

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM - ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME
SİSTEMİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Danışman :
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU**

Emtullah DİNÇ

BURSA 2005

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Emtullah Dinç'e ait 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, Yönetim - Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan(Danışman): Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

İmza

İmza

Üye: Prof. Dr. İsmail EFİL

Üye: Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

ÖZET

İşletmeler sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanarak hem rakipleriyle mücadele etmek, hem de pazar paylarını artırarak sektörde iyi bir yer edinme çabası içindedir. Bunu gerçekleştirebilmek için insan kaynağına daha fazla önem vermek zorundadırlar. İşletmelerde mevcut insan gücünün performansının bilinmesi gerekir. Yakın zamana kadar performansın ölçülmesi için geleneksel yöntemler kullanılırken, günümüzde insan gücü performansını daha objektif olarak ölçebilen yeni yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan biri de 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Örgütlerin tüm seviyelerindeki liderler ve çalışanlar bilginin kalitesini iyileştirmede alacakları geribildirim yollarını değiştirmişlerdir. Bu çalışmada ortaya konulan yeni model yukarıdan aşağıya doğru olan süreci tersine çevirmiştir. Çalışanın iş ilişkisinde olduğu tüm kesimlerden gelen çoklu geribildirim tek bir kaynaktan gelen bilgiye göre insanları daha güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu çalışmada insan gücünün performansını çok boyutlu ve çok geniş olarak değerleyen ve yöneticilere daha geniş bir bakış açısı sunan 360 derece performans değerlendirme sistemi ele alınmaktadır. Bununla birlikte bu modelde geribildirim sayesinde, kişi kendi performansı hakkında çok çeşitli bilgiye sahip olmaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: Performans Yönetimi, 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, 360 Derece Geribildirim.

ABSTRACT

Organizations are tend to use their sources efficiently not only to contend with their rivals but also have a good position in the sector by increasing their market positions as well. In order to manage this, they should give more importance to human resources. In organizations, current performance of human power should be known. So far, traditional methods have been used to measure performance, however, today they are new approaches to do this more objectively. One of them is 360 degree performance appraisal system. Leaders and employees have changed the feedback ways at all levels of organizations, which they will take on improving the knowledge quality. The new model that will be put forward in this study has inverted the process which was from the top to the bottom. The multi-feedback coming from the entire sector that employees in relation is affecting the people more powerful than knowledge coming from a single source. In this study, 360 degree performance appraisal system, which appraises human power performance highly and multi dimensionally and offer a wide point of view to managers, has been dealt with. Furthermore, one could have various kinds of information about his/her own performance in this model with the help of feedback.

KEYWORDS: Performance Management, 360 Degree Performance Appraisal System, 360 Degree Feedback.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|-----------------------|-------|
| ÖZET | iii |
| ABSTRACT..... | iv |
| İÇİNDEKİLER..... | v |
| TABLolar LİSTESİ..... | x |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xi |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, AMAÇLARI VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

| | |
|--|----|
| 1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI | 4 |
| 2. İŞLETMELERDE PERSONELİN BAŞARILARINI ETKİLEYEN ETMENLER | 8 |
| 3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ, AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI | 10 |
| 4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE KULLANILAN YÖNTEMLER | 17 |
| 4.1. Performans Değerleme Süreci | 17 |
| 4.2. Performans Değerleme Yöntemleri..... | 35 |
| 4.2.1. Sıralama yöntemi (ranking method) | 36 |
| 4.2.2. İkili karşılaştırma yöntemi (method of paired comparisons).... | 36 |
| 4.2.3. Zorunlu dağılım yöntemi (forced distribution method) | 37 |
| 4.2.4. Grafik değerlendirme yöntemi (graphic rating scale method) | 38 |
| 4.2.5. Derecelendirme ve puanlama yöntemi | 40 |
| 4.2.6. Kritik olay yöntemi (critical incident method) | 42 |
| 4.2.7. Kontrol listesi yöntemi (check-list method) | 43 |

4.2.8. Değerleme merkezi yöntemi (assessment center method)44

4.2.9. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi(management by objectives) 46

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI..... | 49 |
| 2. | 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI..... | 52 |
| 3. | 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN GELİŞİMİ... | 54 |
| 4. | 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TERCİH EDİLMESİNE NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER..... | 55 |
| 4.1. | Yapısal Değişimler | 55 |
| 4.1.1. | Yöneticilerin denetim alanının genişlemesi | 56 |
| 4.1.2. | Bilgiye dayalı çalışanlar | 56 |
| 4.1.3. | Matris ve proje tipi organizasyonlar | 56 |
| 4.1.4. | Takım çalışması | 56 |
| 4.2. | Kültürel Değişimler | 57 |
| 4.2.1. | Katılımcı liderlik ve yetkilendirme | 57 |
| 4.2.2. | Müşteri hizmetleri ve kalite odaklılık | 57 |
| 4.2.3. | Yeniden yapılanma | 58 |
| 4.2.4. | Yeterlilik ve takım bazlı ödüllendirme | 58 |
| 4.2.5. | Hak edilmeyen ödüllerin kaldırılması (end of entitlements) | 58 |
| 5. | 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ İLE GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ ARASINDAKİ FARKLAR | 59 |
| 6. | 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ..... | 62 |
| 6.1. | Hazırlık Aşaması | 63 |
| 6.2. | Sistemin Temel Amaç Ve Hedeflerinin Belirlenmesi..... | 68 |
| 6.3. | Üst Yönetimin Ve Çalışanların Desteginin Sağlanması..... | 68 |
| 6.4. | Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi | 69 |

| | |
|--|-----------|
| 6.5. Değerleme Araçlarının Seçilmesi | 73 |
| 6.5.1. Değerlenecek verilerin içeriğinin belirlenmesi..... | 73 |
| 6.5.2. Değerleme araçları | 74 |
| 6.5.2.1. Anket yöntemi | 74 |
| 6.5.2.2. Görüşme yöntemi..... | 78 |
| 6.5.3. En uygun değerlendirme araçlarının seçilmesi..... | 80 |
| 6.6. Değerleyicilerin Seçilmesi | 81 |
| 6.6.1. 360 derece performans değerlendirme sisteminde geribildirim kaynakları | 81 |
| 6.6.1.1. 1 Derece Geribildirim: Özdeğerlendirme..... | 82 |
| 6.6.1.2. 90 Derece Geribildirim: Yöneticilerce Değerlendirme.. | 82 |
| 6.6.1.3. 180 Derece Geribildirim: İş Arkadaşlarınca Değerlendirme | 83 |
| 6.6.1.4. 270 Derece Geribildirim: Astlarca Değerlendirme..... | 84 |
| 6.6.1.5. 360 Derece Geribildirim: Müşteriler ve Tedarikçilerce Değerlendirme | 85 |
| 6.6.2. 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirici seçiminde göz önünde bulundurulacak kriterler..... | 86 |
| 6.7. Değerleme Yapan Ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi | 87 |
| 6.7.1. Değerleme yapan kişilerin eğitimi | 87 |
| 6.7.2. Değerlenen kişilerin eğitimi | 88 |
| 6.8. Değerleme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi..... | 89 |
| 6.9. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Geribildirim Verilmesi...90 | |
| 6.9.1. Geribildirim verilmesinin amaçları..... | 91 |
| 6.9.2. Geribildirim türleri..... | 91 |
| 6.9.3. Geribildirim verme yöntemleri..... | 94 |
| 6.9.3.1. Bire-Bir Görüşme..... | 94 |
| 6.9.3.2. Grup Sunumu..... | 94 |
| 6.9.3.3. Kişisel Çalışma..... | 95 |
| 6.9.4. Geribildirim görüşmesi için zaman ve yer seçimi..... | 96 |
| 6.9.5. Geribildirim görüşmesinin planlanması..... | 97 |

| | |
|---|-----|
| 6.9.6. Geribildirim görüşmesinin yürütülmesi..... | 97 |
| 6.10. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması..... | 99 |
| 7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI..... | 101 |
| 7.1. Çalışanlar Açısından..... | 101 |
| 7.2. Üstler Açısından..... | 102 |
| 7.3. Takım Arkadaşları Açısından..... | 102 |
| 7.4. Müşteriler Açısından..... | 102 |
| 7.5. Üst Kademe Yönetimi Açısından..... | 103 |
| 7.6. Örgüt Açısından | 103 |
| 8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TASARIM VE UYGULAMA AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR | 105 |
| 8.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tasarım Ve Uygulama Aşamasında Yapılan Hatalar..... | 105 |
| 8.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Yavaş Benimsenme Nedenleri..... | 108 |
| 10.2.1. Kültür..... | 108 |
| 10.2.2. İsteksizlik..... | 108 |
| 10.2.3. Bütçe..... | 109 |
| 10.2.4. Araştırma..... | 109 |
| 10.2.5. Teknoloji..... | 109 |
| 8.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Sakıncaları..... | 110 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BİR OTOMOTİV FİRMASINDAKİ UYGULAMASI

| | |
|--|-----|
| 1. UYGULAMANIN AMACI | 113 |
| 2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEMLER | 113 |

| | |
|---|------------|
| 3. UYGULAMADA TESPİT EDİLEN BULGULAR | 115 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 127 |
| KAYNAKÇA | 131 |
| EKLER | 139 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|------------|
| Tablo 1: Grafik Değerleme Tablosu..... | 39 |
| Tablo 2: Derecelendirme Tablosu..... | 41 |
| Tablo 3: Kritik Olay Tablosu..... | 43 |
| Tablo 4: Kontrol Listesi Formu Örneği..... | 44 |
| Tablo 5: Tipik Bir (2,5 Günlük) Değerleme Merkezi Programı..... | 46 |
| Tablo 6: 360 Derece Performans Değerleme Sistemi İle Geleneksel Performans Değerleme Sisteminin Karşılaştıırılması..... | 61 |
| Tablo 7: Örnek Soru Formu..... | 64 |
| Tablo 8: Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Formu..... | 100 |
| Tablo 9: 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Temel Paydaşlara Faydaları..... | 104 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Şekil 1: Performans Değerleme Süreci..... | 18 |
| Şekil 2: 360 Derece Performans Değerleme Sistemi..... | 51 |
| Şekil 3: Geleneksel Performans Değerleme Sistemi İle 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Karşılaştırılması..... | 59 |
| Şekil 4: Örnek Değerlendirme Ölçeği..... | 64 |
| Şekil 5: 360 Derece performans Değerleme Sürecinde Geribildirim Türleri..... | 93 |
| Şekil 6: İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişki Şeması..... | 115 |
| Şekil 7: Yetkinlik Nedir? | 117 |
| Şekil 8: Yetkinlikler..... | 122 |

GİRİŞ

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

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

Bu çalışmada geleneksel değerlendirme yöntemlerinde tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan aksaklıkları birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katarak azaltmayı amaçlayan 360 derece performans değerlendirme sistemi incelenmektedir. 360 derece performans değerlendirme, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen

tarafının değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerleme sistemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (rneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) alışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır. Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünleşik ve etkili olmaktadır.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerleme sistemi bilimsel açıdan detaylıca incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde, performans değerleme sistemi incelenmiş, performans değerlemenin tanımı, önemi, amaçları ve kullanım alanları açıklanmıştır. Ayrıca performans değerleme süreci ve uygulanmakta olan değerlendirme yöntemleri ayrıntıları ile anlatılmıştır.

İkinci blmde, 360 derece performans değerleme sistemi, amaçları, gelişimi ve 360 derece performans değerleme sürecinin hangi aşamalardan oluştuğu ayrıntıları ile incelenmiştir. Daha sonra sistemin örgüt ve örgütün unsurları açısından yararları ile sistemin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunlara yer verilmiştir.

nc ve son blmde, bir otomotiv firmasında uygulanmakta olan 360 derece performans değerleme sistemi açıklanmaya çalışılmıştır. Firmada 360 derece performans değerlemenin niçin ve nasıl yapıldığı, kimlerin yaptığı, kimlere uygulandığı, hangi sıklık derecesinde yapıldığı ve sonuçlarının aktarılma durumu ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, AMAÇLARI VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

İnsan kaynaklarıyla ilgili politikaları uygulayanlar çoğunlukla performans değerlendirmesinin insan kaynakları yönetimindeki en tartışmalı konularından biri olduğunu söylerler. Bu konudaki tartışma, değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkindir. Performans değerlendirmesinin gerekli olup olmadığının hiç tartışma konusu edilmemesi dikkat çekicidir. Performans değerlendirmesinin vazgeçilmez kılan şey, bir kuruluştaki işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçüsü olarak, o kuruluştaki çalışanların iş performansı üzerinde odaklanmasıdır¹.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1. Dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalıları oranla daha önem kazanmıştır.

Türkiye'deki uygulamalarda ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir².

¹ Margaret J. PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan ŞAHİNER, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s. 7.

² Cavide UYARGİL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Ünite: 6, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir, 1998, s. 155.

İşgören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlemek zorundadır³.

Mükemmel performans değerlemesi biçimi yada yöntemi diye bir şey yoktur. Performans değerlemesi, uygulandığı durumun özgül koşulları dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili olur. İdeal olan, yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı ve nihayet, elde edilen performans ile birlikte kararlaştırılan hedeflerin birbirine ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varmasıdır⁴.

1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI

Bir işletmedeki en önemli unsur insan faktörüdür ve her kademedeki işgören belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır⁵. Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır şeklinde tanımlanabilir⁶ yada görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır denebilir⁷. Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır.

O halde, bir işletmede işgörenin başarısından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır. Bu yapılmadığı takdirde her

³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s.159.

⁴ PALMER, a.g.e, s. 7.

⁵ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, Küre Ajans, İstanbul, 1991, s. 154.

⁶ Pınar TINAZ, "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 5, Manisa, 1999, s. 389.

⁷ <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>, Haziran 2003, s. 2.

işgörenin aynı kefeye konma durumu söz konusu olur. Bu da, örgütsel adaletin oluşmasını engeller⁸.

İş yaşamının giderek daha büyük baskılar altında kaldığı günümüzde, yöneticilerin bütün kaynaklarından etkili bir şekilde yararlanmaya sürekli dikkat göstermesi gerekir. Para, malzeme ve makinelerden yararlanma konusunda bu kadar çok şey bilinirken, insanlardan yararlanma konusunda sadece öznel yöntemlerin kullanılması kabul edilemez. İnsanların değerlendirilmesi, yöneticinin kendisi de dahil olmak üzere herkese uygulanması gereken, büyük bir öncelik taşıyan ve yönetimin sorumluluğunda olan bir konudur⁹.

Performans değerlendirme kavramı yerine Türkçe’de “başarı değerlendirmesi”, “işgören değerlemesi”, “sicil verme”, “tezkiye sistemi”, “işgören boylandırması”, “liyakat değerlendirmesi” ve benzeri kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramlar “performance appraisal”, “merit rating”, “performance analysis”, “performance review” ve benzeri İngilizce kavramların karşılığı olarak kullanılmaktadır. Bu adlarla da anılan performans değerlemesi için çeşitli kaynaklarda şu tanımlara yer verilmiştir:

–Performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesidir¹⁰.

–İşgören değerlendirme, işletmede belli amaçlara göre işgörenin görevindeki başarı, tutum ve davranışlarıyla ahlaki durumunu ve özelliklerini belirleyen, işletmenin başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir¹¹.

–Performans değerlendirme, çalışanların görevleriyle ilgili olarak bireysel özelliklerinin, gösterdikleri çabanın ve elde ettikleri sonuçların belirli bir plan

⁸ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s. 169.

⁹ John FINNIGAN, **Doğru İşe Doğru Eleman**, çev. Mehmet KILIÇ, Bireysel Yatırım Dizisi: 1, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1997, s. 169.

¹⁰ İlhan CEMALCILAR ve diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1989, s. 277.

¹¹ Sinan ARTAN, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 239, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Röprodüksiyon Merkezi Teksir Bürosu ve Basımevi, Eskişehir, 1981, s. 151.

çerçevesinde ve belirli ölçütler yardımıyla sistematik olarak saptanması ve bunun sonucunda belirli yargılara varılması işlemidir¹².

–Performans değerlemesi, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran yada işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir¹³.

–Performans değerlendirme, işgörenlerin geliştirilmesi, kişi-iş uyumunun sağlanması ve işletmede bazı yönetsel politikaların düzelmesi için çalışanların periyodik olarak değerlemesinin yapılması, çalışanların amaçlar doğrultusunda analiz edilmesidir¹⁴.

En genel hatlarıyla performans değerlendirme, günümüzde birçok işletmede kullanılmakta olan, işletmenin sağladığı ödülleri çalışanların performansına bağlamak yoluyla işletmelerde adil ödül dağıtımını sağlamayı, çalışanları yüksek performans göstermeye motive etmeyi ve birey performansını arttırmak yoluyla bir bütün olarak işletme performans değerlendirme sistemleri, işletmelerde ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde, personel seçim sistemlerinin geçerliliğinin ispat edilmesinde kullanılan önemli bir bilgi kaynağıdır¹⁵.

Günümüze kadar birçok sistemin denenmiş olması, yeni sistem arayışları çabası içinde bulunulması, genelde performans değerlendirme sisteminin henüz özlenen ve istenilen düzeye kavuşmamış olduğunun güçlü bir kanıtıdır¹⁶. Ancak kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iştir ve daha öteye bir sanattır. Kaldı ki alt basamakta daha çok verilen emirleri yerine

¹² Sinan DEMİRLİ, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma, <http://telekomteftis.virtualave.net/demirli.htm>., Haziran 2003, s. 1.

¹³ Fermani MAVİŞ, **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 843, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1994, s. 320.

¹⁴ Celalettin SERİNKAN, “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1996/4, Ankara,1996, s. 33.

¹⁵ Berrin ERDOĞAN, “Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 2, İstanbul, Kasım 1998, s. 77.

¹⁶ Doğan CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 252, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1993, s. 2.

getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa bile, sınırları her zaman kesinlikle çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir. Yöneticide aranan karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme ve ileriye görme gibi yetenekleri değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir¹⁷. Bununla birlikte güç fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını, hemen her işletme en alt basamakta yer alan işgörenden en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar yapmak zorundadır.

Aynı zamanda performans değerlendirmesi, amaç ve yöntem açısından kendini yenilerse, bir yandan sonucu dikkate alınmayan, yararına inanılmayan bir işlem olmaktan kurtulmuş olur; öte yandan örgütsel etkinliğin artırılmasında önemli bir etmen (faktör) olma imkanını kazanmış olur¹⁸. Aksine, aynı değerlendirme sisteminin hiç değişiklik yapılmaksızın sürüp gitmesinde ısrarlı olmak, örgütün alt sistemlerinde aksaklıklara, sonuç itibarıyla da örgütsel etkinliğin azalmasına yol açabilecektir¹⁹.

Bir işletmenin en değerli kaynağı insandır. Ancak bazı şirketler, sıkı mali kontrole ve kaliteye verdikleri öneme rağmen, personelin bireysel katkılarını ölçmek için çaba göstermezler. Oysa bunlar için de para ödenmektedir ve tıpkı öteki kaynaklar gibi kendilerine ödenen bedelin karşılığını vermelidir. Bazı durumlarda %1'lik bir başarısızlık bile çok pahalıya mal olabilir. Örneğin pilotlara ara sıra düşme, yada hemşirelere bebekleri kucaklarından düşürme izni verilebilir mi? Şüphesiz hayır. O halde daha azını kabul etmemeliyiz²⁰. Eğer kurumun performans değerlendirme sistemi yoksa, hemen bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir.

¹⁷ Brad Lee THOMPSON, **Yeni Yöneticinin El Kitabı-2: Üstün Performans Geliştirme**, Çev.Vedat G.DİKER, Çanta Kitapları Dizisi: 3, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998, ss. 24-31.

¹⁸ Metin KAZANCI, "Personel Değerlendirmesi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, Ankara, Mart 1974, s. 11.

¹⁹ Doğan CANMAN, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Takav Matbaacılık, Ankara, 1995, s. 147.

²⁰ Mustafa GÜMÜŞ, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İşletme Dizisi No: 33, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1995, s. 27.

2. İŞLETMELERDE PERSONELİN BAŞARILARINI ETKİLEYEN ETMENLER

Yapılan araştırmalar kişilerin işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişmeler olduğunu göstermiştir. Bu farklılaşmaların ve değişmelerin çeşitli etmenlerden kaynaklandığı bilinmektedir²¹. Yetenek, beceri, başarma güdüsü gibi kişisel faktörlere ek olarak, işletmenin yönetim ve insangücü politikası, örgütsel yapı ve iş tasarımları, çalışma koşulları, dikey, yatay ve çapraz formel ve informel ilişkiler gibi örgütsel faktörler ile aile, arkadaş ve referans grupları, yesi olduğu dernek, kulüp vb. gibi toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, eğitim, dini inançlar, değerler gibi kültürel faktörler, yasal ve siyasal evre de başarı üzerinde etki yapmaktadır²². Bu çalışmada bu etmenler kişisel yetenekler, başarma güdüsünün yoğunluğu, çevresel koşullar ve örgütsel etmenler olmak üzere dört başlık altında toplanıp incelenmektedir.

a) Kişisel Yetenekler: Bireyler arasında farklılık gösteren konuşma, yazma, kavrama, fiziki g, zihin gücü, deneyim gibi yetenekler ile kişinin ruhsal yapısı, ilgileri, değerleri, tutumları, rol algısı vb. ğeler, alışma yaşamında bireyin başarı sınırını belirlemektedir. Kişiden bilgi, deneyim, eğitim düzeyi ve yaşı ile bağdaşmayan işler ortaya koymasını beklenemez. Ancak kişisel yetenekler zaman içinde değişikliğe uğramaktadır. Kullanılmayan yetenekler zamanla zayıflamakta, sürekli kullanılan yetenekler ise glenmektedir²³. O halde, kişilerin yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması, personelin başarılı olması bakımından büyük önem taşımaktadır.

b) Başarı Gdsnn Yoğunluğu: Başarıyı etkilemede önemli olan diğer bir nokta, sahip olunan yeteneklerin türleri ve düzeylerinden çok bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğudur. Bu nedenle kişinin isteklendirilmesi konusu yönetim bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları konulardan birisi olmuş ve bu konu çeşitli

²¹ Hikmet TİMUR, "Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı rneği", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, Ankara, Eylül 1983, s. 4.

²² Ali Erkan EKE, "Başarı Değerleme ve KİT'ler İçin ngrlen Yöntem", **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3, Ankara, 1988, s. 109.

²³ CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde...**, a.g.e., s. 8.

bilim adamları tarafından çeşitli yaklaşımlarla ele alınmıştır. Kişinin yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, toplumsal ve ruhsal gereksinmelerinin karşılanmasına bağlıdır. Bunun yanında, örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği ve yönetimin eşgüdüm etkinlikleri de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir.

c) Çevresel Etmenler: Örgüt bir toplumsal sistemdir; bu nedenle, toplumsal çevre ile etkileşim içindedir. Örgütler, çevre ile ilişki kurmak, çevrelerinden girdiler (input) almak ve çevrelerine bir takım çıktılar (output) vermek zorundadır. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı örgütün başarısını etkilemektedir. Örgütle personelin başarısı, geniş ölçüde çevre ile kurulan ilişkilere bağlı olmakla birlikte, personel için dış çevre kadar örgütsel iç çevre de başarı üzerinde etkili olmaktadır.

d) Örgütsel Etmenler: Örgütle personelin başarısını etkileyen faktörler arasında örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk bölüştürümü, çalışma koşulları (ışıklandırma, ısıtma, gürültü, iş programı) vb. örgütsel faktörler de yer almaktadır. İş tanımlarının yapılmış, iş gereklerinin (personelde aranan niteliklerin) örgütçe belirlenmiş olması durumunda personelin yerinde istihdamına imkan kazandırılır. Personel arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arasında etkili bir koordinasyon sağlanmış olması da kuşkusuz personelin başarı düzeyini etkilemektedir²⁴.

Personelin örgütteki başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bunların değerlendirme sırasında göz önünde bulundurulması, değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, hem örgütün hem de personelin yararınaadır. Değerlendirme sonuçlarına ve personelin başarı ya da başarısızlık durumuna göre ödüllendirme, cezalandırma, iyileştirme, geliştirme vb. bir takım kararlar alınması söz konusudur²⁵.

²⁴ Doğan CANMAN, "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, Ankara, Mart 1993, s. 164.

²⁵ Bintuğ AYTEK, **İşletmelerde İşgücü Planlaması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 115, Kalite Matbaası, Ankara, 1978, s. 126.

3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ, AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme süreci, İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Değerleme sonuçları, işletme ve İnsan Kaynakları Yönetimi işleyişinin kontrolünü sağlamaktadır. Bunun yanında personele sağlanan geribildirim sayesinde değerlendirme sonuçlarıyla bağlantılı olarak çalışanların verimliliği ve motivasyonu doğrudan etkilenmektedir.

Performans değerlendirme sürecinin önemi iki açıdan ele alınabilir. Bunlar²⁶:

- Bireysel önemlilik
- Yönetimsel önemlilik.

Bireysel önemlilik, performans değerlendirme sürecinin sonuçlarının işletme çalışanları tarafından algılanmasıdır. Bu algılamayla, personel, mevcut performans durumunu ve zayıf ve güçlü yönlerini öğrenerek, iş ile ilgili ihtiyaçlarını belirleyebilir. Yönetici ile astlar arasındaki iletişimi kuvvetlenmesi, yöneticilerin çalışanlar hakkında ne düşündüklerini, personele yansıtması ve böylece personelin işe daha fazla motive olması sağlanabilir. Çalışanlar performans değerlendirme sistemi sayesinde ürettikleriyle, kendilerinde beklenileni karşılaştırma imkanı bulurlar. Değerleme sonuçları yöneticilere ve çalışanlara, kariyer hedefleri ve planları konuşmak için fırsat tanır. Yöneticiler uzun dönemde kariyer hedeflerine ulaşmak için çalışanlara yol gösterir. Ayrıca kısa dönemde çalışanların performanslarını geliştirebilmeleri için çeşitli öneriler sunar.

Yönetimsel önemlilik, performans değerlendirme sonuçlarının, yürütülen plan ve programların değerlendirilmesi için kullanılmasıdır. Terfi, ödüllendirme, ücret artışı, disiplin, işten çıkartma gibi konuların uygulanabilmesi için değerlendirme sonuçları kullanılabilir. Ayrıca yöneticiler, personelin eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme sonuçlarıyla belirleyebilir. Bununla birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi planlarının ne ölçüde gerçekleştiği de performans değerlendirme sonuçlarıyla değerlendirilebilir.

²⁶ Cynthia D. FISHER, Lyle F. SCHOENFELDT ve James B. SHAW, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999, ss. 498-500.

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, organizasyonun her düzeyindeki üyelerinin ortak çabasını gerektirir. Bütün düzeylerdeki elemanların sistemin başarılı olması için gayret göstermesi de ancak çalışanların sürece katılmasıyla mümkündür. Bu çaba normal olarak, oluşturulacak değerlendirme sisteminin amaçlarına da yansır²⁷.

İşletmeleri böyle bir değerlendirmeye zorlayan nedenler ya da değerlendirmeden beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir:

- Organizasyonun ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması.
- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması²⁸.
- Personel eğitimi ve geliştirmesinde eksik yönleri saptamak, personel geliştirme programlarında amaca uygunluğu arttırmak.
- Yönetim faaliyetlerinin ve personel politikası önlemlerinin amaçlarına ulaşip ulaşmadıklarını denetlemek.
- Alt-üst arasındaki ilişkileri iyileştirerek çalışma başarısının sağlanmasına katkıda bulunmak.
- Çalışanlara, yönetimin kendilerinden, kurumun başarısı için hangi katkıyı beklediğini duyurarak onları yönlendirmek²⁹.
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak.
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek.
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak³⁰.
- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek³¹.
- Eleman seçme ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek³².

²⁷ PALMER, a.g.e., ss. 25-26.

²⁸ İsmet BARUTÇUGİL, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık,2.Baskı, İstanbul,2002, ss.126-127.

²⁹ DEMİRLİ, a.g.k., s. 2.

³⁰ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 161.

³¹ İnal Cem AŞKUN, **İşgören**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, Eskişehir İTİA Basımevi, Eskişehir, 1978, s. 284.

³² Deniz TARLAN ve Özkan TÜTÜNCÜ, “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, İzmir, 2001, s. 146.

- İnsangücü planlaması için personel envanteri hazırlamak³³.
- Ücretler ve primlerin adaletli olarak dağıtımına yardımcı olmak.
- Yöneticilerin tutarlı, sağlıklı ve önyargılardan arınmış kararlar vermelerine yardımcı olmak³⁴.
- Çalışanların hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmak.
- Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak³⁵.
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak.
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı tanımak³⁶.

Performans değerlemede bir tek amaç olmadığı gibi tek bir yöntemle de birçok amacı aynı düzeyde olmak üzere gerçekleştirmeye olanak yoktur.

Performans değerlendirme çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında yada konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Ancak bu bilgiler ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynar. Bu nedenle söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir.

³³ MAVİŞ, a.g.e., s. 321.

³⁴ Önder EDİ, "Stratejik Performans Değerleme", **Yönetim Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 20, İstanbul, Ocak 1995, s. 14.

³⁵ <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>, s. 2.

³⁶ TINAZ, a.g.m., s. 390.

Ücret politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim performans değerlendirmesinin etkilediği alanlardan bir kaçıdır³⁷. Aşağıda performans değerlendirmenin işletmelerdeki başlıca kullanım alanları ele alınmaktadır.

a) Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olan yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planları ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her departman kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar / hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır³⁸.

b) Eleman Seçme ve Yerleştirme

Eleman seçimi, eleman yeterlilikleri ve becerileri ile organizasyon ihtiyaçlarının paralel olması gereken bir süreçtir. Eleman seçme konusunda başarılı olan organizasyonlar genellikle insan kaynakları sistemlerini oluşturmaya ve kurumsallaştırmaya çalışan organizasyonlardır. İnsan kaynakları sistemlerine bağlı olarak yapılan eleman seçimlerinde, organizasyon için gerekli olan insan kaynağını bulmak, adaylar arasında uygun olanları seçip organizasyondaki görevlere yerleştirmek gerekmektedir³⁹. Çünkü çalışanın işine yerleşmesi, eğitimi ve geliştirilmesi için harcanan zaman ve para gibi yüksek maliyetleri mevcuttur⁴⁰.

Performans değerlendirme sonuçları personel seçim ve yerleştirme sisteminin güvenilirliğinin test edilmesine de olanak verecektir. Gelecekteki başarının tahmini

³⁷ PALMER, a.g.e., s. 8.

³⁸ EDİ, a.g.m., ss. 14-15.

³⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 72.

⁴⁰ FINNIGAN, a.g.e., s. 48.

geçmişteki başarının geniş bir ölçüde anlaşılması ile mümkündür⁴¹. Değişik tarihlerde yapılacak değerlendirmelerle en uygun kişinin seçilip seçilmediği ve böylece işe alma yönteminin geçerli olup olmadığı saptanabilir⁴². Bu doğru işe doğru insanın yerleştirilmesini sağlar.

c) İnsangücü Planlanması

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacıyla yapılan insangücü planlaması çalışmalarının başarıyla sürdürülmesi, personelin var olan beceri, eğitim, yetenek gibi durumlarının değerlendirilmesini gerekir⁴³. Planlama gelecekle ilgili bir çalışma olduğuna göre, önce personelin gerçekleşmiş başarısı hakkında tam ve objektif bilgilerin bulundurulması zorunludur. Başarı değerlendirme bilgileri işletmenin insangücü gelişme potansiyelini gösterir.

İnsangücü planlaması bakımından önemli olan personel değerlemesi ve yükseltilmesi bilgileri şunlardır: personelin ilgileri, çalışma tercihleri, yerleşmeyi düşündükleri coğrafi bölge yada kentler, doyum düzeyi, çalışma grubundaki yeri ve görevi, başarı değerlendirme sonuçları, son değerlendirme tarihi, yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelere göre yükselme potansiyeli, almaya hak kazanmış olduğu ödülleri, yöneticisinin kendisinden beklediği başarı derecesine karşı gerçekleşen başarısı, daha önce yükseltildiği yada daha aşağı görevlere atandığı tarihler, işletme içinde transfer edilmişse transferin nedenleri ve tarihleri, varsa özel eğitim programlarına alındığı tarihler, değerleyenlerin değerlendirme görüşmeleri sırasında tuttuğu notlar, varsa disiplin cezaları aldığı tarihler, uygulanan disiplin cezalarının türleri vb.'dir⁴⁴.

d) Ücret-Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları

⁴¹ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 159.

⁴² Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 179, Doğan Basımevi, Ankara, 1979, s. 153.

⁴³ UYARGİL, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., s. 156.

⁴⁴ AYTEK, a.g.e., ss. 119-120.

kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır⁴⁵. Şüphesiz her zaman performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında ilişki kurulması söz konusu değildir. Çünkü, bazı grupların ücretleri toplu sözleşmelerle performans dışı faktörlere göre düzenlenmekte, bazı işgörenlerin ücreti özel yönetmelik veya kanunlarla belirlenmektedir⁴⁶.

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Performans değerlendirme çalışması sonucunda çalışanlara performans ek ücreti verilmesi uygulamada rastlanan yöntemlerden biridir. Performans ek ücreti, enflasyon olarak belirlenen zamma ek olarak, gösterilen performansa verilen ücrettir. Çalışan hedeflenen yeterlilikler doğrultusunda yürütülen performans değerlendirmesi sonuçlarına ve varsa terfi kararlarına bağlı olarak performans ek zammından yararlanır⁴⁷. Böylelikle ücretleme sistemi kişileri motive etmek, amaçları gerçekleştirmek ve şirket verimliliğini artırmak için kullanılmaktadır.

e) Kariyer Geliştirme Sistemi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. İşgören, iş yaşamında nerede olduğunu bilme, anlama ve gelecekte nasıl olmak istediğini belirleme yani kendi kariyerini planlama fırsatı bulur. Organizasyonlarda kendi amaçlarını ön planda tutarak çalışanların amaçlarını kendisine uyarlamaya çalışırlar. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi

⁴⁵ Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994, s. 5.

⁴⁶ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 158.

⁴⁷ Ayşe ÜNAL, **Performansa Dayalı Ücret**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998, s. 12.

tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır⁴⁸.

f) Eğitim İhtiyacının Tespiti

Organizasyonlarda yetiştirme / geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır⁴⁹. İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarını hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

g) Terfi Kararı

Pozisyonlar için gereken yeterlilik düzeylerine ve performans değerlendirmesi sonuçlarına ve aynı zamanda organizasyonel ihtiyaç ve fırsatlarına bağlı olarak, çalışanların yükselme olanakları belirlenir. Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması terfi kararlarının daha doğru verilmesini sağlar. Organizasyon içinde terfi, iyi performans göstermek için de bir teşviktir. Terfi, parasal ödülleri de beraberinde getirmesine rağmen, statüye dayalı bir ödüldür. En önemlisi işyerinde adalet bilincinin oluşmasını sağlar. Başarılı çalışanların üstüne dışarıdan bir yöneticinin getirilmesi çalışanların işyerlerine yabancılaşmasına sebep olabilir⁵⁰.

h) İşten Çıkarma Kararı

Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim yoluyla organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir

⁴⁸ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 159.

⁴⁹ Ramazan GEYLAN, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995, s. 142.

⁵⁰ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 160.

araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile işgörenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir personel politikası olarak nitelendirilebilir⁵¹.

4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE KULLANILAN YÖNTEMLER

Başkalarının yapılmış yanlışları yineleyen performans değerlendirmesi uygulamalarını deneme yolunda nice girişim örneği vardır. Bir firmadaki başarıyı kopya etme girişimleri, aradaki temel farklılıkları nedeniyle bir başka firmada başarısız olabilir. En olmayacak şeylerden biri, bir firmada kullanılan iyi tasarlanmış bir uygulamanın hiçbir değişiklik gerektirmeden başka bir firmaya uyarlanmasıdır. Yaklaşım ilkeleri ve edinilmiş deneyimler elbette işe yarayacaktır, ancak kadro ve iş farklılıkları son derece önemli olabilir. Yöneticilerin, kolayca uygulanıp kendi kendine işlemeye bırakılabilecek kullanıma hazır bir paket aramak yerine, performans değerlendirmesi yöntemleri tasarlanmanın asıl ilkesiyle ilgilenmeleri gerekir⁵². Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur.

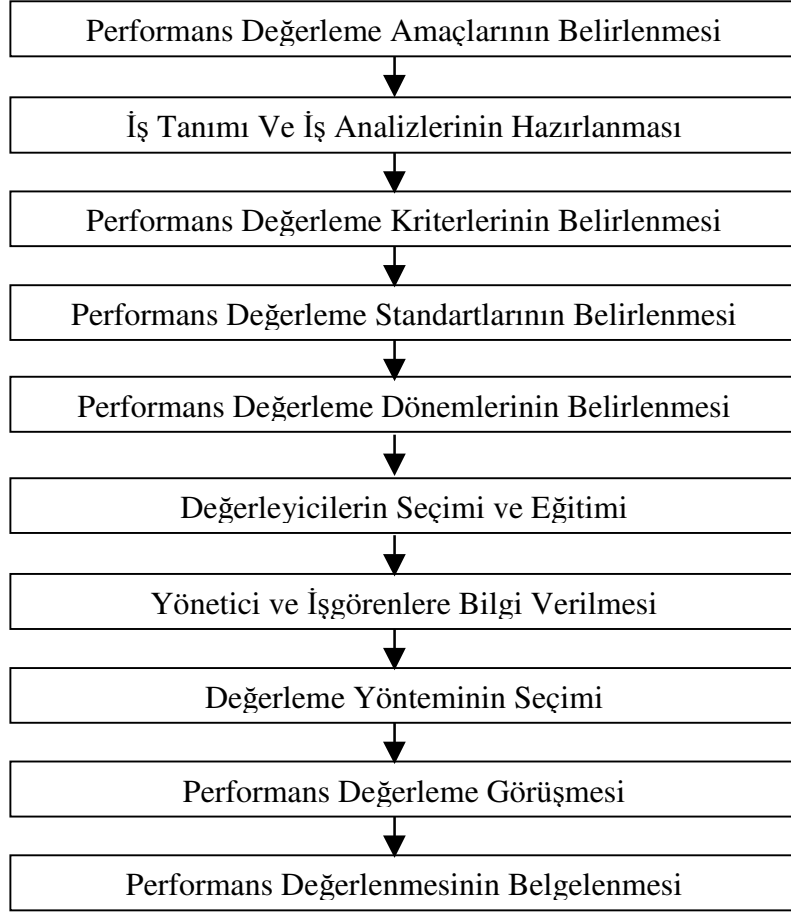
4.1. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur⁵³. Genel hatlarıyla performans değerlendirme süreci şekil 1’de gösterilmektedir.

