

158584

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİ
VE
YETKİNLİK – HEDEF BAZLI PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

BEDRA AKPINAR

2501010075

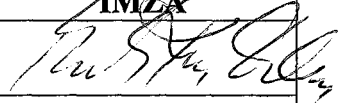
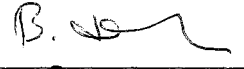
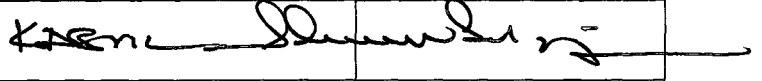
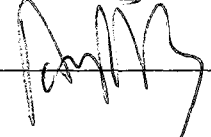
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tekin Akgeyik

İstanbul – 2005

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

ENDÜSTRİ İLİŞKELİRE VE İNSAN KAYNAKLARI Bilim Dalında 2501010075 numaralı **BEDRA AKPINAR'IN** hazırladığı **“360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE YETKİNLİK-HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ”** konulu **YÜKSEK LİSANS / DOKTORA-TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **21.03.2005, PAZARTESİ** günü saat **13.00'de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **Kabulü**.....'ne* **ÖYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.BERRAK KURTULUŞ	Kabul	
PROF.DR.BENGÜ DERELİ	Kabul	
PROF.DR.AHMET SELAMOĞLU	Kabul	
DOÇ.DR.TEKİN AKGEYİK	Red	
YRD.DOÇ.DR.ARİF YAVUZ	Red	

ÖZ

Performans Değerlendirmesi, organizasyonlar için çok önemi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir. Performans değerlendirmenin ana amacı, görüşmelerle çalışana geribildirim vermek ve başlayacak veya devam eden aktivitelerinde daha etkin performans gösterebilmesi için geliştirmektir. Özellikle, yetkinlik kavramı ve 360 derece performans değerlendirme son dönemin en önemli konularından biri olmuştur. Bu tezin ana konusu, 360 derece geri bildirim ve hedef – yetkinlik bazlı performans değerlendirmeleridir. Önemli olan soru, bu iki teknik birlikte kullanılırsa, performans değerlendirme sisteminin etkinliği artar mı?

Tezin teorik kısmında, yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır. Pratik kısmında ise, 360 derece geribildirim ve hedef – yetkinlik bazlı performans değerlendirmesini kullanan bir firmanın saha çalışması kullanılmıştır.

ABSTRACT

Performance appraisal is very important function of Human Resources Manegement for company. A primary purpose of tehe performance appraisal is to feedback information to the employee for counseling and development purposes so that person will start doing or continue doing the activities critical to performing effectively on the job. Especially, the term of compentency and 360 degree feedback are most popular discussion in recent year. The main subjects of this thesis are the 360 degree feedback and target-compentency performace appraisal systems. The important question is do the using two tecniques are together increases the effective of performance appraisal?

In the theoretical part of the thesis, foreign and domestic resources are used. In the practical part, a field study in a company which uses 360 degree feedback and target-compentency performance appraisal is used.

ÖNSÖZ

Performans değerlendirme, organizasyondaki çalışanların çalışmalarının belirli bir dönem içinde, önceden belirlenmiş bir ölçme sistemine göre değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme sonucunda, çalışana geribildirim verilip organizasyona daha fazla katkı sağlaması amaçlanır.

Bu çalışmada performans değerlendirme sistemleri içinde yer alan 360 derece performans değerlendirme ve Hedef-Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve birlikte uygulanmasının getirilerine bakılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, performans değerlendirme isteminin tanımı, amacı, faydaları ve yöntemleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde, 360 derece performans değerlendirme sistemi ve Hedef-Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan pratik bölümünde de, 1980' li yıllarda performans değerlendirme sistemini kuran ve 2000' li yıllarla birlikte 360 derece geribildirimi ve hedef-yetkinlik bazlı sistemi birlikte kullanan ancak isminin belirtilmesini istemeyen bir şirketin uygulama esaslarına ve anket yöntemiyle yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

Çalışma hazırlanırken, yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılmış, İstanbul Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi kütüphaneleri ve internetten araştırma yapılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİL LİSTESİ	xi
TABLO LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI, AMACI, FAYDALARI VE YÖNTEMLERİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemi	3
1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Amacı	5
1.2.1. Tanımı ve Amacı	5
1.2.2. Planı	7
1.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi	10
1.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları	11
1.4.1. Çalışanlara Olan Faydaları	11
1.4.2. Yöneticilere Olan Faydaları	12
1.4.3. Organizasyona Olan Faydaları	12

1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri	13
1.5.1. Grafik Dereceleme Yöntemi	14
1.5.2. Karşılaştırma Yöntemleri	14
1.5.3. Zorlanmış Dağılım Yöntemi	15
1.5.4. Kontrol Listesi Yöntemi	16
1.5.5. Zorunlu Seçim Yöntemi	18
1.5.6. Kritik Olay Yöntemi	18
1.5.7. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi	19
1.5.8. Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçekleri	19
1.5.9. Sonuçlara Dayalı Sistemler	21
1.5.10. 360 Derece Geribildirim	21
1.5.11. Takıma Dayalı Performans Değerleme	21
1.6. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar	22
1.6.1. Sistemden Kaynaklanan Hatalar.....	23
1.6.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar	23
1.6.2.1 Halo ve Horn Etkisi	24
1.6.2.2 Yüksek Değerlendirme.....	24
1.6.2.3 Düşük Değerlendirme.....	24
1.6.2.4 Ortalama Değerlendirme.....	25
1.6.2.5 Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme.....	25
1.6.2.6 Kontrast Etkisi.....	25
1.6.2.7 Pozisyondan Etkilenme.....	26
1.7 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar.....	26
1.7.1. Ücret Yönetimi	26
1.7.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	27

1.7.3. Mesleki Gelişim	27
1.7.4. Kariyer Yönetimi	27
1.7.5. Kişisel Gelişim	27
1.7.6. Organizasyon Etkinliğini Arttırma	28
1.7.7. Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme	28
1.7.8. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma	28

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE HEDEF – YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	29
2.1.1. Tanımı ve Amacı	29
2.1.2. Yaşanan Değişiklikler ve 360 Derece Performans Değerlendirme	32
2.1.3. 360 Derece Geribildirim Sağıladığı Yararlar	33
2.1.4. 360 Derece Geribildirim Dezavantajları	34
2.1.5. 360 Derece Performans Değerlendirmesi Nasıl Uygulanır	35
2.2. 360 Derece Geribildirimde Temel Yaklaşımlar.....	35
2.2.1. İletişim	36
2.2.2. Liderlik	36
2.2.3. Değişimlere Uyabilirlik	37
2.2.4. İnsanlarla İlişkiler	37
2.2.5. Görevin Yönetimi	38

2.2.6. Üretim ve İş Sonuçları	38
2.2.7. Başkalarını Yetiştirmek	39
2.2.8. Çalışanın Geliştirilmesi	39
2.3. Hedef/Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi	41
2.3.1. Yetkinlik Kavramı	41
2.3.1.1. Organizasyonlarda Performansı Yükseltmek için Çalışanlarda Olması Geren Yetkinlikler	43
2.3.1.2. Yetkinliklerin Sınıflandırılması	46
2.3.1.3. Performans Değerlendirmede Yetkinliklerin Önemi	47
2.3.1.4. Yetkinliklerin Organizasyona Olan Katkıları	49
2.3.2. Hedef Kavramı	49
2.3.2.1. Hedeflere Göre Yönetim Süreci	50
2.3.2.2. Hedeflerde Olması Gereken Özellikler	53
2.3.2.3. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları	54
2.3.3. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sürecinin Adımları...	55
2.3.4. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi.....	56
2.3.4.1. Hedef ve Yetkinliklerin Performans Değerlendirme Sürecine Katkıları	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HEDEF VE YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

VE 360 DERECE GERİBİLDİRİMİ UYGULAYAN BİR ŞİRKETİN

ÇALIŞMA ESASLARI VE ŞİRKETTE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. 360 Derece Geribildirim ve Hedef – Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi	59
3.2. Şirket İle İlgili Genel Bilgi	60
3.3. 360 Derece Geribildirim Hedef – yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma	61
3.3.1. Araştırmanın Amacı	61
3.3.2. Araştırmanın Yöntemi	62
3.3.3. Araştırmanın Kapsamı	63
3.4. Organizasyondaki Performans Değerlendirme Sistemi	63
3.4.1. Organizasyondaki Yetkinlik Kavramı	64
3.4.2. Organizasyondaki Hedef Kavramı	66
3.5. Anket Uygulaması	66
3.5.1. Değerlendirme	67
3.5.2. Genel İstatistik Değerler	69
3.5.3. Anket Sonuçları	70
3.5.4. Çapraz Tablolar	77
3.5.4.1. Kıdem – Memnuniyet Karşılaştırması	77
3.5.4.2. İş Ailesi – Memnuniyet Karşılaştırması	79
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	82

KAYNAKÇA	85
EKLER	
Ek 1: Performans Değerlendire ve Geliştirme Formu	91
Ek 2: Yetkinlik Değerlendirme Anketi	98
Ek 3: Yetkinlik Sözlüğü Örnek.....	100
Ek 4: Yetkinlik Haritası Şablonu	101
Ek 5: Anket.....	102



ŞEKİL LİSTESİ

ŞEKİL NO:

SAYFA NO:

1) Performans Yönetim Süreci	9
2) Zorlanmış Dağılım Ölçeği Örneği	16
3) Gözetimcileri Değerlendirmede Kullanılan Kontrol Listesi Örneği	17
4) Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği	20
5) 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	31
6) Organizasyonel Yetenek	43
7) Yetkinlik Pramidi	44
8) Hedefler ve Yetkinlikler	57
9) Anketin Genel Başarı Yüzdesi	74
10) Anketin Soru Bazında Başarı Yüzdesi	75

TABLO LİSTESİ

TABLO NO:

SAYFA NO:

1) Yetkinlik Bazlı Uygulamaların Etkinliği	48
2) Ankete katılan Çalışanların Cinsiyet Durumları	69
3) Ankete Katılan Çalışanların Çalışma Süreleri	69
4) Ankete Katılan Çalışanların İş Ailesi Dağılımları	70
5) Anket Sorularının Başarı Yüzdesi	76
6) Kıdem – Memnuniyet Yüzdesi	78
7) İş Ailesi – Memnuniyet Yüzdesi	80

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
A.e.	: Aynı eser
a.g.e.	: Adı geçen eser
Bkz.	: Bakınız
ÇM	: Çalışan Memnuniyeti
İ.K.Y.	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
KalDer	: Kalite Derneği
M.Ü.	: Marmara Üniversitesi
PDS	: Performans Değerlendirme Sistemi
vb.	: ve benzeri

GİRİŞ

20. Yüzyılın sonlarında ve 21. yüzyıla girerken iş dünyasında şirketlerin büyük ve önemli değişimler yaşadığını görüyoruz. Bugün iş dünyasını değişime zorlayan pek çok baskı unsuru bulunmaktadır. Global pazarın oluşması, teknolojinin hızla ilerlemesi ve daha pek çok değişim, bugünün rekabetçi iş ortamını belirliyor. Bu nedenle İnsan kaynakları departmanları, şirketlerini bu değişime karşı nasıl şekillendireceklerini bilmek ve böylece stratejik avantaj kazandırmak için liderlik yapmak durumundadırlar.

Bu doğrultuda yapılan çalışmaların ilk aşamasını, performans yönetim sisteminin oluşturulması, ardından gelişim – eğitim planlaması, kariyer planlama ve ücret ve ödül yönetimi ile ilişkilendirilmesi oluşturmaktadır.

Performans yönetim sistemi, samimi ve dürüst bir iletişim ortamında en etkin sonuçları verir. Yönetim, ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıklamalı; çalışanlar da işlerinin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini bildirmelidir. Şirketin hedefleri, çalışanların bireysel hedeflerine dönüştürülmeli, bu hedeflerin izlenebilmesi için işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri belirlenmelidir. Çalışanlar yıl sonunda , hedeflerine yönelik ulaştıkları sonuçlara göre değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir.

Performans değerlendirmeleri, yönetici ile çalışanın önemli iş konularını ve beklentilerini tartışabilmeleri için iyi bir fırsattır. Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinden farklıdır. İyi bir performans değerlendirmesi bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur.

Performans değerlendirmesi, şirket için önemli olduğu kadar, çalışan için de önemlidir. Çalışanlar özellikle başarılı olduklarında çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün gücünü ortaya koyan ve sorumluluklarını tam olarak yerine getiren bir çalışan, düşük performanslı bir çalışanla aynı şekilde değerlendirildiğinde morali bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır. Bunun yanında, yapılan değerlendirme sonucunda çalışanın eksiklikleri belli olacağından, bunları giderme ve

yeteneklerini geliştirme fırsatı bulacaktır. Bu açıdan performans değerlendirmesi, çalışanı işe yöneltme ve özendirmede araç olarak da nitelendirilebilir.

Bu çalışmada; performans değerlendirme sisteminin genel olarak ne olduğu, neleri amaçladığı, faydaları ve yöntemleri teorik olarak incelenmiştir. Bu inceleme yapılırken, 360 derece performans değerlendirme sistemi (360 derece geribildirim) ve hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemleri birlikte incelenmiş ve yeni bir kavram olan yetkinlik kavramı üzerinde durulmuştur.

Çalışmada, 360 derece performans değerlendirmesinin, geribildirim açısından çok zengin olması, farklı kaynaklardan alınan bu geribildirim sayesinde değerlendirilenin de alınan sonuçları yadırgamaması aksine benimsemesinin, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemiyle karşılaştırılıp, birlikte uygulanıp uygulanamayacağına bakılmıştır.

Çalışmada önem taşımakta olan nokta, “ Hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminin tabanında 360 derece geribildirim olması değerlendirmenin etkinliğini arttıracak mı? ” sorusudur.

Çalışmanın son bölümünde-pratik bölümünde-, 1980’li yıllarda performans değerlendirmelerine ilk olarak Üst’ ün Ast’ı değerlendirmesi ile başlayıp, 2000’li yıllarla birlikte yetkinlik kavramını performans değerlendirme sistemi içinde geliştiren ve yetkinlik gelişimini 360 derece geribildirim ile ölçen, isminin gizli tutulmasını isteyen bir şirketteki eski ve yeni uygulamaya yer verilmiştir.

Çalışma, genel değerlendirme ve sonuç ile sona ermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN

TANIMI, AMACI, FAYDALARI VE YÖNTEMLERİ

1.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirmeleri, İnsan Kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsanın, bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olarak görülen günümüz dünyasında, bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır.

Kişi, tanımlanmış olan görevlerini belirlenmiş zaman dilimi içerisinde hangi düzeyde gerçekleştirebildiğini kişisel tatmini açısından bilmelidir. Böylece, yaptığı çalışmaların sonuçlarını görme imkanına sahip olarak, bireysel başarısını veya başarısızlığını değerlendirecektir. Bunun yanı sıra işveren de, yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısı ve görev tanımındaki standartlara ne derece ulaştığını belirlemiş olacaktır.

Çalışanların işlerindeki performansları konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında yer alan, davranışları hakkında bilgilenme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesine ve kendine olan güveninin artmasına yol açarak kişisel gelişime olanak sağlar. Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır. Kişi mevcut eksikliklerini görüp, kendini yenilemeye ve yeni atılımlar yapmaya yönelir. Tek tek kişilerin performanslarının iyileştirilmesi de bir bütün olarak kurumun etkinliğinin

artırılmasını sağlar. Bunun sonucunda çalışanlara yönelik ödüllendirme politikalarında düzenleme yapılarak, uygulanması gereken maddi ve manevi motivasyonlar belirlenmiş olur.

Performans değerlendirme sisteminde ve uygulamalarında İnsan Kaynakları bölümlerine iki önemli rol düşmektedir. Bunlardan birincisi, çalışanın performansının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi. İkincisi ise diğer insan kaynakları uygulamaları için performans yönetiminin sunduğu çıktıların esas girdiler olarak kullanılmasıdır.

Performans değerlendirme personel işe alımı, kariyer planlaması, eğitim ve ücret gibi diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına geri besleme sağlamaktadır. Yani iyi bir İnsan Kaynakları Yönetimi etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaktan geçmektedir.¹

Bu nedenle bir şirkette kurulan sistemin işlevsel olması, şirket kültürüne uyumu ve yönetici ve çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.

¹ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi** Sayı: 42, s.56.

1.2 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI VE AMACI

1.2.1. Tanımı ve Amacı

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmesiyle elde ettiği sonuçlardır.²

Performans Değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.³

Performans yönetim sistemi ile ilgili akıldan çıkarılmayacak en önemli nokta; yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri bir süreç olması ve sonuçlarıyla iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır.

İyi bir performans yönetiminin varolması çalışanların,

- amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- yaptıkları işin, takımlarının ve şirketin performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması demektir.

Çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulma sürecinde rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır.

Performans Değerlendirme Sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi arttırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel gelişimin sağlanması

² Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yayınları, 2002, s.209.

³ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, Mart 2003, s.178.

kişisel başarının arttırılmasında, dolayısıyla şirket başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır.⁴

Neden performans değerlendirilmesi yapılır?

- Çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olmak,
- Organizasyon içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek,
- Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek,
- Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek,
- Organizasyona bir bütün olarak bakabilmek,
- Organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek,
- Hedeflere ulaşmada süreçleri sorgulamak,
- Çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değeri mukayeseli olarak incelemek,
- Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Organizasyonun gelişme eğilimini sürekli olarak yukarıda tutabilmek,
- Belirgin davranışları motive edebilmek,
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek,
- Olumlu sonuçları tespit etmek ve kutlamak.⁵

⁴ Nükhet Germirli , “Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği” , **Kalite Kongresi 2001 Bildirisi** (Çevrimiçi)

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2 ,15.01.05.

⁵ Akın Arslan , “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme” , **Kalite Kongresi 2001 Bildirisi**, (Çevrimiçi)

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2 ,15.01.05.

Performans değerlendirme Sisteminin asıl amaçlarını “bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek organizasyonda etkinliğin artırılması”⁶ oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme, organizasyonun hedeflerin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, organizasyonun çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır. Bir organizasyonda Toplam Kalite Yönetiminin teminatı sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise, performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sistemi kendi içinde sürekli iyileştirmeyi, kendi yapısını zamana ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileyerek sağlayacaktır.⁷

Organizasyonlar için çok önemli olmasına rağmen iyi bir performans değerlendirme yapmak sadece iş performansını değil aynı zamanda pozitif veya negatif nasıl bir geribildirim verileceğinin de anlaşılmasını gerektirmektedir.⁸

1.2.2. Planı

Organizasyonlardaki Performans değerlendirme ölçülmesi üç aşamalı bir plandır.⁹

a) Performansın Planlanması Aşaması:

- Üst yönetim tarafından performans değerlendirilmesinin amaçları tespit edilmelidir.

⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, yayın No:248/141, 1994, s.3.

⁷ (Çevrimiçi) http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&SearchTerms=360, Performans, Değerlendirme, 12.07.2004.

⁸ S. Lloyd Baird, **Managing Human Resources Integrating People and Business Strategy**, Business One Irwin, 1992, s.143.

⁹ Abdül Vardar, **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, İstanbul, Kariyer Yayınları 11, Yönetim Dizisi 4, 2001, s.118-119.

- Bireysel ve organizasyonel anlamda farklı performans değerlendirme kriterleri birlikte ele alınmalıdır.
- Performans değerlendirme sadece bir konu ile ilgili değil etkinlik, verimlilik, zaman yönetimi ve yaratıcılık gibi konuları da kapsamalıdır.
- Performansın değerlendirilmesi aşamasında enflasyon, döviz kurlarındaki ani artışlar ve ekonomik istikrarsızlık gibi çevresel faktörlerde ele alınmalı ve değerlendirmede performans bu faktörlerden arındırılarak ölçülmelidir.
- Organizasyonun performans değerleri ile birlikte müşterilerin tatmin düzeyleri birlikte ele alınmalı ve ölçülmelidir.

