

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

360 Degree Performance Evaluation System

Reference: Tandoğan, M. (2020). "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 6(27): 42-52.

Mustafa TANDOĞAN

1. Doktora Öğrencisi, Near East Üniversitesi, Nicosia/Kıbrıs
ORCID no : 0000-0002-6550-0378

ÖZET

Tek değerlendiricili klasik performans değerlendirme yöntemlerinde yapılabilecek olası hataları en aza indirmek amacıyla farklı performans değerlendirme yöntemleri uygulanabilmekte olup, 360 derece performans değerlendirme yöntemi bunların arasında sayılabilir.

360 derece performans değerlendirme; "çalışanın iş ortamında etkileşimde bulunduğu tüm çevresinden (yöneticilerinden, çalışanlarından, mesai arkadaşlarından, eşitlerinden, müşterilerinden, kendinden, eş / aile üyelerinden) alınan geribildirimler doğrultusunda performansının değerlendirilmesi süreci"dir denilebilir.

Anahtar Kelimeler: 360 derece, Performans, Değerlendirme

ABSTRACT

360-degree performance evaluation method can be counted among single evaluations in classical performance evaluation methods in order to reduce the most possible mistakes, whereas different performance evaluation methods can be applied.

360-degree performance evaluation can be expressed as; The evaluation process of the performance in the direction of the feedback received from the whole environment that the employee interacts with in the work environment (from his / her directors, work friends, colleague's, partners, customers, individual, husband or wife and family members).

Keywords: 360 degrees, performance, evaluation

1. GİRİŞ

Performans değerlendirmenin amacı, çalışanların değerlendirme dönemindeki mevcut performans düzeylerini belirleyip analiz etmek değil; bir sonraki değerlendirme döneminde daha iyi performans düzeyine gelebilmelerini sağlayabilecek tedbirleri almak, gereği halinde düzeltme faaliyetlerine gitmek olarak açıklanabilir.

Çalışanların, kurumlarında uygulanan performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları performanslarını ve iş motivasyonlarını etkileyebilir.

360 derece performans değerlendirme ile performansları değerlendirilen çalışanların, bu yönteme ilişkin tutumlarının belirlenmesi, çalışmanın ana amacıdır. Alt boyutların, yani çalışanların; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarının, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarının, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarının, geribildirimlerin kalitesine ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarının belirlenmesi de çalışmanın diğer amacıdır.

Çalışanların iş performanslarını ölçmek amacıyla uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin tarihsel süreç içerisinde değişiklik gösterdiği, tek bir değerlendirici tarafından yapılan klasik performans değerlendirmeler yerine birçok değerlendirici tarafından yapılan performans değerlendirmelerinin tercih edilmeye başlandığı söylenebilir.

360 derece performans değerlendirme; çalışanların performanslarının etkileşimde bulunduğu tüm iş çevresinden alınan geribildirimlerle değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Birden çok değerlendirici tarafından yapılan 360 derece performans değerlendirme, tek bir değerlendirici tarafından yapılan klasik performans değerlendirmelerin olası değerlendirme hatalarını azaltabilir.

2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ (360 DERECE PDS)

Gelişen dünyada, mükemmelliği arayış sürecinde insan kaynakları ile ilgili hedeflerimize ulaşmada etkili, herkesçe kabul edilen, desteklenen, sürdürülebilir bir performans değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009:50).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar sadece yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir (Turgut, 2001:56). Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir anlayışla değerlendirilmekteydi. Bu tip değerlendirmelerde, çalışanı sadece üstü değerlendirmekteydi (Çelik, 2006:9). Özellikle kalitatif konuların değerlendirilmesinde yöneticilerin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular için içine girmekte, nesnellik zayıflamakta ve değerlendirmenin güvenilirliği gölgelenebilmekteydi. İyi bir performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için insan faktöründen kaynaklanan ve değerlendirmenin güvenilirliğini azaltan unsurların en aza indirgenmesi gerekmektedir (Turgut, 2001:56-57). Bu gibi nedenlerle değerlendirmelere olan bakış açısı, ihtiyaçlar, uygulamalar ve sonuçlardan alınacak faydalar bakımından farklı arayışlara yönelmeler gerçekleşmiştir.

