

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GERİBİLDİRİM: BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS GELİŞİMİ İÇİN YENİ BİR ARAÇ

Ferit ÖLÇER^(*)

Özet: 360 derece geribildirim, bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak için özel olarak tanımlanan davranışlar ve yeteneklerle ilgili olarak bir işgörenin çok sayıda kaynaktan (yöneticiler, iş arkadaşları, üstler, müşteriler ve bireyin kendisi) geribildirim aldığı etkili bir performans değerlendirme sürecidir. Üç yüz altmış derece geribildirim en yaygın ve belki de en başarılı uygulama alanı bireysel liderlik ve yönetim geliştirmedir. Bu makalede, 360 derece geribildirim uygulamaları, avantajları ve dezavantajları ile birlikte tartışılmaktadır. Ayrıca, Üç yüz altmış derece geribildirim sisteminin tasarımı ve uygulanması için kapsamlı bir süreç modeli önerilmekte ve bu modelin her bir aşaması detaylı olarak incelenmektedir. Son olarak, 360 derece geribildirim sisteminin tasarımında ve uygulanmasındaki kritik ilkeler tartışılmakta ve başarılı uygulama için öneriler sunulmaktadır.

Abstract: 360 degree feedback is a powerful performance appraisal process by which an individual employees receives feedback from multiple sources (managers, peers, subordinates, customers and self) on behaviors and competencies that are specifically defined to improve the development of individual and the organization. The most prevalent and probably the most successful application of 360 degree feedback is for individual leadership and management development. In this article, the applications of 360 degree feedback with their associated advantages/disadvantages are discussed. Also, a comprehensive process model for designing and implementing of the 360 degree feedback system is suggested and full details of each of this model's stages are examined. Finally, the critical guidelines involved in designing and implementing 360 degree feedback system are discussed and tips are presented for successful implementation.

I.Giriş

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, tek bir bireyin (yöneticinin) yargısına dayandığı için öğrenme ve gelişimsel ihtiyaçların tersine, bireysel algılamalara odaklı, subjektif ve tek yönlüdür. Bu nedenle, böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Üç yüz altmış derece geribildirim, işletmelerin geleneksel tek yönlü yönetici değerlendirmesinin sorunlarıyla başa çıkmak ve objektifliği sağlamak amacıyla bireyin performans değerlendirmesinde kullanabileceği bir performans yönetim tekniğidir. Üç yüz altmış derece geribildirim, bireysel ve örgütsel gelişime destek olmak için işgörenlerin özel olarak tanımlanmış yeteneklerle ve davranışlarla ilgili olarak farklı kesimlerdeki birçok kaynaktan geribildirim aldıkları bir performans değerlendirme ve geliştirme sürecidir. Üç yüz altmış derece geribildirim sistemi iyi uygulandığında birey, ekip ve örgüt

^(*)Yrd.Doç.Dr. Mustafa Kemal Üniversitesi İTBF İşletme Bölümü

performansını artırarak olumlu değişime öncülük edebilmektedir. Bu makalede, üç yüz altmış derece geribildirim sistemi hakkında bilgiler verilmekte, önerilen bir model çerçevesinde sistemin tasarım süreci aşamaları ve etkili uygulama koşulları irdelenmektedir.

II. 360 Derece Geribildirim

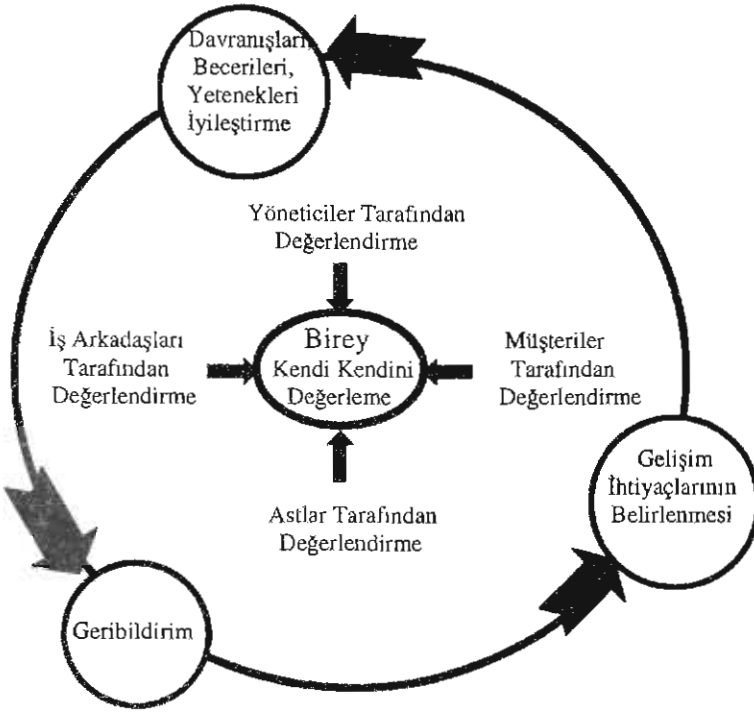
Her performans değerlendirmesinin iki amacı vardır. Bunlardan biricisi olan değerlendirme amaçları; ücretleme, ödüllendirme, terfi, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. İkinci amaç olan geliştirme amaçları ise; yönetici/lider geliştirme, performans geliştirme, geribildirim ve insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir. Bir performans değerlendirme görüşmesi esas olarak iki boyutla ilgilenir (Rowe, 1995: 14): 1) Değerlendirilenin performansını dönemsel olarak gözden geçirmek ve değerlendirmek (geçmiş bakar) ve 2) Gelecek yılın amaçlarını belirlemek ve değerlendirilen bireyin nasıl geliştirilebileceği üzerinde durmak (geleceğe bakar).

Performans değerlendirmede, değerlendirici ve değerlendirilen kişi değerlendirme ve geliştirme amaçlarına yönelik olarak bireyin zıt/farklı yönlerine odaklanırlar. Örneğin, bir astın performans değerlendirmesinde, değerlendirici tamamıyla astın zayıf yönleri üzerinde dururken; değerlendirilen kişi güçlü yönlerini ön plana çıkarabilir. Tersine, geliştirme amacına yönelik olarak geleceğe bakılırken, değerlendirici astın güçlü yönlerini aydınlatmaya çalışırken, değerlendirilen birey ise zayıf yönleri üzerinde durulması gerektiğini vurgulayabilir. Sözkonusu sorunun farkında olan şirketler, değerlendirme ve geliştirme görüşmelerini birbirinden ayrı/bağımsız olarak uygularlar. Ancak, böyle bir yaklaşımı benimsemeyen şirketlerin çoğu değerlendirme görüşmelerinden beklenen faydaları elde edememektedirler (Rowe, 1995: 14). Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performans düzeyini ortaya çıkarmak değil, bireyin ve örgütün geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle bireyin/örgütün gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir. Bu nedenle, günümüzün modern performans yönetim sistemleri, örgütün her kademesinden geribildirim almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım, 360 derece geribildirim bir araç/süreç olarak ön plana çıkarmıştır.

