

## 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ HAKKINDA KAVRAMSAL BİR İNCELEME

### A CONCEPTUAL EXAMINATION OF 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM

Arş. Gör. Gül EKŞİ<sup>1</sup>

#### ÖZ

Bu çalışmada her işletme için önemli bir yer teşkil eden performans, performans ölçme ve değerlendirme kavramları incelenmiştir. Öncelikle Web of Science veri tabanında bir literatür taraması yapılmış, ardından performans, performans ölçümü ve değerlendirmesi kavramları teorik olarak incelenmiş; performans değerlendirme yaklaşımları ele alınmıştır. Literatür taraması sonucunda işletme literatüründe çok fazla yer bulmadığı tespit edilen, performans değerlendirme yöntemleri içinde modern yöntemlerden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu konu hakkında genel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak; 360 derece performans değerlendirme sisteminin performans sorunlarına tek başına ve doğrudan bir çözüm getiremeyeceği saptanmıştır. Ancak bu sistem özenle hazırlanıp doğru bir şekilde uygulandığında klasik performans değerlendirme yöntemlerinin neden olduğu, işletmelerin bireyi mekanik bir üretim materyali gibi görme eğiliminden uzaklaştırarak, "insan" olarak görme eğilimine yönelttiği bir gerçektir.

**Anahtar Kelimeler:** 360 Derece Performans Değerlendirme, Performans, Performans Ölçme ve Değerlendirme, İşletme, Literatür Taraması.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** M10, M12.

#### ABSTRACT

The study examines the concepts of performance, performance measurement and evaluation, which are important phenomenon for every business. First, a literature review is conducted using the Web of Science database. Then, the concepts of performance, performance measurement and evaluation are examined theoretically; and performance evaluation approaches are discussed. As a result of the literature review, 360-degree performance evaluation system, which is one of the modern methods that has not found many places in the business administration literature, is examined in detail, and a general framework is tried to be formed on the subject. Consequently, it is determined that 360-degree performance evaluation system cannot provide a single handed and direct solution to performance problems. However, when the system is carefully prepared and applied correctly, it moves away from the tendency of firms to see the individual as a mechanical production material, which is caused by classical performance evaluation methods, and leads them to the tendency to see them as "human".

**Keywords:** 360 Degree Performance Evaluation, Performance, Performance Measurement and Evaluation, Business Administration, Literature Review.

**JEL Classification Codes:** M10, M12.

<sup>1</sup>  Antalya Bilim Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gul.eksi@antalya.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

Vital components for the organization, such as efficiency, effectiveness and productivity, are directly linked to performance. However, there may be disagreements about what is meant by performance, performance measurement and evaluation. Since the performance measurement and evaluation method of each enterprise may differ according to their own areas of use needs and demands, it is important for organizations to determine the most suitable system for them, especially in order to hold on in markets where competition is high. Based on this importance, this study examines the concepts of performance, performance measurement and evaluation within the scope of business administration literature. A literature review has been made about the 360-degree performance evaluation method, which is rarely seen in the business administration literature, and it is aimed to create a general framework on this subject. Performance evaluation has an important place in an organization for all departments, especially for human resources management. Performance evaluation is generally done to evaluate whether employees with different skills and expertise show the targeted performance in their jobs, and whether they complete the task assigned to them as desired (Garg, 2018). There are many classical and modern performance measurement and evaluation methods developed based on different areas of use, needs and organizational characteristics. Although each method has a different criterion and procedure, performance evaluation is considered as one of the important functions of the organization to evaluate employee performance, personality and potential.

### **Design/methodology/approach:**

In this study, a literature review was conducted in the Web of Science database with the keyword, "360-degree performance evaluation." This review listed 534 studies. 61 of these studies are in the "management" category, and 27 of them are in the "business" category. When the papers, book chapters, conference publications, etc., are removed from the studies examined in the "Management" category, 35 articles remained. When the papers, book chapters, conference publications, etc., are removed from the studies examined in the "Business" category, 11 articles remained. While the first article written on the subject of 360-degree performance evaluation in the field of business and management, as far as accessible, was published in 1993 by Manuel London and Richard W. Beatty, the most recent article seen in the WoS database is the 2021 article published by Palanski et al. When the number of articles is examined, it is seen that there are few articles in the business and management categories as far as is known. The majority of the articles included are case studies and comparisons with other methods, and the articles that serve as a conceptual framework are very limited. Due to this gap in the literature, this study was created to draw a general framework for the 360-degree performance evaluation system from a business administration perspective.

### **Findings:**

As a result of the literature review, it has been determined that the 360-degree performance evaluation system is a rarely studied subject in the business administration literature. It has been observed that most of the studies are case-analysis-oriented studies, and that the theoretical studies that deal with the subject in all details are very few and narrow-scoped. In this study, the 360-degree performance evaluation has been tried to be discussed in all its aspects, and the details have been presented in a broad perspective. For this reason, an organization that decides to implement the 360-degree performance evaluation system must first decide for what purpose it will apply this system, and the benefits desired to be obtained with this application. This system can be applied for a specific need or can be used to support processes. Regardless of the application purpose, the relationship of the evaluation process with the processes and systems in the organization should be defined, and integration should be ensured. (Barutçugil, 2002; Yüce, 2003). The element that the 360-degree performance evaluation system gives priority to is human. Before the preparation of organizational elements and technical infrastructure, people need to be prepared for this change. In line with the developmental needs determined from the feedback as a result of the implementation, the development of the employees should be planned, the necessary resources should be provided, and every effort in this direction should be supported.

### **Conclusion and Discussion:**

The 360-degree performance evaluation system is an anonymous feedback system created by the combination of the feedbacks received from the individuals around employees. Managers and leaders use the 360-degree performance evaluation system to better understand the strengths and weaknesses of their organisations and to make their most valuable resource, their employees, more effective. If employees think that they are evaluated impartially and fairly, valued, warned or rewarded according to their performance in the organization they work for, their loyalty to the institution will increase; employees' belief and confidence in the performance evaluation method used will be strengthened (Tandoğan, 2020). On the other hand, it would be wrong to consider the 360-degree performance evaluation system as a result on its own. This system is not a solution to performance problems, as with other methods, but it can provide guiding data for solving problems. A detailed and meticulously prepared 360-degree performance evaluation system will provide many benefits for organizations. The tendency of organizations to see the individual as a mechanical production material, caused by classical performance evaluation methods, can be prevented by modern methods such as 360 degrees, and organizations can be directed to see the individual as "human".

## 1. GİRİŞ

Son dönemlerde, hızla gerçekleşen teknolojik gelişmeler, artan rekabet koşulları ve bilinçlenen müşteri profili işletmeleri aynı anda birden fazla faktörü düşünmeye zorlamaktadır. İşletmeler bu faktörlere yönelik olarak stratejik hedef ve amaçlarını farklı boyutlara taşımakta ancak performans ölçme ve değerlendirme sistemleri bu değişime her zaman yanıt verememektedir. Kullanılan performans ölçme yöntemleri işletmenin amaç ve hedeflerine ne kadar ulaştığını, çalışanlar için önemli olan süreçleri ve başarı için gerekli analizleri sağlamalıdır. Aksi takdirde işletme, kendisine uygun olarak çalışan bir performans sistemi kullanmadığı için amaçlarına ulaşmakta zorlanacaktır (Akdeniz ve Durmaz, 1998).

Etkinlik, etkililik ve verimlilik gibi işletme için hayati önem taşıyan bileşenler performans ile doğrudan bağlantılıdır. Ancak burada performans, performans ölçme ve değerlendirmeden kastedilenin ne olduğu konusunda fikir ayrılıkları olabilmektedir. Her işletmenin kendi kullanım alanları, ihtiyaç ve taleplerine göre performans ölçme ve değerlendirme yöntemi farklılık gösterebildiğinden işletmelerin kendilerine en uygun sistemi belirleyebilmesi özellikle rekabetin yüksek olduğu piyasalarda tutunabilmeleri adına önem arz etmektedir.

Bir işletmede özellikle insan kaynakları yönetiminin en önemli parçalarından biri performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme genel anlamda, farklı beceri ve uzmanlıktaki çalışanların işlerinde hedeflenen performans gösterip göstermediklerini ve kendilerine verilen görevi istenen şekilde tamamlayıp tamamlamadıklarını değerlendirmek için yapılır (Garg, 2018). Farklı kullanım alanları, ihtiyaçlar ve şirket özelliklerine istinaden geliştirilmiş klasik ve modern birçok performans ölçme ve değerlendirme yöntemi vardır. Her bir yöntemin farklı bir kriteri ve prosedürü olsa da performans değerlendirme çalışan performansını, kişiliğini ve potansiyelini değerlendirmek için organizasyonun önemli işlevlerinden biri olarak ele alınır. Günümüzde şirketler, çalışan için uygun bir ortam ile verimliliği artırmaya daha fazla odaklanmakta ve geleneksel hiyerarşik yapılardan daha çok ekip tabanlı bir yapıya gitmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme yöntemleri de bu yapıya uyum sağlamak adına farklılaşmaktadır. Birçok şirket farklı boyutlarda farklı bakış açılarıyla değerlendirme yapabilmek adına modern yöntemleri tercih edebilmektedir (Alsubaie, 2018). Bu çalışmanın konusu olan ve modern yöntemlerden biri olarak ele alınan 360 derece performans değerlendirme; çalışanın astları, akranları ve yöneticileri gibi organizasyon içindeki farklı seviyelerden ve çalışanın kendisinden bilgi toplayan ve değerlendiren bir yöntemdir.