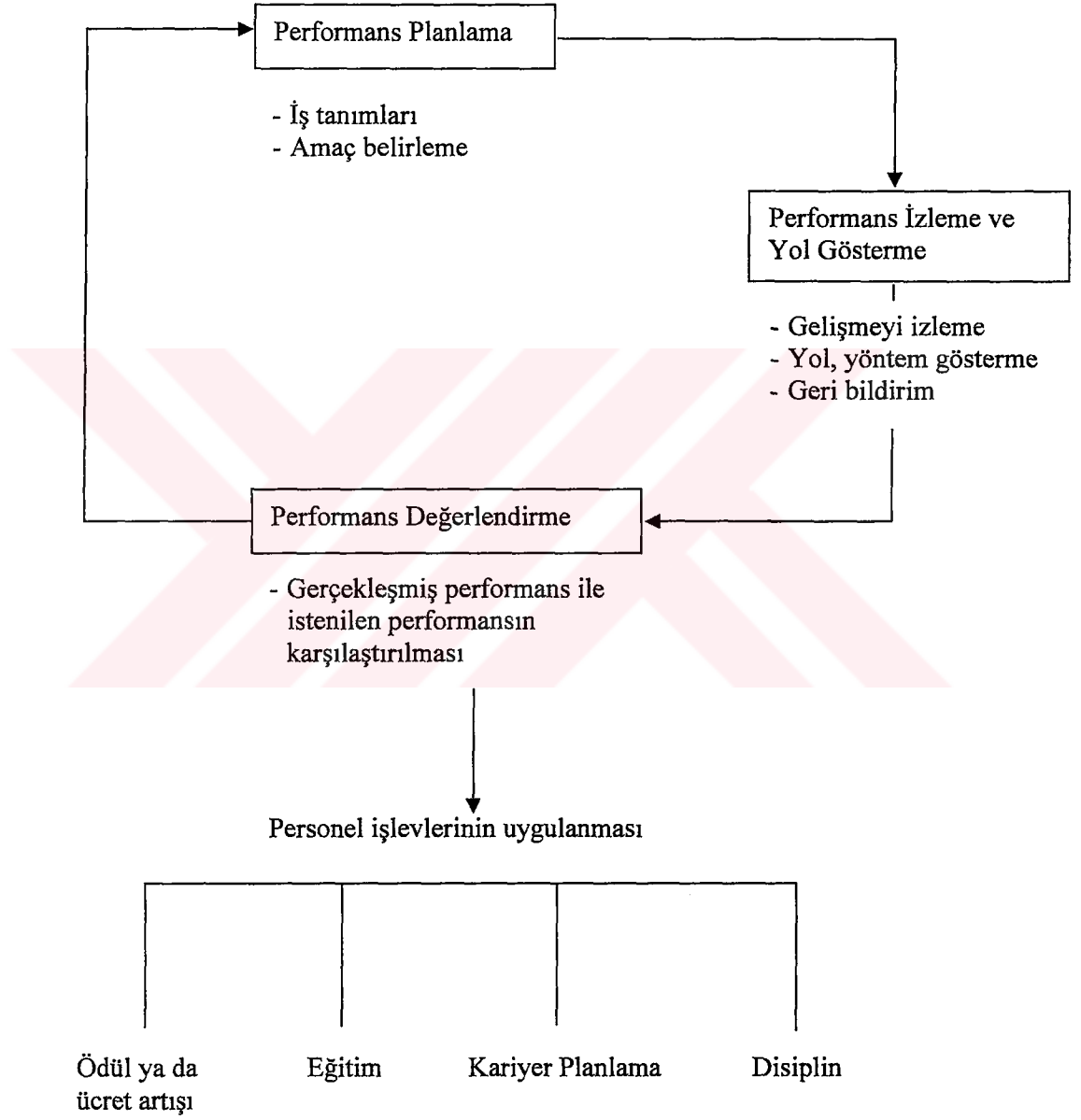
b) Performans Yönetimi Aşaması:

- Performans değerlendirme uzun soluklu sonuçlar veren bir değerlendirme yöntemidir. Bu açıdan üst yönetimin gerekli sabır ve kararlılığı her aşamada göstermesi gerekmektedir.
- Organizasyonda performans değerlendirme yöntemi belirlenirken tüm çalışanların katılımlarına açık bir yöntem uygulanmalıdır.
- Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak kabul edilebilecek fayda/maliyet analizlerine göre bir değerlendirme planı uygulanmalıdır.
- Performans değerlendirmenin önemli kriterlerinden biri de üretilen faaliyetlerin müşteri ihtiyaçlarına uygunluk göstermesidir. Bu nedenle zaman zaman yapılacak kamuoyu araştırmaları ve anketlerde performans değerlendirmeye veri anlamında katkılar sağlanmalıdır.

c) Değerlendirme ve Gözden Geçirme Aşaması:

- Organizasyon için birim ve departmanların verimlilikleri analiz edilerek hangi alanlarda etkinliğin artırılabilceği tespit edilmelidir.
- Performans ölçüm sistemlerine göre bir raporlama ve dokümantasyon sistemi geliştirilmelidir.

- Verimlilik geliştirme yöntemlerinin gerektiğinde değiştirilmesine yönelik altyapının oluşturulması sağlanmalıdır.



Şekil 1: Performans Yönetim Süreci

(Kaynak: D.Canman, Çağdaş personel Yönetimi, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu
Amme İdaresi Enstitüsü yayınları No 260, 1995)

1.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans değerlendirmesine ilişkin belli kurallara uygun yöntemlerin, ilk kez ne zaman uygulanmaya başladığı tam olarak bilinmemekle birlikte , araştırmalar Çin’ de hüküm sürmüş olan Wei Hanedanlığı (M.Ö.221-265) hükümdarlarının, makam sahiplerinin performanslarını değerlendirmekle görevli bir “İmparatorluk Performans Değerlendiricisi” bulundurduğunu göstermektedir.¹⁰

İlk resmi denetleme sistemleri ise, I. Dünya savaşı öncesinde Frederick Taylor ve kendisini destekleyenlerin çalışmaları sonucunda geliştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD) silahlı kuvvetlerinde görevli subayları değerlendirme yöntemleri 1920’li yıllarda kullanılmaya başlanmış ve bu yöntemler, tıpkı fabrikalara yönelik Amerikan sistemleri gibi İngiltere’de de yayılmıştır. I. Dünya savaşını izleyen yıllarda, kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlarına yönelik kriterleri temel alan teknikler, ABD’ deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.¹¹

1980’ler de stratejik planlama ve insan yönetiminin güç yanları arasındaki uyumun ana konularını oluşturduğu yaklaşımların, mükemmel işin arkasında örgüt kültürünün yattığını ve onunda bütünüleyici parçasının ve yaratıcısının insan olduğu gerçeğini sistematik bir şekilde ortaya koymasıyla İnsan Kaynakları Yönetiminin de gelişim süreci başlamış oldu. Bu süreç insanı araç olmaktan amaç olmaya kavuşturmuştur.¹²

Genel olarak bakıldığında performans değerlendirme sisteminin tarihsel gelişimi 1900’lü yılların ortalarından itibaren İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimiyle paralellik göstermiş ve her ikisinde de insanın ve yaptığı işteki performansının önemi yıllar ilerledikçe artmıştır.

¹⁰ Michael Armstrong and Angela Baron, **Performance Management**, Wiltshire, Cromwell Press, 1998, s.29.

¹¹ Gaye Horasan, “Performans Değerlendirme Sürecinin Etkinliği, Gıda ve Elektronik Sektöründe İki Örnek Uygulama”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

¹² Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın, Şubat 2004, s.22.

1990 yılından itibaren performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi terimlerine dahil olmuş ve şu şekilde tanımlanmıştır: Performans yönetimi, işletmelerin insan kaynakları politikaları, kültürü, tarzı ve iletişim sistemleri bağlamında yer bulan , her türlü faaliyetlerini doğrudan ilgilendiren bir stratejidir ve stratejinin yapısı işletmeden işletmeye değişir.

Türkiye’de ki uygulamalarda ilk kez kamu kesiminde başlamış, özel sektörün gelişmesi ve konuya olan ilgisinin artmasıyla da yaygınlaşmıştır.¹³

1.4 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN FAYDALARI

Performans değerlendirme sisteminin faydalarını çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona olmak üzere üç başlık altında toplayabiliriz.¹⁴

1.4.1 Çalışanlara Olan Faydaları

Performans değerlendirme sistemi; çalışanın gösterdiği performans hakkında üstlerinin ne tür düşüncelere sahip olduğunu bilmesini ve “fark edilme”, “tanınma” ihtiyacının karşılanmasını sağlar. Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.

Çalışanların performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır. Geri bildirim alan çalışanlar kendilerinden bekleneni bilir ve güçlerini doğru yöne kanalize edebilir. Böylece performans değerlendirme sistemi çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olur.

¹³ Cavide Uyargil , **Performans Değerlendirme**, İ.Ü.İ.F., İKY ABD, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 2000.

¹⁴ Başak Bayar ,“Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793> ,30.06.2004.

1.4.2 Yöneticilere Olan Faydaları

Performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir. Bu da Yöneticilerin ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanları doğru bir şekilde tespit etmelerini sağlar.

Yöneticilerin çalıştıkları kişileri daha iyi tanınması, daha doğru görevlendirmeler yapmalarına, daha etkin bir şekilde koçluk ve yönlendirme yapmalarına olanak tanır. Böylece yöneticilerin bireysel verimliliği artar, takım çalışması güçlenir ve yöneticiler kendi performanslarını da değerlendirebilir.

1.4.3 Organizasyona Olan Faydaları

Performans değerlendirme sistemi, kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara net olarak duyurulmasını sağlar. Yönetim raporlama ve bilgi sistemine de bir kaynak teşkil eder.

Performans değerlendirme sistemi, iş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olurken organizasyonel verimliliği artırır. Organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesinin, farklı birimler (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.

Performans değerlendirme sonuçları organizasyon içinde, terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur. Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine girdi sağlar ve insan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

1.5 PERFORMANS YÖNTEMLERİ

DEĞERLENDİRME

Çalışanın işteki performansını değerlendirmek amacı ile birçok yöntem geliştirilmiştir. Önemli olan organizasyon yapısına, yöneticilerin ve organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun sistemin geliştirilmesidir.

Her ne kadar her organizasyonun özellikleri, o organizasyonun kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan, değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her organizasyon tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır.¹⁵

Performans değerlendirme sürecinde benimsenecek yöntemin organizasyonun ya da organizasyondaki birimlerin koşullarına uygun olması önem taşıyan bir husustur. Evrensel anlamda, her durum için uygulanabilecek bir performans değerlendirme yönteminden bahsedilemeyeceği için, her organizasyon kendi ihtiyaç ve şartlarına göre bir yöntem de oluşturabilir. Gerek mevcut bir yöntemin uygulanmasında, gerekse organizasyon koşullarına ve ihtiyaçlarına uygun bir yöntemin geliştirilmesinde, aşağıda belirtilen sorulara ne oranda cevap verebildiği dikkate alınmalıdır.¹⁶

- Performans değerlendirme yöntemi, örgütsel değerler ve amaçları kapsamakta mıdır?
- Performans değerlendirme yöntemi, nitel ve/veya nicel standartlara uygun mudur?
- Performans değerlendirme yöntemi, öncelikle performansın analiz edilmesi için mi, yoksa ücret belirleme, disiplin uygulamaları veya işten çıkarma vb. amaçlar için mi kullanılmaktadır?

¹⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2003, s.289.

¹⁶ Ralph Brody , **Effectively Managing Human Service Organizations**, Sage Publications, 2nd Edition, 2000, s:211-212.

- Performans standartları, yöneticiler ve personel açısından kabul edilebilir bir düzeyde midir?
- Performans değerlendirme yöntemi kolaylıkla uygulanabilir mi?
- Performans değerlendirme yöntemi güvenilir (birim ve örgüt açısından zamana göre tutarlılığı) ve geçerli midir (ölçmeyi amaçladığı şeyi gerçekten ölçebilme)?
- Performans değerlendirme yöntemi, istenen davranışları güdüleyebilme özelliğine sahip midir?

Bu sorulara istenilen cevaplar verilebiliyorsa uygun yöntemin seçildiğinden söz edilebilir.

1.5.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir.¹⁷

Değerlendirmeyi yapan kişi, form üzerinde uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar. Bu yöntemin güvenilirliğini arttırmak için bazı eklemeler yapılabilir. Kullanılan niteliklerden ve derecelerden farklı değerlendiriciler farklı yorumlar bulmasın diye açıklama ve örnekler verilebilir.

1.5.2. Karşılaştırma Yöntemleri

o Sıralama Yöntemi

Bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırma esasına dayanan bir sistemdir.

¹⁷ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.191.

Bu yönteme göre değerlendirmesi yapılacak kişilerin sayısına göre bir  izelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir.¹⁸ Değerlendirmede hazırlanan çizelgeye belirlenen nitelikler açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru isimler yazılmak suretiyle liste doldurulur.

o Adam Adama Karşılaştırma Yöntemi

İkinci bir karşılaştırma yöntemi de adam adama karşılaştırmadır.

Bu yöntemde değerlenecek çalışanların isimleri ayrı kartlara yazılır. Sonra ele alınan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre her bir çalışanın ismi ayrı ayrı diğer  alışanlarınkiyle karşılaştırılır. Bunun sıralama yönteminden tek farkı, bir defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır.¹⁹

1.5.3. Zorlanmış Dağılım Yöntemi

Zorlanmış dağılım yönteminde değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba uygun bir şekilde dağıtılmasıdır.

En yaygın dağılım kalıbı aşağıdaki gibidir:²⁰

<u>En Düşük</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>Orta</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>En Yüksek</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Bu dağılıma göre çalışanların %10 ‘u çok yetersiz, %20’si yetersiz, %40’ı orta başarılı, %20’si iyi ve sonra gelen %10’u en iyi grup içerisinde yer

¹⁸Dursun Bingöl, a.g.e. , s.292.

¹⁹ A.e. , s.292-293.

²⁰ A.e. , s. 293.

alacaktır. Organizasyonda 10 çalışanın değerlendirmesi yapılacaksa bunların performans düzeylerine göre dizilmesi şekil 2’ deki gibi olur.

Çok Yetersiz	Yetersiz	Ortalama	İyi	ok İyi
%10’ luk grup	%20’ lik grup	%40’ lık grup	%20’ lik grup	%10’ luk grup
Tunç	S.Yılmaz K.Arı	M. Yıldız N.Sarı	V. Benek V. Karcı K. an M. şimşek	C. şeker

şekil 2: Zorlanmış Dağılım leği rneği

(Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta basım A.ř., 2003, s.294.)

Yöntem önyargılı olmakla eleştirilmektedir. Çünkü daha başlangıçta çalışan belli başarı ve başarısızlık oranlarıyla sınırlandırılmaktadır.²¹

1.5.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerlendirici çalışanın davranışları ile ilgili ”evet” veya ”hayır” cevapları alabilecek biçimde sorular hazırlamaktadır. Kontrol listesi yönteminde puan anahtarı insan kaynakları bölümü tarafından tutulmaktadır.²²

Değerlendirici genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Çünkü onun her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri olabilir ve bu durum önyargılara yol açabilir.²³

²¹ znur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitapevi, Ekim 2003, s.195.

²² Ahmet Selamoğlu, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Ders Notları, 2003.

²³ İsmet Barutçugil, a.g.e. ,s.191.

Bu yöntemin zorluğu her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturulup fazla zaman harcanması ve hazırlanan her sorunun farklı anlamlar taşıyabilme olasılığıdır. Bu nedenle çalışanlara geribildirim sağlama yönünde zor bir yöntemdir.

Çalışanın Adı ve Soyadı:	Unvanı:	
Bölümü:	Departmanı:	
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:	
ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?		
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?		
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?		
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?		
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mıdır?		
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?		
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?		
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?		
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?		
10. Belirli astlar için taraf tutuluyor mu?		
11. Çalışan sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?		
12. Bir çalışanı arkadaşları arasında açıkça uyardı mı?		
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?		
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?		
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?		
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?		
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?		
18. Çok iyi iş yapamı takdir eder mi?		
19. Programlara genellikle uyulur mu?		
20. Hiç Hata yapar mı?		

Şekil 3 : Gözetimcileri Değerlendirmede Kullanılan Kontrol Listesi Örneği

(Kaynak: Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2003 s. 295.)

1.5.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemde işin gerektirdiği sorumluluklar, çalışanın görevlerini nasıl yerine getirdiğini belirten ifadeler sıralanır. Değerleyici bu ifadeleri çalışanı en iyi tanımlayacak şekilde sıraya koyar.

Bu yöntem değerleyiciyi sıralama yapmak zorunda bırakarak önyargıların etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Değerleyiciler ifadeler arasında sıralama yaptıktan sonra son değerlendirmeyi insan kaynakları bölümü yapmaktadır.²⁴

1.5.6. Kritik Olay Yöntemi

Yöneticinin çalışanın iş yaparken gözlemesine ve çalışanın elde ettiği iş performansına ilişkin verileri yazılı olarak kaydetmesine dayalı bir yöntemdir. Bu yöntemin en büyük sakıncası, yöneticiye sürekli olarak ve güncel biçimde kaydetme kaygısı yaşatmasıdır. Ayrıca bu yöntem; kaydedilen bilgilerin algı farklılıkları nedeniyle farklı biçimlerde yorumlanabilmesi nedeniyle standart ve objektif bir yöntem olması yolunda eleştirilmektedir.²⁵

Yöntem, II. Dünya Savaşı sırasında yapılan gözlem ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir. Göreve çıkan havacıların başarılı ya da başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar ile bu olaylar karşısındaki davranışları gözlemlenmiş, ilgililerle yapılan görüşmeler sonucu kritik olaylar listesi düzenlenmiştir.²⁶

²⁴ A.e. , s.192.

²⁵ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 226.

²⁶ Richard Draft, *Management*, Fourth Edition, Dryden Pres, Orlando, 1997,s.48.

1.5.7. Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

İsminden de belli olan bu değerlendirme yönteminde, insan kaynakları temsilcisi çalışanların çalışmaları hakkında bilgi sahibi olmak için masasından ayrılarak çalışanın amirinin görev alanına gitmesi ve amire çalışanın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorarak bilgi alması, daha sonra da değerlendirme raporu hazırlaması esas alınmıştır. Hazırlanan rapor çalışanın amiri tarafından onaylanmaktadır.

1.5.8. Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Ölçekleri

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem, diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar / kriterler açısından ölçmeye çalışır.²⁷ İngilizce’deki kısaltması BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) adıyla tanınmaktadır.

Bu yöntem kullanılarak performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirici, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içinde çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır.²⁸

Bulunan bu açıklamaya denk gelen derece değeri tablodan kontrol edilip bu işlem işin tanımlanan her boyutu için yapılmalıdır. Sonunda farklı iş boyutları için toplanan derece değerleri birleştirilip toplam değer elde edilir.

Bu sistemin bazı avantajları vardır. Bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların katılımı ile geliştirildiğinden benimsenmesi daha kolaydır. Ayrıca davranış tanımları çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanarak oluşturulduğundan daha güvenilir olur. En önemlisi de geri bildirimin daha etkili olmasına imkan sağlar.

²⁷ A.e. , s.227.

²⁸ İsmet Barutçugil, a.g.e. ,s.193.

Bu yöntemde boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanır. Bu nedenle bazıları bu ölçeklere ‘beklenen davranış ölçekleri’ adını verir. Bu ölçeklere bir madde örneği şöyle olabilir: ²⁹

- İşbirliği davranışı;

Bir işin yapılabilmesi için başkalarına yardım etme konusundaki isteklilik.

En Yüksek Performans	
5	Böyle bir kişiden, başkalarına yardım etmek için her türlü imkanı kendiliğinden araştırması ve bu nedenle gerekirse fazla mesai yapması beklenir.
4	Böyle bir kişiden, kendisinden istendiğinde başkalarına yardım etmesi ve bu nedenle fazla mesai yapması beklenir.
3	Böyle bir kişiden, yöneticisi istekte bulunduğu anda, fazla mesai yapmaksızın yardım etmesi beklenir.
2	Böyle bir kişiden yardım istendiğinde, kendisinin çok işi olduğunu söyleyerek reddetmesi beklenir.
1	Böyle bir kişiden yardım istendiğinde, başkalarının işlerini yapma konusundaki yeteneklerini eleştirmesi beklenir.
En Düşük Performans	

Şekil 4 : Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği

(Kaynak: Canan Ergin, , **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s.146)

²⁹ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s. 145.

1.5.9. Sonuçlara Dayalı Sistemler

Çalışan ve yönetici bu sistemde bir sonraki değerlendirme dönemi için yapılacaklar, amaçlar konusunda anlaşılır. Amaçlardan birisi örneğin, verimliliği %20 arttırmak veya kişi başına düşen eğitim saatinin %50 artırılması olabilir. Değerlendirme döneminin sonunda bu amaçların ne kadar gerçekleştiği ölçülür. Bu yöntemin en önemli özelliği sonuç odaklı olması ve amaçların birlikte tespit edilmesidir.

1.5.10. 360 Derece Geribildirim

Bu yöntemde çalışan için, astlarından, üst yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından, amirinden, bazen müşterilerden performans değerlendirmesi alınır. Bu şekilde farklı kaynaklardan değerlendirme alma, çalışan performansının daha geniş ve kapsamlı incelenmesine olanak sağladığı gibi yapıcı ve doğru bir geri bildirim almasına da izin verir.

1.5.11. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Takıma dayalı performans değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır.³⁰

- a) Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı:

Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir puan durumuna getirilir. Bu puan, takımın her üyesine tahsis edilir.

- b) Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı:

Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.

³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitap Yayınevi, 2000, s.181.

- c) Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi:

Bu, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirilmeye çalışılan yetenekler açısından harcanan çabaların yönetici tarafından değerklenmesidir. Bu değerklendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR

Performans değerklendirme sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik dereceleri oldukça önemli bir konudur. Çünkü bu verilerin organizasyon ve çalışana ilişkin kararlarda uygulanabilirliğı, geçerli ve güvenilir olduğı sürece artacak ya da geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlarda organizasyonel etkinliğin azalmasına neden olacaktır.³¹

Güvenilirlik, farklı değerklendiriciler tarafından aynı kişiye yapılan değerklendirme sonuçları arasındaki tutarlılıktır. Geçerlilik de, değerklendirme sonuçları ve değerklendirilenlerin organizasyonun amaçlarına olan katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişkidir. Yani kişilerin performans farklılıkları, değerklendirilen kişilerin organizasyonun amaçlarına farklı katkı sağladığı sürece değerklendirmenin geçerliliğı fazla olacaktır.

Ancak performans değerklendirmeleri her zaman geçerli ve güvenilir olmayabilir. Günümüzde organizasyonlarda kötü tasarlanmış, kötü uygulanmış ya da yönetimin inancını taşımayan performans değerklendirme sistemleriyle ilgili aşağıda olumsuz sonuçlar sıralanmaktadır:³²

³¹ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.82.

³² Hollenbeck Noe and Wright Gerhart, *Human Resources Management-Gaining A Comperative*, 2nd edition, Boston, 1997, s.197.

- Performans hakkında değerlendiricilerle değerlendirilenler arasında bu misyona odaklanmış diyalog olmaması,
- Değerlendiricilerin zamanı verimsiz kullanması,
- Ayrımcı davranışlar sergilenmesi,
- Çalışanların performansları üzerinden yetersiz geribildirim almaları sonucu, zayıf motivasyon oluşması ve saygı ve özğüvende azalma görölmesi.