Bu kavram ilk olarak, ABD'de TEAMS şirketi tarafından 1973 yılında ortaya atılmış ve "*multi rater/source appraisal*" (çok değerlendiricili/kaynaklı değerlendirme) adı altında yaygınlaşmıştır (Edwards ve Ewen, 1996). Benzer bir süreç için "360 derece değerlendirme" terimi de kullanılmaktadır. Ancak, 360 derece geribildirim sadece değerlendirmenin yapılmasını değil, aynı zamanda sonuçları değerlendirilen birey ile paylaşılmayı ve gelişmeye odaklanmayı da içerir (Hurley, 1998: 202; Garavan vd., 1997: 134). Bu nedenle, bu çalışmada "360 derece geribildirim" teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

Üç yüz altmış derece geribildirim, bir işgörenin/ekibin performansı, davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında, çevresindeki herkesten, tipik olarak bölüm yöneticisinden, iş arkadaşlarından (ekip üyelerinden), astlarından, dış müşterilerden ve/veya tedarikçilerden geribildirim toplanmasını ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını içeren bir performans geliştirme ve/veya değerlendirme aracıdır (Cacioppe ve Albrecht, 2000; Guinn, 1996: 10). Üç yüz altmış derece geribildirim sürecinin amacı, işgörenlerin tüm iş ilişkilerindeki performansını değerlendirmek ve geliştirmek, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir (Martineau vd., 1999; Mount vd., 1998). Bu nedenle, 360 derece geribildirim sisteminde değerlendiriciler, örgütte belirlenen hedeflerden ziyade örgütün performansını geliştireceğine inanılan bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Bir işgörenin kendini geliştirmesi, örgütün gelişmesine katkı sağlayarak üretimi ve diğer çalışanların motivasyonunu artırabilir. Dolayısıyla, bireyin hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilmesi örgüt için olumlu bir durumdur.

Üç yüz altmış derece geribildirim sistemini, geleneksel performans geribildirim sistemlerinden ayıran iki prensip vardır: Birincisi ve en önemlisi, 360 derece geribildirim bir kaynak/değerlendirici değerlendirmesinden daha kaliteli, daha geçerli, daha güvenilir ve daha kapsamlı geribildirim bilgisi üreten birçok değerlendiricili/kaynaklı değerlendirmeyi kullanır (Brutus vd., 1999; Kirksey vd., 1995; Nowack, 1993). Değerlendiriciler, değerlendirilen bireyleri tanıyan ve onlarla farklı konu ve kapasitede etkileşim/ilişki içinde olan ve olumlu/olumsuz önyargılı olma şansı daha az olan kişilerdir (Waldman, 1997: 264-267; Arslan, 2000). 360 derece geribildirim temelinı oluşturan ikinci prensibe göre, bireyler başkaları tarafından sağlanan geribildirimini inceleyerek, güçlü ve zayıf yönlerini ve değerlendiricilerin kendileri ve çalışmalarını ile ilgili algılamalarını daha iyi anlayabilirler ve bu doğrultuda performanslarını ve başkaları ile olan etkileşimlerini ve davranışlarını geliştirebilir ve değiştirebilirler (Church ve Bracken, 1997: 149-161; Martineau, 1999; London vd., 1997: 162-184). 360 derece geribildirim sürecinde kullanılan değerlendirme yöntemleri şunlardır: 1) Yöneticiler tarafından değerlendirme, 2) Astlar tarafından değerlendirme, 3) İş arkadaşları tarafından değerlendirme, 4) Dış müşteriler tarafından değerlendirme, 5) Kendi kendini değerlendirme (Şekil 1).



Şekil 1: 360 Derece Geribildirim Süreci: Yöntemler ve Amaçlar

Üç yüz altmış derece geribildirim programını uygulayan işletmeler, sözkonusu değerlendirme yöntemlerinin tümünü bir arada kullanmak zorunda değildir. Bu nedenle, işletmeler 360 derece prensiplerinin bütünlüğüne zarar vermeden, örgüt kültürü ve misyonu çerçevesinde geribildirim amacına göre bu yöntemlerden hangilerinin kullanılmasının uygun olacağına karar verirler. Üç yüz altmış derece değerlendirme merkezleri ilk olarak 1940 yılında İngiltere’de askeri istihbaratta kullanılmıştır. Günümüzde, General Electric, AT&T, Mobil Oil, Bank of America, IBM, United Airlines, Nestle ve Westinghouse gibi birçok büyük şirkette kullanılmaktadır (Cacioppe ve Albrecht, 2000; Waldman ve Atwater, 1998: 46). Üç yüz altmış derece geribildirim sisteminin yaygınlaşmasında, rekabetin artması ve/veya küçülme, müşteri üzerine odaklanma ve gelişen teknoloji ve uzmanlaşma eğilimlerinin etkili olduğu söylenebilir. Özellikle yoğun teknoloji kullanımı ve karmaşık iş hayatı, işletmelerin sadece tek akışlı sistemleri kullanarak çözüme ulaşamayacaklarını göstermiştir ve bu durum işletmeleri geniş kapsamlı bir değerlendirme sistemi olarak 360 derece geribildirime doğru götürmüştür.

III. 360 Derece Geribildirim Avantajları ve Dezavantajları

Araştırmalar ve deneyimler, performansın davranışsal yönlerinin (liderlik kabiliyeti, güvenilirlik, iletişim becerileri vs.), performansın fonksiyonel yönleri (bütçeyi tutturma, satış düzeyleri, projenin tamamlanması vs.) kadar önemli olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, etkili performans değerlendirme sistemleri performansın fonksiyonel yönleri ile birlikte davranışsal yönlerini de içermektedir. 360 derece geribildirim sistemi, performansın davranışsal yönlerini tanımlamaya yönelik olarak kullanılabilir etkili bir araçtır/sürecidir. Bu nedenle, 360 derece geribildirim ilk zamanlarda sadece bireysel değerlendirmeyi ve geliştirmeyi teşvik amacıyla tasarlanırken, günümüzde şirkete değer katan ve rekabet üstünlüğü sağlayan entellektüel varlıkların tanımlanması ve geliştirilmesi sürecinin bir parçası olarak da kullanılmaya başlanmıştır. 360 derece geribildirim işletmelerde, ekip geliştirme, bireysel gelişim, performans değerlendirme sürecini genişletme, performans bazlı ücretleme, aday toplama ve seçme amaçlarıyla uygulanmaktadır. 360 derece geribildirim genel uygulama alanları avantajları ve dezavantajları ile birlikte Tablo 1'de ele alınmıştır. Bunların yanında, kariyer geliştirme, liderlik gelişimi, terfi, atamalar, müşteri ile ilgili davranışların ölçülmesi, eğitim ihtiyaçlarının analizi gibi alanlarda da kullanılmaktadır (Bracken ve Timmerock, 1999; McCauley ve Moxley, 1996; Atwater vd., 1998; Heathfield, 2001).

