



Kamu İç Denetçileri Derneği Meşrutiyet Caddesi Konur Sokak No: 36/6 Kızılay - ANKARA

www.kidder.org.tr/denetisim/ • denetisim@kidder.org.tr

ISSN 1308-8335

Yıl: 14, Sayı: 28, 104-122, 2023

Arastırma Makalesi

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ (360 DEGREES PERFORMANCE EVALUATION METHOD AND APPLICATION EXAMPLES)

Salih SERBEST¹

ÖZ

Performans değerlendirme sistemi (PDS), insan kaynakları yönetiminde (İKY) hedeflere ulaşmanın en mühim belirleyicilerinden bir tanesidir. Bu sebeple, örgütlerin çalışanlarının performanslarını değerlendirmek için kullandıkları yol ve yöntemler, amaçlarına ulaşmalarında kritik öneme sahiptirler. Bundan dolayı, örgütte çalışanların performanslarının doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve ardından örgütün amaçları doğrultusunda özellikle çalışanların zayıf yönlerinin iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle 1980'li yıllardan sonra hedeflere ulaşmak için geleneksel PDS'lerin zayıflıklarını telafi etmeye yönelik olarak geleneksel PDS'lerin yerini 360 derece PDS almıştır. 360 derece PDS, birden fazla kaynaktan elde edilen ve çalışanlara geri bildirim sağlayan verilere yüksek oranda odaklanmaktadır. Birden çok kaynaktan toplanan veriler, sonuçta ortaya çıkan değerlendirmenin nesnellliğini ve etkinliğini artırmaktadır. Ayrıca geri bildirimler, çalışanların zayıf yönlerini başkalarının bakış açısından görmelerini ve iş motivasyonlarını artırmalarını sağlamaktadır. Bu bağlamda; 360 derece performans değerlendirme (PD), yalnızca üst düzey çalışanların görüşleri yerine üst düzey, akran ve alt düzeylerdeki birkaç çalışanın görüşlerini almayı amaçlamaktadır, tüm verileri karşılaştırmaktadır ve değerlendirilen çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini belirlemektedir. Bu çalışmada kişisel görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler çerçevesinde başta Türkiye olmak üzere dünyanın farklı pazarlarında faaliyet gösteren iki farklı şirket uygulama örneklerinden bahsedilmiştir. Söz konusu her iki şirkette de 360 derece PDS beyaz yakalı çalışanlara online olarak uygulanmaktadır. Her iki şirkette de 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi (PDY), örgüt genelinde yalnızca bir şahsın kıymetlendirmesinden kaynaklanabilecek yanlışları minimuma düşürmek amacıyla uygulanmaktadır. Böylece çalışanlara objektif bir değerlendirme ortamı sunarak pratik ve etkin uygulanabilir bir yöntem geliştirmek hedeflenmektedir. Tüm örgüt genelinde açıklık, katılım, güven ve objektiflik kriterlerini dikkate almak için 360 Derece PDY kullanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans, performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış

JEL Kodları: L25, M12, O15, P47

ABSTRACT

The performance evaluation system (PES) is one of the most important determinants of achieving the goals in human resources management (HRM). Therefore, the ways and methods that organizations use to evaluate the performance of their employees are critical in achieving their goals. Therefore, it is necessary to evaluate the performance of the employees in the organization correctly and then to improve the weaknesses of the employees in line with the goals of the organization. For this reason, after the 1980s, the 360-degree PES has replaced the traditional PESs in order to compensate for the weaknesses of traditional PESs in order to achieve the goals. The 360-degree PES focuses heavily on data obtained from multiple sources and providing feedback to employees. Data collected from multiple sources increases the objectivity and effectiveness of the resulting assessment. In addition, feedbacks enable employees to see their weaknesses from the perspective of others and increase their job motivation. In this context; 360-degree performance evaluation (PE) aims to get the views of several senior, peer and subordinate employees instead of only the views of senior employees, compares all data and determines the strengths and weaknesses of the evaluated employee. In this study, within the framework of the information obtained as a result of personal interviews, two different company examples of practices operating in different markets of the world, especially in Turkey, are mentioned. In both companies, a 360-degree PES is applied online to white-collar employees. In both companies, the 360 Degree Performance Evaluation Method (PEM) is applied throughout the organization in order to minimize the mistakes that may arise from the evaluation of only one person. Thus, it is aimed to develop

¹ Dr., İç Denetçi, Sağlık Bakanlığı, 0000-0003-1137-0763, salih.serbest@gmail.com.

a practical and effective method by providing an objective evaluation environment to the employees. 360 Degree PEM is used to take into account the criteria of openness, participation, trust and objectivity throughout the organization.

Keywords: Performance, performance evaluation, 360 degree performance evaluation, human resources management, organizational behavior

JEL Classification: L25, M12, O15, P47

1. GİRİŞ

“İnsan kaynakları (İK), örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak için faaliyet gösteren unsurlardır. Örgütler amaçlarına İK, yani çalışanlar aracılığıyla ulaşabilirler. Dolayısıyla yönetimin en önemli ve vazgeçilmez unsuru İK yani çalışanlarıdır” (Görün vd., 2018, s. 1426). “Günümüzde, çalışanların bir örgütteki en kritik unsurlardan biri olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Çünkü iyi yetişmiş ve motive olmuş çalışanlar, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını ve sürdürülebilir bir rekabet gerçekleştirmesini mümkün kılmaktadır” (Dinç, 2005, s. 1). Performans, örgütün bir veya birkaç çalışanın örgütün amaçlarına yaptığı niteliksel ve niceliksel katkıların toplam ölçüsünü (Güngör & Biberici, 2011, s. 2) ve çalışanın kendisine verilen görevi belli bir süre içinde ne ölçüde yerine getirdiğini ifade etmektedir (Arslan vd., 2016, s. 79). Performans değerlendirme (PD), çalışan performansının önceden belirlenmiş standartlara göre karşılaştırılması ve performansının ölçülmesi yoluyla değerlendirilmesidir (Akdoğan & Demirtaş, 2009, s. 51). Değerlendirmenin sonuçları çalışanlara iletilir, böylece kendi performansları hakkında bilgi edinme fırsatı bulurlar (Palmer, 1993, s. 9). Bir çalışanın işteki başarısı ve yetersizlikleri hakkında geri bildirim sağlayan PD, işe alma, terfi, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi çeşitli İK uygulamalarının temelini oluşturmaktadır (Kara, 2010, s. 88). PD, çalışanların mevcut performanslarını değerlendirmek, çalışanları desteklemek ve hedeflere ulaşmak için ne kadar iyi performans gösterdiklerini görme ve gerekeni yapma fırsatı vermek için kullanılan bir araçtır (Pocket Mentor, 2009, s. 12).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için mevcut durumu anlamak ve hedeflenen başarıya ulaşma sürecini kolaylaştırmak için çalışanlarının bireysel performanslarını ölçmeleri birincil derecede önemlidir (Levine, 2010, s. 41).

Çalışan etkinliğini ölçmek için gerekli olan performans değerlendirmesi, geleneksel olarak tek boyutlu değerlendirmeden oluşur; ancak 1980'lerden sonra arka planda kalan tek boyutlu değerlendirme, yerini kademeli olarak çok katımlı ve çok yönlü değerlendirmeye olanak sağlayan yeni yöntemlere bırakmıştır (Görün vd., 2018, s. 1426-1427).

Çalışanların iyi eğitilmiş olmaları için gelişim alanlarının belirlenmesi esastır. Zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik eğitim verilen çalışanlar hem kendilerini geliştirecek hem de örgütün hedeflerine ulaşmak için daha fazla motive olacaklardır. Çalışanların performansının örgütler için kritik önemi göz önüne alındığında, performans değerlendirmeleri ihtiyatlı ve objektif olarak yapılmalıdır. Bu anlamda en dikkat çekici ve yaygın olarak kullanılan sistemlerden biri 360 derece performans değerlendirmedir.

360 derece PD, değerlendirilen çalışanla mesai saatleri içinde temasa geçen ve performansını doğrudan gözlemlene fırsatı bulan kişiler tarafından yapılan değerlendirmedir. Değerlendirme, yalnızca üst düzey çalışanların görüşleri yerine üst düzey, akran ve alt düzeylerdeki birkaç çalışanın görüşlerini almayı amaçlamaktadır (Mabey, 2001, s. 41). Ayrıca 360 derece PD belirli kriterlere dayalı bir öz değerlendirme içermektedir, tüm verileri karşılaştırmaktadır ve değerlendirilen çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini belirlemektedir.

PD, herhangi bir örgütün İK çerçevesinde hayati rol oynamaktadır. PD, üst yönetimin elinde önemli bir araçtır çünkü bu teknik, bireyin değerini değerlendirerek, örgütün temel amacını insanların gelişimine ulaştırmaktadır.

PD'lerin kritik öneme sahip olduğu günümüzde, örgütlerin amaçları doğrultusunda değerlendirme yapabilmeleri için kullandıkları 360 derece PD ve geri bildirim sistemi doğru uygulandığında geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini gidermektedir, örgüt çalışanlarının özgüven sahibi olmalarını sağlamaktadır ve verimliliği artırmaktadır.

360 derece PD, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin dezavantajlarını ortadan kaldırmaya çalışan veya bu yöntemlere alternatif olan bir yöntemdir. Bu doğrultuda, çalışanları yalnız üstleri açısından değil, aynı anda iş arkadaşları, iç ve dış hissedarlar ve çalışanların kendileri açısından da değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Göksel, 2013, s. 68).

Kökenleri 1930'larda askeri psikolog Johann Baptist Rieffert'in subay adaylarını seçmek için bir metodoloji geliştirdiği Alman Reichswehr'e dayanmaktadır. Çalışanlar hakkında bilgi toplamak için anketlerin ilk kaydedilen kullanımlarından biri 1950'lerde Esso Araştırma ve Mühendislik Şirketine gerçekleştirilmiştir (Bracken vd., 1997). Oradan 360 derece geri bildirim fikri ivme kazanmıştır ve 1990'lara gelindiğinde çoğu insan kaynakları ve organizasyonel gelişim uzmanı bu kavramı benimsemiştir. Ancak 360 derece PD, geri bildirim toplama ve harmanlanmasının, karmaşık manuel hesaplamalar veya uzun gecikmeler dâhil olmak üzere kâğıt tabanlı bir çaba gerektirmektedir. Bunların sonucu olarak (Atkins & Wood, 2002);

- Uygulayıcılar açısından umutsuzluğa yol açmış,
- Alıcılar tarafından kademeli bir bağlılık erozyonu oluşmuştur.

Bununla birlikte, internetin yükselişi ve anketlerle online değerlendirme yapabilme yeteneği nedeniyle, çok değerlendiricili geri bildirim kullanımının popülaritesi giderek artmıştır (Atkins & Wood, 2002). İK işlevlerinin dış

kaynak kullanımı, danışmanlardan gelen 360 derecelik geri bildirim ürünleri için de güçlü bir pazar yaratmıştır. Bu durum, piyasada 360 derecelik geri bildirim araçlarının çoğalmasına yol açmıştır (Johnson, 2004).