Bu çalışmada modern performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma literatür taramasıyla gerçekleştirilmiş; yapılan taramada elde edilen makale sayıları dikkate alındığında 360 derece performans değerlendirme sisteminin işletme yazınında yeterince incelenmediği görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemi için detaylı bir literatür taraması yapılmış, ardından konu ve ilgili kavramları içeren genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Yapılan incelemeler 360 derece performans değerlendirme sisteminin, kurumsal bilginin sağlıklı ve verimli gelişimini ve inşasını teşvik etmek için önerilen bir yöntem olduğunu (Yang, 2019) ancak özellikle kişilerin kendini değerlendirirken yeterince objektif olamaması gibi dezavantajları ile birlikte (Beehr vd., 2001) performans sorunlarının çözümünde tek başına yeterli olamayacağını göstermektedir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında işletme alanında yapılan değerli çalışmaları incelemek adına geniş kapsamlı ve son teknoloji arama aygıtları nedeniyle Web of Science veri tabanı temel alınmıştır (Mohammad Saif ve Islam, 2022). Ayrıca WoS veri tabanının işletme, yönetim, ekonomi ve bilgi teknolojisi alanları için kapsamlı bir disiplinler arası veri tabanı olması burada yer alan makalelerin bu araştırmaya dahil edilmesini gerekli kılmıştır (Aliperti ve diğerleri 2019; Chang 2018). WoS veri tabanında İngilizce olarak “360 derece performans değerlendirme” (360 degree performance evaluation) anahtar kelimesi taratılmış ve 560 çalışma listelenmiştir. WoS tarafından gerçekleştirilen analizlere göre 360 derece performans değerlendirme konusunu ele alan çalışmalar en fazla elektrik elektronik mühendisliği alanında gerçekleştirilmiştir. Kategorizasyon ile ilgili veriler Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Web of Science Yayın Kategorileri

KATEGORİ	YAYIN SAYISI
Elektrik Elektronik Mühendisliği	74
<b>Yönetim</b>	<b>62</b>
Bilgisayar Bilimi, Bilgi Sistemleri	43
Telekomünikasyon	36
Bilgisayar Bilimi, Yapay Zeka	30
<b>İşletme</b>	<b>27</b>
Radyoloji, Nükleer Tıp, Tıbbi Görüntüleme	27
Bilgisayar Bilimi, Teori Yöntemleri	26
Enerji, Yakıtlar	26
Bilgisayar Bilimi, Yazılım Mühendisliği	25
Eğitim, Eğitim Araştırmaları	25
Eğitim Bilimsel Disiplinler	25
Malzeme Bilimi	23
Uygulamalı Psikoloji	23
Sağlık Bilimleri Hizmetleri	18

Tablo 1'e göre tarama sonucu elde edilen çalışmaların 62 tanesi "yönetim" (management) kategorisinde, 27 tanesi "işletme" (business) kategorisinde yer almaktadır. Görece nitelikli verilere ve tamamlanmış çalışmalara ulaşabilmek adına bildiri ve konferans metni vb. yayınlar incelemeyen çıkarıldıktan sonra "yönetim" kategorisinde kalan yayın sayısı 39, "işletme" kategorisinde kalan yayın sayısı 11'dir. Bu çalışmada işletme anabilim dalı çerçevesinde bir araştırma gerçekleştirmek adına yönetim ve işletme kategorilerindeki makaleler incelenmiştir. 360 derece performans değerlendirme şeklinde Türkçe olarak da arama yapılmış ancak hiçbir sonuca ulaşılamamıştır. Literatürde bu konunun öne çıkan yönlerini incelemek amacıyla yönetim ve işletme kategorilerinde en fazla atıf alan 10 çalışma için Tablo 2 ve Tablo 3 oluşturulmuştur. Çalışmalar Web of Science veri tabanında aldıkları atıf sayılarına göre sıralanmıştır. Her iki kategoride de en fazla atıf alan çalışmalardan olan Goleman ve Boyatzis'in (2008) çalışmasına tek bir listede yer verilmiştir.

**Tablo 2.** İşletme Kategorisinde En Fazla Atıf Alan Makaleler

Yıl	Yazar	Dergi	Amaç	Yöntem	Sonuç	Atıf Sayısı (WoS)	Atıf Sayısı (Google Scholar)
2008	Goleman ve Boyatzis	Harvard Business Review	Bireylerin birbirleriyle etkileşime geçtiğinde beyinde gerçekleşen değişimleri, duygusal zeka ve liderlik konularını açıklamak için kullanmak.	Sosyal açıdan zeki ve sosyal açıdan zeki olmayan liderleri birbirinden ayıran yedi yetkinliği değerlendirmek için bir çizelge kullanılmıştır.	Sosyal devrelerini güçlendirmesi gereken liderlere 360° performans değerlendirme, psikolog ile koçluk, bir akıl hocası ile uzun vadeli iş birliği gibi önerilerde bulunulmuştur.	129	887
2001	Beehr vd.	Journal of Organizational Behavior	360° performans değerlendirmeden alınan geri bildirimler ve derecelendirmeler arasındaki ilişkileri, performans ve seçim verileriyle olan ilişkileri açısından incelemek.	Faktör analizi, korelasyonlar, güvenilirlikler ve tanımlayıcı istatistikler	Yönetici ve akran derecelendirmeleri ile seçim testleri pozitif ilişkili, öz derecelendirmeleri ile seçim testleri negatif ilişkilidir.	56	189

Yıl	Yazar	Dergi	Amaç	Yöntem	Sonuç	Atıf Sayısı (WoS)	Atıf Sayısı (Google Scholar)
2018	Maghsoodi vd.	Frontiers of Business Research in China	Ele alınan vaka için optimal performans değerlendirme yönetimini seçmek.	Vaka analizi, Multimooora, TOPSIS	360 <sup>0</sup> performans değerlendirme yöntemi optimal yöntem olarak belirlenmiştir.	39	63
2001	Peiperl	Harvard Business Review	Akran değerlendirmesinin performansı artırdığı, iyi çalıştığı ve başarısız olduğu koşulları belirlemek; değerlendirmeyle ilgili kaygıları azaltmak ve üretkenliği artırmak için yöntem araştırmak.	Vaka analizi, gözlem.	Dört paradoks belirlenmiştir: Roller, Grup Performansı, Ölçme ve Ödüller Paradoksu. Bu paradoksların kesin çözümleri yoktur, ancak daha iyi değerlendirme yapmak için kullanılabilirler.	37	169
2010	Skarzauskiene	Measuring Business Excellence	Günümüzün iş dünyasının karmaşıklığını, belirsizliğini ve değişikliklerini ele almak için yeni yönetim uygulamalarını analiz etmek; sistem düşüncesi ile organizasyon performansı arasındaki ilişkiyi netleştirmek.	Açımlayıcı faktör analizi, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi, ANOVA.	Sistem düşüncesi ile organizasyon performansı arasındaki ilişkinin teorik bir modeli geliştirilmiş, bu model ampirik kanıtlarla desteklenmiş, sistem düşüncesinin daha yüksek organizasyon performansı ile ilişkili olduğu görülmüştür.	28	129

**Tablo 3.** Yönetim Kategorisinde En Fazla Atıf Alan Makaleler

Yıl	Yazar	Dergi	Amaç	Yöntem	Sonuç	Atıf Sayısı (WoS)	Atıf Sayısı (Google Scholar)
2000	DeNisi ve Kluger	Academy of Management Executive	Geri bildirim daha az etkili, hatta zararlı olabileceği belirli koşulların tespit etmek. Performansı iyileştirmeye yönelik müdahalelerin tasarımını oluşturmak.	Literatür taraması, meta analiz	360 <sup>0</sup> değerlendirme gibi sistemlerin tipik olarak etkinliği azaltan tasarım özelliklerine sahip olduğu tespit edilmiş ve geliştirmek için önerilerde bulunulmuştur.	182	699
2002	Atkins ve Wood	Personnel Psychology	360 <sup>0</sup> geri bildirim programından alınan değerlendirmenin geçerliliğini incelemek ve hangi değerlendiricinin yeterli ölçüsü için en geçerli tahmin edici olduğunu belirlemek.	Örnek olay, vaka analizi	Öz değerlendirmenin kullanımı ve geribildirim raporlarının tasarımına personelin dahil etmesi konusunda tespitlerde bulunulmuş ve sistemi güçlendirmek için öneriler sunulmuştur.	121	443

Yıl	Yazar	Dergi	Amaç	Yöntem	Sonuç	Atıf Sayısı (WoS)	Atıf Sayısı (Google Scholar)
1993	Yammarino ve Atwater	Human Resource Management	Öz algılama doğruluğu modeli geliştirmek ve bunun insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak.	Literatür taraması	Bireylerin öz algıları ne kadar doğru olursa, bireyler ve parçası oldukları örgütler için daha iyi sonuçlar elde etme olasılığı o kadar yüksektir.	119	403
2005	Bono ve Colbert	Personnel Psychology	Alıcıların çok kaynaklı geri bildirimini iyileştirme motivasyonunda geri bildirim düzeyinin, kendisiyle diğer değerlendiricinin uzlaşmasının, geri bildirim için duyusal tepkilerin ve kişiliğin (yani temel öz değerlendirmelerin) rolünü incelemek.	Doğrulayıcı faktör analizi, polinom regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi	Olumsuz duygusal tepkiler, geribildirim iyileştirmemektir. Çok kaynaklı geri bildirim programlarını etkin bir şekilde uygulamak ve bunlardan fayda elde etmek için, özdenetim güdülerini, iyileştirme motivasyonu ve davranış değişikliği gibi çeşitli koşullarda bağlantı kuran araştırmalar yürütülmelidir.	107	327
1993	London ve Beatty	Human Resource Management	Birden fazla yerden gelen geri bildirim en iyi şekilde nasıl kullanılacağını tartışmak, geleneksel yöntemler ile 360 derece geri bildirim arasındaki farkları açıklamak, etkili bir 360 derece geri bildirim programı tasarlamak ve uygulamalarını araştırmak.	Literatür taraması	Geri bildirim sürecinin tasarımına çalışanlar dahil olduğunda, kullanımlar ve sonuçlar açık olmakta, derecelendirmeler anonim ve tehdit edici olmamakta, rapor formatı açık ve şeffaf olmaktadır.	101	492

Tablolardan da görüleceği üzere doksanlı yıllardan itibaren performans geri bildirim, birçok kurumsal müdahalenin önemli bir parçası haline gelmiştir. Yöneticiler tipik olarak, çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlamanın, işteki performansın iyileştirilmesini daha olası hale getirdiğini varsaymaktadır. Yönetim müdahalelerinde geribildirim mekanizmalarının yaygınlığına rağmen, geribildirim her zaman varsayıldığı kadar etkili olmayabilir (DeNisi ve Kluger, 2000). Yapılan araştırmalarda geri bildirim daha az etkili, hatta zararlı olabileceği koşullar belirlenmeye çalışılmış, en sık karşılaşılan problemlerin akran değerlendirmesi sırasında gerçekleştiği tespit edilmiştir (Peiperl, 2001). Bu sebeple geri bildirim sistemlerinin hangi koşullar altında faydalı olabileceği araştırılmış, yeni tasarım alternatifleri önerilmiştir. Günümüzün dinamik ve çevik ortamlarında kuruluşlar için uygun performans değerlendirme yöntemlerinin seçim süreci karmaşık bir sorundur (Maghsoodi vd., 2018). Karar verme prosedüründe birden fazla kriterin bulunması, optimal performans değerlendirme yöntemini bulmayı daha zor hale getirebilmektedir.

