

360 DERECE GERİBİLDİRİM

360 Degree Feedback

360 derece kişisel gelişim değerlendirme sisteminin nasıl kurulacağı, geliştirileceği, yönetileceği ve sürece nasıl katılım sağlanacağına dair bir dizi ipucu, araç ve teknik

Tony Peacock

Ne dediler:

"Yönetim Cep Kitapları serisi beni çok etkiledi. İşletmecilik alanında yeni biri için konular güzel kurgulanmış, içerik de her zaman yeterli ve özlü."

"Cep Kitapları mükemmel bir seri, arada laf salatası yok, doğrudan konuya giriyor. Çizimlere de bayılıyorum."

"Çok sayıda Yönetim Cep Kitabım var ve hiçbiri beni hayal kırıklığına uğratmadı. Hepsi açık ve net bir şekilde yazılmış ve küçük bir kitaba çok fazla bilgi sığdırılmış."

360 DERECE GERİBİLDİRİM

360 Degree Feedback

First published as the 360 Degree Feedback by Tony Peacock (c) Tony Peacock 2007.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
360 derece geribildirim konsepti, geleneksel değerlendirme yaklaşımıyla bağlantısı, "kör noktaların" belirlenmesi, faydaları ve kullanım alanları



BAŞLARKEN 15
Nedenlerin anlaşılması, taraflar, kurum içinden mi, dışarıdan hizmet alarak mı, direncin üstesinden gelmek, bilgilendirme ve eğitim, zamanlama ve sıklık, dikkate alınması gereken konular, geribildirimi paylaşmak, sürecin test edilmesi



UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI 35
Yanıt vereceklerin seçilmesi, anketin tasarlanması (yeterlilikler, geçerlilik, dil, dağıtım), derecelendirme ölçekleri, katılımcılara rehberlik sağlamak, kullanım kolaylığı, güvenlik



UYGULAMA AŞAMASI 59
Yanıtlayanlar (kendisi, diğerleri, sayı), davetler, katılımı teşvik etmek, olumlu ve olumsuz yanıtlar, kapsamlı yanıtların teşvik edilmesi, itirazlarla ilgilenmek, çoklu değerlendirmeler



GERİBİLDİRİM RAPORU 73
Raporun giriş bölümü, puanların karşılaştırılması, puanların dökümü, cevap aralığı, ortalama ve norm puanlar, cevapların görsel sunumu (çubuk grafikler, histogramlar, radar diyagramlar), yazılı geribildirim



GERİBİLDİRİM SÜRECİ 89
Geribildirim görüşmesi, geribildirim koçunun rolü, geribildirim değerlendirmesi, geribildirim analizi, geribildirim koçu için temel beceriler, geçiş aşaması, geribildirime tepkiler, yetkin bir koçun sorması gereken sorular, önemli ipuçları, kişisel gelişim planları, hedef belirlemek, gelişim planlarını paylaşmak, gizlilik



ÖNEMLİ KONULAR 115
Yasal konular, 360 derece geribildirimin hangi durumlarda kullanılmayacağı, mali konularla ilişkilendirilmesi, ekiplerde 360 derece değerlendirme, sürecin değerlendirilmesi, gelişim için yatırım yapmak





GİRİŞ

GİRİŞ

360 DERECE GERİBİLDİRİM



360 derece geribildirim, etkili şekilde yürütülürse, çalışanların motive edilmesi, iş hedeflerine ulaşılması, insanların güçlü yönlerinin geliştirilmesi, kişisel gelişim ihtiyaçlarının karşılanması ve kariyerlerini geliştirmesine destek olacak mükemmel bir uygulamadır.

Bu kitap, bu uygulamayı kurumlarına kazandırmak, mevcut uygulamayı daha da geliştirmek veya canlandırmak isteyenler için hazırlandı. Ayrıca 360 derece değerlendirme geribildiriminde kolaylaştırıcı olarak görev yapacak ve uygulamadan maksimum verim almak isteyen yöneticiler için de çok faydalı olacaktır. Son olarak, 360 derece değerlendirmesi yapılacak olanlar da bu tür bir değerlendirme neticesinde neler elde edileceği ve bu süreçten en çok nasıl yararlanılacağı konusunda kapsamlı bilgilere ulaşabilecektir.

İlerleyen sayfalarda başarılı bir uygulamanın nasıl tasarlanıp ne şekilde kurulacağını öğreneceksiniz: Sürece herkesin nasıl katılım sağlayacağını, etkili 360 derece değerlendirme raporlarının nasıl oluşturulacağını, etkin geribildirim görüşmelerinin nasıl yapılacağını, uygun kişisel gelişim planlarının nasıl geliştirileceğini; ayrıca 360 derece geribildirim sisteminizin, etkin ve insanları motive eden bir süreç haline gelmesini sağlayacak birçok ipucu ve fikir bulacaksınız.

360 DERECE GERİBİLDİRİM KONSEPTİ



360 derece geribildirim değerlendirmesi, değerlendirilen kişinin işte yürüttüğü faaliyetlerin, iş arkadaşları tarafından nasıl görüldüğü konusunda yapıcı geribildirim sağlar. Öncelikli kullanım alanı kişisel gelişim olsa da başka amaçlar için de kullanılabilir.

Geribildirim, kendilerine verilen anket sorularını yanıtlayarak, söz konusu kişinin işleri nasıl yürüttüğünü değerlendiren iş arkadaşlarından alınır. Değerlendirmeyi yapan kişilerin adları ankette yer almaz. Geribildirim genellikle e-posta veya web üzerinden elektronik olarak alınır. Anketlerden alınan bilgiler; çizelgeler, grafikler, tablolar ve yazılı yorumlardan oluşan bir raporda birleştirilir. Sonrasında da bu raporlar, gözden geçirilmek ve geribildirime dayalı bir eylem planı geliştirilmesine destek olmak üzere, uygun eğitimi almış bir yönetici veya performans koçuna iletilir.

Değerlendirilen kişinin çevresindeki herkesten (yöneticisi, birimdeki çalışma arkadaşları, kurumdaki diğer meslektaşları, ekip üyeleri, hatta müşterileri) değerlendirme alındığı için, bu sürece **360** derece geribildirim adı veriliyor. Bu farklı grupların her biri, çalışma ortamında nasıl algılandığı konusunda değerli bir geribildirim sağlayarak, ilgili kişi açısından yapıcı bir rol oynayabilir.

GELENEKSEL DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMIYLA BAĞLANTISI

360 derece geribildirim genellikle becerilerin geliştirilmesine ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanan, **farklı** bir kişisel gelişim sürecidir. Bununla birlikte, geleneksel değerlendirme veya performans değerlendirmesini **zenginleştirmek** için de kullanılabilir.

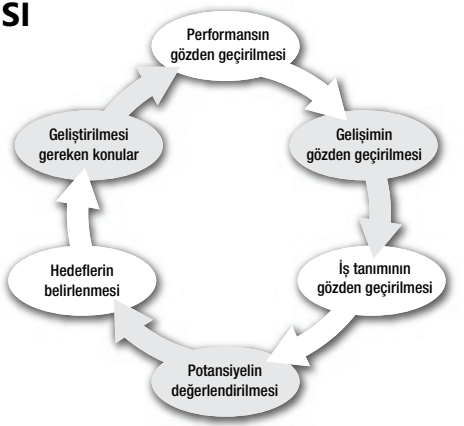
Geleneksel değerlendirmede genellikle şu konular yer alır:

- Değerlendirmesi yapılan kişinin **geçmiş** performansı - neler başarmış olduğu ve işlerini nasıl yapmış olduğu
- Gelecek hedefleri - kurumsal ve kişisel olarak
- Gelecekteki hedeflerine ulaşmak için ne tür bir desteğe ve gelişime ihtiyaç duyduğu



GELENEKSEL DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMIYLA BAĞLANTISI

360 derece geribildirimde, çalışanının işle veya kişisel hedefleriyle ilgili performansı konusunda, yönetici dışındakilere bilgi verilmez. 360 derece geribildirim değerlendirilen kişinin **davranışsal** özellikleri hakkında bilgi edinmeyi hedefler: Kişinin *ne* yaptığından çok, neyi *nasıl* yaptığı... Bu tür bir geribildirim, taraflara çok daha kapsamlı bilgi sunar ve değerlendirmenin daha verimli olmasını sağlar.



Kurumsal hedeflerin ekipçe kararlaştırılıp gözden geçirildiği durumlarda, geleneksel değerlendirmenin **yerine** 360 derece değerlendirme kullanılabilir.

"KÖR NOKTALARIN" BELİRLENMESİ

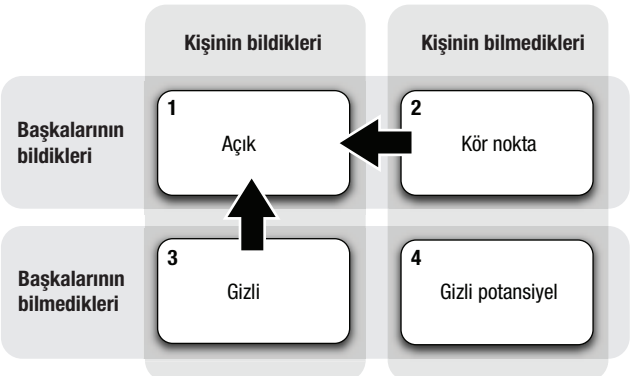


Herhangi bir alanda üst düzey performans göstermek için başlangıç noktası, etkili bir öz farkındalık seviyesine ulaşmaktır. Temel bir öz farkındalık modeli "JoHari penceresi"dir (adını modelin kurucuları Joseph Luft ve Harry Ingham'ın isimlerinin ilk hecesinden almıştır). Modelde, insanlar arası etkileşim dört bölüme ayırılır:

1. **Açık** kadranda, kişinin kendisi hakkında bildikleri ve aynı şeyleri başkalarının da bildiği konular yer alır.
2. **Kör noktada**, diğer insanların kişi hakkında bildiği ancak kişinin farkında olmadığı konular yer alır.
3. **Gizli** kadranda, insanların kendisi hakkında bildiği ancak diğerlerinin bilmediği konular yer alır.
4. **Gizli potansiyel** kadranında, ne kişinin ve ne de diğerlerinin kişi hakkında bilmediği konular yer alır.

360 derece değerlendirme, kişiye çevresindekilerden alınan değerli bir geribildirim sağlayarak "kör noktayı" açığa çıkarır ve "gizli" kadrandaki bilgileri de paylaşmaya teşvik eder. Kolaylaştırıcının etkin şekilde yönettiği geribildirim değerlendirmesi, "gizli potansiyelin" ortaya çıkarılmasına da yardımcı olacaktır.

"KÖR NOKTALARIN" BELİRLENMESİ





360 DERECE DEĞERLENDİRMENİN KİŞİYE SAĞLADIĞI FAYDALAR

- Değerlendirilen kişi, performansı hakkında başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği yapıcı geribildirim alır
- Kişinin kendi gelişimi üzerinde doğrudan bir katkısı olmayan çok farklı kesimdeki insandan geribildirim alınabilir
- Geleneksel değerlendirmeden elde edilen sonuca göre, kişiyle ilgili daha net ve uygun geribildirim alınabilir. Örneğin; liderlik gibi bir yetkinlik, kişinin yöneticisinden ziyade yönettiği ekip tarafından genellikle daha iyi değerlendirilir
- Değerlendirilen kişi, benlik algısı üzerinde bir "gerçeklik kontrolü" yaptığı için öz farkındalık kazanır; birkaç meslektaş tarafından ortaklaşa ifade edilmiş bir geribildirimin göz ardı edilmesi kolay değildir
- Karşılıklı anlayış arttığı için, yöneticilerle olan ilişkiler daha çok geliştirilebilir
- Geribildirim kişiye nasıl değer verildiğini ortaya koyarak motivasyonu artırır
- Değerlendirilen kişinin, genellikle bir performans koçu ile birlikte, yapılan yorumları analiz etmesi ve yapılması gerekenleri belirlemek üzere geribildirimleri değerlendirmesi mümkündür



360 DERECE DEĞERLENDİRMENİN KURUMA SAĞLADIĞI FAYDALAR

- Yöneticiler, değerlendirilen kişinin bilgi ve becerileri hakkında daha kapsamlı bilgi edinir
- Yöneticiler ve değerlendirilen kişi arasındaki iletişim artar
- Değerlendirme, ekipler açısından aynı zamanda gelişim ihtiyacı analizi işlevi görür
- Yöneticiler çalışanları desteklemek için yapılması gerekenleri belirler
- 360 derece geribildirim veren kişilerin de iletişim becerileri artar
- Süreç sonucunda, başkalarının gelişimine yardımcı olmak üzere karşılıklı saygı ve sorumluluk kültürü oluşabilir
- Katılımcılar, iş performansını etkileyen temel kurumsal yetkinlikleri anlayıp, bu konular üzerine daha çok eğilir
- Çok sayıda alt yönetici doğrudan tek bir yöneticiye bağlı olduğu için, bu yöneticiler hakkında fikir edinemeyecek kadar az etkileşimi olan bir üst yöneticinin yer aldığı "düz" yapılanmış kurumlar için de uygun bir sistemdir
- Uygulama sonucunda, yetenek yönetimi sürecine de ek girdi sağlanır



360 DERECE DEĞERLENDİRMENİN KULLANILABİLECEĞİ ALANLAR

- İnsanlara daha fazla öz farkındalık kazandırmak
- İnsanları işlerinde geliştirmek
- Kişisel gelişim programı için veri oluşturmak
- Genel değerlendirme sürecinin bir parçası olarak
- İK yetenek yönetimi ve yedekleme planlamasına destek olmak
- Kariyer gelişim süresinde bir araç olarak
- Kurumsal değişim süreçlerinde
- Görev değişimleri sonrasında destek olarak
- Eğitim öncesi ve/veya sonrası ihtiyaç analizinde
- Ekip gelişimi için

Nedeniniz ne olursa olsun, sisteminizin hem tasarımı hem de uygulaması üzerinde etkisi olacağı için yapılması planlanan çalışmaları ilgili herkese sürece başlarken açık bir şekilde anlatmanız önem taşır. Sürecin ruhuna uygun bir şekilde, baştan sona tedbirli ve dikkatli çalışmanız gerekir.



BAŞLARKEN

BAŞLARKEN

NEDENLERİN ANLAŞILMASI



360 derece değerlendirme planının neden uygulandığını net bir şekilde ortaya koymanız, nedeninizi belirledikten sonra da programın tanıtım ve uygulama aşamasında metodik olmanız gerekiyor. Gereken şekilde planlanmış bir programda, değerlendirilen kişi önemli faydalar elde edecek ve gelecekte de kurum için daha fazlasını verebilecektir.

- Hedeflerin belirlenmesi
- Yetkinliklerin belirlenmesi
- Sistemin oluşturulması
- Eğitim ve brifingler alınması
- Geribildirim alınması
- Raporun hazırlanması
- Koçlar tarafından geribildirim verilmesi
- Kişisel gelişim planının oluşturulması

SÜREÇTE YER ALAN TARAFLAR

- Program kolaylaştırıcısı - değerlendirmeyi organize eden kişi
- Değerlendirilen kişi - değerlendirilmesi yapılan kişi
- Değerlendirilen kişinin yöneticisi
- Değerlendirme yapanlar - değerlendirilen kişiye geribildirimde bulunanlar
- Geribildirim koçu - değerlendirmenin sonuçlarını değerlendirilen kişiye iletecek kişi



BAŞLARKEN



YETENEKLİ BİR KOLAYLAŞTIRICI ATAYIN

Planınız her ne kadar iyi tanımlanmış net süreçlere bağlı olsa da birçok idari işin de yürütülmesi gerekecek: Süreçte yer alacak kişilerin belirlenmesi, anketlerin dağıtılması ve toplanması, cevaplanacak soruların belirlenmesi, süreçte taraflara gereken hatırlatmaların yapılması, raporların düzenlenmesi ve çalışma takvimine uygun bir şekilde geribildirim sürecinin başlatılması.

