

# PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ

## PERSONAL PERFORMANCE EVALUATION AND 360-DEGREE FEEDBACK PROCESS

Ar. Gör. A.Aslı İLLEEZ  
Ege Ü. Emel Akın Meslek Yüksekokulu

Yard. Dr. Mücella GÜNER  
Ege Ü. Tekstil Mühendisliği Bölümü

### ÖZET

Performans değerlendirme, genellikle etkin yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak bilinmektedir. İş değerlendirme “çalışan bireylerin kendilerinden beklenen işi geliştirme performansları hakkında bilgi edinilmesini sağlamadır.” Bu makalede, performans değerlendirme yöntemlerinde (360 derece geri bildirim) birisi anlatılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans değerlendirme, 360 derece geri bildirim

### ABSTRACT

Performance evaluation is generally acknowledged as an important ingredient for effective management. It is “the activity of providing information of staff members about their performance on job expectation”. In this article, a way of performance evaluation (360 degree feedback) is explained.

**Key Words:** Performance evaluation, 360 degree feedback

### 1. GİRİŞ

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü, performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. gibi bir çok değişken üzerinde geri bildirim sağlamaktadır.(1)

Personel performansından anlaşılan, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren personel, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur.

Performans değerlendirme ise personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir(2).

### 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN FAYDALARI

Yapılan araştırmalar, çalışanların işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar

gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişimler olabildiğini ve bu farklılık ve değişimlerin çok çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermiştir. Bu faktörleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür;

#### 1. KİŞİSEL FAKTÖRLER

- Kişilik
- Yetenek
- İhtiyaçlar

#### 2. ORGANİZASYONLA İLGİLİ FAKTÖRLER

- Yönetim ve insan gücü politikası
- İşin tasarımı ve organizasyon yapısı
- Çalışma şartları
- Üstlerle, emsallerle ve astlarla ilişkiler

#### 3. ÇEVRE İLE İLGİLİ FAKTÖRLER

- Toplumsal Faktörler
- Ekonomik Faktörler
- Politik Faktörler
- Kültürel Faktörler

Bu faktörlerin üç ayrı başlık altında toplanmış olması birbirlerinden tama-

mıyla bağımsız oldukları anlamına gelmez. Tersine, aralarında çok yakın ilişkiler vardır.

Değerlendirilmedikçe ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, tek başına kavram olarak “başarı (performans)” fazla bir anlam taşımayacaktır. Bu çerçeveyi çizdikten sonra, yaygın olarak kabul görmüş tanıma göre “başarı değerlendirme”; Çalışanların görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını tespit etmeğe yönelik faaliyetlerin tümüdür (3).

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler ya da değerlemeden beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir:

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir

iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu farkedildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirilmesiyle daha etkili ve objektif olur.

### 3. PERSONEL PERFORMANSININ DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

Performans değerlendirmesinde kullanılan temel yöntemler şunlardır (4);

1. Gratik Dereceleme Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak en yakın üste değerlendirecekleri her kişi için basılı bir form verilerek doldurmaları istenir. Bu formda personelde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren ölçekler verilmiştir.

2. Uygun Cümle Seçme Yöntemi: Bu yöntemde değerlendiriciden her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerden oluşturulmuş bir listeden astının davranışlarına ve niteliklerine en uygun düşeni verilen ölçüğe göre işaretlemesi istenir. Bu yöntem, değerlendiricileri her davranış için ayrı ayrı düşünmeye sevk etilmektedir.

3. Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirdiği her çalışanın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmesi istenmektedir.

4. Serbest Anlatım Yöntemi: Bu yöntemde ise değerlendirme yapacak amirden değerlendirildiği astın nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yanlarıyla ilgili olarak bir kompozisyon yazması istenir ve yazılan bu kompozisyona göre değerlendirme yapılır.

5. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi: Son yıllarda üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı bu yöntemde birden fazla değerlendirici yer almaktadır. Değerlendirme, amirlerin, yöneticilerin yanı sıra değerlendirenin kendisinin, iş arkadaşlarının, astlarının ve mevcut ise müşterilerin aynı zamanda yaptığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleştirilen bir değerlendirme sistemidir. Bu makede 360 derece geri bildirim yöntemdetayları ile ele alınmıştır.

6. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi: Performansın, yöneticilerin çalışanlara izah edip kabul ettirerek kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği basit ve mantıksal bir yöntemdir.

Biz yazımızda bu yöntemlerden 360 derece geri bildirim yöntemini daha detaylı olarak anlatmaktayız.

### 4. 360 DERECE GERİ BİLDİRİM YÖNTEMİ:

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi ile sağlanan geri bildirim, çalışanın per-

formansını gözlemleyen daha geniş bir grubun geri bildirim vermesine olanak sağlamaktadır (5). 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir (7).

Bu yöntem çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtması ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından çalışanlar tarafından daha doğru ve güvenilir olarak algılanmaktadır (5). 360 Derece Geri Bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (7).

#### 4.1. 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin Amaçları

- \* Çalışanlarınızın performans değerlendirmelerini yapmak,
- \* Çalışanlarınıza kapsamlı ve objektif geri bildirim vermek,
- \* Çalışanların kritik başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlamak,
- \* Yönetim ekibinizin etkinliğini ölçmek,
- \* Çalışanlarınızın güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek,
- \* Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını netleştirmek,
- \* Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek,
- \* Takım çalışmasını ve takım içinde iletişimi güçlendirmek,
- \* Değişim ihtiyacını belirlemek ve değişimi hızlandırmak

istiyorsanız 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi kullanılabilir (5).

#### 4.2. 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin Avantajları

360 Derece Geri Bildirim sürecinde, - değerlendirici girdileri anonimdir (amirler, emsaller, astlar, kendisi ve müşteriler)

- sıralı amirlere özel geri bildirim verir,
- sistemi yönlendiren komuta zincirinin dışındadır,
- geri bildirim süreci, performans iyileştirilmesi ve güçlendirilmesi için faaliyet planları geliştirilmesine yardımcı olur (6).

360 Derece Geri Bildirim Yönteminin avantajları şunlardır:

- **Kapsamlı ve objektif geri bildirim:** Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geri bildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır.
- **Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek:** Yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir. Organizasyon içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır. Organizasyonun liderden ne beklediğini ortaya koyar.
- **Çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek:** Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir. Geri bildirim sağlayarak, çalışanların sistem içindeki yerlerini ve yaptıkları işin çevrelerindeki tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlar.
- **Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak:** Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- **Astların yöneticilere geri bildirim vermesi:** Özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans

değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 Derece Geri Bildirimde astların üstlere geri bildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir. Ayrıca amirler çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.

- **Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması:** 360 derece geri bildirimlerle çalışanların birbirlerine geri bildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır. İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş yapılmasına hizmet eder.

Aynı zamanda, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi yaklaşımı 8 temel yetenek alanında personelin çok yönlü olarak izlenmesini kolaylaştırır:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişime uyabilirlik,
- İnsanlarla ilişkiler,
- Görevin yönetimi,
- Üretim ve iş sonuçları,
- Başkalarının yetiştirilmesi,
- Personelin geliştirilmesi.

Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışanın kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 Derece Geri Bildirim Yöntemini, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir (7).

#### 4.3. 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar

360 Derece Geri Bildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir.

- **Tasarım Aşamasındaki Hatalar:** 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin örgüte girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir kurumda uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi, bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenen tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada, yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkum edecektir.

- **Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:** 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin başarılı olması için, sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekir. Eğer kurum daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

- **Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi:** Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

- **Eksik Bilgi:** 360 Derece Geri Bildirim Yönteminde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkansızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzere uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

- **Aşırı Kağıt İsrarı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yükü:** Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir (7).

#### KAYNAKLAR

1. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi41/aytac.htm>
2. Prof. Dr. Aldemir MC, Prof. Dr. Ataol A, Doç. Dr. Budak G. Personel Yönetimi, 1996, İzmir
3. [http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/360\\_derece\\_performans.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/360_derece_performans.htm)
4. Güner M. "Konfeksiyon İşletmelerinde Personel Performansını Artırma ve Değerlendirmenin Planlanması", II. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, 15-17 Ekim 2003, İzmir
5. <http://www.rcbadoor.com/PerFYon.htm>
6. <https://www.insankaynaklari.com/CN/EY/360.asp>
7. Aytaç A. 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi, Temmuz 2003, Yıl 4, Sayı 41