Erişilebildiği kadarıyla işletme ve yönetim alanında 360 derece performans değerlendirme konusu hakkında yazılan ilk makale, Manuel London ve Richard W. Beatty tarafından yayınlanan 1993 tarihli makalesi iken; WoS veri tabanında görülen en güncel makale Palanski vd. tarafından yayınlanan vaka analizi olarak çalışılmış 2021 yılına ait makedir. Kategoriler incelendiğinde ve yayın sayılarına bakıldığında bilinebildiği kadarıyla işletme ve yönetim kategorilerinde az sayıda makalenin yer aldığı görülmüştür. Yer alan makalelerin çoğunluğu vaka incelemesi ve diğer yöntemlerle



kıyaslama olup, kavramsal bir çerçeve niteliği taşıyan makaleler oldukça sınırlıdır. Literatürdeki bu açıktan dolayı bu çalışma 360 derece performans değerlendirme sistemine genel bir çerçeve çizmek amacıyla oluşturulmuştur.

### 3. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Performans kavramı farklı bakış açılarından ele alınarak birçok şekilde tanımlanmıştır. Geçmişte performansın tam olarak ne anlama geldiği konusunda görüş ayrılıkları meydana gelmiş ve bu sebeple performans göstergelerinde kutuplaşmalar ortaya çıkmış ve bu da performans paradoksuna neden olmuştur (Meyer ve Gupta, 1994). Bu karmaşıklığın yanı sıra bazı araştırmacılar tarafından performans kavramıyla ilgili oldukça belirgin tanımlamalar ortaya atılmıştır. Bu tanımlardan birine göre genel anlamda performans; hedefleri gerçekleştirmek için kullanılan kaynakların ve çıktılarının, belirlenen hedefe ulaşma düzeyinin, bu sırada gerçekleştirilen faaliyetlerin etkililiği ve etkinliğinin ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca performans; etkinlik, verimlilik, etkililik, kalite, inovasyon ve karlılık gibi bazı göstergeler arasındaki karşılıklı ve karmaşık bir ilişki olarak adlandırılmaktadır.

Bu tanımlamalar değerlendirildiğinde performans, herhangi bir faaliyet sonrasında nicel veya nitel olarak meydana gelen veya elde edilen çıktı olarak tanımlanabilir (Akal, 1998). Erdoğan (1991) ise performans; “çalışanın, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir” şeklinde tanımlanmıştır. Baş ve Artar (1990) performans, “bir işi yapan bir bireyin bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımudur” şeklinde tanımlamıştır. Bahsedilen tanımlar çerçevesinde performans kavramı; belirli koşullar altında bir işin tamamlanma düzeyi veya bir çalışanın belirli bir periyotta kendisine verilen görevi yerine getirdiğinde elde ettiği çıktılar şeklinde özetlenebilir.

Çağdaş performans ölçümü yeniliklerine eşlik eden söylemlerin çoğu, yöneticileri etkili strateji uygulamalarını izlemeye teşvik ederek ve örgütsel yeteneklerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konusunda bilgi vererek, yöneticilerin dikkatini eylemlerinin uzun vadeli sonuçlarına yönlendirmede performans ölçümlerinin rolünü vurgular (Kaplan ve Norton, 1996; Simons, 2000; Chenhall, 2003). Performans ölçümü mal, hizmet, ürün ve operasyonel işlemlerin gerektirdiği görevlerin bir program dahilinde nasıl gerçekleştirildiklerinin tarafsız olarak ölçülmesi, bunu yaparken ilgili faaliyetin etkililik ve etkinlik seviyelerinin belirlenme sürecidir (Neely vd., 1995; Yüreğir, 2007). Performans ölçümü aynı zamanda kalite çalışmalarında yer alan öz değerlendirme, kıyaslama (benchmarking), QFD (Quality Function Deployment - Kalite Fonksiyon Göçerimi), Kaizen, ISO 9000:2000, karar destek sistemi ve uzman sistemler, süreç tasarımı yer alan kritik başarı faktörleri, teknoloji yönetimde yer alan fayda/maliyet analizi, bilgi yönetiminde yer alan yönetim bilişim sistemi gibi faaliyetler sırasında kullanılan birçok araç, gereç, yöntem ve teknikle yakından ilgilidir (Yüreğir, 2007).

### 4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Biçimsel ve sistematik ilk örnekleri ABD’de kamu kuruluşlarında görülen performans değerlendirmenin kökeni aslında yirminci yüzyılın başlarına kadar uzanmaktadır (Naghshbandi vd., 2017). Ardından Taylor’un zaman hareket etüdü çalışmalarıyla çalışanların verimliliklerini ölçmesi performans değerlendirme örgütlerde dikkat çekmeye başladığını göstermektedir (Gürbüz, 2017). Dünyadaki gelişimine benzer bir şekilde Türkiye’de performans değerlendirme ilk olarak kamuda başlamış; özel sektörün ilgisi ve işletme biliminin yaygınlaşmasıyla 80’li yılların sonlarından itibaren gelişme göstermiştir. 2003’te 4857 sayılı İş Kanunu yürürlüğe girdikten sonra performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde yasal bir belge yerine geçmesi sonucunda işverenlerin konuya verdiği önem daha da artmıştır (Uyargil, 2008).

Örgüt amaçlarına ulaşılmasında hangi bireysel katkılara ihtiyaç duyulduğu performans değerlendirme sayesinde tespit edilebilir (Ludeman, 2000). Örgütsel amaçlar doğrultusunda bireylerin ürettikleri çıktılarının analizi ve buna bağlı olarak bu verilerin ücret belirleme, terfi vb. kararlarda kullanılması performans değerlendirmeyi insan kaynakları yönetimi için önemli bir işlev haline getirmektedir.

Performans değerlendirme genel olarak performans dayalı bir gözlem veya ölçümden, belirlenen bir ölçüte göre uygulamanın başarı derecesini objektif olarak belirleme, yorum çıkarma, diğer verilerle karşılaştırma ve böylece, elde edilen bilgi ile değerlendirilen hakkında bir karara varma işlemi şeklinde tanımlanabilir (Uyur ve Sarıgül, 2015). Performans değerlendirme, ölçüm ile elde edilen verileri bilgiye dönüştürdüğü ve ilerleyen zamanlarda bu bilgiler işletmenin verimliliği için kullanıldığı için dikkatle sürdürülmesi gereken bir süreçtir. Bu sebeple işletmeler kendileri için en uygun olan değerlendirme sistemini bulmalı ve kendilerine entegre etmelidir.

#### 4.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerin farklı ihtiyaç ve özelliklerine göre, farklı amaçlarla kullanılan birçok performans değerlendirme yöntemi vardır. Bu yöntemler klasik ve modern performans değerlendirme sistemleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Keklik, 2018).

##### 4.1.1. Klasik Performans Değerlendirme Sistemleri

Üretim ve verimlilik ihtiyaçları arttıkça yaygınlaşan performans değerlendirme sistemlerinin literatürdeki ilk örneklerine sanayi devrimini takip eden yıllarda rastlanmıştır. Söz konusu değerlendirme sistemleri; “Sıralama Yöntemi”, “İkili Karşılaştırma Yöntemi”, “Kontrol Listesi Yöntemi”, “Kritik Olay Yöntemi”, “Grafik Değerlendirme Ölçeği”, “Davranışsal Değerlendirme Ölçeği”, “Davranışsal Gözlem Ölçeği” ve “Zorunlu Seçim Yöntemi” şeklinde sıralanabilir (Keklik, 2018).

**Sıralama Yöntemi:** Değerlendirenin tüm çalışanları belirli bir başarı ölçütüne göre en başarılı gördüğü çalışanı en üste, en başarısız gördüğü çalışanı en alta yazarak iyiden kötüye veya kötüden iyiye doğru sıralamasıdır (Ataay, 1990; Aktan, 2009).

**İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Çalışanların adları soldan sağa ve yukarıdan aşağıya doğru matris tablosuna yerleştirilir. Her çalışan birbiriyle kıyaslanır, başarılı olarak değerlendirilene işaret koyulur ve değerlendirme sonunda çalışanlar işaret sayılarına göre sıralanır (Ayan, 2013).

**Kontrol Listesi Yöntemi:** Çalışanın niteliklerini ve davranışlarını belirlemek için birçok sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek raportör gibi davranan bir değerlendirici tarafından uygulanır (Okakın ve Şakar, 2013).

**Kritik Olay Yöntemi:** Performans değerlendiricinin, çalışanları yakından izleyerek kritik ve önemli işler ya da olaylar karşısında verdikleri olumlu ve olumsuz tepkileri tespiti, tasnifi ve kayıt altına almasıdır (Yumak, 2019).

**Grafik Değerlendirme Ölçeği:** Çalışanların kişisel özelliklerinin, işe karşı tutum ve davranışlarının ve işlerinin çıktılarının bireysel başarılarını değerlendirmek amacıyla puanlamaya dayalı bir sistemle ölçülmesidir (Ayan, 2013).

**Davranışsal Değerlendirme Ölçeği:** Grafik değerlendirme ölçeğinin bazı olumsuzluklarını önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Çalışanların performansını, kişisel özellikleri yerine beklenen iş davranışlarına göre ölçmeyi amaçlamaktadır (Budak, 2008).

**Davranışsal Gözlem Ölçeği:** Davranışsal değerlendirme ölçeğinin olumlu yönlerinden faydalanıp olumsuz yönlerini önlemek amacıyla tasarlanan davranışsal gözlem ölçeği, çalışandan beklenen davranışları çalışanın gözlemlenme derecesine göre değerlendirme imkanı sağlamaktadır (Ferecov, 2015).

**Zorunlu Seçim Yöntemi:** Değerlendiriciye her faktör için olumlu ve olumsuz tanımsal cümlelerden oluşan bir form verilir ve değerlendirici çalışan için en uygun olanı (çalışanın durumu belirtilen tanımsal cümlelerden hiçbirine uymasa bile) işaretleyerek çalışanı değerlendirir (Sabuncuoğlu, 1985; Ataay, 1990).