Kurum dışından bir danışman gereken desteği kısmen sağlayabilecektir. Bununla birlikte, süreci kolaylaştırmak ve ilgililerle irtibat kurmak için, kurum içinden en az bir kişiye de uygulama süresince tam zamanlı görev verilmelidir.

Uygulamada yer alan herkesin çalışma takvimine uygun şekilde kendi görevini yerine getirebilmesi için, kolaylaştırıcının da incelik, diplomasi ve motive etme becerilerinin yanı sıra, eşgüdüm sağlama konusunda da yetkin olması gerekiyor. Dışarıdan bir danışman ile çalışılmıyorsa, kolaylaştırıcının her zaman üstlenmesi gereken iki önemli görev vardır:

- Değerlendirilen kişiye uygun değerlendiriciler seçilmesi
- Kimin hangi bilgileri ne zaman sağlayacağı konusunda gereken gözetimi yapmak - süreçte sorunlar yaşanıyorsa önem taşır

İyi bir kolaylaştırıcı, sürecin bir angarya gibi görülmesi yerine, herkes açısından rahatça işlemesini sağlamalıdır.



KURUM İÇİNDEN Mİ, DIŞARIDAN HİZMET ALARAK MI?

Almanız gereken ilk kararda, kendi 360 derece değerlendirme sisteminizi geliştirmek ya da birçok farklı hizmet sunan şirketlerden hizmet almak konusu ele alınmalıdır.

KURUM İÇİ

Artıları	Eksileri
Süreç, kurumunuzun ihtiyaçlarına göre özelleştirilerek uyarlanabilir	Özellikle yazılımı da şirket içinde geliştiriyorsanız, başlatılması zaman alabilir
Çok sayıda değerlendirme yapılacaksa en uygun maliyetli çözüm olabilir	Geliştirilmesi için yüksek miktarda zaman ve kaynak ayırmanız gerekebilir
Değerlendirme sürecinde neyin ne zaman yapılacağı tamamen sizin kontrolünüzdedir	Verilen geribildirimlerde, hassas konularda "sızıntılar" oluşabilir
	Tarafsız olmadığı düşünülebilir
	Sistemi geliştirebilecek ölçüde "kurum içi" uzmanlığınız olmayabilir
	Çok sayıda değerlendirme yapmadığınız taktirde, istatistiki açıdan geçerli sayıda karşılaştırma verisi ("norm" olarak bilinir) oluşturmak mümkün olmaz

DIŞARIDAN HİZMET ALMAK

İhtiyaç duyduğunuz desteğe bağlı olarak; yalnızca 360 derece değerlendirme yazılımı sağlayan veya kendi yazılım sistemleri ile birlikte kolaylaştırıcılık ve koçluk hizmeti de sağlayarak sürecin tamamını yürütecek bir şirket bulabilirsiniz.

DIŞARIDAN HİZMET ALIMI

Artıları	Eksileri
Hiçbir yazılım hatasının olmadığı denenmiş çözümler sunabilir	Kurumunuzun yetkinlik modeline uyarlanması mümkün olmayabilir
Değerlendirme yapma konusunda deneyim	İstediğiniz tüm özelliklere sahip olmayabilir
Ücretleri genellikle "değerlendirme başı maliyet" esaslı olduğundan, maliyet avantajınız olabilir	Sizin için özel bir sistem oluşturulması gerekiyorsa maliyetli olabilir
Kurumdan ayrı bir birim tarafından yürütüldüğü için önyargılar veya gizlilikle ilgili endişeler azalabilir	Etkinliği kanıtlanmamış olabilir
Veriler harici olarak toplandığı için geribildirimlerde "sızıntı" (veya sızıntı olacağı algısı) olasılığı azalır	

DIŞARIDAN HİZMET ALMADAN ÖNCE



Dışarıdan hizmet alımına karar verirseniz, sormanız gereken sorular şunlardır:

- Sistemlerinin kullanımı ne kadar kolay?
- Yetkinlik modelinize uygun şekilde özelleştirilebiliyor mu?
- Yalnızca belirlenmiş olan yanıt verenlerin katılım sağlaması için güvenlikli bir sistem kullanılıyor mu?
- Anketi kimin doldurduğunu veya tamamlamadığını belirleyebilmek için, program kolaylaştırıcısı bir denetim süreci işletiyor mu?
- Gerekli durumlarda brifing, eğitim ve yardım dosyaları sağlayabiliyorlar mı?
- Anketlerin uygun şekilde doldurulup, soruların cevapsız bırakılmadığını, sistem otomatik olarak kontrol ediyor mu?
- Geribildirimlerin güvenliğini korumak ve veri koruma mevzuatına uyum konusunda gereken sistemlere sahipler mi?
- Anketlerinin güvenilirliği ve geçerliliğini ortaya koyabilecek geçmiş veriler bulunuyor mu?
- Ankette diğer logolar "kapatılarak", sizin logonuz yer alabilir mi?
- Süreç içinde ortaya çıkabilecek sorunlarla ilgilenmek üzere, size özel bir personel tahsis ediyorlar mı?
- Toplanan verilerin telif hakkı kime ait olacak?



BAĞLILIK KAZANMAK VE DİRENCİN ÜSTESİNDEN GELMEK

Planınızın başarısı, büyük ölçüde ilgili herkesin sürece "ikna" derecesine bağlı olacaktır. İK ekibinin arada ortaya çıkardığı işlerden biri gibi **görülmemelidir**. Katılımcıların tamamının da programın faydalarını, nasıl uygulanacağını ve başarılı olması için ne şekilde katkı sağlayacağını anlamış olması gerekiyor.

- Üst düzey yöneticilerin desteğini kazanın. Hem değerlendirilen hem de yanıt veren kişi olarak, süreçte aktif şekilde yer almaları muhtemeldir; diğerlerini de bu konuda teşvik edebileceklerdir
- Uygulamanın iş performansıyla bağlantısını öne çıkarın
- Mümkün olan herkesi, uygulamanın faydalarını belirlemeye ve süreç tasarımına dahil edin
- Uygulamayı kurumunuzun stratejik faaliyetlerinin bir parçası haline getirin
- Gereken şekilde tanıtımını yapmak için yeterli kaynağın ayrılmasını sağlayın
- Dahil olacak herkese eğitim/brifing verin
- Ekip brifingleri veya haftalık ekip toplantınızda, çalışanları bu konuda eğitmek için zaman ayırın
- Değerlendirilen kişiler için yüz yüze brifingler/eğitimler verilmesini sağlayın
- Mümkünse sendikalara da danışarak destek alın



KATILIMCILARIN BİLGİLENDİRİLMESİ VE EĞİTİMİ

360 derece geribildirime dahil olan herkesin, bunun neden yapıldığını, nasıl uygulandığını ve gereken katılımı sağlamak için ne yapması gerektiğini anlaması gerekiyor. Bunun için de, aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli faaliyetler yürütülmesi gerekiyor:

- Haber bültenlerinde, "kurum içi" dergilerde vb. program hakkında tanıtım
- Katılımcılara soru sorma imkânı sağlayacak yüz yüze eğitim ve bilgilendirme toplantıları
- Elektronik ortamda ve basılı kopya olarak dağıtılmak üzere SSS (sıkça sorulan sorular) cevaplarını içeren rehberlik notlarının hazırlanması
- İntranetinizde sistem hakkında bilgilendirme yapılması
- Katılımcıların 360 derece değerlendirme hakkında genel bilgi edinebileceği harici web sitelerinin listesi
- Konu hakkında çalışanların sorularını yanıtlamak üzere, kurum içinde bilgi sağlayabilecek kişiler belirlenmesi

BAŞLARKEN

BİLGİLENDİRME VE EĞİTİM PROGRAMI

Bilgilendirme/eğitimlerde aşağıdaki konuları ele alın:

- 360 derece değerlendirme nedir?
- Bu uygulama neden yapılıyor; değerlendirilen kişi ve kurum açısından ne tür faydaları olacak?
- Program kurumunuzda nasıl uygulanacak?
- Daha genel değerlendirme süreçlerine nasıl yansıyacak?
- Kimler dahil olacak?
- Çalışanlar ne şekilde katılım sağlamalı?
- Anonimlik nasıl korunacak?
- Geribildirim nasıl sağlanacak?
- Geribildirim raporu nasıl olacak?
- Geribildirim raporunu kimler görebilecek?
- Beklenen sonuçlar neler?
- Daha fazla bilgi nereden alınabilir?



BAŞLARKEN



DEĞERLENDİRİLEN KİŞİLERİN SÜRECE DAHİL EDİLMESİ

Gerektiği şekilde yürütülen 360 derece değerlendirmelerde; değerlendirilen kişi, İK veya eğitim departmanı tarafından "kendisine bir şeyler yapıldığını" değil, sürecin içinde olduğunu hisseder. Bunu aşağıdakileri yaparak sağlayabilirsiniz:

- Değerlendirilen kişinin elde edeceği faydaları sürecin başından itibaren anlamasını sağlayın
- İlk aşamada süreci gönüllülük esasına göre yürütmeyi düşünün. "Erken uygulayıcılar" çok geçmeden sürecin faydalarını açıklayarak diğerlerini de ikna edecektir
- Geribildirim sağlayacak kişileri kendilerinin belirlemesini sağlayın
- Değerlendirme yapacak kişiye davetiye gönderme sürecine kendilerini de dahil edin
- Uygulamanın yürütülmesine yardımcı olmaları için kendilerini teşvik edip, bu konuda istekli olanları sürece dahil edin
- Geribildirime uygun bir kişisel gelişim planı geliştirmeleri için, geribildirim koçunun da yardımını alarak, sürece kendilerinin liderlik etmelerini sağlayın



DEĞERLENDİRİLEN KİŞİLERİN SÜRECE DAHİL EDİLMESİ

Bazı değerlendirme sistemleri, değerlendirilen kişinin süreci otomatik şekilde kendisinin yürütebileceği şekilde tasarlanmıştır ve katılımı daha da artırır: Bu tür sistemlerde değerlendirilen kişi, iletişim bilgilerini sisteme girer, kişiselleştirilmiş mesajlarla birlikte katılım için davetiyeleri gönderir, kimin yanıt verdiğini izler, hatırlatıcılar gönderilir ve kişinin kendi değerlendirmesini yapması sağlanır.

Değerlendirilen kişinin bu tür sistemlerde yapamayacağı şey, gelen yanıtları görmektir. Bunlar yalnızca nihai geribildirim raporunu derleyen program yöneticisinin kullanımına açıktır. Bununla birlikte, bu tür "kendi kendini yöneten" planlar, yalnızca değerlendirilen kişinin sürece yüksek düzeyde bağlılık duyduğu ve bu tür işlemleri yapmaya istekli olduğu durumlarda uygulanmalıdır.



ANONİM KALMA SORUNU

Katkılarının anonim kalacağını bildikleri zamanlarda, insanlar genellikle geribildirim verirken daha dürüsttür; bu durumda, değerlendirilen kişi kimin ne söylediğini bilmeyecektir. Değerlendirilen kişi, kimin davet edildiğini bilecek, ancak yapılan yorumları kişisel bazda bilmeyecektir.

Geribildirimin şu şekilde anonim kalmasını sağlayabilirsiniz:

- Geribildirim toplama sürecinizin "sızdırmaz" olmasını sağlamak. Kurum dışı bir birimle çalışıyorsanız bu kolaydır; dahili bir süreçteyse, geribildirim anketlerini işleyecek tek kişinin program kolaylaştırıcısı olduğundan emin olun
- Yanıt verenlere yaptığınız ön bilgilendirmede, anketin yazılı kısımlarında, kendilerini kişisel olarak tanımlamayacak ifadeler kullanmaktan kaçınmaları gerektiğini anlatın
- Her farklı yanıt kategorisi için birden fazla değerlendirmeci belirleyin
- Yanıt veren her kişinin yazılı yanıtlarını bir bütün halinde rapora geçirmek yerine, uygun şekilde ilgili bölümlerin altına dağıtın
- Değerlendirilen kişiyi, kimin ne söylediğini tahmin etmeye değil, geribildirimin **içeriğine** odaklanmaya teşvik edin



DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN YÖNETİCİSİNİN GERİBİLDİRİMİ

Anonimlik konusunda, değerlendirilen kişinin kendi yöneticisinden alınan **derecelendirme geribildiriminde** önemli bir istisna vardır. Genellikle bu değerlendirmede "yönetici" kategorisinde yalnızca bir kişi vardır. Söz konusu yönetici tarafından yapılan yazılı yorumlar genelde diğerleri ile birleştirilirken, verdiği **derecelendirme puanları** genellikle rapordaki grafiklerde ayrı bir kategoride yer alacaktır.

Bu son derece doğal ve olması gereken bir durumdur. İyi bir yöneticinin rolünün bir kısmı da ekip üyelerine **doğrudan geribildirim** sağlamak ve performanslarını nasıl gördüğünü kendileriyle birlikte değerlendirmektir. Puanlarının değerlendirmede bu şekilde yer almasına hazır olmayan bir yöneticinin olduğu bir kurumda, belki de bu türden bir değerlendirmeye hiç başlanılmamalıdır.

BAŞLARKEN

DEĞERLENDİRMELERİN NE ZAMAN YAPILACAĞI



Değerlendirme şu durumlarda yapılabilir:

- Geleneksel bir değerlendirme öncesinde, değerlendirilecek kişiyi güçlü yönleri ve gelişim ihtiyaçları hakkında bilgilendirmek için
- Geleneksel bir değerlendirme sonrası, iş hedeflerine ulaşmaya yardımcı olmak üzere kişisel gelişim planı belirlenmesine yardımcı olmak için
- Kişisel gelişim programının bir parçası olarak
- Düzenlenmesi düşünülen bir eğitim programı öncesi, odaklanılması gereken temel konulara ilişkin geribildirim almak için
- İK değerlendirme merkezine girdi sağlamak için
- Farklı bir görev alacak kişilerde, gereken becerilerin belirlenmesine yardımcı olmak üzere, terfi öncesi veya kısa bir süre sonrasında
- Yeni bir proje ekibi kurarken veya mevcut bir ekibi geliştirirken
- İşe yerleştirme programı sırasında

DEĞERLENDİRMELERİN SIKLIĞI



360 derece değerlendirmenin oluşturulması ve yürütülmesi için önemli miktarda çalışma yapılması gerekir. Geribildirim vermeye pek çok insan dahil olacak ve sonuçta ortaya çıkan kişisel gelişim planı veya bir diğer eylem planının gerçekleştirilmesi aylar sürecektir. Değerlendirmeler genellikle **yılda** en az bir defa yapılmalıdır.

Bir kurumda, önemli bir rol değişikliğinde olduğu üzere, daha sık değerlendirme yapılması gereken durumlar olabilir. Bu durumlarda, aynı kişilere tekrar tekrar geribildirimde bulunması istenen yanıt verenlere, 360 derece değerlendirme "yorgunluğu" yaşatılmamasına özen gösterilmelidir.

BAŞLARKEN



GERİBİLDİRİM RAPORUNUN PAYLAŞILMASI

Değerlendirme süreci **başında**, geribildirim raporunu kimlerin göreceğini ve raporda ne olacağını net bir şekilde belirlemiş olmanız gerekiyor. Raporu görmesi gereken kişiler şunlardır:

- Geribildirimleri birleştirecek **program kolaylaştırıcısı**. Anketlerin uygun şekilde doldurulması ve nihai rapora gerektiği şekilde işlenmesi için, bu kişi büyük olasılıkla değerlendirme rolünü yürütecektir
- Raporu analiz ederken, ana fikirleri tespit etmek için değerlendirilen kişiyle birlikte çalışacak **geribildirim koçu**
- **Değerlendirilen kişi** (anlaşılmaz bir şekilde, değerlendirilen kişinin geribildirim raporunu görmesine izin vermeyen bazı kurumlar var!)

