

360° Değerlendirme Soru Havuzu

65 hazır soru · 10 yetkinlik · 3 rol seviyesi · 4 değerlendirici perspektifi

Davranış bazlı 5'li puanlama skalası ve uygulama rehberi

Hazırlayan: Keiken İK Ekibi

Bu kaynak, kurumunuza göre uyarlanabilecek pratik bir çerçevedir; psikometrik olarak standardize edilmiş bir test değildir.

Keiken 360° Soru Havuzu; 10 yetkinlikte 65 hazır soruyu Uzman, Yönetici ve Lider rollerine göre inceler.

Öz Değerlendirme, Yönetici, Eş Düzey ve Ast perspektiflerine göre eşleştirir. Aynı soruyu herkese sormak yerine, değerlendiricinin gerçekten gözlemleyebildiği davranışı ölçmeyi ve davranış bazlı 5'li skala ile puanlamayı daha tutarlı hale getirmeyi amaçlar.

360 derece değerlendirme kurarken sorun çoğu zaman formu açmak değil, doğru kişiye doğru soruyu sormaktır. Aynı 15-20 soruyu uzmana, yöneticiye ve lidere kopyalamak kolaydır; fakat ölçülen davranışın rol beklentisiyle ve değerlendiren kişinin gözlem alanıyla eşleşmediği yerde sonuçlar hızla gürültüye dönüşür.

Bu rehberi bir "360 derece nedir?" yazısı olarak değil, doğrudan kullanılabilir bir yetkinlik x rol x değerlendirici sistemi olarak hazırladık. Aşağıda 10 yetkinlik için toplam 65 hazır soru, davranış bazlı puanlama skalası, açık uçlu sorular ve uygulama adımları yer almaktadır.

360 derece geri bildirim, farklı kaynaklardan gelen gözlemleri bir araya getirerek kişinin kendisini nasıl gördüğü ile çevresinin onu nasıl deneyimlediği arasındaki farkı görünür kılabilir. Ancak araştırmalar, yalnızca daha fazla geri bildirim toplamanın otomatik olarak daha yüksek performans oluşturmadığını gösteriyor. Smither, London ve Reilly'nin 24 uzunlamasına çalışmayı inceleyen meta-analizinde, yönetici, eş düzey ve ast puanlarındaki iyileşmeler genel olarak küçük bulundu. CIPD'nin kanıt incelemesi de 360/multi-source feedback'in etkisinin; geri bildirimin kalitesi, adil ve ikna edici bulunması, kişinin değişim ihtiyacını görmesi, hedef belirlemesi ve harekete geçmesi gibi koşullara bağlı olduğunu vurguluyor.

Bu yüzden bu soru havuzunu bir "puanlama makinesi" olarak değil, daha kaliteli geri bildirim üretmek için bir başlangıç çerçevesi olarak düşünmek gerekir.

Neden Tek Tip Soru Havuzu Yeterli Değil?

- Rol farkının göz ardı edilmesi: Uzmardan ekip yönetimi beklemek veya lideri operasyonel detay hâkimiyetiyle ölçmek rolün gerçek değerini açarır.
- Değerlendirici perspektifinin ayrıştırılmaması: Bir yöneticinin üstü, eş düzeyi ve ekibi aynı davranışın farklı yüzlerini görür.
- Puanlama skalasının soyut kalması: "1 kötü - 5 mükemmel" herkesin zihninde farklı bir referans noktası yaratır.

360 ile OKR/KPI aynı şeyi ölçmez. Hedef/KPI/OKR ağırlıklı olarak "hangi sonucu üretti?" sorusuna bakarken, 360 derece değerlendirme "iş nasıl yaptı, çevresi bu davranışları nasıl deneyimledi?" sorusunu görünür hale getirir. İyi bir performans sistemi bu iki katmanı birbirine karıştırmadan birlikte kullanır.

Keiken 360° Yetkinlik-Değerlendirici Matrisi bu üç sorunu birlikte ele alır.