Yapılan bir araştırmaya göre, şirketlerin %58'i yönetim ve örgüt geliştirme, %25'i performans değerlendirme, %20'si stratejik uygulama ve kültürel değişimi destekleme, %18'i ekip gelişimi için 360 derece geribildirimi uygulamaktadırlar (Lepsinger ve Lucia, 1997, 1998). Öte yandan, London vd. (1990) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, cevaplayıcıların % 65'i 360 derece geribildirim gelişimsel amaçlarla kullanılması gerektiğini düşünürken, % 28'i ise hem performans geliştirme ve hem de performans değerlendirme ve ücretleme kararlarının alınması amacıyla yönelik olarak kullanılabilirliği görüşündedirler (Garavan vd., 1997: 136). Bir başka araştırmaya göre, 360 derece geribildirime adapte olan şirketlerin %90'ı, bu sistemi değerlendirme amacıyla kullanılmaktadırlar. Ancak, sözkonusu şirketlerin %50'si, olumsuz tutumlar ve aşırı değerlendirmeler sonucunda bu yaklaşımdan vazgeçmişlerdir (Atwater vd., 1998: 88).

Tablo 1: 360 Derece Geribildirim Uygulama Alanları

ALANLAR	AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Örgüt Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> * Örgüt genelinde değişimi teşvik eder. * Örgüte yeni değerler ve yetenekler yerleştirilmesine yardımcı olur. * İnsanları daha çok dikkate alan yeni çalışma yolları/kültürü oluşturulmasına yardım eder. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ek değişim girişimleri ile desteklenmedikçe geribildirim önemli değişimler getiremeyebilir. * Çok sayıda insan üzerinde uygulandığında maliyetli olabilir.
Bireysel Gelişim	<ul style="list-style-type: none"> * Geribildirim katılımcıların sahip olması sağlanarak kendilerini geliştirmelerinde sorumluluk almaları teşvik edilir. * Katılımcılar geribildirimden daha az endişe duyarlar ve sonuçlara daha açık olurlar. * Katılımcılara, mevcut ve gelecekteki amaçlarına odaklanan açık gelişme planları yapmalarında yardım edilir. 	<ul style="list-style-type: none"> * Örgüt kişisel bilgilere ulaşamaz. * Diğer insan kaynakları sistemleri ile bağlantı kurulamaz ve bu nedenle uygun şekilde takip edilemez - katılımcı geribildirimde önem vermeyi tercih edebilir.
Performans Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> * Değerlendirme, iş arkadaşlarının algılamasına odaklanır, geleneksel değerlendirmeden daha kapsamlı ve dengeli performans resmi sağlar. * Değerlendirme, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ile birlikte kişiler arası becerilere odaklanır. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cevaplayıcılar, bilginin birey ile birlikte örgüt yöneticileriyle de paylaşılacağını bildikleri için daha az dürüst olabilirler. * Katılımcı, geribildirimi daha fazla tehdit edici olarak hissedebilir ve mesajlara daha az açık olabilir.
Ücretleme	<ul style="list-style-type: none"> * Performansa dayalı ödemenin belirlenmesi süreci, daha objektif ve adil görünmektedir. * Ödeme kararlarının doğrulanabilirliği üzerinde kanıtlar sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> * Geribildirim, bireysel algılamadan daha çok mutlak gerçekler olarak ele alınır. * Cevaplayıcılar, değerlemelerinin ödeme üzerinde etkisi olacağını bildiklerinde daha az dürüst olabilirler. * Gelişme ve değişim üzerinde daha az odaklanma sözkonusudur.
Aday Toplama ve Seçme	<ul style="list-style-type: none"> * Seçim kuruluna kişiler arası beceriler üzerinde durmaya teşvik eder. 	<ul style="list-style-type: none"> * Geribildirim, bireysel algılamadan daha çok mutlak gerçekler olarak ele alınır. * Cevaplayıcılar, değerlemelerinin seçim kararı üzerinde etkisi olacağını bildiklerinde daha az dürüst olabilirler.

Kaynak: Dawson ve Darley, 2001.

Uzmanlar, üç yüz altmış derece geribildirim performans değerlendirme ve performansa dayalı ödeme/ücretleme için kullanılmaması gerektiğini vurgulamakta, bunun yerine şirket stratejisini ve amacını açıkça destekleyen bireysel ve örgütsel gelişim için kullanılmasını önermektedirler (Cacioppe ve Albrecht, 2000; Waldman ve Atwater, 1998; Bettenhausen ve Fedor, 1997: 235-163). 360 derece geribildirimi, değerlendirme, ücretleme ve

seçme sistemlerinde başarıyla uygulayan şirketler (TRW, Motorola, AlliedSignal, Meridian Oil, DuPont gibi) zaten geribildirim alınmış olduğu, daha açık kültüre sahip olan örgütlerdir (Heathfield, 2001; Fleenor vd., 1998).

IV. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanması:

Bir Model Önerisi

360 derece geribildirim, örgüt kültürü ve değerlendirilen bireyin performansı üzerinde önemli etkilere sahip olan bir süreçtir. Bu nedenle, uygulama kararı verilmeden önce örgüt kültürünün bu süreci desteklediğinden emin olunmalıdır. Eğer örgütte, yüksek güven düzeyi, öğrenme kültürü, açık/dürüst iletişim ve performans değerlendirmeye karşı olumlu ve benimsenmiş bir tutum sözkonusu ise, 360 derece geribildirim örgütün performans yönetimi sisteminin önemli bir parçası olmalıdır. Eğer, örgüt düzenli olarak bu özellikleri göstermiyorsa farklı performans yaklaşımlarının kullanılması uygun olacaktır. İşletmelerde 360 derece geribildirim sistemi uygulanmadan önce, örgütün hazır olup olmadığına incelenmesi ve performans değerlendirmenin şirketin kurumsal stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerekir. Bu amaçla, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen “dengeli stratejik performans ölçüm/yönetim sistemi”nin (balanced scorecard-BSC) dört perspektifi bir çerçeve olarak kullanılabilir (Ölçer ve Özbirecikli, 2002). Buna göre, sistemin tasarımından ve uygulanmasından sorumlu olacak ekip, aşağıdaki unsurları gözönüne alarak bir plan yapmalıdır (Koebelin, 1999: 2-8).