##### 4.1.2. Modern Performans Değerlendirme Sistemleri

Müşterilerin ve işverenlerin beklenti ve isteklerinin hızla değişimi gibi çağın ihtiyaçlarına klasik yöntemlerden farklı olarak ayak uydurma kapasitesine sahip olan modern performans değerlendirme sistemleri gün geçtikçe etkisini ve gelişimini artırmaktadır. Modern değerlendirme sistemleri; “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, “Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme”, “Dengeli Başarı Göstergeleri” ve “360 Derece Değerlendirme Yöntemi” şeklinde sıralanabilir (Keklik, 2018).

**Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi:** Birey ve işletmenin amaçlarını bütünleştirerek yöneticinin ve çalışanın hedefleri beraber belirlemesi ve belirli zaman aralıklarında (aylık, üç aylık, altı aylık vb.) bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının yine birlikte değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2011).

**Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme Sistemi:** Bir çalışanın işinde etkin olabilmesi için mutlaka sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumun tanımlanması anlamına gelmektedir. Yetkinlikler, organizasyonel seviye, fonksiyonel seviye ve iş seviyesi gibi çeşitli seviyelerde inşa edilmiştir. Bu sistem değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirme, kariyer olanakları, örgüt kültürü gelişimi, liderlik ve takım çalışması gibi olumlu gelişmelere olanak sağlayabilmektedir (Lekshmi ve Radhika, 2016).



**Dengeli Başarı Göstergeleri:** Bireysel performans ölçümünün yanı sıra örgütsel performans ölçümü için geliştirilen ve ortak vizyonu hedefleyen bu sistem muhasebe kayıtlarının ve finansal ölçütlerin yanında diğer faktörlere de önem vererek, performans ölçümünde bütüncül bir bakış açısı sunmuştur (Bekmezci, 2010). Bu yüzden dengeli başarı göstergeleri, “belirlenen stratejilerin uygulanma sürecine çalışanları da katan, örgütsel performansı etkilediği düşünülen göstergeler arasında neden sonuç ilişkisi kuran ve saptanan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını gösteren bir örgütsel karnedir” (Gürbüz, 2017).

**360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi:** Çalışan performansının sadece yöneticiler tarafından değil, kendi seviyesindeki diğer çalışanlar ve astlar tarafından da değerlendirilmesi ve bir geri bildirim sağlanmasıdır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009).

Bu çalışmanın ana amacı, 360 derece performans değerlendirme sisteminin özelliklerinin ve kavramsal çerçevesinin detaylı bir şekilde açıklanmasıdır. İlerleyen bölümlerde bu sistem farklı açılardan ele alınacaktır.

## 5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE ÖNEMİ

360 derece kavramı ilk olarak 1950 yılında Esso Araştırma ve Mühendislik Şirketi tarafından ortaya atılmıştır. Uygulanmaya başlaması çok daha geriye dayansa da işletme literatüründe 1990’lı yıllarda kendine yer bulmaya başlayacak olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin ilk örnekleri General Electric gibi başarılı şirketler tarafından uygulanmaya başlayınca sistem popülerlik kazanmıştır. Öyle ki, ilerleyen yıllarda Fortune 500 şirketlerinin %85’inden fazlasının 360 derece performans değerlendirme sürecini liderlik geliştirme konusunda temel taş niteliğinde bir basamak olarak kullandığı ortaya çıkacaktır. Ayrıca dönemin General Electric CEO’su Jack Welch, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanmanın her geçen yıl hisse değerini artırdığını belirtmiştir (Alsubaie, 2018). Bütün bu gelişmeler, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulama alanını ve bilinirliğini artırmıştır.

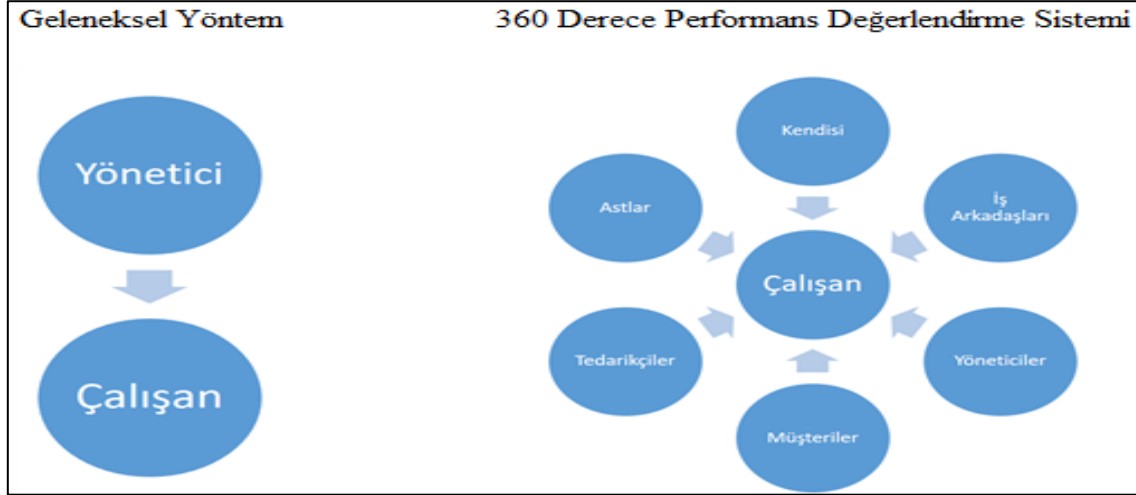
360 derece performans değerlendirme kavramının kökeni, toplam kalite yönetimi hareketinden gelmektedir (London ve Beatty, 1993). Toplam kalite yönetimi literatürü iş arkadaşları, astlar ve müşteriler tarafından değerlendirmenin, performans değerlendirme sürecine dahil edilmesini önermektedir. Ancak bu fikrin ortaya çıktığı dönemlerde çok az kuruluş bu uygulamayı güvenilir bulmuştur. Çünkü 360 derece performans değerlendirmenin bu ilk örneklerinin göstermelik sonuçlar sunduğu düşünülmektedir. Ancak yine de bir firmanın rekabet avantajını artırmak veya yeniden kazanmak için toplam kalite yönetimine yapılan vurgu, liderlere ve yöneticilere geri bildirim sağlamak için popüler bir yönetim aracı olarak 360 derece geri bildirim kullanımını körüklemektedir. 360 derecelik yaklaşım, geri bildirim olmadan çok az değişikliğin beklenebileceğini ve farklı değerlendiricilerin yöneticilerin davranışlarını yönlendirmelerine yardımcı olacak zengin ve faydalı bilgi kaynakları olduğunu öne sürmektedir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin kavramsal olarak tanımına bakılacak olursa, performans değerlendirme yöntemleri içerisinde sorgulayıcı, sürekliliğe dayalı ve çok yönlü bir bakış açısıyla, değerlendirilenin kendisi başta olmak üzere yöneticileri, astları, aynı mevkideki iş arkadaşları, müşterileri ve tedarikçileri gibi tüm iç ve dış paydaşların değerlendirme yaptığı ve performans hakkında geri bildirim sağlayan bir sistemdir (Vinson, 1996, Ludeman, 2000, Canitez ve Solmuş, 2000; Camgöz ve Alpten, 2006). Sistem, literatürde “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme”, “360 Derece Geri Bildirim”, “Yukarıya Doğru Değerlendirme”, “İş Arkadaşlarınca Değerlendirme”, “360 Derece Performans Geri Bildirimi”, “Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme” gibi isimlerle de anılır (Garavan vd., 1997).

Ağırlıklı olarak finansal göstergelerin dikkate alınıp değerlendirildiği tek boyutlu geleneksel performans değerlendirme yöntemleri dinamik çevre koşullarına ayak uydurmakta yetersiz kalmaktadır. Denetlenen birimler, çalışanlar ve bağlı oldukları departmanla sınırlı kalmakta; tedarikçiler ve müşteriler gibi diğer iç ve dış paydaşların değerlendirilen hakkındaki görüşleri dikkate alınmamaktadır (Sarıaltın, 2003). Geleneksel ölçüm ve değerlendirme yöntemlerinin değerlendirilen her bir bölüm ve birey için önceden belirlenmiş ve standardize edilmiş, değerlendirilenin özelliklerine göre esnekliğe imkan vermeyen ve bu yüzden değerlendirilen için öncelikli olan bilgileri göz ardı edebilen olumsuz yanları, 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile giderilebilmektedir (Yüksel, 2003). Geleneksel yöntemler finansal performans ölçütlerini değerlendirirken işletme bazındaki kriterleri ele alsın da işletmenin faaliyet gösterdiği endüstri bazındaki kriterleri göz ardı etmiştir (Kaygusuz, 2005). 360 derece performans değerlendirme yöntemi başta olmak üzere modern yöntemler, geleneksel yöntemlerin bu eksikliklerini ve yetersizliklerini gidermeye yönelik çok faktörlü yaklaşımlar sunmaktadır.

360 derece performans değerlendirmenin temel özelliği, çalışanın kendisi de dahil olmak üzere iletişimde olduğu herkes tarafından değerlendiriliyor ve bu değerlendirme sonuçlarından bütünlük bir sonuç elde ediliyor olmasıdır. Bu sistemde bir çalışan eş düzeydeki iş arkadaşları, üstleri, müşteriler ve tedarikçiler başta olmak üzere bağlantıda olduğu tüm iç ve dış paydaşlar tarafından değerlendirilmektedir (Edwards, 1996). Şekil 1’de, geleneksel yöntem ve 360 derece performans değerlendirme yöntemine ait değerlendirme bağlantıları gösterilmiştir.

Şekil 1. Geleneksel Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi



360 derece performans değerlendirme, çok yönlü geri bildirim sağlamasıyla çalışanların güçlü, zayıf ve gelişmeye açık yönleri hakkında bilgi verebilmektedir. Çalışanların kişisel gelişimleri için destekleyici bir süreç görevi gören bu sistem aynı zamanda bir grup ya da takımın performansını etkileyerek bireyden genele etki eden bir yapıyı mümkün kılar. Dolayısıyla geleneksel performans değerlendirmedeki tek yönlü ve tek boyutlu çıktılara nazaran 360 derece performans değerlendirme işletmelere farklı bakış açıları sunar. Tablo 4’te geleneksel yöntem ile 360 derece performans değerlendirme süreci arasındaki farklılıklar çeşitli ölçütler göz önünde bulundurularak gösterilmiştir.

Tablo 4. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Arasındaki Farklar

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak Likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

Kaynak: (McCarthy ve Garavan, 2001, s. 10, aktaran: Kara, 2010).

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilmesi için dikkate alınması gereken üç temel durum vardır (Maurer vd., 2002):

- Kaynaklardan gelen geri bildirim oranları,
- Değerlendirilenin kişisel özellikleri,
- Değerlendirilenin işle ilgili genel durumu.