Kalite çalışmalarının yapı taşlarından biri olan insan kaynağı çeşitli yönlerden ele alınmış, personel ihtiyaçlarının neler olduğu bilimsel olarak araştırılmış ve bu ihtiyaçların giderilmesi yönünde çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde bu çalışmalar bir adım daha ileriye giderek, kurumların personel ihtiyaçlarını belirlemede yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu çıkarımlara göre, çalışanların kuruma yaptığı katkının, potansiyel yeteneklerinin ve eksik yönlerinin belirlenebilmesi için bireysel performanslarının ölçülmesi gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır (Kubat, 2012:52). Bu amaçlarla Çelik (2006:9)'in çalışmasında belirttiği üzere çalışan, muhatap olduğu herkes tarafından değerlendirilmekte ve bu durum ortaya daha makul ve objektif değerlendirme sonuçlarını çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, değerlendirme sistemlerinde tek kaynaktan çoklu kaynaklarla değerlendirmeye doğru bir değişme gözlemlenmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte çağdaş yönetim kuramlarında kalite geliştirme, iyileştirme gibi kavramlar dinamik bir süreç haline gelmiştir. Bu yönetimlerde iç ve dış her paydaştan katılımcı yönetim anlayışı beklenmektedir. Artık modern insan hizmet aldığı ve hizmet verdiği taraflar tarafından nasıl algılandığını öğrenmek istemektedir. Ayrıca kendisini ilgilendiren her türlü karara katılmak istemektedir. 360 Derece PDS ile bu durum sağlanabilmektedir. Ayrıca bu yöntemle ilk defa çalışanlar, yöneticileri değerlendirme şansına sahip olmaktadır. Kurumlar, personelin ve örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla performans yönetim sistemlerini yeniden yapılandırma çalışmalarına yönelmişlerdir. Kurumlar iletişim çağının ihtiyaçlarına cevap vermek ve varlıklarını sürdürebilmek için: dikey hiyerarşiden yatay hiyerarşiye; makam gücünden bilgi ve uzmanlık gücünün tercih edilmesine; otokratik yönetimden, esnek ve demokratik yönetime; tek yönlü performans değerlendirmeden, çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemine geçiş yapmaktadırlar (Çelik, 2006:50).

Literatürde 360 Derece PDS için pek çok tanımlama mevcuttur:

Camgöz ve Alperden (2006:195) için “Değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi, müşteriler gibi farklı perspektiflerden bilgi toplanması anlayışıdır”.

Kapusuzoğlu (2006:436) için “Çalışanın performansının, iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve hizmetinden etkilenen kişilerden derlenen çalışma performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir”.

Kubat (2012:54) için “360 Derece PDS kişilerin birbirlerine geri besleme vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanlarla ilgili detaylı bilgi vermesi”dir.

Gümüştakin, Özler ve Yılmaz (2010:2) için günümüz kurumlarının değişime ayak uydurabilmesi için; insanı ön plana çıkaran, çalışanların kendileri ve amirleri tarafından değerlendirilmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları ve hizmet verilenlerce değerlendirilmesini öngören sistemdir.

Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007:561) için “360 derece geribildirim sistemi çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir”.

Turgut (2001:61) için “360 Derece PDS çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamak”tır.

Kısacası 360 Derece PDS çalışanın, sadece amiri tarafından olası yanlı, yanlış, eksik, güvenilir ve geçerliği düşük olan değerlendirmelerin önüne geçmek amacıyla, hizmet verdiği-etkileşime geçtiği herkes tarafından değerlendirmeye tabi tutulduğu ve bireyin eksiklerinin ihtiyaçlar doğrultusunda giderilerek sürekli gelişmesine imkân tanıyan sistemdir. Hurley (1998:202) çalışmasında 360 derece geri bildirim kavramının teoriler üzerine bazı öncü çalışmalar yapan TEAMS, Inc şirketinin, ticari bir markası olduğunu belirtmiştir. Hatta bu terim Band-Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş yaşamında öyle yaygın hale gelmiştir ki orijinal markasının bile önüne geçmiştir. Savaş (2005:7-8) çalışmasında bu değerlendirme sisteminin 1980’lerin ortalarından itibaren başladığı, popüler hale geldiği; günümüze kadar gelişerek devam ettiğini söylemektedir.

Oruç, Armaneri ve Yalçinkaya (2008:6)’nın çalışmalarında belirttikleri Şekil 1.’e göre 360 derece performans değerlendirme modeli görülmektedir. Bu yöntemde çalışanlar sadece yöneticileri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, iç ve dış paydaşları ve kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Yöntemin isminde yer alan 360 derece ifadesi de değerlendirilen kişinin çevresini yani işi gereği ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmektedir. Bu sistem sayesinde yönetici, çalışan hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgileri, çalışan ile farklı seviyelerde temaslara sahip değişik kaynaklardan elde edebilme ve dolayısıyla da çalışana daha iyi tanıyabilme imkânı bulur.

360 Derece PDS pek çok isimle anılmaktadır. Bunlardan belli başlıları: Çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, çalışma arkadaşları değerlendirmesi (Kapusuzoğlu, 2006:436), 360 Geribildirim (360 Feedback), çok-yönlü performans değerlendirme (multi-rater performance appraisal) (Gök, 2006:41), paydaş değerlendirme, tam daire değerlendirme, çok değerlendirici geri bildirim, çok kaynaklı değerlendirme, alt ve akran değerlendirme, grup performans değerlendirmesi, çok noktalı değerlendirme ve çok bakış açılı derecelendirme (McCarthy ve Garavan, 2001:6). 360 Derece PDS’nin uygulandığı gerek ulusal gerekse uluslararası başka çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak bu alanda yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, 360 Derece PDS’nin dayandığı teorik yapıyı tümüyle kapsayan, performans değerlendirme sürecindeki tüm ayrıntıları aynı anda kapsayan bir modelin henüz geliştirilmediğini söylememiz mümkündür (Oruç, Armaneri ve Yalçinkaya, 2008:11).