BAŞLARKEN

GERİBİLDİRİM RAPORUNUN PAYLAŞILMASI

Önceden kabul edilmesi halinde, geribildirim raporunu görebilecek diğer kişiler şunlardır:

- Kurumda, 360 derece değerlendirme planı veya sonuçları hakkında genel bir rapor hazırlanması için koordinasyon görevi verilmiş kişi
- 360 derece değerlendirmeyi programlarında girdi olarak kullanan eğitmenler
- Sürecin geliştirme programı veya değerlendirme sürecinin parçası olduğu durumlarda, değerlendirme uzmanları
- Değerlendirmenin ekip değerlendirmesinin parçası olduğu durumlarda, önceden de kararlaştırılmışsa, ekip üyeleri



Her koşulda, bilgileri kimin göreceğinin herkes tarafından süreç başlamadan **önce** bilinmesi gerekir.

GERİBİLDİRİMİN YÖNETİCİYLE PAYLAŞILMASI



360 derece değerlendirme, öncelikle kişisel bir gelişim süreci olduğu için değerlendirilen kişinin yöneticisinin, geribildirim raporunun tamamını görmesi uygun olmayabilir. Daha yaygın uygulama, yöneticinin kişisel gelişim konusunda sürece dahil olmasıdır. Yapılması gerekenlerin nedenlerini anlamak için raporun bir özeti de kendisine verilebilir.

Bununla birlikte, yöneticinin geribildirim raporunun tamamını göreceği durumlar vardır:

- Geribildirim koçu olarak görev yapacaksa
- Değerlendirilen kişiye takip koçluğu yapacaksa
- 360 derece değerlendirme sürecinin, daha geniş bir değerlendirmenin veya bir diğer geliştirme faaliyetinin bir parçası olarak kullanıldığı durumlarda

Tüm bu durumlarda, yönetici, geribildirimi nasıl yorumlayacağını anlamak ve değerlendirilen kişiye koçluk desteği sağlamak için uygun şekilde bilgilendirilmeli/eğitilmelidir.

BAŞLARKEN

SÜRECİN TEST EDİLMESİ



Sürece güven duyulmasını sağlamak için, işe her zaman gönüllülerle test yaparak başlamalısınız. Dört veya beş kişilik bir pilot program uygulayarak:

- Herhangi bir teknik hata veya idari aksaklığın giderilmesini sağlayın
- Anketin kullanıcı dostu olup olmadığını anlayın
- Grafikleri, çizelgeleri ve tabloları da dahil olmak üzere, ortaya çıkan raporun değerlendirilen kişi açısından kolay anlaşılır olup olmadığını değerlendirin
- Değerlendirilen kişi açısından, sürecin ne ölçüde yarar sağladığını değerlendirin
- Sürecin olumlu taraflarını diğerleriyle paylaşmaları için katılımcıları teşvik edin





UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI



GERİBİLDİRİM SAĞLARKEN KİMLERİN DAHİL EDİLECEĞİ

Geribildirim, değerlendirilen kişinin tüm çevresinden sağlandığı için, süreç de 360 derece geribildirim olarak adlandırılıyor. Bu kişiler şunlar olabilir:

- Değerlendirilen kişinin yöneticisi
- Etkileşimde bulunduğu diğer üst düzey yöneticiler
- Ortaklar/başkan/yönetim kurulu üyeleri
- Meslektaşlar - kurumda benzer seviyedeki iş arkadaşları
- Ekip üyeleri/kendisine bağlı çalışanlar
- İşle ilgili önemli muhatapları
- Müşteriler
- Diğer dış muhatapları



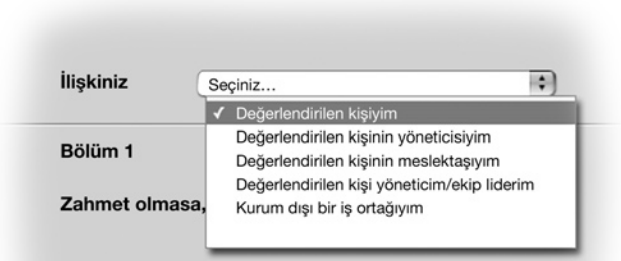


YANIT VERENLERİN KATEGORİLERE AYRILMASI

Ankette, yanıtlayan kişiden, değerlendirilen kişiyle çalışma ilişkisini en iyi tanımlayan kategoriyi seçmesi istenecektir. Bu şekilde, geribildirim raporunun bakış açısındaki farklılıkları yansıtması sağlanacaktır.

Tipik kategoriler şunlardır:

- Değerlendirilen kişi
- Değerlendirilen kişinin yöneticisi/yöneticileri ve diğer üst düzey yöneticileri
- Meslektaşları
- Kendine bağlı çalışanlar
- Diğer katılımcılar



UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI

KATILIMCILARIN BELİRLENMESİ



Gelişim değerlendirmelerinde, yanıt verecekleri belirleyebilecek en uygun kişi değerlendirilen kişidir. En önemli bağlantılarının kimler olduğunu kendisi bilecektir. Bu konuda seçim yapma yetkisi verilirse, yapılan geribildirimleri de daha çok dikkate alacaktır.

Değerlendirilen kişinin yöneticisinin de davet listesini onaylaması uygun bir yaklaşım olabilir. Bununla birlikte, değerlendirme yapacak kişiler kendisine "empoze edilmiş" olduğu için değerlendirmesi yapılan kişinin geribildirimi dikkate alma olasılığı çok daha düşük olacaktır.

Yanıt verenlerin bir kısmı, örneğin ilgili kişinin yöneticisi ile kendine bağlı çalışanlardan bir kısmı, sürece otomatik olarak dahil edilir. Sonraki aşamada, kendisi hakkında mümkün olduğunca genel bir çerçeve ortaya koyabilecek kişiler belirlenmelidir. Değerlendirmesi yapılan kişiye, özellikle farklı görüşler sağlayabilecek kişilerin seçilmesine gayret gösterilmelidir. Sadece iş arkadaşları arasından seçim yapılırsa, bakış açıları büyük ihtimalle sınırlı olacağı için, değerlendirmeden istenilen verim alınamayacaktır.

Program kolaylaştırıcısı, uygun sayıda ve farklı kategoride kişinin zamanında seçilmesini sağlamalıdır.

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI

ANKETİN OLUŞTURULMASI



Genel olarak, yanıt verenlerin çoğu, değerlendirilen kişinin göstermiş olduğu **başarılar** konusunda geribildirim verebilecek konumda değildir. (Kişinin yöneticisi gibi çok önemli bir istisna dışında!) 360 derece geribildirim kişinin günlük **davranışlarına** odaklanır; yürütmekte olduğu **işler** ve gelecekte ne gibi **değişiklikler** yapması gerektiğine dair görüş sağlar. Anketler genellikle yanıt verenlerden aşağıdaki bilgileri ister:

- Değerlendirilen kişinin işle ilgili bilgi, beceri ve davranışlarını, olması gereken yetkinliğe göre derecelendirin:
  "*Ne sıklıkla başkalarına koçluk ve mentorluk yapıyor?*"
  Hemen hiç ◯ Nadiren ◯ Bazen ◯ Sık sık ◯ Hemen her zaman ◯
- Değerlendirilen kişinin üstlendiği belli bir yetkinliğin önemi hakkında görüş bildirilmesi
  "*Bu faaliyet yaptığı iş açısından ne ölçüde önemli?*"
  Önemsiz ◯ Biraz önemli ◯ Önemli ◯ Çok önemli ◯ Şart ◯
- Değerlendirilen kişi ve yürüttüğü rol hakkında öneriler:
  "*Daha fazla ne yapmalı?*""*En güçlü yönleri neler?*"

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI



DEĞERLENDİRİLMESİ GEREKEN YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ

Yetkinlik tanımı: İstenen bir hedefe ulaşmak için gereken, bir dizi gözlemlenebilir beceri, bilgi ve davranış.

Kurumunuzun kendi yetkinlik modeli varsa, 360 derece değerlendirme anketine dahil etmek kolaydır. Kendi modeli olmayan kurumlar için, kullanılabilecek genel modeller vardır. Bu modellerin, sizin için özel olarak geliştirilmiş bir model kadar kurumunuzun temel performans alanlarına odaklanması pek olası değildir. Bununla birlikte "açık uçlu" soruları yanıtlarken bir yaklaşım geliştirilmesine yardımcı olabilirler. Aynı zamanda, değerlendirilen kişinin performansı hakkında düşünülmesi gereken konuların ortaya çıkarılmasını da sağlayabilirler. Standart modellerde genellikle aşağıdaki yetkinlikler yer alır:

- Ekip çalışması
- Çalışanlarla uyum
- İletişim
- Temsil
- Planlama ve gözden geçirme
- Geliştirme ve strateji
- İş bilgisi
- Motivasyon
- Esneklik
- Müşteri odaklılık
- Kalite odaklılık

YETKİNLİK KRİTERLERİ



Kişinin belli bir konu hakkında yetkinlik seviyesini değerlendirmek için, yanıt verenlerden söz konusu yetkinlik için gereken **kriterleri** derecelendirmesi istenir. Bu kriterler için verilen puanların ortalaması, söz konusu yetkinlik seviyesinin göstergesidir.

EKİP ÇALIŞMASI KRİTERLERİ

- Ekip yaklaşımını teşvik eder
- Ekibini etkin şekilde yönetir
- İşler iyi yürütüldüğünde ekibini gerekli şekilde över
- Ekip ruhuna önem verir
- Ekip oyuncusudur

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI

SORULARIN GEÇERLİLİĞİ



Sorduğunuz soruların değerlendirilen kişiye uygun olması gerekiyor. Soruları seçerken şunları düşünmelisiniz:

- Ölçülmekte olan konu, değerlendirilen kişinin iş performansı hakkında bir fikir verecek mi?
- Sorular değerlendirilen kişinin işiyle ilgili mi?
- Açık bir "nedensellik" var mı (sorulan soru, değerlendirilen yetkinliği ölçmek için uygun mu?)
- Farklı kişiler için elde edilen sonuçlarda, performans düzeyleri arasında farklar ortaya çıkıyor mu?
- İlk yapılan testler ile sonradan yapılan testler, zaman içinde tutarlılık gösteriyor mu?

Kurum dışı danışmanlar, değerlendirmenin geçerliliğini sağlamaya yardımcı olmak üzere, genellikle diğer kurumlardan sağlanmış karşılaştırma bilgilerini kullanabilir.

UYGUN DİL KULLANIMI



Şunlardan kaçının:

- ✘ Birden fazla konu içeren ifadeler:
  "*İyi bir ekip oyuncusu ve ekip ruhunu korumak için çok çalışıyor*"
- ✘ Uzun açıklamalar:
  "*Üst yönetimden gelen önemli bilgi mesajlarını ekiplerine; ayrıca da hem ekip hem de kurum içinde ve dışında, diğer önemli kişilere iletmek için çok çalışıyor*"
- ✘ Yoruma açık unsurlar:
  "*Çatışmaları çözmek için uygun olanı yapar*" *(burada uygun ne anlama geliyor?)*
- ✘ Çift negatifler:
  "*Başkalarının fikirlerini dikkate almamazlık etmez*"
- ✘ Yanıt verenlerin aşina olmayabileceği, teknik veya karmaşık ifadeler:
  "*Kurumsal paydaşlar arasında proaktif söylemde kolaylaştırıcı işlevi görüyor*"

Yanıtlayanların ana dili anketin hazırlandığı dilden farklıysa, anket çevirisinin doğru yapıldığından emin olun.



ANKETTE SORULARIN UYGUN ŞEKİLDE DAĞITILMASI

Anketinizde belli bir yetkinlikle ilgili tüm ifadeleri tek bir blok içinde listelerseniz, her maddeye benzer puanlar verilmesi ve neticede "hale" veya "boynuz" etkisinin ortaya çıkma olasılığı yüksektir. Belli bir yetkinlikle ilgili kriterleri, anket boyunca dağıtmak daha olumlu sonuç verecektir.

1. Ekip yaklaşımını teşvik eder
2. Başkalarıyla ilişkilerinde açık ve dürüsttür
3. Toplantılarda ve sunumlarda ikna edici şekilde konuşur
4. Kendini iyi organize edebilir
5. Kurumda iş planlarının geliştirilmesi sürecine gereken katkıda bulunur

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ SEÇİMİ



Yetkinlikler puanlanırken en sık kullanılan yöntem, katılımcıların bir ifadeye katılma düzeyini göstermek üzere ölçekte belli bir noktayı işaretlediği "derecelendirme ölçeği"dir. En az beş seçenekten oluşan bir ölçek, geribildirim aşamasında tartışmaya yardımcı olacak şekilde, performans düzeyinin ayırt edilmesine imkân tanır. Kullanılan tipik ölçekler şunlardır:

Katılım ölçeği
Hiç katılmıyorum ◯ Katılmıyorum ◯ Kararsızım ◯ Katılıyorum ◯ Kesinlikle katılıyorum ◯

Sıklık ölçeği
Hemen hiç ◯ Nadiren ◯ Bazen ◯ Sıkça ◯ Hemen her zaman ◯

Etkinlik ölçeği
Etkin değil ◯ Biraz etkin ◯ Etkin ◯ Oldukça etkin ◯ Son derece etkin ◯

Önem ölçeği
Önemsiz ◯ Biraz önemli ◯ Önemli ◯ Oldukça önemli ◯ Şart ◯

Kalite ölçeği
Çok geliştirilmesi gerekiyor ◯ Geliştirilmesi gerekiyor ◯ Ortalama ◯ İyi ◯

Kusursuz/rol modeli ◯



SAYISAL ÖLÇEKLERDEN KAÇININ

Bazı sistemler, performans derecelendirmesi için aşağıdaki gibi sayısal ölçekler kullanır:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etkin değil — Son derece etkin

Bununla birlikte, sayısal puanların geribildirim aşamasında yorumlanması zor olabilir (6 almak gerçekte ne anlama geliyor?) ve yapılan görüşmelerde sayılara gereksiz yere fazla odaklanılmasına yol açabilir.



UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI

DENGELİ ÖLÇEKLER OLUŞTURULMASI



Ölçeğinizde gerçekçi bir seçenek dağılımı olmasına çalışın.

- Pozitif dengelenmiş ölçeklerden kaçının: Mükemmel/çok iyi/iyi/ortalama/zayıf
- Negatif dengelenmiş ölçeklerden kaçının: İyi/ortalama/zayıf/çok zayıf/korkunç
- Cümle sonunda *asla* veya *her zaman* gibi mutlak ifadeler yer alan bir ölçek kullanmayın; bu ifadeler ölçekte yer almamalıdır.





BİLGİM YOK!

Yanıtlayan kişinin değerlendirdiği kişiyle arasında yakın bir çalışma ilişkisi olsa da söz konusu kişiyi belli bir soruya uygun yanıt verecek kadar tanımadığı alanlar olabilir.

Değerlendirdiği kişinin belli bir yetkinliğini tanıma imkânı olmayan kişiler açısından, her zaman; "söyleyemem", "bilgim yok", "tecrübe etmedim" veya "bilinmiyor" seçenekleri de yer almalıdır.

SKOR

1. Hemen hiç
2. Nadiren
3. Bazen
4. Sık sık
5. Hemen her zaman

U. Bilgim yok

		1	2	3	4	5	U
21.	İşler iyi yürütüldüğünde ekibini gerektiği şekilde över	○	○	○	○	○	○
22.	Çatışma ve şikâyetleri, gerekli zamanlarda etkin şekilde çözebilir	○	○	○	○	○	○
23.	İyi bir müzakerecidir	○	○	○	○	○	○
24.	Ekibinin hedefe yönelik çalışmalarını etkin bir şekilde koordine eder	○	○	○	○	○	○
25.	Yönetim bilgi sistemlerini etkin bir şekilde kullanır	○	○	○	○	○	○

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI

KİŞİNİN YAPTIĞI GÖREVLER AÇISINDAN ÖNEMİ



Değerlendirilen kişiye özel olarak uyarlanmış bir anket tasarlamadığınız sürece, belli bir anket sorusunun ilgili kişi açısından önem taşımaması mümkündür. Bu durumlarda ankete bir "önem" ölçeği ekleyerek, bu konuda da görüş almak isteyebilirsiniz. Bu tür sorulara verilen yanıtlar, değerlendirilen kişinin gelişimini en önemli olduğu düşünülen alanlara yönlendirmesine yardımcı olabilir.