1) İşletme süreçleri perspektifi: Üç yüz altmış derece geribildirim, bir şirket stratejisinin uygulanmasını veya şirket amacının gerçekleştirilmesini desteklemek için gerekli midir? Bu süreçte insan kaynaklarının ve tepe yönetiminin rolü nedir? İşgören geliştirme için geribildirim kullanan planlar nasıl yapılacaktır? Bu geliştirme planları, şirket stratejisinin başarıyla uygulanması veya amaçların tanımlanması için gerekli olan davranışları/beklentileri ilişkilendirmede nasıl kullanılacaktır?

2) Finansal perspektif: Üç yüz altmış derece geribildirim sürecinin yüksek düzeyde bütünleşmesini sağlamak için yeterli kaynak mevcut mu? İşletmenin faaliyetlerini yerine getirmek için bütçe yapıldı mı? Şirket stratejisini veya amaçlarını yönlendirme süreci şirketin kâr/zarar durumunu nasıl etkiler?

3) Müşteri perspektifi: 360 derece geribildirim sürecine müşterilerin katılım ve temsil edilme düzeyleri ne olacaktır? Şirket stratejisini/amaçlarını yönlendiren süreçler, müşterilerin örgütü ve ürünlerini algılayış şeklini nasıl etkileyecektir?

4) Öğrenme perspektifi: Süreç içinde tanımlanan bireysel gelişim ihtiyaçları üzerinde nasıl durulacaktır? Astların tanımlanmış ihtiyaçları üzerinde durmaları için yöneticilerin eğitime ihtiyaçları var mı? İnsan kaynakları yönetimi bölümü, örgüt çapında gelişme planları yapmak için işgören ihtiyaçları ile ilgili toplanan verileri kullanacak mı?

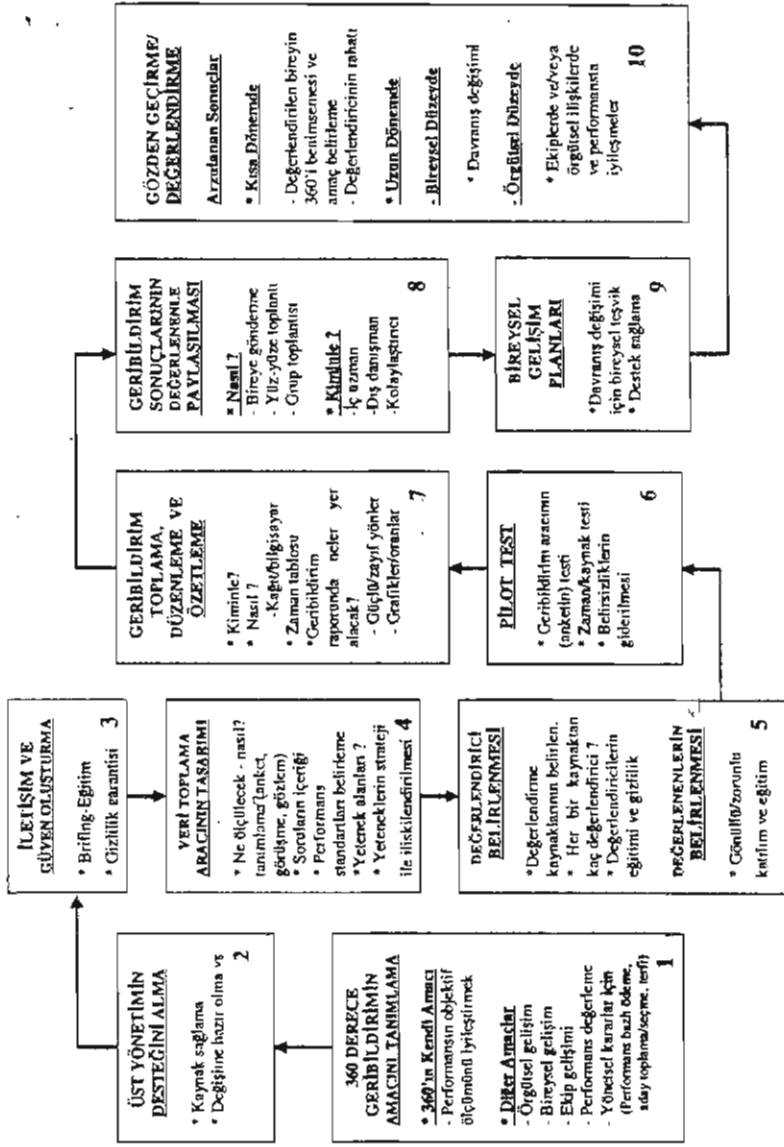
Üç yüz altmış derece geribildirim, birçok aşamayı içeren karmaşık bir süreçtir. Bu makalede, literatür taramasına dayanarak geliştirilen ve 360 derece geribildirim sürecinin kilit bileşenlerini gösteren uygulama modelinin (Bkz. Şekil 2) aşamaları incelenmiştir.

A) Amaçların Belirlenmesi: Üç yüz altmış derece geribildirim sürecinin ilk aşaması, bu sisteme neden ihtiyaç duyulduğunun ve hangi amaçlarla kullanılacağına tam olarak belirlenmesidir. Amaçlar ve toplanan bilgilerin nasıl kullanılacağı belirlendikten sonra, performans gelişimine katkı sağlayan belirli yetenekler açıkça ortaya konmalı ve örgütün vizyonu, misyonu ve stratejisi ile ilişkilendirilmelidir (Edwards ve Ewen, 1996). Bu aşamada, 360 derece geribildirim sürecinden kimlerin sorumlu olacağı, nasıl uygulanacağı ve değerlendirileceği de belirlenir.

B) Üst Yönetimin Desteğinin Alınması: Üç yüz altmış derece geribildirim sisteminin tasarımı örgüt kültüründe önemli değişiklikleri içereceği için, sözkonusu değişimlerin etkilerine hazır olunması, maliyetlerine katlanılması ve değerlendirme sürecinde gerekli olacak kaynakların sağlanması konusunda üst yönetimin açık desteği alınmalıdır (Edwards, 1996; Boudreaux, 1995).