⁵¹ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 8.

⁵² FINNIGAN, a.g.e., ss. 113-114.

⁵³ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 162.



Şekil 1: Performans Değerleme Süreci

Performans Değerleme Amaçlarının Belirlenmesi:

Hedef belirleme, performans değerlendirmenin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi ve organizasyonlardan gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır. Hedeflerin belirlenmesindeki amaç, işgören ve işveren firmanın amaçları doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi sonuçlara ulaşacaklarına karar vermeleri ve bunlar için çalışmalarıdır⁵⁴.

Performans değerlendirme çalışmalarının yapılma amaçları genellikle, işgörenin mevcut ve gelecekteki özellik ve yeteneklerini belirlemektir. Bunun devamında kariyer planlaması, eğitim planlaması, ücret, terfi, insangücü planlaması, işe adaptasyon ve gerekirse işine son verme gibi amaçlarda belirlenebilir.

⁵⁴ <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>, s. 3.

İşletmede performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölümler, öncelikle elde edilecek sonuçlar ve verilerin yukarıda saydığımız amaçlardan hangisine yönelik kullanılacağını belirlemelidir⁵⁵. Uygulamada en çok rastlanan yanılgılardan biri, tek bir değerlendirme aracı ile birçok amacın gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır. Hiçbir yöntem yoktur ki, aynı anda hem personelin gizli kalmış yeteneklerini, hem eğitim gereksinimlerini ortaya çıkarsın, hem yükselmelerde yada görevle ilişkisinin kesilmesinde nesnel bir ölçüt hizmetini görsün, hem de başarıyı ödüllendirici nitelikte olsun. Bütün bu amaçların tek bir değerlendirme aracı ile gerçekleştirilebileceğini sanmak önemli bir yanılgıdır. Bu nedenle belli amaçlar için belli yöntemlerin benimsenmesi uygun olur⁵⁶.

Açık ve etkili bir performans değerlendirme sistemi için organizasyonun ve işgörenlerin amaçlarının açıkça belirtilmesi gerekir. İş tanımları ve iş analizlerinden her işgören için işe ilişkin belli hedefler saptanmalıdır. Bu hedefler yapılan her işte performansla ilgili beklentileri gösterecektir⁵⁷. İşletme yönetiminin amaç birliği ilişkisi doğrultusunda oluşturulan bu hedeflerin, bu organizasyonun temel hedefleri ile bütünlük ve uyum içinde olmasına ayrıca dikkat edilecektir⁵⁸.

Organizasyon, çalışanların değerlendirme sürecine katılmasını sağlamak için başından sonuna kadar onları sürece dahil etmelidir. Hiçbir hazırlık yapılmadan, incelenip incelenmeyeceği bile belli olmayan değerlendirme formlarının dağıtılması, çalışanlarda olumsuz duygular uyanmasına yol açar. Çalışanların süreci tartışması ve iş hedeflerinin saptanmasına katılması sürekli bir uygulama halini almalıdır. İşgörenler süreçlere katıldığı zaman, değerlendirme çalışmalarını yerinde ve gerekli bir iş olarak görüp benimserler⁵⁹.

Performansın değerlendirilmesinde belirlenen hedeflerin özellikleri oldukça önemlidir. Hedefler spesifik, motive edici, ölçülebilir, gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır ve hedeflerin gerçekleştirilme süreci belirtilmelidir. Bu belirtilen özelliklere

⁵⁵ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 171.

⁵⁶ TUTUM, a.g.e., s. 155.

⁵⁷ PALMER, a.g.e., s. 27.

⁵⁸ UYARGİL, **İşletmelerde Performans...**, a.g.e., s. 57.

⁵⁹ Berrin ERDOĞAN, a.g.m., s. 81.

sahip hedefleri içeren bir performans planı, hem ast hem de yöneticinin performans değerlemesinden sağlayacakları yararları arttıracaktır.

İş Tanımı Ve İş Analizlerinin Hazırlanması:

Performans değerlendirme çalışmalarında iş tanımlarının ayrı bir önemi vardır. Başarı standardının saptanması için işletmenin iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekir. Detaylı ve etkin hazırlanmayan bir iş tanımından saptanacak başarı standartları da yetersiz kalacak, dolayısıyla performans değerlemeden istenen sonuçlar alınamayacaktır.

Personel seçimine hazırlık için yapılan iş tanımları performans değerlemede standart tespiti için bir basamak olarak kullanılabilir. İşin genel sınırlarının çizilmesi, işgörenin işi tam yapması halinin (başka bir deyişle başarı sınırının) tanımlanması gerekir⁶⁰. Bir işin yapısı bilinmedikçe personeli tanımak ve değerlemek kolay değildir. Bu nedenle bilimsel ve sistematik bir personel değerlemesi yapılmak isteniyorsa öncelikle iş tanımlarından işe başlamak gerekir. İş tanımları ve iş analizleri, performans değerlendirmesi yapmadan önce de organizasyonda bulunmalıdır. İşletmede daha önceden hazırlanmış iş tanımları yoksa, hazırlanması için bir çalışma başlatılacaktır. İş tanımlarında, iş sırasındaki görevler, sorumluluklar, işi yerine getirecek kişilerin özel nitelikleri ve iş için gerekli özellikler, işe uygun aylık ücret belirlenmelidir⁶¹. İş analizleri her iş için gerekli özellikleri ve gerektirdiği görevleri belirlediği için hem yeni bir işgören alımında hem de performans değerlemesinde iş tanımı ve iş analizleri esas alınır.

Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi:

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir⁶². Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır.

⁶⁰ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., ss. 171-172.

⁶¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 831, Ünite 5, Etam A.Ş. Web Ofset, Eskişehir, 1994, s. 79.

⁶² SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., s. 162.

Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır⁶³.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

✓ Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

✓ Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır⁶⁴.

✓ Seçilecek kriterler ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır⁶⁵.

✓ Kriterler, yanlış yorumlara meydan vermeyecek derecede açık ve anlaşılır, güvenilir, birbirinden bağımsız gözlemlenebilir olmalıdır⁶⁶.

✓ Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

İş bilgisi:

Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz.

İş yeteneği:

Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlemesi yanılığara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

✓ Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,

✓ İş bilgisi ve yeteneği,

⁶³ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., ss. 25-26.

⁶⁴ SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları...*, a.g.e., s. 163.

⁶⁵ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 27.

⁶⁶ DEMİRLİ, a.g.k., s. 2.

- ✓ Bireysel özellikler,
- ✓ Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir. İşbirliği, güvenilirlik, anlayış, düzgünlük, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş, heves, iktidar vs. gibi⁶⁷.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir⁶⁸.

Ancak kullanılan kriter ne olursa olsun değerlendirmeyi yapan kimsenin objektif olması değerlendirilen kimsenin yaş, öğrenim, sosyal ve psikolojik durumu, değerlendirmenin yapıldığı zaman ve coğrafyanın da ayrıca dikkate alınması gerekir⁶⁹.

Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi:

Performans değerlendirme temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların varolmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır.

Performans standartları hem ast, hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: “neyin yapılması gerekmektedir?” ve “nasıl yapılması gerekmektedir?”. Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtını bize görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabını birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir.

⁶⁷ SABUNCUOĞLU, **Personel ve İnsan...**, a.g.e., s. 80.

⁶⁸ Ural SÖZEN, **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 58, Ankara, 1973, s. 42.

⁶⁹ DEMİRLİ, a.g.k., s. 2.

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısını içeren standartlar kantitatif standartlar, astlarının faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler de kalitatif standartlara verilecek örneklerdir⁷⁰.

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterlerine göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir.

Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etüdüleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar⁷¹.

Standartların başarılı olabilmesi için yazılı, kesin, ölçülebilir, zamanı belli, ulaşılabilir, esnek, meydan okuyucu, dikey ve yatay olarak bağdaşır, yetki ile uyumlu gibi özellikleri taşıması gerekir⁷².

Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Performans Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi:

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanları sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlendirilmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada

⁷⁰ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 29.

⁷¹ SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları...*, a.g.e., s. 164.

⁷² PALMER, a.g.e., s. 31.

kabul gören dönem altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır⁷³. Altı aylık süre genellikle işe yeni girmiş personel için seçilecek bir değerlendirme dönemi olabilir. Uzun süredir işletmede çalışmakta olan personelin çalışmasını yılda bir değerlendirmek yeterli bir uygulamadır. Bazı işletmelerde işe yeni giren personelin çalışmasının altı aydan daha kısa bir dönem içinde değerlendirilmesi de olağandır. Amirin, emrinde çalışanların tümünün çalışmasını değerlendireceği düşünülerek değerlendirmeye ilişkin ön hazırlıkların önceden tamamlanması gerekir. Yeterli süre ayrılmaksızın yapılan değerlendirmelerde acele ile yanıtlar yapılması mümkündür. Her amirin emrindeki personeli değerlendirmek amacıyla harcaması gerekli zamanı önceden saptamalı ve değerlendirme işini çok dar bir dönem içine sıkıştırmamaya dikkat etmelidir. Her amirin bu konuya ayıracağı zaman değişik olabileceğinden bu konuda standart bir ölçü önermeye imkan yoktur⁷⁴. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı yada başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir⁷⁵.

Organizasyonun performans değerlendirme için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici, kendi çalışanlarının gereksinmelerinden her zaman haberdar olmalıdır⁷⁶.

Değerleyicilerin Seçimi Ve Eğitimi:

Performans yönetimi sisteminde değerlendirmelerin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemlenebilirlik imkanını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır⁷⁷.

Aşağıda performans değerlendirme sistemlerinde kim yada kimlerin değerlendirme yapabileceği hususunda çok çeşitli olan alternatifler ele alınmaktadır.

⁷³ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., s. 165.

⁷⁴ Ferhat ŞENATALAR, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Üçler Matbaası, İstanbul, 1978, ss. 215-216.

⁷⁵ SABUNCUOĞLU, **Personel ve İnsan...**, a.g.e., s. 82.

⁷⁶ TINAZ, a.g.m., s. 391.

⁷⁷ Wayne F. CASCIO, **Managing Human Resources**, Mc. Graw Hill Ind., New York, 1995, s. 290.

a) Yöneticilerce değerlendirme

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı yada başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarında sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeniyle astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir. Yöneticiler genellikle çalışanların performanslarını değerlemek ve gözlemek için en iyi pozisyondadırlar⁷⁸. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağına, onun performansını planlayarak, yine ilk amir en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk amiriyle olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri besleme (bilgi akışı) sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur⁷⁹.

Değerlemeyi yapacak yöneticinin çeşitli nedenlerle değerlendirilen işgörene karşı duygusal davranmaması, yakınlık yada önceki sürtüşmeler nedeniyle etki altında kalmaması gerekir. Zira kişiyi değerlendirme yönetsel olduğu kadar vicdani bir konudur. Bir işgörenin dosyasına haksız olarak konan kara bir leke onun tüm çalışma yaşamını olumsuz biçimde etkileyebilir. Yöneticinin işgören değerlemesini yaparken her türlü duygusallıktan arınmış, eşitlik ve nesnellik ilkelerine yönelmiş olması gerekir⁸⁰.

Yukarıda belirtilen bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla bazı performans değerlendirme sistemlerinden birden fazla kişi değerlendirmeye katılabilir. Örneğin, ilk amirin kendi ilk amiri, departman yada birim yöneticisi vb. de değerlendirmelere katılabilir. Bu gibi durumlarda yöneticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak grup değerlendirmesi de yapabilirler. Ancak görüş birliğine varırken, değerlendiriciler kesinlikle bireysel olarak oluşturdukları görüşlerinin (verdikleri sayısal değerlerin) ortalamasını alma yolunu seçmemeli, kendi görüşlerini bir kez daha grup içinde

⁷⁸ Gary DESSLER, **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1997, ss. 365-366.

⁷⁹ UYARGİL, **İşletmelerde Performans...**, a.g.e., s. 31.

⁸⁰ SABUNCUOĞLU, **Personel ve İnsan...**, a.g.e., s. 82.

tartışarak, karşılıklı iknaya da açıklamalar yolu ile ve somut veriler ışığında birlikte grup kararına varmalıdırlar⁸¹.

Grup değerlendirmesi yapılan yada birden fazla amirin değerlendirme sürecine katıldığı sistemlerde, bu değerlendiricilerin astın performansını ne ölçüde gözlemleyebildiği hususu gözden uzak tutulmamalıdır. İlk amirin değerlendirmelerinin subjektif olma ihtimalini azaltma amacı ile daha üst düzeydeki yöneticilerin sürece katılması, yararlı olmakta ise de, ilk amirin dışındaki kişilerden detaylı değerlendirmeler yapmak yerine, ilk amirin değerlendirmesi ve astın genel performansına ilişkin görüşlerini bildirmelerini istemek daha yerinde bir karar olacaktır⁸².

b) Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekli ile değerlendirir⁸³.

Kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da katılması, özellikle bu değerlendirme saptanan hedefler temelinde yapıldığı zaman, onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır⁸⁴. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde işgörenler dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmeyi öğrenir. Kendileri hakkında nezaretçilerin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta değerlendirmenin sonucunda işgörenlerin davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir. Çalışanların özdeğerlendirme yapması, onlara önerilerde bulunmak ve tek tek elemanlara ilişkin çalışma programları yapmak için mükemmel bir araçtır.

⁸¹ Derek TORRINGTON ve Laura HALL, **Human Resource Management**, Prentice Hall Europe, 1998, ss. 321-322.

⁸² UYARGİL, **İşletmelerde Performans...**, a.g.e., ss. 32-33.

⁸³ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., s.167.

⁸⁴ Cynthia D. FISHER, Lyle F. SCHOENFELDT ve James B. SHAW, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996, s. 488.

Çalışanlardan özdeğerlendirmelerini istemenin amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Bu bilgilere sahip olan bir yönetici, çalışanların performansını daha doğru bir şekilde değerlendirebilir⁸⁵.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirme ile örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

Bu yolu uygulayan yöneticilerin çoğu astlarının özellikle başarılı ve vasatın üstünde olanlarının kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece puanları kullanarak değerlendirdiklerini, marjinal başarı düzeyinde yada başarısız işgörenlerin ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece puanlara yönelterek belirttiklerini ifade etmektedirler⁸⁶.

c) Takım arkadaşlarınca değerlendirme

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı yada birbiriyle ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. İş arkadaşların değerlemesi özellikle yöneticilerin bireyin performansını gözleme fırsatı bulamadığı noktalarda kullanışlı olmaktadır⁸⁷. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşlarını yakından gözlemleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir⁸⁸. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif ve pozitif yönde değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır.

⁸⁵ PALMER, a.g.e., ss. 52-54.

⁸⁶ Kazım BEKTAŞ, "Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/3, Ankara, 1992, s. 67.

⁸⁷ FISHER, SCHOENFELDT ve SHAW, a.g.e., s. 530.

⁸⁸ UYARGİL, **İşletmelerde Performans...**, a.g.e., s. 34.

d) Astlarca değerlendirme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarına ne ölçüde karşılıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır yada amiri ile çatışmaya girmekten çekinenler değerlendirmelerinde olumlu puanlara yöneleceklerdir. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır⁸⁹.

Ayrıca bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu önemli bir husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü, bir astın7 amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesiyle sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir (örneğin astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitime, kararlara katılmalarını sağlama vb.). Bu konularda astların görüşlerini almak sistematik bir performans değerlendirme sistemi yerine, ayrıntılı bir tutum araştırması ile yapılırsa daha doğru olacaktır⁹⁰.

⁸⁹ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., s. 168.

⁹⁰ Arthur SHERMAN ve George BOHLANDER, **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1992, ss. 273-274.

e) Bilgisayarlı değerlendirme

Günümüzde gelişen teknoloji sonucu, bilgisayar kullanımı gözetim altında bulunmadıkları süre içinde de kişileri değerlendirebilme olanağını yaratmış bulunmaktadır⁹¹. Bilgisayar teknolojisindeki bu gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır⁹². Bu hassas sürecin tümüyle teknolojiye bırakılmadan -ancak teknolojinin olanaklarından yararlanarak- özellikle de iyi eğitilmiş, objektif ve önyargılardan uzak ilk değerlendirme amirleri tarafından yürütülmesi en uygun olanıdır⁹³.

f) Müşterilerce değerlendirme

Çalışan kişilerin değerlemesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığı ile sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları organizasyon amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, ücret artışı, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir⁹⁴.

Bu yöntemin diğer bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir⁹⁵.

g) 360 derece değerlendirme

Performans değerlendirilmesinde geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte “patron” aslında bireyin performansına

⁹¹ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 176.

⁹² Randall S. SCHULER ve Susan E. JACKSON, **Human Resource Management: Positioning For The 21st Century**, West Publishing. Company, Minneapolis, 1996, s. 358.

⁹³ İsmail Durak ATAAY, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, 1990, s. 243.

⁹⁴ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., ss. 168-169.

⁹⁵ GEYLAN, a.g.e., s. 145.

ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iş arkadaşları, iç ve dış müşterileri içerebilir.

Bu model ile ilgili açıklamalara ikinci bölümde detaylı bir şekilde yer verilmektedir.

Değerleyicilerin belirlenmesinden sonra sıra bu grubun yetiştirilmesine gelir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve birtakım yararlı öğütler verilir⁹⁶. Değerlemecilere ayrıca personel davranışlarındaki farklılıklar, bu farklılıkları müşahade etme problemleri, düşülebilecek hatalar, tesir altında kalınabilme ihtimali vb. konular da öğretilir⁹⁷.

Değerlemecilerin eğitiminde değişik yöntem ve araçlar kullanılabilir. Bunlar koşullara göre seçilir. Örneğin, şemalar, grafikler, rol oynama, grup eğitimi, tek eğitim, konferans, değerlendirme çalışmaları, el kitaplarıyla eğitim gibi uygulamalar yapılabilir⁹⁸ ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır⁹⁹.

Yönetici Ve İşgörelere Bilgi Verilmesi:

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörelere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörelere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle

⁹⁶ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., s. 165.

⁹⁷ Osman TELİMEN, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978, s. 64.

⁹⁸ ATAAY, a.g.e., s. 246.

⁹⁹ SABUNCUOĞLU, **Personel ve İnsan...**, a.g.e., s. 83.

işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar¹⁰⁰.

Oysa bazı yöneticiler işgörelere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez işgöreleri ilgilendirmez yada ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörelere birçok bilgilere gereksinme duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici işgörelere bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunu bilincindedir.

İşgörelere varsa işletme gazeteleri aracılığı ile, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak yada tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır¹⁰¹.

Performans Değerleme Görüşmesi:

Çalışanlar genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Değerlendirme yoluyla çalışanlara bu bilgiyi sağlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. Çalışanlara en yararlı olacak geri besleme, gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri beslemedir. Söz konusu edilecek bütün bilgilerde işle ve tek tek çalışanlarla ilgili olmalıdır. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici ya da nezaretçi yaptığı değerlendirmeyi çalışanlarına aktarmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olur¹⁰².

Özellikle günümüzde katılım kavramının yöneticilerce daha fazla benimsenmesi sonucu, performans değerlendirme sisteminin önemli bir unsuru olarak ast ile yöneticisi arasında performans değerlendirme görüşmeleri gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde de giderek daha çok sayıda işletmenin performans değerlendirmede açıklık ilkesini

¹⁰⁰ BARUTÇUGİL, a.g.e., s. 187.

¹⁰¹ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., ss. 165-166.

¹⁰² PALMER, a.g.e., s. 55.

uygulama arzusunda olduğu, hatta bunların birçoğunda da ilkenin uygulanmakta olduğu görülmektedir¹⁰³.

Ancak yıl içinde ortaya çıkan bütün sorunlar biriktirilerek performans değerlendirme görüşmesine havale edilmemeli, yönetici ile çalışanlar arasında sürekli bir bilgi akışı olmalıdır. Performansla ilgili bilgileri biçimsel bir değerlendirme görüşmesi için saklayan yönetici, her iki taraf için de sıkıntılı bir atmosfer yaratmış olur. Böyle bir durumun ortaya çıkmasına asla izin verilmemelidir. Yönetici değerlendirme görüşmesine dikkatle hazırlandığı takdirde bundan kaçınılabılır¹⁰⁴.

Değerleme görüşmesinin olumlu bir havada geçmesi yöneticilerin şu konulara dikkat etmesiyle gerçekleşir¹⁰⁵:

- Yöneticinin, çalışanın iş tanımlarını bilmesi,
- Değerleme görüşmesinin, çalışanın kişiliğine değil performansına yönelik olması,
- Yöneticinin, çalışana karşı yapıcı ve pozitif olması,
- Yöneticinin, çalışanın görüşünü dinlemesi,
- Yöneticinin, dürüst ve açık olması,
- Yöneticinin, geribildirimi "performansı nasıl geliştiririz"e yönlendirmesi.

Performans değerlendirme görüşmelerinin iki ana tip vardır : dolaysız yöntem ve dolaylı yöntem. Bunların her ikisi de yöneticinin önceden çalışanlar ve onların performansları hakkında bilgi toplamasını gerektirir. Yönetici, görüşmelere başlamadan önce, toplanan enformasyonu gözden geçirerek çalışanların gerçek performanslarını iş tanımları ve sorumluluklarıyla karşılaştırmalıdır. Hangi biçim altında yapılırsa yapılsın, görüşmede bu noktalar üzerinde durulmalıdır.

Dolaysız yöntem, çalışanlara önceden saptanmış soruların yöneltildiği yada açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. Bu yöntem, görüşmeyi idare eden ve çalışanların katkısına pek yer bırakmayan, otokratik yönetici imajını

¹⁰³ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 86.

¹⁰⁴ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 226.

¹⁰⁵ THOMPSON, a.g.e., ss. 17-21.

güçlendirir. Dolaysız yöntemde görüşmenin atmosferini yönetici belirler. Önceden saptanmış sorular ve açıklamalar sadece önemli performans konularını kapsar.

Bu yöntemde elemanlar herhangi bir katkıda bulunmadan, açıklama yada savunma yapmadan, sadece kendileri hakkındaki değerlendirmeleri dinlerler. Bunun sonucunda da, yöneticinin değerlendirmelerinden çok az şey kazanırlar. Bu yöntem kişisel özellikleri dikkate almadığından, tek tek elemanların gelişimi ile ilgili programlar yapmaya yardımcı olmaz.

Dolaylı yöntem, performans değerlendirme görüşmelerine daha çağdaş bir yaklaşımdır. Esas olarak, çalışanlarla üstleri arasında geçen, konuları önceden sınırlanmamış bir tartışmadır. Görüşmenin biçimsel olmayan ve yönlendirilmemiş havası çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar. Dolaylı yöntem yöneticinin önceden saptadığı bir gündeme bağımlıdır, ama çalışanların katkılarına da açıktır. Dolaysız yöntemden farklı olarak, dolaylı yöntem tartışmanın kontrolünü tek başına yöneticiye vermez. Görüşmenin havasını ve yönünü yönetici ve değerlendirilen eleman birlikte belirlerler.

Dolaylı yöntem, çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini değerlendirmenin yanı sıra, onların kişisel katkıları, arzuları ve gelişme göstermek için nelere ihtiyaç duydukları üzerinde odaklanır. Performans değerlendirme sürecine katkıda bulunma fırsatı verilen elemanlar daha aktif olur. Organizasyona daha büyük bir bağlılık duyarlar, yönetici de onlara organizasyonun desteğini ve yardımını sağlar. Bunun sonucunda, üretimi artırma yönünde birlikte çalışma ruhu yükselir ve şirketin gelişmesi hızlanır¹⁰⁶.

Performans değerlendirme görüşmesiyle ilgili bir diğer sınıflandırmaya göre üç tür görüşme yapılmaktadır. Bunlar söyle ve sat, söyle ve dinle ve problem çözme yöntemleridir¹⁰⁷.

Söyle ve sat yöntemi; yönetici, çalışanın performansının ne kadar kötü veya ne kadar iyi olduğunu kabul ettirmeye çalışır. Fakat çalışanlar özellikle kötü performansı kabul etmek istemezler. İşe yeni başlayanlar için etkili bir yöntemdir. İşe yeni

¹⁰⁶ PALMER, a.g.e., ss. 57-60.

¹⁰⁷ FISHER, SCHOENFELDT ve SHAW, a.g.e., ss. 534-535.

başlayanlar, kendi performanslarını değerleyebilecek kadar tecrübeli değildirler. Kendilerinden beklenileni ve işi nasıl yapmaları gerektiğini bu yöntemle anlatmak mümkündür

Söyle ve dinle yöntemi; yöneticinin çalışana geçmiş performansı ile ilgili konuşma imkanı tanıdığı bir yöntemdir. Çalışan geçmiş kötü performansını savunma imkanı bulur. Yönetici çalışana kendisini değerlendirme şansı verir. Böylece kişi kendi performansı hakkındaki düşüncelerini ortaya koyar.

Problem çözme yöntemi; çalışan kendi performansını değerler ve gelecekle ilgili, kendi amaçlarını belirler, yönetici bu aşamada yargılayıcı özelliğini bırakır ve rehber konumuna gelerek, çalışana ihtiyaçlarında ve kararlarında yardımcı. Bu yöntem yöneticiler için diğer yöntemlerden daha zordur. Fakat belirlenen hedefleri çalışana kabul ettirebilmek için daha yararlı bir yöntemdir.

Değerleme görüşmesinin yararlı olabilmesi için stresten uzak, sıcak bir ortamda ve çözüm getirecek, ılımlı bir havada olması gerekir. Böylece istenilen sonuçlara ulaşmak hem yönetici hem de çalışan için daha kolay olur.

Performans değerlendirme görüşmesinin son aşamasında yönetici ve çalışan yeni dönem için performans hedef ve standartlarını tespit ederek plan yaparlar. Bu yolla, işgören için en uygun ilerleme yönü belirlenir. İşgören ve yöneticinin ortak hazırlayacağı gelişme planı daha verimli sonuçlar sağlar. Fikirlerin yönetici ve astın işbirliği ile gerçekleştirilmesi, performansın artması ve elemanın gelişmesi için en iyi planın yapılabilmesini sağlar.

Hazırlanacak planın etkili, uygulanabilir, açık, kişiyi geliştirici ve anlaşılır olması gerekir. Bu planın aynı zamanda pratik, zamanı belirli, neyin ne zaman yapılacağını gösteren, organizasyon tarafından desteklenen ve işgörene kendini geliştirme zamanı ayıran nitelikte olması gerekir. Çünkü bu plan aynı zamanda gelecek performans değerlemesinin de temelini oluşturur.

Performans Değerlemenin Belgelenmesi:

Organizasyonlar çoğunlukla performans değerlendirme görüşmeleri sırasında ve sonrasında doldurulmak üzere değerlendirme formları hazırlarlar. Bu formların bir

bölümü yöneticilerin, diğer bir bölümü de çalışanların yorumlarına ayrılmıştır. Performans değerlendirme görüşmesinde kullanılan iyi bir formun, eğitim ve performans yükseltme planıyla ilgili olarak anlaşmaya varılan noktaları kaydetmek üzere geniş bir bölüm de içermesi gerekir. Performans değerlendirme görüşmesi formunu hem yönetici hem de çalışan imzalar. Formun bir kopyası elemanın personel dosyasına konulmalı, bir kopyası da kendisine verilmelidir¹⁰⁸. Formun bir kopyasının çalışanda olması, gelecek değerlendirme dönemi boyunca eğitim ve performans yükseltme planındaki yorum ve hedeflere zaman zaman göz atabilmesini sağlar.

4.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlemesinde işletmenin yada değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından sapmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmek de önemlidir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır. İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme, performans değerlemesinde ve uygulamasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir. Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok performans değerlendirme yöntemleri vardır ve bunlar birçok kaynakta çeşitli sınıflandırmalar yapılarak anlatılmıştır. Birçok yazar bu yöntemleri çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ve klasik performans değerlendirme yöntemleri adı altında incelemiştir. Bu çalışmada, yöntemler arasında sınıflandırma yapılmaksızın, en çok kullanılan yöntemlere kısaca yer verilmeye çalışılacaktır.

¹⁰⁸ PALMER, a.g.e., s. 74.

4.2.1. Sıralama yöntemi (ranking method)

Personelin performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Bu yöntemde amir astlarının genel başarı durumlarına yada bıraktıkları genel izlenime göre bir değerlendirme yapar¹⁰⁹.

Sıralama yönteminde grup üyeleri en iyiden en kötüye doğru belirli bir sıraya sokulurlar. Bunun içinde önce, grupta yer alan personelin isimleri geliş güzel bir kağıdın sol tarafına yazılır. Sonra değerlendirici bu isimler içinden en başarılı gördüğünü kağıdın sağ başına, en başarısız gördüğünü ise, kağıdın sağ altına yazar. Daha sonra sol taraftaki isimler arasından sırayla en fazla değer taşıyan eleman seçilip sağ tarafta oluşan dizinin en başındaki ismin altına geçirilir. Değerlemeci listede kalan bütün isimler için aynı yöntemi izleyerek sağ tarafta bir sıralama listesi elde eder¹¹⁰.

Bu yöntemde kimin kimden üstün olduğu söylenebilmekte ama ne ölçüde üstün olduğu söylenememektedir. Ölçütler düzeyine inilmediği için de, oldukça öznel bir yöntemdir. Yirmi kişiden az gruplara uygulanabilen bu yöntemde, en iyi ile en kötüyü saptamak kolaysa da ortada kalan personelin sıralamasını yapabilmek zordur. Ayrıca, değerlendirilen kişiye, uygun görüldüğü sıranın nedenini açıklamak güçtür¹¹¹.

4.2.2. İkili karşılaştırma yöntemi (method of paired comparisons)

Sıralama yöntemine nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı kartlar kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenmiş çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır¹¹².

İkili karşılaştırma yöntemi ile işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılması için özel bir değerlendirme tablosu da oluşturulabilir. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile işgörenlerin adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline

¹⁰⁹ TUTUM, a.g.e., s. 159.

¹¹⁰ GEYLAN, a.g.e., s. 158.

¹¹¹ Yıldırım ÖNER, "Başlıca Yönetici Değerleme Yöntemleri", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, İstanbul, Nisan 1975, s. 181.

¹¹² UYARGİL, **İşletmelerde Performans...**, a.g.e., s. 37.

getirilir ve her satırdaki kişi sütundaki kişi ile karşılaştırılır. En çok seçilen işgören en başarılı olanı şeklinde kabul edilir ve diğerleri de buna göre aşağıya doğru sıralanır¹¹³.

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması, karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanmasını zaman alıcı olacaktır. Başka bir sakıncası ise sıralamada altta, ortada yada üstlerde olmanın ne anlama geldiğinin, ayrıca iki farklı noktadaki görevlilerinin birbirlerine göre başarılarının neler olduğunun anlaşılabilmesidir. Yöntem ayrıca personelin hangi açılardan başarılı, hangi açıdan gelişmeye muhtaç olduklarını da göstermemektedir¹¹⁴.

4.2.3. Zorunlu dağılım yöntemi (forced distribution method)

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır¹¹⁵:

| | | | | |
|------------|--------|------|-------|-----------|
| Çok yüksek | Yüksek | Orta | Düşük | Çok düşük |
| %10 | %20 | %40 | %20 | %10 |

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de çok yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda değerlendirici grubunda yaklaşık 40 kişi orta, 20 kişi yüksek, 20 kişi düşük, 10 kişi de çok yüksek ve kalan 10 kişi de çok düşük performans dereceleri ile ifade edilmek durumundadır.

Bazı yazarlar bu yöntemin güvenilirliğinin diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirtmektedir. Özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir¹¹⁶.

¹¹³ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., ss. 207-208

¹¹⁴ EKE, a.g.m., s. 114.

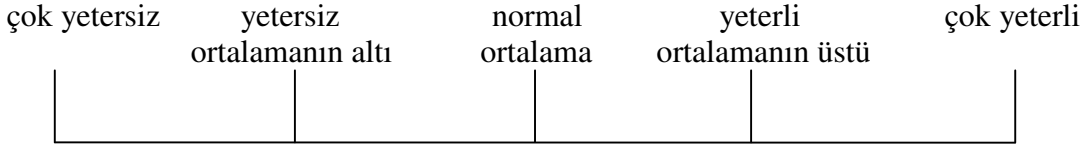
¹¹⁵ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 39.

¹¹⁶ ATAAY, a.g.e., s. 257.

4.2.4. Grafik değerleme yöntemi (graphic rating scale method)

İşletmelerde başarı değerlemede kullanılacak en basit tekniklerden birisi grafik değerleme yöntemidir. Grafik değerleme tekniği, bir iş grubunu oluşturan işgörenleri genel olarak analiz etmede kullanılabileceği gibi, her bir işgörenin belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir. Grafik değerleme yöntemi ile geliştirilecek ölçeği basit bir kontrol listesi olarak görmek doğru değildir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür.

Grafik değerleme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Düzenlemede bu değerler bir grafik üzerine de şu şekilde yerleştirilir:



Bu ölçek yardımıyla yapılacak düzenleme sonucu işgörenler topluca değerlenebilir. Bu durumda toplu değerleme, işgörenin yönetici açısından genel değerlemesi olabileceği gibi, başarıyı belirleyen özellikleri açısından da yapılabilir. İşgörenlerin toplu olarak değerlemesinde kullanılabilecek bir grafik değerleme ölçeği örneği tablo 1'de verilmektedir¹¹⁷.

¹¹⁷ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., ss. 179-180.

Tablo 1: Grafik Değerleme Tablosu

| Değerlenen Özellik : | |
|---|--|
| Bölüm: | |
| Değerlemeyi yapan : | Değerleme Tarihi : |
| İŞGÖRENİN ADI SOYADI | ÖLÇEK |
| AHMET YENİCİ | ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ |
| TURHAN UYAR | ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ |
| RIZA DEĞERLİ | ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ |
| TURGUT UÇURUR | ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ |
| SALİH ÇATAR | ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ |
| MUSTAFA ELMAS | ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ |
| CEMAL HOŞOĞLU | ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ |
| KEMAL İNCESES | ÇOK YETERSİZ YETERSİZ NORMAL YETERLİ ÇOK İYİ |
| DİKKAT : Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz. | |

Çalışanların başarı değerlemesini yapacak kişi her bir elemanı dikkatli bir biçimde düşünecek ve o işgören için uygun gördüğü noktayı işaretleyecektir. Bu ölçek yardımıyla işgörenler genel olarak değerlendirilebileceği gibi, özel yönlerine göre de analiz edilebilir. Örneğin, ölçekte değerlendirilen özellik kısmına iş bilgisi yazılabilir. Bu durumda işgörenler iş bilgilerine göre analiz edilmiş olacaktır¹¹⁸.

Bu ölçek işteki başarı faktörleri açısından işgörenlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi için kullanılabilir. Bu durumda değerlemenin yapılacağı bölümün işgörende aradığı özellik ve nitelikler ile işletmenin geçerli olan kurallara göre başarı faktörleri saptanır. Daha sonra bu faktörlere göre bir değerlendirme ölçeği hazırlanır ve yöneticinin elemanlarını bu ölçeğe göre analiz etmesi istenebilir¹¹⁹.

¹¹⁸ ATAAY, a.g.e., s. 254.

¹¹⁹ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 181.

Bu ölçek yardımıyla bir kişiyi değerlemek kolay iken, kişiler arası karşılaştırma yapmak zor olabilir. Ancak, ölçek yukarıda verdiğimiz değişik yaklaşımlara göre puanlı hale getirilirse bu karşılaştırma yetersizliği sorunu önemli ölçüde kaldırılmış olunur¹²⁰.

4.2.5. Derecelendirme ve puanlama yöntemi

Performans değerlemede çok kullanılan ve en eski yöntemlerinden birisi de derecelendirme yöntemidir¹²¹. Derecelendirme ölçeğinde grafik değerlendirme de olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Bu değerlendirme çok zaman bir sayısal değere indirgenir. Ölçek üzerinde işgörenin değerini belirlemede kullanılacak seçenek noktaları, ölçeği hazırlayan uzmanın eğilimine veya faktörlerin derecelendirme zorluğuna göre çok yetersizden çok iyiye kadar 5 veya 7 basamak altında toplanabilir. Bu derecelendirme puanlı da olabilir.

Bir işletmede işgörenin başarısını iş bilgisi, karar verme yeteneği etkileyebilir. Bu tür faktörlere göre işgörenlerin başarılarını ölçmek için hazırlanacak derecelendirme ölçeğine dayalı bir formun belirtilen faktörlerle ilgili bölümü şu şekilde olabilir¹²².

İş Bilgisi

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|--|---|---|-----------------------------------|
| iş ilişkilerinde aşırı yetersizlikte | işin rutin yönüyle ilgili olarak bilgisi yeterli | işin çok tekrarlayan yönüne ilişkin bilgisi var | işin her yönüyle ilgili bilgisi yeterli | çok bilgili işin her yönünü anlar |

Yargılama

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|--|-----------------------------------|------------------|---|
| kararları çok yanlış ve etkin değil | kararları doğruya yakın ara sıra hatalıdır | iyi karar verir rutin işlerde iyi | kararları akılcı | kesinlikle iyi karmaşık olaylarda yeterli |

Bu örnekte verilen derecelendirme sıralı derecelendirmedir. Görüldüğü gibi sıralı derecelendirmede verilen özellikler bir puan sırası içerisinde verilmektedir.

Derecelendirme ölçeği, grafik değerlendirme ölçeğinden de yararlanılarak genel bir değerlendirme tablosu görünümünü içerisinde uygulama için hazırlanabilir. Bu tür

¹²⁰ PALMER, a.g.e., s. 41.

¹²¹ SÖZEN, a.g.e., s. 43.