Örnek:

"Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni hizmetler geliştirebilir"

Önemsiz ◯ Biraz önemli ◯ Önemli ◯

Oldukça önemli ◯ Şart ◯

Bazı anketlerde, süreci uzattığı ve geribildirim oturumunda unsurların önemine ilişkin tartışmalar olabileceği dikkate alınarak, bu tür sorulara yer verilmemektedir.

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI



AÇIK UÇLU SORULAR

İyi tasarlanmış "açık" sorular, anketin bir başka bölümünde yer alan değerlendirmeler hakkında mükemmel bilgiler sağlayabilecek, **nitel** bir geribildirim sunma fırsatı verir. Doğru soruları sormak, değerlendirilen kişinin başkalarının ne söylediğini anlamasını sağlayacak geribildirim alması açısından çok önemlidir.

- **Açık uçlu** sorular sorun: Ne, neden, ne zaman, nasıl, nerede, kim
- **Yapıcı** sorular sorun: "Değerlendirilen kişinin en temel gelişim ihtiyacı nelerdir?"; "değerlendirilen kişi hangi konuda kötü?" değil
- Yanıt verenlere ek geribildirim verme fırsatı verin: "Değerlendirilen kişi açısından yararlı olacağını düşündüğünüz diğer yapıcı yorumlarınızı ekleyiniz."

Yapıcı soru örnekleri

Değerlendirilen kişinin en güçlü yönleri hangileri?
İlk olarak geliştirmesi gereken konular neler?
Başka ne gibi yapıcı geribildirim verebilirsiniz?

Değerlendirilen kişi daha fazla ne yapmalı?
Ne yapmaya devam etmeli?
Neyi daha az yapmalı?

Değerlendirilen kişi ne yapmaya başlamalı?
Ne yapmayı bırakmalı?

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI



REHBERLİK

Çoğu kişi açısından, başkalarına yazılı geribildirim vermek yeni bir deneyim olabilir. Bu nedenle kendilerine belli konularda rehberlik etmek ve yazılı örnekler vermek faydalı olabilir. Bu amaçla bir internet linki veya ankete dahil edilen bir belge de kullanılabilir.

Rehberlik sırasında, yazılı yorumların sayısı arttıkça, geribildirimlerin etkinliğinin de aynı ölçüde artacağı vurgulanmalıdır. Katılımcılardan her soruda en az üç konuyu tanımlamaya çalışmalarını isteyin.

Errol'un güçlü yönleri hangileri?

Errol, kurumun nereye gittiği konusunda net bir vizyona sahip; gelecekteki gelişmeler, fikirler vb. Bize yaptığı tüm bilgilendirmelerde de bu konuyu açık bir şekilde anlatıyor.

Değişim için inanılmaz bir coşkusu ve hevesi var; verdiğimiz hizmetlerimizi geliştirmeye motive olmamız için, personeline her an zaman ayırmaya istekli.

Errol, sorusu olan veya yardıma ihtiyaç duyan personeline, her an zaman ayırıyor; kararlarında da her zaman adil. Gereken zamanlarda herkese rehberlik edebileceğini ortaya koyabilmek için elinden geleni yapıyor.

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI

SÜREÇTE OTOMASYON SAĞLANMASI



Anketleri basılı olarak dağıtmak mümkün olsa da, birçok kurum artık bunları internet veya e-posta yoluyla dağıtıyor. Avantajları:

- Anketleri dağıtmak ve toplamak daha kolaydır
- Katılımcılar, anketi kendine uygun bir zamanda çevrimiçi olarak kolayca doldurabilir
- Anketler nihai rapora kolay ve hızlı bir şekilde işlenebilir
- Yanıtlarda gizlilik artar
- Otomatikleştirilmiş süreçler, kâğıt üzerinde yapılan anketlere göre çok daha yüksek bir cevaplanma oranına sahiptir

Seçenekler:

- BT geliştirme ekibinizin sistem kurmanıza yardımcı olmasını isteyin
- Katılımcılara internet üzerinden erişim sağlayan 360 derece geribildirim yazılımı satın alarak, ihtiyaç duyduğunuz yetkinlik konularına göre özelleştirin
- Sistem kurması için harici bir 360 geribildirim danışmanından yararlanın
- Harici danışmanlardan temin edilebilecek hazır bir anket programı kullanın

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI



KOLAYCA TAMAMLANACAK ŞEKİLDE TASARLAYIN

360 derece değerlendirmelere yanıt verenler her zaman meşgul kişilerdir. Bu nedenle, anketi tasarlarken kendilerinden en kısa sürede maksimum geribildirim almayı hedeflemelisiniz. Bir kurumda aynı zamanda birden fazla değerlendirme yapıldığı, kişilerden de birden fazla anket doldurulmasının istendiği zamanlarda bu özellikle önemlidir.

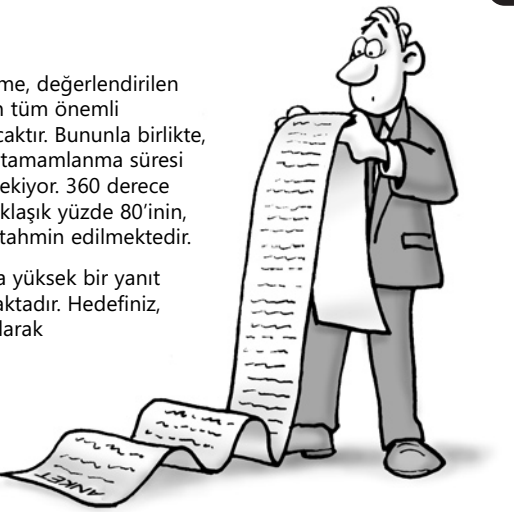
- Kısa ve net açıklamalara yer verin
- Yetkinlik konusundaki soruların nasıl yanıtlanacağına dair bir örneğe yer verin
- Ankette tamamlanması gereken her şeyin bir bakışta görülebilmesi için, tüm soruların tek bir sayfa içinde yer almasına çalışın
- Tüm soruları bir sayfaya sığdıramıyorsanız, anketin ne ölçüde tamamlanmış olduğunu gösteren bir ilerleme çubuğuna yer verin
- Katılımcılara süreç hakkında daha fazla bilginin nereden alınabileceğini belirtin



SORU SAYISI

İyi bir 360 derece değerlendirme, değerlendirilen kişiye iş performansı açısından tüm önemli alanlarda geribildirim sağlayacaktır. Bununla birlikte, sorulan soru sayısı ile anketin tamamlanma süresi arasında bir denge olması gerekiyor. 360 derece değerlendirme anketlerinin yaklaşık yüzde 80'inin, 50 veya daha az soru içerdiği tahmin edilmektedir.

Daha kısa anketlerde çok daha yüksek bir yanıt oranı elde etme ihtimali artmaktadır. Hedefiniz, 10-15 dakika içinde eksiksiz olarak doldurulabilecek bir anket hazırlamak olmalı.



İNTERNET GÜVENLİĞİ



Anketin yalnızca sürece dahil etmek istediğiniz kişiler tarafından doldurulduğundan emin olmak için:

- Anketi her katılımcıya doğrudan gönderin
- Kendilerine anket için kişisel bir bağlantı iletin
- Ankete erişim için kendilerine bir şifre gönderin
- Kolaylaştırıcının yanıtların kaynağını izleyebilmesi için izleme sistemi kurun; süreçte bir terslik ortaya çıktığında veya takip edilmesi gereken bir durum olduğunda yarar sağlar
- Anketlerin gönderildiği an otomatik olarak kayıt tutan bir sistem kullanın; aynı zamanda kime neyin hatırlatılması gerektiğini anlamaya da yardımcı olur

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI

ANKET FORMUNUZUN TASARLANMASI



Değerlendirme sürecinde tasarıma yardımcı olması için harici bir ortak kullanmaya karar verir veya standart bir 360 derece geribildirim yazılımı satın alırsanız, anketinizi özelleştirmek için önceden tasarlanmış bir dizi yetkinlik tanımı eklemeniz gerekebilir. Bu durum özellikle kendi yetkinlik modelinize sahip değilseniz; veya mevcut bir anketin, belli bir kişi veya gruba göre, kendinize uygun yetkinlik tanımlarına uyarlanması gerektiğinde önemlidir.

Kullanılan yetkinlikler, İK veya personel ekipleriyle birlikte merkezi olarak kararlaştırılabilir. Bazı sistemler, değerlendirilecek kişinin önceden tasarlanmış yetkinlik soruları dizisinden seçim yaparak, kendi anketini tasarlamasına imkân verir. Bu sistemler yüksek düzeyde özelleştirme sağlamakla birlikte, değerlendirilen kişinin performansını etkileyen temel yetkinlikleri tam olarak bilmesini gerektirir.



ANKET FORMUNUZUN TASARLANMASI

ÖRNEK

Yetkinliklerin belirlenmesi

Temel kurumsal yetkinliklerin yanı sıra, geribildirim almak istediğiniz isteğe bağlı üç ila altı yetkinlik arasından seçim yapmanız gerekiyor.
Değerlendirmenize dahil edilmesini istediklerinizi işaretleyin.

Liderlik Kurumsal hedeflere odaklanmış etkili bir ekip oluşturmak üzere, ekip üyelerinin bilgi ve becerilerinden koordineli bir şekilde yararlanabilme becerisi	Temel yetkinlik
Ekip çalışması Bir ekibin parçası olarak etkin bir şekilde çalışabilme becerisi	Temel yetkinlik
Sözel iletişim Bilgileri ve fikirleri açık ve özlü bir şekilde aktarabilme becerisi	Temel yetkinlik

UYGULAMA SÜRECİ TASARIMI

ANKET FORMUNUZUN TASARLANMASI



ÖRNEK

Tercihe bağlı yetkinlikler

Kişisel motivasyon
Zor zamanlarda gayretle çalışıp, çalışma azmini başkalarına aktarabilme yeteneği

Yaratıcılık
Yeni fikirler üretmek ve mevcut çözümleri farklı yollar ve yeni durumlara uyarlama yetkinliği

Kişisel gelişim
Deneyimlerden öğrenerek bilgi ve becerileri artırma yeteneği

Kurumsal bakış açısı
Kurum hedeflerine uygun iş fırsatlarını arama ve takip etme yeteneği



UYGULAMA AŞAMASI

UYGULAMA AŞAMASI



ANKETİN İLGİLİ KİŞİ TARAFINDAN DOLDURULMASI

Değerlendirilen kişiler de genellikle kendisiyle ilgili anketi doldurmaya davet edilir.



Faydaları şunlardır:

- Kendi güçlü yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını eleştirel şekilde analiz etmesi, bilgi ve becerisini geliştirmek için gelecekte ne yapması gerektiği hakkında düşünmesini sağlayacaktır
- Diğer katılımcıların anketi nasıl tamamladığını düşünmesine yardımcı olacaktır
- Kafasındaki imajını, diğer katılımcıların sahip olduğu imajla karşılaştırmasını sağlayacaktır
- Verdiği cevaplar, geribildirim koçuyla yapılacak görüşmede konu başlıklarını oluşturacaktır

UYGULAMA AŞAMASI

KURUM DIŞI KATILIMCILAR



Müşteriler ve diğer ilgili kişilerin de değerlendirmeye davet edilmesi mümkün olsa da önemli bazı konulara dikkat edilmesi gerekiyor:

- Değerlendirilen kişiyi yeterince tanımadıklarını düşünüyorlarsa, geribildirim konusunda isteksiz olabilirler
- Değerlendirilen kişiyle çalışma ilişkilerini riske atacağını düşündükleri konularda, geribildirim verirken temkinli olabilirler
- Kişinin belli işlerde nasıl performans gösterdiği konusunda anlamlı geribildirim veremeyebilirler
- Süreç hakkında kendilerini bilgilendirmek daha zor olabilir

Bu konuda yardımcı olacak fikirler:

- Yalnızca yakın bir çalışma ilişkisi olduğu durumlarda, örneğin bir proje ekibinin parçası olduklarında, dış katılımcıları davet edin
- Geribildirimin gizli, anonim doğasını vurgulayın
- Bazı cevaplar için "bilgim yok" seçeneği olduğunu açıkça belirtin
- Yalnızca dış paydaşlar için hazırlanmış, daha sınırlı bir anket gönderin

UYGULAMA AŞAMASI

DEĞERLENDİRME YAPACAK KİŞİ SAYISI



Burada amaç, değerlendirilen kişinin nasıl algılandığına dair genel bir çerçeve ortaya koyacak şekilde, yeterli sayıda kişiden geribildirim almaktır. Genellikle bu süreçte 9 ila 12 katılımcıya yer verilir:

- Bundan daha az sayıda kişiyle değerlendirme yapılırsa, ilgiliye kapsamlı bir geribildirim sunabilecek yeterli sayıda görüş elde etmek mümkün olmayabilir
- Değerlendirilen kişinin, kendisini yansıtmadığını ileri sürerek, çok sayıda kişiden gelen görüşü göz ardı etmesi kolay değildir
- Bu büyüklükteki bir grupta, önemli konular genelde tekrarlanacak; temel güçlü yönler ve geliştirilmesi gereken alanlar bir kere daha vurgulanmış olacaktır
- Her raporlama kategorisinde birden fazla kişinin bulunması, puanların anonim kalmasına yardımcı olur
- 12'den fazla değerlendirmeci varsa sürecin işlem yükü artar ve genellikle çok fazla ek bilgi de sağlanmaz

UYGULAMA AŞAMASI

KATILIM DAVETİYESİ



Katılım davetinizin içeriği, alacağınız yanıtı etkileyecektir.

(İSİM) için 360 derece kişisel gelişim değerlendirmesinde kolaylaştırıcı olarak çalışmamız istenildi.

(İSİM) kendisine değerli geribildirim sağlayabilecek kişi olarak sizi gösterdi

Geribildiriminiz, *(İSİM)*'e iş temelli performansını geliştirebileceği değerli bilgiler sağlayacaktır

Değerlendirmeden etkin bir sonuç alınabilmesi için, ekteki anketi doldurup *(TARİH)*'ine kadar bize geri göndermeniz gerekiyor. Anket yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır

360 derece değerlendirme konusunda her tür sorunuz için, *(TELEFON NUMARASI)* veya *(E-POSTA ADRESİ)*, *(İSİM)* ile iletişime geçin lütfen.

- Yanıtlayan kişinin e-postasında gereksiz ileti olarak düşünüp gözden kaçırmaması için, ileti başlığında değerlendirilen kişinin adına yer verin
- Tanıtım mesajını kısa ve öz tutun
- Davetiyenin değerlendirilecek kişinin talebi ile gönderilmiş olduğunu vurgulayın
- Katılımının faydalarını açıklayın
- Ne yapılması gerektiğini, ne zaman ve ne kadar süreceğini açık bir şekilde ortaya koyun
- Daha fazla bilgi alabilecekleri iletişim adreslerini yazın

UYGULAMA AŞAMASI

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN DAVET SÜRECİNE KATILIMI



Kapsamlı değerlendirme almak için en iyi yöntemlerden biri, **değerlendirmesi yapılacak olan kişinin**, anket için seçmiş olduğu her kişi ile önceden iletişime geçmesini sağlayarak, kendilerini katılıma teşvik etmesidir.

Sevgili Yasser,

Kısa bir süre içinde 360 derece kişisel gelişim değerlendirmem olacak. Bu değerlendirmede, benimle yakın çalışmış 12 kişiden, benimle ilgili bir anket doldurması istenilecek.

Sonuçlar anonim bir şekilde bir raporda derlenecek (kimin hangi geribildirimi sunduğunu bilemeyeceğim) ve raporu bir performans koçuyla tartışma fırsatım olacak.

Yakından çalıştığım biri olarak, geribildirim yaparsan minnettar kalırım. İnceleme kolaylaştırıcısından seni de değerlendirici olarak davet etmesini istedim. Kısa süre içinde, ACME gelişim danışmanlığı şirketinden bir davet alacaksın. İlgin için şimdiden teşekkür ediyorum.