Bu yaklaşım zamanla daha fazla popüler hale gelmektedir ve genellikle ücret artışlarından daha çok gelişim amacıyla kullanılmaktadır (Dessler, 1999:156). Bunun sebebini Bayram (2006:52) çalışmasında “kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesi” sebebiyle açıklamıştır. Ayrıca kişinin kendisini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalığın, değişim için önemli bir istek uyandırabileceğinden bahsetmiştir. Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010) ise bu durumu şöyle anlatmaktadırlar “360 Derece PDS’nin yapıldığı örgütlerde işgören örgütün bir parçası olmak için çaba göstermekte ve güçlü bir aile üyesi gibi hareket etmektedir. Yöneticinin performansına verdiği önem ile adil bir performans değerlemesi, örgütsel bağlılığı ve performansı arttırmakta etkili olabilmektedir” (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz , 2010:2). Günümüzde öne çıkabilmek, başarıya ulaşabilmek, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilme için, değişimlere hızla ayak uydurabilen, dinamik yapıya sahip olabilen, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu gerçeğinin bilincinde olan kurumlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle 360 Derece PDS, gelecekte başarıya imza atmayı hedefleyen kurumlar tarafından tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir (Bayram, 2006:47). Günümüzde endüstriyel demokrasinin gittikçe önem kazanması ve daha gerçekçi sonuçlar vermesi sebebiyle 360 Derece PDS giderek yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Uğur, 2003:235).

360 Derece PDS, doğru uygulandığı takdirde, uygulanan kurumlara pek çok fayda sağladığı özellikle belirtilmektedir. Mesela Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010:2)’ a göre sistemin insan ögesine önem vermesi ve tarafsız olması, çalışanların kurumsal bağlılıklarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

360 Derece PDS, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007:197). Her çalışan, yaptıklarının etkilerini anlamak, gelişmek ve performansını arttırmak için farklı kaynaklardan gelen bilgilere ihtiyaç duyar. 360 Derece PDS, çalışanlara farklı bakışlardan performansları hakkında gelişimsel dönüt sağlama anlamında kullanılmaktadır (Çelik, 2006:49). Bu geri beslemeler de çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olarak kişisel gelişimini (Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007:561); kariyer basamaklarında sağlıklı yükselmelerini sağlamaktadır (Bayram, 2006:54).

Sadece çalışana değil, uygulandığı kuruma da fayda sağlayan bu sistem için Bayram (2006:55) “Sayılan amaçlar için kullanılan 360 derece değerlendirme, örgütteki geribildirim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemekte, kişilerin gelişimini sağlayarak örgütsel gelişimi de desteklemektedir” demiştir. Akdoğan ve Demirtaş (2009:50) da bir kurumda ücret belirlemeden, eğitim ihtiyacını belirlemeye, insan kaynakları planlamadan terfi ve işten çıkarma konularına kadar karar vermeye temel teşkil eden çok geniş bir çalışma alanının olduğunu belirtmişlerdir.

Ancak bu sistemin başarısı için gerekli olan ön şartlar yerine getirilmezse, sistem uygulamaya başlandıktan sonra ortaya çıkması olası problemler öngörülmezse, sistem kendisinden beklenen yararı tam olarak sağlayamayabilir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007:187). 360 Derece PDS tek başına kullanıldığında ya da özü kavranmadığında önemli sorunlara da neden olabilir. Nesnelliği sağlamak için değerlendirme ölçütlerinin diğer bütün değerlendirme yöntemlerinde de olduğu gibi açıkça ortaya konulması gerekir. Değerlendirmenin en önemli sorunu olan yanlılığı ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek değerlendirilen için önemli bir sorumluluktur (Oğuz, 2006:30).

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi

360 Derece PDS kurumsallaşmanın bir gereği olarak ya da insan kaynakları uygulamalarında güncel ve moda bir uygulama olarak görülmemelidir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007:197).

Çağımızın en belirgin özelliklerinden birisi, sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmasıdır. Yaşanan değişimler kurumlar üzerinde; yeni gelişmelere kendilerini uydurmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Bugünün kurumları, başarıya ulaşabilmek, iç ve dünya pazarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. Günümüzde, değişimlere hızlı ayak uydurabile; dinamik, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış kurumlar varlıklarını sürdürebilecektir (Bayram, 2006:63).

Üretimde beden gücünün önem kaybettiği, beyin gücünün ağırlığının arttığı iş dünyasında başarıya yönelen bütün kurumlarda “insan” unsurunun ön plana çıktığı gözlenmektedir. Ancak yine belirlenen önemli bir gerçek, insanoğlunun teknolojideki baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği ve etkililiği aynı paralelde arttıramamasıdır. Bu çerçevede, insanı yönetme noktasında yapılması gerekenler ön plana çıkmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009:49-50). Giderek gelişen dünya koşulları içinde, toplumların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve gelişim sağlayabilmelerinde yönetimin ve yöneticilerin rolü her geçen gün biraz daha artmaktadır. Ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda meydana gelen değişimler, kurumsal amaçları daha kısa sürede gerçekleştirecek yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmaktadır (Kara, 2010:91). Varlıklarını sürdürebilir olan kurumlar, rakiplerine göre sürekli farkı yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Fark teknoloji ile yaratılamaz. Teknoloji tek başına, onu iyi kullanabilen bir insan olmaksızın anlam ifade etmez.. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkündür. İyi yapılandırılmış bir 360 Derece PDS, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir (Arslan, 2008:16).