Performans değerlendirmesi sırasında ortaya çıkan hatalar sistemden, değerlendiriciden ve değerlendirilenden kaynaklanabilir.

1.6.1. Sistemden Kaynaklanan Hatalar

Başarılı bir performans değerlendirmesi için performans değerlendirme standart ve kriterlerinin doğru belirlenmiş olması gerekir. Standart ve kriterler ölçülebilir ve güvenilir olmalıdır.³³

Performans değerlendirme sistemi karmaşık olmamalı, değerlendiricilere yeterli zaman ayrılmalıdır. Değerlendirme görüşmeleri makul bir zaman dilimine yayılmış olmalı ve değerlendiricilerin bu zamanı kullanması sağlanmalıdır.

1.6.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar

Değerlendiriciden kaynaklanan sorunların temelinde eğitim yetersizliği yatmaktadır. Yeterli bilgiye sahip olmayan değerlendiriciler algılama hatalarına ve hangi kriterin daha önemli olduğu konusunda yanlışlara düşebilmektedirler.

³³ Halise Uğurtay, “Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

Aşağıda değerlendiriciden kaynaklanan hatalar sıralanmıştır.

1.6.2.1. Halo ve Horn Etkisi

Çalışanın, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak ‘olumlu’ değerlendirilmesi veya tersi bir şekilde, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak ‘olumsuz’ değerlendirilmesidir. Örneğin, bir çalışanın çok iyi planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayalım. Bu çalışanın yöneticisinin, kişinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal etmesi ve kişiyi ‘olumlu’ değerlendirmesi, “halo etkisi” olarak adlandırılmaktadır. Örneğin ilk karşılaşmada astı hakkında olumlu bir izlenim edinen yönetici, astının daha sonraki olumsuz yönlerini görmeyecek ve onu başarılı bir çalışan olarak kabul edecektir.³⁴ Tersine bir şekilde, çalışanın belirli bir alandaki başarısızlığının genele mal edilerek, ‘olumsuz’ değerlendirilmesi ise “horn etkisi” olarak adlandırılır. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmek faydalı olacaktır. Değerlendirmeler, kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olurlar.

1.6.2.2. Yüksek Değerlendirme

Değerlendiricinin, tartışma ortamından kaçındığı için, bir çalışanı veya bir grup çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu durum değerlendiricinin, çalışanları tarafından sevilme istenmesi, kendisine bağlı çalışanları daha başarılı göstermek ve korumak istemesi, çalışanlarını motive etmek istemesi ve genel olarak şirketteki standartların çok düşük olmasından kaynaklanabilir.

1.6.2.3. Düşük Değerlendirme

Değerlendiricinin, gerçek başarı seviyesini dikkate almaksızın, bir çalışanı veya bir grup çalışanı olduğundan daha düşük değerlendirmesidir. Genellikle, deneyimsiz olan ve performansı etkileyen faktörlerin tam olarak farkında

olmayan, kendine güveni düşük olan ve kendisi de düşük değerlendirmeler alan değerlendiricilerde bu eğilim görülür. Bunun yanı sıra, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme arzusu ve şirketteki standartların çok yüksek olması da, bu tarz değerlendirmelerde rol oynar.

1.6.2.4. Ortalama Değerlendirme

Bazı değerlendiricilerin, bütün çalışanları ortalamada değerlendirme eğiliminde olması; gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda ( ok düşük veya çok yüksek) değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.

Bu tür ortalama değerler vermek bir yarar sağlamaz ve karar vermeyi zorlaştırır. Bu konuda değerlendiricinin bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekir.³⁵

1.6.2.5. Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme

Değerlendiricinin, performans değerlendirme döneminin başlarında veya sonlarında olmuş olumlu veya olumsuz bir olayı dikkate alarak, çalışanın performansını genel performansını da bu olay doğrultusunda değerlendirmesidir.

1.6.2.6. Kontrast Etkisi

Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan ‘ ok başarılı’ algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan ‘ ok başarısız’ algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir.

³⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.302.

Çalışanların birbirleriyle kıyaslanması çalışanların birbirlerine rakip olmaları ve dolayısıyla bir takım olarak çalışmamaları sonucunu da doğurur.³⁵

1.6.2.7. Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiricilerin, değerlendikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, organizasyonda çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Değerlendirme sisteminde her işten beklenenlerin, değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, bu tür değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır.

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

Performans değerlendirmeleri insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Performans değerlendirmelerinde; bireyin çalışmaları, eksikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları ve yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Bu değerlendirmeler çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturur.

Değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar birçok kategoriye ayrılabilir.

1.7.1. Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir işlevi olan ücret ve maaş yönetimi, çalışanların ücretlerinin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında tutarlılığını sağlamaya çalışmayı ifade etmektedir. Ücret konusu farklı açılarda ele alınabilmektedir. Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge

³⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.231.

³⁶ A.e., s.234.

olarak karşımıza çıkarken, sanayiinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur.³⁷

Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması performans değerlendirme sisteminin noktalarından birisi olarak görülmektedir. Önemli olan çalışanlara başarıyı hedef göstermektir. Çünkü ücret kişiyi motive etmede birinci faktördür.

1.7.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi, eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler eğitim ihtiyacını doğurur ve böylece eksikleri giderici eğitim programları düzenlenir.

1.7.3. Mesleki Gelişim

Performans değerlendirmelerinde çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını, ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur. Yöneticilerde çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verir. Böylece çalışanlar yöneticilerin kendilerinden beklentilerini öğrenmiş olurlar.

1.7.4. Kariyer Yönetimi

Performans değerlendirmeleri sonucunda yönetici çalışanların gelecekteki performansını tahmin edebilir ve işte bu nokta kariyer geliştirme programının başlangıcı olur.

1.7.5. Kişisel Gelişim

Performans değerlendirme çalışanların iş başarıları ya da başarısızlıkları bilgilendirilmesini, geriye dönüşler almasını sağlamaktadır. Birçok insan bu türden yapıcı ve özgüven artırıcı geri besleme almaktan hoşlanmakta ve alınan bu geri besleme çalışanları, kendilerini geliştirmek için teşvik etmektedir.

³⁷ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi** , İstanbul, Beta Basın A.Ş., 3. Baskı, 1997, S. 339.

1.7.6. Organizasyon Etkinliğini Arttırma

Organizasyonda bir yönetici için asıl hedef büyüme, karlılığı arttırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için doyurucu çalışma koşullarıdır. Her iki hedefte organizasyonun etkinliğini arttırmada katkıda bulunur. Performans değerlendirme ile kurumun etkinliği ortaya çıkar.

1.7.7. Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme

Performans değerlendirme ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda kullanılabilir.

Aynı şekilde yetenekleri yaptıkları işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha sık görev ve sorumluluk verilir.

1.7.8. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkartma

Performansı yüksek bir çalışanla işe devam etme, sürekli düşük performans gösteren biriyle çalışılmaması performans değerlendirmelerinden kaynaklanan doğal bir sonuçtur.³⁸

³⁸ Gönül Budak, Ceyhan Akdemir, Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 5. Baskı, 2004, s. 324 .

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE HEDEF – YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1.1. Tanımı ve Amacı

360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve kullanılan kişiyi farklı açılarda gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 derece geri bildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geri bildirimin ötesinde, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir gurubun çalışana geri bildirim vermesine olanak sağlamaktadır.¹

Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren örgütlerin yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışan sayısındaki artış, ikincisi ise artan bilgi ve uzmanlık alanlarıdır. Bu değişiklikler, yöneticinin maiyetindeki çalışanların tek değerlendiricisi olmasını, hem bilgi, hem zeka, hem zaman, hem de objektiflik açısından güçleştirmekte, hatta imkansız hale getirmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle, günümüzde pek çok örgüt tarafından 360 derece performans değerlendirme yöntemi tercih edilen bir yöntem olmaya başlamıştır.²

¹ Payam Yüce, “360 Derece Değerlendirme”, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=529> ,25.12.2003.

² Türkan Argon, Altay Eren, a.g.e. , s. 237.

360 derece performans geribildirimini 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa' da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece performans geribildirimini, çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar.³

Modern yaklaşımlarla performans değerlendirmesinin tek yönlü yani yöneticinin çalışanı değerlendirmesi şeklinde işleyen sistemin yetersizliği ortaya konmuştur. Yeni yaklaşımlarla etkin bir performans değerlendirme sisteminin 360 derece geri bildirim esasına dayandırılması gereği üzerinde durulmaktadır. Bu sistemin mantığı; değerlendirmeye sadece çalışanın üstleri değil, aynı zamanda çalışanın kendisi, müşteriler, üstü, birim müdürü, astı, çalışma arkadaşlarının katılmasıdır. Böylece çalışanın yansıttığı performans işletmenin her düzeyinde elde edilen sonuçlar ile daha gerçekçi ve güvenilir olabilmektedir.⁴

360 derece performans geri bildirim, çalışanın performansını; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.⁵

360 Derece performans değerlendirme yöntemi çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bir insana kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de karşımızdakinin bunu yanlış anlayabilir veya bunu kişisel bir sorun olarak algılayabilir. Dolayısıyla bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır.

Benzer şekilde kurum içerisinde çalışanların yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile kendi performansları ile ilgili geribildirim alsalar dahi, bu geribildirim yöneticilerin görüşleriyle sınırlı kalmaktadır.

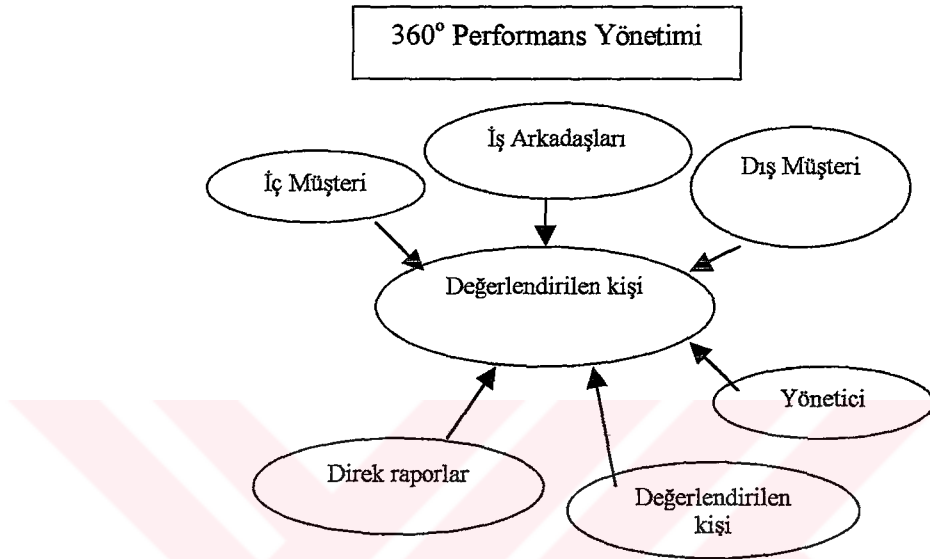
360 derece geribildirim ise çalışanı iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların, kişilerin görüşlerini çalışana iletilmesine olanak

³ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.203.

⁴ Demet Gürüz , Gaye Yaylacı , a.g.e. , s. 217-218.

⁵ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.202.

sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, ve kişi tarafından yadsınamamaktadır.



Şekil 5: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

(Kaynak: John F. Milliman, Robert A. Zawacki, Carol Norman, vd, “Companies Evaluate Employees From All Perspectives”, **Personel Journal**, November 1994, s. 100)

360 derece geribildirim sistemi adı verilen ve son yıllarda üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı yöntemde, birden fazla değerlendirici yer almaktadır. Değerlendirme, amirlerin, yöneticilerin yanı sıra, değerlendirilenin kendisi, iş arkadaşları, astlarının ve iş kolunda mevcut ise müşterilerin aynı zamanda yaptığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen bir değerlendirme sistemidir.⁶

⁶ A. Burcu Canitez, Tarık Solmuş, “Performans Değerlendirmeleri”, Türk Psikoloji Bülteni, sayı 16-17, Mart-Haziran, 2000, s. 112.

360 derece performans değerlendirme sisteminde kişinin kendisini değerlendirmesi de önemlidir. Çalışanların performans değerlendirmelerinde rol almaları sonucu ;⁷

- Kurulan anlamlı iletişim sonucu yönetici ve çalışan ilişkileri güçlenir.
- Çalışanların kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesi ve üzerinde işverenle anlaşmaya varabilecekleri yeni fikirlerle sürece katılmasını sağlar.
- Çalışanlara hedeflerini ve standartlarını yıl içinde gözden geçirme olanağı sağlar.
- Anlaşmazlıkları azaltır.
- Örgütsel kararlara katılımı artırır.

2.1.2. Yaşanan Değişiklikler ve 360 Derece Performans Değerlendirme

Son yıllarda şirketlerin gerek yapılarında gerekse kültürlerinde birçok değişiklik olmuştur. Ve bu değişiklikler halen devam etmektedir.

İlerleyen teknoloji nedeniyle, yöneticilerin çalışanları değerlendirme de bilgi eksikliği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, çalışan sayısının artması da yöneticilerin astları hakkında eskisi kadar çok bilgiye sahip olmalarını güçleştirmiştir. En önemlisi de takım çalışması kavramının gelişmesidir. Çalışanın performansını takım performansından ayrı tutamayız, takımların performanslarını değerlendirmede diğer yöntemlerin yetersiz kaldığını söylemek mümkün.

Organizasyonların sürekli yenilenme isteği, müşterilerine daha iyi hizmet sunma isteği, rekabetçi ortamda hep bir adım önde olma isteği, çalışanlarının verimliliğini arttırmak için yeniden yapılanmaya gitmeleri, bu noktalarda da geleneksel yöntemlerin yetersiz kaldığını söylemek mümkün.

⁷ Zuhal Sakıcı, "Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri" , Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 54-55.

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal değişiklikler, şirketleri 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaya yöneltmektedir.⁸

2.1.3. 360 Derece Geribildirimın Sağladığı Yararlar

- Çalışanın performansı ile ilgili çok fazla kaynaktan bilgi alındığı için, performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlar.
- Çalışanın önermiş olduğu kişilerin bakış açısı ile yapılan geribildirim kişi tarafından yadsınmaz. Çünkü performans sonuçları tek bir kişinin görüşü değil birden fazla kişinin görüş bütünlüğünü sunar.
- 360 derece geribildirim sayesinde kişilerin güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında bilgi verilmesi kişilerin gelişmesi açısından önemlidir.
- Değerlendirme öznel tutumları en aza indirdiğinden diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre çok daha doğru ve objektif geribildirim sağlar.
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temellerini oluşturur.⁹
- Takımlar için yapıldığında, takım üyelerini takımın performansı konularında katkıda bulunmasını sağlar, iletişimi güçlendirir.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.¹⁰
- Değerlendirme sonuçları kişinin gelişim faaliyetleri klavuzuna önemli bir girdi sağlar , aynı zamanda yöneticinin çalışanları yönlendirmesine yardımcı olur.¹¹

⁸ M. Edwards , A. Ewen, **360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, USA, 1996, s.14.

⁹ İsmet Barutçugil, **a.g.e.** , s.204.

¹⁰ Türkan Argon, Altay Eren, **a.g.e.** , s.237.

¹¹ Didem Yetkin, “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama”, M.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s.68.

Her organizasyon şirket kültürü olarak 360 derece değerlendirmeye açık olmayabilir. 360 derece değerlendirme genelde gelişim odaklıdır ve çalışanların bu değerlendirmeye gönüllü olarak katılması önemlidir.

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için şirket kültürüne uymasının yanında değerlendirmeyi yapacakların yöntemin amacı, nasıl kullanılacağı, faydaları ve eksik olan noktaları konusunda ayrıntılı olarak bilgilendirilmeleri yapılmalıdır. Çalışanların eğitilmesi ve başkalarının performanslarını derecelendirmede objektif olmaları için rehberlik alması gerekir.

2.1.4. 360 Derece Geribildirim Deavantajları

- Değerlendiren kişi sayısının artması, değerlendiren kişilerden kaynaklanabilecek hataların artmasına neden olabilir.
- Değerlendirmeyi yapacak olan kişilerin değerlendirmeyi tamamlamaları sırasında değerlendirilen kişi gerçek performansını yansıtmayabilir.
- Çalışanların arkadaşlarının değerlendirmeye katılması olumlu olduğu kadar, bazı zamanlarda arkadaşların değerlendirmeleri objektif olmayabilir.
- Değerlendirme sürecine müşterilerinde katılması işletmenin pazarla uyumlu olmasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması veya sistemi bilmemeleri durumunda yapılacak değerlendirmelerde hatalı sonuçlar ortaya çıkabilir.
- Değerlendiren kişi sayısının artması sonucunda değerlendirmenin sonuçlanması veya sisteme girişi uzun zaman alabilir.
- Özellikle sistemin yaygın olarak uygulandığı Amerikan şirketlerinde SHRM (Society Human Resources Management) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre en önemli dezavantajlar kurum içinde gerilimi arttırması ve değerlendirilen ile değerlendirenin sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları sonucunda bilgilerin yanıltıcı olabileceğidir.¹²

¹² B.Ümit Öztürk, (Çevrimiçi) http://www.peryon.org.tr/Icerik_detay.asp?ContentID=39(24.08.2004).

2.1.5. 360 Derece Performans Değerlendirmesi Nasıl Uygulanır

Arthur Andersen şirketi tarafından ülkemizde yapılan ve 750 işletmeyi kapsayan bir araştırmada, şirketlerin %92.8'inde performans değerlendirmenin ilk amir tarafından yapıldığı bulgusu elde edilmiştir. Aynı araştırmada elde edilen diğer bir bulgu ise, şirketlerin %72.5'inde çalışanın kendisini değerlendirmesine de imkan sağlandığıdır. Dolayısıyla, ülkemizde 360 derece performans değerlendirme yönteminin henüz yaygınlaşmadığı söylenebilir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin yaygınlaşması, şirketin gelişmesine ve rekabet sürecinin artmasına yeni katkılar sağlayabilecektir.¹³

360 Derece Performans değerlendirme sisteminin genel olarak uygulaması şu şekilde olur:

Etkili bir iş performansı için olması gereken davranışları ve becerileri sıralayan bir performans değerlendirme anketi hazırlanır. Çalışan kendisinin değerlendirilmesi için isim listesi hazırlar ve önerir. Bu listede astları, üstleri, arkadaşları, müşterileri olabilir. Bu önerilen listeden de üst yönetici çalışan için anketi dolduracak kişileri seçer.

Seçilen bu kişiler anket formlarını doldurur ve son olarak da çalışan kendi performansını derecelendiren bir form doldurabilir. Anket cevapları toplanır ve değerlendirmenin sonuçları alınır bu sonuçlar çalışanın güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını içerir.

2.2. 360 DERECE GERİBİLDİRİMDE TEMEL YAKLAŞIMLAR

360 Derece Performans Değerlendirme yaklaşımı 8 temel yetenek alanında personelin çok yönlü olarak izlenmesini kolaylaştırır.¹⁴

¹³ Türkan Argon, Altay Eren, a.g.e. , s.238.

¹⁴ Aygül Aytaç, "360 Derece Performans Değerlendirme", (Çevrimiçi)
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi41/aytac.htm> , 22.02.2005

Bu alanlar;

İletişim,

Liderlik,

Değişime uyabilirlik,

İnsanlarla ilişkiler,

Görevin yönetimi,

Üretim ve iş sonuçları,

Başkalarının yetiştirilmesi,

Personelin geliştirilmesidir.

2.2.1. İletişim

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması çok önemlidir. Çevresindekilerle iyi iletişim kuran, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilen, onlara empatik yaklaşabilen çalışanlar şirketler için önemlidir.

Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır.¹⁵

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

2.2.2. Liderlik

Şirkette çalışanların, sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak üstleri tarafından olumlu bir şekilde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. İşte bu

¹⁵ Akın Arslan, 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, (Çevrimiçi)
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2, 22.02.2005

noktada kişilerin örgütteki liderlik becerileri farklı alt ölçütlerle sorgulanarak çok yönlü bir geribildirim alınmaya çalışılmaktadır.¹⁶

- Etrafa güven vermek ve dürüst olmak.
- Önder olmak.
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak.

2.2.3. Değişimlere Uyabilirlik

21. yüzyıla damgasını vuracak kavram "değişim" olacaktır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri örgütlerin hayatta kalabilmelerinin tek koşulu 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.¹⁷ Bu nedenle şirket içinde herkesin değişime ve kendisini yenilemeye açık olması gerekmektedir.

Aşağıdaki ölçütler sorgulanarak örgüt içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarından sorgulanmak istenmektedir;¹⁸

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

2.2.4. İnsanlarla İlişkiler

Şirketlerde son dönemlerde sinerji kavramının yaygınlaşması beraberinde takım çalışmasını da getirmiştir. Her düzeydeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri şirketin performansını olumlu ya da olumsuz yönde doğrudan etkilemektedir. Takım çalışmasının gerçekleşebilmesi için şart olan insanlarla

¹⁶ A.e.

¹⁷ A.e.

¹⁸ A.e.

ilişkiler şirketler için çok önemlidir.

Aşağıdaki temel ölçütler, çalışanlar temelinde sorgulanarak mevcut ilişkilerin düzeyine yönelik geribildirim alınmaya çalışılmaktadır;¹⁹

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

2.2.5. Görevin Yönetimi

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı düzeylerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geribildirimler aracılığı ile etkinlik düzeyinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki ölçütler sorgulanarak araştırılmaktadır;²⁰

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

2.2.6. Üretim Ve İş Sonuçları

Şirketler için etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmek hayatta kalabilmek için çok önemlidir. Bunun araştırılması aşağıdaki temel ölçütler sorgulanarak işletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı ölçülür.²¹

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

¹⁹ A.e.

