

GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNE YENİ BİR ALTERNATİF : 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ

Hakan TURGUT*

GİRİŞ

Yönetim biliminin günümüzde ulaştığı gelişimin bir sonucu olarak insan kaynakları yönetiminde de büyük değişimler yaşanmıştır. Artık yöneticiler insan kaynakları yönetimini işletmenin ikincil unsurlarından biri olarak değil işletme yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görmeye başlamışlardır. Çünkü yöneticiler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yolunun; iyi eğitilmiş, işletmeye bağlı ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır.

Bu özelliklere sahip personel kadrosu ancak iyi bir insan kaynakları yönetim sistemi ile sağlanabilir. Bu noktada performans değerlendirme önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü performans değerlendirme personel seçimi, eğitim, kariyer planlaması ve ücret gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına geri besleme imkanı sağlamaktadır. Yani iyi bir insan kaynakları yönetimi sistemi; objektif, tutarlı ve adil bir performans değerlendirme sistemine sahip olmakla mümkündür. Bu özelliklere sahip bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Çünkü çalışanların performansı değerlendirilirken belirli somut hedeflerin yanında; gayretleri, tutumları, davranışları gibi gözlem yapmayı gerektiren hususlar da vardır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar sadece amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Özellikle kalitatif konuların değerlendirilmesinde amirin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular işin içine girmekte ve değerlendirmenin güvenilirliği gölgelenebilmektedir. Bu sebeple iyi bir performans değerlendirme sistemi kurabilmek için insan unsurundan kaynaklanan ve

* Doktora öğrencisi

değerlendirmenin güvenilirliğini sınırlayan unsurların en aza indirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada geleneksel değerlendirme yöntemlerinde tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan aksaklıkları birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katarak azaltmayı amaçlayan 360 derece performans değerlendirme yöntemi genel hatlarıyla incelenmektedir. Bu bağlamda ilk olarak geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ele alınarak bu yöntemlerin yetersizlikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine alternatif olarak 360 derece performans değerlendirmesi yöntemi ele alınmıştır. Bu bölümde yöntemin geleneksel yöntemlere göre avantajları ve dezavantajları anlatılmaya çalışılacak ve sistemi daha etkili uygulama yolları ortaya konulacaktır. Çalışmanın sonunda ise önceki bölümlerin genel bir değerlendirmesi ve çıkarılan sonuçları yer alacaktır.

I-Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Genel Bir Bakış

Bu bölümde, önce performans değerlemesine kısaca değinilecek daha sonra geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliklerinden söz edilecektir.

Performans değerlemesi çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir.

Diğer bir tanımlamayla ise performans değerlendirme ‘bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir¹ Bu tanımda da ifade edildiği gibi performans değerlendirme doğrudan insan kaynakları işlevi ile ilişkilidir. Değerleme süreci sonunda, çalışanların geçmişteki performanslarına ilişkin veriler elde edilir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden belirlenmiş standartlara uygunluğunu ölçmede

¹ M. Palmer.. (1993). *Performans Değerlendirmesi*. İstanbul: Rota Yayınları. s. 9.

ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin uyumunun sağlanmasında yardımcı olur.

Performans değerlendirme sisteminden organizasyonların esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinden çok, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir.

Performans değerlemenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir². Birincisi, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil eden bilgileri sağlar. Bu anlamda, idari kararların böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi işletmedeki kaynakların etkin kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlemenin ikinci yararı, performans analizleri çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaştıkları performans seviyesine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa sebepleri ve ne tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanacağı hakkında yönetime geri besleme imkanı verir.

Bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturulmasında ilk adım mevcut sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır. Organizasyonda yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve analizi, performans değerlendirme sisteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır. Performansı neden değerlendiririz sorusuna da verilecek yanıt şunlar olabilir:

- Organizasyon içinde gerçekleştirilmek istenilenlerin anlaşılma derecesini görebilmek
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek

² Palmer, a.g.e., s. 9-11.

- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek
- Organizasyona bir bütün olarak bakabilmek
- Organizasyondaki misyon ve vizyon paylaşımının seviyesini görebilmek
- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek
- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmek
- Aynı yapı içindeki bireysel ve örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek

İşletmeler için böylesine önemli bir konu olan performans değerlemesi için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Yöntemlerle ilgili en önemli husus, yöntemin mümkün olduğunca adil, objektif ve organizasyonun hedefleri ile uyumlu olmasıdır. Bu amaçla, sürekli yeni yöntemler geliştirilmekte, her yeni yöntem ile mevcut yöntemin eksikleri tamamlanmaya çalışılmaktadır. Sürekli iyileştirme çalışmalarına rağmen, kullanılan yöntemler sıklıkla bazı noktalardan eleştirilmektedir. Bu eleştirilerde en çok vurgulanan geleneksel yöntemlerde çalışanın sadece üstü tarafından değerlendiriliyor olmasıdır³.

Performans değerlemede ilk amirin değerlemesinden kaynaklanan hatalardan birincisi, ilk amirin sadece izleyebildiği kadarıyla değerlendirme yapmasıdır. Bir çalışanın farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olabilir. Yönetici gerek vakit darlığı gerekse konumu gereği çalışanın performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir. Bunun sonucunda ya çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilir ya da çalışan tüm enerjisini değerlendirmenin yapıldığı alana kaydırır. Bu durumda performans değerlendirmesi gerek işletme gerekse de çalışan açısından istenilen amaca ulaşmamış olur.

³ Palmer, a.g.e., s. 17-20.

Olabilecek ikinci hata değerlendirmenin objektifliği ile ilgilidir. Yöneticiler çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilirler. Her iki durumda da performans değerlendirmesi etkinliğini yitirir.

Bir diğer hata, yöneticiler çalışanı belirli bir alandaki yüksek performansına bakarak yani hale etkisiyle⁴ diğer alanlarda da olduğundan yüksek olarak değerlendirebilirler. Benzer hatalı değerlendirme aksi durumda yani boynuz etkisiyle⁵ belirli bir alandaki düşük performansına bakarak diğer alanlarda da düşük olarak değerlendirme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda değerlendirmenin etkinliğini olumsuz yönde etkiler.

Değerlendirmelerin olumsuz etkilendiği unsurlardan biri de insanların iş ilişkileri ile kişisel ilişkilerini birbirinden ayırmanın zorluğudur. Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif olmaları ihtimali oldukça düşüktür. Bu nedenle yönetici kişisel olarak yakınlık duyduğu bir çalışanı işteki performansı düşük bile olsa olduğundan daha iyi olarak değerlendirebilir.

Performans değerlendirme yöntemlerindeki hatalardan biri başkası da, herkesin performans notlarını belirli bir ortalama etrafında toplama eğilimidir. Bu durumda değerlendirilen grupta hiç kimse yüksek ya da düşük bir not alamaz. Yöneticinin değerlendirme esnasında böyle bir tutum takınması değerlendirmeyi hiçbir işe yaramayan bir faaliyete dönüştürecektir.

Son olarak performans değerlendirmelerinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri de değerlendirenin bazı önyargılara sahip olmasıdır. Etkili bir performans değerlendirmesi değerlendirenin önyargılardan arınmasını gerektirir. Aksi takdirde önyargıların değerlendirmelere yansması

⁴ Palmer, a.g.e., s. 19.

⁵ Palmer, a.g.e., s. 20.

kaçınılmazdır. Önyargılardan arındırılmamış bir değerlendirme hiçbir biçimde bekleneni veremez⁶.

Görüldüğü gibi geleneksel yöntemlerle yapılan değerlendirmelerde bilerek veya bilmeden yapılan çeşitli hatalar performans değerlemenin etkinliğini azaltabilmektedir.