¹²² İlhan ERDOĞAN, a.g.e., ss. 182-183.

düzenlemeler özellikle bir işletmede belirli bir bölümde çalışan işgörenlerin ayrı ayrı başarılarının değerlendirilmesinin yapılacağı durumlarda daha yararlı olabilir. Ölçeğin bir değerlendirme tablosu halinde uygulanması durumunda bireysel başarıyı belirleyen faktörler iş ve işletmeye göre saptanır ve başarı değerlendirmesini yapacak yöneticilere kolaylık olsun düşüncesiyle her bir faktör kısaca ölçek içerisinde açıklanır. Böyle bir yaklaşım uygulamayı daha kolay ve standart hale getirme açısından da faydalı olacaktır. Tablo 2 böyle bir uygulama örneğini göstermektedir¹²³.

Tablo 2: Derecelendirme Tablosu

| | | | | | |
|---|---------------------|--------------------------|---------------|----------------|--------------------|
| İşgörenin Adı Soyadı: | | Toplam Puanı: | | | |
| Bölümü: | | İlk Amiri: | | | |
| Değerlendirmeyi Yapan: | | Değerleme Tarihi: | | | |
| İşin Kısa Tanımı: | | | | | |
| BAŞARI FAKTÖRLERİ | | | | | |
| | ÇOK YETERSİZ | YETERSİZ | NORMAL | YETERLİ | ÇOK YETERLİ |
| 1- İŞ BİLGİSİ: Sahip olduğu teorik ve Pratik bilgilerin yeterliliği. | | | | | |
| 2- KARAR VERME: Kararların zamanında ve etkin verilmesi. | | | | | |
| 3- PLANLAMA-ORGANİZASYON: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi. | | | | | |
| 4- KAYNAK KULLANIMI: İşgücü ve araçları doğru kullanım. | | | | | |
| 5- LİDERLİK: İnsiyatif kullanma, öncü olma. | | | | | |
| 6- SÖZEL HABERLEŞME: İkna edici olma, kendisini dinletme. | | | | | |
| 7- YAZILI HABERLEŞME: Açık ve anlaşılır yazı yazma. | | | | | |
| 8- MESLEKİ ÖZELLİKLER: Giyim, tutum, işbirliği anlayışı. | | | | | |
| 9- BEŞERİ İLİŞKİLER: Çevresi ile uyum ve saygılı davranış. | | | | | |

¹²³ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 186.

Bu şekilde düzenlenen ölçek gereği halinde, puanlı hale getirilebilir. Bir işletmede bulunan insanların yetenek ve özellik açısından normal dağılım göstereceği düşünülerek şu şekilde bir puan değeri oluşturulabilir:

| | |
|--------------|---------|
| Çok Yetersiz | 10 Puan |
| Yetersiz | 20 Puan |
| Normal | 40 Puan |
| Yeterli | 20 Puan |
| Çok Yeterli | 10 Puan |

Ölçek puanlı şekilde uygulanacaksa, yönetici önce her bir işgören için ölçek tablosunu dikkatli bir biçimde doldurur. Daha sonra yönetici veya değerlendirme uzmanı tabloyu puanlar. İşgörenin puanı hesaplanırken her özellikten ulaştığı noktanın altında kalan puanlar o özelliğin puanı olarak düşünülür. Örneğin, bir işgörenin iş bilgisi yeterli olarak işaretlenmişse, iş bilgisine kadar olan seçeneklerin iş bilgisi dahil toplam puanı 90 olacağına göre işgörenin iş bilgisi puanı 90 olarak hesaplanacaktır. Benzer şekilde tüm özellikler puanlı hale getirilerek işgörenin toplam puanı hesaplanabilir. Böyle bir düzenleme ile bir yandan işgörenin başarı puanı bulunurken diğer yandan elde edilen puanlara göre işgörenler birbirleri ile karşılaştırılabilir. İşletme gereği halinde başarı puanı için sınırlar oluşturup, değerlemede bu sınır puanı ayırıcı olarak kullanılabilir¹²⁴.

4.2.6. Kritik olay yöntemi (critical incident method)

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı yada başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra amir kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar¹²⁵.

Bu yöntemde, değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve

¹²⁴ ATAAY, a.g.e., s. 255.

¹²⁵ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 48.

kayıtlarında kendisine yardımcı olunur¹²⁶. Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği tablo 3'te gösterilmiştir¹²⁷.

Tablo 3: Kritik Olay Tablosu

| 4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı | | | | | |
|---|---------|--|--|---------|--|
| a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi. | | | a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı. | | |
| Tarih | Seçenek | Olay | Tarih | Seçenek | Olay |
| 12.4.01 | C | Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu | 25.5.01 | C | Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi. |
| | | <u>Açıklama</u> : Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi | | | <u>Açıklama</u> : B yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi. |

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir.

Bu yöntem ile, gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur¹²⁸. Sakıncası ise, değerlemecinin uzunca bir zamanını alması ve yorucu olmasıdır. Kritik olay meydana geldiğinde kayıt edilmesi gerekir. Fakat değerlemeciler bu koşulu ihmal ederler ve pek çok değerlemeci değerlendirme süresinin bitimine yakın aklında kalan olayları kayıt eder. Bu durum yöntemin güvenilirliğini bozmaktadır. Ayrıca kritik olay olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi pek kolay bir iş değildir¹²⁹.

4.2.7. Kontrol listesi yöntemi (check-list method)

Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye

¹²⁶ İnal Cem AŞKUN, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100, Eskişehir İTİA Basımevi, Eskişehir, 1976, s. 149.

¹²⁷ SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları...**, a.g.e., s. 179.

¹²⁸ UYARGİL, **İşletmelerde Performans...**, a.g.e., s. 49.

¹²⁹ GEYLAN, a.g.e., s. 156.

uygun olanlarını seçerler¹³⁰ ve seçilen olumlu ve olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir. Puanlamanın dışında istenirse her cümlenin karşısında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir. Kontrol listesi yöntemine uygun bir form örneği tablo 4’te verilmiştir¹³¹.

Tablo 4 : Kontrol Listesi Formu Örneği

| KONTROL LİSTESİ FORMU | |
|--|-------------------|
| Adı, Soyadı : | Departman : |
| Değerlenenin Adı: | Tarih : |
| Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (X) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız. | |
| Yapacak işi yoksa kendine iş arar | |
| Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir | |
| Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar | |
| Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir | |
| Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır | |
| Düzensiz şekilde çalışır | |
| Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister | |
| Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz | |
| Çabuk öğrenir | |
| Başka birinin yardımını olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez | |
| Çalışırken küçük hatalar yapar | |
| Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir | |
| Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır | |
| Yaptığı işi yarıda bırakır | |
| Arkadaşlarıyla genellikle takdir edilir | |
| Karmaşık işleri yapmayı sever | |
| Anlatım güçlüğü çeker | |
| Matematiksel sorunları çok iyi anlar | |

4.2.8. Değerleme merkezi yöntemi (assesment center method)

Başarı değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi yöntemi, işgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir¹³². Değerleme merkezi, yönetsel pozisyonlar için potansiyel adayların bir araya geldiği ve bu adayların bir dizi mülakat, test ve egzersizlere tabi tutuldukları bir yerdir. Özellikle bu yöntem

¹³⁰ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 49.

¹³¹ SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları...*, a.g.e., s. 187.

¹³² İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 201.

yöneticilerin, tipik durumlarda nasıl davranacağını ölçmek için merkezde toplanan bir grup aday 3-5 gün arasında değişen bir sürede araştırmalar yaparlar ve bu devre psikologlar ve tecrübeli yöneticiler tarafından incelenir ve değerlendirilir. Bu yöntem sadece ilk düzey yöneticinin seçiminde ve yine düzey yöneticilerin performans değerlemesinde kullanılır.

Değerleme merkezinden genellikle sayıları 6-12 arasında değişebilen yöneticiler değerlemeye tabi tutulur. Değerleyicilerin sayısı ise aday sayısının yarısı veya en az dörtte biri kadar olmalıdır. Bu yöntemde yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler (planlama ve örgütlenme, ikna edebilme, yaratıcılık, vs.) değerlendirilir. Bu nitelikler objektif, projektif testler, görüşmeler, durumsal araştırmalar gibi çok sayıda teknik kullanılarak ölçülür. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir, böylece işgörenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır. Merkezde adayların tabi oldukları araştırmaların bazıları, rol oynama, yönetim oyunları, bekleyen problemler araştırması ve lidersiz grup tartışmasıdır¹³³.

Değerleme merkezinde değerlendirme sonunda değerlendiriciler adayların performansları hakkındaki değerlendirmelerini özetlerler, diğer değerlendiricilerle mukayese ederler. Bir adayın idari potansiyelini de göz önüne alarak bir sonuca varırlar ve aday hakkında özet bir rapor hazırlarlar. Böylece, adaylar almış oldukları ortak puanlara göre değerlendirilmiş olurlar¹³⁴.

Tablo 5'te tipik bir değerlendirme merkezindeki faaliyetler yer almaktadır¹³⁵. Her işletmede uygulama biçimi farklılık gösterse de ana hatlar birbiriyle benzerlik göstermektedir.

¹³³ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 202.

¹³⁴ ATAAY, a.g.e., ss. 272-274.

¹³⁵ Nuray OBUZ, "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1996, s. 32.

Tablo 5: Tipik Bir (2,5 Günlük) Değerleme Merkezi Programı

| | | | |
|-------------------|---|---|---|
| 1.Gün | Yönlendirme (oryantasyon) (12-25 katılımcı 6 gözlemci) | Yönetim oyunu (katılanlar gruplara ayrılır) | Psikolojik testler Katılanlarla görüşme Vak'a tartışması |
| 2.Gün | Karar verme alıştırmaları (Bir Vak'adaki sorunu yalnız çözme gibi) | Bekleyen problemler alıştırmaları, Rol oynama alıştırmaları | Grup problem çözme alıştırmaları (örneğin, yönetim oyunu, Vak'a yada taklit gibi) |
| 3.Gün (Yarım Gün) | Yazılı vak'a analizi ve sözel takdim Arkadaşların değerlemesi (grup üyelerinin) | | |

4.2.9. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi (management by objectives)

Son zamanlarda en çok ilgi duyulan yönetim tekniklerindedir. Amaçlara göre yönetim planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok noktayı bünyesinde toplamaktadır. Verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında yöneticilerin başvuracakları yeni yönetim tekniklerinden biridir.

Amaçlara göre yönetim, ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Drucker'e göre amaçlara göre yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir¹³⁶. Amaçlara göre değerlendirme, çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları amaçlara göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir¹³⁷.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminin kullanılmasında önemli olan nokta, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi amaçlara ulaşılması üzerinde odaklandığından, çalışanların kişilikleri, değerleri, tutumları ve öteki kişisel özellikleri değerlendirilmenin dışında tutulur. Bu süreç işgörenin yapıcı eleştiriyi kendi değerlerinin tartışıldığı bir yaklaşımdan daha kolay kabul etmesini sağlar.

¹³⁶ CANMAN, *Personelin Değerlendirilmesinde...*, a.g.e., s. 28.

¹³⁷ PALMER, a.g.e., s. 48.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminin en uygun kullanım yeri, değerlendirmenin sık yapıldığı ve işin kalitesine özel bir dikkat göstermenin gerekli olduğu durumlardır. Amaçlara göre değerlendirme, çalışanların değerlendirme sürecine özgürce katılabildiği durumlarda da çok etkili olur. Bu, özellikle üretimle doğrudan ilgili olmayan konularda geçerlidir.

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirmektedir. Başka planlama stratejileriyle de kolaylıkla birleştirilebilir. Diğer yandan amaçlara göre değerlendirme yöntemi, çalışanların gelecekteki performansları üzerinde odaklanır. Yöneticilere ve çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların gelişmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir. Bu yöntem ekip ruhuyla çalışmaya daha uygundur¹³⁸. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi sürecini, örgütsel ve kişisel amaçların belirlenmesi, amaçlara uygun faaliyetlerin planlanması, planların uygulamaya dökülmesi ve periyodik değerlemenin yapılması olarak sıralayabiliriz¹³⁹.

Buraya kadar, çok sayıda değerlendirme tekniğinden söz edilmiş olması zihinleri karıştırabilir. Ancak, her duruma cevap verebilecek, mükemmel diye nitelendirilebilecek bir yöntem yoktur. Her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri vardır. Örgütlerin karar organları, performans değerlendirme yöntemlerini ayrıntılı analiz ettikten sonra seçmelidirler. Ekonomikliği, hatalardan arınma oranı, örgütün gelişim ve yönetsel amaçlarını karşılama derecesi gözönünde tutularak, daha fazla kullanım alanına hizmet eden yöntem tespit edilmelidir. Ayrıca, etkin bir yöntemin sosyo-kültürel yapıya da mutlaka uyum sağlaması gerektiği unutulmamalıdır. Ülkemizde, ekonomikliği ve kolay geliştirilebileceği gerekçesiyle genellikle grafik derecelendirme yöntemi kullanılmaktadır. Zorunlu dağılım ve kritik olaylar yöntemleri geliştirme masraflarının fazlalığı ve uzun zaman almasından ötürü pek tercih

¹³⁸ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 200.

¹³⁹ Ömer DİNÇER ve Yahya FİDAN, **İşletme Yönetimine Giriş**, İşletme-Ekonomi Dizisi: 67, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s. 273.

edilmemektedir¹⁴⁰. Amaçlara göre yönetim ise çoğunlukla yöneticiler, profesyoneller ve teknik çalışanlar için kullanılmaktadır¹⁴¹.

Tarihsel gelişim incelendiğinde, 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne ağırlık veren çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Ancak, 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu süreç, yerini yavaş yavaş performans yönetim sürecine bırakmıştır. Kimi yazarlarca bu sürece bilişsel yaklaşım da denilmektedir.

Performans değerlendirmesini bir ölçme meselesi olmaktan ziyade; değerlendiricinin aktif bilgi arama, işleme, depolama ve birleştirme süreci olarak tanımlayan bilişsel yaklaşımın günümüzde vardığı son nokta; 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim sistemidir. Personel hem bireysel bazda hem de karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmektedir. Sistem, değerlendirme aracı olmasının yanında; planlama, motivasyon, veri saklama, birey ve örgütü geliştirme aracı olarak da kullanılmaktadır.

¹⁴⁰ Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001, ss. 286-287.

¹⁴¹ BARUTÇUGİL, a.g.e., s. 195.

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

Rekabetçi bir yapıya sahip olan günümüzün iş dünyası, işletme yönetimlerine sürekli gelişimi zorunlu kılmaktadır. Yönetim kavramındaki gelişmelerle ortaya çıkan performans kavramı, işletmeleri, amaçları doğrultusunda ilerlemesi için en önemli unsurdur. Mevcut kaynakların performansları, işletme verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerde, kaynakların performans ölçümü, gelecekte olabilecek değişimlere işletmeyi hazır tutar. Örgütlerdeki en temel kaynağın insan olması nedeniyle, insan kaynağı performansı, içinde bulunduğu örgütün işleyişi için en önemli araçtır.

Personel performansının belirlenmesi için çeşitli birçok yöntem kullanılmaktadır. Fakat iş dünyasının dinamizm kazanması ve rekabetin artması ile bu yöntemler ihtiyacı karşılamaz hale gelmiştir. Verilerin güvenilirliği ve doğruluğu açısından ihtiyacı karşılamak için, 1980'li yıllarda ortaya çıkan 360 derece performans değerlendirme sistemi, çok kaynaktan sağlanan veriler sayesinde, yöneticilere, kişinin performansı hakkında geniş bir perspektif sağlamaktadır¹.

1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi için "çok perspektifli değerlendirme", "çok kaynaklı değerlendirme", "çoklu değerlendirme" gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır². Bu çalışmada, 360 derece performans yönetim sisteminin hem geribildirim hem de performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilmesi; hatta her iki amacı da aynı anda yerine getirebilmesinden dolayı 360

¹ Richard LEPSINGER ve Anntoinette D. LUCIA, "Chapter 9: Using 360-Degree Feedback In A Talent Management System", **Right Management Consultant**, 2003, s. 119.

² Thomas N. GARAVAN, Michael MORLEY ve Mary FLYNN, "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", **Journal Of Management Development**, Vol: 16, No: 2, 1997, s. 134.

derece performans yönetim sistemi için 360 derece geri bildirim ve 360 derece performans değerlendirme ifadeleri sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır.

360 derece performans değerlendirme süreci, birey davranışları ile ilgili fikir edinme ve bu davranışların, bireyin yöneticisi, iş arkadaşları, müşteriler ve astlarına olan etkisinin ölçülmesidir. Geleneksel değerlendirme modellerinden farklı olarak 360 derece performans değerlemede çok kaynaktan veri toplanır ve kişinin performansına çok kaynaklı bir bakış açısı sağlanır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir³. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi, 360 derece performans değerlendirme sisteminin diğerlerine göre daha etkili sistem olarak algılanmasına neden olmaktadır.

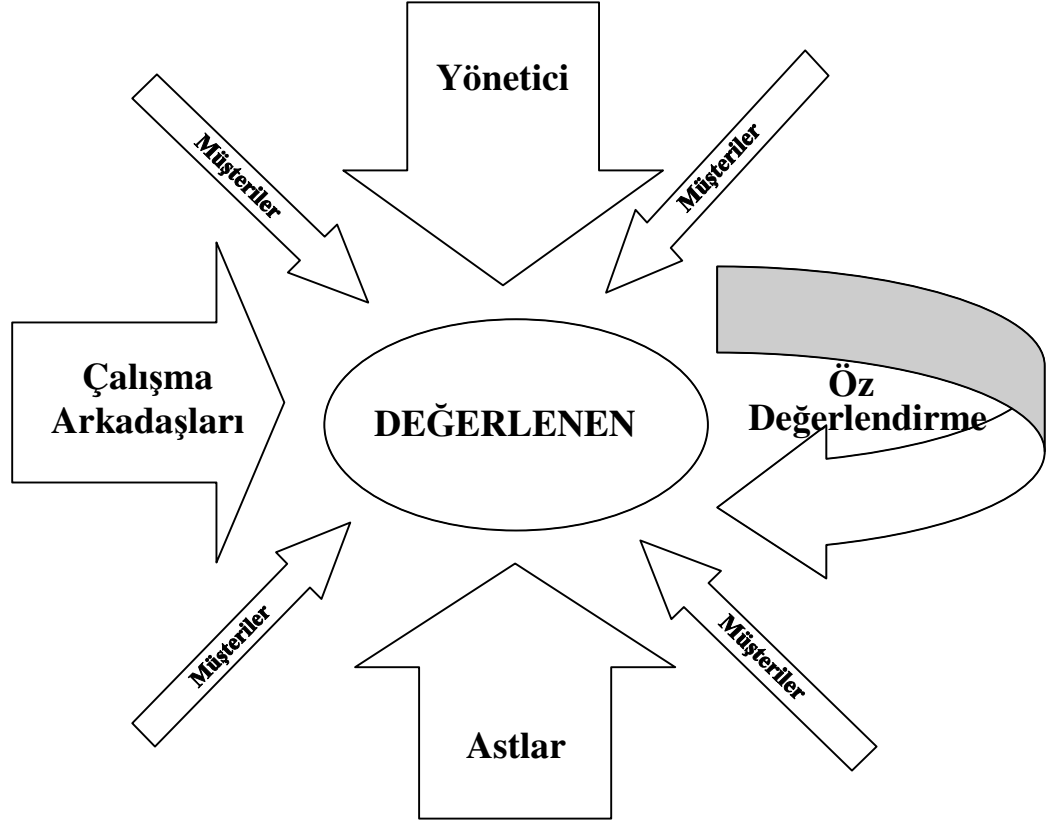
360 derece performans değerlendirme sisteminde, performans verileri, bireyi saran çevreden, yöneticilerinden, birlikte çalıştığı arkadaşlarından, iç ve dış müşterilerle astlarından toplanır⁴. Bu yöntemin çatısı Şekil 2' de verilmiştir. Çok kaynaktan alınan bilgiler, kişi için tek kaynaktan gelen bilgidan daha güçlü bir etkiye sahiptir⁵. Bu sistemde birey kendi performansının değerler ve diğer örgüt üyelerinden geribildirim alır. Geribildirim genellikle yöneticilerinden ve birlikte çalıştığı kişilerden gelir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanlara, özel yetenekleri, davranışları ve kişisel özellikleri hakkında bilgi verir. Ayrıca çalışanlara iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için imkan sağlar. Çalışanlar, çok kaynaktan gelen performans verilerini çok daha doğru, kesin, inanılır ve motive edici bulurlar. Böylece çalışanlar genellikle, yöneticilerin saygısını kazanmaktan çok arkadaşlarının takdirlerini elde etmek için iş davranışlarındaki değişikliğe motive olurlar. 360 derece performans değerlendirme sürecinde birey belirli kriterlere göre kendisini değerlendirir, yöneticileri, birlikte

³ Ellen Van VELSOR, Jean Brittain LESLIE ve John W. Fleenor, **Choosing 360: A Guide To Evaluating Multi-Rater Feedback Instruments For Management Development**, Center Of Creative Leadership, North Carolina, 1997, s. 1.

⁴ DESSLER, a.g.e., s. 345.

⁵ Mark R. EDWARDS ve Ann J. EWEN, **360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement**, Amacom, New York, 1996, s. 4.

çalıştığı arkadaşları ve astları değerlendirir. Daha sonra birey, kendisini nasıl algıladığı ile diğerlerinin bireyi nasıl algıladığının karşılaştırmalı analizini alır. Elde ettiği bilgiler çok sayıda kaynaktan geldiği için etkili, kesin ve daha güvenilirdir.



Şekil 2: 360 Derece Performans Değerleme Sistemi

360 derece performans değerlendirme sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 derece performans değerlemede işgörenler farklı bakış açılarıyla değerlendirildiklerinden geçerlilik artmaktadır. Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme sağlanmaktadır. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımı artırır, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltir, iletişimi güçlendirir. Çok yönlü değerlendirmeler, özellikle de liderlik geliştirme programlarında çıkış noktasını oluşturur.

Öte yandan son yıllarda yönetime ilişkin eleştirilerde de artış gözlemlenmektedir. Buna karşılık uzmanlar, yöntemin kendisinden çok, uygulanış biçiminde sorunlar olduğu saptamasını yapmışlardır. Gerçekten de fazla ince eleyip sık dokumadan, "herkes yapıyor, biz de deneyelim" mantığıyla bu uygulamaya kalkışan işletmelerin umduklarını bulamadıkları görülmektedir.

Bu tanımlar doğrultusunda, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, Geleneksel performans değerlendirme sisteminin aksine çok sayıda bilgi kaynağından aynı anda gelen, bireyin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı, verilerle çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyelini gösteren bir yöntem olduğu söylenebilir. Çok kaynaktan bilgi alma yaklaşımı yeni olmayan bir kavramdır. 360 derece performans değerlendirme sistemi yeni şişedeki eski şarap olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür çalışmaların başlangıcı 20. yüzyılın ortalarına kadar dayanmaktadır. 360 derece performans değerlemenin çıkışı, bir çok işletme tarafından kullanılan fakat pek beğenilmeyen geleneksel performans değerlendirme sistemlerine bir alternatif sağlamıştır⁶. 360 derece performans değerlendirme sistemi, yukarıya doğru değerlendirme sistemiyle karıştırılsa da bu iki süreç birbirinden farklı bir görüntü sergilemektedir. Yukarı doğru değerlendirme kişiye tek bir açıdan geribildirim sunarken, 360 derece performans değerlendirme birçok açıdan kişiye geribildirim sunmaktadır⁷.

2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI

360 derece performans değerlemenin temel amacı, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur.

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi

⁶ J. JACKSON ve M. GRELLER, "Decision Elements For Using 360 Degree Feedback", **Human Resource Planning**, Vol: 21, No: 4, 1998, s. 19.

⁷ GARAVAN, MORLEY ve FLYNN, a.g.m., s. 134.

vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir⁸.

Örgütler, 360 derece performans değerlendirme sistemini farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

✓ Örgütler, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanarak tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmeyi ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmeyi amaçlamaktadırlar.

✓ Bireyleri desteklemek ve sağlanan yüksek kaliteli bilgilerden yararlanmak yoluyla sürekli iyileştirmeyi cesaretlendirmeyi amaçlamaktadırlar⁹.

✓ Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve nesnel verilerle girdi sağlamak için 360 derece geribildirimini kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece geribildirim periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliği ölçmeye de veri sağlayacaktır.

✓ 360 derece geribildirim, takım içi iletişimi artırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

✓ Örgütler, zaman zaman 360 derece geribildirimini, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

✓ Örgütler, 360 derece geribildirim sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

⁸ Aygül AYTAÇ, “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Sayı: 41, Temmuz 2003, s. 32.

⁹ Tamer KEÇECİOĞLU ve Burak ÇAPRAZ, “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, **Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Sayı: 2, 2003, s. 44.

✓ 360 derece geribildirim, örgütteki geribildirim verme-alma ve iletişim kültürünü de olumlu yönde etkileyerek, kişilerin gelişimini sağlamakta ve örgütsel gelişimi de desteklemektedir.

İnternet üzerinden yapılan bir araştırma anlatılanları destekler mahiyettedir. Araştırmanın sonuçlarına göre sistem; yönetim ve örgütün gelişimi için %58, performans yükseltmek için %25, stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için %20 ve takım ruhu geliştirmek için %19 oranında kullanılmaktadır.

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

1950'li yılların sonlarına doğru Amaçlara Göre Yönetim kavramı, geribildirime yönelime ve uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur. Amaçlara Göre Yönetim, yöneticilerin ve çalışanların, ayrıntılı verimlilik hedeflerini belirlemesi ve o yönde ortak hareket edilmesinden oluşmaktadır. Amaçlara Göre Yönetimle, kişiye performansı hakkında bilgilerin aktarılmasının, çalışanların verimi ve iş tatminleri üzerinde ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Amaçlara Göre Yönetim ile birlikte, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki performans değerlendirme toplantıları periyodik hale geldi. Aşağıya doğru tek yönlü yapılan geribildirim, performansın tanımlanması için en önemli araç durumuna gelmiştir.

1960'lı ve 1970'li yıllarda araştırmacılar, insanlara performansları hakkında daha geniş ve daha doğru bilgiyi nasıl sağlayacakları konusunda araştırma yapmaya başlamışlardı. Asttan gelen geribildirim, yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştı ve bir çok çalışma sonucunda, yöneticilerin, astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı görülmüştür¹⁰.

1980'li yıllarda değişen iş koşulları, teknolojinin gelişmesi işletme yapılarının değişmesi sonucunda yapılan araştırmalarla değerlendirme yapılırken çok kaynaktan bilgi elde edilmesinin, değerlemenin doğruluğunu ve kesinliğini artıracığı ortaya çıkartıldı. 1990'lı yıllarda ise rekabetin artması ve müşterilere olan eğilimle birlikte 360 derece

¹⁰ Richard LEPSINGER ve Anntoinette D. LUCIA, **The Art And Science Of 360 Degree Feedback**, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1997, ss. 5-7.

performans değerlemenin önemi artmıştır. Günümüzde bir çok işletme 360 derece performans değerleme veya çok kaynaktan değerleme modelini kullanmaktadır¹¹.

İyi tasarlanmış 360 derece geri besleme sistemleri çalışanların ihtiyaçlarını geleneksel tek bir kaynağa dayalı değerlendirme sistemlerinden daha iyi karşılamaktadır. Sistem; hemşireler, avukatlar, üretim işçileri, eğitmenler, askeri birimler, polisler, doktorlar ve aklınıza gelebilecek diğer tüm meslek grupları için kullanılabilir esnekliktedir.

4. 360 DERECE PERFORMANS DEğERLEME SİSTEMİNİN TERCİH EDİLMESİNE NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL DEğİŞİMLER

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişmeler şirketleri 360 derece performans değerlemesi yöntemini kullanmaya yöneltmektedir¹². 360 derece performans değerleme sistemi ayrıca organizasyonun bu değişim ihtiyaçlarına da cevap vermektedir. Günümüzde pek çok organizasyon kademeleri kaldırarak hiyerarşiyi azaltmakta ve yetkilendirme, takım çalışması, bireysel gelişim ve kişisel sorumluluk gibi kavramlara daha fazla önem vermektedir. 360 derece performans değerleme modeli bireysel değerleri organizasyonel amaçlarla bütünleştirmeyi hedefleyen tüm bu yaklaşımlarla uyumludur ve bunları desteklemektedir.

4.1. Yapısal Değişimler

Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. 360 derece performans değerleme sistemi, birinci amirin denetim alanının genişlemesi, teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanların kullanımındaki artış, matris ve proje tipi organizasyonların kullanılmaya başlanması ve takım halinde çalışmaya yönelme gibi yapısal değişiklikler için destek sunmaktadır. Aşağıdaki kısımda organizasyonların çok kaynaklı değerlendirmeye geçme sebeplerinden birkaçı incelenmiştir¹³.

¹¹ GARAVAN, MORLEY ve FLYNN, a.g.m., s. 134.

¹² EDWARDS ve EWEN, a.g.e., ss. 11-18.

¹³ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 12.

4.1.1. Yöneticilerin denetim alanının genişlemesi

Yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısı 3-9 iken, günümüzde pek çok üretim ve hizmet işletmelerinde bu sayı 20-70 arasında değişebilmektedir. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalmaktadır¹⁴.

4.1.2. Bilgiye dayalı çalışanlar

Bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler, yüksek uzmanlık isteyen alanlarda çalışanlara güvenilir bir geribildirim verecek yeterli teknik ve uzmanlık bilgisine sahip olmayabilirler. İşletmelerin çoğu doğru bir değerlendirme sağlamak için bu alanlarda uzman olan diğer çalışanları kullandıkları çok kaynaklı değerlendirme sistemleri geliştirmişlerdir¹⁵.

4.1.3. Matris ve proje tipi organizasyonlar

Matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerin pek çoğu 360 derece performans değerlendirme sistemini benimsemişlerdir. Bu işletmelerde çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Çünkü hiç kimse bireyin tam bir performans tablosunu çıkaracak yeterli bilgiye sahip değildir¹⁶.

4.1.4. Takım çalışması

Organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerlemesi yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme

¹⁴ Hakan TURGUT, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 42, 2002, s. 62.

¹⁵ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 12.

¹⁶ TURGUT, a.g.m., s. 62.

imkanı yoktur. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri grup değerlemesinde yetersiz kalmaktadır¹⁷.

4.2. Kültürel Değişimler

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Bu değişiklikler arasında artan katılımcı liderlik, çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, iş hareketlerinin akışına kalite mekanizmalarının eklenmesi, yeniden yapılanma, yetenek ve takım çalışmasına yönelik ödüllerin uygulanmaya başlanması gibi değişimler yer almaktadır¹⁸.

4.2.1. Katılımcı liderlik ve yetkilendirme

Günümüzde katılımcı liderlik anlayışı geleneksel liderlik anlayışının yerini almıştır¹⁹. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi olmaktadır. İşletme kararlarına katılma örgüt içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaşmıştır.

4.2.2. Müşteri hizmetleri ve kalite odaklılık

Sadece çalışanlar değil örgütün ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) işletme karar süreçlerinde söz sahibi olmaya başladılar. Ayrıca sürekli kalite geliştirme gayretleri örgütlerin ayrılmaz bir parçası haline geldi. Bu gelişmeler müşterilerin de işletmelerin idari kararlarına etki etmesini gerekli kılmaktadır²⁰. 360 derece performans değerlendirme sürecini hem iç hem de dış müşterilerden bilgi toplamak için kullanarak, iletişimde gelişme sağlanmaktadır. İyileştirilen iletişim sonuçları da daha iyi tüketici hizmetlerine dönüştürülmektedir.

Bir organizasyonda Toplam Kalite Yönetiminin teminatı sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sistemi kendi bünyesindeki sürekli iyileştirmeyi, kendi yapısını zaman ve

¹⁷ E. PREWITT, "Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews", **Harvard Management Update**, February 1999, s. 32.

¹⁸ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 13.

¹⁹ Doğan T. ERGÜLEN, "360 Derecelik Dönüşüm", **Kariyer Dünyası**, Ekim 1998, s. 104.

²⁰ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 14.

toplumsal değerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileştirerek sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir organizasyonda kurulacak performans değerleme sistemi sistemin sürekli iyileşmesinin garantisi olacaktır. Performans değerlemesinin vereceği periyodik geri beslemeler sayesinde sistem içerisinde hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına fırsat verebilecek durumlar tespit edilebilecek ve ilk defasında doğru hal tarzları uygulanabilecektir²¹.

4.2.3. Yeniden yapılanma

İşletmeler, çalışanların ve organizasyonun verimliliğini arttırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırma (reengineering) yoluna gitmektedirler. 360 derece performans değerleme sistemleri bilginin kalitesini arttırdıklarından yeniden yapılanma çabalarını desteklemektedir.

4.2.4. Yeterlilik ve takım bazlı ödüllendirme

Günümüzde ödüllendirme sistemleri, kritik başarı faktörleri ve yeteneklerine bağlanmaktadır ve birçok işletme bunu desteklemek için 360 derece performans değerleme sistemini kullanmaktadır. Organizasyonel yetenekler, bir organizasyonu diğerinden ayıran özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Yetenekler örgütün DNA'sı olarak adlandırılmaktadır. Çünkü bunlar, bir örgüt diğeriyle karşılaştırıldığında bir farklılık oluşturur. Örgüt yetenekleri -bunlara bazen çekirdek yetenekler de denir- bir örgütün ürün ve hizmetlerini rakiplerinkinden ayıran ve müşterilerin kafasında bunlara bir değer oluşturan niteliklerdir. Bireysel yetenekler çalışanların işe getirdiği bilgi, yetenek ve becerilerin yığılı olarak adlandırılır. Bilgi pek çok kaynaktan elde edildiğinde, yeteneklerin ölçülmesi için en iyi yöntemi sunmuş olmaktadır.

4.2.5. Hak edilmeyen ödüllerin kaldırılması (end of entitlements)

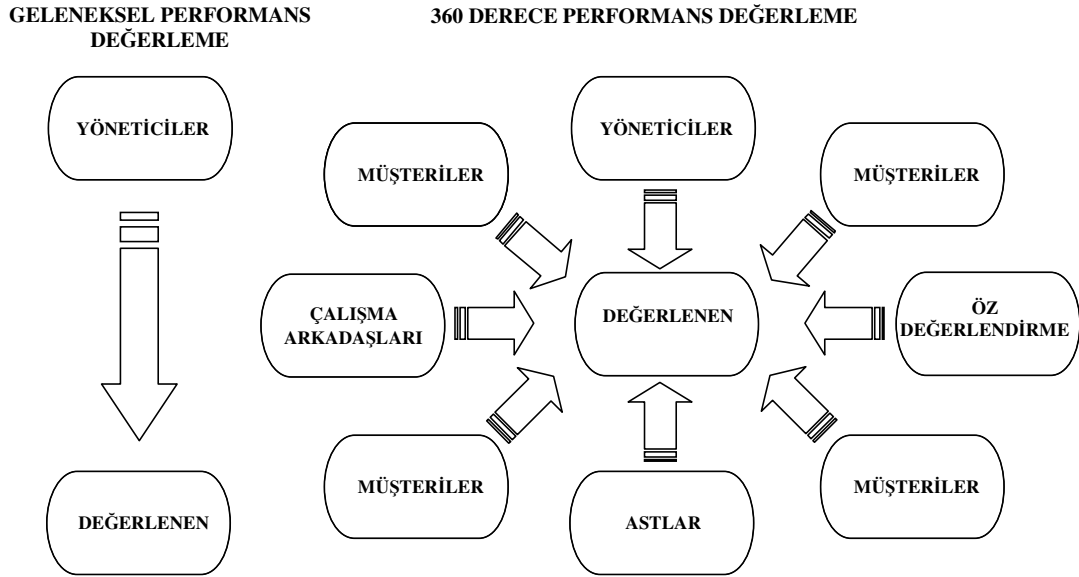
Performans dereceleri arasında, çok kaynaklı performans ölçüleri tek kaynaklılara göre daha belirgin bir ayırım sağlarlar. Pek çok işletme, tek kaynaklı süreçlerin değerlerde abartıya yol açtığını ve hemen hemen herkese olduğundan yüksek performans oranları verdiğini ve böylece süreç içinde çalışanların düzenli maaş artışı ve ikramiyeler almaya hakları olduğu kanısını uyandıran bir ortam oluşturduğunu

²¹ TURGUT, a.g.m., s. 61.

söylenmektedir. Çok kaynaklı değerlendirmeler, yüksek, orta ve düşük performansları daha iyi birbirinden ayırarak uygun tanıma ve ödüllendirmelerin yapılmasını sağlamaktadır ve otomatik kazanılan hakları kaldırmaktadır.

5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ İLE GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ ARASINDAKİ FARKLAR

Geleneksel performans değerlendirme süreci, performans kriterlerinin kararlaştırılması, performansla ilgili verilerin toplanması ve performansla ilgili kararların alınmasından oluşmaktadır. 360 derece performans değerlendirme süreci ise çok kaynaktan bilgi elde edilmesi ile gerçekleşmektedir. Geleneksel performans değerlendirme süreci ile 360 derece performans değerlendirme sürecinin arasındaki fark Şekil 3'te gösterilmektedir²².



Şekil 3: Geleneksel Performans Değerleme Sistemi ile 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Karşılaştırılması

Geleneksel performans değerlendirme, genellikle tek açıdan yani yöneticinin değerlemesiyle oluşan bir süreçtir. Bu tür performans değerlemesi, bireyin performansı hakkında belirsiz ve çok genel bilgiler verir. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarına politika,

²² EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 8.

iltimas ve ayrımcılık gibi bireysel hatalar yansıtılabilir. Yöneticilerin, bireyin performansını her zaman gözleme fırsatı ve motivasyonu olmayabilir. Bunun yanında yöneticiler genellikle zayıf performansla karşı karşıya kalmak istemezler ve değerlemede yüksek puan verebilirler. Tüm bu sebeplerden dolayı geleneksel performans değerlendirme süreci bireyin performansı hakkında kesin bir bilgi sağlayamamaktır.

Geleneksel performans değerlendirme sürecinde diğer bir sorun çalışanların, yöneticilerin beklentilerine cevap verebilme çabası içine girmesidir. Çalışanlar yöneticilerinin belirledikleri hedeflere ulaşmak için çalıştıkları için, kendi beklentilerini ve gelişim hedeflerini göz ardı etmektedirler²³.