²⁰ A.e.

2.2.7. Başkalarını Yetiştirmek

Yoğun iş yaşıntısı çoğu şirkette istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da şirketlerdeki mevcut bilgilerin sonraki dönemlere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki çalışanların sahip oldukları bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, şirkete önemli bir katkı sağlayacaktır.

Burada bu bilgi aktarımının somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır²²;

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi.
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması.
- Başarılı bir güdülenme politikası izlenmesi, fazla çabanın ödüllendirilmesi.

2.2.8. Çalışanın Geliştirilmesi

Çalışanın yaptığı işte sorumluluk hissetmesi ve şirketinde çalışanın geliştirilmesi ve yetiştirilmesi için kaynaklarını bu konuya yönlendirmesi önemlidir.

Aşağıdaki ölçütler çerçevesinde farklı bakış açılarından geribildirim alınmaktadır²³;

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

Yukarıdaki temel 8 ölçüt temel alınarak hazırlanacak bir değerlendirme anketi veri toplamada önemli bir araç olacaktır. Herkes tarafından anlaşılabilirliği, soruların kafalarda soru işareti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir

²¹ A.e.

²² A.e.

²³ A.e.

hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, merkezinde çalışan olmak üzere çalışan ile olan bütün iş bağlantılarından geribildirim almayı amaçlamaktadır. Her düzeydeki çalışanın aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla 8 temel ölçüt doğrultusunda geliştirilen ölçütler envanteri geribildirim alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum tarafsızlığı ve nesnelliği arttıracaktır.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki özellikle değişik düzeydeki liderlerin dirençlerini önceden hesap edebilmek ve gerekli önlemler almak gerekmektedir. İnsan doğasının değişime potansiyel direnci dikkate alındığında bu son derece olağan bir durumdur. Bunu aşmak için;

- Öncelikle herkesi çok iyi eğitmeli.
- Hazırlık düzeyinde en iyi durumda olan bir departmanın pilot uygulamalar için seçilmesi.
- Bütün kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılma²⁴sı.
- Yapılan değerlendirmeler sonucunda her düzeye uygun geribildirim verilmesi gerekmektedir.

Geribildirim veriliş şekli 360 derece performans değerlendirme sisteminin, organizasyonlarda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme sahiptir. Geribildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır.

Esas olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geribildirim boyutudur. 360 derece yönteminde, geribildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir.

2.3. HEDEF ve YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.3.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı, farklı kullanım alanları olduğundan, farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavramdır. Ancak ilk defa eğitim alanında; eğitici-öğretici davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarla, Yönetim ve İnsan kaynakları alanında yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır.²⁵

Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bu bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi, eğitim yolu ile de kazanılabilir. Kişinin belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bilgi ve becerisini gözlemlenebilir bir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir. Bunun için de ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algılsa, bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.²⁶

Organizasyonların yetkinlik tanımlarını giderek daha fazla kullanmaya başlamalarının nedeni, bunların aşağıda belirtilen temel problem alanlarında önemli yararlar sağlamalarıdır.²⁷

- İşgücü beklentilerinin ve standartlarının netleştirilmesi

²⁴ A.e.

²⁵ T. Hoffman, "The Meanings of Competency", *Journal of European Industrial Training*, 23.06.2000, s.275.

²⁶ M. Cemil Özden, "Yetkinlik 'in' İş analizleri 'out'", (Çevrimiçi) http://www.mcozden.com/ikf10_yiao.htm, 12.01.2004.

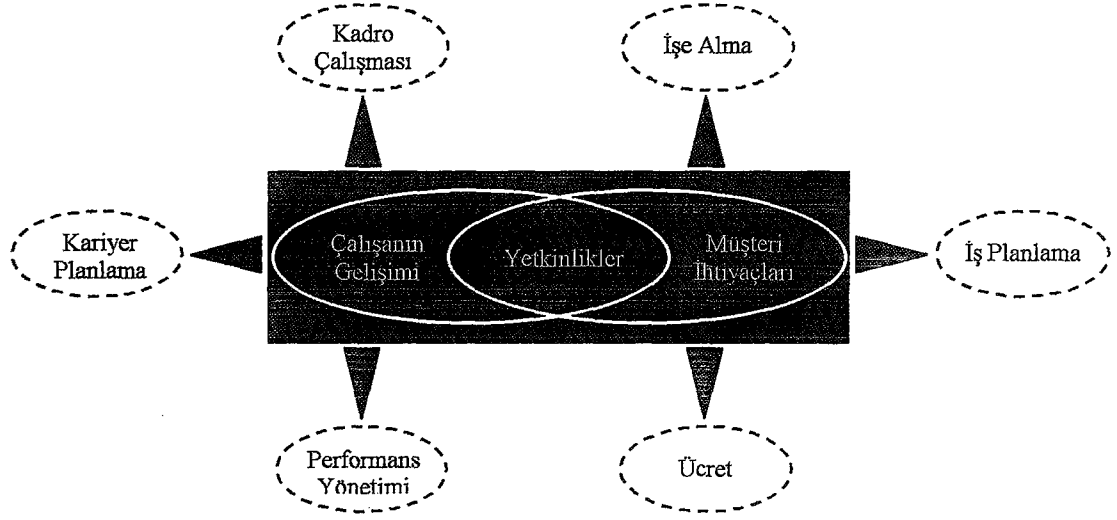
²⁷ Nesime Acar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, No.640, MPM, 2000, s.49.

- Birey, takım ve yöneticilerin, organizasyonun stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumluluklar yaratılması ile koç-takım üyesi ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması
- Adil ve odaklanmış değerlendirme ve ücretlendirme kararlarının oluşturulması.

Yani yetkinlikler, organizasyonda istenen sonuçların en iyi şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunacağı düşünülen bilgi, beceri ve tutumu tanımlamaktadır. Kişinin bir konuyu bilmesi ve onunla ilgili belli becerilere sahip olmasının yanında bunları nasıl sergilediği de çok önemlidir.

Yetkinlik bazlı değerlendirme sistemleri, kişileri bulundukları pozisyonun sahip olması gereken yetkinliklere göre değerlendirerek mevcut durum ile (kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ile) hedeflenen durum (pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler) arasındaki farkı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Böyle bir çalışmanın esas amacı farkı ortaya çıkarmak ve bu farkı kapatmaktır. Öyleyse ilk olarak yetkinlikler arasındaki farkın ortaya çıkartılması gereksinimini kabul edersek, ikinci olarak da bu farkın nasıl kapatılacağı ile ilgili çözümlerin bulunmasını gösterebiliriz. Tüm bu çalışmalarda en önemli neden organizasyonel yeteneği artırma isteğidir.²⁸

²⁸ Tefik Kor, (Çevrimiçi) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=95 , 12.07.2004.



Şekil 6: Organizasyonel Yetenek

(Kaynak: Tervik Kor, (Çevrimiçi))

http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=95, 12.07.2004)

2.3.1.1. Organizasyonlarda Performansı Yükseltmek için Çalışanlarda Olması Gereken Yetkinlikler

Yüksek Performanslı organizasyonlarda, insanlar daha verimli çalışır, daha yüksek kalitede ürün veya hizmeti daha düşük maliyetle elde ederler. Ürün ve hizmetlerini zamanında ve kaliteli olarak gerçekleştirdikleri için ilgi ve takdir toplarlar. Bir yönetici, çalışan ya da müşteri, yüksek performanslı bir organizasyonun hedeflerine sağlayacağı üstünlüklerin farkındadırlar. Böyle bir organizasyonda olmak onlar için çekicidir. Yüksek performanslı organizasyonlarda çalışanlar, kendilerini farklılaştıran belirli bazı yetkinliklere sahiptirler.²⁹

²⁹ İsmet Barutçugil, a.g.e. , s.22.



Şekil 7: Yetkinlik Pramidi

(Kaynak: Antoniette Lucia, Richard Lepsinger, The Art and Science of Competency Models – Pinpointing Critical Success Factors In Organizations-, San Francisco, Jossey Bass Pfeiffer, 1999, s.123)

Organizasyonlarda performansı yükseltmek için çalışanlarda olması gereken yetkinlikler aşağıda sıralanmıştır;

İletişim: İletişim yetkinliğine sahip olan çalışanlar, açık ve dürüst iletişim kurarlar, kendilerini açık ve net olarak ifade ederler ve bu da organizasyon içindeki iletişimin sağlıklı ve sürekli olmasını sağlar.

Esneklik: Esneklik yetkinliğine sahip olan çalışanlar, değişen koşullara, beklenmeyen engellere uyum sağlayabilir ve yeni bilgilere, yeni yöntemlere çabuk adapte olabilirler. Değişime açıktırlar.

Müzakere Becerileri: Bu yetkinliğe sahip olan çalışanlar, herhangi bir fikir ayrılığı veya çatışma durumunda, her iki tarafında kabul edebilecekleri çözümler bulmaya gayret gösterirler. Her türlü çatışma veya fikir ayrılığı durumunda yapıcı bir davranış tarzı sergiler, ne çok baskıcı ne de çok çekingen davranırlar.

Yenilikçi ve Yaratıcı Davranış: Yenilikçilik ve yaratıcılık yetkinliğine sahip olan çalışanlar, hata yapmaktan korkmaz ve risk almayı severler. Yenilikçi fikirlere açık olup, farklı yaklaşımları denerler. Bu insanlar sürekli iyileştirmeyi bir yaşam biçimi olarak algırlar.³⁰

Müşteri Odaklı Düşünme ve Davranış: Bu yetkinliğe sahip olan çalışanlar, müşterileri her şeyin üstünde görürler. Organizasyonda bulunma sebebini müşterileri için olduğunu düşünürler. Müşteri memnuniyeti onlar için çok önemlidir ve bunu sağlamak için kişisel sorumluluk alırlar.

Sürekli Öğrenme ve İyileştirme: Bu yetkinliğe sahip olan çalışanlar, sürekli öğrenme ve iyileştirmeyi kendilerine ilke edinmişlerdir. Onlar sürekli öğrenme ile işlerinde ustalaşırlar ve yeni beceriler kazanarak kendilerini geleceğe hazırlarlar.

Girişkenlik: Girişkenlik yetkinliğine sahip olan çalışanlar, kendi düşüncelerine önem verirler ve sonuca odaklanarak çalışırlar. Kendi güçlü ve zayıf yönlerini kabul ederek kendilerine hedefler belirlerler, kendilerine işlerine adanlar.

Diğerlerini Yönetme ve Geliştirme: Onlar, kendi çalışanlarının kapasitelerini göz önünde tutarak onları geliştirmeye çalışırlar. Bu yetkinliğe sahip olan çalışanlar, çalışanları yönlendirecek ve motive edecek kişilerdir.

Farklılığa Saygı: Bu yetkinliğe sahip çalışanlar, kültür, bakış açısı, din, dil, ırk, davranış tarzı farklılıklarını hiç dert etmez, aksine bu farklılıklardan olumlu sonuçlar çıkarırlar. Farklı olan insanlardan yeni şeyler öğrenebileceğinin bilincindedirler.

Liderlik: Liderler, vizyonu oluşturmak için çaba gösterirler ve organizasyonun vizyona ulaşması için fırsatları tanımlarlar. Çalışanların, vizyonun belirlenmesine katılmasını ve kendilerini vizyona adanmasını sağlarlar. Kişilikleri, tutumları ve davranışlarıyla ilham verir, bütünleştirir ve cesaretlendirirler.³¹

³⁰ A.e., s.23.

³¹ A.e., s.24.

Takım Çalışması: Takım çalışmasına yatkın olan çalışanların en önemli özelliği, takım ruhuna sahip olmalarıdır. Birlikte öğrenme, bilginin paylaşımı konularında isteklidirler. Birlikte çalışmayı severler.

İş Yönetimi: Bu yetkinliğe sahip olan çalışanlar, organizasyonun kaynaklarının, organizasyonun performans amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlarlar.

Bireysel Olgunluk: Bu yetkinliğe sahip olan çalışanlar, kişisel gelişimlerine önem verir ve bunu yatırım olarak görürler. Tüm çalışanları da bu konuda bilinçlendirirler ve takım çalışmasına önem veriler.

Planlama ve Organizasyon: Bu yetkinliğe sahip olan çalışanlar, strateji geliştirir, süreçleri ve prosedürleri tanımlar, öncelikleri saptar ve planların uygulanmasını organize eder ve denetler.³²

Kararlılık: Bu yetkinliğe sahip olan çalışanlar, kararlarını tereddüte düşmeden alabilir ve kendisine yöneltilen itirazları güvenli bir şekilde cevaplar.

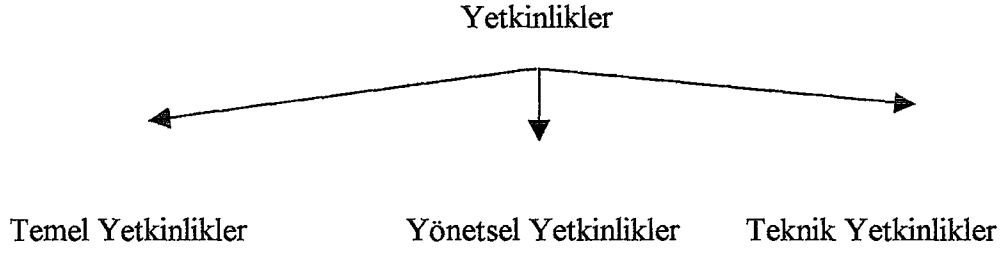
Organizasyonda performansı arttırmak için ilk sorgulanacak konu, çalışanların yetkinliklerinin hangi seviyede olduğudur. Organizasyon için belirlenen yetkinliklere sahip kişilerin işe alınması veya mevcut çalışanların geliştirilmesi ile performansın yükselmesi sağlanabilir.

2.3.1.2. Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Yetkinlikleri 3 ana başlık altında toplayabiliriz:

- Temel Yetkinlikler
- Yönetsel Yetkinlikler
- Teknik Yetkinlikler

³² A.e. , s.62.



- Temel Yetkinlikler;

Tüm çalışanlardan beklenen yetkinliklerdir. Organizasyonların, vizyon, misyon ve temel değerleri göz nünde tutarak belirlediği yetkinliklerdir. Olmazsa olmaz davranışlardır, şirkette çalışanların tümünde olması gerektiği gibi yeni alınacak adaylarda aranan temel yetkinliklerdir. “İlişkiler Kurma”, “Ekip Çalışması ve İşbirliği” temel yetkinliklere örnek verilebilir.

- Yönetsel Yetkinlikler;

Bu yetkinlik tüm çalışanlardan beklenmez, sadece yöneticilerden beklenir ve kritik davranış biçimlerini içerir. “Planlama ve Organizasyon”, “Başkalarını Geliştirme” yönetsel yetkinliklere örnek verilebilir.

- Teknik Yetkinlikler;

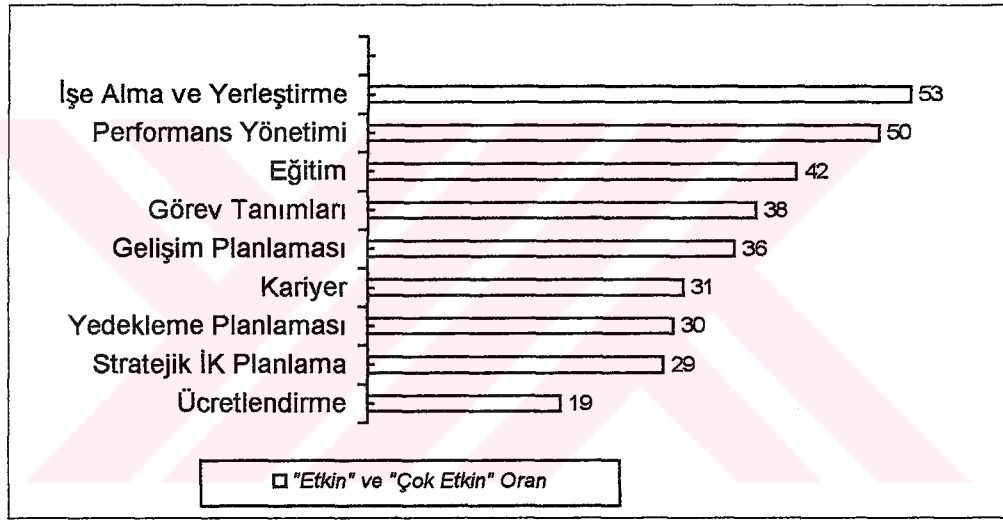
Organizasyonda bölümden bölüme değişen davranışlardır. Satış bölümü için “Müşteriye Yönelik Olma” teknik bir yetkinlik iken, İnsan kaynakları Bölümü için “Değişim Liderliği” teknik bir yetkinlik olabilir.

2.3.1.3. Performans Değerlendirmede Yetkinliklerin Önemi

Bundan kısa zaman öncesine kadar işletme ve çalışanların performansları sadece iş sonuçlarına odaklanılarak değerlendiriliyordu. Organizasyonlar işin nasıl yapıldığından çok sonuçlarına önem veriyordu. Gelişen teknoloji, globalleşme organizasyonların ihtiyaçlarında değişiklikler yapmış ve işverenleri farklı değerlendirme kriterlerine yönlendirmiştir. İşin nasıl yapıldığıyla ilgisi olan yetkinlik kavramı da bu şekilde İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olan

Performans değerlendirmede yerini almıştır. Eğer organizasyonda yetkinliklerle ilgili sistem doğru olarak kurulmuşsa, yetkinlikleri ölçerken performans değerlendirmesi sonuçlarının da beraberinde gelecektir.

Yetkinliklerin baz alındığı performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların performansları davranışlar neticesinde belirleneceği için yöneticilere gözlem ve değerlendirme kolaylık sağlar ve değerlendirmenin daha objektif ve adil olmasını sağlar.



Tablo 1: Yetkinlik Bazlı Uygulamaların Etkinliği

(Kaynak: Tuğçe Engineri, “cret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik bazlı cretlendirme”, (evrimii)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=13>, 15.03.2004)

Yukarıdaki tablo 2000 yılına ait verileri içermektedir. Yetkinlik bazlı uygulamalarda performans yönetiminin ikinci sırada yer aldığı görülmektedir.

2.3.1.4. Yetkinliklerin Organizasyona Olan Katkıları

Yetkinlikler organizasyon içinde mükemmel performansı ayırt ettiğinden hedef belirlemek daha kolaylaşır ve çalışanların yükselen bir performans grafiği sergilemesini sağlar.

Yetkinlikler, çalışanların davranışlarını şirketin başarısı üzerine odaklar ve kişisel davranışları organizasyonun stratejisiyle ilişkilendirir. Bunun yanında yeni bir çalışan - işveren ilişkisini ortaya çıkarır. Yetkinlikler sayesinde, organizasyonlar çalışanlarına göstermiş oldukları performansa ve organizasyona olan bağlılığına karşılık bilgi ve beceri geliştirme fırsatı sunar.

Yetkinlikler, çalışanın gelişimi ve performans başarı için kesin, ölçülebilir, kolay anlaşılır göstergeler sunmaktadır. Yetkinlikler, çalışanların iş güvencesine sahip olmasını, şirketin de iş gücüne güvenmesini sağlar.³³

Yetkinlikler sayesinde organizasyon da öğrenme kültürü oluşur, çalışanlar öğrenmeye ve gelişmeye açık olurlar.

2.3.2. Hedef Kavramı

Hedefler, şirketin misyonu, vizyonu ve stratejileri doğrultusunda geliştirdiği, şirket stratejilerinin departmana, departmandan birime, birimden bireye indirgendiği hedeflerdir. Hedefler, kurumsal iş planı doğrultusunda gerçekleştirilmesi tasarlanan aktiviteleri ve elde edilmesi beklenen sonuçları gösterir.³⁴

Hedeflere göre yönetim sistemi, çalışanların gelecekteki performansları üzerinde odaklanır. Yöneticilere ve çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların gelişmesinin sağlanması için neler yapmak gerektiğini tartışma fırsatı verir.

Hedef belirleme yolu ile çalışanların performanslarının planlandığı ve değerlendirildiği sistemlerde öncelikle çalışanların iş tanımlarına ihtiyaç duyulur. Çalışanların iş tanımlarındaki temel sorumluluk alanları ve bunların içerdiği görev ve

³³ Didem Yetkin, a.g.e., s.10.

³⁴ A.e. , s. 60.

faaliyetlerden hareket ederek, hedeflerin belirlenmesi en sağlıklı ve etkin olan yoldur.³⁵

Performans hedeflerini tartışmak olumlu bir yaklaşım gerektirdiğinden, yönetici gerektiğinde bir yargıç gibi davranmadan çalışanlara önerilerde bulunabilir ve yol gösterebilir. Bunun yanında en önemli dezavantajı, hedeflerin birbiriyle ilişkili ve dolayısıyla birbirlerine bağımlı olmasıdır. Dolayısıyla, çalışanların hedefleri birbirine bağımlıdır, bu da çalışanların performanslarını tek tek değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır.³⁶

Hedefler zorla benimsetilmemeli, onları yüklenme sorumluluğu taşıyanlarca tartışılmalı, geliştirilmeli ve kabullenilmelidir. Hedefleri belirlemeye ve performansı bu hedeflere bağlamaya ilişkin disiplin, ilk ilkelere geri gitme ve hem iş hem de bu işi gerektiren nedenler üzerine temel sorular sorma fırsatını sağlayacağı için son derece önemlidir.³⁷

2.3.2.1. Hedeflere Göre Yönetim Süreci

Hedefler, kurumların, bölümlerin, ekiplerin ve bireylerin belirli bir zaman dilimi içinde neyi başarmaları gerektiğini tanımlar. Bu anlamda varılmak istenen noktaya ulaşılmasına yardımcı olur. İyi ve doğru belirlenmiş bir hedef, kurum amaçlarıyla tutarlı, anlaşılabilir ve iyi tanımlanmış, başarıyı zorlayıcı, gerçekçi ve ulaşılabilir, belirli bir zamanla sınırlı ve çalışanla yöneticisi arasında görüş birliğine dayalıdır.³⁸

Hedeflere göre yönetim sürecinde çalışanlara ve yöneticilere belli görevler düşmektedir. Hedef belirlerken çalışanlar, işlerine ait temel sorumlulukları çok iyi benimsemeli, yöneticisiyle görüşmeye hazır olmalı ve önereceği hedefin eylem planını hazırlaması gerekir. Yöneticiler ise, çalışanın organizasyonun vizyon ve misyonunu anlamasını sağlamalı, çalışana hedeflerini belirlerken yardımcı olacak

³⁵ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.60.