Bugün, araştırmalar Amerika Birleşik Devletleri (ABD) şirketlerinin üçte birinden fazlasının bir tür çok kaynaklı geri bildirim kullandığını göstermektedir (Bracken vd., 2001a). Buna karşılık bir başka araştırma, bu tahminin tüm Fortune 500 şirketlerinin %90'ına yakın olduğunu iddia etmektedir (Edwards & Ewen, 1996). Son yıllarda, internet tabanlı hizmetler, büyüyen kullanıcı özellikler menüsüyle (örneğin, çoklu dil seçenekleri, karşılaştırmalı raporlama ve toplu raporlama) kurumsal gelişimde standart hale geldiğinden, 360 derece PD teşvik edilmiştir (Bracken vd., 1998). Bununla birlikte, özellikle performans değerlendirmelerinde kullanıldığında, 360 derece PD'lerin geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili sorunlar çoktur.

360 derece PD, yalnızca üst düzey çalışanların görüşleri yerine üst düzey, akran ve alt düzeylerdeki birkaç çalışanın görüşlerini almayı amaçlamaktadır, tüm verileri karşılaştırmaktadır ve değerlendirilen çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini belirlemektedir. Söz konusu amaç doğrultusunda bu çalışmada kişisel görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler çerçevesinde başta Türkiye olmak üzere dünyanın farklı pazarlarında faaliyet gösteren iki farklı şirket uygulama örneklerinden bahsedilmiştir. Söz konusu her iki şirkette de 360 derece performans değerlendirme sistemi (PDS) beyaz yakalı çalışanlara online olarak uygulanmaktadır. Her iki şirkette de 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi (PDY), örgüt genelinde yalnızca bir şahsın kıymetlendirmesinden kaynaklanabilecek yanılgıları minimuma düşürmek amacıyla uygulanmaktadır. Böylece çalışanlara objektif bir değerlendirme ortamı sunarak pratik ve etkin uygulanabilir bir yöntem geliştirmek hedeflenmektedir. Sadece yöneticilerin yapmış olduğu değerlendirmelerde, değerlendiricinin kıymet kararları, hisleri araya girebilmekte, nesnellik ve güvenilirlik hususunda kuşkular meydana çıkabilmektedir. Bunu engellemek ve tüm örgüt genelinde açıklık, katılım, güven ve objektiflik kriterlerini dikkate almak için 360 Derece PD yöntemi kullanılmaktadır. 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Yöntemi ile çalışanların yöneticisi, astı, yatay paydaşları ve kendisi tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca 360 Derece PD, bireylerin birbirlerine dönüt vermesine elverişli ortamı hazırlaması, bireylere kuvvetli ve inkişafa açık alanlarıyla ilgili olarak ayrıntılı malumat vermesi zaviyesinden bireylerin ilerlemesini ve inkişafını da destekleyecek bir prosestir.

Günümüzde ülkemizde 360 derece PDS'den yararlanan örgüt adeti tam olarak bilinmemekte olup ancak gün geçtikçe örgütlerin 360 derece PDS'ye yönelik alakaları çoğalsa da hâlen yararlanılması sınırlıdır.

Bu çalışma, klasik PD'den 360 derece PD'ye geçmek isteyen örgütlerle hâlâ ilgili metodu hayata geçiren örgütlere geri bildirim olarak yardımcı olması bakımından önem üstlenmektedir. Ayrıca araştırmanın farklı araştırmacıların bu konuyla ilgili yeni çalışmalarına ışık tutması ile ulaşılan neticelerin, yönetici ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmalara yol göstermesi bakımından mühim olduğu düşünülmektedir.

360 derece PDS bireylerin çalışmalarının çok boyutlu olarak değerlendirilmesini esas aldığından çalışanlar tarafından destek gören 360 derece PDS'den yararlanabilmek için gerekli altyapının oluşturulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın, ileride kişisel görüşmeler çerçevesinde elde edilen bilgiler ışığında ortaya konulacak olan yeni uygulama örneklerine altyapı oluşturabileceği düşünülmektedir.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME (PD) VE ÖNEMİ

Günümüzde örgütler için İK çok önemli unsurlardan biridir. Bu yüzden çalışanların performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı da bu kısımda performans ve performans değerlendirme kavramları açıklanacaktır.

2.1. Performans-Performans Değerlendirme Kavramları Ve Tanımları

Performans, örgütün bir veya birkaç çalışanın örgütün amaçlarına yaptığı niteliksel ve niceliksel katkıların toplam ölçüsünü (Güngör & Biberici, 2011, s. 2) ve çalışanın kendisine verilen görevi belli bir süre içinde ne ölçüde yerine getirdiğini ifade etmektedir (Arslan vd., 2016, s. 79). PD, çalışan performansının önceden belirlenmiş standartlara göre karşılaştırılması ve performansının ölçülmesi yoluyla değerlendirilmesidir (Akdoğan & Demirtaş, 2009, s. 51). Değerlendirmenin sonuçları çalışanlara iletilir, böylece kendi performansları hakkında bilgi edinme fırsatı bulurlar (Palmer, 1993, s. 9). Bir çalışanın işteki başarısı ve yetersizlikleri hakkında geri bildirim sağlayan performans değerlendirme, işe alma, terfi, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi çeşitli İK uygulamalarının temelini oluşturmaktadır (Kara, 2010, s. 88).

PD, çalışanların mevcut performanslarını değerlendirmek, çalışanları desteklemek ve hedeflere ulaşmak için ne kadar iyi performans gösterdiklerini görme ve gerekeni yapma fırsatı vermek için kullanılan bir araçtır (Pocket Mentor, 2009, s. 12).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için mevcut durumu anlamak ve hedeflenen başarıya ulaşma sürecini kolaylaştırmak için çalışanlarının bireysel performanslarını ölçmeleri birincil derecede önemlidir (Levine, 2010, s. 41).

Çalışan etkinliğini ölçmek için gerekli olan performans değerlendirmesi, geleneksel olarak tek boyutlu değerlendirmeden oluşur; ancak 1980'lerden sonra arka planda kalan tek boyutlu değerlendirme, yerini kademeli olarak çok katımlı ve çok yönlü değerlendirmeye olanak sağlayan yeni yöntemlere bırakmıştır (Görün vd., 2018, s. 1426-1427).

2.2. Performans Değerlendirmenin Gerekliliği Ve Yararları

Başarıya kendini adanmış bir örgüt için performans değerlendirmenin aşağıdaki nedenlerle bir zorunluluk olduğu belirtilmektedir (Pocket Mentor, 2009, s. 13):

- Astlarına hedeflerin anlaşılmasını sağlayarak onların da hedeflere ulaşmalarını sağlamak.
- Çalışanlara zamanında geri bildirim vererek verimliliği artırmak.
- Çalışanların ücret, mesleki gelişim ve terfi imkânlarına ilişkin kararlarında yardımcı olmak.
- Çalışanlar tarafından açılan yasal işlemlere karşı örgütü savunmak.

Performans değerlendirmenin yararları şunlardır (Barutçugil, 2002, s. 127-128);

- Görevler ve sonuçlar üzerinde yönetsel kontrolü artırmak,
- Sorunları erken tespit etmek ve gerekli önlemleri almak,
- Çalışanların hedeflerini örgütün hedefleri ile senkronize etmek,
- Çalışan motivasyonunu artırarak ortak sahiplenme duygusunu geliştirmek,
- İletişimi geliştirmek,
- Düzeltici veya disiplin cezalarını teşvik etmek,
- Objektif kriterler sunmaktır.

Günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için çalışanların performanslarının objektif bir şekilde değerlendirilmesi ve geri bildirimler yoluyla gelişim haritalarının çizilmesi son derece önemlidir. Çünkü çalışanların performansı, bir örgütün başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Özellikle son yıllarda örgütlerde çalışan sayısındaki artış, bilgi ve uzmanlık alanlarındaki gelişmeler performans değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, tüm çalışanların performansının bilgi, zaman ve nesnellik açısından tek bir amiri tarafından değerlendirildiği geleneksel performans değerlendirme yönteminin gerçekleştirilmesi mümkün görünmemektedir (Oruç vd., 2008, s. 5). “Üstler tarafından yapılan değerlendirmeler, performans değerlendirmenin en geleneksel yoludur (United States Office of Personnel Management, 1997, s. 2) ve bu şekilde çalışanlar sadece üstleri tarafından değerlendirildiğinden, bu üstlerin değer yargıları ve yetenekleri değerlendirmenin nesnellğine zarar vermektedir” (Oruç vd., 2008, s. 6). Günümüzde performans süreci, çalışanların sadece üstler tarafından tek bir bakış açısıyla değerlendirilmesi yerine, bir bütün olarak ele alınmakta ve farklı bakış açılarıyla yürütülmektedir (Kubat, 2012, s. 53).

Sadece üstler tarafından değil, birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilen örgüt çalışanları üzerinde çok yönlü değerlendirme yöntemlerinin başında 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim yöntemi gelmektedir.

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ (PDY) VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

360 derece PD, yalnızca üst düzey çalışanların görüşleri yerine üst düzey, akran ve alt düzeylerdeki birkaç çalışanın görüşlerini almayı amaçlamaktadır, tüm verileri karşılaştırmaktadır ve değerlendirilen çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini belirlemektedir. Söz konusu amaç doğrultusunda bu bölümde 360 derece PDY’den bahsedilecek olup kişisel görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler çerçevesinde söz konusu yöntemi uygulayan başta Türkiye olmak üzere dünyanın farklı pazarlarında faaliyet gösteren iki farklı şirket uygulama örnekleri de anlatılacaktır.

3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geri Bildirim

360 derece performans değerlendirme sistemi (PDS) kavramı 1980’li yıllardan sonrasına dayanmaktadır. Ancak dönemin yapısal ve kültürel özelliklerinden dolayı pek tercih edilmemiştir (Bağrıaçık, 2009, s. 51). 1990’lı yıllarda ABD ve Batı Avrupa ülkelerindeki büyük şirketlerin sistemi yaygın olarak kullanması ile ivme kazanmıştır. “Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar tarafından çalışan performansını artırmada etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Sistem birden çok kaynaktan alınan geri bildirimleri içerdiğinden daha objektif bir sistem olarak algılanmakta; performansı tek bir amirin görüşüne göre değerlendiren sisteme göre daha bütüncül ve etkin bir sistem olduğu düşüncesi giderek yaygınlaşmaktadır” (Barutçugil, 2002, s. 203).

“360 derece performans değerlendirme kavramı olarak çok kaynaklı geri bildirim, çok puanlayıcı değerlendirme, tam daire değerlendirme ve akran değerlendirmesi olarak bilinen gelişimsel geri bildirimini desteklemekte ve kişilikten çok uyum ve davranışı ölçmektedir” (Rodgers & Manifold, 2002, s. 1301). Bu performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın üstleri, astları ve müşterileri veya yüklenicileri tarafından sağlanan verileri kullanmaktadır (Alexandru & Diana, 2015, s. 318). “Örgütlerde artan çalışan sayısı nedeniyle örgütlerin olmazsa olmazı haline gelen bu sistem, birden çok kaynak ve geri bildirim üzerine kurulu en yeni ve popüler değerlendirme sistemidir” (Uygur & Sarıgül, 2015, s. 192). Bir çalışanın performansının, çalışanın çalışma arkadaşlarından, amirlerinden, çalışanı doğrudan raporlayanlardan ve çalışanın iç ve dış müşterilerinden elde edilen iş performansına ilişkin spesifik bilgilere dayalı olarak değerlendirildiği bir değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Arslan vd., 2016, s. 80).