360 derece performans değerlendirme ve geleneksel performans değerlemenin uygulama aşamalarında da çeşitli farklar bulunmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme, çalışanın hak ettiği ödülü belirlemek için kullanılmaktadır. Fakat 360 derece performans değerlendirme, çalışanın ilerlemesi ve gelişimini kolaylaştırmak için kullanılır. Geleneksel performans değerlendirme, çalışanlara "ne yaptıklarıyla" ile ilgili geribildirim sunar. 360 derece performans değerlendirme ise çalışanların "o noktaya nasıl geldiğini" ve "işini nasıl yaptığını" sorgulamaktadır. Böylece çalışanlar, o işin özellikleri hakkında geribildirim alırlar.

Geleneksel performans değerlemenin aksine 360 derece performans değerlendirme, çalışanlara birçok kaynaktan değerlendirme sunar. 360 derece performans değerlemede, kişiler performansları hakkında kendi değerlemesiyle diğer çalışanları kendisi hakkında değerlemesini karşılaştırma imkanı bulurlar. Ayrıca 360 derece performans değerlendirme süreci anlamlı ve ayrıntılı bilgi sağlar. Çalışanlar 360 derece performans değerlendirme sürecinde sonuçlarla ilgili ne yapacaklarından kendileri sorumludurlar. Kendi hareket planlarını hazırlarlar ve bu plan doğrultusunda diğer çalışanlarla iletişim kurarlar. Bireyler, daha önce hiç almadıkları kadar çok sayıda kaynaktan kendileri ile ilgili veri aldıkları için kariyer ve gelişim planlarını oluştururken kesin ve doğru bilgilerle hareket

²³ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., ss. 6-7.

ederler²⁴. 360 derece performans değerlendirme ve geleneksel performans değerlendirme arasındaki karşılaştırma konuları Tablo 6'da verilmiştir²⁵.

Tablo 6: 360 Derece Performans Değerleme Sistemi İle Geleneksel Performans Değerleme Sisteminin Karşılaştırılması

| | Geleneksel Performans Değerleme | 360 Derece Performans Değerleme |
|---------------------------|--|--|
| Yönetim: | <u>Hiyerarşik ve otoriter:</u> Sistem ve personelin kariyeriyle ilgili tüm kararlar bir tek kişinin elindedir. | <u>Katılımcı:</u> Kişi kendi kariyeri ile ilgili tüm kararlara dahil edilir. |
| Yöneticiler: | <u>Yargılayıcı:</u> Yöneticiler yargılayıcı bir rol üstlenir. | <u>Performans Danışmanı (Koç):</u> Yönetici koçluk rolü üstlenir ve performansını yargılamak yerine geliştirmek için çabalar. |
| Değerleme Süresi | <u>Değişken:</u> Yöneticinin değerlemesi genellikle çok zaman alır. | <u>Belirli:</u> Yöneticinin bir kişiyi değerlemesi 15 dakika sürer. |
| Tarafsızlık: | <u>Belirsiz:</u> Kişi değerlendirirken eşit haklara sahip değildir. Yönetici değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapabilir. | <u>Belirli:</u> Çok kaynak kullanımı olduğu için hatadan uzak bir değerlendirme yapılır. |
| Güvenilirlik: | <u>Güvenli Değildir:</u> Yöneticinin yaptığı değerlendirme, her zaman doğru olarak kabul edilir. | <u>Çok Güvenilir:</u> Çok kaynaktan gelen veriler sayesinde güvenilirliği yüksektir. |
| Davranış Değişimi: | <u>Destekleyici Değil:</u> Sonuçlara güvenilirlik az olduğu için davranış değişikliğine motive edici değildir. | <u>Destekleyici:</u> Çok kaynaktan gelen veriler daha gerçekçi olduğu için davranış değişikliğini motive eder. |
| Gözlem: | <u>Sınırlı:</u> Yöneticilerin, astlarla irtibatı kısıtlıdır. | <u>Sürekli:</u> İş arkadaşları, astlar ve müşteriler kişiyi sürekli gözlemleyebilirler. |

360 derece performans değerlendirme sürecinde bireyin aldığı bilgi, geleneksel performans değerlendirme aksine çok daha kesin ve güvenilirdir. Bu bilgiler sayesinde yöneticiler, kişinin çeşitli özellikleri hakkında daha fazla ayrıntıya sahip olmaktadır. Bununla birlikte astlardan gelen geribildirimle yöneticiler, altındaki personel tarafından nasıl algılandıklarını öğrenme imkanı bulurlar.

²⁴ John E. JONES ve William L. BEARLEY, **360 Degree Feedback: Strategies, Tactics and Techniques For Developing Leaders**, HRD Press And Lakewood Publications, Minneapolis, 1996, s. 60.

²⁵ Mark R. EDWARDS ve Ann J. EWEN, **Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance**, American Compensation Association, 1996, s. 3.

6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

360 derece performans değerlendirme sistemi, kişiye her açıdan bakılarak, işteki davranışlarıyla ilgili genel portre sağlayan bir süreçtir²⁶. 360 derece performans değerlendirme süreci, kişiye davranışlarının yanında iş ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartarak bireye kendisini geliştirme imkanı verir. Çok kaynaktan gelen veri sayesinde birey birlikte çalıştığı arkadaşlarının ve yöneticilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenerek, iş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olabilir. Etkili bir 360 derece performans değerlendirme süreci oluşturulması ile birey sürekli bir gelişim çalışması için teşvik edilir. Böylece birey mevcut yeteneklerini geliştirerek kariyer yolundaki ilerlemesine devam eder. Etkili bir 360 derece performans değerlendirme sürecinde bulunması gereken özellikler şunlardır²⁷.

- ✓ Sistemin, kullananlar tarafından oluşturulmasının sağlanması (çalışanlar, yöneticiler gibi),
- ✓ Yöneticilere ve çalışanlara geribildirim sağlayabilecek, en az dört kişiden oluşacak değerlendirme takımının seçilmesi,
- ✓ Veri kaynaklarının, kesin güvenliğinin ve gizliliğinin sağlanması,
- ✓ Tüm katılımcıların, geribildirim alırken ve verirken eğitimlerinin sağlanması, tüm veri kaynaklarıyla iletişim halindeyken, tarafsızlığın sağlanması için teknolojik güvencenin olması ve anlaşılabilir bir sürecin kullanılması,
- ✓ Katılımcılar tarafından etkili, tarafsız, doğru ve güvenilir değerlendirme yapılmasının sağlanması 360 derece performans değerlendirme sürecini etkinliğini artırır.

360 derece performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme yapan kişilerin, gizliliğinin sağlanması önemli bir konudur. Veri toplama aşamasında, veri kaynaklarının gizliliğinin sağlanması, alınacak verilerin kalitesini etkilemektedir. Gizlilik sağlanmadığı zaman, veri kaynaklarının sisteme katılmama veya puanlama esnasında sürekli yüksek puanları seçmesi gibi sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle

²⁶ FISHER, SCHOENFELDT ve SHAW, a.g.e., s. 540.

²⁷ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 20.

verilecek eğitimde, değerlendirme yapacak kişilere, sistemin her aşamasında gizliliğin korunacağını anlatılması gerekir²⁸.

360 derece performans değerlemenin yeni bir sistem olması ve işletme yöneticilerinin bu konuda yeterli bilgi sahibi olmamaları nedeniyle sürecin işleyişinde ortaya çıkabilecek sorunlar sürecin etkinliğini düşürmektedir.

360 derece performans değerlendirme sürecini uygulamak isteyen işletmeler, bu süreç hakkında çok dikkatli düşünmeli ve organizasyon yapısı, çalışanlar ve işletme çevresinin buna uygun olup olmadığını iyice incelemelidirler. Aksi halde, bu süreç sonucunda, motivasyonu düşüren, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir.

6.1. Hazırlık Aşaması

İşletmelerin 360 derece performans değerlendirme sistemine uygun olup olmadığı sorusu hemen “evet” ya da “hayır” diye cevaplanabilecek kadar basit bir soru değildir. 360 derece performans değerlendirme sistemi ne paketlenip işyerine ulaştırılan bir program, ne de belli bir tarihe kadar yürürlükte kalan ya da tamamlanan proje olarak adlandırılmaz.

Örgütler, 360 derece performans değerlendirme programlarına hazırlık derecelerini ölçmelidirler. Hazırlık derecelerini ölçecek araçlara da ihtiyaç duymaktadırlar. Süreç kendi içerisinde yapılan bir gelişme yolculuğudur. Yapılan araştırmalarda çok az örgütün 360 derece performans değerlendirme için hazır olduğu bilinmektedir. Hazırlık çalışması 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir²⁹.

360 derece performans değerlendirme sistemine geçmeden önce göz önünde bulundurulması gereken iki şey vardır:

✓ İşletmenin karakteristik özelliklerinin, vizyonunun, objektifliğe ve değişime ne kadar açık olduğu,

²⁸ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 60.

²⁹ KEÇECİOĞLU ve ÇAPRAZ, a.g.m., s. 44.

✓ Yeni değerlendirme sistemine geçiş sürecinden önce prosedürün gerektirdiği öğelerin durumu, aktif olup olmadıkları, tanımların yapılması, hedeflerin belirlenmesi ve sınırların çizilmesi.

Örgütlerin etkin bir 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadıkları konusunda bir takım soruların yanıtlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Hazırlık derecesi aşağıda Tablo 7 ve Şekil 4'te verilen örnek soru formu ve değerlendirme ölçeği yardımıyla belirlenebilir³⁰.

| Bilmiyorum | Güçlü biçimde katılmıyorum | | Katılmıyorum | | | Katılıyorum | | | Güçlü biçimde katılıyorum | |
|------------|----------------------------|---|--------------|---|---|-------------|---|---|---------------------------|----|
| N | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Şekil 4: Örnek Değerlendirme Ölçeği

Tablo 7: Örnek Soru Formu

| <i>Her bir durum karşısında mutabık kaldığınız dereceyi değerlendirme ölçeği yardımıyla belirleyiniz. (10 en yüksektir)</i> |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Tepe Yönetimi olası olarak en düşük seviyedeki kararları destekler.2. İş sonuçları bireysel ve takım performansının harmanlanmasıdır.3. Politika performans bazlı yönetimi destekler.4. Yönetim vizyon, değerler ve görev davranışlarını bir arada görmek ister.5. Yöneticiler geribildirim vermek için bir rol modeli olarak hizmet etmede gönüllüdür.6. Ne iş yapıldığı kadar nasıl yapıldığı da önemlidir.7. Birimler veya takımlar hedefleri paylaşmıştır.8. Geliştirici geribildirim cesaretlendiricidir.9. Çalışanlar mevcut performans geribildirim ile tatminsizdir.10. Tüketici geribildirim ve Toplam Kalite Yönetimi benimsenir.11. Bazı yöneticiler halihazırda diğerlerinin geribildirim almasında talepkardırlar.12. Yöneticiler seçim kararlarını vermeden önce diğerleriyle konuşur. |

Puanlama sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

✓ **100'ün üzeri:** 360 derece performans değerlendirme kavramlarıyla tutarlı. 360 derece performans değerlendirme sistemi benimsenebilir.

³⁰ KEÇECİOĞLU ve ÇAPRAZ, a.g.m., ss. 44-45.

✓ **80'in üzerinde:** Bazen desteklenir. 360 derece performans değerlendirme sistemi bazı desteklere ihtiyaç duyar.

✓ **80'in altı:** Zorlu savaşım. 360 derece performans değerlendirme sistemi önemli iletişim ve desteğe ihtiyaç göstermektedir.

Tüm bunlar masaya yatırılıp, süreç başlamadan önce iyileştirilmeye gidilmelidir ki, 360 derece değerlendirme sisteminden maksimum verim alınabilsin. Prosedürün parçası olacak işletme ve teknik öğelerinin hazırlanmasından önce, 360 derece performans değerlemenin de öncelik verdiği öge olan "insan"ın bu değişime hazırlanması gerekmektedir. Bunun için de yapılması gereken ilk şey, sistemin ve süreçlerin katılımcılara kapsamlı şekilde anlatılması, amacın açıkça dile getirilmesi ve yanlış anlaşılmalara önüne geçilmesidir.

İşletmelerin bu sisteme hazır olup olmadıklarını anlamak için, öncelikle sistemin doğru anlaşıldığından emin olunması gerekir. 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında yaygın olan yanlış kanıların başlıcaları şunlardır³¹:

✓ 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanların tek bir sorununa dair veri ve doküman toplama amaçlı başvuru bir yol değildir. Sistemi bundan ibaret sanmak büyük bir hata olur. Bireysel sorunları çözmek için böyle kapsamlı bir projedense yüz yüze gerçekleştirilen fikir alışverişlerinin çok daha makul olduğu herkesçe kabul edilen bir gerçektir.

✓ 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir kişinin ya da bir çalışma grubunun tekelinde olan, belli kişilerin promosyonlarına destek olmak için yürürlüğe konulan bir proje olmadığı gibi, amaç ortaya konulmadan gelişigüzel başlanacak bir uygulama da değildir. Odak noktası ve sınırlar baştan itibaren tam olarak belli olmaz ise, uygulama çalışanların kötü tepkilerini üzerine çekebilir, katılım azalabilir ya da objektiflik kaybolabilir. Öte yandan, ölçülen değerlerin ve toplanan verilerin bir tek departmanın ya da belli statüdeki çalışanların işine yarayacak şekilde kullanılması ve baştan bunun amaç edinilmesi söz konusu değildir.

³¹ 360 Derece Geribildirim Sistemini Doğru Kullanmak,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3344>, Aralık 2004, ss. 1-2.

✓ 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışmasında sorun olan ya da doğru işlemeyen bir sistemi onarmak amacını güden bir araç değildir. Profesyonelce geliştirilen değerlendirme öğeleri, amaç edinilen iş için gerekli yetenekleri, becerileri ve sahip olunması gereken özellikleri teşhis etmek için kullanılmaktadır. Kimin hangi becerilerinin ne durumda olduğunun anlaşılması için kullanılan 360 derece performans değerlendirme sisteminde, işletmenin vizyonu ve kültürüne, dolayısıyla objektifliğin seviyesine bağlı olarak, sonuçlar en iyi ihtimalle akademik olarak değerli, en kötü ihtimalle düş kırıklığı yaratan ya da demoralize edilmiş veriler olarak karşımıza çıkacaktır³².

✓ 360 derece performans değerlendirme sistemi, katılımcılar arasında bir “silah” olarak değil, bir yardımcı öğe olarak kabul edilmelidir. İşletme çalışanlarının bu uygulamaya hazır olup olmadığına karar vermenin en sağlıklı yollarından bir tanesi de, çalışanların sistemi silah ya da tehdit mi yoksa yardımcı öğe olarak mı kabul ettiğine bakmaktır.

360 derece geribildirim sisteminin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir dille yapılmalıdır. Aksi takdirde, ileriki safhalarda çıkacak sorunlar tüm süreci etkileyebilir ve elde edilen veriler sağlıklı olmayabilir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütsel stratejileri destekleyici, personelin gelişimine yardımcı bir sistemdir. Fakat, başarının sırrı detaylardadır. Uygulamaya başlamadan önce iyi tasarlanması, diğer uygulayan örgütlerin hatalarından ders çıkarılması ve örgütün sisteme hazır hale getirilmesi gerekmektedir.

Modelin tesisi esnasında, örgüt içinde sisteme yönelik kültürel değişim de sağlanmalıdır. Bu nedenle, özellikle örgütlerin karşılıklı güven ortamını tesis ederek katılımcı personelini programlı olarak eğitmeleri gerekmektedir³³. Böylelikle personelin sistemi kendisi ve örgüt gelişimine katkı sağlayacak bir araç olarak görmesi sağlanacaktır. Sistemde kaldıraç rolünü yönetici rolündeki liderler üstlenmektedir. Kendisinden alt kademedekilere birşeyler öğretmeden onları bilgi olarak

³² Curtiss S. PECK, 360-Degree Feedback: How To Avoid A Disaster, <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>, Haziran 2003, s. 10.

³³ PREWITT, a.g.m., s. 34.

zenginleştirmeden iyi bir lider olunamamaktadır. Sistemde, lider ve personelin birbirlerini bilgi ile donatması güvenli bir şekilde gerçekleşirken, liderin kendisini tanıyıp karşısındakinin davranışlarını değiştirmesine olanak sağlanmaktadır. Unutulmaması gereken, kültürel değişimin ancak liderin kendisini değiştirmesiyle mümkün olabileceğidir³⁴. Ayrıca, personelin eğitimi değerlendirme esnasındaki öznel hataların da azalmasına neden olacaktır.

Karşılıklı güven ortamına dayalı kültürel yapının tesisinden sonra, sistemin uygulanabilmesi için örgütün alt yapısı hazırlanmalıdır. Personelin farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi ve sonucunda geri bildirim verme zorunluluğu, bilgisayar tabanlı elektronik sistemi gerekli kılmaktadır. Örgüt içi internet sistemi de kurulabilirse, katılımcılar değerlendirmeleri intranet üzerinden yapabilmekte ve geribildirim raporlarına ulaşabilmektedirler³⁵. Sistem masraflı olmasına rağmen, istenilen yer ve zamanda değerlendirme sürecine katılımın sağlanmasına imkan tanımakta, süreçte zaman ve personel tasarrufu sağlamaktadır.

Örgütler, 360 derece performans yönetimini uygularken, personelin davranışlarında motive edici bir değişikliğe sebep olmasını ve daha iyi bir performans ve verim elde etmeyi beklemektedirler. Bu nedenle, örgütler performans değerlendirmesi adını kullanmadan önce, birkaç yıl boyunca gelişim programları dahilinde kullanmalıdırlar. Ayrıca, örgütün tek bir bölümünde uygulanması ve kademe kademe yaygınlaştırılması en iyi hazırlık yöntemlerinden biridir³⁶. Böylelikle, sistemin örgütün fonksiyonlarından bütünsel yapıya geçişi daha sağlıklı sağlanacaktır. Kademe kademe uygulama, uygulama hatalarının tespit edilip giderilmesinde ve kültürel değişimde hızlandırıcı rol oynayacaktır.

Uygulamanın ilk yıllarında geribildirimde gizlilik oranı yüksek tutulmalıdır. Böylelikle, değerlendiricilerin kendilerini rahat hissetmeleri sağlanabilmekte, daha özel bilgilere ulaşılabilir. Ayrıca, değerlendiricilerin kendilerini rahat hissetmeleri sağlanabilmekte, daha özel bilgilere ulaşılabilir.

³⁴ ERGÜLEN, a.g.m., s. 104.

³⁵ Payam YÜCE, 360 Derece Değerlendirme, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=529>, Haziran 2003 , s.1.

³⁶ PREWITT, a.g.m., s. 35.

6.2. Sistemin Temel Amaç Ve Hedeflerinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen bir kurumun öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği netleştirilmelidir³⁷. Sürecin amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye gidilmeli, bu bilgilendirmenin tüm çalışanlara ve katılımcılara ulaşması sağlanmalıdır. Ayrıca bu bilgilendirme yapılırken altı çizilmesi gereken nokta, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğuna dair bir taahhütün olduğudur.

Bazı işletmeler, bu çok yönlü değerlendirmeleri kendi promosyon ve maaş değerlendirmelerinde yararlanmak amacıyla performans teftişleri olarak kullanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemine geçiş yapan kurumların, özellikle ilk bir iki sene bundan kaçınmaları tavsiye edilir. Çünkü, bu sisteme geçiş çoğu zaman, korku ve huzursuzlukla karşılanmıştır. Güvenin sağlanması ve bu gereksiz korkunun tamamen atılması bir iki seneyi bulabilmektedir.

6.3. Üst Yönetimin Ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması

Sistem hayata geçirilirken, destek veren birkaç üst düzey yönetici varsa, o projenin başarılı olma şansı çok daha yüksektir. Özellikle astın üstü değerlendirdiği 360 derece performans değerlendirme sisteminde bu desteği sağlamak başta zor gibi görünebilir. Sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişi, sistemin karşısında duracaktır. Bu rahatsızlığın, uygulamanın başında çıkmayıp sonraki evrelerde kendini gösterme riski gözden kaçırılmamalıdır. İşletmenin ne kadar büyük olduğu, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, tecrübeleri bir fark yaratmayacaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemini hayata geçirmek isteyenler, beklenmedik durumlar için bile plan yapmak durumundadırlar. Üst mercilerde ne kadar çok destekçi olursa, sürecin sendeleme ya da bariyerlerle karşılaşması o kadar az ihtimal dahilinde olacaktır.

Ancak, sürecin uzun bir süreç olduğunu unutmamak, dolayısıyla desteği sadece üst düzey yöneticilerle sınırlı tutmamak gerekmektedir. Bundan birkaç sene sonrasında, yeni yetişecek yönetici kadrosunun da güvenini kazanmak yerinde bir hareket olacaktır.

³⁷ David W. BRACKEN, ve diğerleri, "360 Feedback From Another Angle", **Human Resource Management**, Vol:40, No:1, Spring 2001, s. 12.

Böylece ileride süreç hakkında yönetimden doğması olası sorunların önüne geçilmiş olur.

Çalışanlar ile üst kademe yönetimi arasında sisteme karşı sempati yaratılmaya çalışılmaktadır³⁸. Sistemin, örgüt ve çalışanlar için faydaları açıklanarak, sisteme inanmaları sağlanmaktadır. Yapılan işin amaçları ve 360 derece performans yönetim sistemi arasındaki ilişki açıklanıp, itirazlar incelenerek, önlemler ve geliştirici faaliyetler hazırlanmaktadır.

6.4. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Amacın açıkça ortaya konulduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanması gerekir. Çalışanların değerlendirilmesinde yönetimin ve uygulayıcıların belirleyeceği yetkinlikler ölçülmektedir. Bu nedenle çalışanların hangi yetkinliklerinin ölçümleneceği değerlendirme sistemi içinde büyük önem arzeder³⁹.

Örgütün kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise, örgüte özel bir yetkinlik modeli uzmanlar tarafından tasarlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. Çünkü, sistemin uygulanabilirliği, örgütün yetkinliklerinin açık ve net şekilde tanımlı olmasına bağlıdır.

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar⁴⁰:

- ✓ İletişim,
- ✓ Liderlik,
- ✓ Değişimlere Uyabilirlilik,
- ✓ İnsanlarla İlişkiler,

³⁸ M. A. PIEPERL, "Getting 360 Degree Feedback Right", **Harvard Business Review**, Vol: 179, No: 1, 2001, s. 147.

³⁹ KEÇECİOĞLU ve ÇAPRAZ, a.g.m., s. 47.

⁴⁰ Akın ARSLAN, "360 Derece Değerlendirme: Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, Kalder Forumlar, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2, Haziran 2003, ss. 6-9.

- ✓ İşin Yönetimi,
- ✓ Üretim ve İş sonuçları,
- ✓ Başkalarının Yetiştirilmesi,
- ✓ Personelin Geliştirilmesi.

a) İletişim

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır.

- ✓ Başkalarını dinlemek,
- ✓ Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- ✓ Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak.

b) Liderlik

Organizasyonda insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Liderlik 20. yüzyılın parlayan değeridir. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz; ama asla atayarak lider yapamazsınız. İşte bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

- ✓ Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- ✓ Önder olmak,
- ✓ Yetki ve sorumlulukları dağıtmak.

c) Değişimlere uyabilirlik

21. yüzyıla damgasını vuracak kavram “DEĞİŞİM” olacaktır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir. Gelecekteki mücadele değişimi kontrol altına alma mücadelesi, bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır.

Unutulmamalıdır ki; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleceğin savaşlarında son sözü yine insan söyleyecektir.

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan İNSAN ve ORGANİZASYON'un düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Bu son derece kritiktir. Teknolojinin, eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhası “değişimin kurumsallaşması” olarak adlandırılabilir. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir.

- ✓ Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- ✓ Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- ✓ Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek.

d) İnsanlarla ilişkiler

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir.

Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

- ✓ Personel ilişkilerini geliştirmek,
- ✓ Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.

e) İşin yönetimi

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.

- ✓ Etkili çalışmak,
- ✓ Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,
- ✓ İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

f) Üretim ve iş sonuçları

Küreselleşmenin rekabete ivme kazandırması nedeniyle, örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. Örgütün yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir.

- ✓ Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- ✓ Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

g) Başkalarının yetiştirilmesi

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır.

- ✓ Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- ✓ Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- ✓ Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi.

h) Personelin geliştirilmesi

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır.

- ✓ Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- ✓ İyileştirme için arayış içinde olunması,
- ✓ Olumlu düşünce sistemine sahip olunması.

Dünyadaki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebiliriz.

6.5. Değerleme Araçlarının Seçilmesi

Bu aşama, bireyler hakkında hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geribildirim güvenilirliğini ve verilen geribildirim, sistemin birey üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

6.5.1. Değerlenecek verilerin içeriğinin belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, Geleneksel performans değerlendirme sürecinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulur. Bunlar geribildirim verilecek kişinin organizasyon içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı ve kişisel değerleridir. Toplanacak veriler genel bir ifadeden çok ayrıntılı konular içermelidir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısı sunabilmek için toplanacak verilerin daha özel konuları içermesi gerekir.

360 derece performans değerlendirme sürecinde toplanacak bilgilerin içerikleri şunlardır⁴¹:

✓ **Beceri:** Belirgin standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubu. Örneğin: Toplantı düzenleme, karşısındakini dinleme, makineyi tamir edebilme gibi.

✓ **Yetenek:** Gelişebilen kabiliyetler. Yetenek beceriden daha geneldir ve genellikle beceri grubunu kapsar. Örneğin: Zor bir durumla başa çıkabilme, olayları açıklama yönü, stratejik planlama.

✓ **Kişisel Özellik/Karakter:** Karakter olarak değerlendirilen kişinin tanımlanması. Örnek: Güvenilirlik, zeka, yaratıcılık.

✓ **Tutum/Duygular:** Davranışlardan etkilenme. Tutum, bir olay karşısında ki davranış eğilimidir. Duygular, bir olay veya durum karşısında gösterilen tepkilerdir. Örnek: İyimserlik, sabır, kızgınlık.

✓ **Davranış:** Birey şu an ne yapıyorsa, onu gözlemlemek, gözlemlenebilir eylemler. Örnek: İnsanları plana dahil etme, yönetsel kararlar alma.

6.5.2. Değerleme araçları

360 derece performans değerlendirme sürecinde hangi bilgilerin kimlerden alınacağı kararlaştırıldıktan sonra bilgilerin nasıl ve hangi yollarla toplanacağına karar verilir. 360 derece performans değerlendirme sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar anket ve görüşme yöntemleridir. Veri toplama yönteminin seçilmesinden önce bu yöntemler aşağıda incelenmiştir.

6.5.2.1. Anket yöntemi

Anket yöntemi, kağıt kalem şeklinde veya elektronik olarak online veya disk şeklindedir ve genellikle çok seçmeli sorulardan oluşan formlar, bireyin davranışları ile önemli noktadaki hareketlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ifadelerden ve değeri belirtecek ölçekten oluşur. Bazı anketler, açık uçlu sorularla, değerleyen kişiye, birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı da verir⁴². Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360 derece performans değerlendirme sürecinin etkinliğini artırır. Böylece hedeflere ulaşmak daha da

⁴¹ JONES ve BEARLEY, a.g.e., ss. 98-99.

⁴² LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 11.

kolaylaşmaktadır. Anket formu oluşturulurken ilk önce amaçlara uygun bir iskeletin oluşturulması gerekmektedir. Bu iskelet oluşturulurken ilk önce yöneticiler, personelin hangi alanlarda değerlendirileceğine karar verirler⁴³.

Hazırlanacak anket formunda örgütteki her iş için ayrıntılı yetenek ve davranış durumlarının bulunması gerekir. Ayrıca formda bulunan durumlar şimdi ve gelecekteki beklenen davranışların tanımlarını yansıtmalıdır. Anket formu hazırlanırken ilk olarak anket sorularının içeriğinin belirlenmesi ve yapısının oluşturulması gerekir.

Anket sorularının oluşturulurken, kişinin ölçülmesi istenen yetenek, davranış ve performansını göz önünde bulundurularak, belirli başlıklar altında toplanan ayrıntılı durumlar ile anket sorularının içeriği belirlenir. Değerleme kriterlerinin belirlenmesi ile ilgili konuda bu başlıklara örnekler verilmiştir.

Bu başlıkların altında ölçülmek istenen özellikler için ayrıntılı durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar, kişinin yetenek, iş performansı, iş ile ilgili davranışlarının, iş arkadaşları, yöneticileri, astlar, müşteriler tarafından değerlendirilmesine yardımcı olur. 360 derece performans değerlendirme sürecinde, anket soruları hazırlanırken belirlenen durumların içeriği anketin etkisini belirleyen bir unsurdur.

Belirlenen durumlarda olması gereken özellikler şunlardır⁴⁴:

✓ Ankette belirtilen durumlar olumlu olmalıdır ve mümkün olduğunca olumsuz ifadelerden kaçınılmalıdır. Olumsuz ifadelerle oluşan bir anket geribildirim veren kişiyi aksi yönde etkileyebilir ve değerlendirilen kişiyi savunmaya yöneltebilir.

✓ Belirtilen durumlar tek bir konuyu içermelidir.

✓ Belirtilen durumlar kişisel olmalıdır. Anket soruları anketi cevaplayan kişiye yönelik olmalıdır.

✓ Durumlar, genellikle davranış temelli olmalı ve durumlarda ifade edilen davranışlar ayrıntılı, gözlemlenebilir nitelikte ve somut olmalıdır. Durumlar, "astların

⁴³ George MILTENYI, **360 Degree Feedback Manual: Implementing A Multisource Performance Management System In Your Organisation**, Business And Professional Publishing, Australia, 1998, s. 54.

⁴⁴ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., ss. 61-62.

görev yapısı" gibi çok genel ve belirsiz olursa katılımcıların geribildirim vermeleri zorlaşmaktadır.

✓ Durumlar hazırlanırken nitelik belirten sözcüklerden ve sıfat kullanımından mümkün olduğunca kaçınılmalıdır. Çünkü nitelik belirten sözcüklerin anlamı kişiden kişiye değişmektedir. Ayrıca sıfat kullanımı kişiler arasında bir karşılaştırma ve yargılama yapılmasına neden olabilir.

✓ Durumlarda kullanılan grup kavramlar bir arada olmalıdır. Örneğin liderlik ile ilgili tüm ifadeler aynı grupta olmalı ve birbirini takip etmelidir.

Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla belirlenen temel kriterler doğrultusunda geliştirilen kriterler envanteri geri besleme alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır⁴⁵.

Anket sorularının içeriği yanında anketin yapısı da, sonuçların doğruluğunu ve kesinliğini de etkilemektedir. Anket formu hazırlanırken belirlenen başlık konuların altında oluşturulacak, durumların kısa olması anket sorularının çekiciliğini artırmak için gereklidir. Genel olarak tanımlamalar en fazla iki cümle ve 10 kelimedenden oluşmalıdır. Eğer karmaşık bir yapı tanımlanacak ise durumlar küçük ve kolay okunabilir parçalar haline getirilmelidir. Böylece anket, cevaplayan kişi için sıkıcı olmaz ve anketin süresi de kısalmış olur. Ayrıca ifadeler örgütsel kültüre uygun, sade bir dille yazılmış olmalıdır. Ankete kullanılacak durumların içeriği ve yapısı belirlendikten sonra oluşturulan durumlar için kullanılacak ölçek belirlenmelidir.

Anket soruları hazırlanırken değerlemenin yapılabilmesi için, ölçekler ve o ölçekler için kullanılacak tanımlamalar belirlenmelidir. Geleneksel performans değerlendirme sürecinde genellikle 5'li ölçek kullanılmaktadır. Fakat 2'li, 3'lü ve 5'li gibi dar ölçekler, anketi cevaplayanlar, değerler arasında çok fazla farklılık bulunmadığı için verecekleri notu hangi dilime işaretleyeceklerini belirleyemezler. Ayrıca geribildirim verilirken 5'li ölçekle, personel, ihtiyaçları algılamada ve gelişim için motivasyonu

⁴⁵ Akın ARSLAN, "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları", Otelcilerin El Kitabı, <http://www.ustunsoz.com/modules.php?name=News&file=article&sid=35>, Haziran 2003, s . 8.

sağlamakta zorlanır. 5'li ölçekte "3.1" ile "4" arasında, çalışan bu iki değeri aynı dilimde gördüğü için, bir farklılık bulamaz. Ayrıca 5'li ölçekte sayıların düşük olması (Ör: 3.3) nedeniyle, performans çok zayıf görünmektedir. Bu nedenle çalışan işine motive olmakta zorlanmaktadır⁴⁶. Diğer yandan, geleneksel performans değerlendirilmede kullanılan 10'lu ölçekte, düşük ile yüksek arasındaki sayı farkları fazla olduğu için çalışanın sonuçları algılaması daha da kolaylaşır. Fakat 10'lu ölçekte tanımlama sayısı fazla olduğundan, anketi cevaplayanlar için, belirtilen durumlara değer vermek zorlaşmaktadır. Bu nedenlerden dolayı 360 derece performans değerlendirme sürecinde, 7'li ve 8'li ölçeklerin kullanılması önerilir. Çünkü 7'li ve 8'li ölçekler, 5'li ve 10'lu ölçeklerde oluşan dezavantajları taşımamaktadır⁴⁷.

Anket soruları hazırlanırken verilen durumların hangi açıdan ölçüleceği, kullanılacak tanımlarla ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlar, davranışı anlatan durumların hangi özelliğinin değerlendirileceğini belirlemesine yardımcı olur. Örneğin, "verilen işi en kısa sürede yapar" ifadesinde "Kesinlikle Katılıyorum - Kesinlikle Katılmıyorum" gibi bir tanımlama kullanılabilir.

Anketi cevaplandıran, "ne kadar sıklıkta" (örnek: her zaman - hiçbir zaman), "ne kadar iyi" (örnek: çok iyi - çok kötü) gibi ölçeklerle, performansın ne ölçüde olduğunu saptaması istenir. 360 derece performans değerlendirme sürecinde de geleneksel performans değerlendirme sürecinde kullanılan bazı ölçekler kullanılabilir.

360 derece performans değerlendirme sürecinde, doğru ve kesin veriler elde edebilmek için dikkat edilmesi gereken bir konuda uygulanacak olan anketin süresinin ve soru sayısının belirlenmesidir. Anket hazırlanırken, anketi cevaplama süresinin çok fazla olmamasına dikkat edilmelidir⁴⁸. Çünkü uzun süren anketler cevaplayan için sıkıcı olur ve belirli bir süre sonucunda cevap veren kişi tüm sorulara aynı veya yakın cevaplar vermeye başlar. Araştırmalar, anket sorularına cevap verenlerin ilk 15 dakika sonrasında yorulduklarını ve gerginlik yaşadıklarını göstermektedir⁴⁹. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulanacak anketin 10 ile 15 dakikayla sınırlı

⁴⁶ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 93.

⁴⁷ MILTENYI, a.g.e., s. 64.

⁴⁸ GARAVAN, MORLEY ve FLYNN, a.g.m., s. 139.

⁴⁹ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 97.

kalması önerilir. Böylece alınacak bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği artacaktır. Anketin süresine bağlı olarak durumların sayısı da belirlenebilmektedir. Aslında durumların sayısı konusunda kesin yargı bulunmamasına karşın, çok sayıda olan sorular nedeniyle cevaplayan kişilerin soruları okumadan atlamaları ve sorulara gerekli önemi yeterince vermemeleri söz konusu olabilir. Bazı araştırmalar anket sorularının sayısı konusunda alt sınırın 25 ve üst sınırın 75 olabileceğini göstermiştir⁵⁰. Bunun yanında bir diğer araştırma, kişilerin 15 dakika kadar olan cevaplama sınırı doğrultusunda her dakika için üç soru göz önüne alarak anket soruların sayısını 30 ile 45 olarak gösterir⁵¹.

Tüm bu koşullar doğrultusunda hazırlanmış bir anket formu **Ek 1'** de verilmiştir. Bu formda 7 başlık altında hazırlanmış durumlar ve bu durumlara karşılık gelen 7'li ölçek ve bu ölçeği açıklayan tanımlar bulunmaktadır.

6.5.2.2. Görüşme yöntemi

Genel bir standart doğrultusunda kişinin performansı konusunda değerlendirme yaparken neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklamasını yapmak zordur. Bu zor durumu ortadan kaldırabilmek için ya anket sorusuna açık uçlu şıklar eklenir ya da görüşme yoluyla veri alınabilir⁵². Belirli durumlarda bireye neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklanması gerekebilir. Böyle bir olay karşısında görüşme yöntemi kullanılması gerek personel, gerekse yönetici açısından büyük önem taşımaktadır.

Görüşme yönteminin de kendi içinde sağladığı çeşitli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemin ilk avantajı bireye kendisini savunma ve hareketinin nedenini açıklama fırsatının verilmesidir. Ayrıca görüşmede daha ayrıntılı konulara inilebilir. Bunun yanında bu yöntem görüşmeciye bireyin huyunu ve kişisel özelliklerini öğrenme fırsatı da vermektedir. Fakat görüşmenin zaman ve para maliyetinin yüksek olması önemli bir dezavantaj durumundadır. Diğer bir dezavantajı, bu yöntemde bireyin bir üst amirini değerlerken korkunun etkisiyle üstüne yüksek puanlar vermesidir. Değerleme yapan kişilerin gizliliği sağlanamadığı için gelen verinin kalitesinde bir azalma yaşanabilir.

⁵⁰ MILTENYI, a.g.e., s. 58.

⁵¹ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 97.

⁵² LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 74.

Görüşme esnasında doğru soruları doğru kişiye sormak, değerlendirme sürecinin etkinliğini artırmaktadır. Soruların genellikle sıkıcı ve yargılayıcı değil bilgi almaya yönelik olması gerekir. Ayrıca değerlemeyi yapacak kişilerin dikkatli seçilmesi de gerekmektedir. Çünkü değerlendirme yapılması düşünülen ayrıntılı davranışları çok iyi gözlemlene fırsatı olan kişilere danışılmalıdır. Değerleme yapacak kişilerin seçilmesi esnasında süreç yöneticileri aşağıdaki şu soruları dikkate alabilir⁵³:

- ✓ Değerlenen kişinin herkes ile olan ilişkisinin doğası ve boyutu nedir?
- ✓ Değerlenen kişiyi özel ve normal iş koşullarında görüyor mu?
- ✓ Kimin değerlendirilecek kişiye göre çok özel bir görüş açısı var?