UYGULAMA AŞAMASI

KATILIMI TEŞVİK ETMEK



- Değerlendirilen kişiyi, katılım sağlayacağını düşündüğü değerlendirmecileri aday göstermeye teşvik edin
- Davetiyeyi gönderirken, geribildirim sürecinin değerlendirilen kişiye sağlayacağı faydaları vurgulayın
- Uygulamayı kapsamlı bir şekilde tanıtın
- Anketi mümkün olduğunca basit ve hızlı doldurulacak şekilde hazırlayın
- Değerlendirilen kişinin, katılımı teşvik etmek için söz konusu kişilerle iletişime geçmesini sağlayın
- Geç gönderim yapan kişiler olabileceğini dikkate alarak, programınızda bir esneklik yapmak üzere şimdiden hazır olun
- Yanıt veren kişilerin birden fazla değerlendirme yapacağı durumlarda, tarihlerin çakışmasını önlemek için, zaman çizelgesinde gerekli düzenlemeyi yapmaya çalışın
- Soru sayısını sınırlayın. Anketlerin uzunluğu ile yanıt veren kişilerin yüzdesi arasında doğrudan bir ilişki vardır
- Teknik sorunlar nedeniyle, değerlendirmecilerin anketi birden fazla kez doldurmak zorunda kalmaması için, gereken şekilde test edilmiş ve güvenilir bir anket sistemi kullanın

UYGULAMA AŞAMASI

İNSANLARA ZAMAN TANIYIN



Ankete yanıt verenler muhtemelen meşgul insanlardır ve sizin talebiniz de onların "yapılacaklar" listesinde en üstte olmayabilir. Anketi doldurmaları için kendilerine yeterli zamanı vermeniz gerekiyor. İki hafta uygun bir süredir; bundan daha az olursa zaman bulamayabilirler, daha fazla olursa da öncelikleri arasında kaybolup unutulması muhtemeldir.

Geç teslimler için her zaman en az bir hafta bekleyin.



UYGULAMA AŞAMASI

POZİTİF VE NEGATİF YANITLAR



Dört tür açık soru değerlendirmesi vardır:

Koşulsuz pozitif
"Harold birlikte mükemmel çalışılacak bir insan!"
Bu tür yorumlar moral verip her zaman takdir edilse de Harold'ın kendisini "mükemmel" yapan şeyin ne olduğunu anlamasına yardımcı olmaz. Bu nedenle önemli olsalar da sınırlı bir işleve sahiptirler.

Koşullu pozitif
"Michael iş projelerini zamanında ve bütçeye uygun olarak tamamlamayı başarıyor."
Bu tür bir yorum, belli bir iş sorumluluğu hakkında geribildirim sağladığı ve değerlendirilen kişinin hangi belli davranışa değer verildiğini anlamasına yardımcı olduğu için oldukça yararlıdır.

Koşullu negatif
"Zaman yönetimi becerisini geliştirebilirdi. Sık sık dağınık ve telaşlı görünüyor."
Geribildirim koçu ile tartışmak için belli bir konu sağladığı için yararlı.

Koşullu negatif
"O tam bir yer israfı!"
Son derece yararsız ve değerlendirmesi yapılan kişi açısından kırıcı. Kesinlikle önüne geçilmelidir.

Rehberlik notlarınızda bu konularda örnekler sunarak, pozitif ve koşullu negatif geribildirimi teşvik edin.

UYGULAMA AŞAMASI

DAVETE YANIT VERMEYEN ADAYLAR



Katılım davetine yanıt verilmemesinin olumsuz etkileri olabilir:

- Gereken sayıda katılımcı tarafından değerlendirme yapılmadığı için **kapsam derinliği** yoktur
- Farklı kişiler tarafından **tekrarlanmadığı** için önemli geribildirim mesajları öne çıkmayabilir
- Belli bir kategoride tek kişi olması durumunda, değerlendirmeyi yapanın kim olduğu **anlaşılabilir**

Aday gösterdiği meslektaşlarının kendisine geribildirim vermekten kaçınması, değerlendirilen kişinin haklı olarak bir rahatsızlık duymasına yol açabilir.

UYGULAMA AŞAMASI

KAPSAMLI YANITLAR ALINMASI



Değerlendirme yapacak kişileri aşağıdaki konularda bilgilendirerek, kapsamlı yanıtlar vermeye teşvik edin:

- Anketi kesinti olmadan doldurabileceğiniz bir zamanda tamamlayın
- Değerlendirilen kişiye, koçluk yapılması için yardımcı olduğunuzu unutmayın
- Geribildirimleri yakın geçmişe dayandırmak yerine, aylar süren bir zaman sürecini **dikkate alın**
- Açık uçlu sorulara yanıt verirken, en az **üç** konuda değerlendirme yapın
- Farklı davranışlarla ilgili konuları, farklı satırlarda belirtin
- Puanlamalarınızı **kanıtlarla** desteklemeye çalışın
- Değerlendirilen kişinin genel kişiliğine değil, işini **nasıl** yaptığına odaklanın
- Söz konusu kişide neye değer verdiklerini ve bilmesi durumunda kendisine yararı olabilecek diğer her şey üzerine düşünün
- Yorumlarınız yapıcı olsun
- Cevaplarınızı baştan sona okuyup, bir başka okuyucunun farklı bir anlam çıkarmayacağından emin olun

UYGULAMA AŞAMASI

HATIRLATMA YAPMAK



Meşgul insanlar bazen anketleri bir kenara bırakır ve sonrasında tamamlamayı unutur.

- Uygulama kolaylaştırıcısının kimlerin yanıt verdiğini izleyebileceği bir sistem kurun
- Anketi doldurmaları için katılımcıları uygun bir dille teşvik eden bir hatırlatma süreci oluşturun
- Değerlendirilen kişiye kimin yanıt vermediğini bildirecek bir sistem oluşturup, bu kişilerle iletişime geçmesi için kendisini teşvik edin
- Değerlendirilen kişinin kendi takibini yapmasını sağlayan sistemlerde, kendilerine gerekli hatırlatmaları yapacak bir sistem oluşturun

İsim	Durum
Ali Ekber	Davet edildi
Bernice Bumble	Davet edildi
Charlie Chissom	Davet edildi
Eddie Eagle	Hatırlatma yapıldı
Francois Frisson	Hatırlatma yapıldı
Hari Hodgeson	Süreç tamamlandı
Ismail Issaks	Süreç tamamlandı
Jermimah Johnson	Süreç tamamlandı

UYGULAMA AŞAMASI

İTİRAZLARLA İLGİLENMEK



Adaylar bazen katılım davetini reddeder. Onları katılmaları için teşvik etmeye çalışın. Genel sorunlar şunlardır:

- **Zaman bulunamaması:** Süreci basitleştirip ne kadar süreceğini belirtin; değerlendirilen kişi açısından geribildirimin önemini vurgulayın; değerlendirilen kişi tarafından özel olarak aday gösterildiğini hatırlatın; yanıt vermeleri için en az birkaç hafta zaman tanıyın
- **Değerlendirilen kişiyi yeterince iyi tanımamak:** Yalnızca sınırlı bir katkı verebilseler de son derece yararlı bir geribildirim olacağını vurgulayın; "bilgim yok" seçeneği olduğunu hatırlatın
- **İş arkadaşına olumsuz geribildirim vermeyi istememek:** Yapıcı geribildirimleri teşvik edin; performansını iyileştirmesine yardımcı olmak için bu tür bir geribildirimin değerlendirilen kişi tarafından talep edildiğini vurgulayın
- **Yorumların gizliliğinden endişe etmek:** Gizliliği sağlamak için güvenlik önlemleriniz konusunda güvence verin

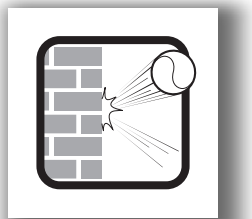
UYGULAMA AŞAMASI



EŞ ZAMANLI BİRÇOK DEĞERLENDİRME YAPMAK

Tek bir değerlendirmede genellikle kurum içinden en fazla 12 katılımcı yer alır. Bu durumdaysa, aynı anda yapılan 10 değerlendirmede 120 kişiyi kapsayacak, daha büyük olasılıkla da aynı kişilerden birden fazla değerlendirme yapması istenecektir. Bir anketi doldurmak için 10 dakika zaman harcamak normal olsa da birkaç saat süren altı veya sekiz değerlendirme yapmak durumunda kalmak tamamen ayrı bir şeydir!

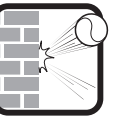
Birden fazla değerlendirme yürütürken, çok sayıda anket doldurulmasının istenebileceği konusunda önceden uyarıda bulunun. Aynı havuzun içinde değerlendirme yapanlar açısından, süreyi mümkün olduğunca geniş bir zamana yaymaya çalışın.



GERİBİLDİRİM RAPORU

GERİBİLDİRİM RAPORU

İLGİLİYE SUNULMASI



Geribildirim raporu, süreçteki en önemli belgedir. Geribildirim görüşmelerinin temelini oluşturacak ve değerlendirilen kişi için kalıcı bir belge olacaktır.

360 derece değerlendirme raporunda, genellikle şu üç ana bölüm bulunur:

- Rapor içeriğini açıklayan giriş kısmı
- Yapılan derecelendirmelerin analizi; genellikle grafikler veya puan tablolarıyla desteklenir
- Yazılı olarak yapılan geribildirimler

Değerlendirilen kişinin, bilgileri analiz ederek sonrasında yapması gerekenleri planlamasına yardımcı olacak notlara da raporda yer verilebilir. Söz konusu rapor, uzman yorumuna ihtiyaç duyulmadan kolayca anlaşılabilecek şekilde, açık ve net bir üslupla yazılmalıdır.

GİRİŞ

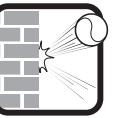


Geribildirim raporu, düzeni ve içeriği açık ve basit bir şekilde açıklayan bir giriş içermelidir.

Bu kısımda şunlar yer almalıdır:

- Değerlendirilen kişinin adı
- Rapor tarihi
- Belgenin gizliliği hakkında not
- Rapordaki bölümlerin genel bir özeti

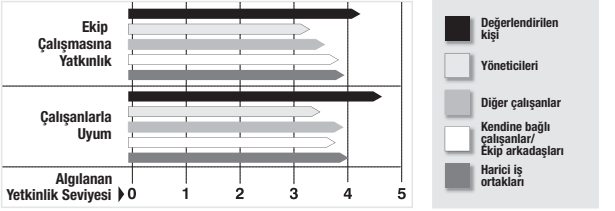




FARKLI GRUPLARDAN ALINAN PUANLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

Raporun kolay erişilebilir bir formatta kapsamlı bilgi sağlamasına özen gösterilmelidir. 360 derece değerlendirme geribildirim raporunda, sunulabilecek sayısal analiz miktarının sonu yoktur. Başarılı bir rapor önemli bilgileri sunar ve insanları sayılara boğmaz.

Raporunuz, değerlendirilen yetkinliklerin her biri için, her farklı grup tarafından verilen genel puan seviyesini göstermelidir. Farklı grupları ayırt etmek için farklı renk veya desenler kullanılabilir. Bu şekilde, hem her grup açısından genel performans seviyesinin anlaşılması, hem de görece güçlü yönlerin karşılaştırılması görsel açıdan kolaylaşacaktır.





ANKET SORULARI

Değerlendirilen kişinin yetkinlik derecelendirmesini anlamasına yardımcı olmak için ankette kullanılan ifadelerin rapora dahil edilmesi yararlı olacaktır.

Ekip Çalışmasına Yatkınlık
Ekip yaklaşımını teşvik eder
Ekibini etkin bir şekilde yönetir
İşler iyi yürütüldüğünde ekibini gerekli şekilde över
Ekip ruhuna önem verir
Ekip oyuncusudur

Çalışanlarla Uyum
Başkalarıyla ilişkilerinde açık ve adildir
Etkili dinleme becerisi gösterir
Çatışma ve şikâyetlerle başa çıkarken yerinde ve etkin müdahalelerde bulunur
İyi çalıştıkları zaman insanları takdir eder
Çalışanlara mentorluk ve koçluk yapar

GERİBİLDİRİM RAPORU



YETKİNLİK UNSURLARININ DETAYLANDIRILMASI

Önceki sayfalarda yer alan analizler, geribildirim değerlendirmesinde yararlı bir tartışma başlatmak için genellikle yeterli olduğundan, bazı 360 derece değerlendirme raporları bu noktada durur. Bununla birlikte, istenirse daha fazla analize yer verilmesi de mümkündür.

Bir sonraki analiz seviyesinde, belli bir yetkinliğe ilişkin genel puanı alt kriterlerine ayırarak, ortalamanın ne şekilde oluştuğunu gösterebilirsiniz.

Değerlendirilen kişinin genel derecelendirme sistemini anlaması ve farklı kriterler açısından puan dağılımını görmesi açısından yarar sağlayan bir analizdir.

	Orta
Ekip Çalışmasına Yatkınlık – Genel	4,0
Ekip yaklaşımını teşvik eder	3,8
Ekibini etkin bir şekilde yönetir	4,2
İşler iyi yürütüldüğünde ekibini gerekli şekilde över	3,6
Ekip ruhuna önem verir	4,4
Ekip oyuncusudur	4,0

ÖLÇEK

1. Hemen hiç
2. Nadiren
3. Bazen
4. Sık sık
5. Hemen her zaman
6. Bilgim yok

DEĞİŞİM ARALIĞI



Bir sonraki detaylandırma, ortalamayı oluşturan puanların değişim aralığını eklemektir

	Ortalama	Değişim aralığı
Ekip Çalışmasına Yatkınlık– Genel	4,0	
Ekip yaklaşımını teşvik eder	3,8	3-4
Ekibini etkili bir şekilde yönetir	4,2	3-5
İşler iyi yürütüldüğünde ekibini gerekli şekilde över	3,6	3-4

Alternatif olarak, puanlar görselleştirebilir de:

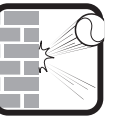
	1	2	3	4	5
Ekip yaklaşımını teşvik eder			◇ ○ △ △	◇ □ △	□ □
Ekibini etkin bir şekilde yönetir		◇ △	△ △ ◇	○ □	□ □
İşler iyi yürütüldüğünde ekibini gerekli şekilde över		△ △	◇ ◇ △ □	○ □	□

○ Kendi değerlendirmesi
◇ Yöneticileri
□ Meslektaşları
△ Ekip arkadaşları

Puan dağılımının bilinmesi, değerlendirilen kişinin yanıtlardaki farklılıkları da dikkate almasını sağlar.

GERİBİLDİRİM RAPORU

YETKİNLİK KRİTERLERİNE GÖRE PUAN DAĞILIMI



Temel analiz düzeyinde, kişisel puanların yer alması yeterlidir.

	Kendisi	Yöneticileri		Meslektaşları			Ekip arkadaşları			Kendi değerlendirmesi hariç ortalama
Çalışanlara mentorluk ve koçluk yapar	2	4	3	2	4	4	U	4	3	5	3,6

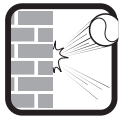
ÖLÇEK

1. Hemen hiç
2. Nadiren
3. Bazen
4. Sık sık
5. Hemen her zaman
6. Bilgim yok

Bu analiz verilen yanıtlar ve farklı gruplar arasında dağılım farklarını gösteriyor. Bununla birlikte, her kriter üzerinde çok fazla durulması "analiz felcine" yol açabilir. Bu durum özellikle analiz edilen 50 veya 60 farklı yetkinlik unsurunun olduğu durumlarda geçerlidir!

Not: Değerlendirilen kişinin kendi puanına yer verilmesi gerekse de ortalama hesaplanırken genellikle kullanılmaz.

ORTALAMA VE "NORM" PUAN



Kişisel puanların diğer çalışanların aldığı puanlarla karşılaştırılması faydalı olabilir. Aynı kurumda benzer rollere sahip bir grup çalışanın 360 derece değerlendirme yaptığı durumlarda, grubun ortalama puanı hesaplanıp kişisel sonuçlarla birlikte verilebilir. Bu yaklaşım, kişiye meslektaşları ile karşılaştırma yapma imkânı tanır. Örneğin tüm satış personelinin değerlendirildiği durumlarda, ekibin ortalama puanının hesaplanması mümkündür.

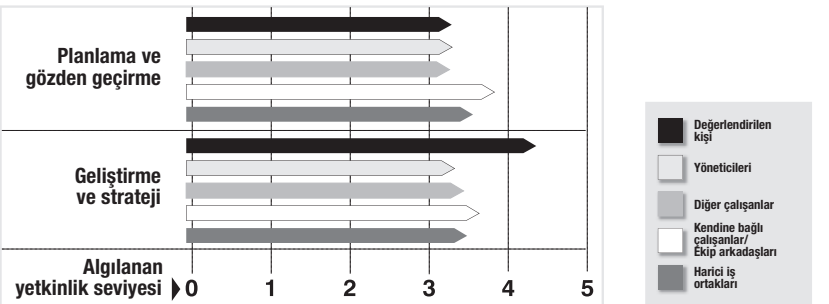
Çalışanlar açısından ilgili sektörde tam olarak karşılaştırılabilir bir grup varsa, bir "norm" puan da bulunabilir. Norm puan, genellikle yüzlerce puandan türetilen bir sektör ortalamasıdır.

	Kendisi	Yöneticileri			Meslektaşları			Ekip arkadaşları			Kendi değerlendirmesi hariç ortalama	Ekip arkadaşları ortalaması	Norm grup
Çalışanlara mentorluk ve koçluk yapar	2	4	3	2	4	4	U	4	3	5	3,6	3,3	3,2

GERİBİLDİRİM RAPORU

ÇUBUK GRAFİK VE HİSTOGRAMLAR

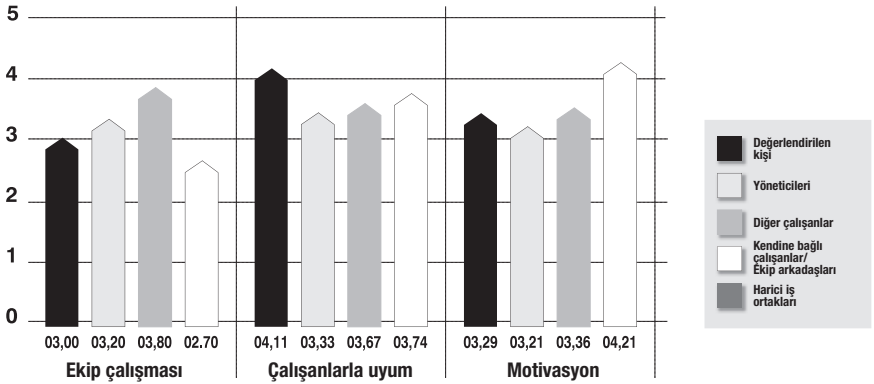
Birçok farklı şekilde veri sağlanabilir. Örneğin, çubuk grafikler ve histogramlar (sütun grafikler), yetkinlikler ve farklı gruplar arasındaki karşılaştırmaları göstermek açısından çok kullanışlıdır.



GERİBİLDİRİM RAPORU

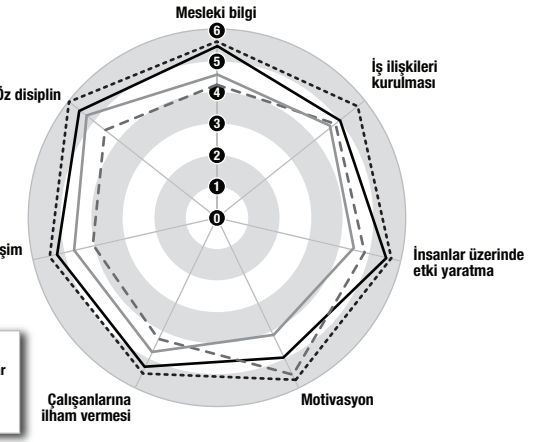
ÇUBUK GRAFİK VE HİSTOGRAMLAR





RADAR DİYAGRAMLAR

Radar diyagramları, tüm yetkinlikler açısından farklı grupların yaptığı değerlendirmelerin genel bir özetini sunar. Bununla birlikte, her nokta arasındaki çizgiler, yetkinlik kriterleri arasında gerçekte var olmayan bir bağlantı bulunduğunu düşündürdüğü için dikkatli olunmalıdır.



GERİBİLDİRİM RAPORU



"ÜÇ TÜR YALAN VARDIR: YALANLAR, KÖTÜ YALANLAR VE İSTATİSTİKLER!"

Geribildirim puanlarının grafik gösterimi, geribildirim sürecinde görece güçlü yönler hakkında görüşmeler yapılması için yarar sağlasa da bu tür sayısal veriler yorumlanırken dikkatli olunması gerekiyor. Grafikler, çizelgeler ve tablolar, geçerliliklerinin çok ötesinde bir önem kazanabilir. Ekip çalışması konusunda 3,9 puan, iletişim konusunda 3,4 puan almış bir kişi için; bu iki alanda sektör ortalamaları çok farklıyken, ekip çalışmasında iletişimden daha iyi olduğu sonucuna ulaşılabilir mi? Açıkçası, elmaları armutlarla karşılaştırmanın bir tehlikesi vardır. Tek bir yetkinlik için dahi, her farklı özelliği tanımlarken, genellikle farklı "elma" türlerini karşılaştırıyoruz. Aynı durum ortalamalar veya "normlar" kullanılırken de geçerlidir. Farklı rolleri göz önüne alındığında, merkez ofiste bir yöneticinin almış olduğu 4,1 "iletişim" puanı, satış birimindeki bir çalışan puanı ile karşılaştırılabilir mi? Farklı ortalama türleri de vardır: ortalama, mod ve medyan. Ortalamaları kullanıyorsanız, benzer bir unsurla karşılaştırıp karşılaştırmadığınızı kontrol etmeniz gerekiyor.

Ortalama puan, resmin sadece bir parçasıdır. Puanların dağılımını veya standart sapmayı bilmeden, belli bir kişinin almış olduğu puanın istatistiki açıdan ortalamadan ne ölçüde farklı olduğunun bilinmesi imkânsızdır. **Sayılara dikkat edin!**

PUAN SIRALAMASI



Önemli sonuçları vurgulamak için ilave bir yöntem de en yüksek ve en düşük puan alan 10 yetkinlik kriterinin listelenmesidir. Bu liste, değerlendirilen kişinin yetkinliklerinin görece güçlü yönlerini anlamasına yardımcı olacaktır. Kriter sayısı çok fazla değilse listenin tamamı sıralanabilir.

En çok not alan 10 yetkinlik kriteri

Duygusal kontrolü yüksektir
Akıcı ve anlaşılır e-postalar, notlar ve raporlar yazar
Kurum içinde ve dışında profesyonel bir imaj sergiler
Bilgisayar sistemleri ve yazılımları etkin bir şekilde kullanır
Yaptığı işlerde yüksek seviyede bilgi sahibi olduğunu ortaya koyar.
Yaptığı işi kendini vererek yapar
Uzmanlık alanlarındaki gelişmelerden haberdar olur

En düşük not alan 10 yetkinlik kriteri

Ekip ruhuna önem verir
Ekip oyuncusudur
Kurum dışındaki ağlardan yararlanarak yeni fikirler oluşturur
Kendine bağlı işlerde, düzenli olarak performans değerlendirmesi yapar
Gelişim planlarını detaylı bilgiler edinerek oluşturur
İşyeri keyifli ve neşeli olsun diye çaba gösterir
Kurumu mutluluk veren bir yer haline getirmeye çalışır

GERİBİLDİRİM RAPORU

YAZILI GERİBİLDİRİM



Genellikle en zengin geribildirim kaynağı açık uçlu sorulara verilen yanıtlardır



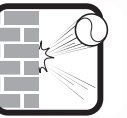
Her noktanın dikkatlice düşünüldüğünden emin olmak için:

- Her soruya cevaplarıyla birlikte ayrı bir sayfa ayırırsanız, okuyucu her seferinde bir soruya odaklanır
- Aynı paragraf içinde birkaç farklı konu varsa, her konuyu ayrı birer paragrafta düzenleyin
- Değerlendirmeleri her seferinde aynı sırayla yazdırırsanız yorum yapan kişinin kim olduğu anlaşılabilir. Örneğin, her zaman ilk sıraya yönetici değerlendirmesini koymayın
- Raporun profesyonel görünmesi için dilbilgisi ve yazım hatalarını düzeltin ancak anlamı değiştirmemeye dikkat edin
- Kullanılan kelimeleri değiştirmeyin; bunlar ankete katılanların ifadeleridir ve aynı şekilde kalmalıdır

GERİBİLDİRİM RAPORU

YAZILI GERİBİLDİRİM

ÖRNEK



Amy'nin güçlü yönleri neler?

Amy'nin teknik becerileri mükemmel

Amy'nin müşteri ihtiyaçlarını, programlarını ve projenin finansal durumunu anlama yeteneği

Kendi alanındaki bilgi birikimi ve uzmanlığı

Amy'nin teknik bilgisi; her zaman insanların zorlu mühendislik problemlerinde görüş aldığı kişidir

Amy baskı altında sabırlı ve sakin

Teknik yeteneği çok yüksek. Her zaman kesin çözümler üretiyor

Zor durumlara iyi yanıt veriyor ve ekip içindeki sorunların çözülmesine yardımcı olma konusunda istekli

Amy iyi bir iletişimci; toplantılarda etkili konuşuyor ve mükemmel sunumlar yapıyor

Personel yönetimi mükemmel

İyi bir insan; sakinliğini asla kaybetmiyor



GERİBİLDİRİM SÜRECİ

GERİBİLDİRİM GÖRÜŞMESİ



Değerlendirilen kişiye, kendisi hakkındaki geribildirimi, uygun koçluk becerilerine sahip biriyle **yüz yüze** değerlendirmek üzere **her zaman** bir fırsat verilmelidir. Geribildirimi kolaylaştırma konusunda yeterli deneyime sahipse bu kişi yöneticisi, personelinizin veya eğitim ekibinizin bir üyesi ya da kurum dışından biri olabilir. Alternatif olarak, kendisiyle çalışması için bir geribildirim koçuyla da anlaşabilirsiniz.

Geribildirim sunumu, genellikle tüm sürecin en kritik parçasıdır. Değerlendirmenin olumlu bir etki yaratması için, değerlendirilmesi yapılan kişinin, kendisine sağlanan bilgileri, ilk başta amaçlandığı üzere, yapıcı şekilde dikkate alması gerekiyor. Kötü sunulan geribildirim, değerlendirilen kişinin içerlemesine ve hayal kırıklığına uğramasına neden olabilir. Sonrasında sürece bağlı kalması da pek olası değildir.

GERİBİLDİRİM SÜRECİ

GERİBİLDİRİMDE KOÇUN ROLÜ



- Değerlendirilen kişiyi sağlanan geribildirim üzerinde düşünmeye teşvik etmek için destekleyici bir ortam sağlamak
- Değerlendirilen kişinin, geribildirimde yer alan konuları insanların samimi görüşleri olarak görmesini ve dikkate almasını sağlamak
- Geribildirime yol açan davranışlarının farkına varabilmesi için, değerlendirilen kişiye yardımcı olmak
- Değerlendirilen kişinin geribildirimi analiz etmesine ve ana fikirleri ortaya çıkarmasına yardımcı olmak
- Değerlendirilen kişinin geribildirime karşı yaklaşımını değerlendirmek
- Makul olduğu düşünülen konularda, davranış değişikliği konusunda bir eylem planı geliştirilmesine yardımcı olmak



YÖNETİCİNİN GERİBİLDİRİM KOÇLUĞU YAPMASI



Değerlendirilen kişinin yöneticisinin, formal geribildirim sonrasında sürecin izlenmesi, veya uygun şekilde eğitildiğinde geribildirim koçu olarak, geribildirim sürecine dahil olması hemen her zaman faydalıdır. Bu faydalar şunlardır:

- Yönetici ve değerlendirilen kişinin birbirini daha iyi tanımasını sağlayabilir
- Yöneticinin koçluk becerilerini geliştirebilir
- Raporda yer alan bilgiler, tarafların endişe duyduğu konuların ele alınmasını kolaylaştırabilir
- Her iki tarafın da kabul etmesi durumunda, bir eylem planının uygulanması daha olasıdır

Bununla birlikte, şu konularda dikkatli olunmalıdır:

- Yönetici, koçluk geribildirimi için gereken yetkinliğe sahip olmayabilir
- Değerlendirilen kişinin yöneticisini tarafsız olarak görmesi pek olası değildir ve kendini baskı altında hissedebilir
- Taraflar arasında çatışma varsa sorun yaşanabilir
- Doğrudan amiri olduğu için, değerlendirilen kişi zayıf olduğu alanları yöneticisiyle tartışma konusunda isteksiz olabilir

GERİBİLDİRİM SÜRECİ

ÜÇ YÖNLÜ GERİBİLDİRİM DEĞERLENDİRMESİ

Değerlendirilen kişi, yöneticisi ve bağımsız bir geribildirim koçu arasında üç yönlü bir geribildirim toplantısı fayda sağlayabilir. Bu görüşme özellikle, değerlendirilen kişinin yöneticisinin dahil olması gereken, ancak geribildirim koçu olarak yeterli deneyime sahip olmadığı durumlar için çok uygundur.

Üç yönlü değerlendirme, yönetici ile değerlendirilen kişi arasında zayıf bir ilişki varsa ve bir dereceye kadar arabuluculuk gerekiyorsa da çok yararlı olabilir.



GERİBİLDİRİMİ DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ



Geribildirim veren koçun yapması gerekenler:

- Rahatsız edilmeyeceğiniz rahat bir ortam seçin
- Görüşme formatını açıklayıp, bir eylem planı oluşturma amacınızdan bahsedin
- Değerlendirilen kişiyle, geribildirimden elde edeceği faydalar ve beklentileri üzerine konuşun (olumlu bir yaklaşım gösterirseniz, sonrasında harekete geçmek için daha istekli olacaktır)
- Raporu sunun, her bölümde neler yer aldığını açıklayın ve anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edin. İlk eğitimde örnek bir rapor verilmişse, süreç daha kolay geçecektir
- Her bölümü okuyup sorular sorması için kendisine zaman tanıyın
- Sürekli önerilerde bulunmayın. Bunun yerine, raporda ortaya çıkan temel sonuçlar ve ana fikirlerin belirlenmesini isteyin

GERİBİLDİRİMİ DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ



Geribildirim koçu şunları yapmalıdır:

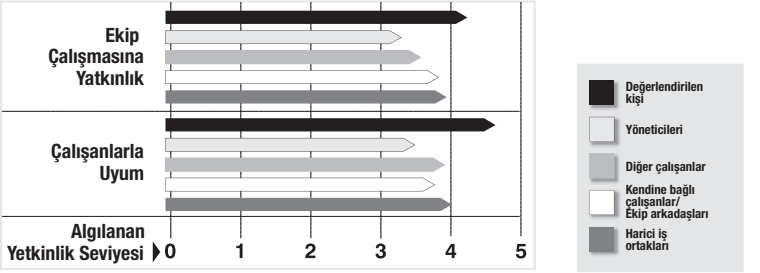
- Geribildirim sürecine inandığını ortaya koymalı; yapılan yorumlara katılmayan değerlendirilen kişinin, değerlendirmeyi görmezden gelmesine imkân tanımamalıdır
- Konusu geçen davranışlarına ilişkin olarak, geribildirimde belli kanıtlar arayın
- Belirlenen güçlü yönleri de en az gelişim noktaları kadar tartışın
- Düzenli aralıklarla, değerlendirilen kişiyi konuyu toparlaması ve gereken önlemler konusunda not alması için teşvik edin
- Yapılmış geribildirimin, iş performansı ile ilişkisini değerlendirin

GERİBİLDİRİM ANALİZİ

GENEL PUAN SEVİYESİ

Geribildirim raporunu analiz ederken, dikkat edilmesi gereken önemli noktalar:

- Yetkinliklerle ilgili genel puanlar
- Farklı grupların (meslektaşlar, ekip üyeleri vb.) yanıtlarındaki farklar
- Farklı hiyerarşik seviyelerdeki göreli puanlar
- Değerlendirilen kişinin işi açısından, en çok önem taşıyan yetkinlik kriteri puanları





GERİBİLDİRİM ANALİZİ

GENEL PUAN SEVİYESİ

Sorulması gereken sorular

- Genel puanlar beklentiye göre düşük mü, yüksek mi yoksa paralel mi?
- Genel yanıtlarda ortaya çıkan bir model var mı?
- Değerlendirilen kişinin puanları ile diğerlerinin puanları arasında neden farklılıklar var?
- Farklı grupların değerlendirmeleri arasında neden bazı farklar olmalı?
- Verilen puanlar, belli yetkinlikler açısından güçlü ve zayıf yönleri açık bir şekilde ortaya koyuyor mu?



GERİBİLDİRİM ANALİZİ

BELLİ KRİTERLERDE PUAN FARKLILIKLARI

	Kendisi	Yöneticileri			Meslektaşları			Ekip arkadaşları			Norm grup puanı	Ortalama
Çalışanlara mentorluk ve koçluk yapar	2	3	3	3	4	4	U	4	3	5	3,2	3,4

Sorulması gereken sorular

- Değerlendirmesi yapılan kişinin puanlaması ile diğerleri arasında neden farklar var?
- Aynı grup içinde neden bu kadar farklı görüşler var?
- Farklı gruplar arasında neden farklar olmalı?
- Neden bazı kişiler bu konu hakkında yorum yapamıyor?



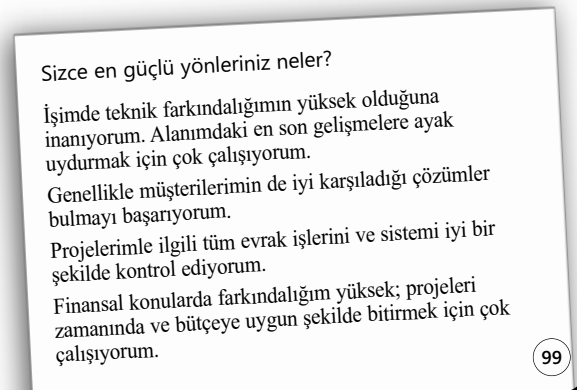
GERİBİLDİRİM ANALİZİ

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN YORUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

360 derece değerlendirmelerinde, değerlendirilen kişinin öncelikleri esas alınarak sürece başlanılması önem taşır. Bu açıdan, anketi doldururken kendisi hakkında yapmış olduğu değerlendirme en uygun başlangıç noktası olacaktır.

Sorulması gereken sorular

- Kendisiyle ilgili konuları nasıl belirledi?
- Hangi yetkinlik alanlarına yoğunlaştı?
- Yorum yapmadığı konular var mı?
- Dikkate alması gereken farklı konular olabilir miydi?



Sizce en güçlü yönleriniz neler?

İşimde teknik farkındalığımın yüksek olduğuna inanıyorum. Alanımdaki en son gelişmelere ayak uydurmak için çok çalışıyorum.

Genellikle müşterilerimin de iyi karşıladığı çözümler bulmayı başarıyorum.

Projelerimle ilgili tüm evrak işlerini ve sistemi iyi bir şekilde kontrol ediyorum.

Finansal konularda farkındalığım yüksek; projeleri zamanında ve bütçeye uygun şekilde bitirmek için çok çalışıyorum.

GERİBİLDİRİM ANALİZİ

DİĞER TARAFLARIN YAZILI DEĞERLENDİRMELERİ



Sorulması gereken sorular

- Ortak temalar tekrarlanıyor mu?
- Yapılan yorumlar yetkinlik konusundaki puanları destekliyor mu?
- Yapılan yorumlar, değerlendirilen kişinin yorumlarıyla eşleşiyor mu?
- Ortaya çıkan net bir konu var mı?
- Yanıt verenlerin geribildirimi ile değerlendirilen kişinin kendi görüşleri arasındaki farklar neler?

*Yalnızca bir kez geçen konular üzerinde çok durmayın. Genellikle bunlar istisnai bakış açılarıdır. Bunların farkında olun, ancak önceliğiniz tekrarlanan mesajlar olsun.

John'un geliştirmesi gereken yönleri neler?

Bir mühendis ekibini en etkili şekilde yönetebilmek ve buna yetki devri de dahil.

Organizasyon ve zamanında iş yetiştirme becerileri.

Zaman yönetimi ve konuları önceliklendirme becerisine dikkat etmesi gerekiyor.

Daha kısa raporlar yazmalı.*

Yetki verme/organizasyon becerileri (yürütmekte olduğu proje yöneticisi görevine uygun şekilde).

Zamanında işe gelmemesi diğerlerine de yanlış örnek oluyor.

(**Zaman yönetimi** ve **yetkilendirme** konularının tekrar tekrar ortaya çıktığını unutmayın.)



GERİBİLDİRİM ANALİZİ

OLUMSUZ YORUMLARLA BAŞA ÇIKABİLMEK

Yapıcı olmayan geribildirimden kaçınmak için en uygun yöntemlerden biri, değerlendirilen kişinin adayları kendi belirlemesi ve katılımları için davet gönderilirken, süreçte kişisel olarak yer almasıdır. Bir yönetici yerine iş arkadaşı tarafından davet aldığını gören katılımcıların, yapıcı yorum yapma olasılığı çok daha yüksektir.

Bununla birlikte, ankete katılacaklara yönelik eğitim/bilgilendirme sırasında yapıcı geribildirimin önemini vurgulamış olsanız da olumsuz veya yıkıcı geribildirim alındığı durumlar olacaktır. Bazen bu ifade yetersizliğinden kaynaklanabilir, bazen de birileri uzun süredir devam eden öfkesini boşaltıyor olabilir. Sadece kötü bir gün geçiriyor da olabilirler!

Genellikle, bu tür yorumlar da değerlendirilen kişinin gelişim ihtiyaçları bölümüne dahil edilecektir.



GERİBİLDİRİM ANALİZİ

OLUMSUZ YORUMLARLA BAŞA ÇIKABİLMEK

- Değerlendirilen kişiye, bu bölümdeki olumsuz yorumların, güçlü yönlerle ilgili olumlu yorum yapmış olan aynı kişilerden gelmiş olduğunu hatırlatın
- Söylenenlerde belirsizlik olup olmadığını araştırın: Kötü ifade edilmiş yapıcı bir yorum olabilir mi?
- Değerlendirilen kişiyle birlikte, yanıtlayan kişinin bunu neden yazmış olabileceği üzerine düşünün

Özellikle çok sayıda yapıcı olmayan yorum söz konusuysa, program yöneticisinin geribildirim raporu hazırlanmadan önce sürece müdahale etmesi uygun olabilir. Bu durumda söz konusu yorumları rapordan çıkarması veya yeniden değerlendirilmesi için ilgilisine geri göndermesi mümkün olabilecektir.



GERİBİLDİRİM KOÇUNDA OLMASI GEREKEN TEMEL YETKİNLİKLER

- Gereken hazırlığı önceden yapmak
- Uygun ortamı hazırlayıp karşı tarafın ne tür beklentileri olabileceğini belirlemek
- Yakınlık kurmak
- Empati kurmak; **neler** söylendiği kadar **neden** söylendiğini de anlamak
- Karşı tarafa saygı göstermek
- Aktif dinleyici olmak
- Beden dili mesajlarının farkında olmak
- Değerlendirilen kişinin görüşlerini ve önceliklerini dikkate almak
- Varsayımları kontrol etmek
- Uygun soruları sormak
- Önem taşıyan konulara odaklanılmasını sağlamak
- Sorunların tam olarak incelenmesi için zaman ayırmak
- Belli anlamlar çıkarmak ve önemli noktaları ortaya koymak

GEÇİŞ AŞAMASI



360 derece değerlendirme sürecinde, geribildirimlere uygun şekilde harekete geçilmesi için dört aşama vardır:

- Geribildirimde yer alan konuların anlaşılması
- Geribildirimi, insanların kabul edilebilir birer algısı/görüşü olarak kabul etmek
- Harekete geçmeyi istemek
- Harekete geçmek

Kişiler bu dört aşamadan geçerken, koçun da önemli bir rolü vardır.

GERİBİLDİRİME KARŞI TEPKİLER



360 derece değerlendirme, bir insanın işyerinde en çok etkilenebileceği deneyimlerden biridir ve derin duygular ortaya çıkarabilir. Koçun da bu duruma uygun bir şekilde yanıt vermesi gerekir. Her şeyden önce, dinleyin.

Duygu/Tepki	Verilmesi gereken karşılık
Küçümseyici	Değerlendirilen kişiye, insanların görüşlerine saygı gösterilmesi gerektiğini hatırlatın; onların adına görüşlerini savunun
Savunmacı, katı	Endişesinin altında yatan nedenleri anlamaya çalışın
Başkalarını suçluyor	Görev ve sorumlulukları üzerinden gidin; neyi farklı?
Kızgın	Sakin kalın; öfkesinin nedenlerini anlamaya çalışın; geribildirimin olası nedenleri üzerine düşünmesini sağlayın
Şaşkın	Ortaya çıkan sorunlar hakkında neden farkındalık eksikliği olduğunu anlamaya çalışın
Mazeret bulmaya çalışıyor	Öne sürdüğü mazeretlerin geçerliliğini test etmesine yardımcı olun
Duygusal	Değerlendirilen kişiye duygusal olmanın sorun olmadığı konusunda güvence verin; bu tepkisinin nedenlerini araştırın
Mutlu	Olumlu geribildirimlerin, geliştirilmesi gereken konuların önüne geçmesine izin vermeyin
Motive	Bir eylem planı oluşturmak için enerjisinden yararlanın

GERİBİLDİRİM SÜRECİ



YETKİN BİR KOÇUN SORMASI GEREKEN SORULAR

- Neden insanlar sizi kendinizi gördüğünüzden daha farklı görüyor olabilir?
- Farklı hiyerarşik kademelerin algısında neden farklılıklar olmalı?
- İnsanların size düzenli bir şekilde bu tür geribildirim vermesine ne engel olabilir?
- Değerlendirmede ortaya konmuş güçlü yönlerinizi nasıl ön plana çıkarabilirsiniz?
- Geliştirilmesi gereken alanlarda bir değişiklik yapılmazsa, sonuçta ne olur?
- İnsanların sizinle ilgili algısını değiştirmek için neler yapabilirsiniz?
- Kişisel gelişim planlarınızda size yardımcı olması için, kimleri bu sürece dahil edebilirsiniz?
- Hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olacak başka ne tür kaynaklara ihtiyacınız var?
- Performansınızla ilgili uzlaşı sağlamış olduğumuz konularda, yapılması gereken değişiklikler hakkında; 1 (hiç ilgilenmiyorum) ve 10 (öncelikli yapacağım iş) arasında bir ölçekte, ne kadar kararlısınız?



GERİBİLDİRİM KOÇLARI İÇİN TEMEL İPUÇLARI

- Her zaman değerlendirilen kişinin beklentilerini anlamaya çalışarak işe başlayın
- Yanıtları alır almaz koçluk geribildirimi yapın. Bu yaklaşımınız süreç gündemde olduğu için daha etkin sonuç verecek, aynı zamanda da hızlı değişim gösteren kurumlarda geribildirimin halen geçerli olmasını sağlayacaktır
- Geribildirim için yeterli zaman ayrılmasını sağlayın. Süreç aceleye getirilirse veya olması gerekenden erken bitirilirse, tartışılması gereken önemli konular gündeme gelmeyebilir. Yeterli bir değerlendirme için gereken süre genellikle iki saat olsa da görüşme daha da uzun olabilir
- Özellikle de geribildirimin olumsuz algılandığı durumlarda, sürecin amacının kişisel gelişim olduğundan bahsedin
- Değerlendirilen kişinin, kötü ifade edilmiş veya belirsiz yorumları anlamasına yardımcı olun
- Daha açık bir kültüre sahip kurumlarda, değerlendirilen kişiyi, yanıt verenlerle birlikte geribildirim konusunda daha fazla tartışma yapmaya teşvik edin. Koç da bu süreçte kolaylaştırıcı olarak yer alırsa, faydalı bir görüşme olabilir



GERİBİLDİRİMDE TEMEL KONULARIN BELİRLENMESİ

360 derece geribildirim raporunun çok sayıda yararlı bilgi içermesi muhtemeldir. Bu itibarla, ana fikirleri ortaya çıkarabilmek için, koçun değerlendirilen kişiye yardımcı olması yararlı olacaktır. Burada en doğru yaklaşım, değerlendirilen kişinin temel konuları kendi kelimeleriyle tanımlamasını sağlamaktır. Üzerinde düşünülmesi gereken konular şunlardır:

- Belirlenen temel güçlü yönler neler?
- Önerilen temel gelişim alanları neler?
- Hangi geribildirimleri önem taşımadığı için dikkate almamalıyız?
- Geribildirimde hangi sorular öne çıkıyor?
- Geribildirimde hangi konular belirsizliğini koruyor?

Bu sorulara verilecek cevaplar, kişisel gelişim planı için temel oluşturabilecektir.

GERİBİLDİRİM SÜRECİ

KİŞİSEL GELİŞİM PLANLARI



Geribildirim, sonucunda bir değişim ortaya çıkıyorsa anlam taşır. Bir kişinin becerisini geliştirmesine yardımcı olmak için kullanıldığında, yanında her zaman bir kişisel gelişim planı da (KGP) olmalıdır.

Kişisel gelişim planında öncelikli olarak yer alması gereken faaliyetler şunlar olmalıdır:

- İş performansı üzerinde en büyük etkiye sahip olan
- Değerlendirilen kişiden en yüksek derecede kabul gören



KİŞİSEL GELİŞİM PLANLARI



Gelişim sürecinde hedefler şu şekilde belirlenmelidir:

- Herkesin anlayabileceği basit bir dille ifade edilmeli
- Eylemle değil **sonuçla** ilgili olmalı; örneğin, "*sunum yetkinliği kursuna katılmak*" bir gelişim hedefi değildir; "*çeşitli iş ortamlarında etkili sunumlar yapabilmek*" hedefine giden yolda, olası eylemlerden biridir.
- Hedef yazılırken, hedefe ulaşılıp ulaşılmadığının anlaşılması açısından, başarı kriterinin ne olduğu da belirlenmelidir
- Başarıya ulaşılması için gerçekçi bir süre belirlenmiştir
- Sınırlı sayıdadır; davranış değişiklikleri, değerlendirilen kişinin oldukça çaba göstermesini gerektirir

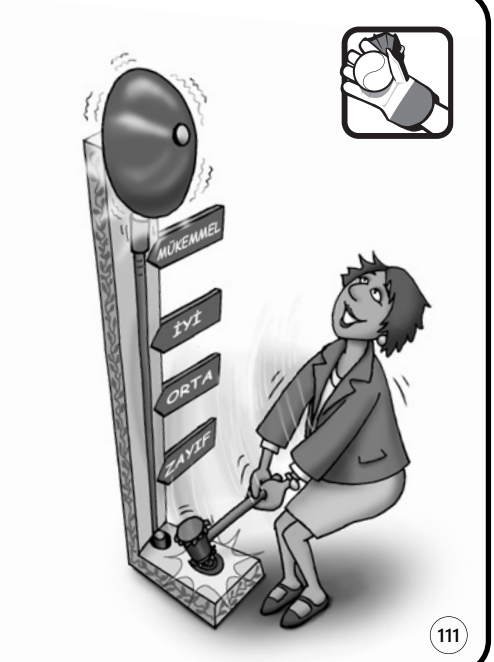
Gelişim hedeflerinin sayısını en fazla dört veya beş ile sınırlamaya çalışın. Yeterince önemliyse, bir veya iki hedef olması da mümkündür.