360 derece PD, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin dezavantajlarını ortadan kaldırmaya çalışan veya bu yöntemlere alternatif olan bir yöntemdir. Bu doğrultuda, çalışanları yalnız üstleri açısından değil, aynı anda iş arkadaşları, iç ve dış hissedarlar ve çalışanların kendileri açısından da değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Göksel, 2013, s. 68).

360 derece performans değerlendirmede yer alan geri bildirimler, günümüzde bu değerlendirmenin çokça tercih edilmesinin belki de en önemli sebebidir. "Geri bildirim, çalışanların başkaları tarafından nasıl algılandığına, görüldüğüne ve yargılandığına dair bir dizi veridir" (Kaymaz, 2007, s. 143). "Bu veri seti, performans değerlendirme yoluyla elde edilmektedir ve böylece bir çalışanın zayıf ve güçlü yönleri birden fazla kaynak tarafından belirlenmektedir. Ardından bu verilerin çalışanla paylaşılması ve zayıf yönlerinin güçlü yönlere dönüştürülmesi önemlidir. Geri bildirimler farkındalık yaratmaktadır ve çalışanları davranışlarını değiştirmeye motive etmektedir" (Brett & Atwater, 2001, s. 930). "360 derece PD, kendisi ve başkaları tarafından belirli kriterler doğrultusunda değerlendirilen çalışanın öz değerlendirmesinin başkaları tarafından yapılan değerlendirmelerle karşılaştırılabilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır" (Garavan vd., 1997, s. 135).

3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Başarısı

"360 derecelik inceleme yaklaşımını benimsemenin, çalışan performansını değerlendirmek için diğer geleneksel değerlendirme ve geri bildirim biçimlerinden daha üstün olduğu iddia edilmektedir. Başarılı bir şekilde uygulandığında, bu yöntem büyük bir olumlu değişiklik başlatmaktadır ve performans incelemelerinin daha verimli, kapsamlı ve doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Katılımcılar, anket araçlarının güvenilir ve geçerli olduğunu hissetmelidir, aksi takdirde bu çok kaynaklı yaklaşım sorunlu olarak görülebilir. Yönetim, yanıtlardaki doğruluğu en üst düzeye çıkarmak ve önyargıyı en aza indirmek için çalışanlarının anketteki bağlamdan haberdar olmasını sağlamalıdır. Geri bildirimde aşağıdakilerin olup olmamasına bağlı olarak çeşitli tutarsızlıklar ve hatalar ortaya çıkabilir" (IENSTITU, 2016):

- Değerlendirici, çalışanla düzenli olarak etkileşime girer.
- Değerlendirici, duygularının kararlarını etkilemesine izin verir.
- Çalışan, kendisini değerlendiriciye dürüst ve eksiksiz bir şekilde açıklar.
- Derecelendirme gizli tutulmuştur (eğer değilse, değerlendirici dürüst bir derecelendirme vermeyebilir).
- Değerlendirici, puanlarının doğruluğuna yüksek düzeyde güvenir.
- Çalışan ve değerlendirici arasında kişisel bir ilişki vardır.

Hem değerlendiren hem de değerlendirilen için 360 derecelik geri bildirimdeki eğitimin miktarı ve düzeyi geri bildirim doğruluk düzeyini etkileyebilir. Herhangi bir rehberlik sağlanmazsa, bireysel önyargı puanlayıcının puanlarını ve geri bildirimle ilişkin yorumunu etkileyebilir (Bracken vd., 2016). Bununla birlikte, eğitim önlemleri yerinde olsa bile, kültürel etkiler veya değerlendirici ile değerlendirilen arasındaki ilişki kalitesi gibi faktörler nedeniyle bilinçsiz yanlılık yine de ortaya çıkabilir (Ainsworth, 2016). Ek olarak, değerlendirici geri bildiriminin olası sonuçları varsa, puanlayıcı motivasyonu doğru geri bildirim sağlamaktan belirli bir kişiyi teşvik etmek veya zarar vermek gibi kendi kendini motive eden nedenlere dayalı geri bildirim sağlamaya geçebilir (Bracken vd., 2016; Bracken & Rose, 2011). Bu nedenle, puanlayıcı hesap verebilirliğini ve geri bildirim doğruluğunu geliştirmek için puanlayıcılar ve puanlar arasında bir güven temelinin oluşturulması zorunludur (Fleener, 2020).

Ayrıca, toplanan verileri kimin alacağını ve bu verilerin gizliliğini kimin koruyacağını bilmek önemlidir. Verilerin toplanmasını yöneten yönetici veya İK çalışanın verilerin gizliliğini sağlaması gerekecektir. Katılımcılar anonim kaldıklarında, doğru geri bildirim sağlama olasılıkları daha yüksektir çünkü azarlanma korkuları ortadan kaldırılır ve böylece incelemenin doğruluğu güçlendirilir. Ayrıca, veriler yalnızca gözden geçirilen çalışan ve gelişimsel amaçlarla geri bildirim kolaylaştıracak yönetici tarafından erişilebilir olmalıdır (Fleener, 2020).

İnceleme sürecinde bilgilerin nasıl toplandığını standart hale getirmek de hayati önem taşımaktadır. 360 derecelik geri bildirim, kullanılan anket tarzına bağlı olarak objektiflikten uzaklaşabilir. Araştırmalar, geri bildirim sonuçlarının ankette kullanılan derecelendirme ölçeğine (Bracken vd., 2016) ve anketin uzunluğuna bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir (Fleener, 2020). Ayrıca, puanlayıcı geri bildirim anketi tamamladıkları zamana göre değişebilir (Ainsworth, 2016).

Değerlendirici doğruluğu kalıpları üzerine bir araştırma, bir puanlayıcının değerlendirilmekte olan bireyi tanıdığı sürenin uzunluğunun 360 derecelik bir incelemenin doğruluğu üzerinde en önemli etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma, "bir ila üç yıldır bilinen" grubundaki deneklerin en doğru olduğunu, bunu "bir yıldan az süredir bilinenler"in, ardından "üç ila beş yıldır bilinenler"in izlediğini ve en az doğru olanların ise "beş yıldan fazla bir süredir bilinenler" olduğunu göstermiştir. Çalışma, en doğru derecelendirmelerin, incelenen kişiyi ilk izlenimi geçecek kadar uzun süredir tanıyan, ancak olumlu bir şekilde genellemeye başlayacak kadar uzun olmayan kişilerden geldiği sonucuna varmaktadır (Eichinger, 2004).

Çok puanlayıcı değerlendirilmelerin sıklıkla çelişkili görüşler ürettiği ve kimin geri bildiriminin doğru olduğunu belirlemenin hiçbir yolu olmayabileceği öne sürülmüştür (Vinson, 1996). Araştırmalar ayrıca, öz değerlendirilmelerin genellikle değerlendiriciler tarafından yapılan derecelendirmelerden önemli ölçüde daha yüksek olduğunu göstermektedir (Yammarino & Atwater, 1993). Geri bildirim sağlayıcıların motivasyonları ve önyargıları dikkate alınmalıdır.

3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları

360 derece performans değerlendirme, örgütün hedeflerine ulaşmasını ve çalışanlarını motive etmesini sağlayan önemli avantajları nedeniyle günümüzde en popüler değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu avantajlar (Barutçugil, 2002, s. 203-204);

- Çalışanların kendi performansları hakkında başkalarının görüşlerini öğrenerek zayıf ve güçlü yanlarını tespit etmelerini sağlamak,
- Çalışanlardan beklentilerini netleştirmek,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında geleneksel yöntemlere göre daha net ve adil geri bildirimler vermek ve iletişimi güçlendirmek.

Bunlara ek olarak müşteriler, üstler, çalışanlar, üst yönetim, ekipler ve örgütler açısından 360 derece performans değerlendirmenin avantajları Tablo 1 üzerinde şu şekilde gösterilebilir:

Tablo 1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları.

Müşteriler <ul style="list-style-type: none">▪ Hizmetlere girdi sağlamak▪ Hizmet sürecinde söz sahibi olmak▪ Ürün ve hizmetlerle ilgili kararlara katılmak▪ Nitelik denetleme proseslerinin mevcudiyeti▪ Niteliğe hürmet ve kaliteyi mükâfatlandırma vesilesi▪ Yenilikçi düşüncelere katkı	Üstler <ul style="list-style-type: none">▪ Şahsi süpervizyon becerilerini görme fırsatı▪ Seçim kararları hakkında yüksek kaliteli bilgiler▪ Rollerini bir performans yargıcından bir performans koçuna dönüştürmek▪ Karşılaştıkları herhangi bir düşük performans hakkında itimatlı malumat▪ Tutumlar hakkında itimatlı malumat
Çalışanlar <ul style="list-style-type: none">▪ Genellikle her birine tesir eden hüküm süreçlerinde söz sahibi olmak▪ Kariyer gelişimlerini şekillendirme fırsatı▪ Her seviyedeki kararlarda daha etkili olmak▪ Liderlik kalite kontrolünde söz sahibi olmak▪ Kaliteye saygı ve ödüllendirme vesilesi	Üst Düzey Yönetim <ul style="list-style-type: none">▪ Başkaları tarafından nasıl değerlendirildiklerini görme vesilesi▪ Seçim hükümleri hakkında yüksek nitelikli bilgiler▪ Rollerini bir performans yargıcından bir performans koçuna dönüştürmek▪ Çalışma grupları veya birimleri ve gelişimsel ihtiyaçları için eğitimler▪ Değerlendirme için doğrudan verilen raporların kalitesi
Takımlar <ul style="list-style-type: none">▪ Ekiplerin tüketicilere nasıl hizmet verdiğini görme vesilesi▪ Ekip üyelerinin seçimi hakkında yüksek nitelikli bilgiler▪ Ekibin gelişimsel gereksinimlerini değerlendirme vesilesi▪ Ekip önderliği üzerine itimatlı bilgiler▪ Ekip performansı hakkında bilgi	Örgüt <ul style="list-style-type: none">▪ İK kararları hakkında daha iyi bilgi▪ Kalite kontrolünün ve promosyonun uygunluğunun artırılması▪ Artan iş motivasyonu▪ Performans ve ödüllerle bağ kurma fırsatı▪ Vizyon, değerlendirme ve yetkinlikleri birlikte organize etme fırsatı

(Dinç, 2005, s. 104).

3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

360 derece geri bildirim araçlarının çoğu, kullanıldıkları örgütlerin ihtiyaçlarına göre özelleştirilmemektedir (Johnson, 2004). 360 derece geri bildirim, her tür örgütte ve işte eşit derecede yararlı değildir. Ek olarak, performans kriterleri geçerli ve işe dayalı olmayabilir, çalışanlar bir iş arkadaşının performansını değerlendirmek için yeterince eğitilmiş olmayabilir ve geri bildirim sağlayıcıların bu sistemleri manipüle edebilmesi nedeniyle, değerlendirme amaçları için 360 derece geri bildirim araçlarının kullanılması giderek daha fazla eleştiri almaktadır (Bracken, 1994). General Electric (GE), International Business Machines (IBM) ve Amazon da içinde olmak üzere performans değerlendirmesi için 360 derece dönüştürme yararlanan bir kısım firmalarda dönüt derecelendirmelerinde çalışan manipülasyonu rapor edilmektedir (Welch, 2001).