Görüşmede, incelenen davranışla ilgili en uygun cevabın alınabileceği kişinin seçilmesi gerekmektedir. Bunun yanında görüşmenin nasıl yapılacağı da önemli bir konudur. Sorulacak sorulara cevap alabilmek için 3 tür görüşme yöntemi vardır. Bunlar telefonla görüşme, grup halinde görüşme ve bire-bir görüşmedir. Seçilecek tür, soruların içeriğine ve veri kaynaklarının sayısına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin, veri kaynakları dağınık, uzak mesafede ve çok sayıda ise telefonla görüşme ile veri toplanabilir. Grupla görüşme en az güvenilir tür olarak bilinmektedir. Çünkü bireyler grup için negatif geribildirim vermek istemezler. Bu sebepten dolayı bazı kişiler çok konuşabilir, bazıları daha az konuşabilir. Ayrıca konunun dağılması ve başka yerlere çekilmemesi için görüşmeyi yapan kişinin görüşmeye hakim olması gerekmektedir. En iyi görüşme yöntemi olarak, bire-bir görüşme yöntemi ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem, değerlendirme yapan kişinin en ayrıntılı geribildirim vermesini sağlamaktadır. Ayrıca değerlendirme yapan kişi görüşme sürecinin ve kimliğinin gizli tutulacağını bileceği için kendini güvende hisseder ve bilgileri daha doğru vermeye çalışır.

Hangi tür görüşme yöntemi seçilirse seçilsin, görüşme yapacak kişinin, istediği verileri doğru şekilde elde edebilmek için ve görüşmenin etkinliğini artırabilmek için görüşmeyi yapacak kişinin sadece soruları hazırlaması yetmemektedir. Görüşmenin akışı esnasında çeşitli unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir. Bu dikkat edilecek unsurlar aşağıda verilmiştir.

⁵³ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 80.

- ✓ Geribildirim alınacak kişiyle özel belirlenmiş yerlerde iletişim kurulmalıdır.
- ✓ Bilgi verici olunmalıdır.
- ✓ Değerleme yapan kişinin güvenliği sağlanmalıdır.
- ✓ Değerleme yapan kişinin, geribildirim alan kişiyle ilişkisi iyi anlaşılmalıdır.
- ✓ Görüşme esnek olmalıdır.
- ✓ Görüşmeden önceki düşünceler test edilmelidir.
- ✓ Ayrıntıya girilmelidir.

6.5.3. En uygun değerlendirme araçlarının seçilmesi

Yukarıda bahsedilen her iki yöntemde kendi içinde zayıf ve güçlü yönleri bulunmasına rağmen veri toplamada en çok kullanılan araç değerlendirme anketidir. Çünkü uygulaması kolay ve maliyeti düşüktür. Ayrıca sonuçları değerlendirmek kolaydır. Değerleme yapan kişilerin gizliliği sağlandığı için, bu kişiler korku duygusundan uzak olacaktır.

Eğer geniş bir grupta çalışılıyorsa anket yöntemi bilgi toplamak için en etkili araçtır. Çünkü geniş sayıdaki katılımcıların ankete katılıp veri sunmaları maliyet ve zaman yönünden daha kolay olmaktadır⁵⁴.

Bazı bilgilerin anket yöntemiyle toplanması kolay olacağı gibi bazı bilgilere görüşme sayesinde daha etkili biçimde ulaşılabilir. Örneğin temel olarak kişinin beceri ve iş bilgisi hakkında bilgilere ulaşılacak isteniyorsa, anket yöntemi etkili olmaktadır. "Ne kadar sıklıkta" ve "ne kadar iyi" sorularına çoklu seçenekli anket soruları yeterli cevap verebilmektedir. Fakat kişinin gözlenebilir davranışlarında çok geniş bir açı sağlayamamaktadır. Görüşme bu tip bilgilerin sağlanmasında daha etkili olmaktadır. Çünkü değerlendirme yapan kişi, bu davranışın olumlu ve olumsuz yönlerini açıklama imkanı bulmaktadır.

⁵⁴ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 50.

6.6. Değerleyicilerin Seçilmesi

Toplanacak verilerin içeriği ve değerlendirme araçları belirlendikten sonra bireyin performansına ait bu verilerin kimlerden toplanacağı belirlenir.

6.6.1. 360 derece performans değerlendirme sisteminde geribildirim kaynakları

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesiyle değerlendirme yapılmasıdır. Değerlenen kişinin, doğru değerlendirme için motive olmuş ve özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir⁵⁵. Değerleme yapacak kişilerin seçimi, 360 derece performans değerlendirme sürecinin en önemli parçasıdır. Çünkü değerlendirme sürecinin güvenilirliğinin artması ve değerlendirilen kişilerin, geribildirimini kabul etmesi bu seçime bağlıdır. 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının seçiminden önce, veri kaynaklarının neler olduğu aşağıda incelenmiştir.

360 derece performans değerlendirme süreci, genellikle yönetici, iş arkadaşları, astlar, iç ve dış müşterilerden gelen verileri içermektedir. Geribildirim kaynakları genişletilirse, sadece bu kaynaklardan değil aile fertlerinden, arkadaşlarından, kişinin psikolojik profilinden, önceki iş deneyimleri ve hatta çocukluk anılarından da faydalanılabilir⁵⁶. 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının kimler olabileceği konusunda bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre, "360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynakları arasında yöneticiler, aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi" bulunmaktadır. Fakat bu tanımda müşterilere yer verilmemiştir. Bir başka yaklaşıma göre ise "Bu yaklaşımla büyük bir yanlılık yapılmış olur. Çünkü müşteriler dahil edilmeden yapılan bir tanımda, geribildirim tanımı 270 derece olur. Müşteriler çok önemli bir bilgi kaynağıdır ve örgüte önemli katkıları vardır ve örgütün rekabetçi ortamında avantajlarını artırabilir"⁵⁷. 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynakları arasına iç ve dış müşterilerin dahil edilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe üretim yapan ve doğrudan insana hizmet veren otel işletmelerinde iç ve dış müşterilerin 360 derece performans değerlendirme

⁵⁵ JONES ve BEARLEY, a.g.e., s. 73.

⁵⁶ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 131.

⁵⁷ GARAVAN, MORLEY ve FLYNN, a.g.m., s. 135.

sürecine dahil edilmesi, işletmeler için önemli bir unsurdur. 360 derece performans değerlendirme sürecinin bilgi kaynakları aşağıda açıklanmaktadır.

6.6.1.1. 1 Derece Geribildirim: Özdeğerlendirme

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının ilki, bireyin kendisidir. Birey kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşüncelerini değerlemeye yansır. Bunun yanında kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulan birey, iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir⁵⁸. Ayrıca burada amaç, çalışanların güdülenmesini sağlamak ve savunmada kalmalarını önlemektir. Kişisel değerlendirmenin şu özellikleri de bulunmaktadır⁵⁹:

✓ Kendi kendini değerlendirirken taraf tutmaktan dolayı abartılıdır (insanlar genellikle kendileri hakkında başkalarının düşündüklerinden daha iyi düşüncelere sahiptirler).

✓ Kör noktalardan dolayı abartılıdır (anlayış ve bilgi eksikliğinden dolayı insanlar tahmin etmeyi seçmektedirler).

Yapılan bir araştırma, aynı zamanda göstermektedir ki bazı insanlar kendi kafalarında birer efsanedirler. Dört performans derecesinden oluşturulan (düşük, orta, yüksek ve çok yüksek) bir 360 derece performans değerlendirme projesinde en düşük performanslı grubun çalışanları en yüksek kişisel değerlendirmelere sahip olmuşlardır⁶⁰.

Özdeğerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın kendi işine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarı ya da başarısızlıklarını objektif biçimde değerleyebilecek düzeye getirilmesinden sonra uygulanmasıdır⁶¹.

6.6.1.2. 90 Derece Geribildirim: Yöneticilerce Değerlendirme

Geleneksel performans değerlemede, birinci amirlerin çalışanlarını değerlendirdiği düşüncesi yer almaktadır. Fakat yayınlanan araştırmalar, kişisel çıkarlar

⁵⁸ David W.BRACKEN ve diğerleri, **Should 360-Degree Feedback Be Used Only For Developmental Purposes?**, Center For Creative Leadership, North Carolina, 1997, s. 33.

⁵⁹ Mark R. EDWARDS, "Improving Performance with 360-Degree Feedback", **Career Development International**, 1/3, 1996, s. 5.

⁶⁰ UYARGİL, a.g.e., s. 34.

⁶¹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, "360 Derece Performans Yönetimi", 2. Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi, Haziran 2003, s. 18.

ve diğ er taraf tutmalardan ve bazı durumlarda ç alışma alışkanlıklarını gözlemlene şansının bulunmamasından dolayı bu değ erlendirmelerin tutarlılığına güvenmemektedir. Ayrıca araştırmalar, birinci amirlerin değ erlendirmelerinde 360 derece performans değ erleme gibi baş ka bilgi kaynaklarınc a desteklendiğ inde daha dürüst ve özenli değ erlendirmelerde bulduklarını göstermektedir.

Salt birinci amir değ erlendirmeleri, iş arkadaşları ve astlar gibi diğ er kaynaklarla karşılaştırıldıklarında şöyle bir görünüm sergilerler:

- ✓ Abartılıdırlar,
- ✓ Kriterler arasında fazla ayırım yoktur,
- ✓ İnsanlar arasında fazla ayırım yapmazlar.

Geleneksel performans değ erleme modelinde olduğu gibi, 360 derece performans değ erleme sürecinde de, bireye, yöneticisinden iş performansı ve davranışları ile ilgili veri gelmektedir. Fakat 360 derece performans değ erleme sürecinde yöneticiler, yargılayıcı özelliğ inden çok, "koçluk" olarak bilinen performans danışmanı, yol gösterici özelliğ i ile ön plana çıkarlar. Bir performans danışmanı, bir personeli motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan yöneticidir⁶². Yöneticiler, tecrübeleri ve iş bilgileri sayesinde ç alışanın, iş performansını ve iş ile ilgili yeteneklerini ölçmek için en iyi konumda bulunmaktadırlar. Ayrıca tarafsızlığı sağlamak amacıyla da birden fazla yöneticiyi sürece dahil etmek de mümkündür.

6.6.1.3. 180 Derece Geribildirim: İş Arkadaşlarınc a Değ erlendirme

180 derece geribildirim, iş arkadaşlarından gelir. Çok kaynaklı sistemler üstüne yayınlanan araştırmaların %90'ından fazlası iş arkadaşları değ erlendirmeleri üstünedir. Bu araştırmalar, iş arkadaşlarının, tek kaynaklı değ erlendirmelerle (birinci amir ya da kendi kendine) karşılaştırıldığında, şu açılardan daha iyi geribildirim vermektedir⁶³:

- ✓ Güvenilir (doğ ru ve birbirleriyle tutarlı)

⁶² Raymond A. NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğ itimi ve Gelişimi**, Ç ev: Canan Ç ETİN, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul, 1999, s. 276.

⁶³ BRACKEN ve diğ erleri, a.g.e., s. 14.

- ✓ Geçerli (en yüksek puana sahip insanlar sonunda terfi alırlar)
- ✓ Geribildirim alanlar için güvenilirliği olan bir bakış açısından geribildirim verilmektedir.

Değerleme sürecinde yöneticilerin her zaman gözleme imkanı bulamayacağı bazı davranışları değerlendirmede en uygun konumda bulunan aynı seviyedeki iş arkadaşları, birey için kabul edilebilir ve güvenilir veri sağlayan bir kaynaktır. İş arkadaşları değerlendirme süreci ile ilgili gerekli eğitime sahipler ise değerlendirme daha doğru ve kesin veriler içerir.

Her ne kadar iş arkadaşları çok kaynaklı süreçte kaliteli veri sağlasalar da tek kaynak olarak kullanıldıklarında yetersiz kalmaktadırlar. Dolayısıyla değerlendirilen kişi iş arkadaşları ile olan ilişkisine bağlı olarak bu kişilerin kendi hakkındaki değerlendirmelerine güven duymayabilir.

İşletmelerin çoğunun kaliteli geribildirim verecek derecede temasta bulunmuş aynı derecede elemanı yoktur ve böyle iş arkadaşları olsa bile, deneyim, eğitim ve çalışma sorumluluklarından doğan farklılıklar iş arkadaşının yetenekleri hakkında yeterli kalitede bilginin verilmesini önleyebilir.

Performans değerlendirme olayında iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmenin tahmin geçerliliğinin üstlere göre daha iyi olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak sıralama (ranking) yapmaları istendiğinde eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir⁶⁴.

6.6.1.4. 270 Derece Geribildirim: Astlarca Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynaklarından bir tanesi de astlardır. Astlardan geribildirim alınması geçmiş otuz yıla yakın bir süredir kullanılan bir yöntemdir. Astlardan sağlanan geribildirim, geleneksel performans değerlendirme düşüncesine göre kültüre ters olarak görülüyordu. Yine de, örgüt kültürleri önemli ölçüde değişti ve bugün anketler %90'ın üstündeki çok kaynaklı değerlendirme projelerinde geribildirim kaynağı olarak astların da kullanıldığını göstermektedir.

⁶⁴ UYARGİL, a.g.e., s. 34.

Bu yöntemle, çalışanlar üstlerinin yönetim ve liderlik özelliklerini değerlendirme imkanı bulurlar. Bir kişinin, temsil, iletişim ve liderlik özelliklerini, davranışlarını değerlendirmede en güzel pozisyona sahip kişiler astlardır. Bir çok lider davranışı hakkında astlar, yöneticilere oranla daha doğru ve güvenilir bilgi sağlayabilirler⁶⁵.

Astların, yöneticilerin davranışlarını değerlendirme esnasında hataların olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu hatalardan ilki ve en önemlisi astların üstlerinden çekinmesi nedeniyle yüksek değerlendirme yapması ve performans derecesini olduğundan fazla göstermesidir. Bu hatanın giderilmesi için değerlendirme sürecinde değerlendirme yapan kişilerin gizliliği sağlanmalıdır. Bir diğer oluşabilecek hata ise astların neyi ve nasıl değerleyeceğini bilmemesidir. Bu hatayı da değerlendirme yapan kişilere verilecek eğitimle ortadan kaldırma imkanı vardır.

6.6.1.5. 360 Derece Geribildirim: Müşteriler ve Tedarikçilerce Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme sürecinde müşteriler ve tedarikçiler, birey hakkında kullanışlı ve doğru bilgi sağlayabilirler⁶⁶. Müşteriler ve tedarikçiler, işletmenin ürettiği mal veya hizmetin alıcısı veya işletmeye girdi sağlayıcı olarak değil de, çalışanlar hakkında değerli geribildirim alınabileceği bir kaynak olarak algılanmalıdır. Müşteriler, çalışanların performanslarının onların beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve onlara sunulan ürün/hizmetin etkinliğine katkısı hakkında geri besleme vermektedirler.

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına da yardımcı olur. Özellikle turizm sektöründe, üretimde doğrudan müşteri unsuru ile karşı karşıya kalındığı için müşterilerin düşünceleri otel işletmeleri için gereklidir. Müşteriler, iş yaşamındaki kaliteyi ve servis uyumunu ölçmede en iyi kaynak durumundadırlar.

İç müşteriler organizasyon içerisinde faaliyet gösteren diğer çalışanlardır. Onlar ürettiğimiz ürünleri, verileri ve bilgileri alırlar. Dış müşteri ise organizasyonun ürün ve hizmetlerini satın alan kişilerdir. Dış müşteriler, bireylerin yerine, daha çok çalışma

⁶⁵ GARAVAN, MORLEY ve FLYNN, a.g.m., s. 135.

⁶⁶ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 42.

grupları ya da takımlar hakkında geribildirim sağlamayı tercih ederler. Dış müşteriler ve tedarikçiler diğer bütün geribildirim kaynaklarından farklıdır. Çalışanlarla aynı kültürü paylaşmazlar ve diğer kaynaklardan daha olumludurlar. Yaptıkları değerlendirmeler 10 puanlık bir ölçekte 1,5-2 puan daha yüksektir. Dış müşterilerle ilgili olarak aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulmalıdır.

- ✓ Müşterilerin ve tedarikçilerin verdiği geribildirim diğer kaynaklardan ayrı tutulmalı,
- ✓ Ancak kriterler ve güvenilirlik konuları belirlendikten sonra müşteri ve tedarikçiler bilgi için kullanılmalı,
- ✓ Anketi beş-on maddeyle sınırlı tutulmalı.

Ancak müşterilerin ve tedarikçilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir⁶⁷.

6.6.2. 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirici seçiminde göz önünde bulundurulacak kriterler

Sürecin doğru işlemesi ve alınacak verilerin güvenilir ve doğru olması için veri kaynaklarının en doğru kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Veri kaynağının seçilmesinde en önemli iki unsur, "uzmanlık ve güvenilirlik"tir. Değerlenen kişi, değerlemeyi yapacak kişinin, doğru değerlendirme yapması için, iş ortamına ve kendi iş performansına olan yakınlığına inanmalıdır. Ayrıca değerlendirilen kişi, veri kaynaklarının değerlendirme motivasyonuna güvenmelidir. Böylece geribildirim kabul edilebilirliği artacaktır⁶⁸.

Veri kaynağı seçilirken dikkat edilmesi gereken en önemli konu değerleyen kişinin, çalışanın iş ile ilgili davranışlarını gözlemleme fırsatının olmasıdır. İş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgileri elde edebilmek için değerlendirme grubunun çalışmanı gözlemlemesi ve çeşitli durumlar karşısında neler yapabileceğini görmesi gerekir. Bunun yanında doğru verilerin elde edilmesi için kaç kişinin değerlendirme yapacağına karar verilmelidir. Bir araştırmada veri kaynağının sayısı, çeşitli unsurlara bağlı olarak

⁶⁷ TURGUT, a.g.m., s. 65.

⁶⁸ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 128.

dört ile on arasında değişiklik gösterebileceği belirtilir. Bunun yanında bazı araştırmalarda ise, değerleme takımının yönetici, iş arkadaşları, astlar, müşterilerden anlamlı geribildirim sağlayabilecek en az altı kişinin seçilebileceği belirtilir. Bazı örgütler ise gerek politikaları, gerekse daha fazla kişiyi sürece dahil etme isteği ile bu sayıya ekte bulunulabilmektedirler. Fakat çok fazla sayıda değerleme yapan kişilerin olması hem zaman açısından hem de verilerin çeşitliliği açısından gereksiz bulunmaktadır. Değerleyen sayısı artıkça bilgilerin tekrarlanacağı düşünölmektedir⁶⁹.

Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bu bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir.

Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekteşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır⁷⁰.

6.7. Değerleme Yapan Ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi

360 derece performans değerleme sürecine katılan kişilere eğitim verilmesi, sürecin etkili şekilde ilerleyişini sağlamaktadır. Eğitim sayesinde, tüm katılımcılar sürecin aşamalarının ne olduğuna ve nasıl kullanılacağına dair genel bir yargıya sahip olurlar⁷¹. Ayrıca verilen eğitimlerle, değerleme yapan kişilere ve değerlenen kişilere, 360 derece performans değerleme sürecinin faydaları anlatılır.

6.7.1. Değerleme yapan kişilerin eğitimi

Değerleme yapan kişilere eğitim verilmesi, anket sorularına daha doğru ve kesin cevapların gelmesini sağlar. Araştırmalar değerleme yapan kişilerin bir çok farklı hataya (çok hoşgörölü veya çok sert değerleme yapma gibi) düşüklerini açıkça göstermiştir.

⁶⁹ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., ss. 101-102.

⁷⁰ ARSLAN, a.g.k., s. 10.

⁷¹ David ANTONIONI, "Designing An Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", **Organizational Dynamics**, Autumn 1996, s. 29.

Bu nedenle değerleyenlerin eğitimi, alınacak bilgilerin doğru ve hatadan uzak olabilmesi için önemlidir. Ayrıca değerlendirme yapacak kişiler, 360 derece performans değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı konusunda eğitime ihtiyaç duyarlar⁷². Veri alınacak kişilere, eğitim verilerek, değerlendirme süreci hakkında geniş bir bakış açısı sağlanabilir.

360 derece performans değerlendirme sürecinin amaçlarına ulaşması için, değerlendirme yapan kişilere şu konularda eğitim verilebilir⁷³:

- ✓ 360 derece performans değerlendirme süreci nedir?
- ✓ Örgüt neden bu yeni modele adapte olmuştur?
- ✓ Değerleme yapılırken gizlilik nasıl sağlanacak?
- ✓ Sonuçları kimler görecektir ve sonuçlar nerede kullanılacak?
- ✓ Nasıl geribildirim sağlanacak?
- ✓ Sorumluluklar ve kurallar nelerdir?
- ✓ Süreç ne kadar sürecek?
- ✓ Sürecin güvenilirliği için ne gibi önlemler alındı?

6.7.2. Değerlenen kişilerin eğitimi

360 derece performans değerlendirme sürecinde geribildirim verecek kişinin eğitimi kadar, bu geribildirimi alacak kişilerin eğitimi de önemlidir. Değerlenen kişi değerlendirme sonuçlarını nerede ve nasıl kullanılacağını verilen eğitim sayesinde öğrenir. Bunun yanında eğitim ile değerlendirilen kişiler gelen bilgileri nasıl yorumlayacaklarını ve geribildirimi nasıl kabul etmesi gerektiğini de öğrenirler. Değerlenen kişiler, dört alanda eğitime ihtiyaç duyarlar. Bunlar:

- ✓ Bilgileri analiz etme ve gelişim hedeflerini belirleme,
- ✓ Beklenmedik olumsuz geribildirim konusunda ne yapılması gerektiği,
- ✓ Gelen geribildirimi, yönetici ile tartışabilme,
- ✓ Ayrıntılı hedeflerin ve hareket planlarının belirlenmesidir.

⁷² David WALDMAN, Leanne E. ATWATER ve David ANTONIONI, "Has 360 Degree Feedback Gone Amok?", **Academy of Management Executive**, Vol: 12, No: 2, 1998, s. 91.

⁷³ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 103.

Genellikle 360 derece performans değerlendirme sonuçları bir çok farklı bilgi içerir. Bu nedenle değerlendirilen kişinin bu bilgileri anlamaya ihtiyacı vardır. Eğitim ile bireyin, sonuçları analiz etmesi sağlanabilir. Ayrıca değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmeyen olumsuz geribildirim karşısında bireyin ne yapması gerektiği eğitimle gösterilir. Kişinin çıkan sonuçları değerleyen kişilerle tartışması, bireyin deneyimi için gereklidir. Geribildirim sonuçlarının ortaya çıkardığı gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için hareket planları ve gelişim hedeflerini oluşturmak gerekir. Bireye eğitim verilmesi, bu konularda tecrübe kazanmasını sağlayacaktır⁷⁴.

6.8. Değerleme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, veri toplama yöntemi hazırlandıktan sonra belirlenen veri kaynaklarına uygulanmasıyla, değerlendirilen kişinin performansı hakkında çok çeşitli ve ayrıntılı veri elde edilir. Gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda anketler, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların kafalarda soru işreti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir⁷⁵. Elde edilen verilerin değerlendirilerek, değerlendirilen bireyin kolay şekilde anlaması ve zayıf ve güçlü yönleriyle, gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmesi için düzenli bir hale getirilmesi gerekir⁷⁶. Hazırlanacak bir rapor sayesinde elde edilen verilerin, bireye düzenli bir şekilde geribildirimini sağlanabilir.

Geribildirimlerin verilmiş şekli 360 derece performans değerlemenin organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati önem arzeder. Geribildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir.

⁷⁴ ANTONIONI, a.g.e., s. 29.

⁷⁵ ARSLAN, a.g.k., s. 9.

⁷⁶ ANTONIONI, a.g.e., s. 29.

Geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır. Geribildirim raporu hazırlarken dikkat edilmesi gereken koşullar şunlardır⁷⁷:

- ✓ Birey için kullanılan bütün ifadelerin ve veri kaynaklarının verdiği ortalama puanlar bulunmalıdır.
- ✓ Her durum için verilen puanların sıklığı bulunmalıdır.
- ✓ Bireyin her durum için verdiği puan bulunmalıdır.
- ✓ Bireye verilen tüm puanların bir ortalaması bulunmalıdır.

Astlarının teker teker kendisine kaç puan verdiği amire iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının amire verilmesi, bu ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise kendisi ile aynı seviye olan diğer amirlerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geri bildirim raporunda yer alması geri bildirim amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme şansına da sahip olacaktır⁷⁸.

Geribildirim aşamasına geçilirken, hazırlanan bu rapor, bireyin performansına geniş bir bakış açısı sağlar. Ayrıca bu rapor sayesinde birey, geribildirim sürecinde, ihtiyaçlarını daha açık şekilde algılama fırsatı bulur.

6.9. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Geribildirim Verilmesi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, bireye performansı hakkında geribildirim verilmesi, sürecin en gerekli ve en önemli aşamasıdır. Değerleme sonuçlarının ortaya çıkarttığı, bireyin zayıf yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını, kişiye geribildirim vererek, gösterme olanağı vardır. Geribildirim sayesinde birey eksiklerini görme ve bu eksikleri giderme fırsatı bulur.

Geribildirim verilirken, birey meraklı ve endişeli bir bekleyiş içindedir. Bu nedenle geribildirim yumuşak bir havada geçmeli ve gelişim hareketine teşvik edici olmalıdır. Ayrıca geribildirim hiçbir zaman ders haline çevrilmemelidir. Yönetici, bireyi gelişimi yönünde tartışmaya yönlendirmeli ve geribildirim hakkında soru sormaya ve

⁷⁷ MILTENYI, a.g.e., s. 82.

⁷⁸ ARSLAN, a.g.k., s. 10.

duygularını açıklamaya cesaretlendirmelidir. Eğer kişi kendisini savunmaya geçerse, yönetici bunu engellemeli ve kişinin geribildirimini kabul etmesini sağlamalıdır⁷⁹.

Geribildirim, bireye, performansı hakkında ayrıntılı bilgi sağlar. Ayrıca bireyin gelişim ihtiyaçlarını, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkarır. Fakat bilgiler tek başına davranış değişiklikleri için yeterli değildir. Yöneticilerin değerlendirilen kişi ile birlikte gelişim hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için bir hareket planının belirlenmesi gerekmektedir⁸⁰.

6.9.1. Geribildirim verilmesinin amaçları

Çalışanlara performansları hakkında bilgi verirken yönetici yada nezaretçi bütün değerlendirme görüşmelerinde bulunması gereken şu ana hedefleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu hedefler şunlardır:

- ✓ Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak.
- ✓ Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak.
- ✓ Görüşülen elemanla birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak.
- ✓ Gelecek değerlendirme döneminde o elemandan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak.

Bunlar bütün performans değerlendirmelerinde bulunması gereken temel hedeflerdir. Değerlendirme görüşmelerinin hem organizasyon hem de çalışanlar için yararlı olması, yöneticinin bu hedefleri göz önünde bulundurmasına bağlıdır⁸¹.

6.9.2. Geribildirim türleri

Değerleme sonuçlarının geribildirim halinde bireye aktarılması için çeşitli yöntemler kullanılır. Bunlar; bire-bir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Bu yöntemlerin seçimi, örgütteki çalışan sayısına, geribildirim yapısına, örgütün bütçesine, zamana, bireylerin konum ve ulaşılabilirliğine bağlıdır⁸². Bu yöntemlerden önce

⁷⁹ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 93.

⁸⁰ David A. WALDMAN ve Leanne E. ATWATER, **The Power of 360 Degree Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity**, Gulf Publishing Company, Houston – Texas, 1998, s. 17.

⁸¹ PALMER, a.g.e., ss. 56-57.

⁸² LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 149.

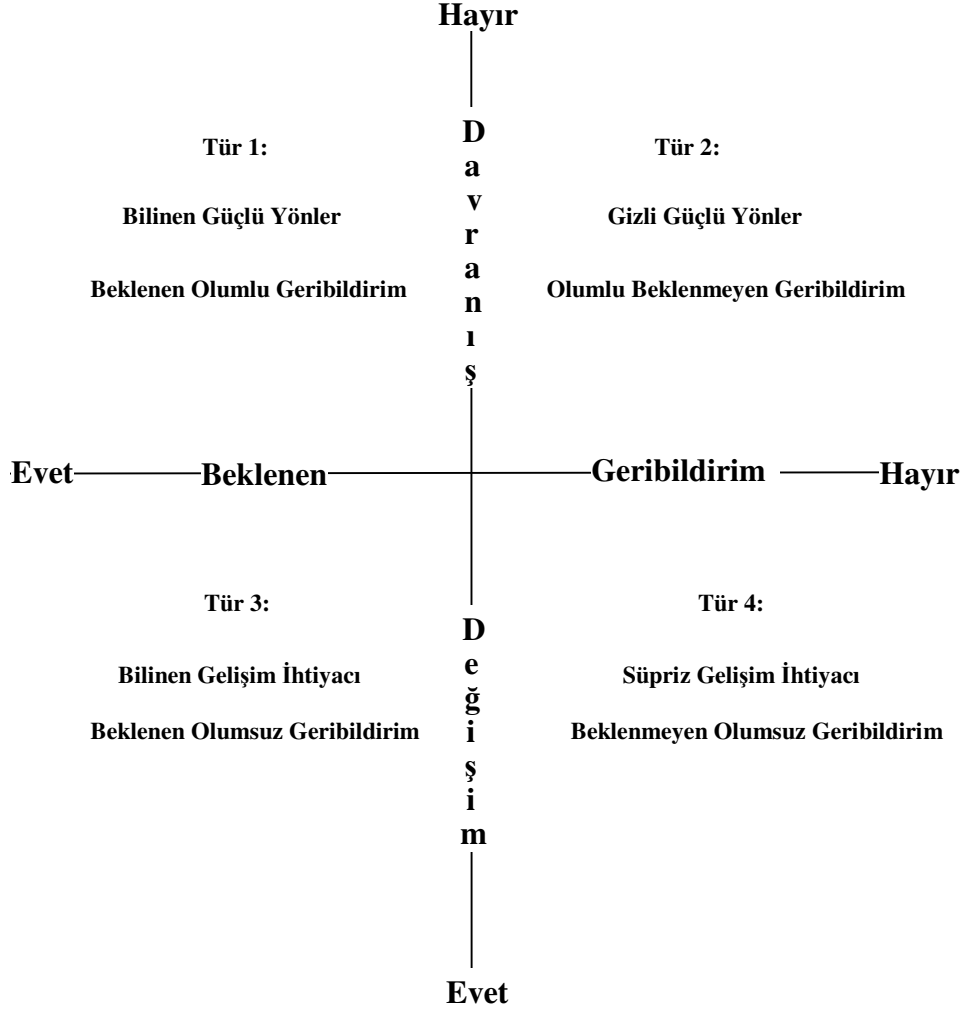
değerleme sonucunda bireyin performansı hakkında ortaya çıkabilecek geribildirim türleri aşağıda incelenmiştir. Bunlar⁸³:

- **Tür 1:** Beklenen olumlu geribildirim - Bilinen güçlü yönler
- **Tür 2:** Beklenmeyen olumlu geribildirim - Gizli güçlü yönler
- **Tür 3:** Beklenen olumsuz geribildirim - Bilinen gelişim ihtiyacı
- **Tür 4:** Beklenmeyen olumsuz geribildirim - Sürpriz olan gelişim ihtiyacı

Şekil 5'te⁸⁴ görüldüğü gibi 360 derece performans değerlendirme sürecinde bireyin karşılaşabileceği dört tür geribildirim bulunmaktadır. Bu geribildirim türlerinden ilki beklenen olumlu geribildirimdir. Bu tür geribildirimde bireyin kendi değerlendirme notu ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması yüksek ve birbirini tutmaktadır. Böylece birey ile veri kaynakları verilen durumda bireyin güçlü olduğu konusunda anlaşmışlardır. Bu tür geribildirim, birey tarafından her zaman kabul edilmektedir.

⁸³ WALDMAN ve ATWATER, a.g.e., s.83.

⁸⁴ WALDMAN ve ATWATER, a.g.m., s.30.



Şekil 5: 360 Derece performans Değerleme Sürecinde Geribildirim Türleri

İkinci tür geribildirim, beklenmeyen olumlu geribildirimdir. Bu tür de birey kendi performansına düşük not verirken, diğer bilgi kaynaklarının yüksek not vermesiyle oluşur. Bu geribildirim türü olumludur ve verilen ifade konusunda bireyin gizli bir güce sahip olduğu ortaya çıkar.

Üçüncü tür ise beklenen olumsuz geribildirimdir. Bu tür geribildirimde birey ile veri kaynakları yine uyum gösterir. Fakat bu kez geribildirim olumsuzdur ve bireyin gelişime ihtiyacı olduğunu gösterir. Üçüncü tür geribildirimde davranışın değişime ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışan, verilen ifadeye göre bireysel gelişim hedefini ve hareket planını belirler.

Dördüncü tür geribildirim ise beklenmeyen olumsuz geribildirimdir. Bu tür geribildirimde diğer veri kaynaklarının verdiği puanlama bireyin kendisi için verdiği puanlamadan daha düşüktür. Bu tür geribildirim birey genellikle reddeder. Ayrıca birey performans derecesi nedeniyle kendisini savunabilir. Bu nedenle birey gereken davranış değişimine motive olmayabilir. Bu tür geribildirim de davranış değişikliği kesinlikle şarttır.

6.9.3. Geribildirim verme yöntemleri

Daha önce de belirtildiği gibi üç tane geribildirim verme yöntemi bulunmaktadır. Bunlar birebir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Her yöntemin kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunur. Bu nedenle herhangi bir yöntemin mükemmel olduğu söylenemez.

6.9.3.1. Bire-Bir Görüşme

360 derece performans değerlendirme sürecinde değerlendirme sonuçlarını bireye ulaştırmanın bir yolu bire-bir görüşme yapmaktır. Bire-bir görüşme, sonuçları değerlendiren yönetici ile geribildirim alan birey arasında yüz yüze geçer.

Bire-bir görüşme, bireyin değerlendirme sonuçlarını anlaması açısından önemlidir. Çıkan ayrıntılı sonuçları bireye, bire-bir görüşme ile aktarmak daha kolaydır. Birey bu görüşme esnasında eksiklerini daha iyi görebilir ve yönetici ile birlikte gelişim hedeflerini ve hareket planlarını daha kolay oluşturabilir. Ayrıca bu tür görüşme gizlilik açısından avantajlıdır. Bire-bir yapılan görüşmede, kişinin performansıyla ilgili bilgiler çok genelleşmeden özel ve gizli kalabilir⁸⁵. Yöneticiler görüşme esnasında bireyin güvenini kazanmalıdır. Çünkü görüşmenin anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için karşılıklı katılım sağlanmalıdır. Fakat bire-bir görüşme zaman açısından uzun sürmektedir. Bu nedenle çok sayıda çalışana uygulandığında uzun zaman alır.

6.9.3.2. Grup Sunumu

360 derece performans değerlendirme sürecinde, grup sunumu yöntemi yöneticilerin bireylere değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile vermesidir. Bu yöntem ile geribildirim verilmesi, bire-bir toplantı yöntemine göre daha kolay ve daha

⁸⁵ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 150.

ekonomiktir⁸⁶. Grup sunumu, esnasında olumsuz geribildirim verilirken birey, grubun diğer kişilerinden oluşan destekleyici bir çevre içindedir. Verilen olumsuz geribildirim birey için bir sürpriz olmuşsa, grubun diğer üyeleri, bireyin bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilirler. Ayrıca gelişim hedefleri için öneriler sunabilirler. Fakat grup sunumu, yönetici ile birey arasındaki iletişimi zayıflatmaktadır. Bunun nedeni bazı kişilerin grup içinde yüksek sesle soru sormaktan kaçınması veya çekinmesidir. Bu tür bir sorunu engellemek için geribildirim çalışması küçük gruplarla yapılabilir.

6.9.3.3. Kişisel Çalışma

Kişisel çalışmada, bireyden kendi geribildirimini alması, yorumlaması ve ihtiyaçları doğrultusunda planlarını oluşturması beklenir. Birey sonuçları kendisi için uygun bir yere veya eve götürerek inceleyebilir. Maliyet açısından bu yöntem çok uygundur. Fakat bu yöntem uygulanırken bireylerin geribildirime yeterince önem vermemeleri veya zaman geçtikten sonra dikkate almaları, dezavantaj yaratmaktadır. Bu nedenle zamanında yapılması gereken değişikliklerin olmaması, programda aksamalara neden olabilir. Ayrıca bireylerin geribildirimi yanlış yorumlama veya yanlış anlama gibi bir sorunda ortaya çıkabilir. Bu sorunu engellemek için hazırlanan raporlar kolay anlaşılabilir ve herkesin anlayabileceği gibi açık olmalıdırlar.

Örgüte en uygun yöntemi seçerken, geribildirim alacak kişilerin sayısı, zaman unsuru, örgütün bütçesi ve geribildirim yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca geribildirim verirken, yöneticilerin aşağıdaki soruları cevaplaması, en uygun yöntemin seçilmesine yardımcı olur⁸⁷.

- Hangi yöntem kullanılarak geribildirim alındı?
- Kaç kişi geribildirim alacak?
- Değerleme yapan kişilerden, geribildirim alınırken, ne kadar süre harcandı?
- Belirlediğiniz süre, tüm kişilere geribildirim vermek için yeterli mi?
- Bu proje için kaç kişi ve ne kadar bütçe kullanıldı?
- Değerlenen kişiler 360 derece performans değerlendirme sürecini ne kadar biliyorlar?

⁸⁶ JONES ve BEARLEY, a.g.e., s. 123.

⁸⁷ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., ss. 155-156.

Geribildirim sağlanması, süreçteki kilit noktayı oluşturmaktadır. Geribildirim sağlanmazsa, 360 derece geribildirim sisteminin başarısız olması işten değildir. Bunu sağlamak için genellikle tercih edilen yol, her katılımcı için kendileriyle birebir ilgilenecek ve sonuçları birebir görüşmelerle değerlendirecek danışmanların atanmasıdır. Danışman, katılımcıyla birlikte performans değerlendirmesini yapar ve başlangıç için bir hareket planı oluşturur. Bu tür bir hizmet, hem katılımcıların 360 derece geribildirimde daha sıcak bakmalarını, hem de gizlilik sebebiyle sisteme daha çok güvenmelerini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar sistemin parçası olduklarını, 360 derece geribildirim sisteminin kendilerini yıpratıcı değil yapıcı bir uygulama olduğunu kabul edecekler, süreç boyunca sisteme hırpalayıcı bir tutum takınmak yerine, şartlara uygun davranmayı tercih edeceklerdir⁸⁸.