Artık insanların sadece maddi ihtiyaçlarının karşılanarak mutlu olmasını beklemek doğru değildir. Çalışanların verimli çalışmalarındaki bir önemli etken de onların mutlu olmalarıdır. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve önemli rollere sahip olma maddi kaygıların bile

önüne geçmeye başlamıştır. İşte bu ihtiyaçlar kurumlarda “katılımcı yönetim” anlayışının gelişmesine neden olmuştur. Artık çalışanlar, basit birer çalışan olmak yerine çalıştıkları kurumun yönetimine katılmak istemekte; kendilerini ve çalıştıkları kurumları ilgilendiren her türlü kararın alınmasına ve eyleme geçilmesine aktif olarak katılıp, görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmasını, yani “tam katılımı” talep etmektedirler (Uygun, 2004). İnsanları küstürmeden, etkin bir şekilde faydalanmanın yolu da etkili bir performans değerlendirme sisteminden geçmektedir. Bu etkili değerlendirme sistemi de her zaman çok yönlü geri bildirimlerin alındığı dinamik bir kurum yapısı ile mümkün olacaktır. 360 Derece PDS, kurumun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem kuruma hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır (Bayram, 2006:63). 360 Derece PDS kurumun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem kuruma hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır (Arslan, 2008:16).

360 Derece PDS, yenilikçi yönetim anlayışıyla oldukça dikkat çekicidir. Bu yöntemde, çalışanların iş yerlerini benimsemesi, kişiler ve birimler arası iletişimin karşılıklı olarak açık olması, kişisel, grupsal, birimsel ve kurumsal gereksinimlerin ve gerekli eğitimlerin tespit edilebilmesi konularında diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre daha fazla fayda sağlanmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizmasına karşın; objektif ve güvenilir geri bildirim, bireysel gelişim ve öğrenmeye imkân sağlaması, çoklu görüş ile hizmet kalitesini geliştirmesi, zamansal ve aynı giderlerde kazanım sağlaması ile 360 Derece PDS kuşkusuz ki her sektörde rahatlıkla kabul görecektir (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008:6-10).

2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Süreci

Tipik bir 360 Derece PDS, sistemin amaçlarının belirlendiği başından değerlendirilen kişiye değerlendirme raporlarının sunumuna kadar çok sayıda aşama kapsar (McCarthy ve Garavan, 2001:11). Bu süreç literatürde farklı kaynaklarda farklı sayıda başlıklar altında toplansa da temel hatlarıyla aynı yöntemler izlenmektedir. Birinci adım amaç belirlemedir. Bunu iletişim, veri toplama aracı tasarlama, değerlendiricilerin belirlenmesi, uygulama, veri sonuçlarının değerlendirilmesi, sonuçların paylaşılması izlemektedir. Bu süreci Ölçer (2004)'in Dawson ve Darley (2001), Hurley (1998), Tornow (1998), Antonioni (1996), Lepsinger ve Lucia (1997:221) çalışmalarından geliştirerek hazırladığı aşağıdaki uygulama modeli ifade etmektedir:

2.2.1. Amaçların Belirlenmesi

360 Derece PDS için 2 önemli uygulama vardır. Çalışanların gelişimi ve performans değerlendirme. Amaç 360 Derece PDS'den kazanılan bilgilerle tüm sürecin tasarımını ve uygulamasını belirleyecek bilgilerin kullanılmasıdır (McCarthy ve Garavan, 2001:11). Burada önemli bir husus, daha sistem uygulamaya alınmadan önce, sistemin uygulanmasına elverişli bir ortamın olup olmadığına ya da böyle bir ortamın yaratılıp yaratılmayacağına bakılmasıdır. Böylelikle 360 Derece PDS kurumda etkili bir şekilde kullanılarak, çalışanların kişisel yararı yanında kurumsal hedefleri ve stratejinin gerçekleştirilmesi anlamında örgütsel yarara katkıda bulunabilir (Mamatoğlu, 2008:142). Amaç başlangıçta belirlenmeli, ilgili tüm paydaşlara iletilmelidir (McCarthy ve Garavan, 2001:11). Örneğin, kurumun geleceğe yönelik hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada kullanmayı düşündüğü stratejileri nelerdir? Kurum içi kaynaklar, iş tanımları, tanımlanmış yetkinlik alanları, liderlik profili, aracı geliştirebilecek uzman personel vb. yeterli midir? (Mamatoğlu, 2008:142). İşte bu yüzden 360 Derece PDS'nin uygulanma sürecinin ilk adımını “Amaçların Belirlenmesi” oluşturmaktadır. Bu hem performans değerlendirmenin, hem de değerlendirme sonuçlarının kuruma sağlayacağı faydalar, yapılacak düzeltmeler, iyileştirme ve geliştirmeler hakkında adeta bir yol haritası niteliğindedir.