ABD ordusunun bazı üyeleri, geçerlilik ve güvenilirlik sorunları nedeniyle istihdam kararlarında 360 derece geri bildirim programlarının kullanılmasını eleştirmektedirler (Lee, 2015). ABD hükümeti içinde yer alan diğer idari yapılar da 360 derece geri bildirim incelemelerini sorgulamaktadır (Bent, 2015). Yine de bu örgütler, liderlere astları, akranları ve

amirleri tarafından nasıl algılandıkları konusunda öz farkındalıklarını artırmak için benzersiz fırsatlar sundukları için gelişim süreçlerinde çok değerlendircili geri bildirim sunan değerlendirmelerini kullanmaya ve iyileştirmeye devam etmektedirler (Cerella, 2020).

3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Konusunda Yapılmış Olan Çalışmalar

Hazucha ve diğerlerinin (1993) çalışması, 360 derecelik geri bildirim kullanımının, değerlendirilenlerin performanslarına ilişkin farklı perspektifleri görmelerine yardımcı olduğu için çalışan performansını iyileştirmeye yardımcı olduğunu göstermektedir. 5 yıllık bir çalışmada (Walker & Smither, 1999), 1. yıldan 2. yıla kadar genel puanlayıcı puanlarında herhangi bir iyileşme bulunmadığı, ancak puanlar her geçen yıl (2. yıldan 4. yıla) yükselmiştir. Reilly ve diğerleri (1996), 1. ve 2. yönetimler arasında performansın çoğaldığını ve bu iyileşmeyi 2 sene sonra da devam ettirdiğini bulmuşlardır. Maylett ve Riboldi (2007) çalışması, 360 derecelik geri bildirim gelecekteki performansın tahmini olabileceğini göstermektedir.

Bununla birlikte, bazı yazarlar, 360 derecelik değerlendirmelerle ilgili etkinliklerini güvenilir bir şekilde genellemek için çok fazla kafa karıştırıcı değişken olduğunu iddia etmektedirler (Bracken vd., 2001b; Smither vd., 2005). Bracken ve diğerleri (2001b) ve Bracken ve Timmreck (2001) davranış değişikliği yaratmada büyük etkileri olması muhtemel süreç özelliklerine odaklanmaktadır. Greguras ve Robie (1998), her bir kategoride (doğrudan rapor, akran, yönetici) yararlanılan puanlayıcı adetinin dönütün güvenilirliğine nice tesir ettiğini incelemiştir. Söz konusu yazarların çalışmalarını doğrudan raporların minimum itimatlı olduğunu ve bu sebeple itimatlı bir netice elde etmek için daha çok katılım gerektiğini göstermiştir. Birçok araştırma (Bracken & Paul, 1993; Kaiser & Kaplan, 2006; English vd., 2009) yanıt ölçeğinin sonuçlar üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini ve bazı yanıt ölçeklerinin diğerlerinden daha iyi olduğunu göstermiştir. Goldsmith ve Underhill (2001) değerlendiriciler tarafından değerlendirilen birey hakkında yapılan geri bildirimlerin anonim olması elde edilen sonuçları tartışma konusu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu bildirmektedir. Davranış değişikliğini etkileyen diğer potansiyel olarak güçlü faktörler arasında değerlendiricilerin nasıl seçildiği, yönetici tasdiki, vasıtanın niteliği, değerlendirici eğitimi ve uyumlanması, iştirakçi eğitimi, süpervizör eğitimi, koçluk, İK sistemleriyle uyum ve hesap verebilirlik sayılabilir (Bracken vd., 2001b).

Bir grup araştırma, 360 derece değerlendirmelerin niçin gerçek data ve doneleri ispat etmediğini izah eden dört aykırı düşünce önermektedir (Peiperl, 2001):

1. Bir değerlendiricinin hem akran hem de yargıç olmakla çeliştiği Roller Paradoksu.
2. Kurumsal bir zeminde gerçekleştirilen işlerin ekseriyetinin ferdi olarak değil gruplar halinde gerçekleştirildiğini kabul eden Grup Performansı Paradoksu.
3. Niteliksel veya kişisel tekniklerin değişimi kolaylaştırmada salt derecelendirmelerden çok daha etkili olduğunu gösteren Ölçüm Paradoksu.
4. Akranlarını değerlendiren bireylerin, değerlendirmenin gerçek içeriğinden çok görevi bitirme ile ilgili ödüllerle ilgilendiğini gösteren Ödüller Paradoksu.

Maylett (2005), bir çalışanın çok değerlendircili değerlendirme puanları ile yukarıdan aşağıya performans değerlendirme puanları (kişinin amiri tarafından sağlanan) arasında bir ilişki bulamamıştır. Çok değerlendircili geri bildirim değerlendirme için etkin bir şekilde kullanılabilmesine rağmen, uygulanmasında dikkatli olunması gerektiğini, aksi takdirde çalışan hakkında değerlendiricilerden elde edilen sonuçların tehlikeye gireceğini tavsiye etmektedir (Maylett, 2009). Bu kapsamda, çalışanlar için yapılan 360 derece dönüt ve performans değerlendirmelerinin alternatif neticelere eriştiğini göstermektedir. Bu nedenle, genel performansın kıymetlendirilmesinde geleneksel performans değerlendirmelerinin yanı sıra 360 derece geri bildirim kullanılmalıdır (Maylett, 2005).

Ulusal alan yazında 360 derece PDS'yle alakalı yapılan araştırmalar 6 grupta şöyle özetlenebilir (Gündem, 2019, s. 59-60; Horuz, 2018, s. 59-60):

- İlk gruptaki araştırmalarda performans sisteminin (PS) nasıl tatbik edildiği hususunda açıklamalarda bulunulmuştur. Bu bağlamda 360 derece PDS'yi tatbik eden örgütlerle görüşmeler yapılmış, örgütlerin ilgili sistemi uygulamada nasıl tatbik ettiklerine yönelik yöneticilerin kanaatleri alınmıştır. Söz konusu araştırmalarda genel olarak yarı yapılandırılmış mülakatla örgütlerin İK müdürlerine 360 derece PD prosesiyle alakalı sorular tevcih edilmiştir (Doğan, 2004; Dinç, 2005; Erdinç, 2006; Esen, 2006; Baydar, 2007; Akşit, 2008; Pabuçcu, 2009; İpek, 2010; Uysal, 2012; Şentürk, 2015).
- İkinci gruptaki araştırmalarda da bir kez daha 360 derece PD prosenin tatbik edilişi hususunda açıklamalarda bulunulmuş olup bu defa anılan sistemden yararlanmayan örgütlerde pilot tatbikatlar gerçekleştirilmiştir (Bayraktaroğlu vd., 2007; Turgut, 2005; Özdemir, 2006; Demirtaş, 2007; Kalenderoğlu, 2007; Dorukgöz, 2008; Bağrıaçık, 2009; Dilsiz, 2010; Koç, 2011).
- Üçüncü gruptaki araştırmalarda ise 360 derece PDS'nin örgütlerde tatbik edilip edilemeyeceği hususunda incelemelerde bulunulmuş, sistemden yararlanmayan örgütlerde 360 derece PD prosesinde olması gereken kriterlerle alakalı personele sorular tevcih edilmiş ve söz konusu sisteme intikal için örgütlerin hazır olup

olmadığı tetkik edilmiştir (Yüncü, 2002; Mutlu, 2012). İlgili araştırmaların yanında bu grupta örgütlerde tatbik edilen PDS'ye yönelik algıyı ölçen ve 360 derece PDS çerçevesinde geliştirici teklifler takdim eden araştırmaları da değerlendirmek muhtemeldir (Yıldırım, 2008; Doğan, 2013).

- Dördüncü gruptaki araştırmalarda ise 360 derece PDS'yi tatbik eden örgütlerin personeline sistemle ilgili olarak sorular tevcih edilmiştir ve anılan sistemle alakalı personel algıları ölçülmüştür. Bu gruptaki araştırmaları aynı anda kendi içinde üçe ayırmak muhtemeldir:
 - Sadece ilgili sisteme yönelik algıları tetkik edilirken (Şentürk, 2015),
 - 360 derece PDS'nin diğer bir mevzuya (örgütsel bağlılık, verimlilik vd.) tesirini ölçmeye yöneliktir (İzgi, 2007; Örencik, 2007; Kara, 2008; Yılmaz, 2009; Cin, 2010; Arslan, 2012; Özsoy, 2012; Şimşek, 2012; Yıldırım, 2014; Günay, 2015; Alıtkan, 2016).
 - 360 derece PDS'yi diğer değerlendirme sistemleriyle karşılaştırmaya yöneliktir (Apaydın, 2013).
- Beşinci gruptaki araştırmalar ise 360 derece PDS'yi temel mevzu olarak değil de ilave mevzu olarak inceleyen araştırmalardır. Başka bir deyişle anılan PDS'yi esas konunun uygulaması olarak tercih eden araştırmalardan meydana gelmektedir (Yıldırım, 2010; Burgazoğlu, 2013).
- Son kategorideki araştırmalar ise pratik bölümü bulunmayan sadece 360 derece PD'yi izah eden araştırmalar olup sistemin üstünlüklerinden ve sistemde olması gereken konulardan bahseden araştırmalardan meydana gelmektedir (Yılmaz, 2004)".

İstanbul'daki bir vakıf üniversitesi hastanesinde görev yapan 266 kişi üzerinde yapılan çalışmada; iştirakçilerin %81,6'sı, 360 derece PDS'yi daha evvel duymadıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu sistemi daha evvelden bilen bireylerin ise %46,4'ünü yöneticiler oluşturmaktadır. İştirakçilerin yalnız %5,6'sının daha evvel 360 derece PDS'nin tatbik edildiği bir sağlık kurum/kuruluşunda görev yaptığı saptanmıştır. Onat (2019), Şimşek (2016) ve İlkılıç (2017)'in yapmış oldukları çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmalarda ulaşılan söz konusu neticeler de 360 derece PDS'nin Türkiye'de hem sağlık kurum/kuruluşlarında hem de başka kurum/kuruluşlarda hâlâ yeni olduğunu ve çok az hayata geçirildiğini hatırlatmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu PDS'den daha evvelden haberdar olmadıklarını bildirseler de %90,6 ile büyük bir kısmı PDS'nin uygulandığı bir sağlık kurum/kuruluşunda çalışmak istediğini ifade etmişlerdir. Şimşek (2016) ve Onat (2019) da yaptıkları araştırmalarında benzeri sonuçlar saptamışlardır. Söz konusu durum, 360 derece PDS'nin yalnız adının bile bireylerde pozitif bir intiba oluşturduğunu ve bireylerin PDS'ye yönelik davranışlarının pozitif olduğunu hatırlatmaktadır. Araştırmada, 360 derece PDS'ye yönelik çalışan tutumlarının demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Çalışmaya iştirak eden hastane personelinin, 360 derece PDS'ye yönelik davranışlarının pozitif olduğu tespit edilmiştir. 360 derece PDS'yi daha evvelden bilen bireylerin söz konusu sisteme yönelik davranışları ise daha olumludur (Orhan, 2022).