Keiken 360° Yetkinlik-Değerlendirici Matrisi

1. Rol seviyeleri

Rol seviyesi	Tanım
Uzman	Ekip yönetimi sorumluluğu olmayan, bireysel katkı sağlayan çalışan.
Yönetici	Bir ekip veya departmanı yöneten, birinci ya da orta kademe yönetici.
Lider	Birden fazla ekip/yöneticiyi yöneten, stratejik ve organizasyonel sorumluluğu bulunan üst düzey yönetici.

2. Değerlendirici perspektifleri

Değerlendirici	Kimi değerlendirir?	Neye odaklanır?
Öz Değerlendirme	Kendini	Kendi algısı, öz farkındalık ve çevrenin algısıyla oluşan fark.
Yönetici / Üst Yönetici	Kendisine raporlayan kişiyi	Hedeflere katkı, işin kalitesi, sorumluluk, karar ve yönetim etkisi.
Eş Düzey	Aynı seviyedeki çalışma arkadaşını	İş birliği, güvenilirlik, paydaş ilişkisi ve günlük etkileşim kalitesi.
Ast / Direct Report	Kendi yöneticisini veya liderini	Yönlendirme, geri bildirim, gelişim desteği, delegasyon ve güven.

Uzman seviyesinde ekip yönetimi bulunmadığı için çoğu durumda Ast perspektifi kullanılmaz. Yönetici ve Lider seviyelerinde farklı perspektifler birlikte ele alınabilir.

3. Hangi yetkinlik hangi seviyede değerlendirilir?

Yetkinlik	Uzman	Yönetici	Lider
İletişim	✓	✓	✓
İş Birliği ve Takım Çalışması	✓	✓	✓
Sonuç Odaklılık ve Sahiplenme	✓	✓	✓
Problem Çözme ve Analitik Düşünme	✓	✓	✓
Liderlik ve Ekip Yönetimi	—	✓	✓
Koçluk, Geri Bildirim ve Gelişim Odaklılık	—	✓	✓
Değişim Yönetimi ve Çeviklik	✓	✓	✓
Stratejik Düşünme ve Vizyon	—	Kısmi	✓
Müşteri ve Paydaş Odaklılık	✓	✓	✓
Etik, Güven ve Sorumluluk Alma	✓	✓	✓

Sorular Nasıl Hazırlanmalı? 5 Temel Kural

- 1- Tek maddede tek davranış: Aynı cümlede iki ayrı davranışı ölçmeyin.
- 2- Gözlemlenebilir ifade: “İyi liderdir” yerine “beklentileri ve öncelikleri açık biçimde aktarır” gibi davranışı tarif edin.
- 3- Değerlendiriciye uygun perspektif: Astın göremeyeceği stratejik çıktıyı asttan, üstün göremeyeceği günlük ekip davranışını üstten istemeyin.
- 4- Rol beklentisiyle eşleşme: Aynı yetkinlik farklı seviyelerde farklı davranışlarla görünür.
- 5- Gözlem yoksa zorla puan yok: Puan skalasının yanında mutlaka “Gözlemleyemiyorum / Değerlendiremiyorum” seçeneği bırakın.

65 Hazır 360° Değerlendirme Sorusu

1. İletişim

Bilgiyi açık, zamanında ve karşı tarafın anlayacağı şekilde aktarma becerisi.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Uzman	Yönetici	Bu kişi, iş güncellemelerini net ve zamanında paylaşır.
Uzman	Eş Düzey	Bu kişiyle çalışırken beklentiler ve bilgi akışı konusunda belirsizlik yaşamam.
Uzman	Öz Değerlendirme	Fikirlerimi karşı tarafın anlayacağı şekilde, net ifade ederim.
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, ekibinin durumunu ve riskleri bana zamanında ve şeffaf biçimde raporlar.
Yönetici	Eş Düzey	Bu kişi, departmanlar arası konularda gerekli bilgiyi proaktif olarak paylaşır.
Yönetici	Ast	Yöneticim, beklentileri ve öncelikleri anlayacağım şekilde açık iletişim kurar.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, organizasyonel mesajları farklı seviyelerdeki paydaşlara uyarlayarak etkili biçimde iletir.
Lider	Ast	Liderim, kararların arkasındaki “neden”i açıklayarak iletişim kurar.
Lider	Öz Değerlendirme	Karmaşık konuları farklı hedef kitlelere uygun dille aktarabilirim.