Arslan (2008:7)'in belirttiği gibi sorulara gerçekçi çözümleri yanıt olarak alabilmek için; öncelikle “Bu kurumda amacımız nedir?”, “İşimiz tam olarak nedir?” sorularına doğru cevaplar verilmesi gerekmektedir. Bunları belirledikten sonra “Bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır?”, “Mevcut

kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır?" gibi sorularla mevcut durumun değerlendirilmesi yapılabilir.

Barutçugil (2002:183) çalışmasında amaçların belirlenmesi aşamasını "Çalışmanın temel nitelik ve niceliği", "İş bilgisi ve yeteneği", "Bireysel özellikler", "Bireyin ilişki ve davranışları" olarak 4 temel faktör olarak ele almıştır. Bu temel faktörler kendi içlerinde alt faktörlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Örneğin, bireyin özellikleri temel faktörünün alt faktörleri ele alınacak olursa, bunlar; işbirliği, güvenilirlik, anlayış, dürüstlük, çalışkanlık, uyumluluk, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, becerlilik, esneklik, iş bitirme, sağlık, görünüş, heves, güç ve benzerleri şeklinde sıralanabilir. Belirlenecek olan amaçlar da bu alt faktörlere göre şekillenmelidir.

Belirlenen amaçlar hakkında kurumda çalışan her birey bilgilendirilmelidir. Bunu Özer (2010:14) şöyle ifade etmiştir "Yetkili kanallardan verilen bilgilerle daha sonra oluşabilecek şikâyet vb. olumsuzlukların önüne geçilebilir. Çalışanlara elektronik ortamdan yapılan duyurular, broşür, yazılı duyuru, dergiler ya da tartışmasız, tartışmalı toplantılarla değerlendirmenin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılabilecek sorunlar açıklanmalıdır. Amaçların anlatılması, sistemin işleyişi hakkında teknik bilgi verilmesinin ötesinde bir konudur ve uygulamanın doğru yürütülmesini sağlayacak, farklı algılamalara engel olacaktır.

2.2.2. Üst Yönetimin Desteğinin Alınması

İlk aşama olan amaçların belirlenmesinden sonra üst yönetimin desteğinin alınması aşamasına geçilmelidir. Özer (2010)'in de dediği gibi sistemin amaçlarının özellikle yöneticilere benimsetilmesi çok önemlidir, zira yöneticiler doğal olarak, uygulamayı takip etme, sorunları çözme ve diğer çalışanlara bilgi verme görevini üstlenmektedirler (Özer,2010:14). Özellikle, sistemin yerleşmesinde kritik öneme sahip liderlik çabaları ve iletişim diğer çalışanlar için model ve destek olmakta, çalışanların bu sistemi sahiplenmesi ve uygulamasında özendirici rol oynamaktadır. Sistem kurulurken yöneticinin desteği ve kurumdaki liderlerin harekete geçirilmesi de kritik bir öneme sahiptir (Mamatoğlu, 2008:142). Ayrıca Mamatoğlu (2008:143) "Uygulamanın yapılacağı örgüt yöneticileri sistemin yararına inanıp desteklerse, örgüt içinde çalışanların zarar görme endişesi duymadan özgürce düşüncelerini ifade edebilecekleri bir atmosfer varsa, kültürel olarak örgüt öğrenme, gelişme ve değişimi destekliyse 360 derece geri bildirim sistemi başarıya ulaşabilir denilebilir. Bu koşullar sağlanmadan sistemi uygulamaya koymak başarısızlığın garantisidir." demektedir.

Fakat burada gözden kaçırılmaması gereken bir ayrıntı vardır ki; 360 Derece PDS'nden verimli bir şekilde sonuç alınabilmesi için zaman, emek harcanması gerekmektedir ve bu zor bir görevdir. Barutçugil (2002:186)'in de belirttiği gibi çağdaş organizasyonları yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Bu nedenle, değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz.

2.2.3. Brifing-İletişim ve Güven Oluşturma

360 Derece PDS'nin uygulanabilirliğinde en önemli unsur güvendir. Çalışanlar sistemin objektif ve tarafsız olduğuna tam bir güven duymalıdır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007:197). Çünkü insana dönük hiçbir çalışma onların katılımı olmaksızın başarıya ulaşamaz. Bu nedenle çalışanların uygulamaya dönük şüphe ve endişeleri giderilmeli, sonuçtan nasıl yararlar sağlanacağı iyi anlatılmalıdır (Uğur, 2003:221).

Yapısı nedeniyle 360 Derece PDS kritik yetkinliklere ilişkin açık geribildirim sunmakta ve yetkinliklerin gelişimi çalışanlar tarafından da izlenebilmektedir. Bu nedenle sistem esnek ve geniş kapsamlı bir model olmak zorundadır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007:193). Bu noktada her kurum çalışanlarıyla, kendi kurum kültürlerine uygun iletişim kanallarını kullanarak güven ortamı yaratmaları gerekmektedir. Yine Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007)'in kurumlar için söyledikleri "konuyu kendilerine özgü bir yapı içerisinde ele alıp kendi gerçeklerine göre yöntemi uygulamaları sistemden beklenen faydanın elde edilmesinde son derece önemlidir"

ifadeleri bunu destekler görüştedir (Balaban ve Özdemir, 2007:193). Yeterli bilgi alamayan, doğru iletişim kanallarıyla ulaşılamayan personel 360 derece performans değerlendirme ile ilgili olarak bir ön yargı besleyebilir, kurumda yalan yanlış dedikoduların yayılmasına zemin oluşturabilir. Bu da Sabuncuoğlu (1997:172)'nin belirttiği gibi gerçeği yansıtmayan haberler kuruma çoğu kez zarar verir. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle çalışanların kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşturulmalıdır.