Bir organizasyonda Toplam Kalite Yönetiminin teminatı sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sistemi kendi bünyesindeki sürekli iyileştirmeyi, kendi yapısını zaman ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileştirerek sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir organizasyonda kurulacak performans değerlendirme sistemi sistemin sürekli iyileşmesinin garantisi olacaktır. Performans değerlemesinin vereceği periyodik geri beslemeler sayesinde sistem içerisinde hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına fırsat verebilecek durumlar tespit edilebilecek ve ilk defasında doğru hal tarzları uygulanabilecektir.

II-Bir Tamamlayıcı Olarak 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

Bir önceki bölümde sayılan değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı değerlendirenin de insan olmasından kaynaklanır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir⁷. Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendiren kişinin çevresini (görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak

⁶ H. John Bernardin ve Joyce E.A. Russell, (1998). *Human Resource Management An Experiential Approach*. 2.Baskı. Singapore: Irwin/Mc Graw Hill. s. 255-258.

⁷ Edward Prewitt, (1998). "360 Derece Feedback Yöntemi", *Power / Harvard Business Review Eki*. s. 32.

temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir⁸. Dahası, birçok kişiden toplanan sonuçların etkisi tek bir kaynaktan toplanan sonuçlara göre daha etkili olabilir.

360 Derece Performans Değerleme Sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerleme yöntemini kullanmaya yöneltmektedir⁹. Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerlendirme yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkanı yoktur. Geleneksel

⁸ Bernardin ve Russell, a.g.e., s. 255.

⁹ M. Edwards ve A. Ewen, (1996). *360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement*. USA: Amacom. s. 11-18.

performans değerlendirme yöntemleri grup değerlemesinde yetersiz kalmaktadır¹⁰.

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Organizasyonel alanda meydana gelen değişimlerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır¹¹. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi oldular. Şirket kararlarına katılma şirket içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaştı. Sadece çalışanlar değil şirketin ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) şirketin karar süreçlerinde söz sahibi olmaya başladılar. Ayrıca sürekli kalite geliştirme gayretleri şirketlerin ayrılmaz bir parçası haline geldi. Bu gelişmeler müşterilerin de şirketlerin idari kararlarına etki etmesini gerekli kılmaktaydı. Şirketler çalışanların ve organizasyonun verimliliğini arttırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırma (reengineering) yoluna gitmektedir. Başarı ve takdir, kritik başarı faktörleri ve yeteneklerine bağlandı. Organizasyonel yetenekler bir organizasyonu diğerinden ayıran özellikler olarak ortaya çıktılar. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere çalışanların tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlamamaktaydı¹².

360 derece performans değerlemesi geleneksel değerlendirme metotlarının eksikliklerini gidermede şirketlerin son yıllarda geçirdiği dönüşüme senkronize olmada önemli avantajlara sahiptir¹³.

- Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur. Ayrıca yöneticinin kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesine yardımcı olur.

¹⁰ Prewitt, a.g.e., s. 32.

¹¹ Doğan T. Ergülen., "360 Derecelik Dönüşüm", *Kariyer Dünyası*, Ekim 1998. s. 104.

¹² Edwards ve Ewen, a.g.e., s. 63-67.

¹³ Bernardin ve Russell, a.g.e., s. 256.

- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir. Ayrıca kişinin kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırabilir.

- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.

- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.

- Yöntemin kullanılmasının bir diğer yararı da performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilir.

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur¹⁴.

- Öncelikle değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerlendirici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.

- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme

¹⁴ Bernardin ve Russell, a.g.e., s. 257.

süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir¹⁵.

- Bir diğer husus değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir¹⁶.

- Yöntemin uygulamasında değerleyicilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı hatalar aşağıdaki şekilde olabilir.

Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü adı verilmiştir¹⁷.

İş arkadaşlarının(Eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olmadıkları saptanmıştır¹⁸.

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir¹⁹.

Yukarıda ifade edilen aksaklıklar sonucunda bazı şirketlerin 360 derece performans değerlendirmesi uygulamasını durdurdukları ya da uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, yöntemin kullanışsız

¹⁵ Edwards ve Ewen, a.g.e., s. 151.

¹⁶ Edwards ve Ewen, a.g.e., s. 156.

¹⁷ Cavide Uyargil, (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları. s. 31-33.

¹⁸ Uyargil, (1994), a.g.e., s. 34.

¹⁹ Uyargil, (1994), a.g.e., s. 35.

olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir. Bunun yerine yapılması gereken, yöntemi kullanmaya başlamadan önce organizasyon gerekli hazırlıkları yapması ve bir güven ortamının sağlanmasıdır. Bu yöntemi kullanmaya karar vermiş bir şirket öncelikle çalışanların bu yöntemle alışması için bir veya birkaç yıl boyunca gelişme programları uygulamalıdır. Ayrıca, uygulamayı hemen şirketin tamamında değil tek bir bölümünde denemeye başlamak daha yumuşak bir geçiş zemin hazırlayacaktır. Bu yöntemden tam verim alabilmenin bir şartı da işe dahil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüldüğü ve nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması ve eğitilmesidir. Çalışanlar yöntemin cezalandırma amacıyla değil hem şirket hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Bu yöntem güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak işlememektedir. Son olarak, 360 derece görüşmelerinden elde edilecek veriler hazırlanan raporla sona ermemeli danışmanların üzerinde anlaştıkları bir hareket planı çerçevesinde geliştirilmelidir. Bunun başarılı olabilmesi de hareket planının hesaplamalara olanak verecek bazı sayısal veriler sağlamasını ve şirket içi ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının bu hareket planı ile uyumlu olmasını gerektirir²⁰

SONUÇ

360 Derece Performans Değerleme Yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek ve organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek bir sistemdir. Yöntem daha adil, daha yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturma potansiyeline sahiptir.

360 Derece Performans Değerleme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünceye göre işletme içinde çalışanlar iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçlar, başkalarının yetiştirilmesi, personelin yetiştirilmesi gibi temel

²⁰ Prewitt, a.g.e., s. 32-37.

yetenek alanlarında personelin performansı çok yönlü olarak izlenmelidir²¹.

İnsan kaynakları yönetiminde sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin organizasyonun hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Yöntem sadece çalışanların performansı hakkında bilgi vermez, ilave olarak performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunar.

Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerle, çalışanın ne tür bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarına olduğu kadar müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için pazarlama, üretim gibi diğer yönetim fonksiyonlarına da geri besleme sağlar.

Bütün bu olumlu yönlerine rağmen birden çok kaynaktan geri besleme alındığı için eğer gerekli objektiflik sağlanamazsa sistemin etkinliği azalır.

Sonuç olarak, 360 Derece Performans Değerleme sistemi organizasyonda herkesin hem bireysel hem de kurumsal olarak kendisine güvenmesini gerektiren geleceğin performans değerlendirme yöntemlerinin en seçkin örneklerinden birisidir.

²¹ Arslan Akın, (2001). Akfêl Forum Sitesi Yorumları.

KAYNAKÇA:

Akın, Arslan. (2001). Akfel Forum Sitesi Yorumları.

Bernardin, H.John ve Joyce E.A. Russell. (1998). *Human Resource Management An Experiential Approach*. 2.Baskı. Singapore: Irwin/Mc Graw Hill.

Edwards, M. ve A. Ewen. (1996). *360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement*. USA: Amacom.

Ergülen, Doğan T. “360 Derecelik Dönüşüm”, *Kariyer Dünyası*, Ekim 1998.

Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmesi*. İstanbul: Rota Yayınları.

Prewitt, Edward. (1998). “360 Derece Feedback Yöntemi”, *Power / Harvard Business Review Eki*.

Thompson, Lee Brad. (1998) *Performans geliştirme*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Uyargil, Cavide. “Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerleme Sisteminde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması”, *Yönetim* 5 (19).

_____. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Waldman, David. (1998). *The Power Of 360 Degree Feedback Houston*.