İlköğretim ve ortaöğretim seviyesinde Isparta il merkezi ve ilçelerindeki okullarda görev yapan 350 öğretmenin 360 derece PDS ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir başka çalışmada öğrenci, veli ve meslektaş değerlendirmesi bağlamında cinsiyet değişkeni meslektaş ve veli değerlendirmelerinde kadınların erkeklere göre ortalamalarının ve puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış ve söz konusu sonuç Onat (2019) ve Ernalbant (2014) ile aynıdır. Kıdem değişkeni kapsamında ise öğrenci değerlendirmesi boyutunda anlamlı farklılık görülmekte olup, ilgili farklılık 16-20 sene arası kıdeme malik öğretmenlerin diğer kıdem düzeylerine göre (5 seneden az, 6-10 sene arası, 11-15 sene arası, 21 ve üzeri) daha yüksek puana sahip olduğu gözlenmiştir. 360 derece PD ölçeğinin alt boyutlarından mevcut sistem ve çoklu değerlendirme boyutları ile özdeşleşme ölçeği arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki bulunamamasına rağmen 360 derece PD'nin diğer alt boyutlardan veli, meslektaş ve öğrenci değerlendirmeleri ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. 360 derece PD boyutlarından mevcut sistem, çoklu değerlendirme, veli değerlendirmesi, arkadaş değerlendirmesi, öğrenci değerlendirmesi ile örgütsel özdeşleşme pozitif yönlü anlamlılık gözlenmiştir. 360 derece PD boyutları örgütsel özdeşlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir. Yılmaz vd. (2010)'de 360 derece PDS'nin uygulandığı örgütlerde örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek bulmuşlardır (Şirikçi, 2022).

Personelin 360 derece PD'ye yönelik davranışlarının demografik parametrelere göre tetkik edilmesi amacıyla Aydın Ticaret Odasına kayıtlı makine sektöründe faaliyette bulunan personel adeti 100 ve üstü olan, ayrıca İnsan Kaynakları (İK) bölümü bulunan 2 firmada gerçekleştirilen diğer bir araştırmada, 360 derece PD'ye yönelik çalışan tutumlarının mesleki deneyim değişkeni açısından 360 derece PD'nin bütün alt boyutlarında anlamlı bir ayrışma rastlanılamamıştır. Ancak davranış ölçeği alt boyutlarının bütününde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kurum pozisyonu değişkenlerine göre anlamlı ayrışım tespit edilmiştir. Arslan vd. (2016), Murat ve Bağrıaçık (2011) ve Akdoğan ve Demirtaş (2009)'ın sonuçlarıyla benzerdir. Diğer taraftan, 360 derece PDY tutum ölçeğinin alt boyutları arasında orta ve yüksek seviyede pozitif yönlü ilişki olduğu anlaşılmıştır (Şölen, 2020).

Bingöl Devlet Hastanesinde (DH) görev yapan 309 yönetici, hekim ve hemşirelerin oluşturduğu örnekleme sağlık personelinin 360 derece PDS'ye karşı davranışlarının bir kamu hastanesi çerçevesinde incelenmesi amacıyla yapılan çalışmada, iştirakçilerin %79,9'luk kısmı 360 derece PDS'nin hayata geçirildiği bir hastanede görev yapmayı arzulamaktadır. Personelin davranışlarının cinsiyet ve pozisyon durumu etmenlerine göre farklılaştığı neticesine erişilmiştir. Bundan başka personelin eğitim ve yaş durumu parametrelerine göre ayrışım göstermediği görülmüştür.

Personel; iş sözleşmesinin lağvedilmesi durumunda 360 derece PD çıktılarında yararlanılmasını istemezken, ancak söz konusu personelin; terfi kararlarının alınmasında ilgili yöntemden yararlanılmasına arka çıktıkları yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Benzer sonuca Şimşek (2016)'te ulaşılmıştır. Bu kapsamda; sağlık çalışanlarının 360 derece PDS'ye karşı olumlu bir tutuma sahip oldukları görülmektedir (Onat, 2019).

İK sahasının en mühim fonksiyonlarından olan PD'ler Türk Kamu Yönetimi (TKY) sahasında hayata geçirilmesi on yıllardır ifade edilen ve hükümet politikalarında sözü edilen bir husus olmuştur. Devrin icaplarına dayanan, ana kriteri verimlilik ve etkinliğin artırılması olan bir sistemin hayata geçirilmesi kaçınılmazdır. PDS'nin yanında anılan sisteme bütünleşmiş bir şekilde, örgüsü ve hayata geçirilmesi sağlam temellere dayalı performans bazlı ücretlendirme sistemi, kamu hizmetlerinin görülmesinde güdüleme ve aitlik ögesini artırarak daha kaliteli, kalifiye, vasıflı ve nitelikli hizmet vadedmektedir. Bu kapsamda, söz konusu sistemin TKY'de hayata geçirilebilir olup olmaması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi (İKY) sahasında en mühim pratiklerden birisi olan PD'nin çok boyutlu kıymetlendirme ve dönüt takdim eden yöntemi olan 360 derece PDS çerçevesinde ücretlendirme açısından kamu kesiminde tatbik edilebilirliğini araştırmak amacıyla hazırlanan araştırmada Kırıkkale Belediyesinde görevli değişik pozisyonlarda iş gören çalışanlar nezdinde ilgili sistemin uygulanabilirliğe daha yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kılıç, 2019).

360 derece PDS'nin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma yönelimleri ile ilgili tesirlerini görmek amacıyla Antalya İlinin Belek Turizm Merkezi'nde turizm sahasında çalışan Golf Sahası Spor Kompleksi işletmesindeki 55 çalışanla gerçekleştirilen bir başka araştırmada; 360 derece PDS'nin iş tatminini ve verimliliği yükselttiği, iş devamsızlığını ve çalışan devir hızını azalttığı ve çalışanların vasıflarını geliştirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ancak çalışanların demografik özellikleri 360 derece PDS'ye yönelik algılarında, iş stresi ve iş tatmin seviyelerinde, işten ayrılma yönelimlerinde anlamlı bir tesir meydana getirmemektedir (Gündem, 2019).

360 derece PDY'nin, metal kesimindeki yöneticilerce nasıl algılandığını ve öngörülerini ne nispette karşıladığını ortaya koymak amacıyla Kocaeli İlindeki metal sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde görev yapan 304 yöneticiyle yapılan diğer bir araştırmada, 360 derece PDS'nin, metal kesimindeki personel ile ilgili muvaffakiyetli neticeler verdiği açıklanmıştır. Döverkaya (2002), Kara (2010) ve Yıldırım (2014) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da 360 derece PDS'nin geleneksel PDS'lere göre iş muvaffakiyeti ile ilgili tesirinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İlk zamanlarda maaş artışları, işten çıkarmalar ve özlük işlerinin izlenmesi maksatlı yararlanılan PDS'ler yeterli görülmekte iken günümüzde ise artan beyaz yakalı personel adeti ve bireyin yalnız bir "kaynak" değil "değer" olduğu mantalitesi gelişmektedir. Stratejik yönetsel mantalite, personelin yalnız bugünkü değil istikbaldeki performansının ve verimliliğinin belirli duruma getirilmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Gerçekleştirilen söz konusu araştırmada, PDS'lerden beklenen çıktıların klasik performans yöntemleriyle gerçekleşme imkânının bulunmadığı ortaya konmuştur. İlgili araştırmayla 360 derece PDS'nin stratejik İK'nın istikbale yönelik amaç, vizyon ve misyonlarının belirlenmesinde sağlıklı neticeler temin ettiği anlaşılmıştır (Yumak, 2019).

360 derece PDY ve söz konusu metodun iş başarısına olan tesirini tespit etmek maksadıyla Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde 360 derece PDS içinde yer alan 103 çalışan üzerinde yapılan başka bir çalışmada; liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişime tesir, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme ve PD'de genel tesirin orta seviyede olduğu neticelerine erişilmiştir. PDS'nin tesirlerinin bulunduğu yerde çalışma süresi, çalışılan bölüm, ünvan, daha evvel kurumdan başka yerde çalışma durumu, medeni durum, mesleği isteyerek seçme durumu, çalışılan diğer yerde 360 derece PDS olma durumuyla anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığı anlaşılmıştır. Bundan başka mesleki deneyim, yaş, çalışılan bölüm, cinsiyet ve eğitim durumu bakımından PDS'nin ayrışimler gösterdiği neticelerine erişilmiştir (İlkkılıç, 2017).

360 derece PDY'yi kullanan bazı kurumsal şirketlerin çeşitli şubelerindeki 224 personelin, söz konusu yöntemle ilişkin tutumları ile anılan yöntemin alt boyutları olan 360 derece PD'nin kurumsal faaliyetlere katkısına, kendi bireysel gelişimine katkısına, İK faaliyetlerinin etkinliğine katkısına, geri bildirimlerin kalitesine ve geri bildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarını tespit etmek amacıyla yapılan bir başka araştırmada; eğitim seviyesi arttıkça ve yaş parametresi ile toplam çalışma senesi azaldıkça; personelin 360 derece PD'ye ilişkin davranışları pozitif cihette çoğaltmaktadır. Personelin kendi şahsi noksanlıklarının farkına varması ve şahsi farkındalıklarını çoğaltması için ilgili metoda arka çıktıkları, lakin iş sözleşmesinin lağvedilmesinde anılan metoda arka çıkmadıkları söylenebilir. Personelin ekseriyetinin, metodun tatbik edildiği bir iş yerinde çalışmayı istem seviyesi yüksektir. Ancak personelin hâlen çalıştıkları örgütte söz konusu metotla kıymetlendiriliyor olmalarına karşın, kıymetlendirildikleri PDY'nin ne olduğunu bilme nispeti ise olabildiğince azdır (Şimşek, 2016).

360 PDS'nin personelin tutumsal neticeleri (rol açıklığı, rol çatışması, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi) üzerine tesirlerinin tespit edilmesi amacıyla İstanbul İlinde bulunan muhtelif PTT merkezlerinde görev yapan 203 personel üzerinde yapılan diğer bir araştırmada, 360 derece PD ile PD'nin tesiri ve rol açıklığı arasında pozitif yönlü orta şiddetli ilişki tespit edilirken iş tatminiyle çok zayıf bir ilişki, performansla kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir (Alıtkan, 2016).

360 derece PDS'yle alakalı öğretmenlerin perspektiflerini ortaya koymak amacıyla 2014-2015 eğitim öğretim yılı Kocaeli İli Çayırova İlçesindeki resmî ortaokullarda görev yapan 25 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen diğer bir çalışmada, öğretmenlerin var olan denetim sisteminden memnun olmadıkları ve PDS'ye pozitif baktıkları anlaşılmıştır. Öğretmen kanaatleri gereğince kıymetlendiriciler okul müdürü, öğrenciler, aynı zümre meslektaşları ve öğretmenin kendisi

olmalıdır. Bununla birlikte öğretmen kanaatleri gereğince kıymetlendirenler arasında veliler bulunmamalıdır (Memunoğlu, 2015).

360 derece PDS'nin e-performans değerlendirme otomasyonu üzerinde uygulanabilirliğini araştırmak ve söz konusu yöntemin ilgili otomasyondaki temel kriterleri karşılamak amacıyla Türkiye genelinde tüm illerde şubesi bulunan bir bankacılık kuruluşunun İstanbul İli Anadolu Yakası Bölge Müdürlüğünde çalışan 150 kişiyle yapılan çalışmada; söz konusu çalışanlardan amaçların ortaya konulması ve sistemin güvenilirliğiyle ilgili pozitif cevaplar elde edilmiştir. Lakin sistemin pratik bölümünde kullanıcı tecrübeleri de söz konusu sistemin uygulanabilirliğine mühim ölçüde tesir etmektedir. Genellikle 360 derece PD pratiğinin e-performans sistemiyle uygulanmasında birtakım problemler olduğu ortaya çıkmaktadır. Sistemli bir şekilde uygulanan 360 derece PD etkileşimli metotlarla hayata geçirildiğinde maksadından uzaklaştığı ve hatalı kıymetlendirmelere sebep olduğu anlaşılmıştır (Şentürk, 2015).