2. İş Birliği ve Takım Çalışması

Ortak hedef için diğer kişi ve ekiplerle yapıcı biçimde çalışabilme.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Uzman	Yönetici	Bu kişi, ekip içi görevlerde diğer üyelere destek olmaktan kaçınmaz.
Uzman	Eş Düzey	Bu kişi, benim işimi kolaylaştıracak şekilde bilgi ve kaynak paylaşır.
Uzman	Öz Değerlendirme	İhtiyaç duyulduğunda kendi işimin dışına çıkıp ekibe destek olurum.
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, kendi ekibinin çıkarını organizasyonun bütününe önüne koymaz.
Yönetici	Eş Düzey	Bu kişi, departmanlar arası çatışmalarda çözüm odaklı bir tutum sergiler.
Yönetici	Ast	Yöneticim, farklı ekiplerle iş birliğini teşvik eder ve kolaylaştırır.
Lider	Eş Düzey	Bu kişi, üst yönetim ekibinde ortak karar alma sürecine yapıcı katkı sağlar.
Lider	Ast	Liderim, silo davranışları yerine organizasyon genelinde iş birliğini modeller.

3. Sonuç Odaklılık ve Sahiplenme

Hedeflere ulaşmak için sorumluluk alma, takip etme ve sonuç üretme.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Uzman	Yönetici	Bu kişi, verdiği taahhütleri zamanında ve istenen kalitede yerine getirir.
Uzman	Eş Düzey	Bu kişi, üstlendiği işin sonucundan sorumluluk alır; mazeret üretmek yerine çözüm arar.
Uzman	Öz Değerlendirme	Belirlenen hedeflere ulaşmak için gereken çabayı gösteririm.
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, ekibinin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde işi organize eder ve takip eder.
Yönetici	Ast	Yöneticim, hedeflerimizi net koyar ve ilerlemeyi düzenli olarak takip eder.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, stratejik hedeflerin somut sonuçlara dönüşmesini sağlar.
Lider	Ast	Liderim, sonuç beklentisini net koyar ve engelleri kaldırmada aktif rol alır.

4. Problem Çözme ve Analitik Düşünme

Sorunun kök nedenini anlama, veriye dayalı ve uygulanabilir çözümler üretme.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Uzman	Yönetici	Bu kişi, karşılaştığı sorunları aktarırken mümkün olduğunda çözüm önerisiyle birlikte gelir.
Uzman	Eş Düzey	Bu kişi, bir soruna farklı açılardan bakabilir ve pratik çözümler üretebilir.
Uzman	Öz Değerlendirme	Bir sorunla karşılaştığımda belirtiden önce kök nedeni anlamaya çalışırım.
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, ekibinde tekrar eden sorunları sistemsel olarak ele alır; geçici çözümlerle yetinmez.
Yönetici	Ast	Yöneticim, sorun çözme sürecinde bana rehberlik eder; yalnızca talimat vermez.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, karmaşık ve belirsiz durumlarda dahi sağlam kararlar alabilir.
Lider	Eş Düzey	Bu kişi, organizasyonel sorunları veriye dayalı biçimde ele alır.