Bu durumlara ek olarak sistemin başarıyla çalışması için yeterli teknik altyapı ve kapasite oluşturulmalı, işletmenin ana stratejileri insan kaynakları ile bütünleştirilmeli, açık ve spesifik sonuçların elde edilebilmesi için sağlıklı bir geribildirim sistemi kurulmalı, gelişime imkan veren planlamalar yapılmalı ve gelişmeyi ölçebilen bir sistem oluşturulmalıdır (Morical, 1999).

### 5.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amaçları

360 derece performans değerlendirme sistemi firmalar için farklı ihtiyaçlara yanıt veren bir araçtır. Sistemin birçok ihtiyaca yanıt oluşturduğu bilinse de temelde iki amacı vardır (Payne, 1998):

- Değerlendirmenin tarafsızlığını artırmak.
- Hem sahip olunan yetenekler hem de diğer bireylerin değerlendirilen kişi hakkındaki görüşleri ile ilgili olarak kişilerin farkındalığını artırmak.

Bu iki ana amaç haricinde 360 derece performans değerlendirme sistemi önem dereceleri işletmeden işletmeye farklılık gösterebilen birçok ihtiyaca yönelik destek sağlamaktadır. Bu ihtiyaçlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Nowack, 1993; Alimo-Metcalf, 1998; Kim, 2001; Tahiroğlu, 2002):

- Çalışanların performanslarını daha kapsamlı, objektif ve düşük maliyetli olarak ölçüp çalışanlara geri bildirim vermek.
- Çalışanların eksik yönlerini ve ihtiyaçlarını belirleyerek eğitim ve gelişim planlarının oluşturulmasını sağlamak.
- Gerçekleştirilen eğitim ve gelişim planlarının etkinliğini ölçmek.
- Takım çalışmasını güçlendirmek ve takım içi iletişimi artırarak örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak.
- Yönetimin, yöneticiliğin ya da liderliğin etkinliğini ölçmek ve geliştirmek; terfi sistemini düzenlemek.
- Örgüt içerisinde değişim ihtiyacını belirlemek ve gerektiğinde değişimi hızlandırmak.
- İyileştirme çabalarını sürekli olarak ölçmek.
- Teknolojik değişim, zorlu rekabet şartları ve artan işgücü çeşitliliği karşısında çalışan potansiyelini en üst düzeye çıkarmak.

Görüldüğü üzere 360 derece performans değerlendirme sistemi ana amaçları dışında birçok yan etken için işletmelere fayda sağlayabilmektedir. Sistem, değerlendirilen çalışan için bir geribildirim sağlarken diğer ihtiyaçların karşılanması için bilgi akışı sağlamakta, işletmenin genel performansı için önemli olan faktörlerin iyileştirilmesine imkan vermektedir.

### 5.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tasarımı ve Kaynakları

#### 5.2.1. İşletmenin Sisteme Uygunluğu ve Veri Kaynakları

Birçok farklı kaynaktan verinin toplanıp değerlendirilmesi 360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliğidir. Doğru bir değerlendirme konusunda motive olan ve özenle seçilen kişiler, sistemin doğru ve verimli bir şekilde çalışması için gerek koşuldur (Jones ve Bearley, 1996). Bu sebeple örgütsel şartların 360 derece performans değerlendirme sistemi için uyumlu olup olmadığı uygulamadan önce incelenmelidir. Hazırlık derecesi değerlendirme ölçeği, işletmelerin sisteme yatkınlığını ölçmeye yarayan bir ölçektir. Bu ölçeğe göre işletmelerin yatkınlığı şu şekilde puanlanmaktadır (Şölen, 2020):

- 100'ün üzeri (Paralel): 360° geribildirim sistemi kabul edilebilir.
- 80'in üzeri (Destekleyici): 360° geribildirim sistemi uygulama öncesi bazı desteklere ihtiyaç duyacaktır.

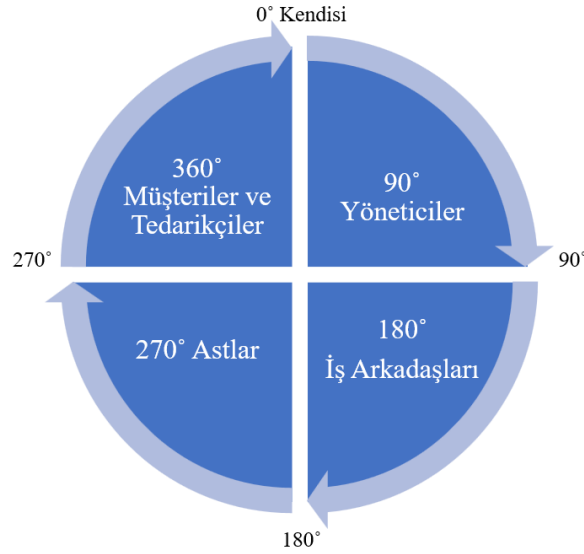
- 80°'in altı (Zor Savaş): 360° geribildirim sistemi önemli derecede iletişim ve desteğe ihtiyaç duyacaktır.

360 derece performans değerlendirme sistemine yatkınlık ve hazırlık derecesi, uygulanan ölçekle olumlu bir seviyede tespit edilirse, bir sonraki aşama olarak üst yönetimin sistemi destekleyip desteklemeyeceğine bakılmalıdır (Mutlu, 2012). Yöneticiler, astı tarafından değerlendirildiği için sürecin kendisi adına bir tehdit olabileceğini düşünebilir ancak değişen ihtiyaçlar ve kapsamlı bilgi elde etmenin önemi bu sistemi tercih edilebilir hale getirmiştir. Değerlendirme süreci oldukça uzun olabileceği için sadece mevcut yöneticiler değil potansiyel yöneticiler de sistem için önem arz etmektedir. Sistemin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve ileri aşamalarda çıkabilecek sorunlara önlem alınabilmesi için yararları ayrıntılı bir şekilde açıklanmalı, bu yararları ulaşmak için sistemin temelleri iyi atılmalı, amaçlar netleştirilmeli ve örgüt bireylerinin sisteme inanmaları sağlanmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamaya alındığında, uygulanacak grubun tüm üyeleri sürecin amacı ve aşamaları hakkında bilgilendirme toplantılarına dahil edilmelidir. Verilerin nasıl ve hangi zaman aralıklarında değerlendirileceği belirlenmelidir. Değerlendirme yıllık, altı aylık veya üç aylık olabilmektedir. Uzun dönemli bir süreç olduğundan dolayı bireysel gelişimler dikkate alınmalı, sonuçlar periyodik olarak değerlendirilmeli ve takip edilmelidir. Bireyin yetersiz olduğu noktalarda gösterdiği gelişimin takibi ve değerlendirilmesi sistemin başarılı bir şekilde uygulanmasının göstergelerinden biridir (Bağrıaçık, 2009).

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının kimler olduğu bir diğer önemli etmendir. 360 derece bireyin kendisi dahil her yönden değerlendirmeyi temsil ederken, değerlendirmeye dahil edilen kişilere göre derece değişir. Şekil 2'de değerlendirme dereceleri ve sürece dahil edilen katılımcılar gösterilmiştir (Şölen, 2020). Bu süreç aşama aşama şu şekilde gerçekleştirilebilir:

**Şekil 2.** Veri Kaynaklarının Dairesel Gösterimi



**a) 0 Derece Geri Bildirim: Öz Değerlendirme**

Bireyin kendisi 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının ilkidir. Birey kendini değerlendirirken, kendi değerlendirme sonuçlarıyla diğer kaynaklardan gelen verileri karşılaştırarak iş performansı hakkında daha doğru objektif sonuçlara ulaşabilir. Kişiler kendilerini doğru olarak değerlendiremedikleri ya da kendilerine karşı her zaman tarafsız yaklaşmadıkları için karşılaştırmalı bir değerlendirme önemlidir.

**b) 90 Derece Geri Bildirim: Yöneticilerce Değerlendirme**

Bir çalışanın yöneticilerince değerlendirilmesi geleneksel olarak süregelen bir performans değerlendirme yönetimidir. 360 derece performans değerlendirme süreciyle bu durum farklı açılardan farklı veri kaynaklarıyla gerçekleştirildiği için önemlidir. Çalışan, değerlendirmenin 360 derece yapılacağını bildiği için yöneticisiyle yaptığı görüşmelerde daha önce hiç gündeme gelmemiş konulara değinebilir. Yöneticinin de bu aşamada çalışanın

performansı hakkında detaylı bilgiye sahip olması, çalışanın yüksek ya da düşük performans gösterdiği hiçbir alanı gözden kaçırmaması doğru bir sonuca ulaşmak için oldukça önemlidir.

#### c) 180 Derece Geri Bildirim: İş Arkadaşlarınca Değerlendirme

Performans değerlendirmede iş arkadaşlarınca değerlendirmenin en önemli özelliği değerlendiren ve değerlendirilen arasında güç farkının olmamasıdır. Eş düzeyde konumlandırılmış çalışanların rolleri, ast veya üstlerin rolleriyle aynı özelliklere sahip değildir. Dolayısıyla sonuçların değerlendirilmesinde farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışanlar arasındaki rekabet ve sosyal ilişkiler zaman zaman yanlış sonuçlara neden olabilir de çok yönlü bir değerlendirme sistemi uygulandığı için objektif olmayan sonuçlar elimine edilebilecektir.

#### d) 270 Derece Geri Bildirim: Astarlarca Değerlendirme

360 derece performans değerlendirmenin geleneksel yöntemlerden ayrılan başlıca özelliklerinden birisi astların üstlerini değerlendirmeleridir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin aksine, yöneticinin değerlendirmesi uygulamasının tam tersi bir uygulamaya sahip olduğu için bu yöntem literatürde “tersine değerlendirme” olarak da anılmaktadır (Şölen, 2020).

Değerlendirme yönteminde astlara yer vermenin; bir yöneticinin temsil, iletişim ve liderlik özelliklerini, davranışlarını değerlendirmede nispeten daha doğru geribildirim sağlaması gibi diğer yöntemlerden ayrılan bir faydası vardır (Özsoy, 2012). Yöneticilerin verdiği talimatların açıklığı, astlara yönelik duyarlılıkları ve performans geribildirimleri gibi konularda astlar yöneticileri değerlendirmekte etkilidir.

Ancak astlar performans değerlendirme konusunda bilgi sahibi olmazlarsa üstlerini örgüt hedeflerini dikkate almaksızın kişilik özelliklerine ve kendi beklentilerini ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, yanlış bir şekilde değerlendirebilirler. Benzer şekilde üstlerin astlar tarafından değerlendirilecek olması iş ilişkilerinde gerilimlere sebep olabilir. Dolayısıyla sistemin işleyişi ve amaçları değerlendirme öncesinde astlara ve üstlere detaylıca bildirilip uygulamaların olması gerektiği gibi yapılması sağlanmalıdır.

#### e) 360 Derece Geri Bildirim: Müşteri ve Tedarikçilerce Değerlendirme

Çalışanların değerlendirilmesinde iç ya da dış paydaşlardan da faydalanılabilmektedir. Örneğin müşteriler, işletmenin hem kendi performansı hem de doğrudan müşteriler ile ilişkide bulunan çalışanları ile ilgili veriler elde edilmesinde önemli kaynaklardır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların işine olan ilgisi, müşteriye yaklaşımı, iş kalitesi ve yapma hızı, bu değerlendirme yöntemiyle öğrenilebilir. Benzer şekilde, tedarikçiler de işletmenin mal ve hizmetlerinin kalitesini ve performansını değerlendirmede genellikle yöneticilerden daha iyi durumdadırlar. Yöneticilerin dar bakış açılarına ve sınırlı verilerine kıyasla tedarikçiler işletmenin performans değerlendirmesinde bir dış göz olabilmektedir. Bu gibi sebeplerle paydaşlar performans değerlendirmede oldukça önemli kaynaklardır.

### 5.2.2. Ölçek Oluşturma ve Puanlama Sistemi

Performans değerlendirmede ölçek oluştururken her bir performansla ilgili nesnel ve doğru bir yargıya varmak ve ilgili çalışana geribildirimde bulunabilmek için Tablo 5'te gönderilen puanlama sisteminin yapılması gereklidir (Bingöl, 2016):

**Tablo 5.** 360 Derece Performans Değerlendirme Puan Tablosu

N	Ölçek Adı	Puan
1	Tatmin Edici Olmayan Performans	40
2	Düşük Performans	50
3	Marjinal Performans	60
4	Kabul Edilebilir Performans	70
5	İyi Performans	90
6	Çok İyi Performans	110
7	Üstün performans	120

Kaynak: (Yumak, 2019, s. 40).

Anket formunda bulunan faktörlerin her birinin önemi diğerlerinden farklı olabilmektedir. Bu yüzden ölçütler ağırlıklandırılmalıdır. Örneğin bir kategori içinde bulunan başarı yönelim ölçütü, problem çözme ölçütünden daha önemli olabilir. Ayrıca değerlendiriciler arasındaki farklılıklar da sonuçları etkileyecektir. Tartılı puan verme yöntemi bu durumda kullanılacak yöntemlerden biridir. Örneğin yönetici, değerlendirilen çalışanla sürekli ilişki içerisinde ve onun çalışmalarını, davranışlarını en yakından izleyebilen bir durumdadır. Dolayısıyla “üstün” değerlendirici olarak ağırlıklı puanı diğer değerlendiricilere göre yüksek olarak belirlenmelidir. Bu bilgiler ışığında 360 derece performansla değerlendirilmiş bir çalışanın puanı aşağıdaki örnekte olduğu gibi hesaplanabilir (Yumak, 2019):

**Tablo 6.** Tartılı Puan Verme Yönteminde Dikkate Alınacak Ağırlık Yüzdeleri

Kategori Tartıları		Değerlendirici Kişi veya Grupların Tartıları:	
Yetkinlikler	%60	Yönetici	%40
Bireysel özellikler	%40	Müşteriler	%20
		İş arkadaşları	%15
		Astlar	%15
		Kendisi	%10

Tablo 6’de tartılı puan verme yönteminde kullanılacak ağırlık yüzdeleri örnek hesaplama için belirlenmiştir. Her bir değerlendiricinin/değerlendirici grubunun değerlendirilen hakkında verdiği puanlar, bunların ağırlıklı yüzdesiyle çarpılarak toplanır ve çalışana ait toplam puan bulunmuş olur.

Kategori tartıları dikkate alındığında bir çalışanın yöneticisi ile yapılan ankette üstün onun yetkinliklerine 90, bireysel özelliklerine 85 puan verdiği durumda bu yöneticinin, değerlendirilen için kategori tartılarına göre toplam puanı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

$$(90 \times \%60) + (85 \times \%40) = 54 + 34 = 88 \quad (1)$$

**Tablo 7.** Değerlendirilenin Değerlendirici Bazında Kategori Tartılarına Göre Toplam Puanı

Değerlendiren	Kategori Tartılarına Göre Toplam Puanı
Yönetici	88
Müşteriler	95
İş arkadaşları	89
Astlar	75
Kendisi (Öz değerlendirme)	100

Değerlendirici tüm kişi ve grupların böyle bir hesaplama sonucunda aynı çalışan için kategori tartılarına göre toplam puanlarının Tablo 7’deki gibi olduğu varsayılırsa, söz konusu çalışanın toplam performans puanı;

$$(88 \times \%40) + (95 \times \%20) + (89 \times \%15) + (75 \times \%15) + (100 \times \%10) \quad (2)$$

$$35,2 + 19 + 13,35 + 11,25 + 10 = 88,8 \quad (3)$$

Bu şekilde gerçekleştirilen bir süreç sonunda değerlendirilen tüm çalışanların değerlendirme kaynağından gelen her bir puan dikkate alınarak toplam performans puanı belirlenmiş olur. Elde edilen bu toplam puan, yönetime çalışanla ilgili objektif fikirler sunarken çalışan hakkında yapmak istediği eylemleri gerçekleştirmek için dayanak sunar. Bu sistem sayesinde çalışanın güçlü yönleri öne çıkar, iyileştirme gereği duyulan eksik yönleri belirlenir ve potansiyel becerileri hakkında geri bildirim elde edilmiş olur.

### 5.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi ve Uygulama Basamakları

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamaya karar veren bir işletme ilk başta, bu sistemi hangi amaçla uygulayacağına ve bu uygulamayla elde edilmek istenen faydalara karar vermelidir. Bu sistem belirli bir ihtiyaca yönelik uygulanabileceği gibi süreçleri desteklemek amacıyla da kullanılabilir. Uygulama amacı ne olursa olsun, değerlendirme sürecinin örgütteki süreç ve sistemlerle ilişkisi tanımlanmalı ve entegrasyon sağlanmalıdır (Barutçugil, 2002; Yüce, 2003). Daha sonra iş performansını artırmak için gerekli olan davranış ve becerileri



kapsayan bir beceri modeli geliştirilmeli ve bu modele yönelik bir performans anketi hazırlanmalıdır (Bayram, 2006). Oluşturulan modelin ardından süreç işletmeden işletmeye farklılık gösterebilse de ilk olarak isim listesi oluşturmakla başlanmaktadır. Değerlendirilecek kişi, kendisini değerlendirmesi için 8-12 kişilik bir liste oluşturmaktadır. Bu kişiler bütün iç ve dış paydaşlardan seçilebilmektedir. Ardından projeyi yürüten yönetici önceki listede çeşitli düzenlemeler yaparak grubu 6-10 kişiye indirgemektedir. Grup, anket formlarını her bir beceri alanı için çalışanın performansını değerlendirerek doldurmaktadır. Bu aşamada çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilmektedir (Barutçugil, 2002). Anket cevaplarının bir araya getirilmesinin ardından çalışanın performansı ile ilgili bir rapor oluşturulmaktadır. Kabaca bu şekilde gerçekleştirilen 360 Derece Performans Değerlendirme sürecinin, uygulama sırasında izlenecek adımları maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir (Vinson, 1996; Ludeman, 2000; Barutçugil, 2002):

- 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanma amacının, süreç hazırlıklarının, değerlendirici listesinin ve değerlendirme raporları ile sonuçların nasıl kullanılacağını belirlemek; bunların bilgilendirme toplantılarıyla ilgili kişilere iletilmesi.
- Anket uygulaması, analizi, rapora dönüştürülmesi ve bu raporların ilgili kişilere teslim edilmesi.
- Başta değerlendirilen olmak üzere ilgili kişilerle sonuçların tartışılması, nelerin performans değerlendirme dokümanına alınacağına karar verilmesi ve geliştirme çabalarının planlanması.
- Tek seferlik olmayan bu uygulamanın verimli olabilmesi adına sürekli olarak geribildirim verilmesi.
- Uygulama sonrasında gerçekleştiği düşünülen değişimin düzeyinin belirlenmesi ve farkları saptamak adına aynı modelin yeniden uygulanması.

Sonuçlar ve raporlar hazırlanırken değerlendirilen başta olmak üzere ilişkili kişileri rencide edebileceği düşünülen yaklaşımlardan ve ifadelerden kaçınılmalıdır. Uygulamada açık ve net bir plan ortaya konmalı ve bu plan aktif bir şekilde uygulanmalıdır. Profesyonel bir şekilde gerçekleştirilmeyen süreçler örgütte yarardan çok zarara neden olabilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin öncelik verdiği öge insandır. Örgütsel öğelerin ve teknik altyapının hazırlanmasından önce insanların bu değişime hazırlanması gerekmektedir. Uygulama sonucunda geribildirimlerden belirlenen gelişim ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların gelişimleri planlanmalı, gerekli kaynaklar sağlanmalı ve bu yöndeki her türlü çaba desteklenmelidir.

#### 5.4. 360 Derece Performans Değerlendirmesi Sırasında Yapılan 13 Ortak Hata

Başarı hikayelerinde ve başarısızlıklarda ortak noktalar vardır. En iyi uygulamaları kullanan çoğu kuruluş, olası hataları tahmin eder ve bunlardan nasıl kaçınılacağını aktif olarak planlar. 360 derece sürecine başlamadan önce tuzakları fark etmeye çalışır. Başarılı uygulama, bir kuruluştaki önemli performans sorunlarını gerçekten ele alıp almadığına bağlıdır. İyi yapıldığında, çoklu değerlendirici geri bildirim sistemleri, muazzam olumlu değişimlere yol açabilir ve bireysel, ekip ve organizasyon düzeylerinde etkinliği artırabilir. 360 derece süreci uygulanırken firmalar tarafından yapılan ortak 13 hata vardır Bunlar şu şekilde listelenebilir (Wimer ve Nowack, 1998; Optima 360, 2021):

- Net bir amacın olmaması
- Değerlendirmeyi olması gerekenden başka bir amaçla kullanmak
- Pilot test yapmamak
- Süreç için kilit rol oynayan paydaşları dahil etmemek
- Yetersiz iletişime sahip olmak
- Gizlilikten taviz vermek ya da bazı şeylerin gizli kalmasını istemek
- Geri bildirim kullanımını netleştirmemek
- İnsanlara yeterli kaynak vermemek
- Geribildirim "sahibinin" kim olduğunu açıklamamak
- "Kullanıcı dostu olmayan" puanlamaya ve güvenilir olmayan yönetime sahip olmak
- Yapılan pilot uygulama dışında var olan sistemle bağlantılar yapmamak

- Bunu bir süreçten ziyade bir olay haline getirmek
- Etkinliği değerlendirmemek

Bunlar ve bunlar gibi hatalar süreçten beklenen verimin alınmamasına neden olurken, faydadan çok zarara yol açabilir.

### 5.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları

#### 5.5.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanma amaçları doğrultusunda doğru uygulandığında işletmelere kazandıracığı birçok avantaj vardır. Birçok işletme için esas uygulama sebebi rekabet avantajı yaratmak olan bu sistemin alt bileşenlerine göre sunduğu bazı avantajlar şöyle özetlenebilir (Garavan vd., 1997; Ludeman, 2000; DeNisi ve Kluger, 2000; Barutçugil, 2002; Aytaç, 2003; Yılmaz, 2005; İllez ve Güner, 2006; Vagner vd., 2022):

- Kapsamlı ve Objektif Geri Bildirim: Değerlendirme grubunun birden fazla olmasıyla elde edilen geri bildirim daha objektif ve kapsamlı olması beklenmektedir. Elbette farklı kaynaklardan geribildirim almak objektifliğin garantisi olmayacaktır ancak tek bir değerlendiricinin görüşü ile yapılan değerlendirmeye kıyasla daha objektif bir sonuca ulaşıldığı düşünülmektedir. Ayrıca değerlendirilenin yaptığı işle ilgili başka kaynakların fikirlerini öğrenmesi, işini ve kendini geliştirebilmesi için ufuk açıcı olabilmektedir.
- Çalışanın Güçlü ve Gelişmeye Açık Alanlarını Belirlemek: Değerlendirilenin güçlü, zayıf ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bunlara yönelik olarak gelişim planlarının oluşturulmasına imkan sağlamaktadır. Ayrıca sürecin ilerleyen aşamalarında birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildikleri için çalışanlar sorumluluklarının farkında ve bilinçli olarak uygulamaya katılacaktır. Böylece daha verimli bir takım çalışması yaratılabilir, çalışanlar arasındaki iletişim geliştirilebilir.
- Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma: İşletmelerin genel performansı için çok önemli olsa da birçok işletme çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların kariyer gelişimi için ayrılan bütçelerini azaltma eğilimindedir. 360 derece performans değerlendirme, değerlendirilenin performansını ölçerken, elde edilen çok yönlü geri bildirimler sayesinde çalışanın kişisel kariyer gelişimi için yol gösterici olabilir.
- Azalan Ayrımcılık Riski: Elde edilen geribildirimler değişik özellikler taşıyan, farklı pozisyonlardaki değerlendiricilerden geldiği için; yaş, din, ırk, cinsiyet gibi ayrımcı tutumlarla gerçekleştirilen değerlendirmelerin temelsiz ve aldatıcı etkilerini azaltmaktadır. Ayrıca yukarı doğru geri bildirim fırsatının yaratılması adalet algılarını olumlu etkilemektedir.
- İyileşen Hizmetten Yararlananların Memnuniyeti: Alınan geribildirimlerin sonucunda çalışanların performanslarında gerçekleşmesi planlanan potansiyel iyileşme, ürün ve hizmetlerin kalitesine ve güvenilirliğine yansıtacaktır. Bu durum başta müşteriler olmak üzere ilgili tüm paydaşlarda memnuniyet yaratacaktır.
- Gelişim ve Eğitim İhtiyacını Belirleme: İşletmeler çalışanlarının eksik yönlerinin farkında olabilmekte ancak iyileştirme sürecini nasıl planlayacakları konusunda sorunlar yaşayabilmektedir. 360 derece performans değerlendirmenin sistematik yapısı ve geribildirimler çalışanların eksikliklerinin detaylı bir şekilde tanımlanmasına ve gerekli eğitimlerin planlanması için gerekli verilerin elde edilmesine olanak sağlayabilmektedir.

Birçok işletmede var olan değerlendirme sisteminin yerine kullanılmaktansa destekleyici bir unsur olarak kullanılan 360 derece performans değerlendirme sistemi, dikkatli ve doğru bir şekilde uygulandığında çalışanlar arasında güveni ve memnuniyeti artırmakta, katılımı ve iletişimi güçlendirmektedir (Edwards ve Ewen, 1996).

#### 5.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

Birçok avantajı olmasına rağmen 360 derecelik geri bildirim önemli dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar şöyle sıralanabilir (Moses vd., 1993; London ve Beatty, 1993; Kaplan, 1993; Tornow, 1993; Bernardin vd., 1993; Bracken, 1994; Campbell, 1994; O'Reilly, 1995; DeNisi ve Kluger, 2000, Van der Heijden ve Nijhof, 2004; Vagner vd., 2022):

- 360 derece performans değerlendirmesi firmalar tarafından popüler bir heves olarak hayata geçirilebilmekte ve bu durum sistemin etkinliğini sınırlayabilecek bir dizi faktörü ortaya çıkarmaktadır.
- Değerlendirici/gözlemci performans sistemini uygularken sınırlı veya var olmayan bir referans çerçevesi üzerinden gözlem yaptığı için sonuçlar genelleştirilmiş özelliklere dayanabilmekte ve dolayısıyla niteliksiz olabilmektedir.
- Değerlendirilen kişinin geçmiş performansındaki eksik yönleri ya da davranışları, değerlendiricinin hafızasında kalabilmekte ve bu durum yanlış sonuçlara neden olabilmektedir.
- Özellikle öz değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi arasında sıklıkla farklılıklara rastlanmaktadır. Bu durum, bu farklılıkların kişinin performansını ölçmedeki çeşitli etkilerin sonucu olarak anlaşıldığı sürece, çok kaynaklı değerlendirmelerin yanlış bir güvenlik ve nesnellik duygusuna yol açacağı anlamına gelecektir.
- Özellikle sonuçların olumsuz olduğu ve tüm değerlendiricilerin bu olumsuz alanlarda hemfikir olduğu durumlarda, geri bildirim ağırlığı kaldırabileceklerinden daha fazla olabileceğinden, yöneticiler üzerinde artan bir baskı oluşturabilmektedir.
- Bireyler değerlendirmeden dolayı kendilerini tehdit altında hissedebilmektedir. Yöneticiler, bu tür bir değerlendirme daha önce kullanılmadığında kendilerini tehdit altında hissedebilmekte ve astlar, yukarı doğru geri bildirim sonuçları olumlu olmazsa patronlarının misilleme yapabileceği konusunda kendilerini tehdit altında hissedebilmektedirler.
- Organizasyonlar bu uygulamalara çok sık maruz kalıyorsa formlara doymuş olabilmekte veya “anket yorgunluğu” yaşayabilmektedir. Bu durum, yönetim sürecine karmaşıklık katabilmektedir.
- Sonuçların değeri, başkalarının algılarını sayılara indirgeme sürecinde oldukça fazla anlam kaybı olabileceği için sınırlı olabilmektedir.
- Ölçülen yönetim becerileri veya davranışları, bireyin konumu veya organizasyon için önemli değilse, bunları geliştirmek veya incelemek için harcanan tüm çabalar gereksiz olacaktır. Uygulama sırasında kullanılan araçların standart hale getirildiği, kalemlerin yönetim popülasyonu için genel olduğu ve söz konusu bireye özel olmadığından dolayısıyla puanlanan kalemler alakasız olabilmektedir.
- Derecelendirilen bireye değerlendirici seçme özgürlüğü verildiğinde, sosyal hayatta da gördüğü bir iş arkadaşı tarafından değerlendirilmesi sistemi aldatmaya yönelik hareketlere neden olabilmektedir.
- Bireyler aldıkları olumsuz geribildirimlerden sonra oluşan kötü durumdan dolayı psikolojik olarak etkilenebilirler. Kuruluş, bu tür olaylarla başa çıkmak için eğitilmiş ve süreci kolaylaştıran bir personeli bünyesinde bulundurmuysa, geri bildirim kuruluş içindeki gerilimi artırabilmektedir.
- Bazı yöneticiler astlarının kendilerini yalnızca belirli yönlerden değerlendirmeye yetkili olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmeye yeterli olmadığını düşündüğü alanlar sisteme dahil edildiğinde, yönetici için sistemin önemi azalmaktadır. Özellikle değerlendiricinin görece genç olduğu durumlarda bu durum daha çok sorun yaratmaktadır.
- Formları ve anketleri doldurmak zaman alıcı olabilmektedir. Bazen 40 dakika kadar süreleri bulan bu formlar birkaç kişi için doldurulduğunda gereksiz zaman kaybına neden olmaktadır.
- Bazı işletmeler için bu uygulama pahalı olabilmektedir. Standart raporlamalardan on kat pahalı olduğu durumlar gerçekleşebilmektedir.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, değerlendirilen çalışanı merkez alan ve bu çalışanın bütün bağlantılarından geri bildirim almayı amaçlayan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu nedenle farklı hiyerarşideki çalışanlar farklı sorularla ankete tabii tutulacak; böylece analizin geçerliliği sağlanacaktır. Değerlendirme sisteminin temel kıstaslarına ek olarak işletmeler örgütsel farklılıklarını dikkate almalı, kendilerine uygun yapısal düzenlemeleri yerine getirerek değerlendirme ölçeklerini hazırlamalı ve alt kriterlerini belirlemelidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, her işletme için aynı şekilde uygulanabilen, genel geçerliği olan bir yöntem değildir. İşletmeler uzun vadeli bir çalışma olması sebebiyle bu sistemi uygulamanın artı ve eksi yönlerini iyi analiz etmeli, buna göre sürece başlamalıdır.

## 5. SONUÇ

360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanların çevrelerindeki bireylerden alınan değerlendirmelerin birleşimiyle oluşturulan anonim bir geribildirim sistemidir. Yöneticiler ve liderler, işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak ve en değerli kaynak olan çalışanını daha etkin kılabilmek için 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Bir çalışan, çalıştığı kurumda tarafsız ve adaletli olarak değerlendirildiğini, değer gördüğünü, performansına göre ikaz edildiğini ya da ödüllendirildiğini düşünüyorsa, kurumuna olan bağlılığı artacak; kullanılan performans değerlendirme yöntemine olan inancı ve güveni güçlenecektir (Tandoğan, 2020).

Öte yandan, 360 derece performans değerlendirme sistemini kendi başına bir sonuç olarak değerlendirmek yanlış olacaktır. Bu sistem performans sorunlarına bir çözüm değildir, diğer yöntemlerde olduğu gibi sorunların çözümü için yol gösterici veriler sunabilir. Bu verilerin objektif olabilmesi için sistem kurulurken şu sorular dikkate alınmalıdır (Yumak, 2019):

- Kimler Katılacak?
- Proje Yöneticisi Kim Olacak?
- Özellikle Neyi Ölçmek İstiyoruz?
- Ne Tür Bir Anket Kullanacağız?
- Geri Bildirim Verilerini Hangi Yoldan Sunacağız?
- Geribildirim Verileri Nerede Saklanacak ve Ona Kim Erişecek?
- Projenin Çeşitli Bölümleri İçin Hangi Zaman Çizelgelerine İzin Vermeliyim?
- Neler Ters Gidebilir?

Ayrıntılı ve özenli bir şekilde hazırlanan 360 derece performans değerlendirme sistemi işletmeler için birçok fayda sağlayacaktır. 360 derece gibi modern yöntemlerin, klasik performans değerlendirme yöntemlerinin neden olduğu, işletmelerin bireyi mekanik bir üretim materyali gibi görme eğiliminden uzaklaştırarak, “insan” olarak görme eğilimine yönelttiği bir gerçektir.

## YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, (473), Ankara.
- Akdeniz, H. A. ve Durmaz, F. (1998). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 85-99.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 derece performans değerlendirme sistemi: Askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 35-44.
- Aliperti, G., Sandholz, S., Hagenlocher, M., Rizzi, F., Frey, M. ve Garschagen, M. (2019). Tourism, crisis, disaster: An interdisciplinary approach. *Annals of Tourism Research*, 79, 102808.
- Alsubaie, S. S. (2018). The influence of implementing 360-degree performance evaluation method in Samsung engineering Saudi Arabia. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 3(11).

- Ataay, İ. D. (1990). *İş değerlendirme ve başarı değerlendirme yöntemleri*. Birinci Cilt. (2. Baskı). İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın, (235).
- Atkins, P. W. ve Wood, R. E. (2002). Self-versus others'ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55(4), 871-904.
- Ayan, F. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). İlyaz İzmir Yayınevi, 78.
- Aytaç, A. (2003). 360 derece performans değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 4(41), 32-36.
- Bağrıaçık, İ. (2009). Kamuda 360 derece performans değerlendirme: örnek bir uygulama [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi* (2. Basım), Kariyer Yayıncılık.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1990). *İşletmelerde verimlilik denetimi: Ölçme ve değerlendirme modelleri*. MPM.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Beehr, T. A., Ivanitskaya, L., Hansen, C. P., Erofeev, D. ve Gudanowski, D. M. (2001). Evaluation of 360 degree feedback ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(7), 775-788.
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 firmasına uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 203-228.
- Bernardin, H. J., Dahmus, S. A. ve Redmon, G. (1993). Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32(2-3), 315-324.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (10. Baskı). Beta Yayınları.
- Bono, J. E., ve Colbert, A. E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: The role of core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 58(1), 171-203.
- Bracken, D. W. (1994). Straight talk about multirater feedback. *Training & Development*, 48(9), 44-52.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Barış Yayınları.
- Camgöz, S. M. ve Alpten, İ. N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: Bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 191-212.
- Campbell, D. (1994). Conquering the fear of feedback. *Human Resources Focus*, 21(3).
- Canitez, A. B. ve Solmuş, T. (2000). Performans değerlendirmesi. *Türk Psikoloji Bülteni*, (16-17), 110-112.
- Chang, Y. W. (2018). Examining interdisciplinarity of library and information science (LIS) based on LIS articles contributed by non-LIS authors. *Scientometrics*. 116(3), 1589-1613.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- DeNisi, A. S. ve Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129-139.
- Edwards, M. R. (1996). Improving performance with 360-degree feedback. *Career Development International*.



- Edwards, M. R. ve Ewen, A. J. (1996). 360-degree feedback: Royal fail or holy grail?. *Career Development International*.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ferecov, R. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8).
- Garavan, T. N., Morley, M. ve Flynn, M. (1997). 360 degree feedback: Its role in employee development. *Journal of Management Development*.
- Garg, S. (2018). An empirical study on relevance of 360 degree performance evaluation practice with special reference to delhi-ncr private banking sector. *The Journal of Indian Management*.8(3), 32-36.
- Goleman, D. ve Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Seçkin Yayınları.
- Ijadi Maghsoodi, A., Abouhamzeh, G., Khalilzadeh, M. ve Zavadskas, E. K. (2018). Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-21.
- İllez, A. A. ve Güner, M. (2006). Personel performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 16(1), 325-327.
- Jones, J. E. ve Bearley, W. (1996). 360 degree feedback: Strategies, tactics, and techniques for developing leaders. *Human Resource Development*.
- Kaplan, R. E. (1993). 360-degree feedback PLUS: Boosting the power of co-worker ratings for executives. *Human Resource Management*, 32(2-3), 299-314.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
- Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Dogus University Journal*, 11(1).
- Kaygusuz, S. (2005). Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: Balanced scorecard (ölçüm kartı tekniği). "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 81-103.
- Keklik, A. (2018). Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.
- Kim, P. S. (2001). Utilising 360-degree feedback in the public sector: A case study of the Korean central government. *Asian Journal of Political Science*, 9(2), 95-108.
- Lekshmi, P. ve Radhika, R. (2016). Competency management as a strategy for performance appraisal. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences*, 9(4), 1909-1912.
- London, M. ve Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2-3), 353-372.
- Ludeman, K. (2000). How to conduct self-directed 360. *Training & Development*, 54(7), 44-44.
- Maurer, T. J., Mitchell, D. R. ve Barbeite, F. G. (2002). Predictors of attitudes toward a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 87-107.
- McCarthy, A. M. ve Garavan, T. N. (2001). 360 feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*.
- Meyer, M. W. ve Gupta, V. (1994). The performance paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16, 309-309.



- Mohammad Saif, A. N. ve Islam, M. A. (2022). Blockchain in human resource management: A systematic review and bibliometric analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-16.
- Morical, K. E. (1999). A product review: 360 assessments. *Training & Development*, 53(4).
- Moses, J., Hollenbeck, G. P. ve Sorcher, M. (1993). Other people's expectations. *Human Resource Management*, 32(2-3), 283-297.
- Mutlu, A. (2012). *360 derece performans değerlendirme sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi.
- Naghshbandi, N., Chouhan, V. ve Goswami, S. (2017). Performance evaluation of workers in a government undertaking company of India. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(8), 842-856.
- Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Nowack, K. M. (1993). 360-degree feedback: The whole story. *Training & Development*, 47(1), 69-73.
- Okakın, N. ve Şakar, M. (2013). *İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı* (2. Baskı). Beta Yayın Dağıtım.
- Optima 360. (2021). 13 Common mistakes using 360-Degree feedback <https://www.360degreefeedback.net/media/13CommonMistakes.pdf> adresinden 12.11.2021 tarihinde alınmıştır.
- O'Reilly, B. (1995). 360 feedback can change your life. *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*, 221.
- Özsoy, N. (2012). *360 derece performans öz değerlendirme sisteminin çalışan verimliliği ile ilişkisi-bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi.
- Palanski, M. E., Thomas, J. S., Hammond, M. M., Lester, G. V. ve Clapp-Smith, R. (2021). Being a leader and doing leadership: the cross-domain impact of family and friends on leader identity and leader behaviors at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Payne, T. (1998). 360 degree assessment and feedback. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 16-18.
- Peiperl, M. A. (2001). Getting 360 degrees feedback right. *Harvard Business Review*, 79(1), 142-7.
- Sabuncuoğlu, Z. (1985). *Personel yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Sarıaltın H. (2003). *Örgüt performansının ölçülmesi ve geliştirilmesinde kıyaslama yöntemi ve imalat şirketlerinde kıyaslama uygulamaları* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Skaržauskienė, A. (2010). Managing complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance. *Measuring Business Excellence*.
- Şölen, Ş. (2020). *İnsan kaynakları yönetiminde, çalışanların 360 derece performans değerlendirmeye yönelik tutumlarının demografik değişkenler bakımından incelenmesi: Makine sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. Hayat Yayıncılık.
- Tandoğan, M. (2020). 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*.
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end?. *Human Resource Management*, 32(2-3), 221-229.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde performans yönetimi: performansın planlanması yönetimi sistemi*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

- Uygur, A. ve Sarıgül, S. S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.
- Vagner, B., Blix, L. H., Ortegren, M., & Sorensen, K. (2021). Upward feedback falling on deaf ears: The effect on provider organizational citizenship and counterproductive work behaviors in the audit profession. *Managerial Auditing Journal*.
- Van der Heijden, B. I. ve Nijhof, A. H. (2004). The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493-511.
- Vinson, M. N. (1996). The pros and cons of 360-degree feedback: Making it work. *Training & Development*, 50(4), 11-13.
- Wimer, S. ve Nowack, K. M. (1998). 13 common mistakes using 360-degree feedback. *Training and Development-Alexandria-American Society for Training and Development*, 52, 69-82.
- Yammarino, F. J. ve Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32(2-3), 231-247.
- Yang, L. (2019). Research on the application of 360 degree performance evaluation in enterprise information construction. *2019 International Conference on Management, Finance and Social Sciences Research (MFSSR 2019)*. Lyon, Fransa.
- Yılmaz, K. (2005). Performans değerlendirme sürecinde 360 derece geri bildirim sistemi. *Verimlilik Dergisi*, (1).
- Yumak, H. F. (2019). *360 derece performans değerlendirme sisteminin metal sektöründeki yöneticiler üzerine etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi.
- Yüce, P. (2003). *360 Derece değerlendirme, düşünceden sonuca insan kaynakları*. Hayat Yayıncılık.
- Yüksel, H. (2003). Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında dikkate alınması gereken faktörlerin değerlendirilmesi. *KHO Bilim Dergisi*, 11(2), 85-99.
- Yüreğir, O. H. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: Genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.