3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulama Örnekleri

Bu kısımda öncelikle telefonla yapılan kişisel görüşmeler sonucunda mail yoluyla gönderilen sorular çerçevesinde ilgili sorulara yine maille alınan cevaplar neticesinde başta Türkiye olmak üzere dünyanın farklı pazarlarında faaliyet gösteren iki farklı şirket 360 derece PD uygulama örneklerine yer verilecektir.

3.6.1. Birinci Şirket Uygulama Örneği

"1- İKY'de PDY'yi ve bunun alt başlığı olan 360 derece PDY'yi seçmenizin sebebi nedir?

Performans Değerlendirme Yönetimi modelimiz ile çalışanların stratejik hedeflere odaklanarak şirket performansını geliştirmesini ve çalışanları örgüt kültürü, iş yapma yöntemleri ile geliştirerek başarının sürekliliğini sağlamayı hedeflemekteyiz. 360 derece Yetkinlik Modeli seçmemizin nedeni ise çalışanlara objektif bir değerlendirme ortamı sunarak pratik ve etkin uygulanabilir bir yöntem geliştirmektir.

2- 360 derece PDY'yi uygularken kullandığınız kaynaklar ve yöntemler nelerdir? Bu yöntem şirkette kimlere uygulanmaktadır?

360 derece Yetkinlik Değerlendirme Yöntemi ile çalışanlarımızın yöneticisi, astı, yatay paydaşları ve kendisi tarafından değerlendirilmesini sağlıyoruz. Yetkinlik Değerlendirme sistemini online olarak İK portalımızda takip ederek kişilerin değerlendirme formlarını online bir ortamda doldurmasını hedefliyoruz. Bu yöntem şirketimizdeki beyaz yakalı çalışanlarımız için uygulanmaktadır. Mavi yakalı çalışanlarımızın yetkinlik değerlendirmesi elden doldurulan formlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

3- 360 derece PDY'yi nasıl uyguluyorsunuz? Bu yöntemi uygularken işlettiğiniz prosedür nedir?

360 derece yetkinlik değerlendirme modelimiz intranet portalımızda yer alan İK modülümüz aracılığıyla takip edilmekte, tüm değerlendirme formları elektronik ortamda yer almaktadır. Kişilerin değerlendirmesi gereken kişilere ait değerlendirme formları sistemsel olarak kişilere atanmakta ve yetkinlik değerlendirme süreci kapsamında bu formları değerlendirmeleri beklenmektedir.

4- 360 derece PDY sonuçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu yöntemin sonuçlarını değerlendirirken işlettiğiniz prosedür nedir?

Elektronik ortamda doldurulan tüm formlar yetkinlik değerlendirme sürecinin tamamlanmasıyla beraber analiz edilmektedir. Kişiler bu analizle beraber kendi değerlendirme sonuç raporlarını ve yöneticiler ise hem kendi formlarını hem de kendilerine bağlı bulunan çalışanların değerlendirme sonuçlarını gözlemleyebilmektedir. Yetkinlik modelimiz 5'li bir skala (1-En Düşük Seviyede, 2-Az Miktarda, 3- Beklenen Kadar, 4- Yeteri Kadar, 5-En Yüksek Seviyede) üzerinden takip edilmekte, değerlendirme sonuçları 5'li skala değerlendirme sonuçlarına yönelik olarak analiz edilmektedir. Tüm çalışanlardan 3 (Beklenen Kadar) yetkinlik değerlendirme sonucuna sahip olmaları beklenmekte, değerlendirme sonuçlarına yönelik olarak beklenen yetkinliklerin bu kriterin üstünde ve altında kalma durumları analiz edilmektedir.

5- 360 derece PDY sonuçlarını değerlendirirken kullandığınız kaynaklar ve yöntemler nelerdir?

Yetkinlik değerlendirme sonuç raporlarında kişiler kendi değerlendirmeleri ile beraber ast, yönetici ve yatay paydaş değerlendirme sonuçlarını görebilmektedirler. Yatay paydaş seçim kriterlerinde ise en az 6 ay değerlendiren kişiyle beraber çalışma ve birbirleri ile ilgili görüş bildirebilecek kadar iş ilişkisi içinde olmaları beklenmektedir. Kişilerin kendi değerlendirme sonuçlarını hesaplamaya katılmamakta; ast, üst ve yatay paydaşların değerlendirme sonucuna göre analiz yapılmaktadır.

6- 360 derece PDY sonuçlarını değerlendirdikten sonra aldığınız kararlar ve yapılan raporlama işlemleri nelerdir?

360 derece yetkinlik değerlendirme modelimiz ile iş yapış şeklimizi etkileyen davranışlarımız ile ilgili geri bildirim almak ve değerlendireceğimiz kişilerin davranışlarını algıladığımız gibi değerlendirerek geri bildirimde bulunmak hedeflenmektedir. Yetkinlik değerlendirme süreci ile beraber tüm çalışanlar için değerlendirme raporları hazırlanarak güçlü yönleri ve gelişim alanları analiz edilmektedir. Raporlar; şirket raporları, departman raporları ve bireysel değerlendirme raporları olarak ayrı ayrı hazırlanmakta ve her departmanın yöneticisi ile paylaşılmaktadır.

7- 360 derece PDY sonuçları doğrultusunda alınan kararlar uygulamaya nasıl aktarılmaktadır?

Yetkinlik değerlendirme modeli ile kişilere özel gelişim planları hazırlanmakta ve kişilerin güçlü ve geliştirilmesi gereken alanları belirlenmektedir. Yetkinlik değerlendirme sürecinin tamamlanmasıyla beraber kişisel gelişim planları yapılmakta ve performans sistemimiz içinde yer alan yetkinlik hedeflerinin revize edilmesi beklenmektedir. Çalışanlar yöneticileri ile 360 derece yetkinlik değerlendirme görüşmeleri yaparak güçlü ve geliştirilmesi gereken alanlar üzerinde görüş bildirilmekte ve bu alanlara yönelik gelişim alanları belirlenmektedir” (kişisel görüşme, 2020a).

3.6.2. İkinci Şirket Uygulama Örneği

“1- İKY’de PDY’yi ve bunun alt başlığı olan 360 derece PDY’yi seçmenizin sebebi nedir?

Grup bünyesinde 360 Derece PDY, örgüt genelinde yalnızca bir şahsın kıymetlendirmesinden kaynaklanabilecek yanlışları minimuma düşürmek amacıyla uygulanmaktadır. Böylece çalışanlara objektif bir değerlendirme ortamı sunarak pratik ve etkin uygulanabilir bir yöntem geliştirmek hedeflenmektedir. Sadece yöneticilerin yapmış olduğu değerlendirmelerde, değerlendiricinin kıymet kararları, hisleri araya girebilmekte, nesnellik ve güvenilirlik hususunda kuşku meydana çıkabilmektedir. Bunu engellemek ve tüm örgüt genelinde açıklık, katılım, güven, objektiflik kriterlerini dikkate almak için Grup genelinde 360 Derece PDY kullanılmaktadır. Ayrıca 360 Derece PD, bireylerin birbirlerine dönüt vermesine elverişli ortamı hazırlaması, bireylere kuvvetli ve inkişafa açık alanlarıyla ilgili olarak ayrıntılı malumat vermesi zaviyesinden bireylerin ilerlemesini ve inkişafını da destekleyecek bir prosedir.

2- 360 derece PDY’yi uygularken kullandığınız kaynaklar ve yöntemler nelerdir? Bu yöntem şirkette kimlere uygulanmaktadır?

360 Derece PDY, örgüt genelindeki tüm beyaz yakalı çalışanlar için uygulanmaktadır. Sistem internet tabanlı bir yazılım ile desteklenmektedir. Sistem içerisinde değerlendirilecek çalışan, yöneticisi, çalışma arkadaşları, iş arkadaşları ve var ise müşterileri tarafından değerlendirilmektedir. Çalışan ayrıca kendini de değerlendirerek sahip olduğunu düşündüğü ve ilgili senede sergilediği yetkinlikler arasındaki farkları da gözlemleyebilmektedir.

3- 360 derece PDY’yi nasıl uyguluyorsunuz? Bu yöntemi uygularken işlettiğiniz prosedür nedir?

İlgili senenin aralık ayında örgüt genelinde hangi çalışanın kimleri değerlendireceğinin belirlendiği “Değerlendirme Matrisi” oluşturulmaktadır. Bu matris oluşturulurken, çalışanın yöneticisi, o sene içerisinde yer aldığı projeler, iş ilişkisinde bulunduğu diğer departmanlar ve var ise tedarikçileri dikkate alınmaktadır. Değerlendirme yapacak tüm çalışanlara sistemin kullanım eğitimleri aralık ayının ikinci haftasında verilmektedir. Bu eğitimlerden sonra aralık ayının son haftasında tüm kullanıcılara gizli kullanıcı adı ve şifreleri ulaştırılmaktadır. 3 haftalık değerlendirme süreci sonunda yöneticiler kendilerine bağlı çalışanların performans sonuçlarını geri bildirim toplantıları düzenleyerek bildirmekte ve sistem kapatılmaktadır.

4- 360 derece PDY sonuçlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu yöntemin sonuçlarını değerlendirirken işlettiğiniz prosedür nedir?

Değerlendirme döneminde verilen geri bildirimlerin tamamı sisteme aktarılmakta ve değerlendirilen çalışan ile değerlendiricinin ilişkisine bağlı olarak belirli katsayılar ile tüm geri bildirimler ağırlıklandırılmaktadır. Buna göre çalışanın yöneticisinin geri bildirimlerinin ağırlığı toplam sonucun %50’sini oluştururken, departman arkadaşlarının sonuçları %25’ini, iş ilişkisinde bulunduğu diğer değerlendiricilerin ağırlığı ise toplam değerlendirmenin %25’ini oluşturmaktadır.

5- 360 derece PDY sonuçlarını değerlendirirken kullandığınız kaynaklar ve yöntemler nelerdir?

4. soruda gerekli açıklamalar yapılmıştır.

6- 360 derece PDY sonuçlarını değerlendirdikten sonra aldığınız kararlar ve yapılan raporlama işlemleri nelerdir?

360 Derece PD sonuçları İK sistemlerinin tamamına baz teşkil etmektedir. Kariyer ilerleme, eğitim, ücret ve prim gibi sistemlerde değerlendirme sonuçları dikkate alınmaktadır. Çalışanlar, sistem kapandıktan sonra değerlendirme sonuçlarını sistem üzerinden görüntüleyebilmektedirler. Buna göre çalışan kendini değerlendirdiği sonuçlar ile yöneticisinin değerlendirme sonucu ve diğer çalışanların değerlendirme sonuçlarının ortalaması arasındaki farkları görebilmektedir. Ayrıca değerlendirme sonuçları departman ve bölüm bazında ilgili yöneticiler ile de paylaşılmaktadır.

7- 360 derece PDY sonuçları doğrultusunda alınan kararlar uygulamaya nasıl aktarılmaktadır?

Değerlendirme sonunda alınan kararlar, eğitim ihtiyaç analizinde kullanılmakta ve çalışanın ihtiyacı olan eğitimler ilgili sene içerisinde iç/dış kaynak kullanımı ile verilmektedir. Buna ek olarak değerlendirme sonuçları ocak ayı sonunda yapılacak olan ücret artışlarında da kullanılmaktadır” (kişisel görüşme, 2020b).