6.9.4. Geribildirim görüşmesi için zaman ve yer seçimi

Performans değerlendirme görüşmelerinin zaman ve yer seçimi, görüşmelerin amacına ulaşip ulaşmaması konusunda oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Görüşme zamanının hem ast hem de yönetici için uygun olmasına özen gösterilmelidir. Bu yöneticinin o elemana saygısını gösterir ve iyi bir hava yaratır. İşlerin çok yoğun olduğu, tarafların önemli kişisel problemlerinin bulunduğu dönemlerde görüşmelerin yapılmasından kaçınılmalıdır⁸⁹. Pazartesi sabahı, öğle yemeği zamanı, Cuma akşam üstü, işgününün sonu yada tatil günü gibi, çalışanların çoğunun rehavet içinde olduğu bir zamanın seçilmemesi de önemlidir⁹⁰. Ayrıca yönetici tarafından görüşme günü belirlendikten hemen sonra, bu tarih asta en az üç dört gün önceden bildirilmeli ve ona da görüşmeye hazırlanması için zaman tanınmalıdır. Çok önemli nedenler olmadıkça görüşme günü ertelenmemelidir⁹¹. Çünkü ertelenen görüşmeler asta bu sürecin yönetici için önemsiz bir olay olarak görüldüğü izlenimini yaratacaktır.

Yöneticiler değerlendirme görüşmeleri için zaman ayırma konusunda cimri davranmamalıdır⁹². Görüşme sırasında görüşülen elemana sorulara cevap verebilmesi

⁸⁸ 360 Derece Geribildirim Sistemini Doğru Kullanmak, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3344>, Aralık 2004, s. 3.

⁸⁹ UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 90.

⁹⁰ CANMAN, *Personelin Değerlendirilmesinde...*, a.g.e., s. 50.

⁹¹ Zuhâl BALTAŞ, "Performans Yönetimi", *Kaynak Dergisi*, Ekim – Aralık 2002, s. 13.

⁹² UYARGİL, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s. 90.

ve gerekli gördüğü açıklamaları yapabilmesi için yeterli zaman bırakılmalıdır. Mecbur kalınmadıkça görüşme kesilmemeli ve tek bir oturumda sonuçlandırılmalıdır. Çünkü herhangi bir nedenle görüşmeye bir noktada ara vermek, tarafların, özellikle de astın olumsuz geri besleme konusunda daha duygusallaşmasına ve bir oturum sonrasında savunucu tepkilerini daha da yoğunlaştırmasına neden olacaktır.

Görüşme için yer seçimine gelince, bu konuda da yönetici gizliliği olan, başkaları tarafından rahatsız edilmeden görüşmenin yapılabileceği bir yer seçilmelidir. Ayrıca, mümkünse bu yerin astın yada yöneticinin odası yerine tarafsız ve görüşmenin kesintiye uğramayacağı bir ortamda olması (kütüphane, toplantı salonu, konferans salonu yada başka bir kattaki kullanılmayan bir büro gibi) astın kendisini daha rahat hissetmesine neden olacağından tercih edilmelidir⁹³.

6.9.5. Geribildirim görüşmesinin planlanması

Değerleme görüşmesini dikkatle ve her yönüyle planlamak çok önemlidir. Her tür görüşmede olduğu gibi, değerlendirme görüşmesinde de, görüşmecinin hangi konuları, hangi sırayla ele alacağını, görüşme atmosferini nasıl oluşturacağını, hangi hususları ne zaman vurgulayacağını belirleyebilmek için planlama yapması gerekmektedir.

Performans değerlendirme görüşmelerinin planlanmasından yönetici sorumlu olup, görüşmenin yürütülmesinde izleyiciye bir planı hazırlaması gerekecektir. Böylece görüşmenin yürütülmesi taraflar için rahat ve sorunsuz olacaktır⁹⁴.

6.9.6. Geribildirim görüşmesinin yürütülmesi

Görüşmelerin yürütülmesi sırasında da tarafların, özellikle de yöneticinin, bazı sorumlulukları ve uygulaması gereken bazı beceriler söz konusudur. Çünkü değerlendirme görüşmelerinin amaçlarının gerçekleşmesi ancak yöneticilerin bu konuya gösterecekleri ilgi ve titizlikle mümkün olabilecektir.

Performans değerlendirme görüşmesine başlamadan önce, görüşülen elemanla samimi bir hava yaratmak çok önemlidir. Bunun kişisel ilişkileri göz ardı etmeyi

⁹³ GEYLAN, a.g.e., ss. 164-165.

⁹⁴ İlhan ERDOĞAN, a.g.e., s. 230.

gerektirecek resmi bir görüşme olmayacağını göstermek üzere, başlangıçta kısaca hal-hatır sormak yararlı olur. Bu konuşmayı fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara doğru yönlendirmek gerekir. Yönetici yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır.

Samimi bir hava yaratılabilmesi için görüşmenin yapılacağı odanın fiziksel özellikleri de önemlidir. Masanın arkasında her hali yönetici gibi duran biri, hemen yargı vermeye hazır bir iktidar sembolü gibi görünür. Rahat koltuklarda karşı karşıya oturmaksa daha eşitlikçi bir yaklaşım telkin eder⁹⁵.

Yönetici ile çalışan arasında samimi bir hava yaratıldıktan sonra, performans görüşmesi planına uygun olarak yönetici, değerlendirme görüşmesinden beklenen yararları ve amaçları kısaca özetler ve görüşmenin nasıl yürütüleceğini astına açıklar. Bu aşamada iyi bir görüşmeci olarak yöneticinin astını rahatlatma görevini de yerine getirmesi gerekmektedir⁹⁶.

Katılımcı yönetimin ilkelerini kabul ederek, sorunlar işbirliği ile çözüldüğünde ve kararlar beraberce alındığında performans değerlendirmeleri daha etkili olur ve çalışanlar daha fazla tatmin bulur.

Elemanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bilmek, yöneticinin tartışmaya nasıl yaklaşacağına karar verebilmesini sağlar. Yönetici böylece aynı zamanda elemanın kendine güven derecesini, yeteneklerini, ilgilerini, mesleki hedeflerini ve meslekte ilerlemek için ihtiyaç duyduğu şeyleri de öğrenmiş olur. Ayrıca, çalışanların perspektifinden bakıldığında işlerin nasıl görüldüğünü anlar. Bütün bu bilgiler tam, açık ve verimli bir görüşme yapılmasına yardımcı olur.

Eleman kendini ifade etmekte zorlanıyorsa, yönetici ona sorularıyla yardımcı olabilir. Bu sorular açık-uçlu olmalı, yani cevapları önceden belli olmayıp görüşmeyi yönlendirmeye yardım etmelidir. Bu açık uçlu soruların, tartışmanın yükünü yöneticinin üstlenmesi için değil, elemana özdeğerlendirme konusunda yardımcı olmak için sorulduğu unutulmamalıdır.

⁹⁵ PALMER, a.g.e., s. 63.

⁹⁶ CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde...**, a.g.e., s. 53.

Yönetici elemanın iyi performans gösterdiği hiçbir alanı kaçırmamalı, bu konularda övücü sözler söyleyip destekleyici yorumlarda bulunmalıdır. Performansın düzeltilmesi gereken yönleri de tartışılmalıdır. Performansın olumlu yönlerinin olduğu gibi, aksayan yönlerinin de hangi noktalara ilişkin olduğu açık seçik ortaya konulmalıdır. Örnekler verilmesi elemana performansını bu konuda da iyileştirmesi için yardımcı olur⁹⁷.

6.10. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması

Bireye geribildirim verildikten sonra, yönetici ve birey, gelişim ihtiyacını karşılamak ve zayıf yönleri geliştirmek için birlikte gelişim hedefleri ve hareket planlarını belirlemelidir. Bu çalışmalar yapılmadığı sürece, geribildirim süreci eksik kalacaktır. Çünkü yöneticiler 360 derece performans değerlendirme sürecinde koçluk görevini üstlenmişlerdir ve her konuda bireye yol göstermelidirler.

Gelişim hedeflerini belirleme süreci, bireyin, değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkan zayıf yönlerini gidermeye yönelik yöneticiyle birlikte bir dizi kararların alınmasıdır. Davranışı değiştirmek zordur. Yönetici ile birey, zayıf yönlerin belirlenmesi konusunda karşılıklı olarak anlaşmalı ve ortak kararlar almalıdır. Gelişim hedefleri, bireyi, zayıf yönlerini geliştirmek ve güçlü yönlerini kullanmak için cesaretlendirir⁹⁸.

Gelişim hedeflerinin belirlenmesinden sonra bu hedeflere ulaşmak için bireyin bir hareket planı oluşturması gerekir. Hareket planı, geribildirim sonuçlarına göre belirlenen zayıf yönleri geliştirmek amacıyla hazırlanan planlardır. Bu planlar sürekli yenilenmeli ve güncellenmelidir. Tablo 8'de basit bir hareket plan örneği bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bu formda belirlenen hedefin ne olduğu ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceği, ayrıca hedefe ulaşıldığının nasıl anlaşılacağını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır⁹⁹.

⁹⁷ PALMER, a.g.e., ss. 65-67.

⁹⁸ LEPSINGER ve LUCIA, a.g.e., s. 177.

⁹⁹ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 123.

Tablo 8: Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Formu

| BİREYSEL HAREKET PLANI | |
|--|--|
| HEDEFLER: Hedeflenen güçlenme nedir? Buna ulaşmam için ne gerekmektedir? | |
| STRATEJİ / KAYNAKLAR: Hedeflere nasıl ulaşacağım ve hangi kaynaklara ihtiyacım olacak? | |
| HEDEF GÜNÜ: Hedefe ne zaman ulaşacağım? | |
| GÖZLENEBİLİR / ÖLÇÜLEBİLİR SONUÇLAR Hedefe ulaştığımı nasıl anlayacağım? | |

Yönetici ve birey, bu formu birlikte doldurur. Birlikte doldurulan bu form sayesinde birey zayıf yönlerini geliştirmek ve performansını artırmak için daha fazla çaba harcar ve daha fazla motivasyon sağlar.

Günümüzde artan rekabet, yönetimde sürekli yenilenmeyi beraberinde getirmiştir. Teknolojik gelişmelere rağmen işletmelerdeki insan kaynağı öneminin azalacağı düşünülse de teknoloji kullanımı, insana yeni görevler getirmiş ve uzmanlaşma ile deneyim, insan için önemli bir koşul haline gelmiştir. İnsan kaynağının işletmelerde artan sorumlulukları nedeniyle, İnsan Kaynakları Yönetimi de bu yenilenmeden payını almıştır. Son yıllarda önemi artan 360 derece performans değerlendirme süreci Geleneksel performans değerlendirme sürecinin aksine, çok kaynaktan gelen veriler sayesinde, bireye performansı hakkında, ayrıntılı, doğru ve güvenilir bilgi sağlamaktadır. Kişiler 360 derece performans değerlendirme sayesinde zayıf yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını daha kolay algılamaktadırlar. İşletmeler, 360 derece performans değerlendirme sürecini uygulamadan önce iyice düşünmelidir. Her yeni modelde olduğu gibi, işletmelerin yapı olarak, kültür olarak ve personelin algılaması açısından uygunluğunun incelenip öyle karar vermesi gerekir. Aksi halde sürecin aksamasından doğacak fazla maliyet işletmeye yük olarak geri dönecektir.

7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI

360 derece performans değerlendirme sistemi, bireysel gelişmeye yönelik kullanıldığı gibi performans değerlendirme içinde kullanılmaktadır. Her iki kullanım sırasında işletmeye, hedef kişiye ve veri kaynaklarına birçok avantaj sağlamaktadır. İşletmeler, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygularken en iyi performans bilgilerine ulaşmayı ve davranış değişikliklerini sağlamayı hedeflemektedir. Bununla birlikte, kültürel değişiklikleri, örgütsel faaliyetleri güçlendirmeyi ve stratejik girişimleri hareketlendirmeyi düşünürler (Toplam kalite yönetimi gibi)¹⁰⁰. 360 derece performans değerlendirme süreci, performansla ilgili çok sayıda veri kaynağına başvurulması nedeniyle değerlendirilen kişiye performansı açısından farklı görüşler sunar. Değerlenen kişi, birlikte çalıştığı kişilerin, müşterilerinin, yöneticilerinin ve astlarının iş davranışları ile ilgili düşüncelerini öğrenerek performansı hakkında çok geniş bir bilgiye sahip olabilir. Bunun yanında 360 derece performans değerlendirme sistemi personele çeşitli yararlar sağlarken, aynı zaman da organizasyon yapısına da çeşitli getirileri bulunmaktadır. Aşağıda 360 derece performans değerlendirme sürecinin örgüt ve örgütü etkileyen unsurlar açısından sağladığı yararlar bulunmaktadır.

7.1. Çalışanlar Açısından

Değerlendirme aşamasına katılım personel için oldukça önemli yer tutmaktadır. Performans ölçütlerinin seçimine yardımcı olmakta, geri bildirimini kimin sağlayacağını bilmektedirler. Kariyer rotalarının çiziminde etkin rol oynayarak, karar mekanizmalarına katılmaktadırlar. Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansına sahiptirler¹⁰¹.

Yöntem, ölçütlerde işi en iyi bilenlerin perspektifinden personelin çalışmalarının nasıl görüldüğünün tespitinde etkin bir araç olduğundan¹⁰², personelin, yaptığı işle ilgili

¹⁰⁰ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 7.

¹⁰¹ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 37.

¹⁰² Halil CAN, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, ss. 167-168.

çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi, o kişi için ufuk açıcı olabilir. Böylelikle, personele özellik katılarak davranışlarında motive edici bir değişiklik yaratılabilir¹⁰³.

Ayrıca, geribildirim değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkilerini azaltmaktadır.

7.2. Üstler Açısından

Yöneticilere, değerlendirme becerilerine dışarıdan bakma şansı vermektedir. Yöneticilerin işi hafifletmekte, zaman tasarrufu sağlamaktadır. Yöneticiyi seçici kararlar vermek için kaliteli ve güvenilir bilgiler vermeye ve üretmeye yönlendirmekte, raporları inanılır kılmaktadır. Ayrıca, kariyer sapmalarına sebep olabilecek davranışları ortaya çıkarmaktadır¹⁰⁴.

7.3. Takım Arkadaşları Açısından

Takım üyeleri, gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve tutarlı davranacaklardır. Oluşan verimli ortamda takım üyelerinin performansı hakkında daha sağlıklı ve geçerli bilgiler sağlandığından, üyelerin katılımları ve katkılarını ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle, takım üyelerinin çalışmalarını ve performansını diğer bireysel çalışanlarından ayrılmaktadır. Takım lideri ile takım arasındaki ilişkiyi dengelemekte, takım üyelerinin seçiminde isabetli karar şansını arttırmaktadır. Takımın gelişimi için gereken ihtiyaçların tespitine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, takımın müşterilere verdiği hizmetin gözlenebilmesine olanak sağlamaktadır¹⁰⁵.

7.4. Müşteriler Açısından

Ürün ve hizmet ile ilgili kararlara müşterinin katılımını sağlayarak müşteri beklentilerini ortaya çıkarmaktadır. Yeni fikirlerin üretimine katkı sağlamaktadır. Müşteri kalite kontrol aşamasında hazır bulunarak, kaliteyi tanıma ve takdir etme

¹⁰³ Alan PRICE, **Principles of Human Resource Management**, Blackwell Business Publisher Ltd., Oxford, 2000, s. 203.

¹⁰⁴ Mark R. EDWARDS ve Ann J. EWEN, "360 Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?", **Career Development International**, 1/3, 1996, s. 28.

¹⁰⁵ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 37.

şansına sahip olmaktadır. Kısacası, müşteri ile örgüt arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.

7.5. Üst Kademe Yönetimi Açısından

Astları tarafından nasıl görüldüğünü gözleme fırsatı bulup, çalışma gruplarını yakından tanıma fırsatı yakalamaktadırlar. Böylelikle, raporlar daha sağlıklı bir biçimde değerlendirilip, birim ihtiyaçlarına ve gelişme olanaklarına daha hızlı ve güvenilir ulaşma şansına sahip olabilmektedirler. Ayrıca, geri bildirimlerin astlardan alınması, üst kademe yönetimini kararlarını açıklamakta rahatlatmakta, mantıki kararların yolunu açmaktadır¹⁰⁶.

7.6. Örgüt Açısından

360 derece performans yönetimi örgütün insan kaynaklarıyla ilgili daha etkin bilgiler elde etmesine, güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutmasına, eğer bir sorun varsa ortaya çıkarılmasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle, yönetimin karar mekanizmalarının isabet oranı artmakta, eğitim ihtiyaçları rasyonel şekilde belirlenmekte, kalite artmaktadır. Ödüllendirme ve performans arasında bağ kurulduğundan, personelin motivasyonu ve verimliliğini arttırmaktadır¹⁰⁷. Kısacası, örgüt içi değerler, örgüt vizyonu ve yetkinlikleri arasında denge ve düzen sağlamakta, geniş katılım sonucu performans yükselimi ve davranış değişimi oluşmaktadır¹⁰⁸.

360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Firmada eleştirme ve eleştiri alma kültürünün oluşumunu sağlaması yanında, dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman ve maliyet tasarrufu da sağlamaktadır¹⁰⁹.

Sistem, iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca, bir diğer yararı da performans

¹⁰⁶ NOE, a.g.e., s. 265.

¹⁰⁷ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 38.

¹⁰⁸ NOE, a.g.e., s. 265.

¹⁰⁹ SABUNCUOĞLU, "360 Derece Performans...", a.g.k., s. 31.

değerleme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlamaktadır¹¹⁰.

Tablo 9'da 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel paydaşlara yararları özet bir şekilde gösterilmektedir¹¹¹.

Tablo 9: 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Temel Paydaşlara Faydaları

| | |
|--|---|
| <p><u>Müşteriler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hizmetlere girdi • Hizmet sürecine bir ses • Ürün ve hizmet kararlarına katılım • Kalite kontrol süreçlerinin varlığı • Kaliteye saygı ve ödüllendirme fırsatı • Yeni fikirlere katkıda bulunma | <p><u>Üstler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel denetim hünerlerini bir aynada görme fırsatı • Seçim kararları için yüksek kaliteli bilgi • Performans yargıçlığından koçluğa doğru rol değişikliği • Yüzleşilen zayıf performansla ilgili güvenilir bilgi • Davranışlar üzerinde güvenilir bilgi |
| <p><u>Çalışanlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Herbirini çoğunlukla etkileyen karar süreçlerindeki bir ses • Kariyer gelişimini etkileme fırsatı • Tüm seviyelerdeki kararlara daha fazla etki • Liderlik kalite kontrolündeki ses • Kalite saygısı ve ödül fırsatı | <p><u>Üst Yönetim</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diğerleri tarafından nasıl değerlendirildiğini görme fırsatı • Seçim kararları için yüksek kaliteli bilgi • Performans yargıçlığından koçluğa doğru roldeki değişimler • Çalışma grubu veya birim eğitimleri ve gelişme ihtiyaçları • Doğrudan raporlamanın değerlendirme kalitesi |
| <p><u>Takımlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Takımların tüketicilere nasıl hizmet ettiğini görme fırsatı • Takım üyelerinin seçimi için yüksek kaliteli bilgi • Takımın gelişme ihtiyaçlarını değerlendirme fırsatı • Takım liderliği hakkında güvenilir bilgi • Takım performansı ile ilişkili bilgi | <p><u>Örgüt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Daha iyi insan kaynakları karar bilgisi • Kalite kontrol ve terfinin geçerliliğini arttırmak • Artan çalışma motivasyonu • Performans ve ödüllerle bağlantılandırma fırsatı • Vizyon, değerlendirme ve yeterlilikleri bir arada düzenleme fırsatı |

¹¹⁰ TURGUT, a.g.m., s. 64.

¹¹¹ Tamer KEÇECİOĞLU, 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli, 2. Ege İnsan Kaynakları Yönetimi Zirvesi, 2003, ss. 15-16.

8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TASARIM VE UYGULAMA AŞAMASINDA YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

360 derece performans değerlendirme sisteminin yararlarının yanında sistemin tasarım ve uygulama aşamasında yapılan bazı hatalarda söz konusudur. Aşağıdaki bölümde, işletmeler tarafından yapılan bu hatalara, sistemin işletmelerde yavaş benimsenme nedenlerine ve sistemin sakıncalarına yer verilmektedir.

8.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tasarım Ve Uygulama Aşamasında Yapılan Hatalar

360 derece performans sistemi uygulandığında, personelin beğenilen ve beğenilmeyen yönleri ortaya çıkmakta; beğenilmeyenlerin üzerine gidilmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında, son derece verimli bir sistemdir. Buna karşın, hatalı uygulamalar, sisteme eleştirilerin dozunu arttırmaktadır. Sıkça yapılan hatalar sistemli şekilde aşağıda incelenmiştir.

✓ Sistem, örgüte birinin tavsiye veya öncülük etmesi ya da başarılı bir uygulamadan etkilenmesiyle getirilebilir. Örgüt yapı ve kültüründeki farklılıklar sistemin örgütle bütünleşmesini engelleyebilir; hatta, içinden çıkılmaz bir hale sokabilir. Bu nedenle, katılımcıların fikri alınarak, değişim yönetimi ilkeleri doğrultusunda örgüt hazırlanmalıdır.

✓ Sistem, örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Amaçların net belirlenmemesi, sistemin amaçları destekleyici niteliğini sarsmakta, bir nevi sonradan konmuş ek görüntüsü vermektedir. Amaçlar açık ve net şekilde belirlenmeli, iş tanımları bu amaçlara uyumlandırılmalıdır.

✓ Sistemin kademe kademe yaygınlaştırılması yerine, örgütün bütününe uygulanması, örgütü çöküşe kadar götürebilecek zararlara yol açmaktadır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 derece performans yönetimini yavaş yavaş yürürlüğe koymaktır. Bu nedenle, birçok örgüt uygulamadan önce küçük çalışma grupları üzerinde denemeler yapmaktadır.

✓ Sistemin, sağlıklı uygulanabilmesinin temeli eğitimidir. Eğitim harcamalarından kaçınılması; değerlendirme esnasında farklı yorumlara, değerlendiricilerin öznel yargılarını sürece yansıtmasına, kıyaslamaları sadece kendileriyle yapmalarına, geri bildirim raporlarının yetersizliğine ve uygunsuzluğuna sebep olmaktadır. 360 derece performans yönetimine katılacak tüm personelin sistem hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlayabilmeyi sağlayacaktır.

✓ Sonuçları değerlendirecek olan uzmanın bunu ne şekilde yapacağını açıkça belirtmesi gerekmektedir. Aksi takdirde; değerlendirilenler, anlayamadıkları bir konuda hareket edemeyecekleri için sonuçlar sağlıklı olmamakta ve katılımcılar arasında iletişim kopuklukları doğmaktadır. Bu durum, güven ortamının zedelenmesine neden olmaktadır¹¹².

✓ Sistemin, sadece performans değerlendirme maksadıyla kullanılması ve bazen açıklığı, iş güvenliği nedeniyle değerlendiriciyi değerlendirdikleri açısından gerçeği yansıtmaktan alıkoymaktadır. Hatta, ilk uygulamalarda mali konulara odaklanacak değerlendirmelerde kesinlikle kullanılmamalıdır¹¹³. İlk uygulamalarda, gelişim maksatlı ve gizli yapılması tercih edilmektedir¹¹⁴.

✓ Değerlendirici sayısının belirlenmiş veya ideal bir sayısı yoktur. Sayıdan önemlisi kimlerin değerlendirici olabileceğidir¹¹⁵. Bunun, doğru olarak belirlenmesi sistemin etkinliği için örgütlerin öncelikli görevidir.

✓ Zaman dilimi, değerlendirmede hataya düşülen bir diğer noktadır. Değerlendiriciler genellikle, yakın zaman etkisi altında kalmakta ve süreci gözardı etmektedirler¹¹⁶. Değerlendirme için yeterli zaman dilimi tespit edilmeli, öznel yargılar en aza indirilmelidir.

¹¹² Scott WIMER ve Kenneth M. NOWACK, "13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback", **Industrial Management**, Vol: 52, No: 5, 1998, ss. 69-74

¹¹³ David A. WALDMAN ve David E. BOWEN, "The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer – Supplier Relationship Perspective", **Human Resource Management**, Vol: 37, No: 2, Summer 1998, s. 118.

¹¹⁴ David ANTONIONI, "360 Degree Feedback for a Competitive Edge, **Industrial Management**, May – June 2000, s. 10.

¹¹⁵ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 38.

¹¹⁶ WIMER ve NOWACK, a.g.e., s. 76.

✓ Değerlendirme araçlarındaki tutarsızlıklar sisteme güveni sarsmaktadır. Araçların güvenilir, geçerliliği olan ve istatistiksel metodlar kullanılarak oluşturulmuş olması gerekmektedir. Ayrıca, sayısal değerlendirmelerin yanında, yazılı tanımlar yapılmasına da imkan sağlamalıdır. Bu sayede, geri bildirimle daha anlamlı hale getirilebilmektedir.

✓ Değerlendirmenin, bir seferde çok fazla sayıda personele uygulanması sağlıklı değildir. Pek güvenilir sonuçlara ulaştırmamaktadır. Ama, "kesinlikle çalışma gruplarına uygulanamaz" anlamına gelmemektedir. Sadece, tek seferde çok sayıda personele uygulanmaması tavsiye edilmektedir. Geleneksel yöntemler, 50 ya da üstü sayıda bir kitleyi varsaydığı halde, 360 derece yöntemi daha küçük sayıdaki personel kitlelerini hedef almaktadır¹¹⁷.

✓ Geleneksel yöntemlerde, değerlendirici ile değerlendirilenler arasında gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla daha karışık bir analizi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, bilgisayar tabanlı sistemlerden kaçınan örgütlerin analizlerini yapabilmesi ve personeline sağlıklı geri bildirim verebilmesi imkansızdır.

✓ Personelin özellikle kendi performansını olduğundan daha düşük seviyede değerlendirdikleri tespit edilmiştir¹¹⁸. Bu durum, performans değerlemede "tevazu faktörü" olarak adlandırılmakta ve eğitimle giderilebileceği önerilmektedir.

✓ Bireye kendi değerlendirme grubunu seçme fırsatının verilmesi durumunda, birey kendi değerlendirme grubunu, yüksek puanlar verecek kendisine yakın kişilerden oluşturabilir.

✓ Örgüt dışı değerlendiricilerden özellikle müşterilerin değerlendirmeleri örgütü tam tanımamalarından dolayı hatalı olabilmektedir. Buna karşın, örgütün pazarla uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır¹¹⁹.

Performans değerlendirmelerde, değerlemelerin ve geribildirimlerin güvenilirliği, personelin uygulanan sürece inancını arttırmakta, karşılıklı güveni pekiştirmektedir. Personelin sisteme güvensizliği, sistemi şekli bir olup bittiden öteye

¹¹⁷ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 38.

¹¹⁸ UYARGİL, a.g.e., ss. 31-33.

¹¹⁹ UYARGİL, a.g.e., s. 35.

götürememekte, hem şahsa hem de örgüte zararı dokunmaktadır. 360 derece performans yönetim sisteminde arzulanan verime ulaşabilmek için, belirtilen hataların en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu husus, sistemi uygulayan yöneticilerin temel görevlerinden biri olmalıdır.

8.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Yavaş Benimsenme Nedenleri

360 derece performans değerlendirme sisteminin yavaş benimsenme nedenleri arasında kültür, isteksizlik, bütçe, araştırma ve teknoloji sayılabilir. Aşağıda bunlara daha ayrıntılı olarak değinilmektedir.

8.2.1. Kültür

Toplam kalite yönetimi sistemlerinin yararları geniş çapta bilinmeden önce çok kaynaklı değerlendirmelerin kültüre karşı oldukları düşünülmekteydi. Daha az tecrübesi olan diğer insanlardan geribildirim almak, özellikle astlardan, yakın zamana kadar Amerikan endüstrisinde de hoş karşılanmamaktaydı¹²⁰. Bugün bile, Amerika'daki bazı iş kültürleri ve özellikle Güney Amerika, Asya, Endonezya ve Hindistan astların liderlik konusunda geribildirim vermesini istememektedirler. Aynı şekilde, ordudaki üst düzeyli subaylar astların geribildirimini yetersiz görmektedirler. Keza, avukatlar yardımcılarının, doktorlar hemşirelerin, pilotlar uçuş mürettebatının ve profesörler öğrencilerin verdiği geribildirimi hoş karşılamamaktadırlar¹²¹.

8.2.2. İsteksizlik

İşletmelerin çoğu performans değerlendirmelerin uygulanma şeklini değiştirmek konusunda isteksizdirler. Bir teknoloji yöneticisi şu düşünceyi dile getirmektedir. "Gelişim için gayri resmi bir 360 derece performans değerlendirme sürecine dönüşmek rejim yapmak gibidir. Değerlendirmeleri desteklemesi için resmi bir 360 derece performans değerlendirme sürecine geçmek kemik yapısını değiştirmek gibidir."

Muhtemelen başka hiçbir eylem örgüt yapısının merkezine performansın ölçülme şekli kadar yakın değildir. Çok kaynaklı değerlendirmeleri örgüt yapısına

¹²⁰ Svjetlana MADZAR, "Hungry For Feedback", *Management Development Review*, Vol: 10, No: 6/7, 1997, s. 247.

¹²¹ EDWARDS ve EWEN, a.g.e., s. 32.

getirmek, bu süreci ters düz eder. Çünkü değerlendirme sürecinin gücü şimdi şirket geneline yayılmıştır.

8.2.3. Bütçe

Çok kaynaklı sistemleri oluşturmak için sadece bütçeye değil, bunun yanında bir proje yöneticisine, bir bilgisayar operatörüne, eğitime ve değerlendirme bilgisini yönetme, puanlama ve bildirme için gerekli yazılımı satın alacak ya da oluşturacak kaynağa gerek vardır¹²². Liderler hep sorar: "Neden bedava alabileceğimiz bir şey için para ödeyelim?". Fakat bunu bedavaya elde edemezler. Tek kaynaklı performans ölçüleriyle doğrudan ilgili masraflar düşüktür. Fakat yöneticinin harcadığı zamandan belge ve yazım gereçlerine kadar uzanan dolaylı maliyetler yüksektir. Ayrıca, güvenilir ve geçerli performans ölçülerine ulaşamamakla ilgili olası masraflar da vardır. Bu, önemli dolaylı masraflar tek kaynaklı süreçleri çok kaynaklılarla karşılaştırırken çoğu zaman göz ardı edilir.

8.2.4. Araştırma

Çok kaynaklı sistemler üzerine yayınlanan araştırmaların çoğu küçük gruplardan elde edilmiştir. Meta-analizler (pek çok araştırmanın araştırılması) çok kaynaklı süreçler için çok kaynaklı sisteme destek sağlamıştır. Fakat nasıl uygulanmalı, eğitim nasıl verilmeli ve çok kaynaklı değerlendirme sistemleri nasıl geçerli kılınır gibi sorular üstüne fazla araştırma yapılmamıştır.

8.2.5. Teknoloji

Eski büyük bilgisayarlar 1970'lerde ve 1980'lerde çok kaynaklı sistemleri destekliyorlardı. Bu makineler hantal, kullanışsız, yavaş ve pahalıydı. İlk PC uygulamaları da daha iyi değildi. Şimdi daha gelişmiş teknoloji ve yazılımlar mevcut ve işletmeler birbirlerinden çok farklı derecelerde gelişmiş teknolojiler kullanmaktadırlar.

¹²² Geneve KOEBELIN, "Are You Ready for 360 Degree Feedback?", <http://www.work911.com/performance/particles/360.htm>, Haziran 2003, ss. 7-8.

360 derece performans değerlendirme sistemi de bir bilgisayar yazılımını gerektirdiği için bu alana önemli yatırımlar gerekmektedir¹²³.

8.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Sakıncaları

Örgütlerin insan kaynakları birimleri, personelin performansını artırıcı çabaların örgütleri de başarıya taşıyacağı inancını taşıdıklarından sürekli arayış içine girmişler ve günümüzde 360 derece performans yönetim sistemine ulaşmışlardır. Sistem, personelin performansı ile ilgili farklı bakış açılarına sahip olmasını, personelin kendi değerlendirmelerini başkalarının değerlendirmeleri ile karşılaştırmasını ve personel ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale gelmesini sağlamasına¹²⁴ rağmen, bazı noktalarda yetersiz kaldığı ve hatalı kullanımlardan dolayı örgütü gereksiz risklere sürüklediği, çalışma iklimini olumsuz etkilediği gözlemlenmektedir.

Sistem, örgütlerde işi en iyi bilenlerin perspektifinden çalışmaların nasıl görüldüğü ile ilgili bilgilerle personele özellik katan, üretkenlik ve morali arttıran bir araç olarak tasarlanmaktadır. Amacı, davranışları yargılamaktan ziyade tanımlamaktır¹²⁵. Değerlendirici sayısının gereksiz yere artırılması, değerlendirme zamanının kısıtlı olması ve değerlendirilenlerin olumsuz bilgi veren değerlendiricileri belirleme ve cezalandırma istemi¹²⁶, sistemi yaralamakta ve özünden saptırmaktadır. Ayrıca, değerlendirici sayısının gereksiz yere artırılması değerlendiricilerden kaynaklanan hataların artmasına, sürecin karmaşıklaşmasına ve maliyetinin yükselmesine sebep olmaktadır. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerlendirici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar. Ayrıca değerlendirici sayısı artınca, performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir¹²⁷. Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde amir astlarının performanslarını değerlemekteydi. Ancak bu yöntemde beş farklı grup; amir, ast, kendi seviyesindekiler, müşteriler ve kendisi kendisini değerlemektedir. Bu da demek oluyor ki, örgütte çalışanların buna harcadığı zaman en

¹²³ Dennis E. COATES, "Multi-Source Feedback: Seven Recommendations", **Career Development International**, 1/3, 1996, s. 32.

¹²⁴ NOE, a.g.e., s. 264.

¹²⁵ CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s. 188.

¹²⁶ NOE, a.g.e., s. 265.

¹²⁷ TURGUT, a.g.m., ss. 64-65.

az beş kat daha fazla. Ancak burada soruların uzunluğu ve soru sayısının çokluğu da etkili olmaktadır. Burada maliyet iki açıdan ele alınabilir; birincisi çalışmanın yapılması için harcanan maliyet, diğeri ise çalışma yapılırken kaybedilen zamanın maliyetidir.

Sağlıklı bir geri bildirim raporlama sisteminin kurulması alanında uzman personeli ve bilgisayar tabanlı otomasyon alt yapısını gerekli kılmaktadır¹²⁸. Bu nedenle, sistem küçük ölçekli ve coğrafi olarak çok yayılmış örgütlerce benimsenmemektedir. Ayrıca, sisteme katılacakların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi de adı geçen örgütleri sistemden uzaklaştıran bir diğeri faktördür. Finansal yapısı güçlü olmayan örgütlerin sistemi benimsemeleri örgütü felakete götürebilecek ya da içinden çıkılmaz bir hale sürükleyebilecek bir durumdur.

Sistemin felsefesi örgüt kültürüyle bütünleşmeyi esas almaktadır. Otokratik anlayışın hakim olduğu örgütlerde, astların değerlendirme yapmalarına karşı tepkiler doğabilmektedir. Benzer tepkilere, profesyonelleri çalıştıran aile şirketlerinde de rastlanabilmektedir. Sistemin başarıyla uygulanabilmesi için; performans değerlendirme kültürüne sahip bir örgütün varlığı kadar, sistemi özümseyen ve kabullenen personelin olması gerektiği de bir gerçektir.

360 derece geribildirim sistemlerinde, geribildirimi sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak işgörenler için olanaksızlaşmaktadır. Bu nedenle, bu geribildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

Performans yönetimi, kar amaçlı birçok örgütte ücret artışları, prim ve kara katılma uygulamalarında nesnel ölçütler sağlamak¹²⁹ amacıyla kullanılmakta olup, 360 derece performans yönetiminin finansal amaçlar için kullanılması, geliştirici ve yönlendirici araç olma niteliğini ortadan kaldırmaktadır. Hatta, örgüt içi huzursuzluklara dahi neden olabilmekte ya da farkına varan personelce menfaatler doğrultusunda kullanılabilir. Bu sistemin özüne zarar vermektedir.

¹²⁸ Christopher ROWE, "Introducing 360-Degree Feedback: The Benefits and Pitfalls", **Executive Development**, Vol: 8, No: 7, 1995, ss. 17-18.

¹²⁹ Dursun BİNGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 229.

Performans değerlendirmenin temeli, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki iletişimin goruntusudur. Değerlendirenin nesnelliği çoğu zaman değerlendirilenin de takdirini beraberinde getirecektir. Bu nedenle, 360 derece performans yonetim sisteminin etkinliği belirtilen oneriler dahilinde yapıldığında artacak, birçok sakıncasından orgutu ve uyelerini koruyacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BİR OTOMOTİV FİRMASINDAKİ UYGULAMASI

Otomobil sektöründe faaliyet gösteren firma, Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşları arasında yer almaktadır. Merkez ofisi İstanbul'da olan firmanın, 1969 yılında temeli atılan üretim merkezi Bursa'dadır. 1971'de üretime başlayan firmanın misyonu, kendi lisansı altında otomobil, hafif ticari araç ve bunların parçalarını üretmek, satmak ve paydaşlarının iş sonucu beklentilerini gerçekleştirmektir. Fabrika alanı, yapılan yatırımlar sürekli büyüyerek 350.000 metrekareyi kapalı olmak üzere toplam 1 milyon metrekareye ulaşmıştır. Firmada 858 beyaz yakalı (aylık ücretli personel) ve 3.572 mavi yakalı (saat ücretli personel) olmak üzere toplam 4.430 personel çalışmaktadır. Firmada 360 derece performans değerlendirme sistemi 2001 yılında kurulmuş ve 2002 yılından itibaren aktif olarak uygulanmaya başlanmıştır.

1. UYGULAMANIN AMACI

360 derece performans değerlendirme sürecinin teorik ve bilimsel açıdan öngörülen kavramlarının, bir firmadaki uygulama süreci ile benzerlikleri ve farklılıklarının görülmesi amaçlanmaktadır.

Böyle bir uygulamaya gerek duyulmasının nedeni ise, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, organizasyonların kültürü, vizyonu, değerleri ve uygulanacağı ortamın veya durumun özgül koşulları ile uyumlu olmasının gerekliliğinin gösterilmesidir. Bu uygulamada Bursa'da yerleşik bir otomotiv firmasının kendine özgü oluşturduğu 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulama süreci ortaya konulmak istenmiştir.

2. UYGULAMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Uygulama sırasında veri toplama tekniklerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemlerin tercih edilmesinin nedeni, görüşmede görüşmecinin cevap almak amacıyla soruları, yüz yüze olmak şartıyla görüşülene yöneltebilmesidir. Bu şekilde

görüşmeci görüşülenle karşı karşıya gelerek sorularını (Ek 7) sorabilmekte ve öğrenmek istediği bilgileri elde edebilmektedir.

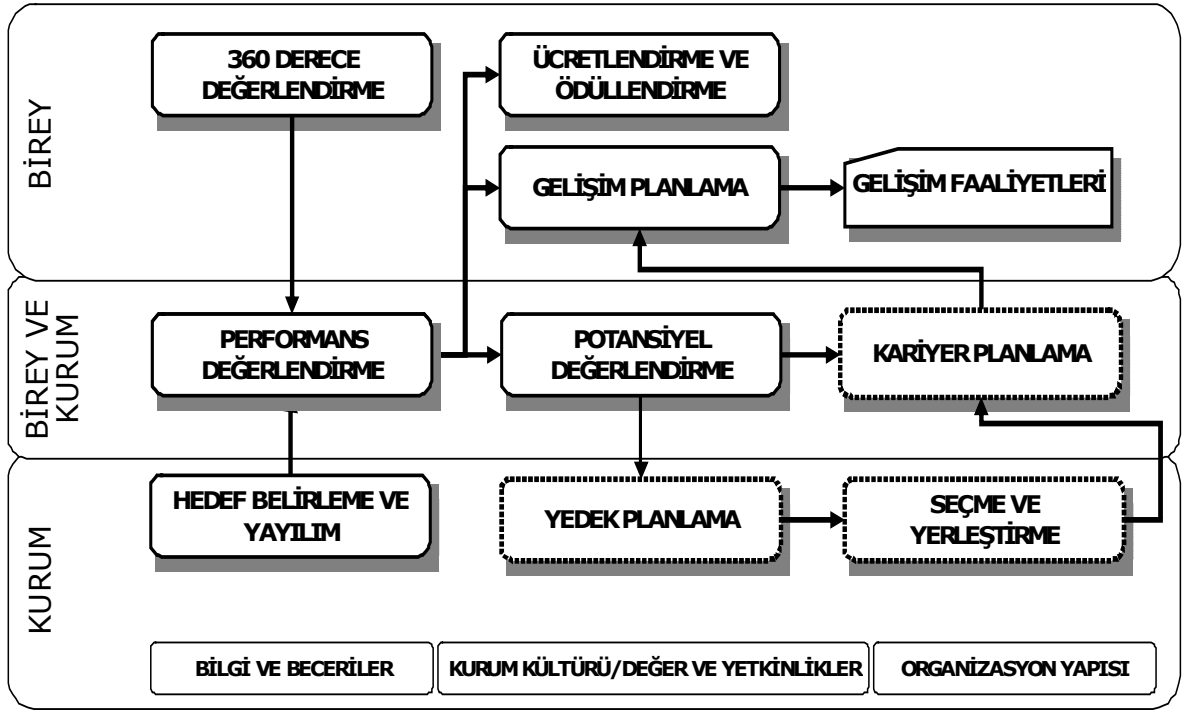
Görüşmenin içeriği araştırmanın amaçları ve araştırma sorularına bağlı olarak belli bir sistematiğe oluşturulmuştur. Bu çalışmada yarı yapısal görüşme türü kullanılmıştır. Bu görüşme biçiminde görüşmeci kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Önceden görüşmeci tarafından belirlenmiş sorular ve/veya özel (spesifik) konular vardır. Bu sorular, tipik olarak her biri cevaplayıcıya sistematik bir şekilde sorulur, ancak cevaplayıcılara ayrıntılara inebilmelerine yetecek kadar özgürlük verilir. Böylece cevaplayıcıların standart sorulara verilen cevapların ötesine geçmeleri beklenir. Bu yöntemde görüşmeci iyi bir dinleyici olmalı, araştırma için yararlı olabilecek ayrıntıları yakalayabilmelidir. Görüşmeci ancak sorunun cevabının fazla dağılması, ilgisiz alanlara kayması durumunda müdahale etmelidir. Bazı soruların adı geçen organizasyon için sorulmasının uygun olmadığı veya anlamsız olduğu anlaşılırsa o sorudan vazgeçilir. Bu yöntemde, görüşmeci hem konuya ilişkin doyurucu bilgi edinme, hem de görüşmeyi belli bir seyirde götürme şansına sahip olmaktadır. Ayrıca, cevaplayana da kendisince önemli olan hususları vurgulama imkanı tanınmaktadır.

Görüşme yönteminin belli başlı güçlü yönleri arasında; değişik ve anında değişen koşullara uyabilme esnekliği; okuma yazma bilmeyenler dahil, hemen hemen herkese uygulanabilirliği; geribesleme (feedback) mekanizmasının anında işleyebilmesi; derinliğine bilgi elde edebilme; alınan ilk tepkilere göre izleyici ve zaman zaman da onları kontrol edici soruların sorulabilmesi ile yanlış anlamaların azaltılması; cevaplarda bireyselliğin korunması (kaynak kişi ya da deneğin başkalarına danışmadan cevap verme olanağının sağlanması); soruları cevaplama oranını yüksek tutabilme ile, özellikle, karmaşık ve duygusal ağırlıklı kişisel sorunların ortaya çıkarılmasında uygun bir yöntem oluşu sayılabilir.

Bu çalışmada firmanın İnsan Kaynakları Geliştirme yöneticisiyle görüşme yapılmıştır. Görüşmeden elde edilen bilgiler, bu çalışmanın amacına uygun şekilde düzenlenerek sunulmuştur.

3. UYGULAMADA TESPİT EDİLEN BULGULAR

Global bazda gerçekleşen değişim çerçevesinde büyümeyi hedefleyen firmada, üst yönetimin de önderliğinde kurumun vizyon ve misyonuna uygun bir şekilde, geleceğe dönük daha verimli ve etkin nasıl çalışır düşüncesinden hareketle 2001 yılında insan kaynaklarında bir değişim projesi başlatılmıştır. Firma, bu stratejisini desteklemek amacı ile insan kaynakları yönetiminde stratejik bir karar almış ve işe alım, kariyer planlama, performans değerlendirme, performans geliştirme, ücretlendirmeye ilişkin tüm insan kaynakları süreçlerini yetkinlik bazlı olarak yeniden yapılandırmıştır. Firmanın yeni insan kaynakları uygulamaları ilişki şeması şekil 6’te gösterilmektedir. Bu şekilde bireyin, kurumun, birey ve kurumun ortak kararlarının yer aldığı uygulamalar açık ve net bir şekilde belirtilmektedir. Buna göre kesik çizgilerle belirtilen uygulamalarda çalışan sisteme dahil edilmemektedir.



Şekil 6: İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişki Şeması

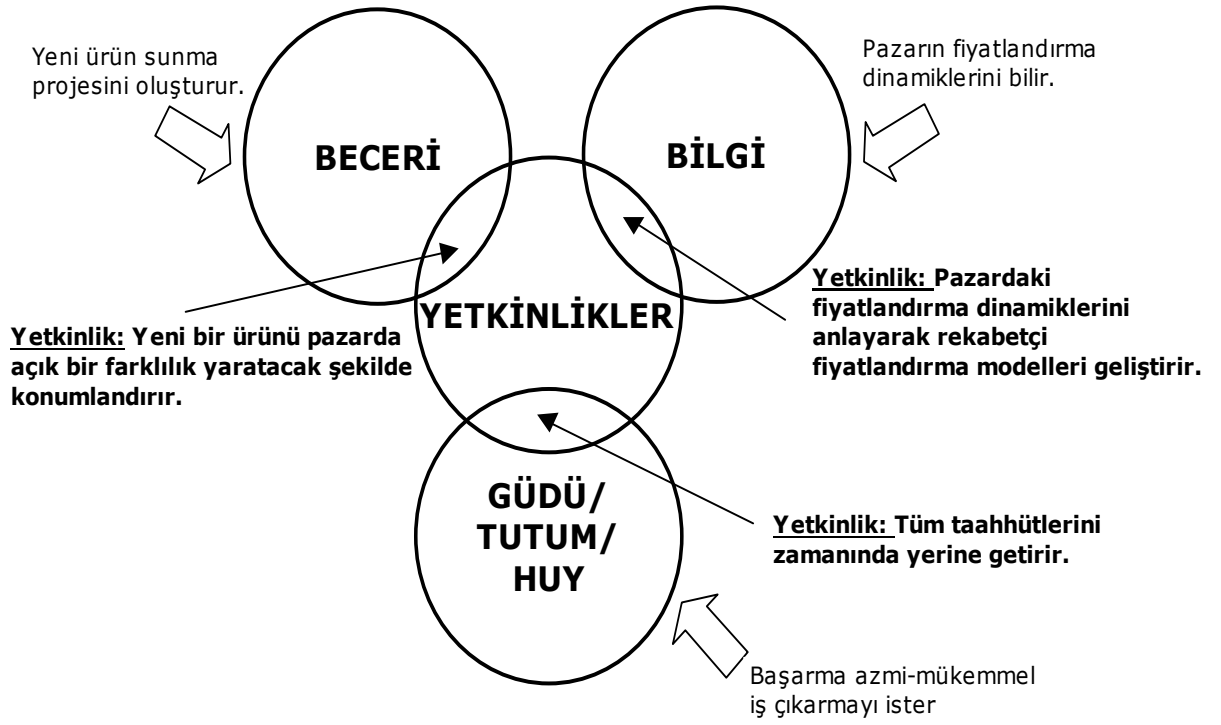
Firmada performans değerlendirme sistemi iki ayrı uygulamayı içermektedir. Birinci uygulamada, firma hedef ve stratejileri belirlenmekte ve daha sonra hedefler yukarıdan aşağıya doğru çalışanların bireysel hedeflerine kadar indirgenmektedir. Yıl sonunda, önceden belirlenen hedeflere ulaşma durumuna ve başarısına göre bir performans

değerlendirme notu oluşmaktadır. İkinci uygulamada ise, çalışanlar önceden belirlenen yetkinliklere göre iş arkadaşları, astları ve yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir ve yine kendisine bir yetkinlik değerlendirme notu verilmektedir. Çalışanın o yıl için performans notu, hedefler ve yetkinlikler bazında aldığı iki notun ortalamasına göre belirlenmektedir.

Firmanın bir vizyonu mevcut ve bu vizyona ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken sonuçlar ve belirlenen hedefler yer almaktadır. Bu hedeflere ulaşmak için hangi yetkinliklere sahip bir insan kaynağının gerektiği noktasından hareketle 360 derece performans değerlendirme sistemi oluşturma fikri ortaya çıkmıştır. Hatta, firmada sistemin adı 360 derece yetkinlik değerlendirme olarak geçmektedir.

Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırteci olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır(Şekil 7). Yetkinlikler, işletmenin diğer işletmelere göre fark yaratarak ön plana çıkarabileceği ayırt edici/mükemmel davranışlardır.

Tanımlanan yetkinliklerin, çalışanın kendisinden beklenenleri en iyi şekilde algılaması ve bu doğrultuda en objektif şekilde değerlendirilebilmesi için davranış odaklı ve gözlemlenebilir olmalıdır.



Şekil 7: Yetkinlik Nedir?

360 derece performans değerlendirme, kişinin kendinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açıdan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Bu doğrultuda çalışan, kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınmamaktadır.

Firma, çalışanlarının yetkinliklerini değerlendirebilmek için 2001 yılının Ağustos ayında 360 derece yetkinlik değerlendirme sisteminin kurulması ile ilgili projeyi başlatmıştır. Firmanın düşüncesi, ilk altı ayda bir projenin %80 ya da %90'ı tamamlanabiliyorsa o projenin uygulanabilir olduğu ve devam edilmesi gerektiği, eğer %80 - %90'lık kısım gerçekleştirilemiyorsa o projenin uygulamaya alınmadan bırakılması gerektiği yönündedir. Proje 2002 yılının ocak ayında başarı ile uygulamaya konulmuştur.

Uygulamaya geçilmeden önce hazırlık aşamasında, öncelikle mevcut durumu açık ve net olarak saptamak ve çalışanların görüşlerini alarak bu değişim sürecine

katılımlarını sağlamak amacıyla çok ciddi bir teşhis sürecine girilmiştir. Bu süreçte, bir kurum kültürü anketi yapılarak sonuçları alınmıştır. Çalışanlarla focus grup toplantıları yapılmış, yöneticilerle bir araya gelerek görüşler alınmış ve bunların analizleri gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çalışmalar sonucunda insan kaynakları sistemlerinin nasıl görüldüğü, güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğu, nerelerde tıkanıklıklar olduğu ve bunların nasıl giderilebileceği belirlenmiştir.

İlk etapta üst yönetimde 170 kişilik bir gruba pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama, bu sisteme yeni olan şirketler için çok önemlidir. Böylelikle kişilerin ilgisinin düzeyini gözlemleme şansı doğmaktadır. Ayrıca yöneticilerin, sürekli olarak gözlem yapmaları ve süreç içerisinde not almaları önerilmektedir.

Pilot uygulama ile kişilerin yetkinliklere alışmaları amaçlanmaktadır. Nasıl bir sistem oluşturulacağı? Hem değerleyenler hem de değerlendirilenler açısından bir aksama var mı? Çalışanlar alışabiliyor mu? gibi sorulara bir anket yardımıyla cevap bulunmaya ve anlaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, pilot uygulama ile sistemde düzeltme ve değişiklik ihtiyacının olup olmadığı görülmektedir. Firmada pilot uygulamanın yapılmasının bir diğer nedeni de, bu süre zarfında sistemin uygulanacağı 858 kişilik beyaz yakalı çalışanların her biri için gerekli teknik donanım ve yazılımın kurulmasıdır.

Firma, kendi kültürüne ve yapısına uygun dokuz yetkinlik belirlemiştir. Bunlar:

1. Yön Belirleme
2. Yön Birliği Sağlama
3. Grup İçi/Gruplar Arası İşbirliği
4. İletişim Ve Etki Yaratma
5. Girişimcilik
6. Sonuç Odaklılık
7. Bütünsel Bakış
8. Kendini Ve Ekibini Geliştirme
9. Farklılıklara Uyum Ve Yönetmedir.

Bu yetkinlikler dört farklı seviyedeki çalışan grubuna yönelik farklı sorular şeklinde belirlenmiştir. Firmadaki kademe türleri ise şöyle sınıflandırılmıştır:

- ✓ Ekip Üyesi
- ✓ Uzman
- ✓ Yönetici
- ✓ Üst Yönetici

Yetkinlikler oluşturulduktan ve üst yönetimin onayı alındıktan sonra, 360 derece performans değerlendirme sistemi için eğitimler düzenlenmiştir. Tüm çalışanlara sistemi nasıl kullanmaları gerektiği, değerlendiricilerin nasıl belirlendiği, arkadaşlarını, astlarını, yöneticilerini değerlendirirken neler yapmaları yada yapmamaları gerektiği, nasıl sorunların çıkabileceği, hangi hataların oluşabileceği gibi konularda eğitimler verilmiştir. Ayrıca değerlendirme raporlarını aldıklarında neler yapmaları gerektiği ile ilgili ayrıntılı bilgilendirme toplantıları yapılmıştır. Tüm yöneticilere sistemin nasıl yönetilmesi gerektiği iyi bir şekilde aktarılmıştır. Sistemin işleyişi ile ilgili broşürler ve kitapçıklar dağıtılmıştır. Böylece sistemin, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Sistem, çalışanlar tarafından benimsenirse başarısız olması da mümkün değildir.

Sonraki aşamada değerlendirmeye kimlerin dahil olacağı tespit edilmiştir. Buna göre; çalışanların en az 6 aydır aynı pozisyonda çalışıyor olmaları gerekmektedir. Aksi halde hem değerleyemez hem de değerlendirilmez. Bu durum hem firmada yeni işe başlayanlar için hem de görev değişikliğinde bulunanlar için geçerlidir.

Değerlemeye katılanlar belirlendikten sonra sıra değerlendiricilerin tespitine gelmektedir. Değerleyici seçiminde üç önemli nokta göz önünde bulundurulmaktadır.

- ✓ En az altı aydır birlikte çalışıyor olma,
- ✓ İş ilişkisi içinde olma,
- ✓ Gizliliğe uymadır.

Değerleyicilerin sayısı 3 ile 11 arasında değişmektedir. Değerleyiciler grubuna aşağıdaki kişiler dahil edilmektedir.

- ✓ Yöneticiler
- ✓ İş arkadaşları (eş düzey)
- ✓ Yan departmanlardaki çalışanlar
- ✓ Proje yöneticileri
- ✓ Astlar.

Çalışanlar en az üç kişi tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirme yönetici, ast ve eş düzey tarafından yapılabildiği gibi çalışanın astının olmaması durumunda yönetici ve 2 eş düzeyi tarafından yapılabilmektedir. Eş düzeyinin olmaması durumunda ise yönetici ve 2 astı tarafından değerlendirme yapılabilmektedir.

Değerleyiciler çalışanın yöneticisi tarafından belirlenmektedir ve insan kaynakları departmanı tarafından onaylanmaktadır. Objektivitenin ve güvenilirliğin sağlanması ve sonuçların teyit edilmesi açısından her yıl değerlendiriciler değiştirilmektedir. Yöneticiler kendilerine bağlı tüm çalışanları değerlemek zorundadırlar. Firmada 2005 yılından itibaren yeni bir uygulamaya geçilmektedir. Artık çalışanlarda değerlendiricileri önerebileceklerdir. Ama son karar yine yöneticilerdedir.

360 derece yetkinlik değerlendirme her yıl beyaz yakalı personele ekim-kasım aylarında uygulanmaktadır. Çalışanlara kimleri değerleyecekleri ve hangi tarihler arasında bunu yapmaları gerektiği mail aracılığı ile bildirilmektedir. Performans değerlendirme görüşmesinin, yıl sonunda ya da bir sonraki yılın ilk ayında yapılmasının nedeni 360 derece yetkinlik değerlendirme sisteminin yıl başında belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının tespiti ile ilgilenmek yerine sadece çalışanların yetkinliklerinin doğru ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmesi ile ilgilenmesindedir.

Değerlendirici seçiminin bitmesinin ardından kişiler, buldukları kademenin yetkinliklerinden değerlendirilmektedirler. Her bir fonksiyonun farklı bir değerlendirme formu mevcuttur. Yetkinlikler tüm fonksiyonlar için aynı olduğu halde, sadece sorular kademeye göre değişmektedir. Daha önce de değinildiği gibi değerlendirme formları ekip üyesi, uzman, yönetici ve üst yönetici olmak üzere toplam dört kademeye ayrılmıştır. Müşteri duyarlılığı yetkinliği için farklı kademelere yöneltilen sorular için örnek Ek 2'de verilmiştir.

Değerlendirme, İnsan Kaynakları Rehberi'nde elektronik soru formu üzerinden yapılmaktadır. Formda değerlendirme ölçeği 4'lü olduğu halde 2005 yılından itibaren 5'li olarak uygulanmaya başlanacaktır. Değerlendirme ölçeğinin 4'lü olduğu dönemlerde değerlendiricilerden 1 (en düşük) ve 4 (en yüksek) seçeneklerini işaretlemeleri durumunda o soruyla ilgili açıklama ve örnek yazmaları istenmiştir. Ancak yıl sonundaki sonuçlara bakıldığında çalışanların ekstra açıklama yazmamak için daha çok 2 ve 3 seçeneklerine

yöneldikleri tespit edildiği için 2005 yılından itibaren en düşük ve en yüksek puanlar işaretlendiğinde açıklama yazılması gereken zorunlu alanlar olmayacaktır. Ancak, değerleyicilerin eklemek istedikleri yorumlar ve örnekler mevcut ise her soru için açıklama yazılmasına olanak sağlayan alanlar mevcut olacaktır. 2005 yılından itibaren geçerli olacak 5’li değerlendirme ölçeği ise şöyledir:

- ✓ 1: Beklenen Düzeyin Çok Altında
- ✓ 2: Beklenen Düzeyin altında
- ✓ 3: Beklenen Düzeyde
- ✓ 4: Beklenen Düzeyin Üstünde
- ✓ 5: Beklenen Düzeyin Çok Üstünde
- ✓ G: Gözlemlenemedi

360 derece performans değerlendirmede tüm davranışları sürekli gözlemlemek mümkün olmayabilir. Gözlemlenen davranışın etkinliğini ölçmek daha doğru olmaktadır. Bu nedenle değerlendirme ölçeğine “gözlemlenemedi” seçeneği de eklenmiştir(Ek 3). Gözlemlenemedi seçeneği seçildiği takdirde, bu değerlendirme ortalamaya katılmamaktadır.

Değerleme formunda toplam 9 yetkinlik ve bunların altında toplam 25 soru yer almaktadır. Çalışanlar değerlendirmelerini yaparken yetkinliklerin isimlerini göremezler, sadece soruları görebilmektedirler. Bu nedenle hangi sorunun hangi yetkinliğe ait olduğu çalışan tarafından bilinmemektedir. Firma 2005 yılından itibaren yetkinliklerini güncellemiştir ve aşağıdaki şekle getirmiştir.

- ✓ Yön Belirleme
- ✓ Takım Çalışması
- ✓ İletişim
- ✓ İşbirliği Geliştirme
- ✓ Sonuç Odaklılık
- ✓ Yaratıcılık Ve Girişimcilik
- ✓ Kendini Ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme
- ✓ Farklılıklara Uyum Ve Yönetme
- ✓ Müşteri Duyarlılığı

Bu yeni yetkinlikler bir şekil yardımıyla şekil 8’deki gibi gösterilebilir.



Şekil 8: Yetkinlikler

Bir soru formunun cevaplanması yaklaşık 30 dakika sürmektedir. Çalışanlar değerlendirmelerini yaparken daha sessiz ve sakin bir ortam istiyorlarsa ya da yaptıkları değerlendirmeler başkaları tarafından görülüyorsa (özellikle o an değerlendirilen kişi tarafından) onlar için oluşturulmuş olan bilgisayar odalarında değerlendirmelerini yapabilmektedirler.

Değerlendirme formlarında çalışanların kendilerini değerlendirebilecekleri öz değerlendirme bölümü de vardır. Ancak bu bölüm hiç kimse tarafından görülmemektedir. Ne çalışanın yöneticisi ne de insan kaynakları departmanı çalışanın öz değerlendirmesini görememektedir, sadece çalışan görebilmektedir(Örnek: Ek 5). Ayrıca bir değer belirtilmesi gereken nokta da, öz değerlendirmenin ortalamaya katılmadığıdır. Değerlendirme ağırlıkları genellikle aşağıdaki gibi olmaktadır.

- ✓ % 40 Yönetici
- ✓ % 30 Astlar
- ✓ % 30 Eş düzeyler

Ancak çalışanın astının yada eş düzeyinin olmaması durumunda ağırlıklar %40 Yönetici ve %60 diğerleri olarak dikkate alınmaktadır. Firmadaki 360 derece

performans değerleme portalında değerleyicilerin yıl içinde değerledikleri kişilerle ilgili iyi ve kötü olayları ve durumları not alabildikleri bir bölümde mevcuttur. Bu bölüm değerleyiciler için not defteri görevini yerine getirmektedir. Böylece değerleyiciler oraya bakarak tüm yıl içindeki davranışlarına göre çalışanı değerlendirerek objektiviteyi sağlamaktadırlar.

Daha önce maille çalışanlara duyurulan değerlendirme tarihlerinden hemen sonra bir program yardımıyla sonuçlar değerlendirilmektedir. Bu işlem yaklaşık olarak 30 dakika sürmektedir. Bununla birlikte insan kaynakları departmanı elde edilen sonuçlarla birlikte şu bilgilere ulaşabilmektedir:

- ✓ Hangi yetkinlikten en düşük puanları kimlerin aldığını
- ✓ Hangi yetkinlikten en yüksek puanları kimlerin aldığını
- ✓ Firma genelinde hangi yetkinliğin zayıf olduğunun ve geliştirilmesi gerektiğini
- ✓ Firma genelinde hangi yetkinliklerin güçlü olduğunu görebilmektedirler.

Bireysel değerlendirme raporları çalışan, yönetici ve insan kaynakları uzmanı tarafından görülebilmektedir. Çalışan değerlendirme raporunda yetkinlik bazında kendi değerlendirmesini, yöneticisinin değerlendirmesini ve tüm değerlendirmelerin ortalamasını ayrı ayrı görebilmektedir. Çalışan, onu değerleyen kişilerin değerlendirme sırasında yazdıkları yorumları da raporda görebilmekte ve buna göre kendinin 3. kişiler tarafından nasıl algılandığını görebilmektedir. Ek 4'teki yetkinlik değerlendirme raporunda bu yorumlara örnekler verilmiştir. Raporda yetkinlik bazında başarılı, başarısız ve gelişime açık sonuçları çıkabilir. Gelişmeye açık çıkan yetkinliklerin yanında yer alan butona tıklayarak neler yapılabileceği ile ilgili öneriler sayfasına ulaşabilmektedir. Bu sayfada, gelişmeye açık yetkinlikliği geliştirebilmek için hangi makale ve kitapların okunabileceği, işbaşında öğrenme faaliyetlerinden hangilerinin uygulanabileceği ve bunlar tamamlandıktan sonra hangi eğitimlerin alınması gerektiği ile ilgili öneriler yer almaktadır. Örnek bir öneri sayfası kendini ve ekibini geliştirme yetkinliği için Ek 6'te verilmiştir. Firmada bir kütüphane mevcuttur ve önerilen kitap ve makalelere oradan ulaşılabilir. Ayrıca kütüphanede çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamak amacıyla mesleki, sosyal ve kültürel yayınlar yer almaktadır.

Kitap, video kaset, audio kaset ve süreli yayınlar kütüphane kullanım kurallarına göre ödünç alınabilmektedir.

Yılda bir kez yapılan performans değerlendirilmesinde ocak ayı içinde, bir önceki yılda yapılan çalışmalar, ulaşılan sonuçlar ve yetkinliklerin nasıl bir gelişim gösterdiği değerlendirilmektedir. Bu süreç kişilerle bire bir görüşme yapılarak yürütülmektedir.

Her çalışanın yöneticisi tarafından yetkinlik bazlı değerlendirme yapıldıktan sonra yetkinliğin hangi seviyede olduğu açıklanmakta ve değerlendirme ile ilgili görüşler çalışanla birebir paylaşılmaktadır. Çalışan, yetkinliğin gelişimi ile ilgili olarak yöneticisinin değerlendirmesine isterse katılabilir yada katılmayabilir. Değerlendirme sonuçları not biçiminde rakamsal bir baza indirgenmekte ve bu sonuçlar diğer insan kaynakları sistemlerinde girdi olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmenin yetkinliklerden ayrılan ve diğer kolu olan hedeflerin, yıl başı itibariyle belirlenmesi ve yıl sonu itibariyle de değerlendirilmesi söz konusudur. Gerek yetkinlik değerlendirmesi gerek hedef değerlendirme birbirinden bağımsız yürütülmektedir. Çünkü etkiledikleri alanlar farklılaşmaktadır.

Tüm değerlendirme sürecinde çalışanlara geribildirimlerde bulunmaktadır. Yıl ortasında bir kez ara değerlendirme yapılmaktadır. Ancak bu değerlendirmede bir form doldurulmamaktadır. Bu ara değerlendirme, yöneticinin çalışanını yönlendirmesine, hedeflerini gerçekleştirmede hangi aşamada olduğunu belirtmesine ve beklentilerini ortaya koymasına, geliştirmesi gereken yönlerin neler olduğunu belirtmesine olanak sağlayan bir süreçtir.

Performans değerlendirme sonuçları ile çalışanlar güçlü yönlerini, gelişmeye açık yetkinliklerini tespit edebilmekte ve yöneticisi ile bu yetkinliklerinin güçlenmesi için gelişim planı yapmaktadırlar.

Eğer değerlendirme sonuçlarında çalışanların gelişime açık yetkinlikleri yer alıyorsa, bunların gelişiminin sağlanması için gerekli öneriler ve eğitimler verildiği halde eğer bir sonraki yıl yine performans değerlendirme notu düşük çıkarsa çalışanın firmadan ayrılması kararı verilmektedir.

Firma 360 derece performans değerleme sonuçlarını çeşitli insan kaynakları uygulamalarına girdi olarak kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- ✓ İşe alma ve yerleştirme
- ✓ Entegre performans yöntemi
- ✓ Terfi ve tayin
- ✓ Gelişim planlama
- ✓ Kariyer planlama
- ✓ Yedekleme
- ✓ Eğitim ihtiyacının tespiti ve planlanması
- ✓ Ödüllendirme
- ✓ Dolaylı olarak ücretlendirme.

Performans değerlendirmesi sonucunda belli bir başarı elde etmiş kişiler “kariyer havuzu”na alınmaktadır. Kariyer havuzuna alınan kişiler yatırım yapılması planlanan ve ileriye dönük olarak yararlanılacak potansiyel yönetici adaylarıdır. Kariyer havuzuna alınan kişiler daha sonra belli eğitimlerle desteklenerek, ileride oluşabilecek boş yönetici pozisyonlarına aktarılabilir. Bu, aynı zamanda kişilerin kurum tarafından önemsendiklerini ve bu kurumun bir parçası olduklarını hissedebilecekleri bir uygulamadır.

Firmayı ileriye taşıyabilecek, farklı kademelerde yer alan ve bulunduğu yönetim kademesinden daha yukarıdaki kademelere çıkabilecek başarılı yöneticileri önceden tespit etmek ve geliştirmek amacıyla potansiyel değerlendirme süreci uygulanmaktadır. Potansiyel değerlendirme süreci performans ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarını kullanmaktadır. Süreç kapsamında bir üst yönetim kademesine yükselebilecek potansiyellerin listesi ve firmanın yedekleme planları belirlenmektedir.

Firma bünyesinde yapılan Kariyer Planlama/Geliştirme sürecinin amacı, potansiyeli olanların erken teşhis edilmesi, gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve gelişim imkanlarının verilmesi, daha fazla sorumluluk isteyen görevlere hazırlanmasını planlamaktır. Firmada uzmanlık ve yönetici kadrolarının genellikle firma bünyesinden sağlanması ilkesi benimsenmiştir. Her seviyede çalışana kariyer gelişimleri doğrultusunda belirlenen ihtiyaçlara göre, gerek şirket içi gerekse şirket dışı eğitimler

verilmekte, firma içi rotasyon imkanları sağlanmaktadır. Amaç, kişisel gelişimin organizasyonel gelişim çerçevesinde geliştirilmesidir.

Firmada sistemin uygulanmaya başlamasından itibaren 2-3 yıl geçmiştir ve her geçen yıl daha net sonuçlar alınmaktadır. Çalışanlar, arkadaşlarını yıl içinde bu yetkinliklere göre gözlemekte ve notlar almaktadırlar. İlk birkaç yıldan sonra 360 derece performans değerleme sisteminden daha net ve kullanılabilir veriler elde edilerek firmanın çeşitli insan kaynakları uygulamalarına girdiler sağlanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

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

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

360 derece performans değerlendirme sistemi esnek ve geniş kapsamlı bir modeldir. Firmaların kendilerine özgü bir yapı içerisinde ele alınıp değerlendirilebileceğini, herşeyden önce firmada bir performans kültürünün olması gerektiğini, firmalarda iyi işleyen bir performans kültürü varsa ve objektiviteye doğru süreci iyileştirmek istiyorsak 360 derece performans değerlemeye kademeli olarak geçilmesi gerektiği ve özellikle bir örgütte pilot birimin seçilmesi önemlidir.

Bütün bu olumlu yönlerine rağmen birden çok kaynaktan geribesleme alındığı için eğer gerekli objektiflik sağlanamazsa sistemin etkinliği azalır. Birçok danışman, kaç kişiyle geribildirim alındığının değil, kimlerden alındığının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna göre de geribildirimleri sağlayanların belirlenmiş veya ideal bir sayısı yoktur. Sadece kimlerden alınacağını doğru belirlenmesi gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirme uygulaması, bazı durumlarda verimliliği düşürür ve organizasyonun olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olabilir. Kavram olarak güçlü olmasına karşın, bazı organizasyonlarda işbirliği yapmayı reddeden

yöneticilerin direnişi ile karşılaşılabilir. Bazı yöneticiler için astları ile bir araya gelip, kendisinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini konuşmak alışık olmadığı ve hatta ürkütücü bir durum olmaktadır.

Bazıları için sürecin nasıl kullanılacağı konusunda yeterli eğitim verilmediğinden başarı şansı baştan kaybedilmiş olmaktadır. Eğitim, yeterli olmadığında, çoğu değerlendirmelerde çalışanlar ya göklere çıkarılmakta ya da fazlasıyla kötülenmekte, hatta aşağılanmaktadır. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak ve etkili bir 360 derece performans değerlendirme sistemine sahip olabilmek için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması gerekmektedir.

✓ 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.

✓ Sağlıklı bir 360 derece sisteminin uygulanabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir.

✓ Bu sistemin kuralları uygulanırken kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği göz önüne alınarak evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekir.

✓ Değerlendirme, bir kişiden hoşlanıp hoşlanmama durumundan etkilenmemelidir. Sorular, değerlendirmenin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.

✓ Değerlendirme, kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.

✓ Değerlendirmeleri yapanların rakamsal değerlerin dışında aynı zamanda da yazılı tanımlar yapmalarına da imkan tanınmalıdır. Bu geribildirimlerin daha spesifik ve anlamlı olmasını sağlar.

✓ Geribildirim araçlarının güvenilir, geçerliliği olan ve istetikselsel metodlardan oluşturulmuş olması gerekmektedir.

✓ Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınabilirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirebilir.

✓ Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.

✓ 360 derece değerlendirme sonucunda yöneticinin kendisi hakkındaki algılamalarına hiç uyuşmayan sürpriz yorumlar ortaya çıkabilir. Bu yorumlar olumsuz da olabilir. Yöneticiye yansıtılırken dengeli olarak yansıtılmalıdır.

✓ Performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır.

✓ Tüm katılımcıların konuyla ilgili çok iyi bilgilendirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir.

✓ Geçiş sürecinde tüm bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılabilir (bu durum 360 yerine 180 derece geribildirim olarak nitelendirilmektedir).

✓ Başta değerlendirme sistemini tüm kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması olası problemlerin önüne geçmek için yapılması gereken başlıca olgulardır. Eğitim seviyesi ve motivasyonu en iyi durumda olan departman ya da departmanlar pilot uygulamalar için seçilmelidir.

✓ Çalışanlar yöntemin cezalandırma amacıyla değil hem şirket hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Bu yöntem güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak işlememektedir.

✓ Sistem yöneticisi dışarıdan (danışmanlık kuruluşları gibi) temin edilebilir.

✓ Sisteme girip geribildirim vermek ve aynı zamanda kendisiyle ilgili yapılan değerlendirmeleri görmek amacıyla herkese bir kullanıcı adı ve şifrenin verilmesi ve bunların gizli tutulması sağlanabilir.

✓ Yapılan değerlendirmeler sonucunda her düzeye uygun geribildirim verilmesi gerekmektedir.

Günümüzde iş dünyasındaki rekabette ne çıkabilmenin ve başarıya ulaşabilmenin, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilmenin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmekten, dinamik bir yapıya sahip olabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen şirketler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu gelecekte, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadır. “İnsan”ı ön plana çıkartan 360 derece geribildirim sistemi, gelecekte başarılarımza imza atmayı hedefleyen, rakiplerine göre fark yaratabilecek olan organizasyonlar tarafından tercih edilen bir değerlendirme sistemidir. 360 derece geribildirim sistemi, bahsettiğimiz noktalar konusunda titiz bir çalışmaya gidilirse, işletmeleri ve organizasyonları gelecekte başarıya taşıyacak anahtar sistem olarak kabul edilmektedir.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR, Ceyhan; ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.
- ANTONIONI, David. “Designing An Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process”, **Organizational Dynamics**, Autumn 1996, ss. 24-38.
- ANTONIONI, David. “360 Degree Feedback for a Competitive Edge, **Industrial Management**, May – June 2000, ss. 6-10.
- ANTONIONI, David ve PARK, Heejoon. “The Relationship Between Rater Affect and Three Sources of 360-Degree Feedback Ratings”, **Journal of Management**, Vol: 27, 2001, ss. 479-495.
- ARSLAN, Akın. “360 Derece Değerlendirme: Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, Kalder Forumlar, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2, Haziran 2003.
- ARSLAN, Akın. “Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları”, Otelcilerin El Kitabı, <http://www.ustunsoz.com/modules.php?name=News&file=article&sid=35>, Haziran 2003.
- ARTAN, Sinan. **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 239, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Röprodüksiyon Merkezi Teksir Bürosu ve Basımevi, Eskişehir, 1981.
- AŞKUN, İnal Cem. **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100, Eskişehir İTİA Basımevi, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN, İnal Cem. **İşgören**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207, Eskişehir İTİA Basımevi, Eskişehir, 1978.
- ATAAY, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, 1990.
- AYTAÇ, Aygül. “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Sayı: 41, Temmuz 2003, ss. 32-35.

- AYTEK, Bintuğ. **İşletmelerde İşgücü Planlaması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını No: 115, Kalite Matbaası, Ankara, 1978.
- BALTAŞ, Zuhâl. “Performans Yönetimi”, **Kaynak Dergisi**, Ekim – Aralık 2002, ss. 1-23.
- BARUTÇUGİL, İsmet. **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002.
- BEKTAŞ, Kazım. “Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1992/3, Ankara, 1992, ss. 65-84.
- BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.
- BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- BORMAN, Walter C. “360 Degree Ratings: An Analysis of Assumptions and a Research Agenda for Evaluating Their Validity”, **Human Resource Management Review**, Vol:7, No:3, 1997, ss. 299-315.
- BRACKEN, David W.; DALTON, Maxine A.; JAKO, Robert A.; MCCAULEY, Cynthia D. ve POLLMAN, Victoria A. **Should 360-Degree Feedback Be Used Only For Developmental Purposes?**, Center For Creative Leadership, North Carolina, 1997.
- BRACKEN, David W.; TIMMRECK, Carol W.; FLEENOR, John W. ve SUMMERS, Lynn. “360 Feedback From Another Angle”, **Human Resource Management**, Vol:40, No:1, Spring 2001, ss. 3-20.
- CAN, Halil; AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- CANMAN, Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 252, Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası, Ankara, 1993.
- CANMAN, Doğan. “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, Ankara, Mart 1993, ss. 159-184.
- CANMAN, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Takav Matbaacılık, Ankara, 1995.

- CASCIO, Wayne F. **Managing Human Resources**, Mc. Graw Hill Ind., New York, 1995.
- CEMALCILAR, İlhan; BAYAR, Doğan; AŞKUN, İnal C. ve ÖZ-ALP, Şan. **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1989.
- COATES, Dennis E. “Multi-Source Feedback: Seven Recommendations”, **Career Development International**, 1/3, 1996, ss. 32-36.
- DEMİRLİ, Sinan. Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Personel Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Çalışma, <http://telekomteftis.virtualave.net/demirli.htm>., Haziran 2003.
- DESSLER, Gary. **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- DİNÇER, Ömer ve FİDAN, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**, İşletme-Ekonomi Dizisi: 67, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.
- EDİ, Önder. “Stratejik Performans Değerleme”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 20, İstanbul, Ocak 1995, ss. 13-16.
- EDWARDS, Mark R. “Improving Performance with 360-Degree Feedback”, **Career Development International**, 1/3, 1996, ss. 5-8.
- EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann J. “360 Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?”, **Career Development International**, 1/3, 1996, ss. 28-31.
- EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann J. **360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement**, Amacom, New York, 1996.
- EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann J. **Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance**, American Compensation Association, 1996.
- EKE, Ali Erkan. “Başarı Değerleme ve KİT’ler İçin Öngörülen Yöntem”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3, Ankara, 1988, ss. 108-125.
- ERDOĞAN, Berrin. “Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 2, İstanbul, Kasım 1998, ss. 77-90.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, Küre Ajans, İstanbul, 1991.

- ERGÜLEN, Doğan T. “360 Derecelik Dönüşüm”, **Kariyer Dünyası**, Ekim 1998, ss. 104-106.
- FINNIGAN, John. **Doğru İşe Doğru Eleman**, çev. Mehmet KILIÇ, Bireysel Yatırım Dizisi: 1, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1997.
- FISHER, Cynthia D.; SCHOENFELDT, Lyle F. ve James B. SHAW, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
- FISHER, Cynthia D.; SCHOENFELDT, Lyle F. ve SHAW, James B. **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1999.
- GARAVAN, Thomas N.; MORLEY, Michael ve FLYNN, Mary. “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”, **Journal Of Management Development**, Vol: 16, No: 2, 1997, ss. 134-147.
- GEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.
- GÜMÜŞ, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İşletme Dizisi No: 33, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1995.
- HEISLER, William J. “360-Degree Feedback: An Integrated Perspective”, **Career Development International**, 1/3, 1996, ss. 20-23.
- JACKSON, J. ve GRELLER, M. “Decision Elements For Using 360 Degree Feedback”, **Human Resource Planning**, Vol: 21, No: 4, 1998, ss. 18-28.
- JONES, John E. ve BEARLEY, William L. **360 Degree Feedback: Strategies, Tactics and Techniques For Developing Leaders**, HRD Press And Lakewood Publications, Minneapolis, 1996.
- KAZANCI, Metin. “Personel Değerlendirmesi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, Ankara, Mart 1974, ss. 11-26.
- KEÇECİOĞLU, Tamer ve ÇAPRAZ, Burak. “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, **Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Sayı: 2, 2003, ss. 41-53.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli, 2. Ege İnsan Kaynakları Yönetimi Zirvesi, 2003.
- KOEBELIN, Genene. “Are You Ready for 360 Degree Feedback?”, <http://www.work911.com/performance/particles/360.htm>, Haziran 2003.

- LEPSINGER, Richard ve LUCIA, Anntoinette D. **The Art And Science of 360 Degree Feedback**, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1997.
- LEPSINGER, Richard ve LUCIA, Anntoinette D. "Chapter 9: Using 360-Degree Feedback In A Talent Management System", **Right Management Consultant**, 2003, ss. 119-128.
- MADZAR, Syjetlana. "Hungry For Feedback", **Management Development Review**, Vol: 10, No: 6/7, 1997, ss. 246-248.
- MAVIŞ, Fermani. **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 843, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1994.
- MCCAULEY, Cynthia D. ve MOXLEY, Russell S. "Developmental 360: How Feedback Can Make Managers More Effective?", **Career Development International**, 1/3, 1996, ss. 15-19.
- MILTENYI, George. **360 Degree Feedback Manual: Implementing A Multisource Performance Management System In Your Organisation**, Business And Professional Publishing, Australia, 1998.
- NOE, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev: Canan ÇETİN, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.
- OBUZ, Nuray. "Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1996.
- ÖNER, Yıldırım. "Başlıca Yönetici Değerleme Yöntemleri", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, İstanbul, Nisan 1975 ss. 177-188.
- PALMER, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan ŞAHİNER, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın, İstanbul, 1993.
- PECK, Curtiss S. 360-Degree Feedback: How To Avoid A Disaster, <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>, Haziran 2003.
- PIEPERL, M. A. "Getting 360 Degree Feedback Right", **Harvard Business Review**, Vol: 179, No: 1, 2001, ss. 142-147.
- PREWITT, E. "Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews", **Harvard Management Update**, February 1999, ss. 32-39.
- PRICE, Alan. **Principles of Human Resource Management**, Blackwell Business Publisher Ltd., Oxford, 2000.

- ROWE, Christopher. "Introducing 360-Degree Feedback: The Benefits and Pitfalls", **Executive Development**, Vol: 8, No: 7, 1995, ss. 14-20.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 831, Ünite 5, Etam A.Ş. Web Ofset, Eskişehir, 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. "360 Derece Performans Yönetimi", 2. Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi, Haziran 2003.
- SCHULER, Randall S. ve JACKSON, Susan E. **Human Resource Management: Positioning For The 21st Century**, West Publishing. Company, Minneapolis, 1996.
- SERİNKAN, Celalettin. "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1996/4, Ankara,1996.
- SHERMAN, Arthur ve BOHLANDER, George. **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1992.
- SÖZEN, Ural. **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 58, Ankara, 1973.
- ŞENATALAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Üçler Matbaası, İstanbul, 1978.
- TARLAN, Deniz ve TÜTÜNCÜ, Özkan. "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, İzmir, 2001, ss. 141-163.
- TELİMEN, Osman. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.
- THACH, Elizabeth C. "The Impact of Executive Coaching and 360 Feedback on Leadership Effectiveness", **Leadership and Organization Journal**, Vol: 23, No: 4, 2002, ss. 205-214.
- THOMPSON, Brad Lee. **Yeni Yöneticinin El Kitabı-2: Üstün Performans Geliştirme**, Çev.Vedat G.DİKER, Çanta Kitapları Dizisi: 3, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998.

- TINAZ, Pınar. “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı: 5, Manisa, 1999, ss. 389-406.
- TİMUR, Hikmet. “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, Ankara, Eylül 1983, ss. 3-25.
- TORRINGTON, Derek ve HALL, Laura. **Human Resource Management**, Prentice Hall Europe, 1998.
- TURGUT, Hakan. “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 42, 2002, ss. 56-68.
- TUTUM, Cahit. **Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 179, Doğan Basımevi, Ankara, 1979.
- UYARGİL, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.
- UYARGİL, Cavide. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Ünite: 6, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir, 1998.
- ÜNAL, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998.
- VELSOR, Ellen Van; LESLIE, Jean Brittain ve Fleenor, John W. **Choosing 360: A Guide To Evaluating Multi-Rater Feedback Instruments For Management Development**, Center Of Creative Leadrship, North Carolina, 1997.
- WALDMAN, David A. ve ATWATER, Leanne E. **The Power of 360 Degree Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity**, Gulf Publishing Company, Houston – Texas, 1998.
- WALDMAN, David A. ve BOWEN, David E. “The Acceptability of 360 Degree Appraisals: Acustomer – Supplier Relationship Perspektive”, **Human Resource Management**, Vol: 37, No: 2, Summer 1998, ss. 117-129.
- WALDMAN, David; ATWATER, Leanne E. ve ANTONIONI, David. “Has 360 Degree Feedback Gone Amok?”, **Academy of Management Executive**, Vol: 12, No: 2, 1998, ss. 86-94.
- WIMER, Scott ve NOWACK, Kenneth M. “13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback”, **Industrial Management**, Vol: 52, No: 5, 1998, ss. 69-74.

YÜCE, Payam. 360 Derece Değerlendirme,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=529>,
Haziran 2003.

360 Derece Geribildirim Sistemini Doğru Kullanmak,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3344>,
Aralık 2004.

<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html>., Haziran 2003.

EKLER

**EK 1: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE
KULLANILAN DEĞERLEME FORMU ÖRNEĞİ**

| | | | | | | | | | |
|---|-------|---|---|-------|----------------------------|---|---|---|--|
| Değerlenen Kişinin | | | | | | | | | |
| Adı Soyadı: | | | | | | | | | |
| Cinsiyeti: | Kadın | | | Erkek | | | | | |
| Yaşı: | | | | | | | | | |
| Bölümü: | | | | | | | | | |
| Değerleme Yapan Kişinin Bireyle İlişkisi | | | | | | | | | |
| Yöneticisi | | | | | | | | | |
| Aynı Seviyedeki İş Arkadaşı | | | | | | | | | |
| Astı | | | | | | | | | |
| Müşterisi | | | | | | | | | |
| Kişinin Kendisi | | | | | | | | | |
| Diğer | | | | | | | | | |
| Değerleme Ölçeği | | | | | | | | | |
| 1 – Kesinlikle Katılmıyorum | | | | | 5 – Kısmen Katılıyorum | | | | |
| 2 – Katılmıyorum | | | | | 6 – Katılıyorum | | | | |
| 3 – Kısmen Katılmıyorum | | | | | 7 – Kesinlikle Katılıyorum | | | | |
| 4 – Kararsızım | | | | | 0 – Uygulanamaz | | | | |
| LİDERLİK | | | | | | | | | |
| Deneyimlerini paylaşırken kaynak görevi görür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Diğerlerini liderliği öğrenmeleri için cesaretlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Girişimleri geliştirmek için çalışanlara olanak sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Başarıyı ödüllendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Bir grubu yönetirken diğer çalışanları destekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| KİŞİLER ARASI BECERİ VE YÖNETİM İLİŞKİSİ | | | | | | | | | |
| Diğer kişilerin görüşlerini dikkate alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Fikirlerini kısa ve öz şekilde aktarır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Başkalarının fikirlerini de kullanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| İnsanlara eşit davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| İnsanların katılımına değer verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Kişileri hedefler konusunda cesaretlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Kişilerin hislerini ve duygularını anlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Çevresindeki insanları motive eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Gerektiğinde diğerlerine tavsiye verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |
| Zorlukların üstesinden kolayca gelir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 | |

| TAKIM ÇALIŞMASI | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çalışanları takım hedeflerine yönlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Diğer fikirlere açıktır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Bilgilerini paylaşır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Takımdaki her kişiye saygıyla davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Takım üyelerini karar alımında cesaretlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Takım üyelerinin fikirlerine yapıcı geribildirim verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Karşılıklı olarak yararlı çözümler oluşturmaya çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Her katılımı için takım üyelerinden geribildirim bekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| STRATEJİK DÜŞÜNME VE PLANLAMA | | | | | | | | |
| Örgüt için uzun dönem fikirlere sahiptir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Geleceğe geniş perspektifle bakar. Örgütü ilgilendiren temel konuları algılar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Örgütün çalıştığı çevreyi kolayca algılar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Yeni fikirler oluşturmak için stratejik düşünür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Zorlukları aşabilmek için stratejiler kurar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| ESNEKLİK VE UYUM | | | | | | | | |
| Görüşlerini, örgüt lehine olmayan durumlarda değiştirebilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Çalışma yöntemlerinde esneklik gösterebilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Yeni çalışmalara kolayca adapte olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Yeni ve değişik fikirler geliştirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| ÖRGÜT | | | | | | | | |
| Hedefleri ve amaçları açıkça ortaya koyar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Hedeflere ulaşmak için gerçekçi planlar oluşturur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Planlarına diğer çalışanları dahil eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Hedefleri ve planları sürekli gözden geçirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| PROBLEM ÇÖZÜMÜ | | | | | | | | |
| Problemin çözüm sürecine takımı dahil eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Problemleri tarafsız biçimde analiz eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Problemlerin dolaylı/doğrudan nedenlerini belirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Sorunlara en uygun çözümü bulur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |

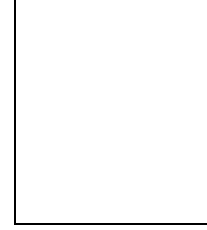
**EK 2: DEĞERLENDİRME FORMUNDAKİ YETKİNLİKLERDEN
“MÜŞTERİ DUYARLILIĞI” İLE İLGİLİ KADEMELERE YÖNELTİLEN
SORU TÜRLERİ**

| İç/dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlar, sunduğu ürün ve hizmetlerde sürekli müşteri mutluluğu yaratır. | | | |
|--|---|-----------------|--|
| Ekip Üyesi | Uzman | Yönetici | Üst Düzey Yönetici |
| <p><u>Müşteri Sadakati Oluşturmak</u></p> <p>✓ Müşterinin beklentilerini açıklığa kavuşturur.</p> <p>İç/dış müşterinin gereksinimlerini saptamak üzere sorular sorar, müşterinin gereksinimlerini doğru anlayıp anlamadığını kontrol eder.</p> <p>✓ Müşteri beklentilerini fazlasıyla karşılar.</p> <p>Alışılmış iç/dış müşteri taleplerinde anında beklentiyi karşılar; beklenmedik durumlarda müşteriye uygun bir yaklaşım sergiler; beklentilerin ötesine geçebilme fırsatlarını değerlendirir.</p> <p>✓ Müşteri şikayetleriyle ilgilenir.</p> <p>İç/dış müşteri şikayetlerini/ müşterinin dile getirdiği konuları çözmek konusunda kişisel sorumluluk üstlenir.</p> | <p><u>Müşteri Odaklılık</u></p> <p>✓ Müşterileri anlamaya çalışır.</p> <p>Aktif olarak İç/dış müşterilerin beklentileri, ihtiyaçları ve problemleri ile ilgili bilgileri araştırır.</p> <p>✓ Müşterileri bilinçlendirir.</p> <p>İç/dış müşterilerini sunduğu ürün ve hizmetler ile ilgili bilgilendirir.</p> <p>✓ Müşterilerle işbirliği yapar.</p> <p>Sürekli müşteri mutluluğu ve bağlılığı yaratacak şekilde, uzun vadeli ortak fayda sağlayacak ilişkiler geliştirir.</p> <p>✓ Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçer.</p> <p>Yaptığı planların ve eylemlerin iç/dış müşterinin nasıl etkileneceğini öngörür; müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap vererek problemleri çözme yoluna gider; aşırı taahhütlerden kaçınır.</p> <p>✓ Müşterinin değerlendirme ve beklentilerini veri olarak kullanır.</p> <p>İç/dış müşteri memnuniyetini sağlamak için geri bildirim sistemleri kurar, ürün ve hizmetleri geliştirirken müşterinin beklentilerini göz önünde bulundurur.</p> | | <p><u>Müşteri Merkezli Bakış Açısı</u></p> <p>✓ Müşterinin ihtiyaçlarını öngörür.</p> <p>Müşterinin mevcut ve geleceğe yönelik beklentilerini tam olarak anlamaya çalışır; müşterinin farkında olmadığı ihtiyaçların da ortaya çıkmasını sağlar.</p> <p>✓ Müşterinin güvenini kazanır.</p> <p>Müşterilerin çıkarlarını gözeterek güven sağlar ve müşterilerin beklentilerini yönetir.</p> <p>✓ Müşteri duyarlılığını kurum kültürü haline getirir.</p> <p>Şirket genelinde her kademede müşteri duyarlılığı yaklaşımını yaygınlaştırır.</p> |

EK 3: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME FORMU ÖRNEĞİ

Değerlendirme Dönemi:2004
Değerlenen Kişiyeye Ait Bilgiler
Adı-Soyadı
Ünvanı ve Yetkinlik
Seviyesindeki Kıdemi (Ay)
Bağlı Olduğu Birim
Mevcut Yetkinlik Seviyesi

Ornek Form
BBB Sorumlusu, 184
CCC Birimi
K1



| Değerleme Yapan Kişinin Bireyle İlişkisi | Yönetici | Eş Düzey | Ast | Müşteri | Kendi | Diğer |
|--|----------|----------|-----|---------|-------|-------|
| | | | | | | |

| Yetkinlik | Beklenen Düzeyin Çok Altında | Beklenen Düzeyin Altında | Beklenen Düzeyde | Beklenen Düzeyin Üstünde | Beklenen Düzeyin Çok Üstünde | Gözlemlenemedi | Somut Davranış Örneği |
|---|------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------------------|----------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | G | |
| Yön Belirleme – K1 | | | | | | | |
| STRATEJİ VE HEDEF BELİRLEME | | | | | | | |
| PLANLAMA VE KAYNAK YÖNETİMİ | | | | | | | |
| İZLEME VE ÖNLEM ALMA | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Yön Birliği Sağlama – K1 | | | | | | | |
| MOTİVASYON VE BAĞLILIK YARATMA | | | | | | | |
| YETKİLENDİRME | | | | | | | |
| TANIMA VE TAKDİR | | | | | | | |
| GELİŞTİRME VE YEDEKLEME | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Grup İçi/ Gruplar Arası İşbirliği – K1 | | | | | | | |
| İLİŞKİ GELİŞTİRME VE İŞBİRLİĞİ | | | | | | | |
| ORTAK YARAR SAĞLAMA VE SİNERJİ YARATMA | | | | | | | |
| PAYLAŞMA | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| İletişim ve Etki Yaratma – K1 | | | | | | | |
| ÇATIŞMA YÖNETİMİ | | | | | | | |
| MÜZAKERE ETMEK | | | | | | | |
| ETKİLİ MESAJ İLETME | | | | | | | |
| İLETİŞİM ORTAMI YARATMAK | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Girişimcilik – K1 | | | | | | | |
| FIRSATLARI GÖRME VE DEĞİŞİM YARATMA | | | | | | | |
| RİSK ALMA | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|------------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
| Sonuç Odaklılık – K1 | | | | | | | |
| ENGELLERLE VE BELİRSİZLİKLERLE BAŞA ÇIKMA | | | | | | | |
| ANALİTİK DÜŞÜNME | | | | | | | |
| İNSİYATİF KULLANMA VE KARAR VERME | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Bütünsel Bakış – K1 | | | | | | | |
| GENİŞ BAKIŞ AÇISI | | | | | | | |
| KAPSAMLI DÜŞÜNME | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Kendini ve Ekibini Geliştirme – K1 | | | | | | | |
| GERİBİLDİRİMLERE AÇIK OLMA | | | | | | | |
| SÜREKLİ ÖĞRENME | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Farklılıklara Uyum ve Yönetme – K1 | | | | | | | |
| FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ | | | | | | | |
| ESNEKLİK VE UYUM SAĞLAMA | | | | | | | |
| Ortak Değer Değerlendirme | Var / Yok | | | | | | |
| Topluma Duyarlılık | | | | | | | |
| Güvenilirlik ve Dürüstlük | | | | | | | |
| İç/Dış Müşteri Duyarlılığı | | | | | | | |
| Takım Ruhu ve Dayanışma | | | | | | | |
| Dinamik Olmak | | | | | | | |
| Yaratıcılık ve Yenilikçilik | | | | | | | |
| Özgüvene Sahip Olmak | | | | | | | |

EK 4: ORTAK DEĞER / YETKİNLİK DEĞERLENDİRME SONUÇLARI (Yöneticiler ve İnsan Kaynakları Departmanı tarafından görülebilen değerlendirme sonuçları)

Değerlendirme Dönemi:2004

Çalışana Ait Bilgiler

Adı-Soyadı

Ornek Form

Ünvanı ve Yetkinlik

AAA Sorumlusu, 145

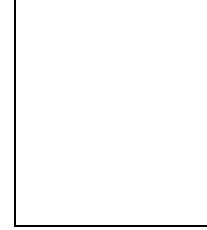
Seviyesindeki Kıdemi (Ay)

AAA Birimi

Bağlı Olduğu Birim

K

Mevcut Yetkinlik Seviyesi



| Yetkinlik | Yönetici Değ. | Tüm Değ. | Sonuç |
|--|---------------|-------------|--|
| Yön Belirleme - K | 2,67 | 2,77 | Başarılı |
| STRATEJİ VE HEDEF BELİRLEME | 2 | 2,3 | |
| PLANLAMA VE KAYNAK YÖNETİMİ | 3 | 3 | |
| İZLEME VE ÖNLEM ALMA | 3 | 3 | |
| Yön Birliği Sağlama - K | 3 | 2,85 | Başarılı |
| MOTİVASYON VE BAĞLILIK YARATMA | 3 | 2,85 | |
| YETKİLENDİRME | 3 | 3 | |
| TANIMA VE TAKDİR | 3 | 2,7 | |
| GELİŞTİRME VE YEDEKLEME | 3 | 2,85 | |
| Grup İçi/ Gruplar Arası İşbirliği - K | 3 | 3 | Başarılı |
| İLİŞKİ GELİŞTİRME VE İŞBİRLİĞİ | 3 | 3 | |
| ORTAK YARAR SAĞLAMA VE SİNERJİ YARATMA | 3 | 3 | |
| PAYLAŞMA | 3 | 3 | |
| İletişim ve Etki Yaratma - K | 2,75 | 2,86 | Başarılı |
| ÇATIŞMA YÖNETİMİ | 2 | 2,6 | |
| MÜZAKERE ETMEK | 3 | 3 | |
| ETKİLİ MESAJ İLETME | 3 | 2,85 | |
| <i>Somut Davranış Örneği</i> | | | <i>1. Mesajlarını iletirken zaman zaman kendisiyle bile çelişkiye düşebilmektedir. Konuşmadan önce iyi düşünmesi kendisi için faydalı olacaktır.</i> |
| İLETİŞİM ORTAMI YARATMAK | 3 | 3 | |
| Girişimcilik - K | 3 | 3,08 | Başarılı |
| FIRSATLARI GÖRME VE DEĞİŞİM YARATMA | 3 | 3,15 | |
| <i>Somut Davranış Örneği</i> | | | <i>1. Sürekli daha iyi nasıl olur şeklinde düşünür ve fikirler üretir.</i> |

| | | | | |
|--|---|------------|-------------|--|
| | RİSK ALMA | 3 | 3 | |
| Sonuç Odaklılık - K | | 3 | 3 | Başarılı |
| | ENGELLERLE VE BELİRSİZLİKLERLE BAŞA ÇIKMA | 3 | 3 | |
| | ANALİTİK DÜŞÜNME | 3 | 3 | |
| | İNSİYATİF KULLANMA VE KARAR VERME | 3 | 3 | |
| Bütünsel Bakış - K | | 3 | 2,85 | Başarılı |
| | GENİŞ BAKIŞ AÇISI | 3 | 2,85 | |
| | KAPSAMLI DÜŞÜNME | 3 | 2,85 | |
| Kendini ve Ekibini Geliştirme - K | | 2,5 | 2,88 | Başarılı |
| | GERİBİLDİRİMLERE AÇIK OLMA | 2 | 2,75 | |
| | <i>Somut Davranış Örneği</i> | | | <i>1. Kendisiyle barışık ve tüm geri bildirimleri dikkatle dinleyen bir yapıya sahiptir. Eleştiriye çok açıktır. Eleştirileri almaktaki başarısını davranışlarını değiştirmeye yansıttığı zaman önemli ilerleme kaydedebilecektir.</i> |
| | SÜREKLİ ÖĞRENME | 3 | 3 | |
| Farklılıklara Uyum ve Yönetme - K | | 2,5 | 2,8 | Başarılı |
| | FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ | 2 | 2,6 | |
| | ESNEKLİK VE UYUM SAĞLAMA | 3 | 3 | |
| Ortak Değer Değerlendirme | Var / Yok | | | |
| Topluma Duyarlılık | Var | | | |
| Güvenilirlik ve Dürüstlük | Var | | | |
| İç/Dış Müşteri Duyarlılığı | Var | | | |
| Takım Ruhu ve Dayanışma | Var | | | |
| Dinamik Olmak | Var | | | |
| Yaratıcılık ve Yenilikçilik | Var | | | |
| Özgüvene Sahip Olmak | Var | | | |

**EK 5: ORTAK DEĞER / YETKİNLİK DEĞERLENDİRME
SONUÇLARI (Çalışan tarafından görülebilen ve öz değerlendirmeleri
de içeren değerlendirme sonuçları)**

Değerlendirme Dönemi:2004

Çalışana Ait Bilgiler

Adı-Soyadı

Ornek Form 2

Ünvanı ve Yetkinlik

BBB Sorumlusu, 184

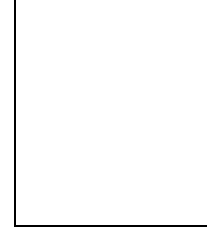
Seviyesindeki Kıdemi (Ay)

Bağlı Olduğu Birim

CCC Birimi

Mevcut Yetkinlik Seviyesi

K1



| Yetkinlik | Kendi Değ. | Yönetici Değ. | Tüm Değ. | Sonuç |
|---|---------------|------------------|-------------|-----------------|
| Yön Belirleme – K1 | 3 | 3 | 2,87 | Başarılı |
| STRATEJİ VE HEDEF BELİRLEME | 3 | 3 | 2,8 | |
| PLANLAMA VE KAYNAK YÖNETİMİ | 3 | 3 | 3 | |
| İZLEME VE ÖNLEM ALMA | 3 | 3 | 2,8 | |
| Yön Birliği Sağlama – K1 | 3 | 3 | 2,95 | Başarılı |
| MOTİVASYON VE BAĞLILIK YARATMA | 3 | 3 | 3 | |
| YETKELENDİRME | 3 | 3 | 3 | |
| TANIMA VE TAKDİR | 3 | 3 | 3 | |
| GELİŞTİRME VE YEDEKLEME | 3 | 3 | 2,8 | |
| Grup İçi/ Gruplar Arası İşbirliği – K1 | 3 | 3 | 2,87 | Başarılı |
| İLİŞKİ GELİŞTİRME VE İŞBİRLİĞİ | 3 | 3 | 2,6 | |
| ORTAK YARAR SAĞLAMA VE SİNERJİ YARATMA | 3 | 3 | 3 | |
| PAYLAŞMA | 3 | 3 | 3 | |
| İletişim ve Etki Yaratma – K1 | 3 | 3 | 3 | Başarılı |
| ÇATIŞMA YÖNETİMİ | 3 | 3 | 3,2 | |
| MÜZAKERE ETMEK | 3 | 3 | 3 | |
| ETKİLİ MESAJ İLETME | 3 | 3 | 2,8 | |
| İLETİŞİM ORTAMI YARATMAK | 3 | 3 | 3 | |
| Girişimcilik – K1 | 3 | 3 | 2,9 | Başarılı |
| FIRSATLARI GÖRME VE DEĞİŞİM YARATMA | 3 | 3 | 3 | |
| RISK ALMA | 3 | 3 | 2,8 | |
| Sonuç Odaklılık – K1 | 3,6667 | 3 | 2,93 | Başarılı |
| ENGELLERLE VE BELİRSİZLİKLERLE BAŞA ÇIKMA | 3 | 3 | 3 | |

| | | | | | |
|----------------------------------|---|------------|----------|------------|-----------------|
| | ANALİTİK DÜŞÜNME | 4 | 3 | 3 | |
| | İNSİYATİF KULLANMA VE KARAR VERME | 4 | 3 | 2,8 | |
| | Bütünsel Bakış – K1 | 3,5 | 3 | 2,9 | Başarılı |
| | GENİŞ BAKIŞ AÇISI | 3 | 3 | 2,8 | |
| | KAPSAMLI DÜŞÜNME | 4 | 3 | 3 | |
| | Kendini ve Ekibini Geliştirme – K1 | 3,5 | 3 | 3 | Başarılı |
| | GERİBİLDİRİMLERE AÇIK OLMA | 3 | 3 | 3 | |
| | SÜREKLİ ÖĞRENME | 4 | 3 | 3 | |
| | Farklılıklara Uyum ve Yönetme – K1 | 3 | 3 | 3 | Başarılı |
| | FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ | 3 | 3 | 3 | |
| | ESNEKLİK VE UYUM SAĞLAMA | 3 | 3 | 3 | |
| Ortak Değer Değerlendirme | Var / Yok | | | | |
| Topluma Duyarlılık | Var | | | | |
| Güvenilirlik ve Dürüstlük | Var | | | | |
| İç/Dış Müşteri Duyarlılığı | Var | | | | |
| Takım Ruhu ve Dayanışma | Var | | | | |
| Dinamik Olmak | Var | | | | |
| Yaratıcılık ve Yenilikçilik | Var | | | | |
| Özgüvene Sahip Olmak | Var | | | | |

EK 6: KENDİNİ VE EKİBİNİ GELİŞTİRME YETKİNLİĞİ İÇİN GELİŞİM ÖNERİ SAYFASI

A) Bireysel Gelişim Faaliyetleri

Makale

- ✓ Joe Folkman, **Geribildirimlerden Yararlanmak**, Executive Excellence, Eylül 1998
- ✓ Ken Blanchard, **Geribildirim Almak ve Vermek**, Executive Excellence, Nisan 1999
- ✓ Dianna Booher, **Geribildirim Gereksinimi**, Executive Excellence, Nisan 1999
- ✓ Stephen R. Covey, **Sürekli Öğrenme İlkesi**, Executive Excellence, Şubat 1998
- ✓ Doyle Young, **Sürekli Öğrenme**, Executive Excellence, Şubat 1998
- ✓ Joe Reynolds, **Liderlerin Yetiştirilmesi**, Executive Excellence, Eylül 1999
- ✓ Eric Harvey, **Sürekli Gelişim İçin Antrenman Yapmak**, Executive Excellence, Eylül 1999
- ✓ Bige Erengül, **Kişisel Gelişim Üzerine Birkaç Konu**, Personal Excellence, Ekim 2000
- ✓ Brian Tracy, **Güçlü Yönlerinizden Yararlanın**, Personal Excellence, Kasım 2000
- ✓ Gary Lockwood, **Stratejik Yaşam Planlamasını Yapın**, Personal Excellence, Mart 2001

Kitap

- ✓ Stephen Covey, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Varlık Yayınları, 1997
- ✓ Emre Aydın, **Milenyum İnsanı İçin Bireysel Gelişim Kişisel Kalite Yöntemleri**, Hayat Yayınları, 2000
- ✓ Ramazan Yıldırım, **Öğrenmeyi Öğrenmek**, Sistem Yayıncılık, 1999
- ✓ Josef Kirschner, **Kendinizi Yönetmeyi Öğrenin**, Arıtan Yayınevi
- ✓ Cenap Günay, **Gerçeklerle Yaşama Sanatı**, Alfa Yayınları, 2000
- ✓ Oğuz Saygın/ Ahmet Saçmal, **Kişisel Değişim Stratejileri**, Hayat Yayınları, 2000
- ✓ Gill Cox & Sheila Daicow, **Kendi Gücünüzü Keşfedin**, Seçkin Yayıncılık, 1997

B) İş Başında Öğrenme Faaliyetleri

Geribildirimlere Açık Olma

- ✓ Çalışma arkadaşlarınızdan düzenli geribildirim alın ve onlara yapıcı geribildirimler verin. Size bir konuda geribildirim verildiğinde olumlu karşılayın ve gelişiminiz için destek isteyin (Örneğin sunuş becerinizin iyi olmadığını düşünüyorsanız, bir sunuş yaptığımızda, yakın çalışma arkadaşınızdan güçlü ve gelişmeye açık yönlerinizi değerlendirmesini isteyin, bu sayede neleri doğru yaparak başarılı olabileceğinizi belirleyebilirsiniz.).
- ✓ Güçlü ve gelişmeye açık yönlerinizi ve bu doğrultuda oluşturduğunuz gelişim planınızı çalışma arkadaşlarınızla paylaşın. Bu davranışlarınızla ve gösterdiğiniz ilerleme ile ilgili size geribildirim verilmesini isteyin.
- ✓ Performans görüşmelerinde çalışanlarınızın da size geribildirim vermesini sağlayın.
- ✓ İç/dış müşterilerinizin ve tedarikçilerinizin geribildirimlerini toplayın (anket, toplantı, odak grup çalışması vb.). Bu doğrultuda ekibinizle müzakere ederek, çözüm yollarını birlikte şekillendirin ve yürütülecek iyileştirme çalışmalarını yakından takip edin.

Sürekli Öğrenme

- ✓ Başarılı bulduğunuz bir yönetici ile konuşarak, ondan size koçluk yapmasını ve sizi yönlendirmesini isteyin.
- ✓ Sektörünüzde bulunan yurtiçi ve yurtdışındaki şirketlerin, uygulamaya aldıkları teknoloji ve en iyi uygulamaları izleyin. Takımınızla birlikte gelişmeleri değerlendirerek, kurumunuza özgü öneriler geliştirin.
- ✓ Dünyadaki, sektörünüzdeki ve iş alanınızdaki yenilikleri izleyin (yayınları takip, internet sitelerine üyelik) ve bölümünüzde de izlenmesini sağlayın. Paylaşım toplantıları düzenleyerek, güncel bir konuyu ele alın.
- ✓ Kendinizin ve ekibinizin gelişimine katkı sağlamak için seminer ve konferans gibi organizasyonlarda aktif rol alınmasını sağlayın (bildiri, makale sunma, sunuş yapma vb.). Edindiğiniz bilgileri ekibinizle paylaşın ve onların da paylaşımlarını sağlayın.

- ✓ Çalışanlarınızın dünyada yaşanan gelişmeleri sürekli takip etmelerini ve araştırma yaparak aylık rapor yazmalarını isteyin. Bu değişimlere nasıl ayak uydurabileceğinizle ilgili beyin fırtınaları düzenleyin.
- ✓ Teknolojik altyapınızda geliştirmek istediğiniz bir konuda, kıyaslama yapın ve geliştirme fırsatlarını belirleyerek, kendi alanınızda pilot uygulama gerçekleştirin.
- ✓ Bölümler arası geniş kapsamlı bir projenin liderliğini üstlenin veya aktif rol alın.

C) Eğitimler

- ✓ Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı
- ✓ Duyarlılık Geliştirme
- ✓ Duygusal Zeka
- ✓ GRİD
- ✓ Zaman ve Yaşam Yönetimi
- ✓ Başarıya Ulaşmada Pozitif Düşünme ve Motivasyondaki Rolü

EK 7: GÖRÜŞME ESNASINDA FİRMAYA SORULAN SORULAR

- ✓ 360 derece performans değerlendirme sistemine geçmeden önce kullandığınız performans değerlendirme sisteminden bahsedermisiniz?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sistemine geçmeden önce kullandığınız performans değerlendirme sisteminden bahsedermisiniz?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sistemini tercih etme nedenleriniz nelerdir?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını insan kaynaklarının hangi alanlarında kullanıyorsunuz?
- ✓ Firmanızda uygulanan 360 derece performans değerlendirme sürecini aşamaları ile birlikte anlatırmısınız?
- ✓ Hazırlık aşamalarında neler yapıldı?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasından önce pilot uygulama yapıldı mı? Yoksa direkt örgütün tamamına mı uygulandı?
- ✓ Çalışanlara sistem ile ilgili bilgilendirme ne zaman ve kimler tarafından yapıldı?
- ✓ Sistemin ilk uygulama günlerinde çalışanların tepkisi ile karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız nasıl üstesinden geldiniz?
- ✓ Sistemin uygulanması ile ilgili üst yönetimden destek aldınız mı?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sisteminde kullanılan yetkinliklerin oluşturulmasında danışmanlık firmasından destek aldınız mı ve yetkinliklerin belirlenmesine çalışanların katılımı sağlandı mı?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sisteminde kullandığınız yetkinlikler zaman içinde değişiyor mu? Değişiyor ise bu değişikliğe kim karar veriyor?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sisteminde hangi araçları kullanıyorsunuz? (Anket mi? Görüşme mi?)
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sistemi kimlere uygulanıyor?
- ✓ Değerleyicilerin seçimine kim karar veriyor?
- ✓ Bir çalışanı değerleyen kişiler her yıl değişiyor mu?
- ✓ Çalışanın performansı notu belirlenirken geribildirim kaynaklarının oranı nasıl belirleniyor?
- ✓ Değerleyici seçiminde göz önüne alınan kriterler nelerdir?

- ✓ Değerleme yapan ve değerlendirilen kişilere eğitim kimler tarafından ve hangi konularda verildi?
- ✓ Çalışanlar değerlemeyi nasıl yapıyorlar? Eğer on-line ise bireylere kullanıcı adı ve şifre veriliyor mu?
- ✓ Değerleme sonuçlarının analizi kimler tarafından yapılıyor? Dışarıdan bir danışmanlık firmasından destek alıyormusunuz?
- ✓ Sitemin gizlilik ve güvenilirliğini nasıl sağlıyorsunuz?
- ✓ Değerleme raporlarını kimler görebiliyor?
- ✓ Performans değerlendirme sonuçları kullanılarak çalışanlara geribildirimde bulunuluyor mu?
- ✓ Çalışanın değerlendirme raporunda gelişmeye açık yetkinlikler çıkması durumunda, bununla ilgili neler yapılıyor?
- ✓ Sistemin firmanıza yararları ve sakıncaları nelerdir? Sakıncalarından kaçınmak için neler yapıyorsunuz?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını ücretlemede kullanıyormusunuz? Eğer kullanıyorsanız gelecekte bunun uygulanması ile ilgili bir planınız var mı?
- ✓ Bir çalışan birkaç dönem üst üste başarısız sonuçlar alırsa, bununla ilgili neler yapılıyor?
- ✓ 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulama periyotlarınız nelerdir?
- ✓ Yıl içinde çalışanların performansları ile ilgili ara görüşmeler yapılıyor mu?