³⁶ Margaret J. Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul, Rota Yayın, 1993, s. 50.

³⁷ John Finnigan, *Doğru İşe Doğru Eleman*, Çev. Mehmet Kılıç, İstanbul, Rota Yayıncılık, Ağustos 1997, s.122.

temel sorumluluklarını sıralamalı, çalışanın hedeflerinin organizasyonun hedefleri ile bağlantılı olmasını sağlamalı ve hedefler için zaman planı hazırlamalıdır.

Hedeflere göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar;

- Hedeflerin belirlenmesi
- Faaliyetlerin Planlanması
- Oto Kontrol
- Periyodik değerlendirmeler

a) Hedeflerin Belirlenmesi

İlk önce organizasyonun temel faaliyet alanlarında açık, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesi gerekir. Organizasyon içinde her kademe ve her çalışan için hedefler belirlenmeli ve bu hedeflerin gerçekleştirilmeleri için de eylem planları hazırlanmalıdır.

Hedefler organizasyonun misyonunu içermeli, gerek amaçlar gerekse eylem planları yönünden kurumsal kimlikle ilişkili olmalıdır.

İki temel hedef tipi vardır. Bunlar iş ve gelişme hedefleridir.³⁹

İş veya organizasyonel hedefler; takım, bölüm veya organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için yapılan katkıyı veya başarının olumlu yahut olumsuz sonuçlarını gösterir. Şirket bünyesinde bu hedefler organizasyonun misyonu, öz değerleri ve stratejik planları ile ilişkilidir.

Departman veya fonksiyonel düzeyde ise hedefler; şirket hedefleri ile ilişkili olup, bir fonksiyon veya departman tarafından başarılabilecek olan hedefleri, amaçları ve belirli bir misyonu ayrıntılarıyla açıklar.⁴⁰ Takım düzeyine bakıldığında ise bu sefer takımdan beklenen katkı ile şirket hedefleri ilişkilendirilir.

³⁸ Zuhal Baltaş, "Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri", **Kaynak Dergisi**, No:12, Ekim – Aralık 2002, s. 24.

³⁹ Michael Armstrong, **Performance Management**, London, Kogan Page Limited, 1994, s.53

⁴⁰ A.e., s.53.

Performans değerlendirme sistemi kurulurken ideal olanı; sadece bu düzeylerin birine yönelik veya her birine yönelik ayrı ayrı hedefleri tanımlamak değil, organizasyonel etkinlik ve başarı hedefini de kapsayacak ve vizyonla birleştirecek hedefler tanımlamaktır.

b) Faaliyetlerin Planlanması

Her hedefin bir eylem planı içermesi gerekir. Eylem planı hedefleri başarmak için izlenecek yolu tarif eder. Neler yapılması gerektiğini anlatır.

c) Oto Kontrol

Hedeflere ulaşılabilmesi için yöneticinin üstüne düşen görevler vardır. Ve yönetici kendinden bekleneni bildiğinden, belli zaman içerisinde kendi dönem performansını kontrol eder. Bu şekilde hedefler doğrultusunda bir sapma olduğu belirlenirse hemen düzeltici-önleyici faaliyet alma fırsatı verir.

d) Periyodik Değerlendirme

Son safha olan periyodik değerlendirmede; hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı belirlenir. Ast ve üst birlikte belirledikleri hedeflerin gene birlikte ulaşılan sonuçlarını değerlendirirler.

Bütün değerlendirme görüşmelerinin amaçları şunlar olabilir;⁴¹

- O anki davranışı cesaretlendirme
- Çalışandan beklenenin ne olduğunu açıklama
- Ücret veya terfi kararlarının sonuçlarını iletme
- Gelecek performans geliştirmesi için planlama yapma
- Ast – üst ilişkilerini geliştirme

Hedeflere göre yönetim sürecinin dört temel safhasına göre atılacak adımlar şöyledir;⁴²

- 1) Üst ve ast, astın işinin ilk unsurları konusunda anlaşılır

⁴¹ L.French Wendell, **Human Resources Management**, 3. edition, Boston Houghton Mifflin Company, 1994, s.349.

- 2) Üst ve ast, belirli bir periyotta astın hedefleri konusunda karşılıklı anlaşılır.
- 3) Ast, her bir hedefi karşılamak için gerekli faaliyet planını hazırlar
- 4) Belirlene periyotta, ast hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticisiyle periyodik olarak görüşür. Bu görüşmeler, eylem planlarının değişmesi veya hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir.
- 5) Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve ast , astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanırlar.

2.3.2.2. Hedeflerde Olması Gereken Özellikler

Hedef belirlemede hareket noktası iş tanımları olup, hedefler kişinin görev ve sorumlulukları ile sınırlıdır. Bu nedenle kişiye sorumlu olmadığı konularda hedef verilmemesi gerekir. Ancak kişinin gelişimi ve yükselmesi açısından gerekli görüldüğü hallerde, onu bir üst düzeydeki göreve hazırlayıcı hedefler belirlenebilir.⁴³

Bu noktadan hareketle hedeflerde olması gereken özellikler aşağıdaki gibidir;

Spesifik olmalıdır: Hedefler herkese uygulanabilir değil, kişiye ve onun koşullarına uygun olarak hazırlanmalıdır.

Motive edici olmalıdır: Hedefler ulaşılamaz olmamalıdır. Kişiyi olumsuzluğa itmek yerine onu harekete geçirmeli ve motive etmelidir. Bu nedenle hedef belirlenirken kişinin ihtiyaç ve beklentilerinin iyi bilinmesi gerekmektedir.

Ölçülebilir olmalıdır: Hedeflerin sayısal olması ölçülmesini daha da kolaylaştırır. Sayısal hedef belirlemenin mümkün olmadığı durumlarda ise izlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olan hedefler belirlenmelidir.

Gerektiğinde değiştirilebilir olmalıdır: Organizasyonda, çevre koşullarında veya kişinin kendisinde olan bazı değişiklikler sebebiyle dönem içinde hedefler yeniden gözden geçirilip değiştirilebilir.

⁴² Erkan Özdemir, "Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi", cilt4, sayı2, 2002, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=50 ,30.06.2004.

⁴³ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.61-62.

Hedefin gerçekleştirme suresi belirtilmelidir: Hedefin görevden en önemli farkı, hedefin suresinin kişinin koşul ve özelliklerine uygun olarak belirlenmesidir.

Bazı organizasyonlar hedef kavramını tanımlarken SMART kısaltmasını kullanmaktadırlar. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir.⁴⁴

S: Specific: Belirli

M: Measurable: Ölçülebilir

A: Agreed: Kabul edilen, mutabık kalınan

R: Realistic: Geeki

T: Time Related: Zamanla ilişkili

SMART şeklindeki hedefleri doğru test etmek için de aşağıdaki sorular sorulabilir;⁴⁵

S: Benim amacım tam olarak nedir?

M: İyi bir iş neye benzer?

A: Benim hedefim yapılabilir mi?

R: Benim hedefim anlamlı mı?

T: Benim hedefim izlenebilir mi?

2.3.2.3. Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları

Hedeflere göre performans değerlendirme sisteminin avantajları şu şekilde sıralanabilir;

- alışan gücn belirlenen temel hedefler doğrultusunda kullanır.
- Oto kontrole imkan sağlayıp kişilerin kendilerini geliştirmelerini sağlar.

⁴⁴ Michael Armstrong, a.g.e. , s.56.

⁴⁵ Objektive Setting, (evrimii) http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview.htm , 14.09.2003.

- Yöneticiler çalışanlarını daha fazla objektif kriterlere göre değerlendirirler.
- Diğer insan kaynakları fonksiyonlarına olan etkileri daha adil olur
- Sistem yapısı itibariyle esnek ve yeniliğe açıktır.
- İletişimi geliştirir.

Hedeflere göre performans değerlendirme sisteminin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir;

- Bu sistem sayesinde dikey koordinasyon kolaylaşırken, yatay koordinasyon zorlaşabilir.
- Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk değerlendirme sonuçlarını etkileyebilir.
- Bölümler arasında sık sık yapılan görüşmeler zaman kaybına neden olabilir.

2.3.3. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans

Değerlendirme Sürecinin Adımları

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde oluşturulabilmesi için organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu doğrultuda oluşturulan performans değerlendirme sisteminin adımları şu şekilde olur;

Hedef Koyma: İlk olarak müşteri ve süreçlerle ilgili ulaşılması gereken hedefler belirlenir. Bu hedefler belirlenirken çalışanın iş tanımı ve sorumlulukları göz önünde tutulur. Daha sonra yetkinlik hedefleri belirlenir. Bu hedefler belirlenirken de öğrenme ve gelişme perspektifi dikkate alınır.

Zaman ve Faaliyet Planı Yapmak: Belirlenen hedeflere ulaşmak için bir zaman planı ve nasıl ulaşılacağı için de bir faaliyet planı hazırlanır.

Sürekli İzleme: Hedefler, faaliyet planı süresince izlenir ve gerekli görülen durumlarda faaliyet planı veya hedeflerde değişiklik yapılabilir.

Değerlendirme Dönemi: Hazırlanan faaliyet planları belirli dönemleri kapsar. Kimi organizasyon 6 aylık kimisi de 1 yıllık plan hazırlar ve dönem sonunda yapılan değerlendirmeye çalışan performansının belirlenen hedeflerin neresinde olduğu saptanır.

Performans Gelişim Planları Hazırlamak: Değerlendirme dönemi sonunda, gelecek dönem için aynı işlemleri tekrarlamak ve yeni hedefler veya aynı hedefleri geliştirmek suretiyle performans gelişim planı hazırlanır.

Sonuçların Yansıtılması: Performans değerlendirme sonuçlarını; kariyer gelişimi, ücretlendirme, eğitim planı vb faaliyetlere yansıtılır.

2.3.4. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirmelerinde ilk önceleri hedefler baz alınırken daha sonra yetkinlik kavramı da değerlendirme sistemi içinde yerini almıştır. Sadece hedef bazlı veya sadece yetkinlik bazlı değerlendirme sistemi tek başına çok verimli olmayacağından her ikisinin de birlikte kullanılması değerlendirmenin etkinliğini arttıracaktır.

Hedefler, çalışanın yerine getirmesi gereken işlerdir ve neyi gerçekleştirmesi gerektiğini tanımlar. Yetkinlikler ise, çalışanın bu hedefleri nasıl yapmaları gerektiğini tanımlar. Bu durumda yetkinlikler, bilgi, beceri ve tutumların davranış olarak şekillenmiş halidir. Çalışanlar artık kendilerine verilen hedeflerin yanında, bu hedefleri nasıl gerçekleştireceklerine göre de değerlendirilecek ve eksik yönlerini görüp gelişim planlarını hazırlayabileceklerdir.

HEDEFLER	YETKİNLİKLER
BİREYSEL HEDEFLER	DAVRANIŞLAR
TAKIM HEDEFLERİ	BECERİ
	BİLGİ
	TUTUM

Şekil 8: Hedefler ve Yetkinlikler.

(Kaynak: (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp>)

Performans değerlendirme sistemlerinde, hedeflerin ve yetkinliklerin değerlendirme sonuçlarında ağırlığının ne olacağı organizasyonun, yöneticilerin kararına bağlıdır. Satış ağırlıklı bir organizasyonda belki hedefler ön plana çıkabilir. Bunun yanında yetkinlik kavramını değerlendirme sistemine yeni alan organizasyonlarda hedeflerle yetkinliklerin ağırlıklarının eşit olması da beklenebilir. Üst düzey yöneticilerin organizasyonun hedeflerine fazla odaklanmaları ve astlarının sahip olması gereken tüm yetkinliklere zaten sahip olmalı gerektiğinden, üst düzey yöneticilerde de bazen hedefler yetkinliklerin önünde olabilir.

2.3.4.1.Hedef ve Yetkinliklerin Performans Değerlendirme Sürecine Katkıları

- Yetkinlikler yetenekli çalışanların fark edilmesini sağlar ve bu çalışanların yeteneklerinin bilinmesi çalışanın organizasyon içinde tutulmasını kolaylaştır.
- Yetenekli çalışanın, bu yeteneğinin fark edilmiş olmasını bilmesi ve ödüllendirilmesi onun daha verimli çalışmasını sağlar.
- Yetkinlik modeli bütün organizasyon tarafından benimsenmişse, değerlendirme sırasında olabilecek öznellik en aza iner.

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında daha yapıcı ilişkiler gelişir.
- Yetkinlik modelini benimsemiş organizasyonlarda yeni istihdam edilecek çalışanların, organizasyonun beklenti ve ihtiyaçlarına göre seçilmesini kolaylaştırır.
- Açık ve anlaşılır olarak tanımlanan yetkinlikler, bireysel davranışları işletme stratejileri ile uyumlaştırmaya yardım eder.⁴⁶
- Tüm çalışanlar organizasyonun misyonunun ne olduğunu ve beklentilerini bilir ve bunlara nasıl ulaşmak gerektiğini, nasıl katkıda bulunacaklarını bilirler.
- Hedefler sayesinde çalışan sorumluluklarını bilir ve gelişimi, başarısı için bunları gerçekleştirmeye çalışırken hem performans değerlendirme sürecine hem de organizasyona fayda sağlar.
- Hedef ve Yetkinlikleri baz alarak hazırlanan değerlendirme sistemleri, organizasyonların geleceğe yönelik insan kaynakları planlamasında, kariyer ve gelişim planlamasında, yeni stratejiler geliştirip yeni hedefler belirleme konusunda yol gösterir.
- Hedeflerin uygulanmasında gerekli beceriye sahip olan çalışanlarla çalışan organizasyonlar, rekabetçi ortamda hep bir adım önde olurlar.

⁴⁶ İsmet Barutçugil, **a.g.e.** , s. 21.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HEDEF VE YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ VE 360 DERECE GERİBİLDİRİMİ UYGULAYAN BİR ŞİRKETİN ÇALIŞMA ESASLARI VE ŞİRKETTE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. 360 DERECE GERİBİLDİRİM, HEDEF VE YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Günümüzde, çalışanları yetkinlik kriterlerine göre değerlendirmek kabul görmüş ve faydalı sonuçlar getiren bir uygulamadır.¹ Bununla birlikte performans değerlendirmesinde tek yönlü yani Ast'ın Üst'ü değerlendirmesi sistemin yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle seçilen doğru yöntemin 360 derece geribildirim sistemiyle desteklenmesi, çalışanın sisteme güvenini arttırdığı gibi organizasyon açısından da daha verimli sonuçlar alınmasına olanak sağlayacaktır.

360 derece Performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin artırılması için yapılması gerekenler şunlardır;²

Yetkinlik modelinin kullanılması etkinliğin artırılmasında önemli bir adımdır. İlk aşamada değerlendirmede yapılan iş için gerekli olan yetkinlik kriterleri ve gerekli davranış biçimlerinin belirlendiği bir yapı oluşturulmalıdır. Yani ihtiyaç duyulan konu ve kriterler ölçülmelidir.

Daha sonraki adımda performans ve rekabet için gerekli kriterler ile bağlantı kurmak ve bunu çalışana aktarmak gelir. Değerlendirmede, performans ve rekabet için gerekli olan davranış ve yetkinlik kriterleri doğrultusunda yapılmalı ve

¹ Demet Gürüz, Gaye Yaylacı, a.g.e., s.215.

² A.e., s.219-221.

bireyin düzeyi mutlaka kendisine aktarılmalıdır. Böylece çalışan arzu edilen davranış biçimi için daha bilinçli davranabilir.

En üstten en alta kadar herkesin eğitilmesi gerekir. Tüm tarafların dinleme becerileri geliştirilmeli ve savunmacı olmaktan kaçınmaları konusunda eğitilmelidirler.³

Yöneticilere, dinleme, cevap verme ve değişiklikler yapma konusunda yükümlülükler verilmeli ve süreç içinde yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini izleyecek bir mekanizma oluşturulmalıdır.⁴

Çalışana performans durumu aktarıldıktan sonra kişiye arzu edilen yönde davranış değişikliği yaratabilmek için onlara gelişimin adımlarını sunmak, hatta bu konuda çalışanlara gerekli geribildirim aktaracak bir mentor tayin etmek gerekir.

Eğitim kaynakları ile bağlantı kurmak ve tüm eğitim kaynaklarının listesini (kitap, dergi, video, seminerler, internet siteleri vb.) sunmak performans artışına geri dönüşümü sağlamada bir hayli etkilidir.

Çalışanların gelişimleriyle ilgili dokümanların ardından kendisine özel hedefleri, yetkinliklerin ve zamanlamanın yer aldığı gelişim planlarının kişiyle bir araya gelerek hazırlanması gerekir.

Tüm bunların gerçekleştirildiği bir 360 derece geribildirim şirketin seçmiş olduğu performans değerlendirme sistemini çok etkili bir şekilde destekleyecektir. Çalışanların değerlendirme sonuçlarına olan güveni artacak, sistemi benimseyecek ve değerlendirme sürecine istekli bir şekilde katılacaklardır.

3.2. ŞİRKET İLE İLGİLİ GENEL BİLGİ

1944 yılında ilk fabrikası İstanbul'da kurulan şirket 1972 yılında holdingleşmiş ve tüm şirketleri holding çatısı altında toplanmıştır. Önsöz ve giriş bölümlerinde belirtildiği gibi uygulaması alınan şirketin ismi araştırmada

³ İsmet Barutçugil, a.g.e., s.207.

⁴ A.e., s.207.

kullanılamamaktadır. Şirket bir holdinge bağlıdır. Bu nedenle bu bölümde şirketin adı yerine organizasyon sözcüğü kullanılacaktır.

200 beyaz yakalı çalışanı olan organizasyon, global pazarda uluslar arası bir kimlikle mücadele eden dinamik bir kuruluştur. Organizasyonda "İyi Kurumsal Yönetişim", yönetim yapılarında şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcı yönetim tarzı, etkinlik ve verimlilik olarak kabul görür.

"İyi Kurumsal Yönetişim" organizasyonda çeşitli yönetim modelleri ve süreçler ile hayata geçirilmektedir:

- 6 Sigma Yönetim Modeli
- Müşterinin Sesi Uygulamasının Yönetimi
- Çağdaş İnsan Kaynakları Uygulamaları
- Değer Bazlı Yönetim (Value Based management/VBM)
- Stratejik Planlama
- Stratejik İletişim Süreçleri

Bu bölümde organizasyonun "İyi Kurumsal Yönetişim" modellerinden çağdaş insan kaynakları uygulamasının bir fonksiyonu olan Performans Değerlendirme Sistemi incelenecektir.

3.3. 360 DERECE GERİBİLDİRİMİN HEDEF-YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNDEKİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin geribildirimının 360 derece yapılmasının, değerlendirme sisteminin etkinliğini arttırıp arttırmadığını ölçmektir. Performans değerlendirme sistemi uygulama esaslarının alındığı şirket Hedef ve Yetkinlik bazlı performans

değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Bu nedenle araştırmada Hedef ve Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminde geribildirim 360 derece yapılması, çalışanların değerlendirme sonuçlarına bakışı ve sisteme olan güvenini ölçmektir. Bu amaçla araştırmada, daha önceleri üst'ün ast'ı değerlendirdiği ve 2000'li yıllarla birlikte 360 derece geribildirimini benimseyen bir şirketin uygulama esaslarıyla ve yine aynı şirkette yapılan anket çalışmasıyla performans değerlendirme sisteminin etkinliği ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma aynı şirkette iki farklı performans değerlendirmesine tabi tutulan çalışanların, zaman içindeki değişimden ne ölçüde etkilendikleri, memnun kalıp kalmadıklarına ilişkin sonuçlar açısından da önemlidir.

3.3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma iki bölüm halinde gerçekleştirilmiş ve iki yöntem kullanılmıştır. İlk olarak organizasyonun insan kaynakları bölümüyle yüz yüze görüşülerek mülakat yapılmış ve organizasyonun performans değerlendirme sistemi, hedef ve yetkinlik kavramları hakkında bilgi alınmıştır. İkinci bölümde ise organizasyon çalışanlarının sistemden memnuniyetlerini ölçmek için çalışanlara 13 soruluk bir anket (Ek:5) yaptırılmıştır.

İki bölüm ve 13 sorudan oluşan anket “Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımına”⁵ göre düzenlenmiştir. Anketteki soruların her biri performans değerlendirme sisteminin etkinliği üzerine eşit katkı sağlamaktadır. Böylece kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanların hangileri olduğu kolayca görülebilecektir. Her soru eşit önem taşıdığından en düşük puanın görüldüğü sorular bölümlerin iyileştirme çalışmalarının başlatılması gereken potansiyel alanlar olacaktır. Anket değerlendirme yöntemi ileriki bölümlerde daha ayrıntılı açıklanacaktır.