Yapılan kişisel görüşmeler neticesinde;

İncelenen her iki şirkette de 360 Derece PDY, örgüt genelinde yalnızca bir şahsın kıymetlendirmesinden kaynaklanabilecek yanlışları minimuma düşürmek amacıyla uygulanmaktadır. Böylece çalışanlara objektif bir değerlendirme ortamı sunarak pratik ve etkin uygulanabilir bir yöntem geliştirmek hedeflenmektedir. Sadece yöneticilerin yapmış olduğu değerlendirmelerde, değerlendiricinin kıymet kararları, hisleri araya girebilmekte, nesnellik ve güvenilirlik hususunda kuşku meydana çıkabilmektedir. Bunu engellemek ve tüm örgüt genelinde açıklık, katılım, güven, objektiflik kriterlerini dikkate almak için 360 Derece PDY kullanılmaktadır. 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Yöntemi ile çalışanların yöneticisi, astı, yatay paydaşları ve kendisi tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca

360 Derece PD, bireylerin birbirlerine dönüt vermesine elverişli ortamı hazırlaması, bireylere kuvvetli ve inkişafa açık alanlarıyla ilgili olarak ayrıntılı malumat vermesi zaviyesinden bireylerin ilerlemesini ve inkişafını da destekleyecek bir prosestir. Bu yöntem beyaz yakalı çalışanlar için uygulanmaktadır. Sistem online olarak işletilmektedir.

4. SONUÇ

PD, herhangi bir örgütün İK çerçevesinde hayati rol oynamaktadır. PD, üst yönetimin elinde önemli bir araçtır, çünkü bu teknik, bireyin değerini değerlendirerek, örgütün temel amacını insanların gelişimine ulaştırmaktadır.

PD'lerin kritik öneme sahip olduğu günümüzde, örgütlerin amaçları doğrultusunda değerlendirme yapabilmeleri için örgütün türüne, örgütün büyüklüğüne ve kullanıldığı döneme göre çeşitli performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemlerden biri de 360 derece PD ve geri bildirim sistemidir. Bu sistem doğru uygulandığında geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini gidermektedir, örgüt çalışanlarının özgüven sahibi olmalarını sağlamaktadır ve verimliliği artırmaktadır.

360 derece geri bildirim sisteminin örgütlerde sağlıklı olarak hayata geçirilebilmesi ve itimatlı neticeler ortaya koyması için zaruri birinci şart örgütün bu şekilde bir pratiğe hazır olmasıdır. 360 derece geri bildirim sisteminin uygulamasının başarısı için özen gösterilmesi icap eden bir diğer husus ise, pratik neticesinde ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların gelişimlerinin desteklenmesidir.

Sistemden beklenen faydayı tam olarak temin edebilmek için, örgütlerin kendilerine mahsus bir örgü içerisinde metodu inceleyip içselleştirmesi, her şeyden önce örgütte bir performans yönetim kültürünün olması, bu kültür tam olarak yerleşmemişse 360 derece geri bildirim kademeli olarak geçilmesi ve örgütte pilot bir bölümün seçilmesi mühimdir.

Metodun moda olarak ya da yenileşim yapmış olmak adına başarı için icap eden şartlar sağlanmadan hayata geçirilmesi uzun vadede aksaklık ve başarısızlık riskini beraberinde getirecektir.

İncelenen her iki şirkette de 360 Derece PDY, örgüt genelinde yalnızca bir şahsın kıymetlendirmesinden kaynaklanabilecek yanlışları minimuma düşürmek amacıyla uygulanmaktadır. Böylece çalışanlara objektif bir değerlendirme ortamı sunarak pratik ve etkin uygulanabilir bir yöntem geliştirmek hedeflenmektedir. Sadece yöneticilerin yapmış olduğu değerlendirmelerde, değerlendiricinin kıymet kararları, hisleri araya girebilmekte, nesnellik ve güvenilirlik hususunda kuşku meydana çıkabilmektedir. Bunu engellemek ve tüm örgüt genelinde açıklık, katılım, güven, objektiflik kriterlerini dikkate almak için 360 Derece PDY kullanılmaktadır. 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme Yöntemi ile çalışanların yöneticisi, astı, yatay paydaşları ve kendisi tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca 360 Derece PD, bireylerin birbirlerine dönüt vermesine elverişli ortamı hazırlaması, bireylere kuvvetli ve inkişafa açık alanlarıyla ilgili olarak ayrıntılı malumat vermesi zaviyesinden bireylerin ilerlemesini ve inkişafını da destekleyecek bir prosestir. Bu yöntem beyaz yakalı çalışanlar için uygulanmaktadır. Sistem online olarak işletilmektedir.

Günümüzde ülkemizde 360 derece PDS'den yararlanan örgüt adeti tam olarak bilinmemekte olup ancak gün geçtikçe örgütlerin 360 derece PDS'ye yönelik alakaları çoğalsa da hâlen yararlanılması sınırlıdır.

Bu çalışma, klasik PD'den 360 derece PD'ye geçmek isteyen örgütlerle hâlâ ilgili metodu hayata geçiren örgütlere geri bildirim olarak yardımcı olması bakımından önem üstlenmektedir. Ayrıca araştırmanın farklı araştırmacıların bu konuyla ilgili yeni çalışmalarına ışık tutması ile ulaşılan neticelerin, yönetici ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik çalışmalara yol göstermesi bakımından mühim olduğu düşünülmektedir.

360 derece PDS bireylerin çalışmalarının çok boyutlu olarak değerlendirilmesini esas aldığından çalışanlar tarafından destek gören 360 derece PDS'den yararlanabilmek için gerekli altyapının oluşturulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın, ileride kişisel görüşmeler çerçevesinde elde edilen bilgiler ışığında ortaya konulacak olan yeni uygulama örneklerine altyapı oluşturabileceği düşünülmektedir.

Gelecek çalışmalarda 360 derece PDS'nin uygulandığı örgütlerle söz konusu sistemin uygulanmadığı örgütlerde çalışanların anılan sisteme yönelik tutumları karşılaştırılmalı olarak araştırılabilir. Diğer taraftan, ilgili sistemi uygulayan örgütlerle klasik performans metotlarını tatbik eden örgütlerde aynı anda yapılması aradaki ayrışmaların belirlenmesinde daha gerçek neticeler ortaya koyacağı düşünülmektedir.

360 derece PD'nin, istikbalde daha fazla örgüte uyarlanması daha aktif neticeler elde edilmesine yardımcı olacaktır. Bundan başka maliyetler ve örgüt çabaları elde edilen neticelere orantılandırıldığında tesirli bir 360 derece PD prosesinin verimliliğe katkısı hususunda araştırmaların gerçekleştirilmesi de literatüre pozitif yönde neticeler sağlayacaktır. İleride, söz konusu hususla ilgili pratik yapacak olan araştırmacılar, değişik kesimlerdeki örgütlerin (başka özel kesim veya kamu kesimi), anılan hususla ilgili olarak ki davranışlarını değişik parametrelerle inceleyebilirler.

360 derece PDS'den istenen faydaların elde edilmesi ve prosesin sağlıklı bir şekilde devamı için zaruri olabilecek teklifler şöyle ifade edilebilir:

- PDS'nin dizaynında, personelin iştiraklerinin sağlanması, sistemin itimatlı, geçerli, kullanışlı ve istatistiki metotlardan yararlanılarak teşekkül ettirilmesi, dijital ve numerik kıymetlendirmeler içinde dönütlerin daha anlamlı gelebilmesi için nominal tariflerin de yapılması icap etmektedir (Horuz, 2018).
- PD prosesine katılım sağlayan bütün personelin; prosesle ilgili olarak eğitim alması, nasıl kıymetlendirildiği hususunda malumata sahip olması, PD'ye ait geri bildirimlerin personelle paylaşılması, personelin zayıf ve gelişime açık taraflarının ortaya konulması, data ve donelerin nasıl kullanılacağıyla alakalı açıklamanın

yapılması, personele ilişkin ilerleme, inkişaf ve aksiyon planlarının oluşturulması icap etmektedir (Onat, 2019; Horuz, 2018).

- Personelin daha çok geri bildirim almalarını gerçekleştirmek maksadıyla, PDS senede birden çok tatbik edilmelidir. Uygulanan PDS'lerde reforma gidilebilir.
- Tesirli bir 360 derece PDS'yi hayata geçirebilmek için sistem pratikten önce tetkik edilmeli, örgüte uyarlama noktasında dikkat edilmelidir. Sistemin neticelerinin sağlıklı gerçekleşebilmesi için de hissilikten uzak uzmanlaşmış bir şekilde hayata geçirilmesi icap etmektedir (Onat, 2019; Alıtkan, 2016).
- Sistemden sadece ücret yönetimi gibi finansal hususlarda yararlanılmamasına özen gösterilmelidir. Ayrıca PDS'nin sadece niceliksel (sayısal) muamele adetlerini esas almaması aynı anda verilen hizmetin niteliğini de değerlendirmesi icap etmektedir.
- PD'nin temel maksadı ilerleme ve inkişaftır bu sebeple ilk pratiklerde, prosesin kabullenilmesi ve ilerleme ve inkişaf amaçlı tatbik edilmesi yeğlenmelidir.
- Farklı kültürel özelliklere sahip örgütlerin 360 derece PDS'yi PD vasıtası olarak yararlanmadan evvel, söz konusu sisteme ne derece hazır durumda buldukları hususunu tetkik etmeleri mühimdir.
- Ayrıca PD uygulamaları esnasında çalışanlarla iletişim sağlanmalı, uygulanan PDS'ler personel arasında yarışı ve ferdiliği öne çıkarmak yerine birlikteliğe ve ekip duygusuna arka çıkacak keyfiyette dizayn edilmelidir.
- 360 derece PDS'yi ilk defa pratikte uygulayacak örgütlerin, söz konusu sistemi her şeyden önce yaptırım/mükâfat metodu olarak yararlanmamasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.
- İlgili sistemin ilk planda personelin ve dolaylı olarak örgütün ilerlemesine ve inkişafına arka çıkacak bir sistem olarak görülmesi ve bu sebeple de hayata geçirilmesi personelin söz konusu sisteme entegrasyonunu kolaylaştırabilir.
- Personel çok sık olmamakla birlikte rotasyona tabi tutulmalı, başka departmanlardaki işleyişle ilgili olarak malumat sahibi olmalıdır. Tatbik edilen rotasyonun bölümler arasında değil de aynı bölümün değişik birimlerinde olması daha gerçek bir pratik olacaktır. Böylelikle personel yaşadığı sıradanlıktan uzaklaşmış olacak, deneyimlerini başka bölümdeki personelle paylaşıp, yeni deneyimler elde edecektir. Söz konusu durum da verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Alıtkan, 2016).

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışma kapsamında herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

Ainsworth, E. R. (2016). *360° feedback: a transformational approach*. St Albans: Panoma Press.

Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2009). 360 derece performans değerlendirme sistemi: askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 49-71.

Akşit, F. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi açısından 360 derece performans değerlendirme yöntemi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Alexandru, M. & Diana, M. (2015). Management skills assessment using 360° feedback - MSF 360. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 318-323.

Alıtkan, F. (2016). *360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları üzerine etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Apaydın, M. H. (2013). *Toplam kalite yönetimini hedefleyen firmalarda 360 derece performans değerlendirmesi ve bir sanayi kuruluşunda uygulanabilirliği üzerine hazırlık çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Arslan, A. E. (2012). *360 derece performans değerlendirmenin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Arslan, A. E., Baş, M. & Özler, D. E. (2016). 360 derece performans değerlendirmenin bir işletmedeki örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 78-95.

- Atkins, P. W. B. & 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.
- Bağrıaçık, İ. (2009). *Kamuda 360 derece performans değerlendirme: örnek bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baydar, H. (2007). *360 derece geribildirim sistemi ve ilköğretim okullarında uygulama örnekleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. & Özdemir, Y. (2007). 360 derece geri bildirim sistemine eleştirel bir bakış: bir örnek olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(11), 185-201.
- Bent, W. (2015). Speaking Out: The State Department Needs to Reevaluate Its Use of 360-Degree Reviews. *The Foreign Service Journal*, 92(7), 19-21.
- Bracken, D. R. (1994). Straight Talk about Multirater Feedback. *Training & Development*, 48(9), 44-52.
- Bracken, D. W., Dalton, M. A., Jako, R. A., McCauley, C. D. & Pollman, V. A. (1997). *Should 360-degree feedback be used only for developmental purposes?*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Bracken, D. W. & Paul, K. B. (1993). The effects of scale type and demographics on upward feedback. *Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Society Annual Conference*, May, San Francisco, CA.
- Bracken, D. W. & Rose, D. S. (2011). When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does?. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 183-192.
- Bracken, D. W., Rose, D. S. & Church, A. H. (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794.
- Bracken, D. W., Summers, L. & Fleenor, J. (1998). High tech 360. *Training & Development*, August, 42-45.
- Bracken, D. W. & Timmreck, C. W. (2001). Guidelines for multisource feedback when used for decision making. David W. Bracken, Carol W. Timmreck & Allan H. Church (Der.), *The Handbook of Multisource Feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W. & Church, A. H. (2001a). *The handbook of multisource feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Fleenor, J. & Summers, L. (2001b). 360 degree feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3-20.
- Brett, J. F. & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942.
- Burgazoğlu, M. (2013). *Çok değişkenli kovaryans analizi ve 360 derece performans değerlendirmesi üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cerella, A. F. (2020). *Multi-Source Feedback in the U. S. Army: An Improved Assessment*. Ann Arbor: University of Southern California ProQuest Dissertations Publishing.
- Cin, G. (2010). *360 derece performans değerlendirme yöntemi ile iş görenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Demirtaş, Ö. (2007). *Performans değerlendirmede 360 derece yöntemi ve bir kamu kuruluşunda yöneticilerde uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Dilsiz, A. (2010). *Kamu yönetiminde performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim yöntemiyle bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Dinç, E. (2005). *360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Doğan, A. (2004). *Performans değerlendirme sistemlerinde 360 derece performans yönetim sistemi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, E. (2013). *Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin algılarının analizi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi çerçevesinde geliştirici öneriler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dorukgöz, U. (2008). *Hekim yetkinliğinin 360 derece geribildirim yöntemiyle değerlendirilmesi üzerine nitel bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Döverkaya, C. (2002). *Performans yönetimi ve 360 derece değerlendirme sistemi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Edwards, M. R. & Ewen, A. J. (1996). *360° Feedback: The powerful new model for Employee Assessment & performance improvement*. New York: AMACOM American Management Association.
- Eichinger, R. (2004). Patterns of Rater Accuracy in 360-degree Feedback. *Perspectives*, 27, 23-25.
- English, A., Rose, D. & McLellan, J. (2009). Rating scale label effects on leniency bias in 360-degree feedback. *Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference*, April, New Orleans, LA.
- Erdinç, M. (2006). *360 derece performans değerlendirme sisteminin elektronik ortama uyarlaması ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ernalbant, Ö. (2014). *360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Esen, D. B. (2006). *360 derece performans geribildirim sistemi: bir örnek olay değerlendirmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fleener, J. W. (2020). *Leveraging the impact of 360-degree feedback*. Taylor, Sylvester; Chappelow, Craig (Second ed.). Oakland, CA.
- Garavan, T. N., Morley, M. & Flynn, M. (1997). 360 Degree feedback: its role in employed development. *Journal of Management Development*, 16(8), 134-147.
- Goldsmith, M. & Underhill, B. O. (2001). Multisource feedback for executive development. David W. Bracken, Carol W. Timmreck, ve Allan H. Church (Der.), *The Handbook of Multisource Feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde performans değerlendirme sistem tasarımı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Görün, M., Kayar, İ. & Varol, B. (2018). 360-Degree Performance Appraisal and Feedback System: A Study with Heads of Departments in Çanakkale Onsekiz Mart University. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(4), 1425-1437.
- Greguras, G. J. & Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83, 960-968.
- Günay, Z. (2015). *İş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: bir telekomünikasyon şirketi örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Gündem, H. M. (2019). *İşletme çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminde iş stresi iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güngör, F. & Biberici, M. A. (2011). 360 derece performans değerlendirme yönteminin AHP analizi ile karşılaştırılması ve bir uygulama. *Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (s. 371-381). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Hazucha, J. F., Hezlett, S. A. & Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2-3), 325-351.
- Horuz, İ. (2018). *360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisine dair bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- İlkkılıç, C. (2017). *360 derece performans değerlendirme sistemi ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- İpek, E. (2010). *İşletmelerde performans yönetimi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İzgi, A. (2007). *360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarının perakende mağazacılığa katkıları ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Johnson, L. K. (2004). *The Ratings Game: Retooling 360s for Better Performance*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Kaiser, R. B. & Kaplan, R. E. (2006), Are all scales created equal?. *Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Annual Conference*, May, Dallas, TX.
- Kalenderoğlu, F. N. (2007). *360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir işletmedeki inceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kara, D. (2008). *Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geri bildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- Kaymaz, K. (2007). Davranış boyutuyla performans geri bildirim olgusu ve süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 141-178.
- Kılıç, Ş. (2019). *360 derece performans değerlendirme sistemi çerçevesinde performansa dayalı ücretlendirmenin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi'nde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kişisel görüşme (2020a). B.A., Kadın, üst yönetici, Görüşme tarihi: 9 Ocak 2020.
- Kişisel görüşme (2020b). G.Ö.E., Kadın, üst yönetici, Görüşme tarihi: 18 Ocak 2020.
- Koç, Ö. (2011). *360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kubat, G. (2012). Öz değerlendirmenin 360 derece performans yönetimi uygulama modeli geri besleme yöntemindeki işlevselliği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 51-65.
- Lee, G. G. (2015). Caution Required: Multirater Feedback in the Army. *Military Review*, (July-August), 58-67.
- Levine, M. (2010). Taking the burn out of the 360 degree hot seat. *Training and Development*, 64(8), 40-45.
- Mabey, C. (2001). Closing the circle: participant views of a 360 degree feedback programme. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 41-53.

- Maylett, T. (2009). 360-Degree Feedback Revisited: The transition from development to appraisal. *Compensation and Benefits Review*, 41(5), 52-59.
- Maylett, T. (2005). *The Relationship Of Multi-rater Feedback To Traditional Performance Appraisal* (Doctoral Dissertation). Pepperdine University, Los Angeles, California.
- Maylett, T. & Riboldi, J. (2007). Using 360° Feedback to Predict Performance. *Training and Development*, September, 48-52.
- Memunoğlu, M. (2015). *Öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Murat, G. & Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-24.
- Mutlu, A. (2012). *360 derece performans değerlendirme sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Onat, M. (2019). *360 derece performans değerlendirme sisteminin hastanelerde uygulanabilirliği: Bingöl Devlet Hastanesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Orhan, D. (2022). *İstanbul'da bir vakıf üniversitesi hastanesinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik çalışan tutumlarının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Oruç, K. E., Armaneri, Ö. & Yalçınkaya, Ö. (2008). 360 derece performans değerlendirme ve web tabanlı bir model ile kurumsal verimliliğin artırılması. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 19(1), 4-18.
- Örencik, İ. (2007). *360 derece performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerine etkisi Kütahya ortaöğretim kurumlarında bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özdemir, Ö. (2006). *360 performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece değerlendirme, yöneticilerin astlarından ve eş düzeylerinden gelen geribildirim tepkileri ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özsoy, N. (2012). *360 derece performans öz değerlendirme sisteminin çalışan verimliliği ile ilişkisi: bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Pabuçcu, Z. B. (2009). *360 derece performans sistemi ve uygulamalar üzerine bir değerlendirme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. (Doğan Şahiner, Çev.), İstanbul: Rota Yayınevi.
- Peiperl, M. A. (2001). Getting 360-Degree Feedback Right. *Harvard Business Review*, 79(1), 142-147, 177.
- Pocket Mentor (2009). *Performans değerlendirmesi*. (Melis İnan, Çev.), İstanbul: Optimist Yayınevi.
- Reilly, R. R., Smither, J. W. & Vasilopoulos, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49(3), 599-612.
- Rodgers, K. G. & Manifold, C. (2002). 360-degree feedback: possibilities for assessment of the ACGME core competencies for emergency medicine residents. *Academic Emergency Medicine*, 9(11), 1300-1304.
- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.

- Şentürk, B. (2015). *360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme sisteminde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, B. (2016). *360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi: bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, H. (2012). *360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şirikçi, H. (2022). *360 derece performans değerlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Şölen, Ş. (2020). *İnsan kaynakları yönetiminde, çalışanların 360 derece performans değerlendirmeye yönelik tutumlarının demografik değişkenler bakımından incelenmesi: makine sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Turgut, H. (2005). *360 derece geri besleme yönteminin Türk Silahlı Kuvvetleri'nde uygulanabilirliği: bir tugay örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uygur, A. & Sarıgül, S. S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.
- Uysal, A. (2012). *Hemşirelerde performans değerlendirme yöntemi konusunda bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vinson, M. N. (1996). The pros and cons of 360-degree feedback: Making it work. *Training and Development*, 50(4), 11-12.
- Walker, A. G. & Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52(2), 393-423.
- Welch, J. F. Jr. (2001). *Jack: Straight from the Gut*. New York: Warner Business Books.
- Yammarino, F. J. & Atwater, L. E. (1993). Self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32(2-3), 231-235.
- Yıldırım, K. (2008). *Performans değerlendirme sistemleri ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yıldırım, Ö. (2010). *Lojik model ile 360 derece performans değerlendirme uygulamasının iyileştirilmesi üzerine denemeler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, Y. (2014). *360 derece performans değerlendirme sisteminin orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticilerine yönelik uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, F. (2009). *360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, M. (2004). *360 derece performans değerlendirme sistemi ve önündeki engeller* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, F., Gümüştekin, G. & Özler, D. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.

Yumak, H. F. (2019). *360 derece performans değerlendirme sisteminin metal sektöründeki yöneticiler üzerine etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Yüncü, H. R. (2002). *Bir performans değerleme modeli olan 360 derece geribildirim beş yıldızlı otellerde uygulama denemesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

İnternet Kaynakları

İİENSTITU (2016). <https://www.iienstitu.com/blog/360-derece-performans-degerlendirme-icin-oneriler>. (Erişim Tarihi, 23 Aralık 2022).

United States Office of Personnel Management (1997). *360-degree assessment: an overview*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/rating/360assessment.pdf> adresinden alındı.