Özetle; daha sistem uygulamaya başlamadan bir tür kurum içi halkla ilişkiler çalışması başlatılıp uygulama boyunca devam ettirilebilir. Böylece sistemin çalışanlara duyurulması ve tanıtımının yapılması; çeşitli broşürler, sistemle ilgili yazılar, yardımlaşma hattı vb. araçlar yardımıyla gerçekleştirilebilir (Mamatoğlu, 2008:151).

Kısacası, 360 Derece PDS'den başarı elde etmek isteniliyorsa, kurum kendi içinde iyi organize olmalı, tutarlı davranışlar sergilemeli, sisteme motivasyon anlamında hazırlanmalıdır (Mamatoğlu, 2008:142).

2.2.4. Veri Toplama Aracının Tasarımı

Kurum içerisinde 360 Derece PDS'nin gerekliliği, olumlu yanları, uygulama şekli, geri dönütleri vb. konularında güven sağlandıktan sonra veri toplama aracının tasarımına geçilmektedir.

Bu aşamada Mamatoğlu (2008)'nin dediği gibi cevabı aranması gereken soru şudur: Kurum içerisinde 360 Derece PDS uygulamasında kullanılacak aracı yaratmaya destek olabilecek yeterlilikte uzman bulunmakta mıdır? Eğer böyle bir durum yoksa danışmanlık firmaları gibi dışarıdan aracın satın alınması söz konusu olacaktır. Dışarıdan satın alınan bir veri toplama aracının kuruma adapte edilip edilemeyeceğinin, kurumun kültürüyle uyumlu olup olmadığının, istenilen hedefleri ölçüp ölçmediğinin de sorgulanması gereklidir. Çünkü geliştirilen araç, kurumun anahtar parçaları olan misyonu, stratejileri, kültürü ve var olan sistemi ile yeni sistemin uyumluluğu gerekir (Mamatoğlu, 2008:142).

Ölçülecek olan davranış ve öğelerin genel özellikler olmasından daha çok işyerindeki çalışan davranışlarına odaklanmaları tavsiye edilir. Pek çok yorumcu, ölçülecek öğelerin bazı özel alanlara dayanması gerektiğini, böylelikle değerlendirici hatalarında azalma olacağını belirtmişlerdir. Ölçülecek davranışlar kurumun vizyon ve değerlerinden çizilmelidir (Mccarthy ve Garavan, 2001:11).

Ardıç, Çiçek ve Çöl (2009) 360 Derece PDS sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama aracının olduğunu belirtmişlerdir, bunlar; anket yöntemi ve görüşme yöntemidir (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009:54-55). Öte yandan, veri toplamak için anket kullanımından çok daha etkili programlar (gözlem, kurum kayıtlarının incelenmesi, testler, deney gibi) geliştirilebilir. Ancak, bu programların çok dikkatli bir şekilde yönetilmesi, olgun bir kurum kültürünün olması ve iyi bir kolaylaştırıcının desteğinin alınması gerekmektedir (Ölçer, 2004:222). En yaygın olarak kullanılan veri toplama aracı ankettir. Danışmanlık şirketleri tarafından geliştirilmiş olan genel anketler satın alınabileceği gibi, kuruma özgü yeni bir anket de tasarlanabilir (Ölçer, 2004:220).

Öncelikle, etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilmektedir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanmaktadır (Bayram, 2006:58). Anket genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşur; ancak bazı anketler açık uçlu sorularla da değerlendiren kişiye, birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı verir. Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360 Derece PDS etkinliğini artırır (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009:54-55). Objektifliği esas alan bu sistemde adil dağılımı ön plana çıkarmak için her soruya önem derecesine göre puanlar verilmelidir. Yüzlük sistemde, soruların puanlarının toplamı yüz olmalıdır. Daha sonra her bir soru içeriğine göre ya değişken ya da standart olacak şekilde seçeneklendirilmelidir. Standart olarak “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” alternatiflerini barındıran beşli bir ölçek tercih edilebilir. Ancak ölçümlerin ve tespit edilmek istenen yeteneklerin

tam anlamıyla belirlenmesi için soruya özel seçeneklerin kullanılması çoğu zaman daha etkili olmaktadır. Seçenekler belirlendikten sonra, her bir seçeneğe 0-1 puan arasında ağırlık katsayısı verilmelidir (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008:8). Anketin uzunluğu çok önemlidir. Çok uzun olmamalıdır, çünkü uzun anketler genellikle eksik cevaplanır, yarım bırakılır. Bütün gerekli davranışları kapsayacak kadar uzunlukta olmalıdır. Çalışanların bir anketi tamamlaması için 10-15 dakikadan daha fazla zaman harcaması beklenmemelidir (Garavan vd., 1997:139).