5. Liderlik ve Ekip Yönetimi

Ekibi yönlendirme, yetkilendirme ve performansı yönetme becerisi. Yönetici ve Lider seviyesine özgüdür.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, ekibine net yön ve öncelik belirler.
Yönetici	Eş Düzey	Bu kişi, yönettiği ekibin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkiler.
Yönetici	Ast	Yöneticim, görevleri yetkinliklerimize uygun şekilde delege eder ve sorumluluk verir.
Yönetici	Öz Değerlendirme	Ekibimin performansından ve gelişiminden sorumluluk alırım.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, yönetici kademesini geliştirerek organizasyonel liderlik kapasitesini büyütür.
Lider	Ast	Liderim, zor kararları zamanında ve sorumluluk alarak verir.
Lider	Eş Düzey	Bu kişi, kriz veya belirsizlik anlarında çevresine güven veren bir duruş sergiler.

6. Koçluk, Geri Bildirim ve Gelişim Odaklılık

Çalışanların gelişimini destekleme ve yapıcı geri bildirim verme. Yönetici ve Lider seviyesine özgüdür.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Yönetici	Ast	Yöneticim, performansım hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirim verir.
Yönetici	Ast	Yöneticim, gelişim alanlarımı fark etmemi ve büyümemi destekler.
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, ekibindeki yetenekleri fark eder ve gelişimlerine yatırım yapar.
Yönetici	Öz Değerlendirme	Ekip üyelerime düzenli, spesifik ve yapıcı geri bildirim veririm.
Lider	Ast	Liderim, yalnızca sonuçları değil, nasıl geliştiğimi de önemser.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, organizasyonda bir sonraki nesil liderleri yetiştirmeye öncelik verir.

7. Değişim Yönetimi ve Çeviklik

Belirsizliğe ve değişime uyum sağlama; gerektiğinde değişimi yönetme becerisi.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Uzman	Yönetici	Bu kişi, önceliklerdeki ani değişikliklere hızlı uyum sağlar.
Uzman	Eş Düzey	Bu kişi, yeni yöntem ve araçları öğrenmeye açıktır.
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, değişim süreçlerinde ekibini dirençten çözüme taşıyabilir.
Yönetici	Ast	Yöneticim, değişim dönemlerinde bize netlik ve güven verir.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, gerekli organizasyonel değişimi zamanında başlatır ve sahiplenir.
Lider	Eş Düzey	Bu kişi, pazar veya organizasyon koşulları değiştiğinde stratejiyi gerektiğinde revize edebilir.

8. Stratejik Düşünme ve Vizyon

Büyük resmi görme, uzun vadeli ve organizasyonel etkiyi öngörebilme. Ağırlıklı olarak Lider, kısmen Yönetici seviyesi için uygundur.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, günlük operasyonel kararları alırken departmanın uzun vadeli hedeflerini göz önünde bulundurur.
Yönetici	Öz Değerlendirme	Kararlarımı alırken kısa vadeli etkinin ötesinde uzun vadeli sonucu da düşünürüm.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, sektördeki değişimleri organizasyon için fırsata çevirecek bir vizyon ortaya koyar.
Lider	Ast	Liderim, “neden buradayız, nereye gidiyoruz?” sorularına net bir yön çizer.
Lider	Eş Düzey	Bu kişi, kendi biriminin ötesinde organizasyonun bütünü için stratejik katkı sağlar.

9. Müşteri ve Paydaş Odaklılık

İç ve dış müşteri ihtiyaçlarını anlama, önceliklendirme ve paydaş etkisini gözetme.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Uzman	Yönetici	Bu kişi, işini yaparken iç veya dış müşterinin ihtiyacını göz önünde bulundurur.
Uzman	Eş Düzey	Bu kişi, iç müşteri olarak taleplerime zamanında ve kaliteli yanıt verir.
Yönetici	Üst Yönetici	Bu kişi, ekibinin kararlarını müşteri etkisini göz önünde bulundurarak şekillendirir.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, organizasyonun müşteri ve paydaş ilişkilerinde güven inşa eder.
Lider	Eş Düzey	Bu kişi, stratejik kararlarda paydaş çıkarlarını dengeli biçimde gözetir.