⁵ Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımı, KalDer, 1999

3.3.3. Araştırmanın Kapsamı

Organizasyonda 200 beyaz yakalı çalışana performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Anket, İnsan Kaynakları bölümü tarafından iş ailesi gruplarının ve cinsiyetin dikkate alınmasıyla 38 çalışana yaptırılmış sonuçlar e-posta ve faks yolu ile ulaştırılmıştır.

3.4. ORGANİZASYONDAKİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Araştırmanın ilk bölümünde mülakat yöntemiyle performans değerlendirme sistemlerinin genel olarak nasıl yapıldığı, hedef ve yetkinlik kavramı sorgulanmıştır.

Organizasyonda performans değerlendirmesindeki amaç; belirlenmiş bir dönem içinde, çalışanın iş tanımında belirtilen görev, yetki, sorumluluk ve hedeflerin gereklerini daha üstün ve farklı başarı ile yapabilmesinde etken olan kişisel özelliklerin değerlendirilmesi, kişinin fark çıkan yönlerinin geliştirilmesi ve ilerideki çalışmalarının eskisine göre daha başarılı olmasını sağlamak için yapılması gerekenlerin belirlenmesidir.

Organizasyon, 1980 yılından beri bünyesinde performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Ancak o zamanlarda kullanılan yöntem “Üst’ ün Ast’ ı değerlendirmesi” şeklindeyken 2000’li yıllarla birlikte organizasyon performans değerlendirme sistemi içindeki yetkinlik kavramını geliştirmiştir. Yetkinlik kavramının geliştirilmesi beraberinde geribildirim sisteminin de geliştirilmesi ihtiyacını doğurmuş ve bu nedenle organizasyon yetkinliklerin değerlendirilmesinde 360 derece geribildirim sistemini benimsemiştir. Hedeflerin değerlendirilmesi ise eskiden olduğu gibi üstler tarafından yapılmaktadır.

Organizasyon, 360 derece geribildirimi sadece yetkinlik değerlendirmesinde kullanmaktadır. Yılda bir kez yapılan performans değerlendirmesi için Ekim ayında seçilen değerlendiricilere, değerlendirecekleri kişinin yetkinlik anketini (Ek:2) doldurması istenir. Değerlendiricileri belirlerken;

alışan, bir asil ve bir yedek adayı insan kaynakları bölümüne iletir, ve diğeri 2 kişiyi de insan kaynakları bölümü çalışanın yöneticisiyle görüşerek belirler. alışan seçilen diğeri iki kişinin kim olduğunu bilmez.

Organizasyonda Performans değerlendirme sistemi için doldurulan anket formları Aralık ayında toplanır ve sisteme girişi yapılır. Ocak ayı itibariyle de genel olarak, iş hedefleri, kişisel hedefler ve yetkinlikler değerlendirilip şubat ayında sonuçlar çalışana bildirilir. Yetkinlik bazlı değerlendirmenin 360 derece olan geribildirimi grafiksel olarak yapılır. Bir sene önceki sonuçlar ve en son çıkan sonuçlar karşılaştırmalı olarak çalışana sunulur. Genel olarak performans değerlendirme sonuçları yöneticinin puanlamasıyla tamamlanır ve kariyer gelişimi ile ilgili yorumlarla sonuçlanır.

Yetkinliklerin performans değerlendirme sistemi içindeki ağırlığı %30, hedeflerin ağırlığı ise %70 tir.

Yetkinlik kavramının değerlendirme sistemine girmesiyle birlikte, sistemin etkinliği de dşnlerek yaklaşık 3 sene denemeler yapılmış. Denemeler sonucunda, yetkinlik değerlendirme anketindeki soru sayıları azalmış, gene denemeler sırasında ifadelerin herkes tarafından aynı algılanmadığı tespit edilmiş ve bunlar düzeltilmiştir. Bu süre zarfında tüm uygulama bilgisayar ortamına taşınmış ve kağıtlar ortadan kalkmıştır. Yetkinliklerin geliştirilmesiyle birlikte kullanılmaya başlanan performans değerlendirme formu Ek:1 'de verilmiştir.

3.4.1. Organizasyonda Yetkinlik Kavramı

Yetkinlikler, çalışanın iş hedeflerini, görevini daha üstün ve farklı başarı ile yapabilmesinde etken olan temel kişisel özelliklerdir.

Organizasyonda yetkinlikler 360 derece değerlendirme sistemi ile değerlendirilir. Bu sistemde kişi bağlı olduğu ilk yöneticisi, kendisi, tüm astları ve yatay paydaşları tarafından değerlendirilir. Yatay paydaşlar; kişinin yoğun ve sık iş ilişkisi içerisinde bulunduğu, aynı ya da farklı fonksiyonda olan çalışanlardır. Yatay

paydaşlar kişi ile aynı düzeyde olabileceği gibi hiyerarşik olarak üst veya alt düzeyde de olabilirler.

Yatay paydaş değerlendirmesi üç kişi tarafından yapılır. Değerlendirilen bir yatay paydaşını kendisi seçer, diğer iki kişi ise insan kaynakları bölümü tarafından seçilir. Bu seçim çalışanın kendisinin ve bağlı olduğu şirket yöneticisinin belirttiği olası yatay paydaş adayları arasından yapılır. Yatay paydaşların isimlerinin gizliliği esastır.

Yetkinlik değerlendirmesinin yapılabilmesi için; değerlendirenlerin ve değerlendirilenin en az 3 aydır beraber çalışıyor olması gerekir.

Organizasyonda aşağıda belirtilen 12 yetkinlik kullanılır.

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| 1. Analitik Düşünme | 7. Geniş Bakış Açısı |
| 2. Başarma Güdüsü | 8. İlişkiler Kurma |
| 3. Başkalarını Geliştirme | 9. Müşteriye Yönelik Olma |
| 4. Değişim Liderliği | 10. Planlama ve Organizasyon |
| 5. Ekip Çalışması ve İşbirliği | 11. Sorumluluk |
| 6. Etkili Olma ve İnanıcılık | 12. Yeniliklere Uyabilme |

Müşteriye yönelik olma, sorumluluk ve başarma güdüsü geliştirilmiş öncelikli yetkinlikler olarak kararlaştırılmıştır. Bu yetkinlikler organizasyondaki her fonksiyon ve her kademedeki çalışanda olması gereken temel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler ile ilgili tanım ve davranış göstergeleri yetkinlik sözlüğünde açıklanmaktadır (Ek:3). Organizasyonda 5 iş ailesi grubu vardır; eleman, uzman, yetkili uzman, üst yönetim, genel müdür. Tüm iş ailesi grubunda çalışanların sorumlu oldukları yetkinlikler de yetkinlik haritasında (Ek:4) açıklanmıştır.

Geliştirilecek yetkinlikler belirlenirken, öncelikle üç temel yetkinlik (başarma güdüsü, sorumluluk, müşteriye yönelik olma), eğer var ise şirkete özel

yetkinlik, ardından disipline/fonksiyona özel yetkinlik ve en fazla fark çıkan yetkinlikler sırasıyla incelenmektedir.

Fark analizleri sadece genel sonuç ile işin gerektirdiği düzeyi kıyaslayarak değil; yönetici, paydaşlar ve astların perspektifinden de bakılarak tüm sonuçların ayrı ayrı incelenmesiyle değerlendirilir. Çalışanın temel yetkinlik sonucu, işin gerektirdiği yetkinlik düzeyini karşılıyor ve hatta üstünde olsa bile; kendi, yönetici, ast, yatay paydaş sonuçları karşılaştırmalı olarak ele alınmalıdır.

Yetkinlik sonuçları çalışanın eğitim ve gelişiminde, performans değerlendirmesinde, kariyer gelişiminde, ödüllendirilmesinde önemli rol oynar.

3.4.2. Organizasyonda Hedef Kavramı

Belirlenmiş bir dönem içinde, bireyin iş tanımında belirtilen görev, yetki, sorumluluk ve hedeflerin gereklerini yerine getirmekte gösterdiği gayret ve başarının değerlendirilmesidir. Hedefler; stratejik ve operasyonel iş hedefleri, kişisel iş hedefleri, yetkinlik gelişim hedeflerini içerir.

Hedefler SMART-C (Specific, Measurable, Attainable, Result Oriented, Time Specific – Challenging) veya NÖSEZ (Net, Ölçülebilir, Sonuca Odaklı, Erişilebilir ama Zorlayıcı, Zamani belli) kriterlerine göre yazılır.

3.5. ANKET UYGULAMASI

Bu bölümde 38 kişi ile yapılan anketten çıkan genel sonuçlar, ankete katılanların cinsiyeti, kıdemi ve görevlerinin dağılımını gösteren grafikler, soru bazında ulaşılan anket sonuçları ve çapraz tablolar bulunmaktadır.

Yapılan ankete katılanların isimlerinin alınmaması çalışanların daha dürüst cevaplar vermesine olanak sağlamıştır. Aynı zamanda cevapların 4 dereceli likert ölçeğine göre hazırlanması evet-hayır gibi iki seçeneğe indirgenmesini önlemiş ve sonuçların güvenilirliğini arttırmıştır.

3.5.1. Değerlendirme

Ankette, Çalışan Memnuniyeti ve Performans Değerlendirme Sistemi olmak üzere iki bölümün memnuniyeti ölçülmektedir. Ankette her iki bölümde de “kesinlikle katılıyorum” ‘dan “kesinlikle katılmıyorum” ‘a 4 dereceli likert ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirmede “Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımı” kullanılmış ve en olumlu yanıtın (“kesinlikle katılıyorum”) puan ağırlığı 100 , en olumsuz yanıtın (“kesinlikle katılmıyorum”) puan ağırlığı da 0 olarak belirlenmiştir.

Ankette yer alan sorular doğrudan çalışanlar tarafından cevaplanmıştır. İki bölüm ve 13 sorudan oluşan anketin diğer bölümü aşağıdaki skala doğrultusunda değerlendirilmiştir.

4’lü değerlendirme ölçeklerine sayı vererek tabloyu oluşturalım.

“Kesinlikle katılmıyorum”	:1 numara
“Ne katılıyorum ne katılmıyorum”	:2 numara
“Katılıyorum”	:3 numara
“Kesinlikle katılıyorum”	:4 numara

“Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımı” ile değerlendirilen ankette 4’lü değerlendirme ölçeğinin belirlenen faktörleri vardır. 1 numaralı cevabın (kesinlikle katılmıyorum) faktörü 0, 2 numaralı cevabın (ne katılıyorum ne katılmıyorum) faktörü 33, 3 numaralı cevabın (katılıyorum) faktörü 67 ve 4 numaralı cevabın (kesinlikle katılıyorum) faktörü de 100 olarak belirlenir.

1. Bölüm

Çalışan Memnuniyeti

	1	2	3	4
Yanıt sayısı (a)				
Faktör (b)	0	33	67	100
Değer (axb)				
Toplam= 6 soru		Başarı %		

2. Bölüm

Performans Değerlendirme Sistemi

	1	2	3	4
Yanıt sayısı (a)				
Faktör (b)	0	33	67	100
Değer (axb)				
Toplam= 7 soru		Başarı %		

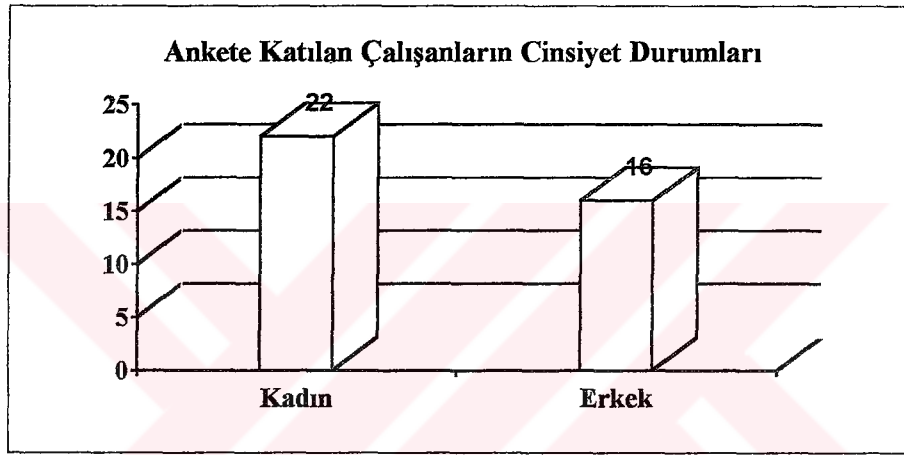
Yanıt sayısı (a) kısmına ankete katılan kişilerden 1, 2, 3, 4 numaralara kaçar tane cevap geldiği yazılıp her biri için belirlenen faktör (b) ile çarpılır. (a) ve (b) nin çarpımlarının sonucu Değer satırında ilgili bölümlere yazılır ve başarı yüzdesi (buna memnuniyet yüzdesi de denilebilir) hesaplanır.

Başarı yüzdesinin hesaplanması şu şekilde olur: Öncelikle tüm cevapların en yüksek faktöre sahip olan “kesinlikle katılıyorum” olduğu düşünülür. Ve ona göre tüm cevap sayıları 4 numaralı bölüme yazılır ve faktörü olan 100 ile çarpılır. Daha sonra çıkan sonuç soru sayısına bölünür. Elde edilen sonuç başarının (memnuniyetin) %100 olduğu değerdir. Biz bu değeri referans alarak kendi

cevaplarımıza göre bir değerlendirme yaparız ve referans değere göre başarı yüzdemizi buluruz.

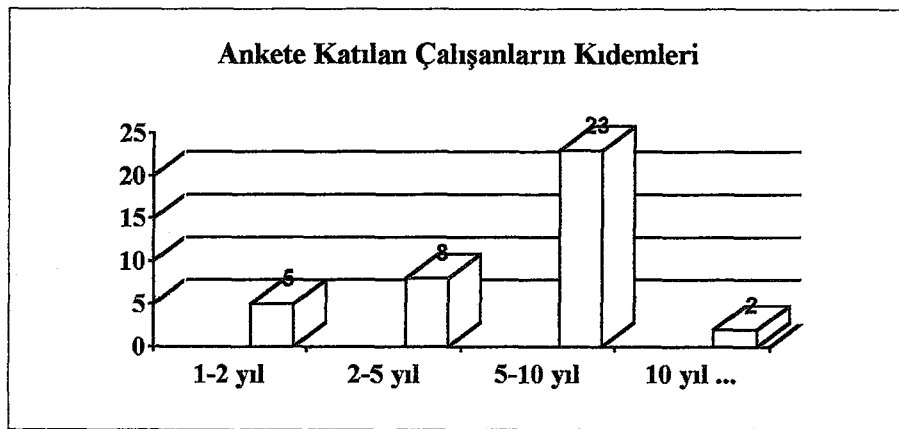
3.5.2. Genel İstatistiki Değerler

Aşağıda değerlendirmeye katılan çalışanların cinsiyet, iş ailesi ve kıdemleri ile ilgili tablolar yer almaktadır.



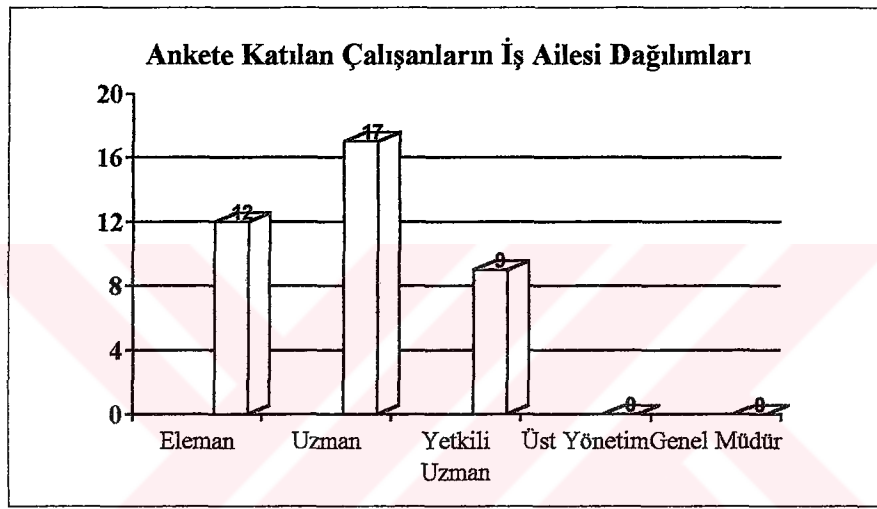
Tablo 2: Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyet Durumları

Ankete katılan çalışanların %58'i kadınlardan, %42'si de erkeklerden oluşmaktadır.



Tablo 3: Ankete Katılan Çalışanların Kıdemleri

Ankete katılan çalışanların %60'ının kıdem süresi 5-10 yıl arasındadır. %5 i de 10 yıl ve üstü bir kıdeme sahiptir. Yani ankete katılanların %65'i bağlı bulundukları organizasyonda hem üst'ün ast'ı değerlendirdiği dönemi hem de 360 derece değerlendirme dönemini yaşayan çalışanlardır.



Tablo 4: Ankete Katılan Çalışanların İş Ailesi Dağılımları

Ankete katılanların %31'i eleman, %45'i uzman, %24'ü yetkili uzmandan oluşmaktadır.

3.5.3. Anket Sonuçları

Ankete katılanlar ile ilgili rakamsal değerler yukarıda verilmiştir. Çalışanların ankete verdikleri cevapların Mükemmelliği Ölçme Soru Listesi Yaklaşımı ile değerlendirilme sonuçları aşağıdaki gibidir.

1. Bölüm

Çalışan Memnuniyeti

(Anket Sonuçları)

	1	2	3	4
Yanıt sayısı (a)	0	80	126	22
Faktör (b)	0	33	67	100
Değer (axb)	0	2.640	8.442	2.200
Değerlerin toplamı	13.282			
Toplam= 6 soru 13.282 / 6 Gerçekleşen sonuç	2.213		Başarı % 58	

%100 Başarı için olması gereken durum:

	1	2	3	4
Yanıt sayısı (a)	0	0	0	228
Faktör (b)	0	33	67	100
Değer (axb)	0	0	0	22.800
Değerlerin toplamı	22.800			
Toplam= 6 soru 22.800 / 6 %100 Başarı	3.800		Başarı % 100	

Başarının (Memnuniyetin) %100 olması durumu tüm çalışanların bu bölümdeki 6 soruya da “kesinlikle katılıyorum” demesiyle olurdu ki o zaman ikinci şemadaki gibi tüm cevaplar 4 numarada toplanırdı. Bu durumda %100 başarı için referans değer toplam değer soru sayısına bölümünden elde edilen 3.800 olurdu. Gerçekleşen değer ise birinci şemadaki gibi 2.213 olduğuna göre 1. bölüm olan Çalışan Memnuniyeti bölümünün başarı yüzdesi %58 dir.

2. Bölüm

Performans Değerlendirme Sistemi

(Anket Sonuçları)

	1	2	3	4
Yanıt sayısı (a)	0	26	153	87
Faktör (b)	0	33	67	100
Değer (axb)	0	858	10.251	8.700
Değerlerin toplamı	19.809			
Toplam= 7 soru				
19.809 / 7	2.830	Başarı % 75		
Gerçekleşen sonuç				

%100 Başarı için olması gereken durum:

	1	2	3	4
Yanıt sayısı (a)	0	0	0	266
Faktör (b)	0	33	67	100
Değer (axb)	0	0	0	26.600
Değerlerin toplamı	26.600			
Toplam= 7 soru				
26.600 / 7	3.800	Başarı % 100		
%100 Başarı				

Anketin ikinci bölümü olan Performans Değerlendirme Sisteminin başarısının (Memnuniyetinin) %100 olması durumu tüm çalışanların bu bölümdeki 7 soruya da “kesinlikle katılıyorum” demesiyle olurdu ki o zaman ikinci şemadaki gibi tüm cevaplar 4 numarada toplanırdı. Bu durumda %100 başarı için referans değer toplam değer soru sayısına bölümünden elde edilen 3.800 olurdu. Gerçekleşen değer ise birinci şemadaki gibi 2.830 olduğuna göre 2. bölüm olan Performans Değerlendirme Sistemi bölümünün başarı yüzdesi %75 tir.

Birinci bölümün “Çalışan Memnuniyeti”nin başarı yüzdesi %58 iken ikinci bölüm olan “Performans Değerlendirme Sisteminin” başarı yüzdesinin %75 olduğu görülmektedir. Sistemin daha yeni olması, alınan geribildirimlerin kariyer gelişiminde çalışanlara faydalı olmaması nedeni ile memnuniyet yüzdesinin bu bölümde biraz düşük olduğu görülmektedir. Soruları ayrıntılı incelediğimizde çalışanların hangi durumlarda hoşnutsuz oldukları daha net olarak görülecektir. Bunun yanında performans değerlendirme sistemine olan güvenleri tamdır ve yetkinliklerle birlikte 360 derece geribildirim almaktan da memnundurlar. Bu bölümde yüzdeyi düşüren faktör tekli incelemede görüleceği gibi, yetkinliklerin geliştirilmesi sonucunun çalışanlara tam olarak yansıtılamamasıdır.