360 Derece PDS modelinde, çalışanın performansına ait bilgiler genelde basılı ya da elektronik anket yöntemi ile toplanmaktadır (Kubat, 2012:55). Bununla birlikte sorular, değerlendiriciyi iyileştirme önerileri sunmaya teşvik etmeli, açık ve anlaşılır olmalı ve anket formunun tümüne uygun bir değerlendirme ölçeği kullanılmalıdır (Ölçer, 2004:222).

Görüşme yönteminde ise izlenebilecek yollar yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış mülakatlar ile grup görüşmeleri olabilir (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009:55).

Yukarıda bahsedilen her iki yöntemin de kendi içinde güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Önemli olan kurum kültürüne, yapısına, büyüklüğüne uygun yöntemi seçerek değerlendirme sürecinin objektifliğini mümkün olduğu kadar arttırmaktır (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009:55).

Son zamanlarda, veriye hızlı ulaşma ve kâğıt işi olmaması açısından daha az yorucu olan digital ortamlarda veri toplama yöntemi tercih edilmektedir. Ancak yaşanabilecek çeşitli teknik problemler, maliyet vb. olumsuzluklar da göz ardı edilmemelidir. Diğer yandan, kâğıt-kalem ölçekleri ile verinin toplanması uzun sürebilir. Ancak bu tür uygulamalar çalışanlar tarafından daha aşina olunan yöntemlerdir ve geliştirilmesi çoğunlukla daha az masraflıdır (Mamatoğlu, 2008:150).

2.2.5. Değerlendiricilerin / Değerleneceklerin Seçilmesi ve Eğitilmesi

Veri toplama aracının tasarlanması aşamasının ardından değerlendiricilerin ve performansı değerlendirilecek kişilerin seçilmesi aşaması ön plana çıkmaktadır.

Bu aşama 360 Derece PDS'nin etkili olarak devam etmesini sağlamaktadır. Eğitim çalışmaları ile tüm katılımcılar sürecin aşamaları ve bu aşamaların nasıl kullanıldığı konusunda bilgi sahibi olmaktadır (Antonioni, 1996:29). Değerleyiciler kim/kimler olursa olsun bu kişilerin sahip olması gereken bir takım nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009:48):

- ✓ Değerlendirilen çalışanın işini bilmeleri
- ✓ Kurumu tanımaları
- ✓ Nesnel değerlendirme yapabilecek özelliklere sahip olmaları
- ✓ Personel değerlendirme sistemini tanımaları
- ✓ Performans değerlendirmede karşılaşılabilecek değerlendirme hatalarını bilmeleri

Burada yapılması gereken önemli bir ayrıntı bulunmaktadır. Bunu Günel Duran (2008:24) şöyle ifade etmektedir "Bu değerlendirme sisteminden önce katılımcıların eğitime alınması ve sistemin içeriğinin ve amaçlarının doğru bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir (Barutçugil, 2002:186). Eğitici toplantılar düzenlenir (Sabuncuoğlu, 1997:171). Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler ve dereceler tanıtılır. Kullanılan kavramlar açıklanır. Değerlendirme fişlerinin doldurulması öğretilir. Değerlendirmesi yapılacak kişiye karşı takınılacak güzel tavırların, onların güvenini kazanmanın ve ortak anlayışı sağlamanın önemi öğretilmeye çalışılır (Barutçugil,2002:186). Yapılan değerlendirmelerde objektiflik önemli olduğundan, özellikle bazı peşin yargılardan kaçınılması salık verilir. Yapılan değerlendirmenin bir yandan kurumun denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir (Sabuncuoğlu, 1997:171).

Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007) yaptıkları araştırmada Türk Elektromekanik Sanayii kuruluşlarından olan bir işletmenin 360 derece geribildirim sisteminin bu aşamasını şöyle ifade etmişlerdir: Unvan, statü ve personel isimleri sisteme tanıtılarak, kimin kimi değerlendireceği

tanımlanmakta ve organizasyon şeması tanıtıldığı için değerlendiriciler arasında ast-üst-eş-dış ilişkileri de belirlenmiş olmaktadır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007:195). Puanlayıcı merkezi eğilim, halo ve hoşgörü hataları gibi çeşitli derecelendirme hataları hakkında eğitilmiş olması gerekir (Mccarthy ve Garavan, 2001:11). Ayrıca, 360 Derece PDS aracının nasıl tasarlandığı, alt boyutları, toplanan bilginin nasıl kullanılacağı, gizliliğin nasıl sağlanacağı değerlendirme ölçeğinin nasıl kullanılması gerektiği de bu eğitimin alt başlıklarını oluşturabilir (Mamatoğlu, 2008:150). Bu eğitimler kişilerin etkili bir şekilde ilerleyişini sağlar. Bu eğitimler sonunda kişiler, süreç aşamaları, ne ve nasıl oldukları hakkında genel bir yargıya varırlar (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009:51-52). Öte yandan, değerlendirilecek kişilerin, 360 Derece PDS'nin kendisinin ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, istenen sonuçların elde edilebilmesi için, değerlendirilecek kişilere sistem ile ilgili soru sorma ve merakını giderme fırsatı verilmeli ve sürece katılımları teşvik edilmelidir (Ölçer, 2004:222).