10. Etik, Güven ve Sorumluluk Alma

Tutarlılık, dürüstlük, hesap verebilirlik ve güven oluşturma.

Rol	Değerlendiren	Hazır soru
Uzman	Eş Düzey	Bu kişinin verdiği sözü tutacağına güvenirim.
Uzman	Öz Değerlendirme	Hata yaptığımda bunu sahiplenir ve düzeltmek için adım atarım.
Yönetici	Ast	Yöneticim, söylediği ile yaptığı arasında tutarlılık gösterir.
Lider	Üst Yönetici	Bu kişi, zor kararlarda dahi doğru olanı popüler olanın önüne koyar.
Lider	Ast	Liderim, hatalarını açıkça kabul eder ve bundan ders çıkarır.

5’li Davranış Bazlı Puanlama Skalası

Sadece sayı vermek değerlendirmeyi standartlaştırmaz. Her puanın hangi davranış seviyesini temsil ettiğini tanımlamak gerekir.

Puan	Etiket	Davranışsal tanım
1	Gelişime Acil İhtiyaç Var	Beklenen davranış neredeyse hiç göstermez; bu alan iş sonuçlarını veya ilişkileri olumsuz etkiliyor.
2	Tutarsız	Beklenen davranış bazen gösterir ancak tutarlı değildir; durumdan duruma değişir.
3	Beklenen Düzey	Beklenen davranış çoğunlukla ve yeterli düzeyde gösterir; rolün gerekliliklerini karşılar.
4	Güçlü	Beklenen davranış tutarlı ve etkili biçimde gösterir; bu alan belirgin bir güçlü yönüdür.
5	Rol Model	Bu davranışta örnek teşkil eder; başkaları bu kişiyi referans alır ve davranış zorlayıcı durumlarda da sürer.

Puanlanmayan seçenek: Gözlemleyemiyorum / Değerlendiremiyorum. Değerlendirici bu davranışı yeterince gözlemlemediyse puan vermemelidir. Bu seçenek ortalamaya dahil edilmez.

İletişim yetkinliği üzerinden 1, 3 ve 5 nasıl görünür?

- 1 - Bilgiyi paylaşmayı unuttur veya geciktirir; ekip beklenmedik durumlarla karşılaşır.
- 3 - Gerekli bilgiyi zamanında paylaşır; rolün beklenen iletişim standardını karşılar.
- 5 - Karmaşık konuları farklı hedef kitlelere göre uyarlar, proaktif bilgilendirir ve karşılıklı diyalogu güçlendirir.

Kullanılabilecek 5 Açık Uçlu Soru

Sayısal puanların yanına kısa, somut örnek isteyen sorular eklemek değerlendirmeyi çok daha anlamlı hale getirir:

- Bu kişinin bu alandaki en güçlü davranışı nedir? Somut bir örnek paylaşır mısınız?
- Bu kişinin daha etkili olabilmesi için geliştirmesi gereken en önemli davranış nedir?
- Son dönemde bu kişinin ekip veya iş sonuçları üzerinde olumlu fark yarattığı bir örnek paylaşır mısınız?

- Bu kişinin daha fazla yapmasını istediğiniz şey nedir?
- Bu kişinin daha az yapmasını istediğiniz şey nedir?

360° Değerlendirme Sistemi Nasıl Kurulmalı?

1. Amacı netleştirin. Gelişim mi, liderlik gelişimi mi, performans değerlendirme sürecine girdi mi? Katılımcılar sistemin ne için kullanılacağını en baştan bilmeli.
2. Rol ve yetkinlikleri seçin. 10 yetkinliğin tamamını herkese vermek zorunda değilsiniz.
3. Değerlendiricileri gözlem fırsatına göre seçin. Kişiyi tanımak yetmez; ilgili davranışı görmüş olmak gerekir. CCL (Center for Creative Leadership) da değerlendiricilerin kişinin işini yeterince gözlemlemiş olmasını özellikle öneriyor.
4. Anonimlik kuralını baştan açıklayın. Eş düzey ve ast geri bildirimleri grup halinde raporlanacaksa bunu katılımcılara açıkça söyleyin. CCL'in Skillscope uygulamasında bu kategorilerde en az 3 yanıt gerekir; 5 kişi önerilir.
5. Anketi gereksiz uzatmayın. Keiken'in pratik başlangıç önerisi, ilk pilotta role göre 6-8 yetkinlik ve toplam 24-36 puanlı madde + 3 açık uçlu sorudur. Bu bir sektör standardı değil, yanıt yükünü yönetmek için başlangıç aralığıdır.
6. Raporu tek bir genel puana indirmeyin. Öz değerlendirme, yönetici, eş düzey ve ast sonuçlarını ayrı okuyun. Perspektif farkı sistemin hatası değil, çoğu zaman en değerli çıktısıdır.
7. Sonucu gelişim planına çevirin. CCL, 360 sonuçları sonrasında 1-2 gelişim hedefi seçmeyi öneriyor. On başlığı birden geliştirmeye çalışmak yerine, iş etkisi yüksek birkaç davranışa odaklanın.

Sonuçlar Nasıl Yorumlanmalı?

Bir 360 raporunda yalnızca ortalamaya bakmak yerine dört soruyu sorun:

- Self-other gap: Kişinin kendine verdiği puanla çevresinin puanı arasında anlamlı fark var mı?
- Perspektif farkı: Yönetici başka, ekip başka bir deneyim mi yaşıyor?
- Tutarlılık: Aynı davranış farklı gruplarda benzer şekilde mi görülüyor, yoksa bağlama göre ciddi değişiyor mu?
- Somut örnek: Sayısal puanı destekleyen davranış örneği var mı?

Farklı değerlendirici gruplarının sonuçlarını ayrı ayrı okumak, kişinin farklı çalışma ilişkilerinde nasıl deneyimlendiğini daha net görmeyi sağlar. Ancak özellikle küçük gruplarda anonimlik korunmalı ve sonuçlar tek bir ortalamaya indirgenmeden dikkatli yorumlanmalıdır.

Ayrıca 360 geri bildirimi sonuç değil, başlangıçtır. Meta-analiz bulguları da geri bildirimden sonra davranış değişikliği, hedef belirleme ve aksiyon olmadığında büyük performans sıçramaları beklememek gerektiğini gösteriyor.

Prim, Zam veya Terfi Kararlarına Bağlanmalı mı?

Özellikle sistem yeni kuruluyorsa doğrudan bağlamayı önermiyoruz. Çalışan, verdiği geri bildirimin yöneticisinin ücretini veya kariyerini doğrudan etkileyeceğine inanırsa güvenli ve dürüst veri üretmek zorlaşabilir. Center for Creative Leadership da kendi 360 araçlarının seçim, ücretlendirme veya performans değerlendirme amacıyla geliştirilmediğini açıkça belirtiyor.

Şirket 360'ı ileride performans sisteminin bir girdisi olarak kullanacaksa; objektif iş sonuçları (KPI/OKR), rol beklentileri, kalibrasyon ve yönetim kurallarıyla birlikte tasarlanması daha sağlıklı olur. 360 tek başına nihai performans puanı haline getirilmemeli.

Sık Sorulan Sorular

Kaç değerlendirici olmalı?

Tek bir evrensel sayı yoktur. Anonim geri bildirim amaçlanan eş düzey ve ast gruplarında kimliğin kolayca tahmin edilemeyeceği büyüklükte gruplar oluşturulmalıdır. Center for Creative Leadership'ın Skillscope 360 uygulamasında eş düzey ve ast kategorileri için en az 3 yanıt gerekir; 5 kişi önerilir. Keiken açısından 3 kişi anonimlik için alt eşik olarak düşünülebilir, mümkün olduğunda 4-5 kişilik gruplar daha sağlıklıdır.