C) Briefing -İletişim ve Güven Oluşturma: Üst yönetimin desteği ile birlikte sürece katılacak tüm bireylerin desteği de sözkonusu olmalıdır. Bu amaçla, ilgili kişilere briefing verilerek açık bir şekilde sistemin amaçları ve nasıl kullanılacağı anlatılarak destekleri sağlanmalı ve güven ortamı oluşturulmalıdır. Bunun için, dışarıdan bir danışmanlık firması vb. kullanılabilir (Jones ve Bearly, 1996).

D) Veri Toplama Aracının Tasarımı: Bu aşamada, 360 derece geribildirim sürecinde kullanılacak veri toplama aracı tasarlanır. Üç yüz altmış derece geribildirim sürecinde en yaygın olarak kullanılan veri toplama aracı ankettir. Danışmanlık şirketleri tarafından geliştirilmiş olan genel anketler satın alınabileceği gibi, örgüte özgü yeni bir anket de tasarlanabilir.



Şekil 2: 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim sistemi uygulama modeli.
(Bu model literatür taramasına dayanılarak geliştirilmiştir; Dawson ve Darley, 2001; Hurley, 1998; Tomow, 1998; Antonioni, 1996; Lepstinger ve Lucib, 1997).

Anket, işe ilişkin olan ve şirketin stratejik amaçlarına katkı sağlayan belirli kriterlere ve temel yetenek/beceri alanlarına dayalı olarak tasarlanmalıdır (Cacioppe ve Albrecht, 2000; Edwards ve Ewen, 1996; Yukl ve Lepsinger, 1995: 45-50). Bununla birlikte sorular, değerlendiriciyi iyileştirme önerileri sunmaya teşvik etmeli, açık ve anlaşılır olmalı ve anket formunun tümüne uygun bir değerlendirme ölçeği kullanılmalıdır. Öte yandan, veri toplamak için anket kullanımından çok daha etkili programlar (görüşme, gözlem, işletme kayıtlarının incelenmesi, testler, deney gibi) geliştirilebilir. Ancak, bu programların çok dikkatli bir şekilde yönetilmesi, olgun bir örgüt kültürünün olması ve iyi bir kolaylaştırıcının desteğinin alınması gerekmektedir.

F) Değerlendiricilerin/Değerleneceklerin Seçilmesi ve Eğitilmesi: Bu aşamada, değerlendirilecek olan bireyler ve değerlendiriciler belirlenir ve eğitilir. Değerlendiriciler, değerlendirmenin amacı, değerlendirmeyi yapacak kişilerin türü (yönetici, ast, iş arkadaşı, müşteri gibi) ve ulaşılabilirliği göz önüne alınarak seçilir. Öte yandan, değerlendirilecek kişilerin, 360 derece yaklaşımının kendisinin ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, istenen sonuçların elde edilebilmesi için, değerlendirilecek kişilere 360 derece geribildirim süreci ile ilgili soru sorma ve merakını giderme fırsatı verilmeli ve sürece katılımları teşvik edilmelidir.

G) Pilot Uygulama: Bu aşamada, 360 derece geribildirim sisteminin uygulanabilirliğini gözden geçirmek amacıyla pilot uygulama yapılır. Pilot uygulama ile yapılan ön gözden geçirmeden sonra, uygulamayı kolaylaştıracak her türlü değişim gerçekleştirilerek sonraki aşamaya geçilmelidir.

H) Verilerin Toplanması, Analizi ve Geribildirim Raporunun Hazırlanması: Bu aşama, bilgilerin toplandığı ve sonuçların analiz edilerek özetlendiği aşamadır. Öncelikle, verilerin toplanması için geribildirim anketleri ve doldurma talimatnameleri seçilen değerlendiricilere dağıtılır. Doldurulan anketler, önceden belirlenen uzmanlara gönderilir: Uzmanlar, her değerlendirici grubunun her yetenek alanı için verdiği cevapları analiz ederler (Edwards ve Ewen, 1996; Yukl ve Lepsinger, 1995: 45-50). Daha sonra analiz sonuçları, geribildirim raporu halinde özetlenir. Geribildirim raporlarında, güçlü ve geliştirilmesi gerekli (zayıf) alanların açıkça ortaya konması önemlidir. 360 derece geribildirim sisteminde, değerlendirilen kişilerin performansı ile ilgili anlamlı bilgilere ulaşabilmek için, geribildirim anketleri en az üç defa değerlendiricilere geri gönderilmeli ve doldurulmayan yerlerin gözden geçirilmesi sağlanmalıdır (Heathfield, 2001).

I) Geribildirim Paylaşılması: Bu aşamada, elde edilen geribildirimlerin değerlendirilen bireyle paylaşılması sözkonusudur. Geribildirim paylaşımında kullanılan yöntemler; yazılı bir geribildirim raporunun doğrudan (elden) değerlendirilen bireye verilmesi, eğitilmiş bir kolaylaştırıcı (dış bir danışman veya 360 derece geribildirim konusunda eğitilmiş bir yönetici) ile değerlendirilen bireyin yüz-yüze geribildirim toplantısı yapması ve kolaylaştırıcı ile değerlendirilen tüm bireylerin katıldığı bir grup geribildirim

toplantısı yapılması olarak sıralanabilir (Testa, 2002: 266; Cacioppe ve Albrecht, 2000).

K) Bireysel Gelişim Planları Yapılması ve Destek Sağlanması: Değerlendirilene geribildirim sunulmasından sonra elde edilen bilgiler, stratejik düzeyde bireysel gelişim planları hazırlanması ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için ilgili becerilere sahip işgörenlerin geliştirilmesi için kullanılır (Testa, 2002: 266). Bu aşamada, davranışsal değişimi sağlamak için bireysel gelişim teşvik edilmeli ve bu konuda bireye destek olunmalıdır (Thach, 2002). Bireysel gelişim planları şirketin vizyonu, misyonu ve örgüt kültürü ile bağlantılı olmalıdır.

L) Gözden Geçirme/Değerlendirme: Sürecin son aşamasında, amaçların karşılanıp karşılanmadığını belirlemeye yönelik olarak kilit katılımcılarla sonuçların gözden geçirildiği ve etkilerin değerlendirildiği (Tablo 2) niteliksel bir analiz yapılmalıdır (Funderburg ve Levy, 1997; Salam vd., 1997: 185-209). Yapılan değerlendirme sonuçları hakkında üst yönetime bilgi verilmelidir.