3. SONUÇ

Performans; çalışanın belirli bir zaman diliminde yaptığı işinde kendisinden yapması beklenen iş çıktısı oranı; performans değerlendirme; “insanı” değil, onun yaptığı “iş çıktısı oranını” ölçen bir uygulamadır denilebilir.

Çalışanların mevcut durumda gösterdikleri iş performanslarını gelecekteki süreçte daha da geliştirilebilmeleri veya en azından düşürmeden devam ettirebilmeleri, performans değerlendirmenin genel amaçlarından biri olarak görülebilir.

Kurumların; yönetici, çalışan, müşteri, tedarikçi, alıcı gruplarıyla ayrılmaz bir bütünlük gösterdiği, alınan bir kararın veya yöntem değişikliğinin bu grupları etkilediği göz ardı edilmemelidir.

Çalıştığı kurum tarafından kendisine değer verildiğini, adaletli ve tarafsız olarak değerlendirildiğini / ödüllendirildiğini / cezalandırıldığını kabul eden çalışanların kurumsal bağlılıkları artabilecek, uygulanan performans değerlendirme yöntemine güvenleri ve inançları da güçlenebilecektir.

Zaman içerisinde performans değerlendirme yöntemlerinin, insanı mekanik bir ürün / hizmet üretim materyali olarak görme eğiliminden uzaklaşarak insanı “insan” olarak görme eğilimine yöneldiği söylenebilir. Bunu sağlamak için çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kurgulanmıştır. 360 derece performans değerlendirme bu yöntemlerden birisidir.

360 derece performans değerlendirme, çalışan performansının etkileşimde bulunduğu iş arkadaşlarından, çalışanlarından, yöneticilerinden, eşitlerinden, müşterilerden, eş / aile üyelerinden alınan geribildirimler doğrultusunda değerlendirilmesi süreci olarak tarif edilebilir. Bu yöntem; tek değerlendiricili klasik değerlendirme yöntemlerinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla uygulanmaktadır.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre; eğitim düzeyi yükseldikçe ve yaş değişkeni ile toplam çalışma yılı azaldıkça; çalışanların 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumları olumlu yönde artmaktadır.

KAYNAKLAR

Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşlemesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 49-71.

Ardıç, K., Çiçek, H. ve Çöl, G. (2009). 360 Derece Geri Bildirim ve Gelir İdaresi Başkanlığında 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, 41-73.

Arslan, A. (2008). 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performans Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç. Çözüm Var Dergisi. Web Site: http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Performans_Yonetimi/360_Derece_Geri_Besleme_ve_Otesi.pdf. adresinden 04.07.2013 tarihinde erişilmiştir.

- Ataay, İ. D. (1990). İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İstanbul
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(2), 185-201.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. Sayıştay Dergisi, sayı: 62.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. Mevzuat Dergisi , 7 (79).
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Pegem Akademi, Ankara.
- Camgöz, S. M. ve Alperten, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2), 191-212.
- Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama. Amme İdaresi Dergisi, 26(1), 159-184.
- Coşkun, B. ve Asunakutlu, T. Max Weber ve Bürokrasi Teorisi. Web Site: <http://www.asunakutlu.com/tncr/weber.pdf>. 27/10/2012 tarihinde erişilmiştir.
- GökGaravan, T.N., Morley, M. ve Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development. Journal of Management Development, Vol. 16 No. 2, 1997, pp. 134-147.
- Gök, S. (2006). 21. Yüzyılda İnsan kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1(1),1-20.
- Günel-Duran, C. (2008). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri (Isparta İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Hurley, S. (1998). Application of Team-Based 360 Degrees Feedback Sytems. Team PerformanceManagement, vol.4, issue.5, 202-210.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2006). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Sınıf Yönetimi Uygulamalarının 360 Performans Geri Bildirim Süreci Yoluyla Değerlendirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 6(2), Mayıs, 433-459.
- Kubat, G. (2012). Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 1, 51-65.
- Mamatoğlu, N. (2008). 360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması. Edebiyat Fakültesi Dergisi, 25(2), Aralık, 1-28.
- McCarthy, A. M. ve Garavan, T. N. (2001). 360 Feedback Processes: Performance Improvement And Employee Career Development. Journal of European Industrial Training, 25/1, p.5-22.
- Oruç, K. E., Armaneri, Ö. ve Yalçınkaya, Ö. (2008). 360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması. Endüstri Mühendisliği Dergisi, 19(1), 4-18.
- Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4), 213-229.

- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. Sayıştay Dergisi, sayı 73,3-29.
- Özer, N. (2010). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi Uygulamaları: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Savaş, T. (2005). 3600 Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi. İstanbul: Çantay.
- Uğur, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Uygun, T. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri (Çanakkale Örneği). Milli Eğitim Dergisi, bahar sayı 162.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, G., Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.