Genel olarak anketin tüm başarı yüzdesini hesaplırsak;

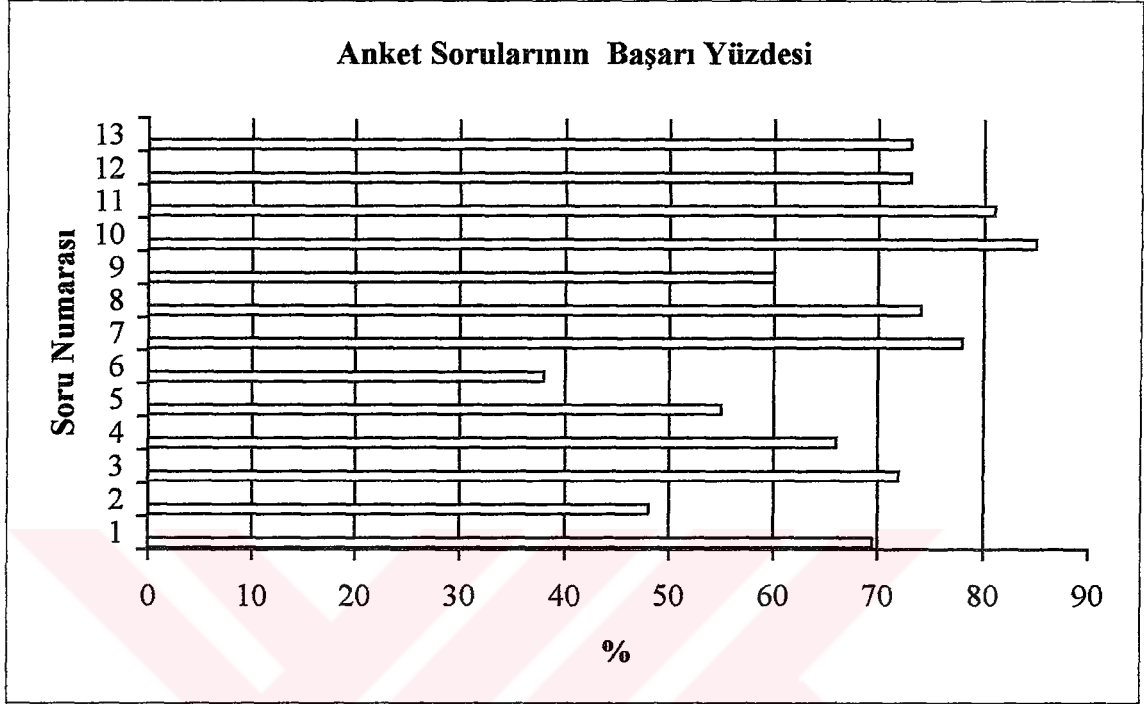
1. Bölüm	Değerlerin Toplamı	13.282
	Gerçekleşen sonuç 13.282 / 6	2.213
2. Bölüm	Değerlerin Toplamı	19.809
	Gerçekleşen sonuç 19.809 / 7	2.830
Genel Toplam	Değerlerin Toplamı	33.091
	Gerçekleşen sonuç 33.091 / 13	2.545
	%100 memnuniyet için gereken sonuç	3.800
Genel Başarı Yüzdesi: %67		

Şekil 9: Anketin Genel Başarı Yüzdesi

Anketteki tüm soruların başarı yüzdesine bakıldığında ise aşağıdaki sonuçlar görülmektedir.

1. Bölüm Çalışan memnuniyeti	Başarı Yüzdesi
1. Performansının değerlendirilmesi sonucu işteki verimliliğim artıyor.	%69,5
2. Performansının değerlendirilmesi sonucunda kendimi geliştirebiliyorum.	%48
3. Performans değerlendirme sonuçlarına güveniyorum.	%72
4. Değerlendiricilerin çalışan performansını değerlendirmesi için yeterli olduğunu düşünüyorum.	%66
5. Yetkinliklerin değerlendirilmesi sonucunda yetenekli çalışanların fark edildiğine inanıyorum.	%55
6. Yetkinliklerin değerlendirme sistemine dahil edilmesi ve 360 derece geribildirim alınması kariyer gelişimimi hızlandırıyor.	%38
2. Bölüm Performans Değerlendirme Sistemi	
1. Performans değerlendirme sisteminde hedeflerin yanında yetkinliklerin de değerlendirilmesi sistemin etkinliğini artırıyor.	%78
2. Sistemin sadece hedeflere yönelik olmaması, hedefleri nasıl gerçekleştireceğimize yönelik yetkinlikleri de belirlemesi eksik yönlerin görülmesine imkan sağlıyor.	%74
3. Değerlendirme sonuçları, daha verimli çalışmak ve kaliteli hizmet üretmek için yetkinliklerin geliştirilmesine imkan sağlıyor.	%60
4. Performans değerlendirme sisteminde geribildirim 360 derece yapılması çalışanlarda sisteme güveni artırıyor.	%85
5. 360 derece geribildirim için çalışanların yatay paydaşlarını seçmesi sonuçların güvenilirliğini artırıyor.	%81
6. 360 derece değerlendirme sayesinde objektif geribildirim aldığımı inanıyorum	%73
7. Değerlendirme anketlerindeki sorular herkesin anlayabileceği netlikte.	%73

Şekil 10: Anketin Soru Bazında Başarı Yüzdesi



Tablo 5: Anket Soruların Başarı Yüzdesi

Soruların başarı yüzdeleri tek olarak incelendiğinde en düşük sonucun birinci bölümün son sorusu yani 6. soru olan “Yetkinliklerin değerlendirme sistemine dahil edilmesi ve 360 derece geribildirim alınması kariyer gelişimi hızlandırıyor” olduğu görülmektedir. Yetkinliklerin 360 derece ile değerlendirilmesinin 2000’li yıllarla başlaması ve sistemde yaklaşık 3 yıl deneme süresi yaşanması, alınan sonuçların kariyer gelişiminde kullanılmasını geciktirmiştir. Geçen süre içerisinde çalışanların kariyerlerine yansıyan sonuçlar alınamaması sebebi ile başarı yüzdesi %38 ile sınırlı kalmıştır .

İkinci düşük başarı yüzdesinin, birinci bölümdeki 2. soru olan “Performansının değerlendirilmesi sonucunda kendimi geliştirebiliyorum” olduğu görülmüş ve bu noktadaki başarı yüzdesi de %48 olmuştur. Bu da yine sistemin yeni oluşmasına ve insanların sisteme pilot uygulamayla geçmiş olmasına bağlanmaktadır.

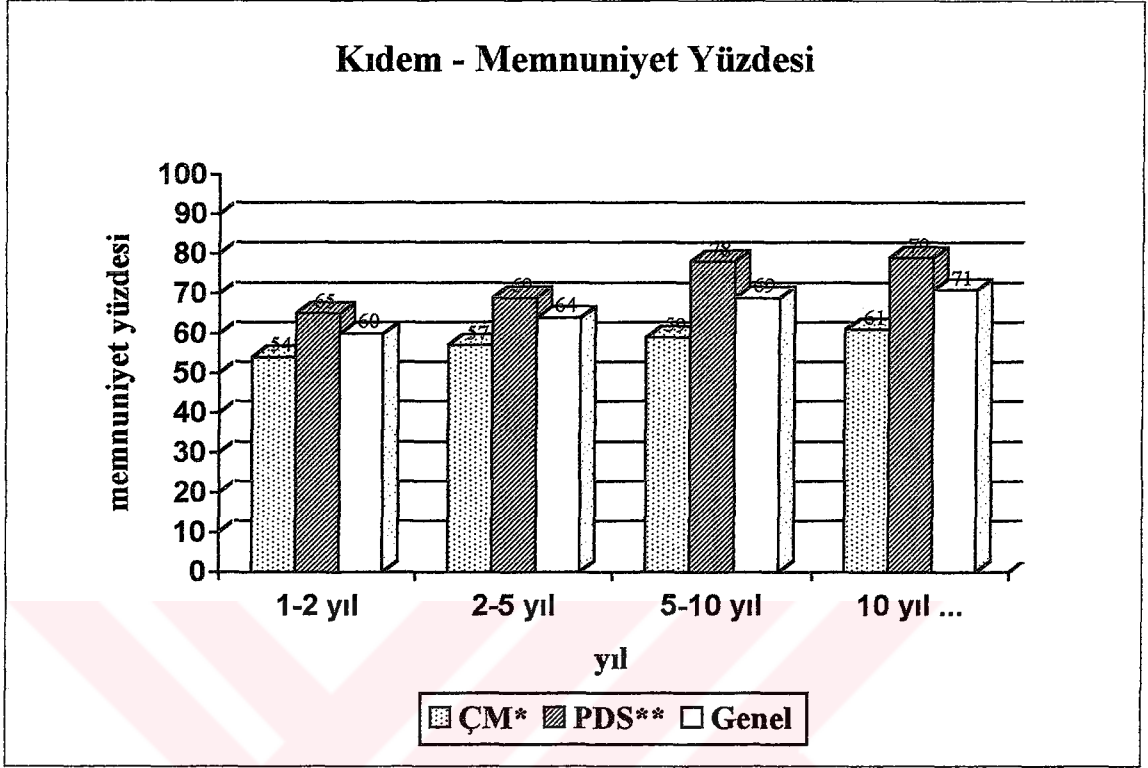
Sorulara genel olarak bakıldığında, ankete katılan çalışanların %85'i performans değerlendirme geribildiriminin 360 derece ile yapılmasının sisteme olan güvenlerini arttırdığını belirtmiştir. Yine çalışanların %81'i 360 derece geribildirimde yatay paydaşlarını kendileri seçmeleri ve değerlendirici seçimlerinde söz sahibi olmaları sebebi ile değerlendirme sonuçlarına olan güvenlerinin arttığını belirtmiştir.

Genel olarak bakıldığında hedeflerin yanında yetkinliklerin de değerlendirilmesi, 360 derece geribildirim sisteme dahil edilmesi ve çalışanların kendi performans değerlendirme süreçlerinde söz sahibi olmaları çalışanlar tarafından memnuniyet verici bir durum olarak algılanmaktadır. Bunun yanında çalışanların sistemden memnunken, elde edilen sonuçların kendilerini geliştirmeye yönelik kullanılamamasından şikayetçi oldukları görülmüştür. Bu sıkıntıların, yetkinlikler ve 360 derece geribildirim uygulamasının daha yeni oluşmasından kaynaklandığı söylenebilir.

3.5.4. Çapraz Tablolar

3.5.4.1. Kıdem - Memnuniyet Karşılaştırması

Ankete katılan çalışanlar 1-2 yıl, 2-5 yıl, 5-10 yıl ve 10 yıl üstü olmak üzere dört kıdem kategorisine göre sınıflandırılmaktadırlar. 2000 yılından sonra işe başlayıp 360 derece değerlendirmesine tabi tutulanlar, 2000 yılından önce işe başlayıp iki sistemle değerlendirilenler tablolarda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.



Tablo 6: Kıdem – Memnuniyet Yüzdesi Grafiği

1-2 yıl kıdemi olan çalışanlar ankete katılanların %14'ünü oluşturmaktadır. Bu kısmın genel olarak sistemden memnuniyeti %60'tır. İki bölüm incelendiğinde “Çalışan Memnuniyeti” (ÇM) bölümü %54 seviyelerindeyken, ikinci bölüm olan “Performans Değerlendirme Sistemi” (PDS) memnuniyetinin %65'lerde olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre Çalışan Memnuniyeti, Performans Değerlendirme Sistemi memnuniyetinden daha azdır.

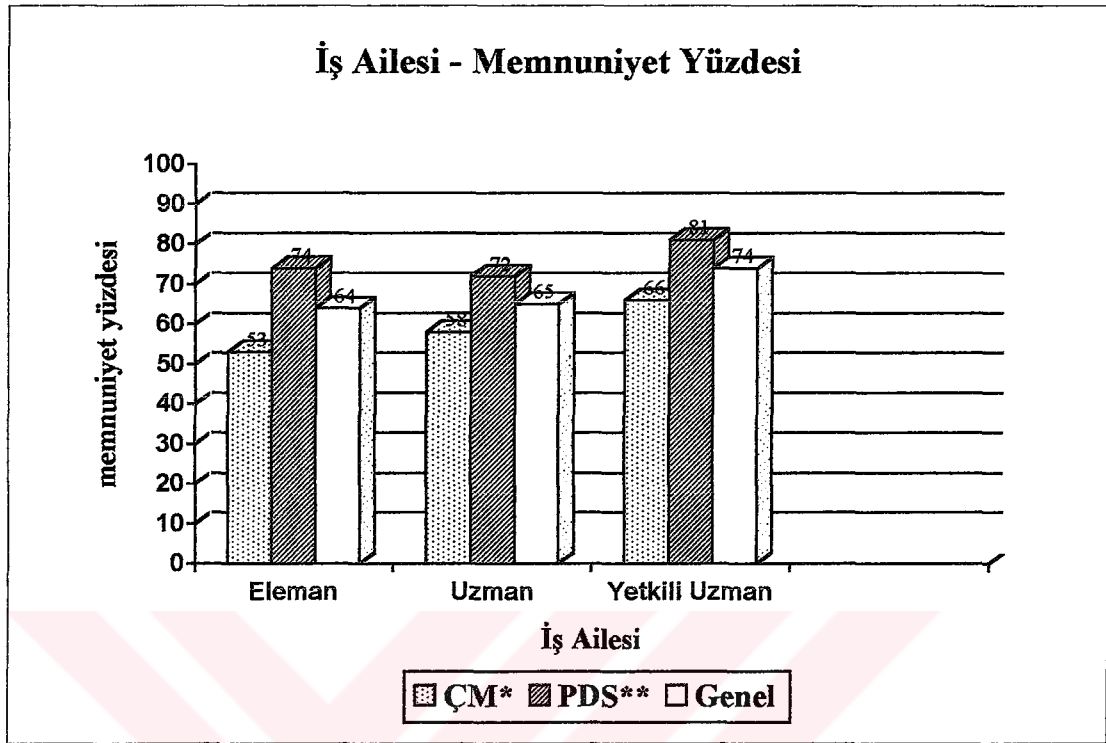
2-5 yıl arasında kıdemi olan çalışanlar ankete katılanların %21'ini oluşturmaktadır. Bu kısmın genel olarak sistemden memnuniyeti %64'dür. 1-2 yıl kıdeme sahip çalışanlar ile kıyaslandığı zaman karşımıza çıkan memnuniyet artışının 2000-2003 yılları arasında yapılan pilot uygulamalara katılım ile gerçekleştiği düşünülmektedir. Tabloda “Çalışan Memnuniyeti” %57 iken, “Performans Değerlendirme Sistemi” memnuniyetinin %69 olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre Çalışan Memnuniyeti, Performans Değerlendirme Sistemi memnuniyetinden daha azdır.

5-10 yıl kıdemi olan çalışanlar ankete katılanların %60'ını oluşturmaktadır. Bu kısmın genel olarak sistemden memnuniyeti %69'dur. 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanlarla kıyasladığımız zaman ortaya çıkan memnuniyet artışı, her iki sistemle de değerlendirilen çalışanların “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”nin, üstün astı değerlendirmesinden daha gerçekçi sonuçlar ortaya koyduğunu düşündüklerini göstermektedir. İki bölüm incelendiğinde “Çalışan Memnuniyeti” bölümü %59 seviyelerindeyken, ikinci bölüm olan “Performans Değerlendirme Sistemi” memnuniyetinin %78'lerde olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre Çalışan Memnuniyeti, Performans Değerlendirme Sistemi memnuniyetinden daha azdır.

10 yıl üstü kıdemi olan çalışanlar ankete katılanların %15'ini oluşturmaktadır. Bu kısmın genel olarak sistemden memnuniyeti %71'dir. İki bölüm incelendiğinde “Çalışan Memnuniyeti” bölümü %61 seviyelerindeyken, ikinci bölüm olan “Performans Değerlendirme Sistemi” memnuniyetinin %79'larda olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre Çalışan Memnuniyeti, Performans Değerlendirme Sistemi memnuniyetinden daha azdır.

3.5.4.2. İş Ailesi – Memnuniyet Karşılaştırması

Ankete katılan çalışanlar eleman, uzman, yetkili uzman, üst yönetim ve genel müdür olmak üzere beş iş ailesi kategorisine göre sınıflandırılmaktadırlar. Üst Yönetim ve Genel Müdür araştırmaya katılmadığı için tabloda eleman, uzman ve yetkili uzmanların araştırma sonuçları görülmektedir.



Tablo 7: İş Ailesi – Memnuniyet Yüzdesi Grafiği

Eleman statüsünde olan çalışanlar ankete katılanların %44'ünü oluşturmaktadır. Bu kısmın genel olarak sistemden memnuniyeti %64'tür. Tablo incelendiğinde “Çalışan Memnuniyeti” bölümü %53 seviyelerindeyken, ikinci bölüm olan “Performans Değerlendirme Sistemi” memnuniyetinin %74'lerde olduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre eleman statüsünde olan çalışanlarda Çalışan Memnuniyeti, Performans Değerlendirme Sistemi memnuniyetinden daha azdır.

Uzman statüsünde olan çalışanlar ankete katılanların %32'ini oluşturmaktadır. Bu kısmın genel olarak sistemden memnuniyeti %65'tir. Tabloda “Çalışan Memnuniyeti” %58 iken, “Performans Değerlendirme Sistemi” memnuniyetinin %72 olduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre uzman statüsünde olan çalışanlarda Çalışan Memnuniyeti, Performans Değerlendirme Sistemi memnuniyetinden daha azdır. Eleman statüsündeki çalışanlarla karşılaştırıldığında, çalışan memnuniyetinin uzmanlarda daha yukarılarda olduğu görülmektedir.

Yetkili Uzman statüsünde olan çalışanlar ankete katılanların %24'ünü oluşturmaktadır. Bu kısmın genel olarak sistemden memnuniyeti %74'tür. Tablo incelendiğinde “Çalışan Memnuniyeti” bölümü %66 seviyelerindeyken, ikinci bölüm olan “Performans Değerlendirme Sistemi” memnuniyetinin %81'lerde olduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre yetkili uzman statüsünde olan çalışanlarda Çalışan Memnuniyeti, Performans Değerlendirme Sistemi memnuniyetinden daha azdır. Tabloya göre eleman, uzman ve yetkili uzman statüsündeki çalışanlar birbiriyle kıyaslandığında, çalışan memnuniyetinin statü yükseldikçe arttığı görülmüştür. Performans Değerlendirme Sisteminden memnuniyetin ise her üç statüde de %70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

Kıdem ve iş ailesi çapraz tabloları incelendiğinde tüm çalışanların performans değerlendirme geribildirimini 360 derece olarak almaktan memnun oldukları görülmektedir. Bunun yanında çalışan memnuniyeti her iki çapraz tabloda da Performans Değerlendirme Sistemi memnuniyetine göre daha düşük çıkmıştır. Sistemin pilot uygulamayı bir yıl önce tamamlaması, çalışanların kariyer gelişimi, terfi, ödüllendirme vb. alanlarda değerlendirme sonuçlarının etkilerini görememeleri bu sonuca neden olarak gösterilebilir.

Genel olarak baktığımızda hedeflerin yanında yetkinliklerin de değerlendirilerek geribildirim 360 derece yapılması, memnuniyeti ve sistemin etkinliğini arttırmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Daha önceki iki bölümde belirtildiği gibi İnsan Kaynakları bölümlerinin başarılı olması, ilk önce iyi bir performans değerlendirme sistemi kurmasından geçmektedir. Çünkü performans değerlendirme sistemi, çalışanların performanslarını ödüllendirme, onları motive etme, gelişimlerini sağlama imkanlarının yanında organizasyonun verimliliğinin artması açısından da gereklidir.

Çalışanların içinde bulundukları şirketlerin beklentileri vardır ve çalışanların motivasyonu da şirket için çok önemlidir. Bu motivasyon çeşitli yollarla sağlanabilir; övgü, takdir, onaylanma, parasal ödüller, ücret artışları, terfi vb. bunların yanında performanslarıyla ilgili geribildirim almak da çalışanların motivasyonlarını arttırmada önemli bir unsurdur. Çalışanların motivasyonlarının azalması performanslarının düşmesine neden olur. Bu nedenle doğru bir performans değerlendirme sistemi, çalışanın motivasyonunu ve organizasyonun etkinliğini sağlamada önemli bir yer tutmaktadır.

Bir diğer önemli nokta ise, performans değerlendirme sistemini doğru ve şirket kültürüne uygun bir şekilde hazırlamaktır. Bunu gerçekleştiremeyen organizasyonlarda, sisteme olan güven kaybı nedeniyle alınan sonuçlar güvenilir ve gerçekçi olmamaktadır.

Günümüz koşullarında etkin ve verimli bir performans değerlendirme sistemi kurmuş olan şirketlerin; çalışan kalitesi, iş verimliliği, vizyonun ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, sisteme olan güven ve sürekli gelişim ve iyileşme yönünde eğilimli olması bu şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında da önemli bir adımdır.

Tüm bunlarından bahsedebilmek için şirket kültürüne uygun bir sistem kurmak gerektiği daha önce belirtilmişti. Şirket kültürüne uygunluk ise her hangi bir şirketin sistemini doğrudan almak veya yabancı bir şirketin uygulamasını doğrudan Türkçe'ye çevirerek kullanmak değildir. Bunların yanında ilk etapta şirketin vizyonu ve misyonu belirlenmeli, bunlar doğrultusunda ihtiyaçlar tespit

edilmeli ve sistem kurulması ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında da tüm şirket çalışmaya katılmalıdır.

Çalışanlara geribildirim verilmesi, çalışanın hedeflerinin neresinde olduğunu bilmesine ve onun çalışmalarına önem verildiğini hissetmesine olanak sağlar. Eğer şirketin performans değerlendirme sonuçları ücretlere yansıtılıyorsa da çalışan için motive edici bir etken olur. Ancak bu noktada çalışanın sisteme güvenmesi, sonuçların doğruluğuna inanması çok önemlidir. Bu nedenle birçok kaynaktan geribildirim almasına imkan sağlayan 360 derece geribildirim, şirket kültürüne uyduğu takdirde, kullanılması çalışanın sisteme olan güvenini ve sonuçların geçerliliğine inanmasını sağlayacaktır. Bu da sistemin etkinliğini arttıracaktır.