Tablo 2: 360 Derece Geribildirim Sürecinin Etkilerinin Değerlendirilmesi

BİREYSEL DÜZEYDE	ÖRGÜTSEL DÜZEYDE
* İlerlemenin ölçümü için 360 derece geribildirim araştırmalarının tekrarlanması	360 derece geribildirim ile örgütsel performanstaki iyileşmeler arasında bağlantı kurmak zordur. Bununla birlikte, değerlendirilebilecek bazı alanlar şunlardır:
* Performans gözden geçirmelerinde performans değerlendirmelerindeki değişimlerin izlenmesi.	* İlerlemelerin izlenmesi için 360 derece geribildirim araştırmalarının tekrarlanması –araştırma yapılan işgören grupları arasındaki değişim oranlarını değerlendirmek, davranışlarda önemli değişimler olup olmadığını gösterir.
* Kaç kişinin gelişme planına sahip olduğunun ve onun üzerinde aktif olarak çalıştığının belirlenmesi için sonraki aşamalarda katılımcının takip edilmesi.	* Personel tutum araştırmaları –360 derece geribildirim anketlerinde değerlendirilen alanlarla ilgili sorular insanların değişimleri dikkate alıp almadığını ölçmenin bir diğer yoludur. Örneğin, sorular örgüt içinde iletişimin artıp artmadığı, ekiplerin daha etkili çalışıp çalışmadığı, personelin yetkilendirme hissedip hissetmediği üzerinde odaklanabilir.
* 360 derece geribildirim takip edilmesinde yer alan personelin gelişme faaliyetlerinin değerlendirilmesi.	* Kilit performans göstergelerinin izlenmesi –360 derece geribildirim başlatılmasıyla hedeflere daha fazla yaklaşıp yaklaşılmadığının belirlenmesi.
	* Müşterilerin araştırılması –hizmetlerdeki iyileşmelerin algılanıp algılanmadığının tanımlanması.

Yukarıda 10 aşamalı olarak incelenen 360 derece geribildirim sürecinin, her 1-2 yılda tekrarlanması uygun görülmektedir. Bu yaklaşım, bireylere ilerlemelerini izleme fırsatı verirken; örgütün de, 360 derece geribildirim bütün olarak personelin performansı üzerindeki etkilerini belirmesini sağlar. Üç yüz altmış derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra, bazı özel değişiklikleri ve ilkeleri içermek kaydıyla bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel

eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür (Hurley, 1998: 207-208). 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim sistemi iyi uygulandığında, örgütsel stratejileri destekleyici ve çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı bir sistem olacaktır. Ancak, 360 derece geribildirim sistemi dikkatli bir planlama ve hazırlık olmadan başlatıldığında, moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir. Bu nedenle, 360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönlerini bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir.

V. Etkili Bir 360 Derece Geribildirim Sistemi Uygulamanın Koşulları

Sağladığı kesin faydalarına rağmen, üç yüz altmış derece geribildirim süreci uygulanmasının dezavantajları da sözkonusudur. Üç yüz altmış derece geribildirim sisteminin etkili bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli koşullar aşağıda irdelenmiş ve yöneticilere öneriler sunulmuştur.

Üç yüz altmış derece geribildirim sistemi tam bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, daha karmaşık bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Bu nedenle, 360 derece geribildirim sistemi, daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline dönüştürülmelidir. Öte yandan, 360 derece geribildirim süreci, esas olarak işgörenlerin bireysel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla tasarlanmalı ve deneyim kazanıldıktan ve süreç olgunlaştıktan sonra uygulama alanı genişletilmelidir. 360 derece geribildirim sisteminin etkili olması için öncelikle hangi amaçla uygulandığının ve faydalarının açık bir şekilde tüm örgüt üyelerine iletilmesi ve gönüllü katılım ve gizlilik garantisi ile güven ortamı yaratılması gerekir (Wimer ve Nowack, 1998; Coates, 1996: 33-34). Ayrıca, sistemin şirketin stratejik amaçlarıyla/kültürüyle ve diğer süreçleri ile uyumlu olması sağlanmalıdır. Öte yandan, 360 geribildirim sisteminin uygulanması konusunda, tüm çalışanların ve özellikle de üst yönetimin desteği şarttır. Bu nedenle, 360 derece geribildirim sisteminin etkili bir şekilde uygulanması için, insan kaynakları bölümünün dayattığı bir uygulama olmamalı, yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının sistemi benimsemesi sağlanmalıdır (Factue, 1998).

Öte yandan, üç yüz altmış derece geribildirim sürecinde anlamlı verilerin toplanması için, geribildirim anketinde yer alması istenen ve örgütün kültürüne ve kilit değerlerine dayanan ve pozisyona özgü temel yetenek alanları belirlenmeli ve bu yeteneklere uygun kritik performans davranışları tanımlanmalıdır (Testa, 2002: 264; Oldre, 2002). Anketin tasarımına işgörenlerin katılımı sağlanmalıdır. Öte yandan, çalışanlar arasındaki uzun süreli iş ilişkileri, bireyin alışkanlıkları konusunda en mükemmel bilgilerin toplanmasını sağlar. Bu nedenle, 360 derece geribildirim sistemi, ilk olarak en durağan grupta uygulanmalıdır. 360 derece geribildirim sürecinde yer alacak değerlendiricilerin sayısı, farklı kişilerin görüşlerini yansıtan, sistemi karışık hale getirmeyen, fazla zaman almayan ve gizliliği sağlayan yönetilebilir bir

büyükükte, 5-10 kişi olmalı (Westerman ve Rosse, 1997: 288-308) ve bireyin kendi kendini değerlendirmesi sürecin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmelidir. Özellikle, gelişimsel amaçlı süreçlerin uygulanmasında bireylere belirli şartlarda değerlendiricisini seçme hakkı verilebilir. Ancak, değerlendiricilerin tesadüfi seçilmesi en ideal olanıdır (Testa, 2002, s.264).

Üç yüz altmış derece sisteminin etkili bir şekilde uygulanması için, değerlendiricilerin yüksek düzeyde katılımları sağlanmalı ve değerlendiriciler doğru ve kaliteli geribildirim sağlanmasından sorumlu olmalıdırlar. Genel performans değerlendirme hatalarının (halo etkisi, aşırı olumlu/olumsuz değerlendirme gibi) 360 derece geribildirim uygulamalarını kısıtlamaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Öte yandan, değerlendiricilerin yapıcı geribildirim sağlama konusunda; değerlendirilen bireylerin de, geribildirim alınması, sonuçların yorumlanması, beceri veya davranış eksiklerinin iyileştirilmesi, gelişme planlarının yapılması konularında eğitilmeleri gerekir. Öte yandan, 360 derece geribildirim gelişimsel amaçlarla kullanıldığında değerlendirici isminin saklanması gerekebilir. Böylece, daha dürüst ve gerçeği yansıtan değerlendirme sonuçlarının ortaya çıkması sağlanabilir. Bununla birlikte, geribildirim değerlendirilen bireye gizli olarak sunulmalıdır. Çünkü, değerlendirilen bireyler, bilgilerin örgütteki başka hiç kimseye geri beslenmeyeceğini bildiklerinde, zor geribildirimleri açık olarak tartışmaya ve üzerinde durmaya daha hazırdırlar.

İşletmelerin olası sorunları önceden görüp, gerekli önlemleri alabilmeleri için pilot uygulama yapmaları gerekir. Bununla birlikte, 360 derece geribildirim sistemi, örgütte bir değişim gerektireceği için, değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Sürecin yönetimine tüm örgüt düzeyindeki yöneticiler katılmalıdır. Böylece örgütsel liderliğin kolektif tutumu elde edilmiş olur ve aynı zamanda değerlendiricilerin daha adil değerlendirme yapmalarına olanak sağlanır. Geribildirimlerin değerlendirilen bireylere sunulmasından sonra, bireyler geribildirimlerini paylaşmak için, örgüt dışından bir kolaylaştırıcı kullanmak işletme için maliyetli olabileceğinden, kendi örgütlerinden bir yöneticiyi iç kolaylaştırıcı olarak seçebilirler. Bu nedenle, iç kolaylaştırıcıların listesi derlenmeli ve katılımcılara geribildirimlerini tartışacakları kişiyi seçmelerine izin verilmelidir. 360 derece geribildirim sürecinden istenen sonuçların elde edilebilmesi için geribildirim bireyle paylaşılmasından sonra; bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça ortaya konması, verilerin nasıl kullanılacağı ile ilgili açıklama yapılması, çelişkili veya olumsuz geribildirim olduğunda kolaylaştırıcının yeterli desteği vermesi, bireyin zayıf alanlarını geliştirmesi için öneriler sunulması, bireye gelişme planları yapmasında yardım edilmesi ve gerekli kaynakların sağlanması gerekir (Coates, 1996: 35-36). Öte yandan, bilgi teknolojisi, geribildirim sürecini kolaylaştırmaktadır. Ancak, etkili koordinasyon, yönetim ve tekdüzelik süreçleri için kaliteli yazılım zorunludur.

Üç yüz altmış derece geribildirim sisteminin uygulanmasından sonra; işgören açık olarak tanımlanan alanlarda ilerleme kaydetti mi? İlerlemeyi gözlemek ne kadar zamana ihtiyaç vardır? İşgören 360 derece değerlendirme sürecinden memnun mu? 360 derece geribildirim süreci daha iyi liderler yetiştirmede/geliştirmede başarılı mı? gibi sorular sürecin sonunda yapılan değerlendirme çalışmalarıyla cevaplanarak etkililiği gözden geçirilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. 360 derece geribildirim her zaman olumlu etkilere sahip olmayabilir. Örneğin, Kluger ve DeNisi (1996) tarafından yapılan meta analize göre, çalışmaların üçte birinde, sürecin değerlendirilen bireylerin davranışlarını olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Ancak, bu sorunlar sürecin yönetsel amaçlardan ziyade gelişimsel amaçlar için kullanılması ile azaltılabilir.

VI. Sonuç

Üç yüz altmış derece geribildirim, hem işgörenler hem de işverenler için entelektüel katkıların kıyaslanmasını sağlayan, işgörenlerin geleceklerine yön veren ve işgörenler arasındaki işbirliğini artıran etkili bir yoldur. Üç yüz altmış derece geribildirim süreci, birey ve örgüt performansını geliştirmek, müşteri hizmetlerini iyileştirmek ve farklı kültürlerde performansı etkileyebilecek sürekli öğrenen bir yapı oluşturmak için kullanılabilir. Ancak, ortam hazırlanmadan, insanların düşünce yapısı ve günlük davranışları değişmeden, kısa sürede böyle bir değişim yapmak, istenmeyen sonuçlar yaratabilir. Bu nedenle, 360 derece geribildirim moda olduğu, üst düzey yöneticiler istediği veya dünya çapında örgütlerde var olduğu için uygulamadan önce konuyla ilgili bilgi sahibi olunmalıdır.

Üç yüz altmış derece geribildirim sisteminin kurumun performans değerlendirme sürecinin bir parçası olması için; üç yüz altmış derece geribildirim bireysel ve toplumsal kültürle uyuşması, bu yöntemin örgüte uygun olması, örgüt kültürünün her yönden geribildirim alıp bunları yapıcı bir şekilde kullanmaya elverişli olması, tüm çalışanların duygularını bir kenara bırakıp, arkadaşlarını ya da yöneticilerini değerlendirmesinin mümkün olması ve örgütteki bireylerin, arkadaşları, astları ya da müşterileri tarafından yapılan değerlendirme sonucunda kendilerine sunulan geribildirimleri, kendilerini geliştirecek bilgiler olarak algılayıp, davranışlarına yansıtmaları gerekir.

Üç yüz altmış derece geribildirim, uygulanması zor bir sistemdir. Bu nedenle, çoğu başarılı üç yüz altmış derece geribildirim sistemleri bir defalık bir olay olarak değil, sürekli/düzenli olarak yerine getirilmekte ve örgüt üzerindeki finansal, kültürel ve işlemsel etkileri dikkate alınmaktadır. Bu nedenle, sürecin etkileri örgütsel düzeyde değerlendirilmeli ve gerekirse değişimler yapılmalıdır. Bir başka tehlikeli nokta, şirketlerin performans değerlendirmede sadece üç yüz altmış derece değerlendirme sistemine bel bağlamalarıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde denemek

ve yavaş yavaş uygulamaya koymaktır. Bu kademeli geçiş sistemin kurumsallaşmasını hızlandıracaktır.

Kaynaklar

- Antonioni, D. (1996), "Designing an Effective 360 Degree Appraisal Feedback System", *Organizational Dynamics*, 25(2), ss.24-38.
- Arslan, Akın (2000), "Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme", İndirilme Tarihi: Ağustos 2003, WWW:Web: <http://www.akfel.com.sg/forum>.
- Atwater, L.E.; Waldman, D.A. ve Antonioni, D. (1998), "Has 360 Degree Feedback Gone Amok?", *The Aca. of Man. Executive*, 12(2), ss.86-94.
- Bettenhausen, K.L. ve Fedor, D.B (1997), "Peer and Upward Appraisals: A Comparison of Their Benefits and Problems", *Group and Organization Management*, 22 (2), ss.235-263.
- Boudreaux, G. (1995), "Response: We Can Make Performance Appraisal Work", *Compensation and Benefits Review*, May-June, ss.20-24.
- Bracken, D. W. ve Timmerreck, C.W. (1999), "Guidelines for Multi Source Feedback When Used for Decision Making", *The Society of Industrial and Organizational Psychology*, April.
- Brutus, S.; Fleenor, J.W. ve Mccauley, C.D. (1999), "Demographic and Personality Predictors of Congruence in Multi-Source Ratings", *The Journal of Management Development*, 18 (5).
- Cacioppe, R. ve Albrecht, S. (2000), "Using 360° Feedback and The Integral Model to Develop Leadership and Management Skills", *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (8).
- Church, A.H. ve Bracken, D.W. (1997), "Advancing the State of Art of 360-Degree Feedback", *Group and Organiz. Management*, 22 (2), ss.146-161.
- Coates, E. D. (1996), "Multi-Source Feedback: Seven Recommendations", *Career Development International*, 1 (3), ss.32-36.
- Dawson, M. ve Darley, A. (2001), "360-Degree Feedback: A Guide for Departments and Agencies", İndirilme Tarihi: Temmuz 2003, WWW:Web: <http://www.cabinet-office.x.gsi.gov.uk/>
- Edwards, M.R. ve Ewen, A.J. (1996), *Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance*, American Compensation Association, Scottsdale, AZ.
- Edwards, M.R. (1996), "Improving Performance With 360-Degree Feedback", *Career Development International*, 1 (3), ss.5-8.
- Factue, C.L. (1998), "Reactions to 360-Degree Feedback From Subordinates and Peers", *Leadership Quartely*, 9, Winter.

- Fleenor, J.W.; Brutus, S. ve London, M. (1998), "Does 360-Degree Feedback Work in Different Industries?", *Journal of Management Development*, 17 (3), ss.177-190.
- Funderburg, S.A. ve Levy, P.E. (1997), "The Influence of Individual and Contextual Variable on 360° Feedback System Attitudes", *Group and Organization Management*, 22 (2), ss.210-235.
- Garavan, T.; Morley, M. ve Flynn, M. (1997), "360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development", *Journal of Man. Development*, 16 (2), ss.134-147.
- Gebelien, S.H; Kinard, W. ve Mitchell, D. (1998), "The Challenges of Making 360-Degree Performance Appraisal Work", *Personel Decisions, Inc., Presentation and Materials From the 1998 International Conference On Work Teams*.
- Guinn, K. A. (1996), "Assessment Techniques for Top Executives", *Career Development International*, 1 (3), ss.9-14.
- Heathfield, S. M. (2001), "The Great Debates About 360 Degree Feedback" ve "360 Degree Feedback: The Good, The Bad and The Ugly", *İndirilme Tarihi: Temmuz 2003, WWW:Web: <http://images.about.com/all/bullets>*.
- Heisler, W.J. (1996), "360-Degree Feedback: An Integrated Perspective", *Career Development International*, 1 (3), ss.20-23.
- Hurley, S. (1998), "Application of Team-Based 360° Feedback Systems", *Team Performance Management*, 4 (5), ss.202-210.
- Jones, J.E. ve Bearly, W.L. (1996), *360-Degree Feedback: Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders*, HRD Press, Amherst, MA.
- Kirksey, J.; Zawacki, R., Milliman J.; Norman, C. ve Powell, L. (1995), "Companies Evaluate Employees From All Perspectives", *Personnel Journal*.
- Koebelin, G. (1999), "Is Your Organization Ready for 360 Degree Feedback?", *Human Performance Improvement, Spring, Suffolk University Publications*.
- Lepsinger, R. ve Lucia, A.D. (1997), *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, Pfeiffer/Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Lepsinger, R. ve Lucia, A.D. (1998), "Creating Cahampionships for 360-Degree Feedback", *Training and Development*, February, s.51.
- London, M.; Smither, J.W. ve Adsit, D.J. (1997), "Accountability: The Achilles Heel of Multisource Feedback", *Group and Org. Man.*, 22 (2), ss.162-184.
- Martineau, J.; Brutus, S. ve London, M. (1999), "The Impact of 360-Degree Feedback on Planning for Career Development", *Journal of Management Development*, 18 (8), ss.676-693.

- McCauley, C.D. ve Moxley, R.S. (1996), "Developmental 360: How Feedback Can Make Managers More Effective", *Career Dev. International*, 1 (3), ss.15-19.
- Mount, M. K. vd. (1998), "Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings", *Personnel Psychology*, 51, ss.557-558.
- Nowack, K.M. (1993), "360-Degree Feedback: The Whole Story", *Traning and Development*, 47, January, ss.69-72.
- Oldre, V. (2002), "360° Feedback Systems Boost Employee Productivity and Leadership Development", *Human Resources*, May-June, 13 (3).
- Ölçer, Ferit ve Özbirecikli, M. (2002), "Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard", *İ.Ü., İşletme Fak. Dergisi*, 1 (2), s.31-48.
- Rowe, C. (1995), "Introducing 360-Degree Feedback: The Benefits and Pitfalls", *Executive Development*, 8 (7), ss.14-20.
- Salam, S.; Cox, J.F. ve Sims, H.P. (1997), "In The Eye of The Beholder: How Leadership Relates to 360-Degree Performance Ratings", *Group and Organization Management*, 22 (2), ss.185-209.
- Testa, M.R. (2002), "A Model for Organization-Based 360 Degree Leadership Assessment", *Leadership&Organization Dev. Journal*, 23 (5), ss.260-268.
- Thach, L. (2002), "The Effect of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness", *Leadership&Organization Development Journal*, 23 (4).
- Tornow, W.W. (1998), *Maximizing The Value of 360-Degree Feedback: For Successful Individual and Organizational Development*, Jossey Bass.
- Waldman, D.A. (1997), "Predictors of Employee Prefences for Multirater and Group-Based Performance Appraisal", *Group and Organ. Man.*, 22(2), ss.264-267.
- Waldman, D.A ve Atwater, L. (1998), *The Power of 360 Degree Feedback*, Gulf Publishing, Houston, TX.
- Westerman, J.W. ve Rosse, J.G. (1997), "Reducing the Threat of Rater Nonparticipation in 360-Degree Feedback Systems", *Group and Organization Management*, 22 (2), ss.288-308.
- Wimer, S. ve Nowack, K. (1998), "13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback", *Training and Development*, 52, ss.69-82.
- Yukl, G. ve Lepsinger, R. (1995), "How to Get The Most Out of 360-Degree Feedback", *Training*, December, ss.45-50.