GERİBİLDİRİM SÜRECİ

POZİTİF KONULARA AĞIRLIK VERMEK

Geribildirim değerlendirmesi, gelişim ihtiyaçlarına odaklanmaya çalışır. Belirlenen temel güçlü yönlere odaklanmak da aynı derecede, bazen de daha büyük önem taşır. Güçlü yönler üzerine düşünmek, zayıf yönleri ele almaktan çok daha kolaydır.

Bu durum kişisel gelişim planında da dikkate alınmalı; kişinin mevcut yeteneklerini başka hangi alanlarda kullanıp geliştirebileceği konusuna da yer verilmelidir.



GERİBİLDİRİM SÜRECİ



"DREAM IT©" ("HAYAL EDİN") AMAÇLARININ BELİRLENMESİ

- **Developmental/Gelişim sağlayan** – Başlatılması öngörülen eylemler, kişinin performansında artış yaratmalıdır
- **Relevant/İlgili** – Büyük fark yaratacak temel konulara odaklanın
- **Exciting/Heyecan verici** – Değerlendirilen kişi hedeflerine ulaşmak için motive edilmezse hedefe ulaşılamayacaktır. Ulaşmayı gerçekten istediği hedefler seçin
- **Achievable/Ulaşılabilir** – Zaman, mali kısıtlar ve başkalarından beklenen destekler de dikkate alınarak, başarı elde edebileceğiniz gerçekçi eylemler belirleyin
- **Measurable/Ölçülebilir** – Farklı ölçüm yolları belirleyin (gelişmiş geribildirim, müşteri memnuniyeti, ulaşılan iş hedefleri, daha düşük maliyetler vb.)
- **Integrated/Entegre** – Hedeflerin birbirini tamamladığından, birbirini dışlamadığından emin olun
- **Time framed/Takvime bağlı** – Tamamlanması için bir son tarih belirleyin

© Tony Peacock

GERİBİLDİRİM SÜRECİ

KİŞİSEL GELİŞİM PLANLARININ PAYLAŞILMASI



Yönetici geribildirim koçu olarak görev almamışsa, **kişisel gelişim planının** kendisiyle birlikte değerlendirilmesi **önemlidir**.

- Plandaki hedeflerin neden belirlenmiş olduğunu anlar
- Belirlenen öncelikler konusunda uzlaşı sağlanır
- Kişisel hedefler kurumdaki iş planlarına uygun şekilde ayarlanır
- Gelişim planı, genel performans değerlendirme sürecinde girdi olur
- Yönetici, ekipteki diğer tüm planlar ve planların ekibin öncelikleri açısından önemi hakkında genel bir bakış açısına sahiptir
- Değerlendirilen kişinin hedefe ulaşmasına yardımcı olmak için gereken kaynağı tahsis eder
- Hedefe ulaşılması için destek olur ve rehberlik yapar
- İlerlemeyi izlemeye yardımcı olur

GERİBİLDİRİM SÜRECİ

KİŞİYE ÖZEL BİLGİ, SIR DEMEK DEĞİLDİR



Geribildirim raporu, kişiye özel olarak verilse de içeriğini başkalarından saklaması gerekmez. Ana fikirleri paylaşmak, iş arkadaşlarınızla gelişim konusunda verimli bir tartışma başlatabilir.

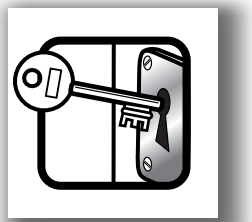
Sonuçları paylaşmanın amacı, kimin ne söylediğini bulmaya çalışmak değil, daha fazla açıklama ve rehberlik aramaktır. Değerlendirilen kişinin yanıt verenlere geri dönüş yapması, katıldıkları için teşekkür etmesi ve gelişimi hakkında konuşmaya başlaması yararlı bir yaklaşımdır.

"*Geribildirim, çevremdekilerin daha iyi iletişim kurmamı istediğini gösterdi. Bunun gerçekleşmesi için ne yapabilirim?*"

"*Çalışanlar daha fazla yetki verebileceğimi söyledi; bunu yapabileceğim olası alanları tartışabilir miyiz?*"

"*Görünüşe göre müzakere becerilerimi yeterince kullanmıyorum; bunu ne zaman ve nerede daha çok kullanmalıyım?*"

Geribildirim raporunun kendisi **paylaşılmamalıdır**. Diğerlerinin koçla tartışma imkânı olmadığı için, değerlendirilen kişinin öğrendiklerini anlamaları hiçbir şekilde mümkün olmayacaktır. Raporu paylaşmak, başkalarına aynı şeyi yapmaları konusunda yersiz bir baskı da oluşturabilir.



ÖNEMLİ KONULAR

YASAL KONULAR



360 derece geribildirim süreciniz, kurumsal politikalarınız ve ilgili tüm mevzuata uygun olmalıdır. Özellikle de şu konularda:

- Anketinizde, değerlendirilen kişinin yalnızca çalışma hayatıyla ilgili sorular yer alıyor mu?
- Görme veya diğer engelleri olan kişilerin değerlendirme sürecine katılması için, uygun erişim sağlanıyor mu?
- 360 derece değerlendirme yanıt ve raporları, kurumunuzun veri koruma politikası ve veri koruma mevzuatına uygun şekilde saklanıyor mu?
- Geribildirimde kolaylaştırıcı olarak çalışacak koçlarınız, öngörülen deneyim/eğitim/niteliğe sahip mi?
- Geribildirim raporunda, cinsiyet, ırk, kültür, inanç, yaş, cinsel yönelim temelinde iftira veya ayrımcılık mevzuatını ihlal eden bir konu olup olmadığını kontrol edebilecek bir sisteminiz var mı?

ÖNEMLİ KONULAR



360 DERECE GERİBİLDİRİMİN KULLANILMAMASI GEREKEN DURUMLAR

360 derece geribildirim, kişisel gelişim için yapıcı bir süreçtir. Bunu başka bir bağlamda kullanmak, sürecin itibarını zedeleyecek ve muhtemelen de hiçbir faydası olmayacaktır. 360 derece geribildirimi şu durumlarda kullanmayın:

- ✘ Sürecin amacı hakkında yeterli eğitim/bilgilendirme yapılmadıysa
- ✘ Düşük performans gösteren çalışanlar için "kanıt" toplanması
- ✘ Çalışanların gerektiği şekilde yönetilemediği durumlarda, yardımcı bir araç olarak
- ✘ Şikâyet veya disiplin sürecinin parçası olarak
- ✘ Ücretlendirme sürecinin parçası olarak
- ✘ Değerlendirilen kişinin sürece gönüllü katılım sağlamadığı durumlarda
- ✘ Geribildirimin çalışanlar üzerinde bir baskı faktörü olarak kullanılacağının düşünüldüğü, suçlama/korku kültürü mevcutken
- ✘ Son derece işlevsiz ekiplerde veya ekip içinde çatışma yaşanıyorken
- ✘ Değerlendirilen kişi için, geribildirimi işlemesine yardımcı olacak deneyimli bir geribildirim koçu veya kolaylaştırıcı yoksa
- ✘ Zaman ve kaynak açısından sürecin takip edilmesinin mümkün olmadığı durumlarda

ÖNEMLİ KONULAR

MALİ KONULARLA İLİŞKİLENDİRİLMESİ



Bazı değerlendirme veya performans inceleme uygulamaları, değerlendirme sonucuna göre belirlenen ücret veya ikramiye yoluyla, doğrudan parasal konularla bağlantılıdır.

360 derece değerlendirme, parasal konularda **asla** bir kriter olarak kullanılmamalıdır; bu uygulama tamamen **kişisel gelişim** ile ilgilidir. Değerlendirilen kişi bu süreci "yüksek" bir değerlendirme skoru almak olarak algılarsa, uygulamamın hiçbir anlamı kalmayacaktır. Gelecekteki maaşları söz konusuysa; insanların kendilerine övgü dolu yorumlar yapacak olan kişiler dışında herhangi bir kişiyi de kendisini değerlendirmek üzere aday göstermesi pek olası değildir!



ÖNEMLİ KONULAR



360 DERECE GERİBİLDİRİMİN EKİPLERDE KULLANIMI

Bir ekibin performansı hakkında geribildirim almak üzere, 360 derece değerlendirmeden etkin bir şekilde yararlanılabilir. Buradaki süreç, kişisel değerlendirme ile benzerlik taşısa da sorulan sorular farklıdır. Süreç sonucunda elde edilen sonuçlar, uygun bir gelişim planı ve ekip geliştirme çalışması için temel oluşturabilir.

	hiç katılmıyorum	katılmıyorum	emin değilim	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
Ekip müşterilerine gerekli ilgiyi gösteriyor	☐	☐	☐	☐	☐
Bireysel beceriler ve yeteneklerden tam olarak yararlanılıyor	☐	☐	☐	☐	☐
Ekip, hizmetleri iyileştirmek için yeni fikirler deniyor	☐	☐	☐	☐	☐
Ekip, müşterilerden geribildirim alma konusunda proaktif bir yaklaşım sergiliyor	☐	☐	☐	☐	☐
Ekibin iş konusundaki hedefleri net	☐	☐	☐	☐	☐
Ekip, üyelerin potansiyellerini gerçekleştirmesine destek oluyor	☐	☐	☐	☐	☐



DEĞERLENDİRME SÜRECİ

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİ

Son aşama, herhangi bir gelişim sürecinde olduğu gibi, prosedürün kişiye ve kuruma değer katıp katmadığını kontrol etmek için yapılan değerlendirmedir. Bunun ilk aşaması, değerlendirilen kişinin sürece ilişkin algısını anlamaktır. Değerlendirme sonrası kısa bir anket yapılabilir.

360 derece değerlendirme: Değerlendirilen kişi

Ankette yer alan sorular işimle ilgiliydi

Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

Sonuçlar genel olarak güçlü yönlerim konusunda farkındalığımı artırdı

Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

Sonuçlar genel olarak gelişim ihtiyaçlarım konusundaki farkındalığımı artırdı

Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯



DEĞERLENDİRME SÜRECİ

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİ

360 derece değerlendirme: Değerlendirilen kişi

Yapılan geribildirimler, işimle ilgili belli davranışlarımı değiştirmek için beni motive etti

Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

360 derece değerlendirme benim açımdan önemli bir gelişim fırsatı oldu

Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

Genel olarak aldığım geribildirimler:

Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

Geribildirimde en önemli konu neydi?

Bu süreçte neyi değiştirirdiniz?



DEĞERLENDİRME SÜRECİ

ANKETE YANIT VERENLER

Katılımcılardan, özellikle de ilgili kişinin yöneticisinden de geribildirim alınabilir.

360 derece değerlendirme: Değerlendirilen kişinin yöneticisi

Anket soruları ekip üyem için uygundu
Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

360 derece değerlendirme, ekip üyem için önemli bir geliştirme fırsatıydı
Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

Ekip üyemin değerlendirme sonucuna uygun davranış değişiklikleri yapacağından eminim
Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

Ekip üyemde şimdiden olumlu davranış değişiklikleri görüyorum
Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

Yapılan geribildirimler, işimde belli davranışları değiştirmem için beni motive etti
Hiç katılmıyorum ◯ *Katılmıyorum* ◯ *Emin değilim* ◯ *Katılıyorum* ◯ *Kesinlikle katılıyorum* ◯

Ekip üyemin kişisel gelişim planını inceledim *Evet* ◯ *Hayır* ◯

Ekip üyemin kişisel gelişim planını kendisiyle tartıştım *Evet* ◯ *Hayır* ◯



DEĞERLENDİRME SÜRECİ

DEĞERLENDİRMELERİN TEKRARI

İlk değerlendirmenin etkisi ve neticesinde ortaya çıkan gelişimi ölçmek için mükemmel bir yöntem de değerlendirmenin 12 ay sonra tekrarlanmasıdır. Yetkinlik derecelendirmelerine ilişkin puanlar tekrardan karşılaştırılabilir; önceki değerlendirmede yer alan sorunların tekrar gündeme getirilip getirilmediğini görmek için yazılı yorumlar incelenebilir; daha iyisi de gelişim sağlanan konuları görmek için!





GELİŞİME YATIRIM YAPMAK

80/20 KURALI

Kurum, katılımcılara sonrasında kişisel gelişim planlarını gerçekleştirmesi için zaman ve kaynak ayırmayı taahhüt etmiyorsa, 360 derece değerlendirme yapmanın pek bir anlamı yoktur.

360 derece değerlendirme genellikle diğer geliştirme faaliyetlerinin ele almadığı çok temel sorunları ele alır ve neticesinde derindeki davranışları değiştirmek durumunda kalabilirsiniz. Çalışanlarınızın beceri geliştirmesine yardımcı olmaya gerçekten kararlıysanız, hedeflerine ulaşmak için zaman, para ve enerji harcamaya hazır olmalısınız.

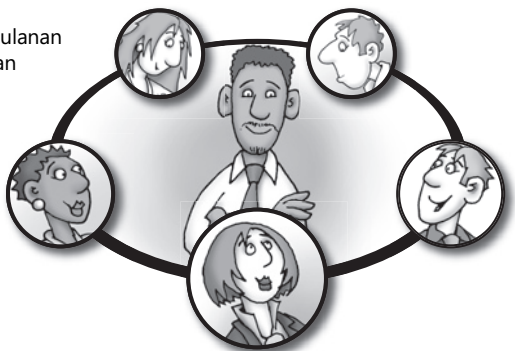
360 derece değerlendirme sürecine tahsis edilen kaynakların yüzde 20'si süreci yürütmek için kullanılırken, kalan yüzde 80 de sonradan gerekli olacak gelişim faaliyetleri için kullanılmalıdır.



SON OLARAK!

360 derece geribildirim değerlendirmesi, çalışanlarınıza sağlayabileceğiniz en güçlü gelişim araçlarından biridir. Bir sistem oluşturmak ilk aşamada korkutucu görünse de faydası çok büyüktür. Sistem oluşturulduktan sonra, kurumunuzdaki birçok kişi üzerinde tekrar tekrar kullanabilirsiniz.

Gerektiği şekilde tasarlanan ve uygulanan bir program sonucunda ortaya çıkan yapıcı geribildirim zenginliği; insanların motivasyonunu artırarak, bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeleri için kendilerine ilham verecek bir etki yaratabilir. Bol şans!



Yazar Hakkında



Tony Peacock, BA MA FCIPD Tony, birçok uluslararası kuruluşla çalışmış, oldukça deneyimli bir yönetim ve liderlik eğitmenidir. Birçok küçük ve orta ölçekli işletmeye, hayır kurumuna ve sınırlı kaynağa sahip kâr amacı gütmeyen kuruluşa, düşük maliyetli programlar aracılığıyla çalışanların becerilerinin geliştirilmesi için destek oldu.

Tony son yıllarda 360 derece değerlendirmeyi tanıtma konusunda uzmanlaşarak birçok kuruluşta kişisel gelişim değerlendirmesi yaptı, yüzlerce yönetici ve lidere geribildirim koçluğu yapması için yardımcı oldu. Yetkin bir kolaylaştırıcı tarafından yürütülen 360 derece değerlendirme sürecinin, önemli bir gelişim aracı olabileceğine içtenlikle inanıyor. PDR360Review anket paketi halen İngiltere'de yaygın olarak kullanılıyor.

Tony, eğitim programları ve kolaylaştırıcı olarak çalışmalarının yanı sıra, çeşitli konferans ve seminerlerde de düzenli olarak konuşma yapıyor. Birçok gazete ve dergide yönetim ve liderlikle ilgili makaleleri yayımlandı. Her tür gelişim aracının ilham verici ve eğlenceli olması gerektiğine inanıyor. Enerjisi yüksek eğitim programları da çok fazla övgü alıyor.

İletişim
Tony Peacock, Peacock Training Ltd
The Old Barn, Showell, Chippenham, Wiltshire, England SN15 2NU Tel: 44 (0)1249 444661
tony@peacocktraining.co.uk www.PDR360Review.co.uk