Uzman ve yönetici için sorular neden farklı olmalı?

Çünkü rollerden beklenen davranış aynı değildir. Uzmanda iş birliği çoğunlukla bireysel katkı ve bilgi paylaşımı üzerinden görünürken, yöneticide ekipler arası iş birliğini kolaylaştırma ve çatışmaları çözme davranışı önem kazanır. Aynı cümleyi herkese sormak rol farkını görünmez hale getirir.

Değerlendirmeler anonim mi olmalı?

Her kategori aynı şekilde ele alınmak zorunda değildir. Yönetici değerlendirmesi çoğu yapıda tanımlıdır; eş düzey ve ast geri bildirimlerinin ise grup halinde raporlanması daha güvenli olabilir. CCL de peer ve direct report yanıtlarını anonim kategoriler olarak birleştirir.

Sonuçlar prim, zam veya terfi kararında kullanılmalı mı?

Özellikle sistem ilk kez kuruluyorsa 360 sonuçlarını doğrudan ücret veya terfi kararına bağlamayı önermiyoruz. Öncelikle gelişim, geri bildirim ve liderlik gelişimi için kullanmak; sistem olgunlaştıkça objektif iş sonuçları, hedef/KPI/OKR verileri ve kalibrasyonla birlikte değerlendirmek daha sağlıklı bir yaklaşım olur.

Bir çalışana 65 sorunun tamamı sorulmalı mı?

Hayır. 65 soru bu kaynağın toplam havuzudur. Keiken'in pratik başlangıç önerisi, ilk pilotta role göre 6-8 yetkinlik seçmek ve toplam 24-36 puanlı maddeyle ilerlemektir. Bu aralık evrensel bir standart değil, yanıt yükünü yönetmek için önerilen bir başlangıç noktasıdır.

360 geri bildirimi performansı gerçekten artırır mı?

Tek başına 360 anketi performans artışı garantilemez. Smither, London ve Reilly'nin 24 uzunlamasına çalışmayı inceleyen meta-analizinde puanlardaki iyileşmeler genel olarak küçük bulunmuştur. Etki; kişinin geri bildirimi kabul etmesi, değişim ihtiyacını görmesi, hedef belirlemesi ve sonuçları davranış değişikliğine çevirmesiyle güçlenir.

Keiken 360° Yetkinlik-Değerlendirici Matrisi Hakkında

Hazırlayan: Keiken İK Ekibi

Bu soru havuzu, şirketlerin kendi yetkinlik modeli ve rol yapısına uyarlayabileceği pratik bir başlangıç çerçevesidir. Psikometrik validasyonu yapılmış standardize bir test değildir. Yüksek etkili kararlar için kurum özelinde yetkinlik tanımlarının, soru ifadelerinin, ağırlıkların ve raporlama kurallarının ayrıca doğrulanması gerekir.

360° Değerlendirme Sistemini Şirketinize Uyarlayın

360 derece değerlendirme sistemini şirketinizin rol yapısına, yetkinlik modeline ve performans sistemine göre kurmak istiyorsanız, Keiken Humate kapsamında çalışma modelinizi birlikte tasarlayabiliriz.

Kaynaklar

1. CIPD - Performance feedback: An evidence review (2022)
2. Smither, London & Reilly - Does Performance Improve Following Multisource Feedback? Personnel Psychology 58(1), 2005
3. Center for Creative Leadership - 360-Degree Feedback: Best Practices to Ensure Impact (2026)
4. Center for Creative Leadership - Skillscope 360 FAQ (2026)
5. Center for Creative Leadership - How To Get the Most From Your 360 Results (2025)
6. Serbest, S. - 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ve Uygulama Örnekleri, Denetişim 28 (2023)
7. Ekşi, G. - 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Kavramsal Bir İnceleme, Vizyoner 13(36) (2022)

Keiken 360° Yetkinlik-Değerlendirici Matrisi - Eylül 2026

keiken.com.tr