Sadece 360 derece performans değerlendirme / geribildirim sistemi kullanılabileceği gibi, hedef ve yetkinliklerle de bu sistem geliştirilebilir. Kişiye veya bölüme özel, ölçülebilir, ulaşılabilir ve takip edilebilir hedefler çalışanın yapması gereken işleri özetlediği gibi önem sırasını da belirler. Bununla birlikte hedefleri nasıl gerçekleştireceğine ilişkin bilgi, beceri ve tutumların birlikte bulunduğu yetkinliklerde performans değerlendirme sisteminin zenginliği ve çalışanın eksiklerinin, gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin belirlenmesi açısından da önemlidir. Çalışanın yetkinliklerinin gelişimi takip edilebilir ve ilerleme noktası göz önünde tutularak kişinin yetkinliğinin bir üst seviyeye çıkması sağlanabilir. Yetkinlikler sayesinde şirket, çalışanın potansiyelini öğrenebilir ve geleceği için bu kişilerden yararlanıp yararlanamayacağına karar verebilir. Bu açıdan performans değerlendirme sisteminin sonuçları, çalışanların şirkete ne kadar katma değer yarattığını görme açısından önemli bir girdi sağlar.

Uygulaması alınan şirkette, daha önceleri üst'ün ast'ı değerlendirmesi yapılırken, yukarıda belirtilen nedenlerin göz önüne alınması ve değerlendirilmesi sonucu hem yetkinlik kavramını sistemde geliştirilmiş hem de 360 derece geribildirim kullanılmaya başlanmıştır

Organizasyon, performans değerlendirme sonuçlarını; ücretlendirme, kariyer planlama, eğitim planlama ve terfi konularında girdi olarak kullanmaktadır.

Yöneticiler yeni alınacak personelin seçiminde, belirlenmiş kriterleri kullanarak organizasyonun ihtiyacı ve beklentisi doğrultusunda seçim yapma imkanına sahiptirler.

Yapılan pilot uygulamalar sonucunda, hedeflerin yanında bu hedefleri nasıl gerçekleştireceklerini tanımlayan yetkinlikleri de sisteme dahil etmiş ve yetkinlikleri 360 derece geribildirim ile değerlendirmişlerdir.

Araştırma bölümünde de görüldüğü gibi çalışanlar kıdem veya görevleri ne olursa olsun 360 derece geribildirim almaktan memnundurlar. Araştırmanın genel yüzdesini düşüren tek durum ise alınan sonuçların henüz kariyer gelişimlerine etki etmemesidir.

Şirket kültürüne uyumlu olması koşulu ile tek başına hedeflerin yeterli olmadığı, çalışanın gelişimi ve organizasyonların ihtiyaçları açısından yetkinliklerin de önemli olduğu, çalışana verilen geribildirim geçerli ve güvenli olması için 360 derece geribildirim kullanılması gerektiği, hem uygulama hem de teorik kısımlardan alınan bilgilerle tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

A. KİTAPLAR

- ACAR, Nesime: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, No 640, MPM Yayınları, 2000.
- ARGON, Türkan - EREN, Altay : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın, Şubat 2004.
- ARMSTRONG, Michael : **Performance Management**, London, Kogan Page Limited, 1994.
- ARMSTRONG, Michael – BARON, Angela : **Performance Management**, Wiltshire, Cromwell Press, 1998.
- BAIRD, S.Lloyd : **Managing Human Resources Integrating People and Business Strategy**, Business One Irwin, 1992.
- BARUTÇUGİL, İsmet: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, Mart 2002.
- BİNGÖL, Dursun: **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım , 3. Baskı, 1997.
- BİNGÖL, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 2003.
- BOONE, E. Louis - KURTZ, L. David: **Contemporary Business**, USA, The Dryden Press, 8th edition, 1996.
- BRODY, Ralph: **Effectively Managing Human Service Organizations**, Sage Publication, 2nd edition, 2000.
- BUDAK, Gönül – AKDEMİR, Ceyhan – ATAOL, Alpay: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir, Barış Yayınları, 5. Baskı, 2004.

- DAFT, L. Richard: **Management**, USA, The Dryden Press, 4th edition, 1997.
- ERGİN, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2. baskı, 2002.
- EDWARDS, M. - EVEN, A. : **360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, USA, 1996.
- FINNIGAN, John: **Doğru İşe Doğru Eleman**, İstanbul, Rota Yayınları, 2. baskı, Ağustos 1997.
- GÜRÜZ, Demet – YAYLACI, Gaye : **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2004.
- HOLLENBACK, Noe – WRIGHT, Gerhart: **Human Resources Management - Gaining A Comperative**, 2nd edition, Boston, 1997, s.197.
- LUCIA, Antoinette – LEPSINGER, Richard: **The Art and Science of Compentency Models – Pinpointing Critical Succes Factors In Organizations-**, San Fransisco, Jassey Bass Pfeiffer, 1999.
- ÖNER, Mehmet : **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul, Hayat Yayınları, No 70, Yönetim Dizisi No 9, Eylül 1999.
- ÖZGEN, Hüseyin – ÖZTÜRK, Azim – YALÇIN, Azmi : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yayınları, 2002.
- PALMER, J. Margaret: **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul, Rota Yayınları, Eylül 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitap Yayınevi, 2000.

- UYARGİL, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi , No 248/141, 1994.
- UYARGİL, Cavide: **Performans Değerlendirme**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 2000.
- VARDAR, Abdül: **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, İstanbul, Kariyer yayınları, 2001.
- YAMAN, Meltem: **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Eylül 2000.
- YÜKSEL, Öznur : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, Ekim 2003.
- WENDELL, L. French: **Human Resources Management**, 3th edition, Boston Houghton Mifflin Company, 1994.

B. SÜRELİ YAYINLAR

- ARSLAN, Akın: “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme”, **Kalite Kongresi 2001 Bildirisi**, (Çevrimiçi)
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2 ,15.01.05.
- BALTAŞ, Zuhâl: “Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri”, **Kaynak Dergisi**, No:12, Ekim-Aralık 2002, s. 24-26.

- CANITEZ, Burcu – SOLMUŞ, Tarık: “Performans Değerlendirmeleri”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı 16-17, Mart-Haziran 2000, s:108-113.
- GERMİRLİ, Nükhet: “Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği”, **Kalite Kongresi 2001 Bildirisi**, (Çevrimiçi)
http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2, 15.01.05.
- HOFFMAN, T. : “The Meaning of Competency”, **Journal of European Industrial Training**, 27.06.2000, s.275.
- MILLIMAN, F. John – ZAWACKI, A. Robert – NORMAN, Carol, vd.: “Companies Evaluate Employees From All Perspectives”, **Personel Journal**, November 1994.
- ÖZDEMİR, Erkan : “Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi”, Cilt 4, Sayı 2, 2002, (Çevrimiçi)
http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=50
(30.06.2004)
- TURGUT, Hakan: “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 42, s. 56-68.

C. DİĞER

- AYTAÇ, Aygöl: “360 derece Performans Değerlendirme”, (Çevrimiçi)
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi41/aytac.htm>,
(22.02.2005)
- BAYAR, Başak: “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793> (30.06.2004).
- BİLGİN, M. Hüseyin: Performans Değerleme ve Türkiye’ de Uygulamaları, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- ENGİNERİ, Tuğçe: “Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme”, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=13> , (15.03.2004).
- HORASAN, Gaye: Performans Değerlendirme Sürecinin Etkinliği, Gıda ve Elektronik Sektöründe İki Örnek Uygulama, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- KOR, Tevfik: (Çevrimiçi)
http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=95 ,(12.07.2004).
- Objektive Setting: (Çevrimiçi)
http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/1overview.htm , (14.09.2003).

- ÖZDEN, M. Cemil: “Yetkinlikler in İş Analizleri out”, (Çevrimiçi)
http://www.mcozden.com/ikf10_yiiao.htm ,
(12.01.2004).
- ÖZTÜRK, B. Ümit: (Çevrimiçi)
http://www.peryon.org.tr/Icerik_detay.asp?ContentID=39 , (24.08.2004).
- YÜCE, Payam: “360 Derece Değerlendirme”, (Çevrimiçi)
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=529> , (25.12.2003).
- UĞURTAY, Halise: “Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- SAKICI, Zuhâl: Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- YETKİN, Didem: Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003.
(Çevrimiçi)
http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&SearchTerms=360,Performans,Değerlendirme ,
(12.07.2004).

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME
VE GELİŞTİRME FORMU**

DEĞERLENDİRİLENİN

ADI SOYADI

ÜNVANI

ŞİRKETİ

ŞİRKETE GİRİŞ TARİHİ

DEĞERLENDİRENİN

ADI SOYADI

ÜNVANI

ŞİRKETİ

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ

DEĞERLENDİRME TARİHİ

Dönem Başında Değerlendirilecek

Dönem Sonunda
Değerlendirilecek
Başarı Durumu

Dönem Sonunda Değerlendirilecek

I. STRATEJİK VE OPERASYONEL İŞ HEDEFLERİ		HEDEFİN AGIRLIĞI	GERÇEK LEŞEN %	SONUÇ PUANI	DEĞERLENDİRİLEN BELİRGİN GÜÇLÜ YÖNLERİNİ BELİRTİN
					HANGİ SOMUT GELİŞMELER GÖRÜLDÜ? NELER, NEDEN YETERSİZ KALDI?
					NELERİN, HANGİ YÖNTEMLE, KİM TARAFINDAN, NE ZAMAN, NASIL GELİŞTİRİLECEĞİNİ BELİRTİN
II. KİŞİSEL HEDEFLER					
					DEĞERLENDİRİLEN BELİRGİN GÜÇLÜ YÖNLERİNİ BELİRTİN
					HANGİ SOMUT GELİŞMELER GÖRÜLDÜ? NELER, NEDEN YETERSİZ KALDI?
					NELERİN, HANGİ YÖNTEMLE, KİM TARAFINDAN, NE ZAMAN, NASIL GELİŞTİRİLECEĞİNİ BELİRTİN
DEĞERLENDİRME					DEĞERLENDİRİLEN (İMZA)
					DEĞERLENDİRİLEN (İMZA)
İŞ VE KİŞİSEL HEDEF DEĞERLENDİRMESİ			65 (-) Başarısız	80 - 104 Başarılı	105 - 120 Beklenenin Üstü
					120 (+) Olağanüstü Başarılı
					92

İYİLEŞTİRME EKİBİNDE GÖREV ALDI İSE EKİP İÇİ PERFORMANSI BU ALANDA BELİRTİLECEKTİR. (DEĞERLENDİREN TARAFINDA TAKİP EDİLİR.)

	PUAN	KATSAYI	SONUÇ
İŞ HEDEFLERİ VE KİŞİSEL HEDEFLERİN DEĞERLENDİRME SONUCU			
YETKİNLİK HEDEFLERİ DEĞERLENDİRME SONUCU			
GENEL DEĞERLENDİRME			

EK:1

..... YILI PERİYODİK GÖZDEN GEÇİRME BÖLÜMÜ

	Tespit edilen sorunlar, gelişmeler	GÖZDEN GEÇİRME SONUÇLARI	Planlama ve öneriler	Tarih:
Q1				
Q2				
Q3				
Q4				

DEĞERLENDİREN
(İmza)

DEĞERLENDİRLEN
(İmza)

EK:1

DEĞERLENDİRİLENİN GÖRÜŞLERİ

BİR SONRAKİ DEĞERLENDİRMENİN PLANLANAN TARİHİ

DEĞERLENDİRİLEN

DEĞERLENDİREN

(imza)

(tarih)

EK:1

DEĞERLENDİRENİN GÖRÜŞLERİ

--

BİR ÜST AMİR / GENEL MÜDÜR GÖRÜŞLERİ

--

EK:1

KARİYER GELİŞİMİ

KARİYERİNE MEVCUT İŞİNDE DEVAM ETMELİDİR LÜTFEN AÇIKLAYINIZ	KARİYERİNE AYNI / FARKLI ALANDA DAHA ÜST DÜZEYDE GÖREV ALARAK DEVAM ETMELİDİR. GÖREV ALACAĞI FONKSİYON / DEPARTMAN YÜKSELECEĞİ UNVAN : YERİNİ DOLDURACAK VARMI? KİM ? / GÖREVİ ?
EĞİTİM VE GELİŞİM ÖNERİLERİ :	EĞİTİM VE GELİŞİM ÖNERİLERİ :
KARİYERİNE FARKLI ALANDA YATAY GELİŞME İLE DEVAM ETMELİDİR. LÜTFEN AÇIKLAYINIZ	KARİYERİNE GRUBU DIŞINDA DEVAM ETMELİDİR. LÜTFEN AÇIKLAYINIZ
EĞİTİM VE GELİŞİM ÖNERİLERİ :	

EK:2 YETKİNLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ

	Fikrim Yok	Hiçbir zaman	Nadiren	Zaman Zaman	Sık Sık	Her zaman
1- Fikirlerini yazılı ve sözlü olarak düzgün bir biçimde ifade eder.						
2- Düşüncelerini savunması ve ikna yeteneği güçlüdür.						
3- Şirket içi ve dışı her düzeyde kişilerle duyarlı ve etkin iletişim kurabilir						
4- Zamanında , doğru ve düzenli bilgi akışı sağlar .						
5- Gerek sıkıntılı gerek hassas dönemlerde uzun dönemde kazanan olarak tanınır .						
6- Uzun dönemli bir amaç ya da vizyon koyar ve işin gelecekte nasıl bir duruma gelmesinin iyi olacağı ile ilgili görüşlerini başkaları ile paylaşır .						
7- Şirketin verimli çalışması , maliyetler ve kararlar arasında iyi bir denge olması için çaba gösterir .						
8- Kendi işinin hedeflerine ve organizasyon içindeki rolünün amaçlarına sıkıca bağlıdır .						
9- Güçlü kişisel ilişkiler kurar ve sürdürür .						
10- Şirket menfaatleri doğrultusunda , müşterilerle güvene dayalı , arkadaşça ilişkiler kurar .						
11- Sosyal ilişkilerini geliştirmek ve güçlendirmek için sanat , spor v.b. faaliyetlere katılır veya düzenler .						
12- Ekip arkadaşlarıyla işin paylaşımından , işin yönlendirilmesinde,ekip bireyleriyle iletişimde ve işin sonuçlandırılmasında etkindir.						
13- Diğer departman çalışanları ile işbirliği ve ekip çalışması içindedir .						
14- Bilgi paylaşımını sağlayarak ve yeni projeler üreterek ekip çalışmasına yöneltici davranışlar sergiler .						
15- Ekip bireylerinin sunduğu fikirlere değer verir ve bunları ısrarla talep eder.						
16- Gerek iç gerek dış müşteri ihtiyaçlarını doğru algılar ve bunları karşılar .						
17- Müşteri tatminini artırma faaliyetlerine objektif olarak katılır , ihtiyaçlar doğrultusunda yeni öneriler sunar .						
18- Müşteriyle açık iletişim sağlar , müşterinin problemini çözmeye,						

EK:2 YETKİNLİK DEĞERLENDİRME ANKETİ

ihtiyaçlar ile şirketimizce verilen hizmetleri çalıştırmaya çalışır .						
19- Meydana gelen hataların sorumluluğunu alır ve nasıl çözümleyebileceği ile ilgilenir .						
20- Ekip arkadaşlarına ve /veya müşterilere karşı tavırlarında ikna edici ve güvenilir olmalıdır .						
21- Tartışma yapılırken , toplantılarda , doğru sözü söylemiş olan kişi pozisyonundadır						
22- Hedeflerini , yapacaklarını , anlattığında insanların gözönünde “bu iş olacak “ , “harika bir proje” etkisini yaratır .						
23- yapılan işin gelişimi için gerekli yenilikleri inceler , düzenler ve uygular .						
24- Şirket içindeki değişimlere , kendi görev alanı dahilinde yapması gerekenleri yaparak , uyar						
25- Şirket hedeflerinin veya bir işin yerine getirilmesi için prosedürde veya işin yapılmasında yenilik yapabilir .						
26- Kuralları esneklikle uygular , gerekli gördüğünde bu kurallara başka yönde karar verir.						
27- Vizyon sahibi bir insandır						
28- Hedeflerini kısa ve uzun vadeli olarak planlar ve karşılaşıla - bilecek her türlü durumu göz önünde bulundurarak uygular .						
29- Şirket hedeflerine ulaşmada ve/veya her işin başarılmasında çıkabilecek problemlerde sadece buzdağının üstünü değil altını da görür.						
30- Sosyal , siyasi ve kültürel değişimleri ve gelişimleri izleyerek , kendi işine pay çıkartır ve plan yapar .						

EK: 3 YETKİNLİK SÖZLÜĞÜ ÖRNEK

ANALİTİK DÜŞÜNME (AD)

Analitik Düşünme; bir durumu, konuyu, problemi kendi içinde daha küçük parçalara ayırarak ya da bir durumun sonuçlarını adım adım izleyerek kavrama yeteneğidir. Analitik Düşünme, bir problemin veya durumun parçalarını sistematik bir şekilde organize etmeyi; değişik özelliklerin ve yönlerin sistematik karşılaştırılmasını yapmayı;; mantıksal / rasyonel bir şekilde öncelikler koymayı; onların ardarda gelinişi, zaman sırasını, nedensellik ya da “eğer-öyleyse” ilişkilerini kavramayı içerir. (Tümdengelimci mantık)

Beyut:

Nedensel düşüncenin karmaşıklığı

Düzy 1	Problemleri görür: • Olağandışı durumları farkedir, ancak problemlerin kaynağını ifade etmez; • Durumun normal olmadığını açıkça belirtir, ancak yanlışın kaynağını belirtmez; • Bir problem ortaya çıktığı zaman bunu dile getirir, ancak problemin veya durumun hangi sebeplerden kaynaklandığını tanımlamaz.
Düzy 2	Problemleri küçük parçalara ayırır: • Problem veya durumu anlamak için bizzat olayın içinde olan kişilere sorular sorar; • Öncelikler belirtmeden ve / veya değerlendirmeler katmadan problemleri basit görev ya da faaliyet listeleri haline getirerek alt bölümlere ayırır; • Belli bir düzen veya öncelik gözetmeksizin problemleri ya da maddeleri listeler; • Problemleri ya da durumları analiz ederek yapılacak işlerin basit bir listesini çıkarır.
Düzy 3	Temel ilişkileri görür: • Rutin sorular sormanın ötesinde durumu ve/veya problemi araştırır; • Bir durumun iki yönü arasındaki neden-sonuç ilişkisini tespit eder; • Durumları ikiye ayırır: avantajlar, dezavantajlar • Önem sırasına göre görevleri listeler.
Düzy 4	Çoklu ilişkileri görür: • Olayların çeşitli potansiyel nedenleri, eylemlerin çeşitli sonuçları veya çoklu olayların zincirleri gibi çeşitli nedensellik bağlantıları kurar; • Problemin altında yatan gerçek sebepleri anlamak için derinlemesine soru sorar; • Bir problemin çeşitli parçaları arasındaki ilişkileri analiz eder; • Aynı zamanda çeşitli hipotezleri ve faktörleri hesaba katar.
Düzy 5	Karmaşık planlar ya da analizler yapar: • Veri toplamak ve/veya detaylı araştırma yapmak için sistemli çalışmalarda bulunur; • Problemleri veya durumları sistemli bir şekilde parçalarına ayırır; • Problemin çeşitli unsurlarını tespit eder, sebep sonuç ilişkilerini analiz eder; • Bir problemin çeşitli katmanlarına iner; • Karmaşık problemleri bileşenlerine ayırmak için çeşitli analitik teknikler kullanır; • Çeşitli analitik teknikler kullanarak değişik çözümleri belirler ve her birinin göreceli değerini ağırlıklandırır.

EK:4

YETKİNLİK HARİTASI ŞABLONU

İş Ailesi		Fonksiyonlar				
	İnsan Kaynakları	Mali İşler	Satış	Kalite Güvence	Satın Alma	
Genel Müdür						
Üst Yönetim						
Yetkili Uzman						
Uzman						
Operasyon Elemanı						

Başarı Düzeyi:1
Başarı Düzeyi:2
Başarı Düzeyi:3
Başarı Düzeyi:4
Başarı Düzeyi:5

EK:5

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNİN VE VERİMLİLİĞİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ**

▪ **Şirkette çalışma döneminiz:**

☐ 1-2 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 5-10 yıl ☐ 10 yıl ve üstü

▪ **İş Aileniz ve Bölümünüz:**

▪ **Göreviniz:**

▪ **Cinsiyetiniz:** ☐ Kadın ☐ Erkek

Kesinlikle katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Performansımın değerlendirilmesi sonucu iş teki verimliliğim artıyor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. Performansımın değerlendirilmesi sonucunda kendimi geliştirebiliyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. Performans değerlendirme sonuçlarına güveniyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. Değerlendiricilerin çalışan performansını değerlendirmesi için yeterli olduğunu düşünüyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. Yetkinliklerin değerlendirilmesi sonucunda yetenekli çalışanların fark edildiğine inanıyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. Yetkinliklerin değerlendirme sistemine dahil edilmesi ve 360 derece geribildirim alınması kariyer gelişimimi hızlandırıyor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Performans değerlendirme sisteminde hedeflerin yanında yetkinliklerinde değerlendirilmesi sistemin etkinliğini artırıyor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. Sistemin sadece hedeflere yönelik olmaması, hedefleri nasıl gerçekleştireceğimize yönelik yetkinlikleri de belirlemesi eksik yönlerin görülmesine imkan sağlıyor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. Değerlendirme sonuçları, daha verimli çalışmak ve kaliteli hizmet üretmek için yetkinliklerin geliştirilmesine imkan sağlıyor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. Performans değerlendirme sisteminde geribildirim 360 derece yapılması çalışanlarda sisteme güveni artırıyor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. 360 derece geribildirim için çalışanların yatay paydaşlarını seçmesi sonuçların güvenilirliğini artırıyor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. 360 derece değerlendirme sayesinde objektif geribildirim aldığımı inanıyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. Değerlendirme anketlerindeki sorular herkesin anlayabileceği netlikte. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |