

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

**İŞLETMELERDE PERFORMANS
YÖNETİMİ ve 360 DERECE
PERFORMANS DEĞERLEME
YÖNTEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

ENES İPEK

İstanbul, 2010

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

**İŞLETMELERDE PERFORMANS
YÖNETİMİ ve 360 DERECE
PERFORMANS DEĞERLEME
YÖNTEMİ**

Yüksek Lisans Tezi

ENES İPEK

Danışman: PROF. DR. NEVİN DENİZ

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ENES İPEK' nin İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 01.03.2010 tarih ve 2010-3/27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 30.03.2010

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. NEVİN DENİZ

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ.....	V
ŞEKİL LİSTESİ.....	VI
EKLER.....	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT.....	X

BİRİNCİ BÖLÜM	1
İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ	1
1.1 TEMEL KAVRAMLAR	1
1.1.1 Performans Ölçümü	4
1.1.2 Performans Yönetimi	6
1.2 TARİHSEL GELİŞİM	7
1.3 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ	9
1.4 PERFORMANS DEĞERLEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	12
1.5 PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI VE YARARLARI	14
1.5.1 Değerlendirenler (Yöneticiler) için Yararları	17
1.5.2 Değerlendirilenler (Astarlar) için Yararları	18
1.5.3 Organizasyon için Yararları	18
1.6 PERFORMANS DEĞERLEMENİN KULLANIM ALANLARI	19
1.6.1 Ücret Yönetimi	20
1.6.2 Stratejik Planlama	20
1.6.3 İnsan Kaynakları Planlaması	21
1.6.4 İş Analizi	22
1.6.5 Kariyer Geliştirme Sistemi	24
1.6.6 Kontrol	25
1.6.7 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması	25
1.6.8 Terfi Kararları	26
1.6.9 İşten Ayırma Kararları	26
1.6.10 Eleman seçme ve Yerleştirme	27
1.7 PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ	28
1.7.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	28
1.7.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi ve Performans Planlama	29
1.7.3 Değerleme Periodlarının Belirlenmesi	30
1.7.4 Değerleyicilerin Belirlenmesi	31
1.7.5 Değerleyicilerin Eğitimi	31
1.7.6 Sonuçların Değerlendirilmesi ve Standartlarla Karşılaştırılması	32
1.7.7 Personele Bilgi Verilmesi ve Değerlemede Açık Görüşme	34
1.7.8 Değerleme Sonuçlarının Kullanılması	35
1.8 PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR	36
1.8.1 Hale Etkisi	36
1.8.2 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	37
1.8.3 Araç Hatası	38
1.8.4 Kontrast Hataları	38

1.8.5	Merkezi Eğilim	39
1.8.6	Müşamaha ve Katılık	39
1.8.7	Atıf Hataları (Attribution Errors)	40
1.8.8	Kişisel Önyargılar	41
1.8.9	Pozisyondan Etkilenme	41
1.9	PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	42
1.9.1	Karşılaştırma Yöntemleri	42
1.9.1.1	Sıralama Yöntemi (Ranking Method)	42
1.9.1.2	İkili Karşılaştırma (Paired Comparison)	43
1.9.1.3	Önceden Kararlaştırılmış Bir Dağılıma Göre Değerleme Yöntemi (Forced – Distribution)	45
1.9.1.4	Grafik Değerleme Yöntemi	46
1.9.2	Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler	48
1.9.2.1	Geleneksel Değerlendirme Skalaları	48
1.9.2.2	Davranışsal Beklenti Skalaları	48
1.9.3	Kritik Olay Yöntemi	49
1.9.4	Değerleme Merkezi Yöntemi	49
1.9.5	Kontrol Listesi Yöntemi (Check-List Method)	50
1.9.5.1	Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi	50
1.9.5.2	Güçlendirilmiş Kontrol Listesi (Zorunlu Seçim) Yöntemi	50
1.9.6	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	51
1.9.6.1	Direkt İndeks Yöntemi	51
1.9.6.2	Standartlar Yöntemi	52
1.9.6.3	Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)	52
1.9.6.3.1	Amaçların Belirlenmesi	53
1.9.6.3.2	Faaliyetlerin Planlanması	53
1.9.6.3.3	Uygulama, Öz Kontrol ve Periyodik Gözden Geçirim	53
1.9.6.3.4	Paylaşılmış Uyumlu Hedeflere Göre Değerleme	54
1.10	PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	55
	İKİNCİ BÖLÜM	58
	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	58
2.1	PERFORMANS DEĞERLENDİRME İŞLEMİNİN KİM YA DA KİMLER TARAFINDAN YAPILACAĞININ BELİRLENMESİ	59
2.1.1	İşgörenin İlk Amiri Tarafından Değerlenmesi	60
2.1.2	Yöneticiler Tarafından Değerleme	61
2.1.3	Öz Değerleme	62
2.1.4	İş Arkadaşları Tarafından Değerleme	63
2.1.5	Astlar Tarafından Değerleme	63
2.1.6	Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerleme	64
2.1.7	Müşteriler Tarafından Değerleme	64
2.1.8	Sınav ve Benzeri Bilgi Toplama Araçlarını Kullanarak Değerleme	65
2.1.9	Karma Değerleme	66
2.2	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI VE KAPSAMI	67
2.2.1	360 Derece Geri-Besleme Yaklaşımı	67
2.2.2	360 Derece Geri-Besleme Nedir?	67
2.2.3	360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tanımı	68
2.2.4	360 Derece Geri-Bildirim Yönteminin Çok Kaynaklı Performans Değerlendirmeden Farkı ve Tarihçesi	70
2.2.5	360 Derece Geri-Bildirim Yönteminin Dayandığı Temel Varsayımlar	74
2.2.6	360 Derece Geri-Bildirim Yönteminin Amaçları	75
2.2.7	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Öğeleri	77
2.2.7.1	Amaçların Belirlenmesi ve Taraflarla Paylaşılması	78
2.2.7.2	Anonim Geri Besleme	78
2.2.7.3	Değerlendirilecek Özellik ve Yetkinliklerin Belirlenmesi	79
2.2.8	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Etkisi	80
2.2.9	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	80
2.2.10	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Olumsuzlukları	81

2.2.11 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemleriyle Karşılaştırılması.....	84
2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN OLUŞMA SÜRECİ	86
2.3.1 Hazırlık Aşaması ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	86
2.3.2 Temel Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	87
2.3.3 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	88
2.3.4 Değerleme Araçlarının Yapılandırılması.....	89
2.3.4.1 Veri Toplama Yöntemleri	89
2.3.4.1.1 Anket Yöntemi	89
2.3.4.1.2 Görüşme Yöntemi	90
2.3.5 Değerlendiricilerin Seçimi	91
2.3.6 Sistem İçindeki Tarafların Eğitimi	91
2.3.6.1 Eğitim Öncesi Dikkat Edilecek Hususlar	92
2.3.6.2 Değerlendiricilerin Eğitimi	93
2.3.6.3 Değerlendirilenlerin Eğitimi	94
2.3.7 Verilerin Analizi	95
2.3.8 Geri Bildirim Verilmesi	96
2.3.8.1 Geri Bildirimde Performans Değerlendirme Görüşmeleri	97
2.3.8.2 Performans Değerlendirme Görüşmelerinin Özellikleri	98
2.3.9 Performans Geliştirme ve Performansı Artırıcı Faaliyetler.....	98
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	101
ARAŞTIRMA.....	101
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BİLİŞİM VE MEDYA SEKTÖRLERİNDEKİ UYGULAMALARI	101
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	103
3.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEMLER	105
3.3 ARAŞTIRMADA TESPİT EDİLEN HUSUSLAR	107
3.3.1 Bilişim Firması Performans Yönetim Sistemi	107
3.3.1.1 Şirket Hakkında Genel Bilgi	107
3.3.1.2 Performans Yönetim Sisteminin Geçmişi ve 360 Derece PYS nin Uygulanmaya Başlanması	109
3.3.1.3 Performans Sistemi Temel Yapısı ve Özellikleri	110
3.3.1.3.1 Yetkinlik Değerlendirme sistemi	110
3.3.1.3.1.a Değerlendirici Seçiminde Kullanılan Kriterler	113
3.3.1.3.1.b Değerlendirme Ağırlıkları ve Diğer Kurallar	113
3.3.1.3.2 Performans Değerlendirme Sistemi	114
3.3.1.3.3 Yetenek Yönetim Sistemi	114
3.3.1.3.3.i- Jump	116
3.3.1.3.3.ii- Stretch	116
3.3.1.3.3.iii- Grow	116
3.3.1.3.3.iv- Improve	117
3.3.1.3.3.v - Move	117
3.3.1.4 Değerlendirme Sürecinin Tamamlanması ve Diğer Uygulamalar	117
3.3.1.5 Sürecin Sağlıklı Çalışmasını ve Sürekliliği Temin Amacıyla Yapılan Çalışmalar	119
3.3.1.5.i Uzaktan Öğrenme	120
3.3.1.5.ii Sınıf İçi Eğitim	121
3.3.1.5.iii Seminer ve Konferanslar	121
3.3.1.5.iv İç Mentorluk	121
3.3.1.5.v Koçluk	121
3.3.1.5.vi Psikodrama	122
3.3.1.5.vii Yaşayarak Öğrenme	122
3.3.1.5.viii DVD Seansı	122
3.3.1.5.ix Kitap	123
3.3.1.5.x Sohbet Toplantısı	123
3.3.1.5.xi Simülasyon Programı	123
3.3.1.5.xii Proje Çalışmaları	123
3.3.2 Medya Firması Performans Yönetim Sistemi	124
3.3.2.1 Faaliyet Alanı ve Şirket Hakkında Genel Bilgi	124
3.3.2.2 Vizyon & Misyona	126

3.3.2.3 Çalışan Profili ve İnsan Kaynakları Politikası	126
3.3.2.4 Şirket Performans Yönetim Sistemi İçerisinde 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin Uygulamaya Alınması	128
3.3.2.4.1 Çalışanların Tepkisi ve Sistemin Geliştirilmesi	129
3.3.2.5 Sistemin Genel İşleyişi ve Performans Yönetim Süreci	133
3.4 SONUÇ	136
EKLER	143
KAYNAKÇA	149

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1 : Örgütlerde Başarım Değerleme Kullanımı	15
Tablo 1.2 : İkili Karşılaştırma Tablosu	44
Tablo 1.3 : Zorunlu Dağılım Çizelgesi	46
Tablo 1.4 : Grafik Değerleme Tablosu	47
Tablo 1.5 : Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	56
Tablo 2.1 : Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar	66
Tablo 2.2 : Geleneksel Performans değerlendirme Yöntemleri ile 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi Arasındaki Farklar	85
Tablo 3.1 : Değerlendirici Seçimi ve Değerlendirme Ağırlıkları	112

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1 : Performans Kriterlerinin İş Analizi ve Performans Değerlendirme İle İlişkisi	23
Şekil 1.2 : Kariyer Geliştirme Sistemi	24
Şekil 1.3.a : Reaktif Nitelikli Geri Besleme	33
Şekil 1.3.b : Önleyici (Koruyucu) Kontrol	34
Şekil 1.4 : Halo Eğrisi Tablosu	37
Şekil 2.1 : 360 Derece Performans Değerleme Sistemi	69
Şekil 2.2 : Performans Değerleme Süreci	96
Şekil 3.1 : Medya Firması İnsan Kaynakları Yapısı	127
Şekil 3.2 : Medya Firması Performans Yönetim Sistemi	128
Şekil 3.3 : Medya Firması Personel Grupları	131
Şekil 3.4 : Medya Firması Yetkinlik Grupları	132

EKLER

EK 1: GÖRÜŞMELERDE FİRMALARA SORULAN SORULAR

GENEL BİLGİLER

Ad ve Soyadı	: Enes İpek
Anabilim dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Nevin Deniz
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Şubat 2010
Anahtar Kelimeler	: Performans Yönetimi, 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

ÖZET

İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ

Bu Araştırma ile 360 Derece Performans Yönetim Sisteminin teorik kavram ve süreçlerinin gerçek iş hayatındaki karşılıklarının incelenmesi ve işletmelerdeki uygulama ile teoride yer alan bilimsel kavramlar arasındaki ilişkinin, benzerlik ve farklılıkların gösterilebilmesi hedeflenmiştir. Teori ve pratik arasında ortaya çıkan benzerlik ve farklar tespit edildikçe elden geldiğince ilgili bulguların nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamak işletmeler için çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. İşletmeler tüm

yararlarına rağmen 360 derece Performans yönteminin karakteristik özellikleri ile organizasyon kültürü, vizyonu, değerleri ve uygulamanın yapılacağı ortamın özelliklerinin uyumlu olmasına dikkat göstermezlerse başarısızlıkla karşılaşabilirler. Organizasyon yapısı ve özellikleri ile kullanılan performans değerlendirme sistemi arasında olması gereken uyumun gösterilmesi gerekliliği bu araştırmanın yapılmasındaki ikinci bir nedendir.

Firmalar aynı performans değerlendirme yöntemini kullanıyor olsalar bile uygulamada kurdukları sistemlerde kendi yapılarına uygun bir takım değişiklikler yapmaktadırlar. Yöntemin ruhuna ve temel amaçlarına aykırı olmamak şartıyla bu tür değişiklikler ilgili yöntemlerin uygulanabilirliğini artırmakta ve başarı şansını yükseltmektedir. Araştırmanın iki farklı firmada yapılmasındaki temel amaç da budur. Farklı sektörlerdeki iki işletmenin kurduğu 360 Derece Performans Değerleme sistemleri incelenerek yukarıda bahsedilen sürecin gelişiminin izlenmesi ve farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda İstanbul’da faaliyet gösteren, bilişim ve medya sektörlerinin en büyüklerinden olan iki önemli firmanın Performans Değerlendirme Sistemleri incelenmiştir. Medya firması 2006 yılından bu yana ilgili sistemi kullanmaya devam etmektedir. Bilişim firmasıysa 2008 yılından bu yana ilgili sistemi kullanmaya devam etmektedir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	:	Enes İpek
Field	:	Business Administration
Programme	:	Management and Organization
Supervisor	:	Prof. Dr. Nevin Deniz
Degree Awarded and Date	:	Master – February 2010
Keywords	:	Performance Management, 360 Degree Feedback Method

ABSTRACT

PERFORMANCE MANAGEMENT IN ENTERPRISES AND 360 DEGREE APPRAISAL METHOD

With this research, the theoretical concept and the process of 360 Degree Appraisal Method in response to real business life is examined and the aim is to illustrate similarities and differences in the relationship between the implementations in enterprises and scientific concepts in the theory. As long as appearing similarities and differences between theory and practice is determined, the effort is given to explain the reasons of the findings as much as possible.

As a result of increases in the performance of the employees for the assessment of the developed techniques/approaches, businesses select effective technique/approach and have begun to feel the need to develop a system that provides this opportunity. The concept of the evaluation performance, only emphasizing on the technical choices of the concept, without placing to implement these techniques in a certain system can lead to the various problems for enterprises. Businesses can face failures if they are not careful, despite of all the benefits of the special characteristics of

360 degree performance management with organizational culture, vision, values and the characteristics of the implemented environment which is consistent with them. The second reason for this research is that the consistency between the structure and the characteristics of the organization and employed the assessments of performance system illustrated necessity.

Even if the companies are using the same performance evaluation method, in practice they make a number of changes in terms of their structure while implementing the method. Unless the changes are against the spirit and the objectives of the method, these changes increase the implementations of the methods and chance for success. The purpose of this research, therefore, includes two different companies. Examining 360 degree performance management systems in two different companies, monitoring the development of process aforementioned and determining the differences are aimed. In this context, in Istanbul, information technology and media sectors operating in the some of the most important companies in the two Performance Evaluation Systems are examined. The media company has been using the related system since 2006. The information technology has been continuing to use the related system since 2008

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1 TEMEL KAVRAMLAR

Performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak yer almasının öngörülmesiyle geliştirilmiştir. Bu sistem, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Performans yönetimi sürecinde; öncelikle organizasyonun (şirketin), bölümlerin (takımların) ve bireylerin (çalışanların) dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşılır. Böylece, çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde çaba harcarlar. Dönem sonunda ise hedeflenenler ile gerçekleşenler değerlendirilir ve sapmalar veya iyileştirmeler ortaya konmuş olur. Buradan hareketle; genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan (takımlardan veya organizasyondan) beklenen standartlar (hedefler) ile onların ulaştıkları sonuçların/başarılarının karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir. O halde, performans değerlendirmesi sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onların bağlı oldukları takımlarının veya organizasyonun performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir.

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.¹ Bir başka açıdan ise işgören değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir.

¹ H.T. Graham and R. Bennett, **Human Resource Managament**, The M and E Handbook Series, 7th Edition, Singapore, 1992, s.233. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008, s.184.

İş değil, işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda “başarı değerlendirme”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, “tezkiye”, “sicil” gibi isimler şeklinde kullanıldığına tanık olunmaktadır.²

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur.³

İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yaptığı katkıdır. Birçok İKY kitabı bu katkıyı personel başarımı olarak adlandırmaktadır. Personel başarımından anlaşılan personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek başarıyı gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir. Başarı değerlendirme ise personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.⁴

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisidir. Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Etkinlik ve başarı düzeyini ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni söz konusu olan

² Sabuncuoğlu, s.184.

³ Fındıkçı, s.298.

⁴ Ceyhan Aldemir ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004, s.292.

değerlendirmenin insana yönelik bir değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans ya da başarının sübjektif bir kavram olmasıdır.

Performans değerlendirme, sadece bir teknik değildir. İnsanların veriler temelinde diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iki taraf içinde anlam taşıması zorunludur. Performans değerlendirme yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin, cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir. Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.⁵

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir.

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır.⁶

Verimliliği artırmak için yapılan yeniden yapılanma çalışmalarının birçoğunda teknoloji ön plana çıkmakta, insan unsuru ihmal edilmektedir. Bu önemli bir hatadır.

⁵ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2008, s.104.

⁶ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.3.

İnsanı dikkate almayan yapı, insan davranışları üzerinde ters etki yapmakta ve sonuçta verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.⁷

1.1.1 Performans Ölçümü

Performans yönetiminde çalışanların; organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, entegre edilmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. Kuşkusuz; çalışanların işlerine, bölümlerine ve dolayısıyla organizasyona yaptıkları katkılarını objektif olarak ölçmek mümkün olduğu halde, söz konusu ölçütler yine de insan yargısına ve dolayısıyla hatalı ölçüme neden olabilmektedir.

Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır. Bu değerlendirmede, “ölçemediğinizi yönetemezsiniz ve iyileştiremezsiniz” kuralı dikkate alınmaktadır. Çalışanların performanslarının ölçülmesi, işteki verimliliklerinin ve organizasyona yaptıkları katkının belirlenmesinin yanı sıra iş ilişkileri, liyakat, vb. pek çok konudaki başarısının gösterdiği gelişmenin ölçülmesi anlamına gelir. Yapılan ölçüm ideal bir değerle karşılaştırıldığında anlam kazanır. İdeal veya olması gereken performansa ne kadar ulaşıldığı veya bunun ne kadar aşıldığı ise yakalanan başarının gücünün ölçüsüdür. Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir. Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır. Performans ölçümleri sonucunda şu sorulara yanıt bulunur:

i) İşler ne kadar iyi yapılıyor?

⁷ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.3.

- ii) Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır?
- iii) Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu?
- iv) Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir?
- v) Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı?
- vi) Temel ilkelerden sapma var mı?
- vii) Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu?

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının yapılmış olması zorunludur. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir. Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur. Performans standartları/hedefleri/kriterleri nicel veya nitel karakterde olabilir. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır. Buradaki SMART özellikler şunlardır :

S-Specific: Hedefler yapılan iş ile ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, “belirli (somut)” olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.

M-Measurable: Standartlar/hedefler objektif ve “ölçülebilir” olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.

A-Achievable: Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte “ulaşılabilir” olmalıdır. Hedefler çalışanın asla başaramayacağı zorlukta olmamalı ve çok kolay başarılabilecek düzeyde de olmamalıdır.

R-Reasonable: Hedefler “gerçekleşebilir” (uygun, makul) olmalıdır.

T-Time-Bound: Hedeflerin gerçekleştirilmesi “zaman sınırlı” (altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

1.1.2 Performans Yönetimi

Organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesi, bölümlerin ve bireylerin tamamının katılımına ve dengelenmiş hedefler doğrultusunda iyi performans göstermelerine bağlıdır. Kuşkusuz, asıl amaç organizasyon başarısının/performansının sağlanmasıdır. Organizasyonel performans ölçüm ve değerlendirmesinde, temel olarak 7 kriter veya boyut kullanılır

- ❖ Kârlılık
- ❖ Verimlilik
- ❖ Kalite
- ❖ Maliyet
- ❖ Gelişim ve Yenilik
- ❖ Çalışan Memnuniyeti
- ❖ Müşteri Memnuniyeti

Bu kriterler, performans ölçümü ve değerlendirilmesinde yaygın olarak dikkate alınan boyutlardır. Bu boyutların her biri, dengelenmiş iş (hedef) tablosu (balanced score card) yardımıyla, performans yönetim sisteminin ilk aşaması olan hedef belirleme ve planlama sürecinde kullanılır.

Performans yönetim (değerlendirme) sisteminin öncelikli amacı, hedeflerin ve bireysel gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Performans yönetim sisteminin doğru şartlarda ve adil olarak uygulanması durumunda elde edilen sonuçlar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlere girdi olarak kullanılabilir.

1.2 TARİHSEL GELİŞİM

İnsan kaynaklarıyla ilgili politikaları uygulayanlar çoğunlukla performans değerlendirmesinin insan kaynakları yönetimindeki (İKY) en tartışmalı konulardan biri olduğunu söylerler. Bu konudaki tartışma, değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkindir. Performans değerlendirmesinin gerekli olup olmadığının hiç tartışma konusu edilmemesi dikkat çekicidir. Performans değerlendirmesini vazgeçilmez kılan şey; bir kuruluştaki işlerin iyi gidip gitmediğinin nesnel bir ölçüsü olarak o kuruluştaki çalışanların performansına odaklanmasıdır.⁸

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir.⁹ Performans Değerleme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.¹⁰

Performans değerlemenin tarihsel gelişiminin 18.yüzyılda İngiltere’de filizlenen ve kısa sürede tüm dünyaya yayılan Sanayi devrimi ile başladığı söylenebilir.¹¹ Bu dönemde personel yönetimi konusu ön plana çıkmış ve ilk performans değerlemesi İskoçya’da New Lanar’da kooperatifçi Robert Owen tarafından yapılmıştır. Owen, “Karakter Sicilleri” sistemiyle her işçi için bir sicil dosyası hazırlamış, buna günlük raporlar kayıt edilmiştir.¹² Performans değerlendirme konusunda

⁸ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9,Rota Yayın, İstanbul,1993,s.9 Aktaran: Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.60.

⁹ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.298.

¹⁰ Fındıkçı, s.297.

¹¹ Selçuk Yalçın, **Personel İdaresi**, İstanbul, 1973, s.3. Aktaran: Duygu Altay, “Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve SHÇEK Örneği”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE,2007), s.34.

¹² Turgay Battal, “Performans Değerlendirmesi ve TSK için Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE,1996), s.23. Aktaran:

bir başka örnek 1813 yılında ABD ordusunda görevli Tuğgeneral Lewis Crass'ın komutası altında olan subaylar hakkındaki verimlilik raporudur.¹³ Ülkemizde personelin değerlendirilmesi konusundaki ilk uygulamalara Osmanlı İmparatorluğu döneminde rastlanılmaktadır. Bu konudaki ilk uygulama 15 Mayıs 1914 tarihli Sicil-i Ahval-i Memur Nizamnamesi'dir.¹⁴

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹⁵

1.Dünya Savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.¹⁶

Türkiye'deki uygulamalarda ilk kez kamu kesiminde başlamış, özel sektörün gelişmesi ve konuya olan ilgisinin artmasıyla da yaygınlaşmıştır.¹⁷ İşletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir. 4857 Sayılı İş yasası'nın 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır.¹⁸

Duygu Altay, "Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve SHÇEK Örneği"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE,2007), s.34.

¹³ Altay, s.35.

¹⁴ Altay, s.35.

¹⁵ Cavide Uyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Basım, İstanbul, Beta Basım, 2000, s.244.

¹⁶ Uyargil, s.244.

¹⁷ Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Basımevi, 2004, s.224.

¹⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, 2.Basım, Arıkan Basımevi, 2008, s.2.

İnsan kaynağının işe alınması, işe alıştırılması ve çalışmaya isteklendirilmesinden sonra yapılacak iş, insanın bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Seçme işlemi her ne kadar iş analizi, iş tanımları ve iş gereklerine uygun bir şekilde gerçekleştirilmiş olursa olsun, seçme işlemini çok çeşitli sosyo-psikolojik etkenler etkilediğinden, her zaman istenilen işgöreni seçmek mümkün olmayabilir. Bazen de tam istenilen nitelikte işgören seçilmiş olmasına rağmen, yapılmasına karar verilen yeni yatırımlar, örgüte getirilen yeni teknolojiler, yöntemler ve teknikler nedeniyle işgörenin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir. İşgörenin hangi alanlarda eğitilmesine ihtiyaç olduğu genelde başarı değerlemesi sonuçlarıyla belirlenir. Başarı değerlemesi eğitim ihtiyaçlarını saptamada kullanıldığı gibi, işgörenin hak ettiği ücreti belirlemede de yararlı olmaktadır.¹⁹

1.3 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ

Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun isteklendirme ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır.

Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır.

Performans Değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. 2000’li yıllara girmeye hazırlandığımız bugünlerde, organizasyonda “insan”ı ön plana çıkaran görüşlerin hâkim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel

¹⁹ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.180.

fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme çalışanlarınızı daha iyi tanımada bir araçtır. Eğer siz çalışanlarınızı nelerin motive ettiğini belirleyebilirsiniz, onlardaki gizli potansiyelleri keşfedebilirsiniz. Bu durum ise çalışanların beyni, yüreği, fiziki ile bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır.

Artık modern anlamdaki performans yönetimi klasik terfileri ihtiva eden kariyer yönetim sistemlerini reddetmektedir. Öyle bir kariyer yönetim sistemi oluşturmalsınız ki; üstün performans gösteren, yaratıcılığı ile kabına sığamayanları tespit edebilmeli, kişisel beklentiler ile kurumsal hedefleri bir çizgide tutabilmelisiniz. Hatta klasik anlamdaki organizasyon içindeki yükselmeleri bir tarafa bırakıp, çalışanlarınızın yaratıcı fikirlerine onların liderliğinde yeni kurulacak organizasyonlarda destekleyici olabilmelisiniz. Bu durum sınırsız yükselme imkânı yaratabilecektir. Geleceğin organizasyonlarında artık “genel müdür” gibi bir üst sınır olmayacak, yükselmenin anlamı değişecektir.

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır.

Eğitim ile performans değerlendirmenin ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında bizleri bilgi sahibi kılar.

Değerlendirme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir.

İş organizasyonlarının önemli bir hedefi çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geri besleme” veya “performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılan ihtiyaçtır. Geri besleme performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. 360 Derece Değerlendirme Sistemini diğerlerinden ayıran temel fark bu “geri besleme” özelliğidir.

Sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de arzu edilen gerçekçi katma değeri sağlamayacaktır.

21. yüzyılda çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı “insan” olacaktır.

360 Derece Değerlendirme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır.

Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür.

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli farkı yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Fark teknoloji ile

yaratılamaz. Teknoloji eğer onu kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmez. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkündür. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet eder.

1.4 PERFORMANS DEĞERLEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Başarı değerlendirme sürecini etkileyen başlıca etmenler, yapılan iş, işgörenlerin tutum ve davranışları, yöneticinin tutumu ve işgören sendikasının yaklaşımı olarak sıralanabilir.²⁰

Başarı değerlemesinin örgütteki insan kaynağı üzerinde olumlu yönden etkili olabilmesi ya da bir sorun haline dönüşmesi dört önemli etkene bağlı olarak değişebilmektedir. Bu etkenler, örgütte neyin değerlendirileceği, değerlendirmenin ne zaman yapılacağı, değerlendirmeyi kimin yapacağı ve değerlendirmede hangi tekniğin kullanılacağıdır. Başarı değerlemesinde neyin değerlendirileceği hayli tartışmalı bir konudur. Başarı değerlemesi terimi hem bir ölçme kavramını, hem de bir değerlendirme kavramını içermektedir. Ölçme önemli bir sorundur; çünkü başarı, bir işin üstesinden gelmek demek ise, bu başarının önceden belirlenmiş ölçütlere göre amaca ulaşma derecesini ölçmek ve bu ölçüm sonuçlarını geçmişte alınan sonuçlar ya da diğer işgörenlerin başarısına göre değerlendirmek gerekmektedir.

Neyin ölçüleceği konusu, başarı değerlemesinde esas alınacak ölçütlerin neler olduğunu belirlemeyi içerir. Başarı ölçütleri olarak işin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkalarıyla geçinme derecesi gibi çeşitli ölçütler ele alınabilir.

Değerlemenin ne zaman ve ne sıklıkta yapılacağı konusu diğer önemli bir sorundur. Değerlemeler, genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Değerlemenin yılda

²⁰ W.F. Glueck, **Personel, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, 4th ed., Boston: Allyn and Bacon, 1993, s.370-372. Aktaran: Yüksel, s.182.

birkaç kez yapıldığı da görülmektedir. Sabit dönemler yerine bireyin işe alınması, ya da terfi etmesinin yıldönümü gibi, bireylere göre farklı dönemlerde değerlendirme yapılması da mümkündür. Zaman aralıklarını belirlemede dikkat edilmesi gereken nokta başarı değerlemesinin sağlayacağı geri bildirimden yararlanabilmektir.

Değerlemeyi kimin yapacağı konusu başarı değerlemesinde çok önem verilen bir konudur. Değerlemeyi işgörenin ilk amiri, ilk amiri ile birlikte ikinci ve üçüncü amirleri, iş arkadaşları, astları, dışardan gelen bir uzman veya kendisi yapabilir. İlk amirin işgöreni daha yakından tanıyabileceği ve başarısını daha iyi değerlendirebileceği düşünülmektedir.²¹

Performans değerlendirme için kullanılacak yöntemin mümkün olduğunca objektif ve somut sonuçlara dayanması gereklidir. Diğer yandan performans değerlendirme uygulamaları her yıl hatta yılda iki defa yapıldığından bir süre sonra rutin bir uygulama haline gelebilir. Bu son derece zararlı sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla performans değerlendirme uygulamalarının rutinleşmemesine büyük özen gösterilmelidir.

Performans değerlendirme, belirli bir kişinin bir dönem içindeki etkinliğini gösterir. Ancak bu etkinlik dışında işin içine katılması, göz önünde bulundurulması gereken özellikler de vardır. Bunlar; yaş, iş yerinde çalışma süresi, statü, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu gibi temel özelliklerdir. Böylece performansı değerlendirilen kişi, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, iş yerindeki geçmişi gibi bireysel özelliklerinden dolayı da ek puanlar alabilmelidir.²²

Beklenen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Başarı değerlendirme sisteminin aşağıda sayılan özellikleri taşıması gereklidir.²³

1- Başarı Değerlendirmesi Sistemi Adil Olmalıdır.

2- Başarı Değerlendirmesi Sistemi Geliştirici Olmalıdır.

²¹ Yüksel, s.184.

²² Fındıkçı, s.319.

²³ Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s.170.

- 3- Başarı Değerlendirmesi Sistemi Güdüleyici Olmalıdır.
- 4- Başarı Değerlendirmesi Sistemi Durumlara Uygun Olmalıdır.
- 5- Başarı Değerlendirmesi Sistemi Geçerli ve Güvenilir Olmalıdır.
- 6- Başarı Değerlendirmesi Sistemi Kapsamlı Olmalıdır.
- 7- Başarı Değerlendirmesi Sürekli Olmalıdır.
- 8- Başarı Değerlendirmesi Sistemi Personelin Katılımına Olanak Tanınmalıdır.

1.5 PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI VE YARARLARI

Performans değerlendirmenin amaçlarından bir tanesi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır.  cret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir.

Performans Değerlemesi yapmanın bir diğer amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne  l de yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda işgörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir. Performans değerlendirme organizasyonlarda mevcut performansın güçlü ve zayıf olduğu noktaları belirler ve mevcut performansı kesin bir biçimde  l er. Performans değerlendirme

sonucunda işgörenlerin aldıkları geri besleme performanslarını geliştirmeleri için onları teşvik ederken yöneticileri de, işgörenlerin eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklenmesi gerektiği konusunda uyarır.²⁴

Performans değerlemesinin en çok hangi amaçlar için kullanıldığı aşağıda **Tablo 1.1** 'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1.
Örgütlerde Başarım Değerleme Kullanımı

BAŞARIM DEĞERLEMESİNİN HANGİ AMAÇLAR İÇİN KULLANILDIĞI	PERSONELİN TÜRÜ	
	OFİS HİZMETLİLERİ	ÜRETİMDE ÇALIŞANLAR
Ücret Artışları	85%	83%
Terfi Kararları	83%	67%
Eğitim Gereksinimlerini Saptamak	62%	61%
Daha Güvenilir Seçim Sistemi Geliştirmek	24%	30%
Diğer	8%	9%

Kaynak: Aldemir, s.292.

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir.²⁵

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi

²⁴ Bayraktaroğlu,, s.105.

²⁵ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.3.

- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi
- Önceden belirlenen ölçümleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendiren ile değerlendirilen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması
- Yönetim faaliyetlerinin ve personel politikası önlemlerinin amaçlarına ulaşp ulaşmadıklarının kontrolü²⁶
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre karar vermek
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine temel parametre olarak bilgi sağlamak
- İşten çıkarmalarda nesnel ölçülere göre karar vererek başarısızlığı kesinleşen işgörenlerin tespitini sağlamak
- Eleman seçme ve yerleştirme işlemlerinde uygulanan yöntemlerin uygunluğunu belirlemek

²⁶ Dinç, s.22.

- İş gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak²⁷
- Çalışanlara yaptıkları iş ve çalışma ortamı hakkında fikirlerini serbestçe ifade edebilmeleri için imkân tanımak

İşgören, özellikle başarılı işgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği yaratacaktır. Öte yandan yapılan değerlendirme sonucu işgören eksikliklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında işgören değerlemesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan işgören değerlendirme işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır.²⁸

Performans değerlemenin yararlarını genel olarak Değerlendirenler için, Değerlendirilenler için ve Organizasyon için olmak üzere üçe ayırabiliriz.²⁹

1.5.1 Değerlendirenler (Yöneticiler) için Yararları

Performans Değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve Kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar.
- Etkin planlama ve kontrol işlevi yönetilen birim ve personelin performansını artırır.
- Astlar ile aralarındaki iletişim gelişir.

²⁷ Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 1994, s.320 Aktaran: Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, 2005), s.23.

²⁸ Sabuncuoğlu, s.186.

²⁹ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.11.

- Astlarını değerlendirirken onların gl ve zayıf yönlerini tespit ederek eğitim ve kariyer planlamalarının daha etkin yapmaları sağlanır.
- Astlarını değerlendirirken kendi özelliklerini de tanımış olurlar.
- Yetki devri kolaylaşır.
- Yönetsel becerileri gelişir ve bu becerileri daha kolay uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

1.5.2 Değerlendirilenler (Astar) için Yararları

- stlerinin kendilerinden neler beklediğini öğrenirler.
- Güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler.
- Organizasyon ve çalıştıkları bölüm içindeki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Elde ettikleri pozitif geri besleme ile iş tatminleri ve özgüvenleri artar.
- Sistemde yer alan ödül ve ceza sistemi çalışanların motivasyonunu artırır.

1.5.3 Organizasyon için Yararları

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.

- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Eğitim planlaması daha etkin bir şekilde yapılabilir.
- İnsan Kaynakları planlaması daha etkin bir şekilde yapılabilir.
- İşe alım sisteminin etkinliği kontrol edilmiş olur.

1.6 PERFORMANS DEĞERLEMENİN KULLANIM ALANLARI

İşletmelerde performans değerlendirme sistemi çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Ancak ana amaçları olan ödüllendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler içermektedir. Örneğin, sistemin açık değerlendirme ilkesi, diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu-olumsuz bilginin değerlendirilene bildirilmesi (geri besleme –sağlanması) ve bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektiği biçimde uygulanması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini, performanslarını nasıl algıladıklarını, yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir biçimde anlayacaklardır.³⁰

İşletmeler; performans değerlendirme sonuçlarından bu bölümde açıklanacak olan kullanım alanlarının hepsi için yararlanmıyor olabilir. Bazı işletmeler bu sonuçları aşağıda bahsedilen alanların bir ya da bir kaçında kullanıyorken bazıları da bu sonuçlardan sürekli bir biçimde olmadan zaman zaman yararlanabilmektedirler.

³⁰ Uyargil ve Diğerleri, s.244.

Aşağıda performans değerlendirme sonuçlarının işletmelerde yer alan kullanım alanları açıklanmıştır.

1.6.1 Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme faaliyeti sonucu elde edilen verilerin ücret yönetiminde kullanılması işgörenlerin işini yaparken motive olmalarını ve kendileri ile ilgili geri bildirim almalarını sağlamaktır. Bu doğrultuda, performans değerlendirme faaliyetlerinde ücretin işgören açısından öneminin yöneticiler tarafından bilinmesi büyük önem taşımaktadır.³¹

Günümüzde bireysel performans farklılıklarının ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.³²

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır.³³ Bu tür sakıncalar ve performans değerlendirme uygulamalarında yapılan genel hatalar ve hataların giderilmesi için yapılması gerekenler ileriki bölümlerde anlatılacaktır.

1.6.2 Stratejik Planlama

Stratejik plan genellikle, “İşimizin temeli esası nedir?” ve “İşimizi yaparak varmak istediğimiz nihai amaç nedir?” gibi sorulara cevap veren bir amaç tanımını içermektedir. Yöneticinin stratejik plan üzerinde çok az etkisi olmakta, fakat işletmenin

³¹ Derya Kara, “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE,2008), s.49.

³² Uyargil ve Diğerleri, s.246.

³³ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.7.

stratejik planının ne olduğunu bilmesi ve bunu işgörenlere yansıtabilmesi gerekmektedir.³⁴

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama v.b. birimlerinde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her Organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.³⁵

1.6.3 İnsan Kaynakları Planlaması

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşıdır. Hangi alanlarda kaç elemana ihtiyaç duyulduğunu bilmezseniz insanları nasıl eğitip geliştirebilirsiniz? Bütün organizasyonlar insan kaynakları için şu ya da bu şekilde plan yaparlar.³⁶

³⁴ B.L. Thompson, **Yeni Yöneticilik el Kitabı**, Çev. Vedat Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul,2002,s.90
Aktaran: Derya Kara, “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE,2008),

³⁵ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.6.

³⁶ M. Palmer ve K.T. Winters, **İnsan Kaynakları**, 1. Baskı, İstanbul, Rota Yayın,1993, s.31. Aktaran: Mehmet Erdinç, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2006), s.25.

Mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir.³⁷

İnsan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, diğer işletme fonksiyonlarına göre planlama sürecinin çokta kolay işlemediğini söylemek gerekir. Bunun başta gelen nedeni, insanın tanımında ve tanınmasındaki zorluklardır. Çünkü insan, işletmede diğer girdiler gibi belirli ölçü ve standartlara kolaylıkla adapte edilemez, sipariş verilemez, kalitesini ölçmek sanıldığı kadar kolay değildir ve onun maksimum kapasitede çalıştırılması bir makine gibi programlanamaz. Böyle olunca insan kaynakları planlaması yapmak uzmanları çok zorlamaktadır.³⁸

Bütün bu zorluklara karşın işletmeler tıpkı diğer birimlerde olduğu gibi insan kaynakları planlaması yapmaktadırlar. İlgili çalışmada sözü geçen belirsizlikleri ortadan kaldırmada ve yukarıda anlatılan zorlukları aşmada en önemli katkıyı sağlayan etmenlerin başında performans değerlendirme sisteminin sağladığı geri besleme ve bilgiler gelmektedir.

1.6.4 İş Analizi

İş analizi, bir işin niteliği, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur.³⁹

Teknolojik ve Organizasyonel birçok değişim işlerin niteliğinin ve iş gereklerinin değişmesine neden olmaktadır. İşletme hedeflerine ulaşabilmek için iş tanımlarının ve iş analizi bilgilerinin sürekli güncel tutulması gerekmektedir. İlgili sürece temel katkıyı sağlayan etmenlerin başında performans değerlendirme sisteminin

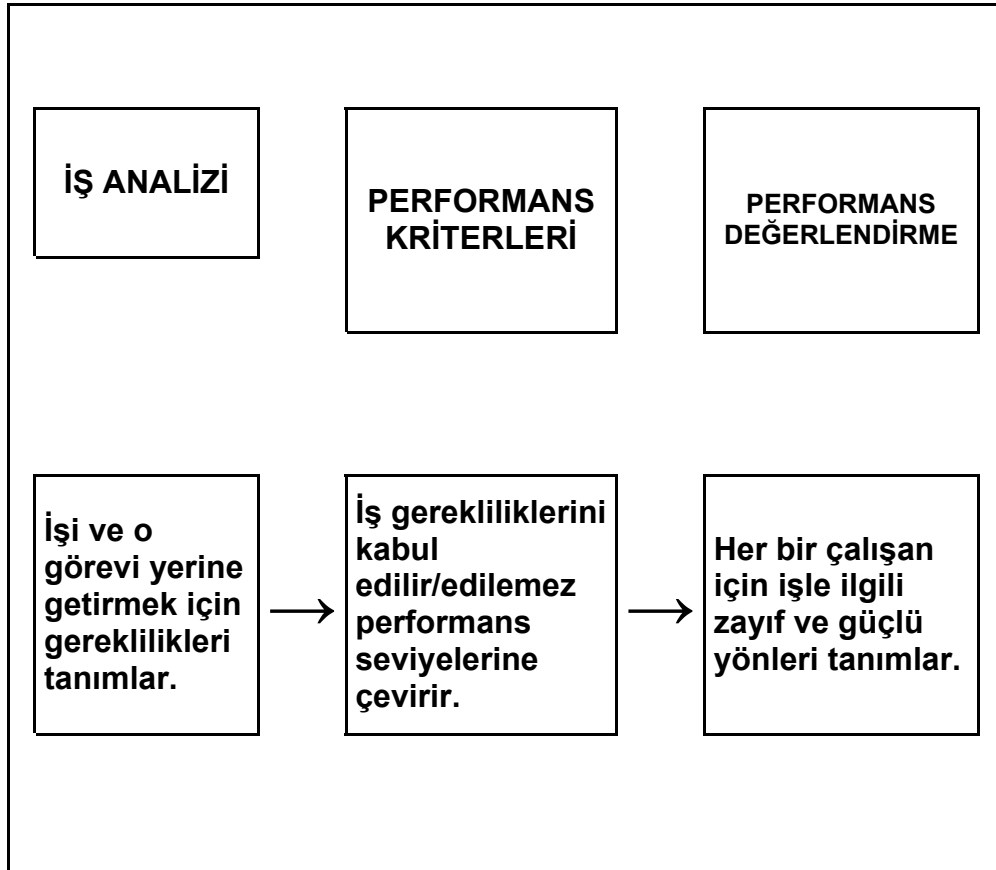
³⁷ Sabuncuoğlu, s.32.

³⁸ Sabuncuoğlu, s.31.

³⁹ Sabuncuoğlu, s.60.

sağladığı geri besleme ve bilgiler gelmektedir. Hangi özellikteki personelin hangi işlerde başarılı olduğu, bu başarının derecesi ve yapılan eğitim, kurs v.b. çalışmaların bu başarıya olan etkileri ilk bakışta işgörenin performansı ile ilgili gözükse de dolaylı olarak ta olsa söz konusu işin temel özellikleriyle de ilişkilidir. Bu sebeple performans yönetim sisteminden alınacak geri beslemeler, firma bünyesinde yapılacak iş analizi süreçlerinde kullanılacak data lar arasında yer almaktadır.

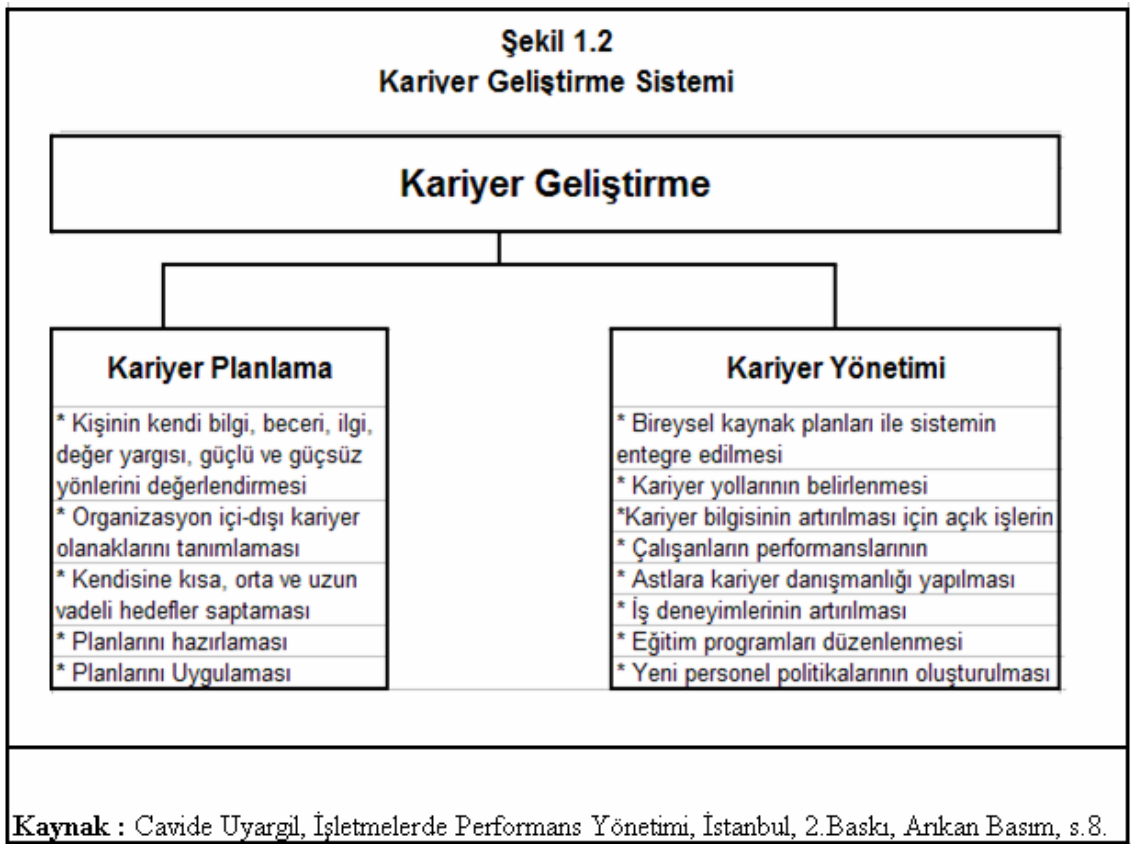
Şekil 1.1.
Performans Kriterlerinin İş Analizi ve Performans Değerlendirme İle İlişkisi



Kaynak: Wayne F.CASCIO, Managing Human Resources, New York, Mc. Graw Hill Inc, 1992, s.271. Aktaran: Özgür Demirtaş, “ Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE,2007), s.39.

1.6.5 Kariyer Geliştirme Sistemi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek Organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.



Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendini beğendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi v.b. faaliyetleri nedeni ile performans yönetim sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde

birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları yönetimi sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.⁴⁰

1.6.6 Kontrol

Performans yönetim sisteminden elde edilen sonuçlar, insan kaynakları yönetim programlarının geçerliliğinin tespiti için kontrol amaçlı olarak kullanılabilirler.

Günümüzde modern organizasyonlarda İnsan Kaynakları yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması, bunların yararlılığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır.⁴¹

1.6.7 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi ve Planlanması

“En iyi plan; uygulanmadığı, bütünüyle kavranmadığı ve bir esere dönüşmediği sürece sadece sıradan bir plan olarak kalır. İş toplantılarında çok sevilen ve bilinen hikâyelerden birisi, ne yaptıkları sorulan üç işçiyle ilgilidir. İlki, “ben hayatımı kazanıyorum” der. İkinci “ben tüm ülkedeki en iyi taş kesme işini yapıyorum” derken, üçüncüsü ise, “ben geleceğe kalacak bir anıt eser inşa ediyorum.”

PETER DRUCKER.

Günümüzde bilgi kadar beceri geliştirmek de çağa ayak uydurmanın birincil faktörüdür. Başarının temellerinin değiştiğini gösteren en belirgin ipuçlarından biri de, gerekli yetkinliklere sahip bir işgücünün öneminin artmasıdır. Bu nedenle, mesleki ve teknik eğitimlerin yanı sıra, beceri ve kişisel gelişim eğitimleri de önem kazanmaktadır.

⁴⁰ D.S. Beach, **Personel**, 4.Baskı, MacMillan Publishing Co. Inc., New York, 1980, s.323. Aktaran : Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.8.

⁴¹ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.11.

Peter Drucker'ın da belirttiği gibi, endüstri toplumlarında bile çalışanların kullandıkları bilgilerin üç yıllık raf ömrü vardır. Edinilen bilgiler, dört yıl içerisinde, hızla gelişen bilgi çağına gerisinde kalmaktadır. Bunu önleyebilmenin tek yolu ise, çalışanların bilgilerini hızla ve etkili bir yöntemle güncelleyebilmesidir. Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım eğitin gereksinimlerinin belirlenmesidir. Bu gereksiniminin saptanmasında rol oynayan ilk yöntem “değerlendirme raporları”dır. Bu yöntem personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklik ve yetersizliklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.⁴²

1.6.8 Terfi Kararları

Pozisyonlar için gereken yeterlilik düzeylerine ve performans değerlendirmesi sonuçlarına ve aynı zamanda Organizasyonel ihtiyaç ve fırsatlarına bağlı olarak, çalışanların yükselme olanakları belirlenir. Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması terfi kararlarının daha doğru verilmesini sağlar. Organizasyon içinde terfi, iyi performans göstermek için de bir teşviktir. Terfi, parasal ödülleri de beraberinde getirmesine rağmen, statüye dayalı bir ödüldür. En önemlisi işyerinde adalet bilincinin oluşmasını sağlar. Başarılı çalışanların üstüne dışarıdan bir yöneticinin getirilmesi çalışanların işyerine yabancılaşmasına sebep olabilir.⁴³

1.6.9 İşten Ayırma Kararları

Yukarıda da açıklandığı gibi sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut insan kaynakları politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye

⁴² Müberra Yüksel, **İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2008, s.103.

⁴³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel seçimi ve Başarı değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi yayın no:248, Küre Ajans, İstanbul, 1991, s.160. Aktaran: Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.16.

kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemelerde herhangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır. Nitekim 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Yasası'nın da bu konuda düzenlemeler getirdiği görülmektedir. Söz konusu yasaya göre işveren çalışanın iş sözleşmesini sona erdirirken, bu kararını geçerli ve haklı nedenlere dayandırmak zorundadır. Geçerli nedenler arasında yasa çalışanın verim ya da performans düşüklüğünden söz etmektedir. Böylece işletmelerin performans değerlendirme sistemleri yasal anlamda taraflar için önemli bir belge niteliğini kazanmıştır.⁴⁴

1.6.10 Eleman seçme ve Yerleştirme

Performans değerlendirme sonuçları personel seçim ve yerleştirme sisteminin güvenilirliğinin test edilmesine de olanak verecektir. Gelecekteki başarının tahmini geçmişteki başarının geniş bir ölçüde anlaşılması ile mümkündür.⁴⁵ Değişik tarihlerde yapılacak değerlendirmelerle en uygun kişinin seçilip seçilmediği ve böylece işe alma yönteminin geçerli olup olmadığı saptanabilir.⁴⁶ Bu sayede doğru işe doğru insan yerleştirilebilir.

⁴⁴ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.10.

⁴⁵ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel seçimi ve Başarı değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi yayın no:248, Küre Ajans, İstanbul, 1991, s.159. Aktaran: Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.13.

⁴⁶ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, TODAİ Enstitüsü Yayınları No:179, Doğan Basımevi, Ankara,1979,s.153. Aktaran: Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.14.

1.7 PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine bu işe hiç girişmemek belki de daha doğru olur.⁴⁷

1.7.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.⁴⁸

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:⁴⁹

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:

⁴⁷ Sabuncuoğlu, s.186.

⁴⁸ S.Randall Schuler, **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998, s.418. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008, s.187.

⁴⁹ Sabuncuoğlu, s.187.

- i. Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- ii. İş bilgisi ve yeteneği
- iii. Bireysel Özellikler
- iv. Bireyin ilişki ve davranışları

1.7.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi ve Performans Planlama

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir” . Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir” . Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder.⁵⁰ Bu açıdan standart belirleme işi performans planlama işlemiyle benzer anlam ifade eder. Standartların başarılı olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir:

- i. Spesifiklik
- ii. Ölçülebilirlik
- iii. Gerçeklik

Performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi de performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, kişi değerlendirme dönemi boyunca, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere, hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme fırsatını elde eder. Performansın planlanması sorumluluğu aslında yöneticiye ait olmakla beraber, bu aşamanın astın katılımı ile gerçekleşmesi Performans Yönetimi Sisteminin kabul ve işleyişinde daha yararlı olacaktır.⁵¹

⁵⁰ Sabuncuoğlu, s.188.

⁵¹ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.81.

Performans planlamanın başlıca aşamaları aşağıdaki şekildedir:

- İşletmenin/Bölümün Hedeflerinin İncelenmesi
- Astın İşinin/İş Tanımının İncelenmesi
- Astın Güçlü/Güçsüz Yönlerinin Belirlenmesi
- Astın Faaliyette Bulunacağı Çevre koşullarının İncelenmesi
- Kesin Performans Planlarının Oluşturulması/Hedef Belirleme Görüşmesinin Yapılması

1.7.3 Değerleme Periodlarının Belirlenmesi

Başarı değerlemeleri ne zaman yapılmalıdır? Her ne kadar bu sorunun cevabı, değerlendirme kapsamına giren işgören gruplarının niteliklerine ve pozisyonlarına bağlıysa da, genel uygulama hakkında bazı açıklamalar yapılabilir. Birçok işletme değerlemeyi yıllık veya altı aylık dönemler içinde yapmaktadırlar. Ayrıca, bazıları işgörenin işe ilk girişindeki ilk deneme döneminde, bazıları işgöreni ilk yıllarında sık sık değerlendirmektedirler. Değerleme dönemini belirlemede etkili olabilecek diğer nokta uygulanan yöntemdir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsamaması ve toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama dönemini saptamada sınırlayıcı olabilir.⁵²

İşgören değerlemesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören period altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.⁵³

⁵² Bayraktaroğlu, s.109.

⁵³ Sabuncuoğlu, s.189.

1.7.4 Değerleyicilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyon yönetimine ve insan kaynakları politikalarına göre seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Performans değerlemede, kim tarafından yapılırsa yapılsın, üzerinde önemle durulması gereken nokta değerlendiricilerin değerleyecekleri personelin işleri hakkında bilgi sahibi olmaları, organizasyonu tanımaları ve önyargıdan uzak durarak objektif değerlendirme yapmalarıdır. Bu açıklamalardan sonra değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılabileceği konusunda çeşitli alternatifler sunulabilir. Bu alternatifler şu şekilde özetlenebilir:⁵⁴

- İşgörenin ilk amiri tarafından değerlendirilmesi
- Öz değerlendirme
- İş arkadaşları tarafından değerlendirme
- Astlarca değerlendirme
- Danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerlendirme
- Müşterilerce değerlendirme
- Karma değerlendirme

1.7.5 Değerleyicilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında

⁵⁴ Bayraktaroğlu, s.114.

objektif davranmaları, bazı peşin yargılarla ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir.⁵⁵

1.7.6 Sonuçların Değerlendirilmesi ve Standartlarla Karşılaştırılması

Performansın planlanması aşamasının tamamlanmasından sonra da, değerlendirme dönemi süresince yönetici astı ile önceden belirlenen hedeflere ulaşılması için sürekli iletişim içindedir. Önceden hazırlanan hareket planı çerçevesinde, ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda yönetici astına yardımcı olmayı sürdürür. Diğer yandan da, astın performansını gözlemleyerek, dönem içinde de kendisine gerekli uyarıları yaparak, geri-besleme sağlamayı ihmal etmeyecektir. Diğer bir deyişle, sürecin dinamik niteliği ast ile yöneticisinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı içinde, artık performansın değerlendirilmesi dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır. Ancak işletmelerin benimsemiş olduğu formel performans değerlendirme sistemleri, ilke olarak belirli dönemlerin sonunda, dönem boyu yapılan değerlendirmelerin yazılı olarak formlara geçirilmesini gerektirir.⁵⁶

Yukarıda anlatılan dönem sonunda yapılan sonuçların formlara işlenmesi faaliyeti; dönem boyunca elde edilen bilgilerin özetlenmesi, temize çekilmesi ve yapılan değerlendirmelerin toparlanması olarak tanımlanabilir.

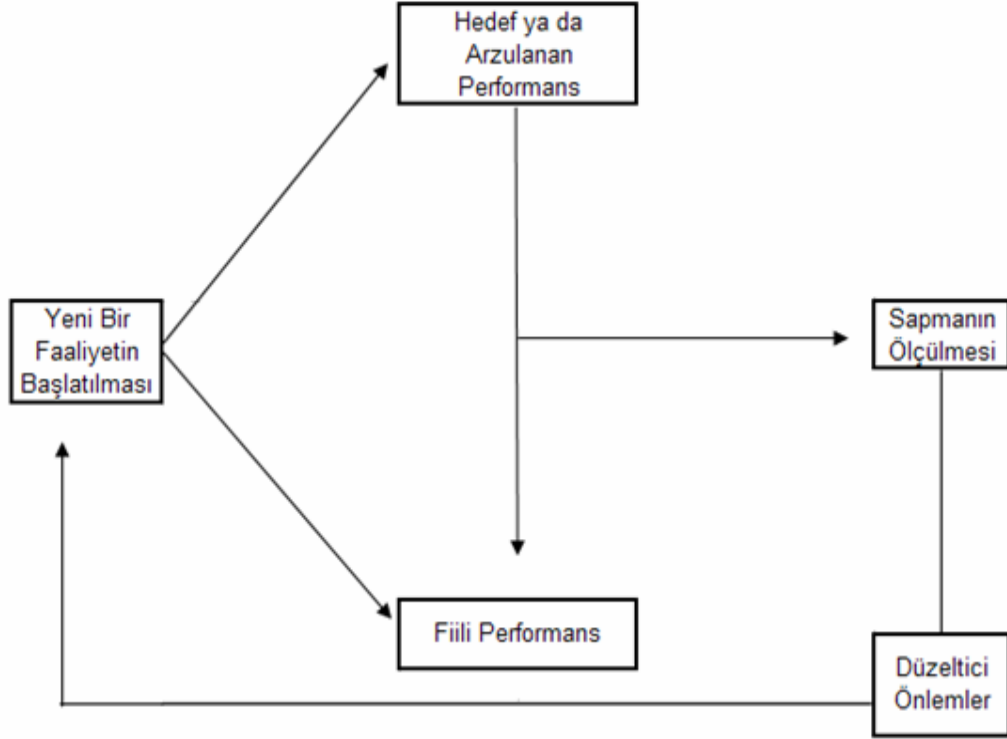
Organizasyonel yaşamda kontrol süreci fiili sonuçlarla önceden belirlenen standartların karşılaştırılması olarak basit bir biçimde tanımlanır. Bu tanıma göre, performansın değerlendirildiği evrede esas olarak kontrol süreci işlemekte olduğundan, konuya açıklık getirmesi açısından, aşağıda Organizasyonel kontrol sürecinin kısaca açıklanması uygun görülmüştür.⁵⁷

⁵⁵ Sabuncuoğlu, s.190.

⁵⁶ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s92.

⁵⁷ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.93.

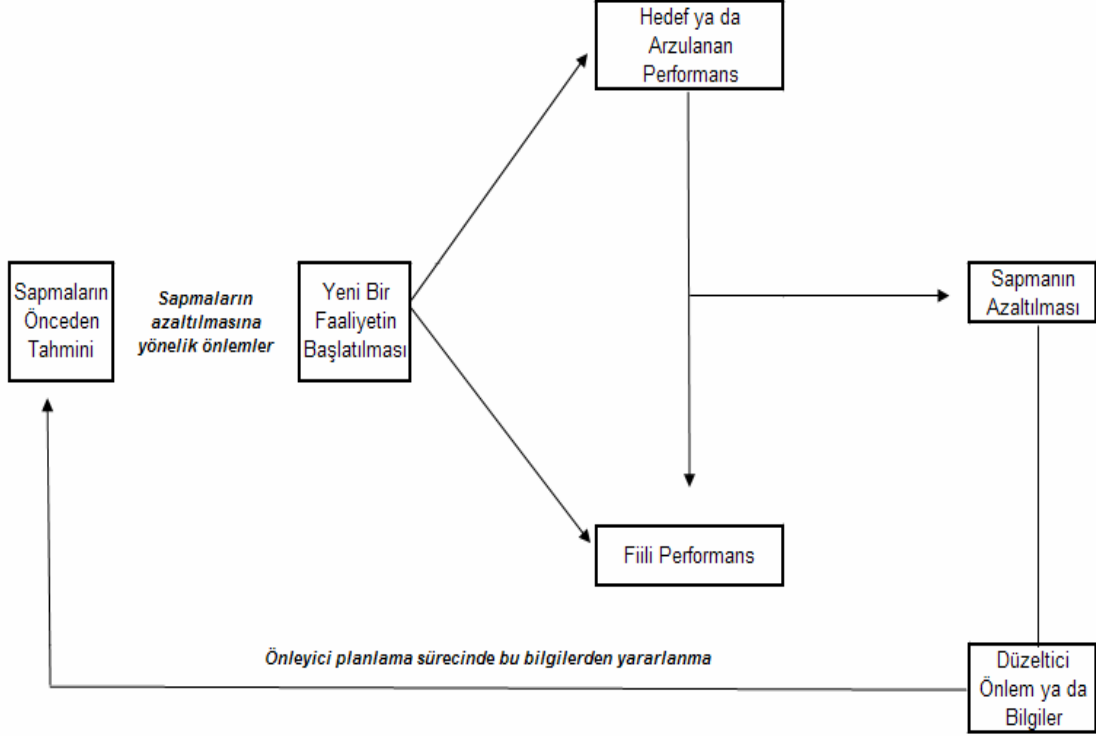
Şekil 1.3.a
REAKTİF NİTELİKLİ GERİ BESLEME
(Sapmalar Oluştuktan sonra düzeltmeyi amaçlayan)



Kaynak : W.J. Duncan, **Organizational Behavior**, 2. Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s. 348-350. Aktaran: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İstanbul, 2. Baskı, Arıkan Basım, s. 8.

Reaktif Nitelikli Geri Besleme'nin alternatifi Koruyucu Kontrol'dür. Koruyucu Kontrol sürecinin detayları Şekil 1.3.b'de görülebilir.

Şekil 1.3.b
ÖNLEYİCİ (KORUYUCU) KONTROL
(Sapmaları azaltmak için önleyici planlamaya önem veren)



Kaynak: W.J.Duncan, *Organizational Behavior*, 2.Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s.348-350. Aktaran: Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul, 2.Basım, Arkan Basımevi, 2008, s.94.

Önceki bölümlerde değinilen hususlar hatırlanacak olursa, performansın planlanması aşamasının, performans değerlendirme çalışmalarında önem kazanması ya da sürecin Performans Yönetimi çerçevesinde ele alınması ile performans değerlendirmenin organizasyonlarda bir kontrol aracı olarak kullanımında, daha çok ikinci niteliği yani önleyici/koruyucu kontrol niteliğinin ön plana çıktığı görülmektedir.⁵⁸

1.7.7 Personele Bilgi Verilmesi ve Değerlemede Açık Görüşme

Performans değerlemesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu

⁵⁸ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.95.

konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusu taşınabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır.⁵⁹

Değerleme için seçilen yöntem uygulandıktan sonra değerlemeyi yapan yönetici ile değerlendirilen kişi arasında bir açık görüşme yapılmalıdır. Bu yönde yapılacak bir görüşme bir geribildirim süreci şeklinde işler ve çok büyük yararlar getirir. Örneğin, değerlendirilen kişi başarılı ve başarısız olduğu yönleri öğrenir, gelişim ihtiyacı duyulan konuların altı çizilir, işletmede yükselme ve kariyer geliştirme yolları gösterilir, eksik kalan niteliklerinin nasıl geliştirilebileceği belirlenir. Değerleme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır.⁶⁰

1.7.8 Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlemesi zor bir süreçtir. Değerleme sonucunda elde edilen çıktılar, insan kaynaklarının çeşitli alanlardaki uygulamalarına yansıtılabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, değerlendirme çıktılarının insan kaynaklarında, uygun olan alanlarda kullanılmasıdır. Ancak bu şekilde değerlendirme çıktılarından fayda sağlanabilmektedir. Performans çıktılarının kullanım alanları yedi başlık altında incelenebilmektedir.⁶¹

I. Ücret Yönetimi

II. Kariyer Yönetimi

III. Stratejik Planlama

IV. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

V. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme gibi uygulamalar

⁵⁹ Sabuncuoğlu, s.191.

⁶⁰ Sabuncuoğlu, s.197.

⁶¹ Bayraktaroğlu, s.134.

VI. İşten çıkarma

VII. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

1.8 PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır.⁶²

Başlıca değerlendirme hataları aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır.

1.8.1 Hale Etkisi

Değerlemecinin değerlemesini bir tek ölçüte bağlı olarak yapmasıdır. Örneğin, Genel Müdür Sekreterliği için sekreterler arasında bir seçim yapılacağında değerlemeci kişi güzel giyimin bu iş için önemli olduğunu düşünüyorsa çok iyi daktilo yazan, steno bilen, eşgüdüm yeteneğine sahip, ancak iyi giyinmeyen veya orta denebilecek biçimde giyinen sekreterleri değerlendirmesine almayacaktır. Böyle bir durumda diğer adaylara

⁶² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.102.

kıyasla sekreterliğin temel niteliklerinden yoksun birisi yalnız iyi giyinmesinden dolayı daha prestijli bir iş olan genel müdür sekreterliğine atanabilir.⁶³

Şekil 1.4
Halo Eğrisi Tablosu

Değerleme Faktörleri

İnsiyatif					
İşbirliği					
İş çıkarma					
İş Kalitesi					
İş Bilgisi					
	1	2	3	4	5

Değerleme Derecesi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, "Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi", 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008, s.219.

Değerlemeci değerlendirmeyi yaparken değerlendirilen kişinin olumlu bir özelliğinin etkisinde kalarak değerlendirmede kullanılan diğer özellikler içinde olması gerekenden daha fazla olumlu yargıda bulunuyorsa Hale etkisi altında kalıyor demektir. Hale etkisinin tersi de olabilir. Yani değerlemeci değerlendirmeyi yaparken değerlendirilen kişinin olumsuz bir özelliğinin etkisinde kalarak değerlendirmede kullanılan diğer özellikler içinde olması gerekenden daha fazla olumsuz yargıda bulunabilir. Bu hataya da boynuz etkisi adı verilir.

1.8.2 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, değerlemeyi yapan kişinin zihninde canlılığını koruyan olaylar yakın dönemde

⁶³ Aldemir ve Diğerleri, s.313.

gerçekleşenlerdir. Dolayısıyla, değerlemeyi yapan kişi ya da kişiler performans değerlemede yakın geçmişteki olayları temel alacaklardır. Performans değerlemede belirli dönemlerde tutulacak notlar, bu hatanın önlenmesinde etkili olabilir.⁶⁴

1.8.3 Araç Hatası

Performans değerlemede çoğu zaman etkili olmaz diye düşünülen ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar çok çeşitlidir. Kimi kurumlarda bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıdır. Örneğin bir işçinin banttaki üretim miktarı bellidir. Ancak bazı durumlarda işin bu biçimde somuta indirgenmesi zor, hatta imkânsız olabilir. Daha çok soyut işlerle uğraşan kişilerin performans değerlemeleri gibi. Örneğin; denetim, insan kaynakları, bilgi işlem ve benzeri bölüm elemanlarının performans değerlemelerini somut verilere dayandırmak zordur. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadelerle göre kişinin performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için performans değerlendirme için kullanılan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabi tutulması yani birçok kişiye uygulanarak sonuçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır.⁶⁵

1.8.4 Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir ast kendisinden önce

⁶⁴ Türkan Argon ve Altay Eren, s.240.

⁶⁵ Fındıkçı, s.303–304.

değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat-ortalama” bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.⁶⁶

1.8.5 Merkezi Eğilim

Değerleyici; bireyleri, performansları farklılık gösterse bile ortalama olarak değerlendirebilir, buna merkezi eğilim denir. Büyük bir denetim alanına sahip ve de davranışları gözlemlene fırsatı olmayan değerleyiciler çok yüksek veya çok düşük seçeneklerinden ziyade ölçeğin orta noktasını kullanmayı yani çalışanların büyük bir çoğunluğunu ortalama performans aralığına yerleştirmeyi uygun bulurlar. Ayrıca her çalışanın dikkatlice değerlendirilmesinin, çalışanların hepsinin ortalama olarak değerlendirilmesine göre daha zor olması, değerleyicilerin sık sık bu hataya düşmelerinin bir başka nedenidir.⁶⁷

1.8.6 Müsamaha ve Katılık

Müsamaha bir değerlendiricinin, organizasyonda çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek göstermesidir. Olumlu yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:⁶⁸

- Astları tarafından sevilme arzusu
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek

⁶⁶ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.108.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, s.219.

⁶⁸ Bayraktaroğlu, s.131.

- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının daha az yararlanacakları endişesi
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmede yardımcı olma isteği
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede düşük olması

Değerlendirmelerde yapılan bir diğer hatada Katılık ya da Yetersiz Hoşgörü'dür. Yetersiz hoşgörü: hoşgörünün tam tersi olup; deneyimsiz kendine saygısı az olan kişiler değerlemelerini hoşgörüden uzak bir yaklaşım içinde yapabilirler.⁶⁹

1.8.7 Atıf Hataları (Attribution Errors)

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (içsel atıf- internal attribution). Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (dışsal atıf- external attribution). Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz. Atıf hatalarının performans değerlendirme ile ilişkisini kuran çeşitli yazarlar, özellikle temel atıf hatasının (fundamental attribution error) sakıncalarını vurgulamışlardır. Temel atıf hatası, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini dışsal faktörleri dikkate almaksızın,

⁶⁹ Sabuncuoğlu, s.219.

kişiliklere atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Bu gibi hatalar özellikle sonuçlarla/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.⁷⁰

1.8.8 Kişisel Önyargılar

Değerlendiricinin; değerlendirme yapılacak kişi ile alakalı geçmişte yaşanmış olayları ve ilişkileri dikkate alarak objektiflikten uzaklaşmasıdır. Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklaşmak gereklidir.⁷¹

1.8.9 Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.⁷²

⁷⁰ D.C.Feldman ve H.J. Arnold, **Managing Individual and Group Behaviour in Organizations**, McGraw-Hill Book Co., Auckland, 1983, s.403-407. Aktaran: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, 2.Basım, Arıkan Basımevi, 2008, s.109.

⁷¹ Halil Can, A.Ergün, Ş. Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara,1995, s.174 Aktaran: Özgür Demirtaş, “Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE,2007), s.69.

⁷² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.109.

1.9 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlemesinde işletmenin ya da değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmekte önemlidir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır. İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme, performans değerlemesinde ve uygulamasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir.⁷³

Uygulamada birçok yöntem bulunmakla birlikte bunlar arasında en çok ilgi çeken başlıca yöntemlere aşağıda yer verilmiştir.

1.9.1 Karşılaştırma Yöntemleri

İşgörenler birbiriyle tek tek karşılaştırılarak değerlendirme yapılır. Karşılaştırma yönteminin birkaç değişik uygulaması vardır:

1.9.1.1 Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Yöntem başarı ölçütüne göre tüm işgörenlerin, sıralanması ile uygulanır. Sıralama yönteminin bazı uygulama biçimleri vardır. Örneğin; mevcut işgören sayısına göre bir çizelge düzenlenerek değerlemede kullanılabilecek nitelikler veya faktörler

⁷³ Sabuncuoğlu, s.199.

belirlenebilir. Değerleyici en başarılı gördüğü işgörenin ismini birinci sütuna, en başarısız işgörenin ismini en son sütuna yazar. Sonra daha az başarılıyı birincinin devamı ve daha az başarısızları da en sondan itibaren yazarak listeyi tamamlar.⁷⁴

1.9.1.2 İkili Karşılaştırma (Paired Comparison)

Uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. Örneğin sekiz kişilik bir grup için aşağıdaki şekilde gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilebilir.⁷⁵

Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri vardır. Kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kalacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemde önemli bir boşluk da değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendine iletilmeyişidir.⁷⁶

⁷⁴ İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, 2.Basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:235, 1990, s.256.

⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8.Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997, s.174.

⁷⁶ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.200.

Tablo 1.2
İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008, s.200.

Yukarıdaki şekilde sol tarafta numaralandırılmış işgörenler ile yukarıda numaralandırılmış aynı işgörenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen işgörene (+) işareti konur. Değerlendirme bittiğinde tablo incelenerek işgörenler en fazla (+) işaretini alandan en az alana doğru sıralanarak performans listeleri oluşturulur. Liste başında olan işgörenler en başarılı olanlar, listenin sonunda yer alan işgörenler de başarısızlardır.

İkili karşılaştırma yönteminde yapılacak karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle bulunabilir.⁷⁷

Yapılan karşılaştırma sayısı = K

Toplam personel sayısı =N ise

$$K = [N * (N-1)] / 2$$

⁷⁷ Ataay, s.257.

1.9.1.3 Önceden Kararlaştırılmış Bir Dağılıma Göre Değerleme Yöntemi (Forced – Distribution)

Genellikle, yöneticilerin yüksek dereceleme eğilimleri, değerlendirme sonuçlarında tutarsızlıklara neden olmaktadır. Önceden kararlaştırılmış bir dağılım veya zorunlu bir dağılım bu hatayı azaltmak amacıyla uygulanmıştır. Dağılımın standart sapma yöntemi ile saptanması, değerlemeyi yapan kişinin hatalı eğilimleri nedeniyle sonucu etkilemesine engel olmaktadır. Zorunlu dağıtım yönteminin temel karakteristiği, bir işgörenin başarısının diğer işgörene göre belirlenmesidir ve göreceli bir başarıdır. Bu yöntemle göre başarının saptanması için önce değerlendirilen işgörene verilen derece puanlarının dağılımı karakteristiği yani standart sapması hesaplanır. Normal dağılım eğrisindeki karakteristiğe göre, ortalamadan standart sapma çıkarılıp toplanarak $(x+\sigma)$, $(x-\sigma)$ dağılım sınırları bulunur. Genellikle bu değerler normal dağılım karakteristiği içinde düşünülerek ortalamaya göre başarı standartları belirlenmelidir.⁷⁸

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici değerlendirilen grubun 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini çok yüksek ve 10 kişisini de en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.⁷⁹

⁷⁸ Ataay, s.258.

⁷⁹ Bayraktaroğlu, s.119.

Tablo 1.3
Zorunlu Dağılım Çizelgesi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
10%	20%	40%	20%	10%
----	----	----	----	----

Kaynak: Serkan Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2008, s.119.

1.9.1.4 Grafik Değerleme Yöntemi

Organizasyonlarda en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu teknikle çalışanların performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Bu yöntemin kullanılmasının en uygun olduğu yer, işgörenin performansının nicelik açısından değerlendirilmesinin gerektiği durumlardır. Bununla örneğin montaj bandında çalışan bir işçinin ne kadar iş çıkardığı gösterilebilir. Grafik değerlendirme yönteminin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- Performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.
- Nezaretçinin ya da değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz.
- Hale ve boynuz etkilerine açıktır.
- Organizasyonun tümü için hazırlanan ayrıntılı formdaki bazı maddeler, organizasyonda yapılan kimi özel işlerle ilgili olmayabilir.
- Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez. Bunun yerine performans değerlendirmelerinde

sık sık ortaya çıkan “işi bir an önce bitirme” duygusunu güçlendirebilir.⁸⁰

•

Tablo 1.4
Grafik Değerleme Tablosu

Bölüm:					
Değerlemeyi yapan:		Değerleme Tarihi:			
İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK				
	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
Ahmet Yenici					
Turhan Uyar					
Rıza Değerli					
Turgut Uçurur					
Salih Çatar					
Mustafa Elmas					
Cemal Hoşoğlu					
Kemal İnceses					
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					
Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008, s.202.					

⁸⁰ Bayraktaroğlu, s.120.

1.9.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme; kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleştirilirken, bu bölümde ele alınacak olan yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımlarının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/işgören grupları için ortak saptanmıştır.⁸¹

1.9.2.1 Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Bu yöntemde bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerleme formunun bir yanına değerlemeye konu olan nitelikler ve açıklamaları yazılır. Formun diğer tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlardan oluşan bir ölçek ya da pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi değerlemeler konularak ilk amirden işgöreni bu notlardan biriyle değerlemesi istenir. Formda yer alan başlıca nitelikler işin kalitesi (mükemmellik, temizlik), iş hakkında bilgi (işe ilişkin gerçekleri ve etkenleri bilme), ve kişisel nitelikler (güvenilirlik, amirlerine karşı tutum, astlarına karşı tutum, anlayış, dış görünüş, çalışma isteği, tasarrufa riayeti, yönetme yeteneği, devam durumu, inisiyatifi, bağımsızlığı ve işbirliği) gibi özelliklerdir. Genelde daha çok kullanılan yöntem, yalnızca iş başarısı ile yeteneğin değerlendirilmesidir.⁸²

1.9.2.2 Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal Beklenti Skalaları, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için

⁸¹ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.56.

⁸² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.188.

geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir.⁸³

1.9.3 Kritik Olay Yöntemi

Bazı kaynaklarda “ilginç olay yöntemi” bazılarında ise “kritik boyutlar yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntem yukarıda bahsedilen diğer yöntemlerden daha yeni bir yaklaşımdır. Bu yöntem, işgören davranışlarındaki ilginç olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir. Bu teknik astlarını gözlemleyen amirlerin iş sırasında meydana gelen başarı veya başarısızlıkları kaydedip, bu kayıtlara göre performansı ölçmesine dayanır. Genellikle kaydedilen olaylar kişinin performans derecesini gösteren kritik olaylardan oluşur. Kritik olay tekniğinin temel ilkesi; insanların başarıları arasındaki önemli genel farkların, onların meşgul olduğu, ister iyi ister kötü olsun, olağanüstü davranışlardan ileri gelmesidir. Bu yöntemde değerleyici, değerleyeceği bireyleri gözlemlemek ve onların gerçekleştirmiş olduğu ilginç olayları kaydetmekle mükelleftir.⁸⁴

1.9.4 Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1’den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilirler (Örneğin bir dağ evi). Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler.⁸⁵

⁸³ Uyargil ve Diğerleri, s.279.

⁸⁴ Bayraktaroğlu, s.123.

⁸⁵ Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, s.209.

1.9.5 Kontrol Listesi Yöntemi (Check-List Method)

Kontrol listesi yönteminde yönetici, çalışanların çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturur. Yöneticiler bu ifadelerden çalışana uygun olanını seçer ve değerlendirmesini yapar. Bu teknikte değerlemeci diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel departmanınca yapılmaktadır. Soruların cevaplarının belirli ağırlıkları olabilir. Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları hakkında bir bilgisi yoktur.⁸⁶

Bu yöntemin iki farklı uygulaması vardır:

1.9.5.1 Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi

İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen üst, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez.⁸⁷

1.9.5.2 Güçlendirilmiş Kontrol Listesi (Zorunlu Seçim) Yöntemi

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri kümeciklerden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade için değerlendirici aynı arzulama derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve

⁸⁶ Bayraktaroğlu, s.122.

⁸⁷ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.66.

performansına etkisi farklı oranda olduğundan zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır.⁸⁸

1.9.6 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Yukarıda açıklanan ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, kişilerin davranışsal ve kişilik özelliklerine ilişkin olarak önceden belirlenen ortak standartlarla değerlendirildiklerini görmüş bulunuyoruz. Bu bölümde açıklanacak olan yöntemlerde ise, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir.⁸⁹

Bu yaklaşıma göre uygulanan 3 temel yöntem vardır.

1.9.6.1 Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre genel nitelikte olup objektif kriterlere dayanır.⁹⁰

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.⁹¹

⁸⁸ Bayraktaroğlu, s.123.

⁸⁹ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.67.

⁹⁰ Uyargil ve Diğerleri, s.283.

⁹¹ V. Scarpello and J. Ledvinka, **Personel/Human Resource Management-Environments and Functions**, PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1988, s.662. Aktaran: Uyargil ve Diğerleri, s.284.

1.9.6.2 Standartlar Yöntemi

Bu yöntem, yukarıda anlatılan Direkt İndeks yöntemine benzer. Bu yöntemde genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise işgören ile üstü ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile üstleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir. Bu yöntem aslında aşağıda açıklanacak olan Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak literatürde yer almaktadır.⁹²

1.9.6.3 Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)

Amaçlara Göre Yönetim ilk defa Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Drucker, Amaçlara göre yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır. “İşletmenin ihtiyaç duyduğu şey, birey yetki ve sorumluluğuna fırsat veren, aynı zamanda görüş ve çabalarını ortak biçimde yönlendiren, takım çalışmalarını oluşturan ve birey amaçları ile ortak refah-işletme amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemidir. Bunu gerçekleştirecek tek ilke amaçlara göre yönetim ve kendi kendini denetimdir.”⁹³

Amaçlara göre yönetim, birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.⁹⁴

Amaçlara göre yönetim sistemi aşağıdaki aşamalardan oluşur:

⁹² R.S. Schuler, **Personel and Human Resource Management**, 3.Baskı, West Publishing Co. Inc., New York, 1980, s.248. Aktaran: Uyargil ve Diğerleri, s.68.

⁹³ Peter Drucker, **The Human side of Enterprise**, Aktaran: Bumin Birol, İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi yoluyla Örgütsel gelişim, AİTİA Yayını, Ankara, 1974, s.42.

⁹⁴ H.T. Graham and R. Bennett, **Human Resources Management**, The M and E Handbook Series, 7th Edition, Singapore, 1992, s.239. Aktaran: : Zeyyat Sabuncuoğlu, “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008, s.212.

1.9.6.3.1 Amaçların Belirlenmesi

Amaçlara göre yönetimin ilk aşaması amaçların belirlenme aşamasıdır. Burada belirlenecek amaçlar, hem örgütün amaçlarını, hem de örgütte çalışan bütün personelin amaçlarını kapsamaktadır. Personelle ilgili amaçlar belirlenirken, örgütün en üst düzey yöneticisinden başlayarak, alt kademelere doğru inen bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde yapılmalıdır. Üst yönetim tarafından belirtilen amaçlar, örgütün alt kademelerine indikçe, ayrıntılı alt amaçlar şeklinde ortaya konulmalıdır. Ortaya konulan bütün amaçlar niteliksel ve niceliksel olarak, örgütün bütün kademelerinde değerlendirilir.⁹⁵

1.9.6.3.2 Faaliyetlerin Planlanması

Yukarıda belirtilen amaçlara göre yönetimin ilk aşaması, bir amaç planlaması mahiyetindedir. Bu ikinci aşamada ise, bu amaçlara ulaşabilmek için hangi faaliyetlerin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi aşamasıdır. Faaliyet planlaması, amaçlara ulaşmaktan sorumlu kişiler tarafından yapılacaktır.⁹⁶

1.9.6.3.3 Uygulama, Öz Kontrol ve Periyodik Gözden Geçirim

Bu sistemin temel varsayımlarından biri de Organizasyonel ve yönetsel destek verildiği takdirde çalışanların amaçlarına ulaşacaklarıdır. Çünkü değerlendirilenlerin yöntemin özünden kaynaklanan yüksek motivasyona sahip olma durumları vardır. Bu periyodik gözden geçirim süreci çalışanın amaçlarına ulaşırken yaşadığı sorunların tartışılabilmesi açısından önemlidir. Gözden geçirimde kullanılan zaman dilimleri firmadan firmaya farklılık gösterirken genelde aylık ve üç ayda bir yapılan eylemlerdir.

⁹⁵ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, 3.Baskı, Ankara, Yargı Yayınevi, 1999, s.252–253.

⁹⁶ Harry Levinson, Çev. Nihat Gündüz, “Yönetim Kimin Hedefleri içindir“, AİD, C.3, S.3, 1970 Aktaran: Tortop ve Diğerleri, s.253.

1.9.6.3.4 Paylaşılmış Uyumlu Hedeflere Göre Değerleme

Bu yöntemin amacı, kuruluşun amacı ve stratejileri doğrultusunda hedefler ve ölçütlerin belirlenmesiyle, çalışanların kuruluşa sağladıkları katma değeri ölçmek ve bu ölçüm doğrultusunda çalışanları ödüllendirmektir. Bu nedenle önce, performansa göre çalışanların görev tanımları doğrultusunda oluşan sabit gelirleri, sonrada hedeflere erişim ve performans değerlemesi sonucunda belirlenen “değişken gelir”leri hesaplanır.⁹⁷

Bu yöntem “Scorecard Sistemi” olarak da adlandırılmaktadır. Scorecard sisteminin önemli bir özelliği, iç iletişim ortamında herkesin gerçekleşmesinden etkilendikleri kuruluş, bölüm ve kısım hedeflerini görebiliyor olmalarıdır. Bu özellik sayesinde, çalışanlar bireysel hedeflerinin yanı sıra ait oldukları takımın hedeflerine de etki edebilirler. Sistemin ikinci özelliği ise, çalışanların ve yöneticilerin geçmiş yıllara ait hedef ve gerçekleşme oranlarını da görebilmeleridir. Bu sayede çalışanlar kendilerinin, yöneticiler ise takımlarının performanslarını önceki dönemler itibariyle izleyebilirler. Ayrıca tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için temel stratejilere uyumlu, açık ve ölçülebilir hedefler belirlendiği için çalışanların kuruluş hedeflerine olan katkısı rahatça ölçülebilir.⁹⁸

⁹⁷ Kamil Ufuk Bilgin, **Kamu Performans Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2004, s.59.

⁹⁸ Bilgin, s.61.

1.10 PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Her performans değerlendirme yönteminin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır. İşletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermelidirler. Ayrıca performans değerlendirme kavramının doğasında ve birbirleri ile çelişen amaçlarından da kaynaklanan pek çok sorunun bilincinde olan işletmeler, uygulamalarında bu sorunlara önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artacaktır.⁹⁹

Yukarıda anlatılan değerlendirme yöntemleri aşağıda yer alan Tablo 1,5'te çeşitli açılardan karşılaştırılmaktadır. Tabloda bulunan verilerden hareket edildiğinde, bazı işletmelerin, kullanım amaçlarına uygun olarak, farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmak suretiyle, karma bir yaklaşım benimsemelerindeki nedeni daha iyi anlamak mümkün olmaktadır.

Bilindiği gibi klasik değerlendirme yöntemleri de çağdaş değerlendirme yöntemleri de bireysel performans odaklıdır. Ancak klasik yöntemler işgöreni daha çok görev ağırlıklı değerlemektedir. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinde ise işgörenin kişisel özellikleri ile birlikte amaçlara ulaşma derecesi de değerlemeye tabidir. Bu noktada işgörenin beklentilerinin de önem kazandığı görülmektedir. Klasik değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme, işgörenin ilk amiri tarafından yapılırken çağdaş yöntemlerde veri kaynağı çok çeşitlidir. Klasik değerlendirme yöntemlerinde niteliksel özellikler değerlendirilerek değerlendirme gizli tutulurken çağdaş yöntemlerde niceliksel özelliklerde dikkate alınmakta ve değerlendirme sonuçlarının paylaşımında şeffaflık gözetilmektedir.¹⁰⁰

⁹⁹ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.69.

¹⁰⁰ Bayraktaroğlu, s.129.

Tablo 1.5 Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması						
	Geleneksel Değ. Şek.	Sıralama	Dav. Bek. Skl.	Dav. Gözl Skl	Amaç göre Yönetim	360 ⁰ Per. Değ.
Değerlendirmenin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta	Yüksek
Ödüllerin belirlenmesine	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Orta
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta	Çok Yüksek
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/ Yüksek	Çok Yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ Yüksek	Yüksek	Orta
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/ Orta	Düşük/ Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek/ Düşük
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/ Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük/ Yüksek
Değerlendirenlerde n gerektirdiği	Düşük	Düşük/ Orta	Orta	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
Kaynak: Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 2.Basım, Arıkan Basımevi, 2008, s.70.						

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

Rekabetçi bir yapıya sahip olan günümüzün iş dünyası, işletme yönetimlerinde sürekli gelişimi zorunlu kılmaktadır. Yönetim kavramındaki gelişmelerle ortaya çıkan performans kavramı, işletmelerin amaçları doğrultusunda ilerlemesi için en önemli unsurdur. Mevcut kaynakların performansları, işletme verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerde, kaynakların performans ölçümü, gelecekte olabilecek değişimlere işletmeleri hazır tutar. Örgütlerdeki en temel kaynağın insan olması nedeniyle, insan kaynağı performansı, içinde bulunduğu örgütün işleyişi için en önemli araçtır.¹⁰¹

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir.¹⁰²

Personel performansının belirlenmesi için çeşitli birçok yöntem kullanılmaktadır. Fakat iş dünyasının dinamizm kazanması ve rekabetin artması ile bu yöntemler ihtiyacı karşılamaz hale gelmişlerdir. Verilerin güvenilirliği ve doğruluğu açısından ihtiyacı karşılamak için, 1980’li yıllarda ortaya çıkan 360 derece performans değerlendirme sistemi, çok kaynaktan sağlanan veriler sayesinde, yöneticilere, kişinin performansı hakkında geniş bir perspektif sağlamaktadır.¹⁰³

¹⁰¹ Dinç, s.47.

¹⁰² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.1.

¹⁰³ Richard Lepsinger and Anntoinette D. Lucia, “Chapter 9: Using 360-Degree Feedback In A Talent Management System”, **Right Management Consultant**,2003,s.119 Aktaran: Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.49.

360 derece performans değerleme sistemini anlayabilmek için performans değerlendirme işleminin kim ya da kimler tarafından yapılacağı konusunun iyi anlaşılması gerekmektedir.

2.1. PERFORMANS DEğERLENDİRME İşLEMİNİN KİM YA DA KİMLER TARAFINDAN YAPILACAğININ BELİRLENMESİ

Performans Yönetimi Sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işğörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.¹⁰⁴

Ölçütler ne kadar iyi seçilmiş olurlarsa olsunlar, bazen değerleyiciler ölçütleri kullanamamaktadırlar. Çünkü değerleyici amirler arasında kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları ve faktörlere verilen önem açısından ortaya çıkan farklılıklar olabilmektedir. “Yeterli”, “İyi”, “üstün başarılı” gibi kavramların anlam ve önemi kişiden kişiye değişebilmektedir. Bazı öğretmenlerin çok sayıda öğrenciye “pekiyi” vermesi, bazı öğretmenlerin de hiç pekiyi vermemesi gibi, yöneticilerin bazıları da işğörenlere nadiren üstün başarılı değerleme verme eğilimindedirler. Diğer taraftan bazı yöneticiler de herkesi aynı biçimde, örneğin orta not vererek değerlendirmektedirler. Yukarıda sayılan nedenlerle, etkin bir değerleme yapılabilmesi için değerleyicinin niteliği, kullanılan ölçeklerden daha önemli olmaktadır. Değerleyicinin eğitilmesi ve iyi bir değerleme sistemi, birlikte uygulandıkları takdirde etkin bir başarı değerlemesi elde edilebilir.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.36.

¹⁰⁵ Yüksel, s.186.

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılabileceği konusunda çeşitli alternatifler sunulabilir:

- i. İşgörenin ilk amiri tarafından değerlendirilmesi
- ii. Yöneticiler tarafından değerlendirme
- iii. Öz değerlendirme
- iv. İş arkadaşları tarafından değerlendirme
- v. Astlar tarafından değerlendirme
- vi. Danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerlendirme
- vii. Müşterilerce değerlendirme
- viii. Sınav ve benzeri değerlendirme sonuçlarını kullanarak değerlendirme
- ix. Karma değerlendirme

2.1.1 İşgörenin İlk Amiri Tarafından Değerlendirilmesi

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk üstüdür. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk üstü gözlemleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk üst en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk üstü ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri besleme sağlamanın ilk üst tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.36–37.

Ayrıca, çalışanlar genellikle kariyerlerinin gelişim sürecinde de ilk üstlerinin önemli rol oynamasını arzularlar.¹⁰⁷

Ancak değerlemenin ilk amir tarafından yapılmasının yol açabileceği bazı sorunlar bulunmaktadır:

- Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.¹⁰⁸
- İlk üst, asta geri-besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.¹⁰⁹
- Eğer değerlendirme tek yönlü işliyor ve yeterli geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.¹¹⁰
- Cezalandırma durumunda ast, çevresinden ve üstünden uzaklaşabilir.¹¹¹

2.1.2 Yöneticiler Tarafından Değerleme

Yukarıdaki sakıncalar nedeniyle çalışanın ilk üstü tarafından yapılan değerlemesinin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama

¹⁰⁷ R.S. Schuler, **Personel and Human Resource Management**, 3.Baskı, West Publishing Co. Inc., St.Paul 1987, s.248. Aktaran: Uyargil, s.37.

¹⁰⁸ Bayraktaroğlu, s.114.

¹⁰⁹ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.37.

¹¹⁰ Bayraktaroğlu, s.115.

¹¹¹ Bayraktaroğlu, s.115.

yöntemi uygulanıyorsa birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay veya dikey alanda değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Burada en önemli rol yine ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlemesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olur.¹¹²

2.1.3 Öz Değerleme

Öz değerlendirme, kişinin kendi kendini değerlemesi çok sık kullanılan bir yöntem değildir. Ancak öz değerlemeyi savunan kişiler öncelikle onun değerlemedeki gelişme amacına büyük katkıda bulunduğunu öne sürmektedirler. Özellikle kendi kendini değerleyebilecek düzeyde sorumluluk taşımasını bilen kişilerin daha doyumlu ve güdülenmiş olacakları düşünülmektedir. Bu görüşün aksi ise personelin kendisini çok iyi olarak değerlendirme eğiliminde olacağıdır. Ancak, kimi araştırmalar bu görüşü desteklememektedirler. Özellikle, değerlendirme sonrasında, örgüte bağlılık gibi konularda öz değerlemenin, üstlerin değerlemesine kıyasla daha etkin olduğu görülmüştür.¹¹³ Bir araştırmada 40 ast kendilerini değerlemiş, 41 ast da üstleri tarafından değerlendirilmiş, 3 aylık bir aradan sonra öz değerlendirme yapanlardan sekizi, üstleri tarafından değerlendirilenlerden ise onaltısının iyi çalışmadıkları gözlenmiştir.¹¹⁴

¹¹² Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.192.

¹¹³ Yüksel, s.302.

¹¹⁴ R.S. Schuler, **Personel and Human Resource Management**, West Publishing Co., New York, 1984, Aktaran: Yüksel, s.302.

2.1.4 İş Arkadaşları Tarafından Değerleme

Çalışma arkadaşlarının yapmış oldukları değerlendirme daha çok ücret artışı ile ilgili konularda olmaktadır. Örneğin A.B.D.’de Romac adlı bir şirkette altı aydan fazla hizmeti olan herkes bir diğer arkadaşını değerlemede oy hakkına sahiptir. Ücret artışı isteyen kişinin fotoğrafı ve özgeçmişi çeşitli duyuru tahtalarına asılmakta ve çalışma arkadaşlarından bu kişiyi değerlendirmeleri istenmektedir. Ücret artışı daha çok başarıya bağlı olduğundan çalışma arkadaşları da bu kişiyi bu özelliğine göre değerlemektedirler. Gerekli oyu alan kişiye ücret artışı verilmektedir.¹¹⁵

Takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler, işgörenler için yapıcı bir görüş ortaya koyarak bireyin ilerlemesini sağlamakta ve iş davranışlarının daha belirgin şekilde dikkate alınmasını sağlamaktadır.¹¹⁶

2.1.5 Astlar Tarafından Değerleme

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar. Çeşitli sorunlar içeren bu yaklaşımda, işletmelerin konuya duyarlılıkla yaklaşmaları ve çok sayıda faktörü ele alarak uygulama kararını vermeleri gerekmektedir.

Bu sorunlardan çok rastlanan biri de astların yöneticilerin daha çok kişilik özelliklerini ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmak istemeleridir. Ya da, üstü ile çatışmaya girmekten çekinenler, değerlendirmelerinde olumlu

¹¹⁵ W.F. Glueck, **Personnel**, Business Publications, Dallas, 1978 Aktaran: Ceyhan Aldemir ve Diğerleri, s.301.

¹¹⁶ M.L. Ramsey and H.Lehto, The Power Of Peer Review, **Training and Development journal**, july 1994, p.38–41. Aktaran: Derya Kara, “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE,2008), s.54.

derece/puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimler de yöntemin uygulanmada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır.¹¹⁷

2.1.6 Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerleme

Performans değerlemesinin dışarıdan seçilecek danışmanlar ve uzmanlar tarafından yapılmasıdır. Değerlemenin organizasyon içerisinde yer alan ve organizasyonu tanıyan kişiler tarafından değil de dışarıdan seçilen kişiler tarafından yapılmasının, değerlendirme sonuçlarını ne kadar geçerli kılacağı tartışmalıdır.¹¹⁸

Değerlendirmenin dışardan gelen bir personel uzmanı tarafından yapılması yöntemi pahalı olduğundan yalnızca çok önemli pozisyonlar için uygulanmaktadır.¹¹⁹

2.1.7 Müşteriler Tarafından Değerleme

Çalışan kişilerin değerlemesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.¹²⁰

Her ne kadar müşteri amaçları organizasyonun amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.¹²¹

¹¹⁷ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.41.

¹¹⁸ Bayraktaroğlu, s.185.

¹¹⁹ Yüksel, s.184.

¹²⁰ Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, s.193.

¹²¹ F. Wayne Cascio, “**Managing Human Resources**”, **Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3rd Edition, Mc Graw Hills Inc., New York, 1992, s.268 Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008, s.185.

2.1.8 Sınav ve Benzeri Bilgi Toplama Araçlarını Kullanarak Değerleme

Kurumlar, çoğu zaman elemanlarını çeşitli sınavlar ve benzeri uygulamalardan geçirirler. Bunun başlıca nedeni zaman içinde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve daha da önemlisi kişilerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktır. Özellikle kurmay hattında bulunan ve daha üst kademelere getirilmesi hedeflenen kişiler için bu daha da önemlidir. İşte bunun için zaman zaman yapılan sınavlar, uygulanan diğer anket, envanter, soru formları gibi bilgi toplama araçlarının sonuçları, kişinin performans düzeyini belirlemek amacıyla kullanılabilir. Buna en uygun örnekler arasında devlet memurları için yapılan yabancı dil sınavları, herhangi bir alandaki uzmanlık sınavları, akademik kariyere yönelik sınavlar öncelikle sayılabilirler. Bu ve benzeri sınavlarda kişinin gösterdiği başarı, onun performans düzeyini de belirler diye düşünülür. Dolayısıyla birçok kurum bu tür uygulama sonuçlarını sistematik biçimde bir araya getirerek performans değerlendirme için kullanabilmektedir.¹²²

Bu yöntemin sıkıntısı belirli spesifik sınav sonuçlarına dayanmasıdır. Kişilerin belirli bir konudaki bilgi derinlikleri beraberinde her zaman yüksek bir performans getiremeyeceği gibi bunun tersi de doğrudur. Yani çeşitli sınavlarda başarısız olduğu halde, işini canla başla yapma gayretinde olan yani yüksek performans gösteren kişiler de olabilir. Bu yöntem daha çok akademik personelin performansının değerlendirilmesinde, yönetici olacak kurmaylarda, kariyer olanaklarının ve kariyer basamaklarının belirgin ve akışkan olduğu ağırlıklı hizmet sektöründe kullanılabilir.¹²³

¹²² Fındıkçı, s.314.

¹²³ Fındıkçı, s.315.

2.1.9 Karma Değerleme

Bu değerleme yaklaşımına göre; işgören aynı anda ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. İşgörenlerin birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi nedeniyle objektifliğin en yüksek seviyede olduğu yaklaşımdır.¹²⁴

Birden fazla veri kaynağından yararlanılması düşünülen sistemlerde, sistemin kullanım amaçlarına uygun seçimi yapabilmek için, hangi veri kaynağının bize hangi konularda yararlı olacağını gösteren bir tablo aşağıda sunulmuştur.¹²⁵

Tablo 2.1

Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar					
Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Üst	Eşitler	Astlar	Kendi Değ.	Müşteriler
Terfi, ücret, nakil v.b. konulardaki karar	X	X			X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikâyetler v.b.)	X	X	X		X
Kaynak: Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 2.Basım, Arıkan Basımevi, 2008, s.42.					

¹²⁴ Bayraktaroğlu, s.116.

¹²⁵ Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.41.

2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

2.2.1 360 Derece Geri-Besleme Yaklaşımı

1990'lı yıllarda performans değerlendirmenin tek kaynak yerine birden fazla kaynaktan sağlanan bilgiye dayalı olarak gerçekleştirilmesinin dünyada popülerlik kazanması ile bu konu geniş bir tartışma alanı yarattı. Uygulamacılar konuya büyük heyecan ve istek ile yaklaşırken, akademisyenler 360 derece geri beslemenin olumlu ve olumsuz yönlerini birlikte araştıran çalışmalar yaptılar. Bu çalışmalarda geri besleme sürecinin kişi davranışının değiştirilmesi ve performansın geliştirilmesinde önemli olduğu görüşü ortaya çıktı. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de ilgi ile karşılanan bu yaklaşımın son yıllarda birçok işletmede uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Ancak uygulamaların çok yeni olması nedeni ile bu yaklaşımın ne denli etkinlikle kullanıldığına ilişkin veriler henüz tatmin edici düzeyde değildir.¹²⁶ 360 derece değerlendirme sistemi yukarıda belirlenen değerlendirme taraflarını bir çatı altında toplayan bir sistemdir.¹²⁷

2.2.2 360 Derece Geri-Besleme Nedir?

360 derece geri-besleme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği süreçtir. Bu sürecin iki temel boyutu vardır. Birinci boyut birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır. Her iki boyutta da 360 derece geri-besleme sürecinin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır. Bu nedenle bu süreci uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı

¹²⁶ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.42.

¹²⁷ Sabuncuoğlu, s.194.

belirlenmesi/geliştirilmesi, geri-besleme sürecini iyi anlaması, bu doğrultuda politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması gerekecektir.¹²⁸

2.2.3 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tanımı

360 derece performans değerlendirme sisteminin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlendirilen bireyin, üstü, astı, meslektaşı (takım arkadaşları), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Adı geçen pozisyonlarda yer alan taraflar, aynı biçimde yapılandırılmış bir ölçümleme sürecinin ardından, kişinin performansına ilişkin verileri ortaya koymaktadırlar.¹²⁹ Bir başka tanıma göre çoklu geri bildirim sistemi, değerlendirilen bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir.¹³⁰

360 derece performans değerlendirme sistemi için “çok perspektifli değerlendirme”, “çok kaynaklı değerlendirme” ve “çoklu değerlendirme” gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır.¹³¹

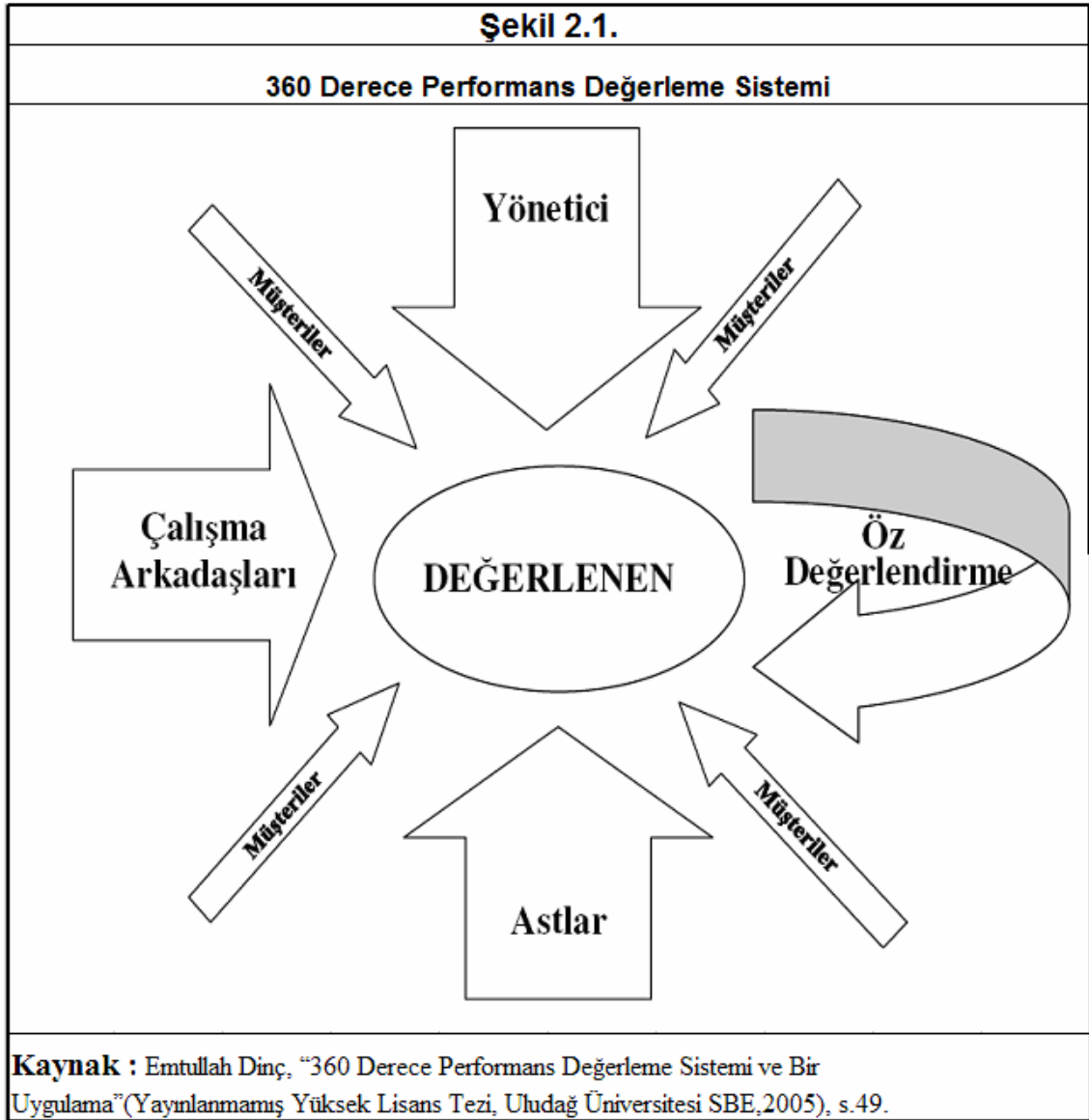
Bu modelin işleyişi aşağıdaki şemada daha yakından izlenebilir.

¹²⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.43.

¹²⁹ Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, s.194.

¹³⁰ Alma M. Mccarty and Thomas N. Garavan, “360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development”, **Journal of European Industrial Training**, 25/1,2001, s.6. Aktaran: Sabuncuoğlu, “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, s.194.

¹³¹ Thomas N. Garavan, Michael Morley and Mary Flynn, ““360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”, **Journal Of Management Development**, Vol:16, no:2, 1997, s.134 Aktaran: Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.49.



360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, “performans değerlemesi” nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur.¹³²

¹³² Aygöl Aytaç, “360 Derece Performans Değerlendirme”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.html> Aktaran: Duygu Altay, “Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve SHÇEK Örneği”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE,2007), s.78.

360 Derece Performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geri bildirim gelişim süreci ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanında bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür.

Çoklu geribildirim özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önemli görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadırlar. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım ve yetkilendirme uygulamalarındaki tutum gibi kritik davranışlar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilebilmektedir.¹³³

360 derece geri bildirim sistemi, sistematik olarak gerçekleştirilen ve işgören için planlanan performansın doğrudan bireysel amaçlara, dolaylı olarak ise organizasyon amaçlarına yönlendirilmesini hedefler. İşgörenlerin motivasyonunu artırmak için daha fazla gayret göstermeye özendiren 360 derece geri bildirim yöntemi temel eksikliklerini işgörene iletir. Kesin ve değiştirilemez tanımları içermemesi gereken 360 derece geri bildirim sistematığı, bilgi sürecinde yöneticilerle işgörenler arasında “paylaşımçı” bir yapıya sahiptir. Bu yöntemde, zamanlamaya dikkat edilmeli ve işgörenin davranışları temel alınmalıdır.¹³⁴

2.2.4 360 Derece Geri-Bildirim Yönteminin Çok Kaynaklı Performans Değerlendirmeden Farkı ve Tarihçesi

Çok değerlendircili değerlendirme neredeyse 360 derece geribildirim ile eş anlamlıdır. Buna rağmen çok kaynaklı değerlendirme iş arkadaşlarının değerlendirmelerinden başka bir de iç ve dış müşteriler gibi diğer çeşit performans

¹³³ Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, s.195.

¹³⁴ Osman sert, “Yerel Yönetimlerde Performans Yönetim Sistemi ve Sorunları” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2004), s.25.

ölçümlerini kapsar. 360 derece değerlendirme terimi de benzer bir yöntem içerir. Fakat 360 derece geribildirim sadece değerlendirmenin yapılmadığını, sonuçların değerlendirilen kişiyle paylaşıldığını da ifade eder.¹³⁵

1950’lerde, hem çalışanların aldıkları geribildirim içeriğine hem de bu geribildirim veriliş şekline iki düşünce yardım etmekteydi. Amaçlara göre yönetimin organizasyonlar tarafından genişçe kabul edilmesi ve uygulanması geribildirim yöntemine odaklanmaya ve geribildirim yöntemini biçimlendirmeye katkıda bulundu. Artık patronlar ve çalışanlar spesifik verimlilik hedeflerini birlikte saptayabiliyor ve bunun doğrultusunda çalışabiliyorlardı. Hemen hemen aynı zamanlarda çalışan motivasyonu üzerine yapılan araştırmalar da, çalışanlara performans hedeflerine ne kadar yakın oldukları ve bu hedeflere ulaşmak için neler yaptıkları hakkında düzenli bilgi verildiğinde, çalışanların hem verimliliklerinin hem de iş tatminlerinin arttığını açıklamaktaydılar. Bu nedenlerle de çalışanlar ve patronları arasındaki periyodik performans inceleme görüşmeleri 1950’lerde standart hale geldi.¹³⁶ Bu yöntem, tüm iş ilişkilerinde çalışanın ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koyar. Bu sistemin “360 derece” sıfatıyla adlandırılmasının nedeni çalışanla ilgili performans bilgilerinin sadece yöneticiden değil çalışanın çevresindeki herkesten toplanmasıdır. Amaç, davranışları yargılamaktan ziyade tanımlamaya yöneliktir. Sonuçta değerlendirme, bireylerin çalıştıkları ortamı bilen tanıyan bir grup insan tarafından yapılmaktadır. Bu yöntem aynı zamanda 360 derece geribildirim olarak da adlandırılmaktadır. Yöntemin son aşaması bireylerin geribildirimi yorumlayabilecekleri ve kendi gelişimlerini sağlamak için gerekli olan aksiyon planını hazırlayabilecekleri bir rapor düzenlemektir.¹³⁷

1960’ların ortaları ve 1970’lerin başları süresince akademisyenler ve uygulamacılar insanlara performanslarının daha kapsamlı ve daha doğru görüntülerinin

¹³⁵ Simon Hurley, “Application of Team Based 360 Degree Feedback Systems”, Team Performance Management, Vol:4, Iss 5, 1998, s.210

¹³⁶ Tuğrul Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, Çantay Yayınları, 2005, s.6. Aktaran: Mehmet Erdiç, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2006), s.41.

¹³⁷ H. Robert Woods, **Human Resources Management**, Michigan Educational Institute, 1997, s.202–203. Aktaran: Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s.186.

nasıl sağlanacağı sorusu üzerinde durdular. Araştırmacılar patronun davranışından en çok etkilenen direkt raporlardan gelen geribildirimün yönetimsel performans üzerindeki etkilerini araştırdılar. Araştırmalardan bazıları patronun davranışları hakkındaki direkt raporların algılamalarının doğru ve olumlu etkiye sahip oldukları yönündeki hipotezi kanıtladılar. Patronlar da diğerlerinin kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmeye başladılar.¹³⁸

2000’li yıllara girerken organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun “İNSAN” dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojiideki baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralelde arttıramamıştır. Şu gerçek açık ve net bir şekilde ortadadır ki teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. 1930’lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90’lardayken bu oran 2000’li yıllarda %10’un altına düşmüştür. “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir. Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetim sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır. Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır. Performans Değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Bilgi çağına girmeye hazırlandığımız bugünlerde, organizasyonda "insan"ı ön plana çıkaran görüşlerin hâkim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme çalışanlarınızı daha iyi

¹³⁸ Altan Doğan, “Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama”, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004, s.51.

tanımada bir araçtır. Eğer siz çalışanlarınızı nelerin motive ettiğini belirleyebilirsiniz, onlardaki gizli potansiyelleri keşfedebilirsiniz. Bu durum ise çalışanların beyni, yüreği, fiziği ile bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır. Artık modern anlamdaki performans yönetimi klasik terfileri ihtiva eden kariyer yönetim sistemlerini reddetmektedir. Öyle bir kariyer yönetim sistemi oluşturmalsınız ki; üstün performans gösteren, yaratıcılığı ile kabına sığamayanları tespit edebilmeli, kişisel beklentiler ile kurumsal hedefleri bir çizgide tutabilmelisiniz. Hatta klasik anlamdaki organizasyon içindeki yükselmeleri bir tarafa bırakıp, çalışanlarınızın yaratıcı fikirlerine onların liderliğinde yeni kurulacak organizasyonlarda sponsor olabilmelisiniz. Bu durum sınırsız yükselme imkânı yaratabilecektir. Geleceğin organizasyonlarında artık “genel müdür” gibi bir üst sınır olmayacak, yükselmenin anlamı değişecektir. Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır. Eğitim ile performans değerlendirmenin ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında bizleri bilgi sahibi kılar. Değerlendirme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir. İş organizasyonlarının önemli bir hedefi çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geri besleme” veya

“performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılan ihtiyaçtır. Geri besleme performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. 360 Derece Değerlendirme Sistemini diğerlerinden ayıran temel fark bu “geri besleme” özelliğidir.¹³⁹

1980’li yıllarda değişen iş koşulları, teknolojinin gelişmesi ve işletme yapılarının değişmesi sonucunda yapılan araştırmalarla değerlendirme yapılırken çok kaynaktan bilgi elde edilmesinin, değerlemenin doğruluğunu ve kesinliğini artıracak ortaya çıkarıldı. 1990’lı yıllarda ise rekabetin artması ve müşterilere olan eğilimle birlikte 360 derece performans değerlemenin önemi artmıştır. Günümüzde birçok işletme 360 derece performans değerlendirme veya çok kaynaktan değerlendirme modelini kullanmaktadır.¹⁴⁰

2.2.5 360 Derece Geri-Bildirim Yönteminin Dayandığı Temel Varsayımlar

360 derece geribildirim iki ana teorik prensibe dayanmaktadır. Birincisi tek kaynaklı değerlendirmelere nazaran değerlendirmelerde birçok kaynağı kullanmak çalışan için daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verir.¹⁴¹ Değerlendiricilerden kaynaklanan hataların önlenmesi 360 derece geribildirim yaklaşımının başarısında önemli bir rol oynar. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında rastlanan çeşitli değerlendirici hataları, değerlendirme sonuçlarını çeşitli insan kaynakları kararlarına uygularken uygulamacıları çoğunlukla tereddüde düşüren bir olgudur. Yöneticinin elemanlarını yüksek puanlara yönelerek ya da hale etkisi gibi bir hata yaparak değerlendirmesi sistemin geçerlilik ve güvenilirliğini etkilemektedir. İşletmeler çeşitli çözüm yollarını uygulayarak bu tür değerlendirici hatalarını gidermeye çalışmışlardır.¹⁴²

¹³⁹ Akın Arslan, “360 Derece Geri Besleme ve Ötesi”, 15.04.2008, Çözümvar Danışmanlık Yayınları, Makaleler, http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Performans_Yonetimi/360_Derece_Geri_Besleme_ve_Otesi.asp (11 Ocak 2009), s.1.

¹⁴⁰ Garavan, Morley and Flynn, s.134.

¹⁴¹ Allan H. Church and David W. Bracken, “Advancing the State of the Art of 360-Degree Feedback”, **Group & Organization Management**, Vol.22, Iss. 2, June 1997, s.149–161. Aktaran: Mehmet Erdinç, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2006), s.42.

¹⁴² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.50.

360 derece geribildirim ve çok kaynaklı geribildirim için diğer temel varsayım kişisel farkındalığın arttırılması ile davranış değişikliği olacağı inancıdır. Kişisel farkındalık bireyin, başkalarının kendisi hakkındaki yargılarını değerlendirme yeteneği ve bu yargıları öz-değerlendirmesine dâhil etmesidir. Kendisinden haberdar olan insan duygularının, güçlü ve zayıf yanlarının ve dürtülerinin neler olduğunu çok iyi bilir. İnsanların kendilerini nasıl gördükleri arasındaki herhangi bir uyumsuzluğu fark etmeleri de onların kişisel farkındalıklarını arttırır ve artan kişisel farkındalık da maksimum performans için ana unsurdur.¹⁴³

2.2.6 360 Derece Geri-Bildirim Yönteminin Amaçları

Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren örgütlerin yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğunda olan çalışan sayısındaki artış, ikincisi ise artan bilgi ve uzmanlık alanlarıdır. Bu değişiklikler, yöneticinin; maiyetindeki çalışanların tek değerlendiricisi olmasını, hem bilgi, hem zekâ, hem zaman hem de objektiflik açısından güçleştirmekte, hatta imkânsız hale getirmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle günümüzde pek çok örgüt tarafından 360 derece performans değerlendirme yöntemi tercih edilen bir yöntem olmaya başlamıştır.¹⁴⁴

360 derece geri beslemenin asıl amacı liderlerin özellikle astları tarafından da nasıl görüldüğünün tespitidir. Bu tespit daha gelişme aşamasının başında olan liderin, liderlik özelliklerinden eksik kalan hususların giderilmesini sağlar.¹⁴⁵

360 derece geri beslemenin uygulanması ile organizasyonda daha demokratik ve katılımcı bir özellik oluşur. İnternet üzerinden yapılan bir araştırmaya göre 360

¹⁴³ Alma M. McCarthy and Thomas N. Garavan, "Developing Self-Awareness in the Managerial Career Development Process: The Value of 360-Degree Feedback and the MBTI", Journal of European Industrial Training, Vol.23, Iss. 9, 1999, s.437. Aktaran: Mehmet Erdiñç, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2006), s.42

¹⁴⁴ Türkan Argon ve Altay Eren, s.237.

¹⁴⁵ Özgür Demirtaş, "Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulanması"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE,2007), s.94.

derece geri besleme; yönetim ve organizasyon gelişimi için %58, performansı yükseltmek için %25, stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için %20 ve takım ruhunu geliştirmek için %19 oranında kullanılmaktadır.¹⁴⁶

360 Derece Performans Değerlemenin temel amacı, performans değerlemesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla 360 Derece Performans Değerleme, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin daha geniş kapsamlı uygulaması niteliğindedir.¹⁴⁷

360 derece performans geri bildirimi 1990'lı yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece performans geri bildirimini, çalışanın performansını iyileştirmede çok iyi bulmaktadırlar.¹⁴⁸

360 derece değerlendirmeleri, ölçmeye yardımcı olacak ölçüm kaynağı oluşturmak ve belirlenen sürede bireysel ve/veya Organizasyonel gelişimi sağlamak için tasarlanmıştır. 360 derece programları bireyler ve organizasyonlar için kârlıdır. Bu tür programlar kıyaslama, gelişim fırsatlarının tanımlanması ve kişisel gelişim ve ilerlemenin izlenmesi için yararlı olabilir. "Good to Great" (İyiden Mükemmele) kitabındaki çalışma, başarılı organizasyonları model göstererek "doğru insanları otobüse alarak ve yanlış olanları indirerek" lafını referans göstererek 360 derece programlarının değerli bireyleri belirlemeye yardım ettiğini gösterir.¹⁴⁹

¹⁴⁶ ¹⁴⁶ Jack Zigon, "Is There Another Question You 'd like To have answered", "Zigonperf",

<http://zigonperf.com/articles.htm>. (01.11.2006) Aktaran: Özgür Demirtaş, "Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE,2007), s.94.

¹⁴⁷ Ahmet İzgi, "360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları ve Bir Uygulama"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2007), s.14.

¹⁴⁸ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.203.

¹⁴⁹ George Vukotich, "The 360 Degree Process: Planning for Implementation", Edited by Hollister A.Hughes, Pearson Reid London House, September 2004, s.1. Aktaran: Mehmet Erdinç, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2006), s.43.

360 derece geri-beslemede değerlendirme sonuçları sadece kişilerin performansını geliştirmeye yönelik olarak kullanıldığında, bu tür geri-beslemenin yüksek puanlara/değerlere yönelmeyi önlediği ifade edilmektedir. Diğer yandan bu tür veriler kişinin ödülleri belirlenmesinde ya da terfi kararlarında kullanılmadığında, değerlendirme amacına yönelik olarak, sistemin kullanıcılar tarafından yeterince önemsenmeyeceği görüşü de ileri sürülmektedir. Bu nedenle bazı örneklerde ilk 2–3 yıllık uygulamalarda bu geri-beslemenin sadece gelişim, 2–3 yıldan sonra hem gelişim hem de ödüllendirme amaçlı kullanılması önerilmektedir.¹⁵⁰

2.2.7 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Öğeleri

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:¹⁵¹

- İletişim
- Liderlik
- Değişimlere uyabilirlik
- İnsanlarla ilişkiler
- Görevin Yönetimi
- Üretim ve iş sorunları
- Başkalarının yetiştirilmesi
- Personelin geliştirilmesi ‘dir.

¹⁵⁰ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.45.

¹⁵¹ Bayraktaroğlu, s.124–125.

360 derece performans değerlendirme yaklaşımlarının yukarıda geçen sekiz temel yeteneği izlemesinin yanında yöntemin içerisinde yer alan bazı temel öğeler vardır. Bunlar:

- Amaçların belirlenmesi ve taraflarla paylaşılması
- Anonim geri besleme
- Değerlendiricilerin ve değerlendirici eşitlerin seçimi
- Geri beslemenin kişiye sunuluş şekli

2.2.7.1 Amaçların Belirlenmesi ve Taraflarla Paylaşılması

Öncelikle sistem amaçlarının net biçimde belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Sistemden elde edilen bilgiler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Sistemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, böylelikle geliştirilmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleştirilmesi mümkün olmaktadır.¹⁵²

2.2.7.2 Anonim Geri Besleme

Çalışanların üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarından farklı olarak geri-besleme veren kişinin kim olduğunun, geri beslemeyi alan tarafından bilinmemesi ya da geri-beslemenin anonimliği konusu hem uygulamada hem de ilgili literatürde tartışma yaratmaktadır. Özellikle astları tarafından değerlendirilen yöneticiler aldıkları geri beslemenin kime ait olduğunu öğrenmek isterken, değerlendirici konumundaki astlar bunun gizli kalması (anonim olmasını) arzu etmektedirler. Burada belirleyici bir unsur olarak yöneticinin kaç astı

¹⁵² Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, s.197.

tarafından değerlendirildiği önem kazanmaktadır. Ast sayısı arttıkça anonimlik daha artmakta ve verilen geri-beslemenin daha objektif ve geçerli olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü astlar büyük grup içinde kendi verdikleri geri-beslemenin yöneticileri tarafından teşhis edileceği endişesinden uzaklaşmaktadırlar. Bu nedenle bazı uygulamalarda toplam ast sayısı minimum 3, bazen de 5'in altında kalan yöneticilere astları tarafından isimlerini belirtmeksizin dahi geri-besleme vermeleri uygun görülmemektedir. Diğer bir deyişle, toplam ast sayısı 3 ya da 5'in üzerindeki yöneticiler astlarından geri-besleme alabilmektedirler.¹⁵³

2.2.7.3 Değerlendirilecek Özellik ve Yetkinliklerin Belirlenmesi

Ölçüm araçlarına yansıtılacak, yani değerlemeye tâbi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutlarda değerlendirileceği 360 derece performans yönetiminin bir diğer unsurudur. Sistemin hangi davranışları ölçümleyeceğinin, Organizasyonel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilmiş biçimde belirlenmesi gerekmektedir.¹⁵⁴

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.¹⁵⁵

- i. Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- ii. İş bilgisi ve yeteneği
- iii. Bireysel özellikler
- iv. Bireyin ilişki ve davranışları

¹⁵³ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.44.

¹⁵⁴ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.196.

¹⁵⁵ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.187.

2.2.8 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine Etkisi

İşletmelerin çoğu düzenlenen değerlendirme formlarının bir bölümünü değerlendirilenlerin eğitim ihtiyacını tespit etme konusuna ayırırlar. İşletmede, eğer ayrıca bir sistematik eğitim ihtiyaç analizi varsa, form ile bu konuda sağlanan bilgiler, ihtiyaç analizinin içerdiği verilerle bütünleştirilerek, daha sonra eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılır. Bazı işletmeler ise, değerlendirme formlarında sordukları sorular yardımı ile çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırlar. Bazen formda belirtilen ihtiyaçların ötesinde bazı eğitim noksanlıkları olduğu, kişilerle yapılan değerlendirme görüşmelerinde de ortaya çıkacaktır. Bazı durumlarda ise, ast kendisinin o anda ya da geleceğe yönelik olarak gerek duyduğu bir konuyu görüşme sırasında gündeme getirerek, yöneticisinin bu hususa dikkatini çekecektir. Çalışma davranışında arzulanan değişikliklerin gerçekleştirilmesi için, kişiye uygulanan eğitim programlarının kesinlikle bir ceza ve/veya eğitim gören kişinin de kendisini tedavi gören bir hasta olarak algılamaması gerekir. Aksi takdirde, kişinin öğrenme motivasyonu önemli ölçüde azalacak, hatta tamamen kaybolacaktır.¹⁵⁶

360 Derece Performans Değerleme sisteminden sağlanan veriler eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilmekle birlikte, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevlerini yerine getirir.¹⁵⁷

2.2.9 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Çalışanların performanslarının birçok değerlendirici tarafından değerlendirilmesi, bu sistemin klasik yöntemlere göre daha etkin bir yöntem olmasını

¹⁵⁶ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.135.

¹⁵⁷ Ahmet İzgi, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2007), s.38.

sağlar. 360 derece geri bildirimin özellikle çalışan açısından belirgin yararları bulunmaktadır.¹⁵⁸

- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
- Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur. Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar, bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir.¹⁵⁹
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur. Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında açık odaklanmış iletişimin temeli oluşturulur. Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.
- 360 derece geri bildirimi müşteriler için de faydalıdır. Müşterilerin değerlemeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırır.

2.2.10 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Olumsuzlukları

Örgütlerde gelişmiş performans seviyeleri ve bazı sonuçlar için gitgide artan bir talep vardır. Bugün tüm sektörlerdeki örgütler, hatta bazı ülkelerde hükümetler daha fazla verimlilik ve etkinlik için mücadele etmektedir. Bu işlerin merkezinde bireysel ve

¹⁵⁸ Bayraktaroğlu, s.125.

¹⁵⁹ Sabuncuoğlu, *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, s.197.

takım performans düzeylerini yükseltmek bulunur. Buna çözüm getirmek için 360 derece değerlendirme yönteminin kullanımı oldukça artış göstermektedir. Ancak ne yazık ki 360 derece değerlendirme yönteminde yöntemin karakteristiği gereği birçok tehlike de bulunmaktadır. Örgütler sistemi uygulamaya koymadan önce ve sistem çalışırken bu noktalara dikkat etmek zorundadırlar. 360 derece değerlendirme yöntemini kullanmak iyi bir fikir olabilir, fakat bu tekniğin kullanılacağı örgüt yapısının tekniğe uygun olup olmadığı göz ardı edilmemelidir. Yanlış kullanım örgütü gereksiz risklere sürükleyebilir ve çalışma ortamında motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkiler yapabilir.¹⁶⁰

Yöntemin başlıca sakıncaları anlatılmak istenirse aşağıdaki şekilde bir liste yapmak mümkündür.

- Değerleme grupları kendi çıkarlarını ön plana alabilirler. Değerleyen kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara güven azalır.¹⁶¹
- Değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda artış olur. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alarak düzeltme imkânı daha fazla iken sayı arttıkça hataları kaçırma olasılığı da artar.
- Sağlıklı bir geri bildirim raporlama sisteminin kurulması alanında uzman personeli ve bilgisayar tabanlı otomasyon alt yapısını gerekli kılar. Bu nedenle küçük ölçekli ve coğrafi olarak çok yayılmış örgütlerde yöntemi uygulamak görece olarak zor ve sakıncalıdır.
- Finansal açıdan çok büyük ve güçlü olmayan şirketlerin sistemi tercih etmesi sakıncalıdır. Sistemin kurulması ve işletilmesinin maliyetli olmasının yanında sisteme katılacakların eğitim ihtiyacının

¹⁶⁰ Özgür Demirtaş, “Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE,2007), s.98.

¹⁶¹ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.197.

belirlenmesi ve giderilmesi zorunluluğu adı geçen örgütlerin bu sistemi benimsemekten uzaklaştıran başlıca faktörlerdir.¹⁶²

- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sisteminin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme verilerinin işlenmesi ve analizi daha fazla zaman alabilir.¹⁶³
- Değerlenen yönetici çoklu değerlemeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir.¹⁶⁴
- Değerlendirilenlerin olumsuz bilgi veren değerlendiricileri belirleme ve cezalandırma isteğinin önüne geçilememesi nedeniyle sistemin amacından uzaklaşması ve özünden sapması sonucu personel arasında güven bunalımı oluşması.
- Değerlendiriciler yöntemi benimseyinceye kadar geçen süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performansını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse yöneticiler astların kendilerini değerlendirmesini kabul etmek istemezler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında zorluklar çıkabilir.¹⁶⁵

¹⁶² Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.111.

¹⁶³ Mehmet Erdiç, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2006), s.63.

¹⁶⁴ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.197.

¹⁶⁵ Mehmet Erdiç, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2006), s.63.

2.2.11 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemleriyle Karşılaştırılması

360 derece değerlendirme yönteminin sıradan değerlendirme tekniklerine göre karakterinde farklılıklar bulunmaktadır. 360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak eğilimindedir.¹⁶⁶

Uygulanan performans değerlendirme sürecinde amaç, veri kaynağı, kaynağın kimliği, geribildirim içeriği, ölçümleme yöntemi, diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi, süreci şekillendiren felsefe, sürecin içeriği ve hedeflenen işgörenlerin taşıdığı özellikler farklılık göstermektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile 360 derece geribildirim yöntemi arasındaki farklar aşağıda yer alan Tablo 2,2’de görülmektedir.

¹⁶⁶ Mike Walters (edt), “The Performance Management Handbook”, Institute of Personel and Development, London, 1995, s.76-78. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008, s.197.

Tablo 2.2		
Geleneksel Performans değerlendirme Yöntemleri ile 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi Arasındaki Farklar		
Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

Kaynak: Alma M. Mccarty and Thomas N. Garavan, "360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development", Journal of European Industrial Training, 25/1,2001, p.5-32. Aktaran: Derya Kara, "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı otel işletmelerinde Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE,2008), s.33.

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN OLUŞMA SÜRECİ

Günümüz koşullarının ürettiği birçok gereksinimden dolayı performans değerlendirme sistemlerini çoklu geribildirim üretecek biçimde tasarlama yoluna gidilmektedir. Tipik bir çoklu geribildirim sisteminin yapılandırılması, Organizasyonel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımları içermektedir.¹⁶⁷

2.3.1 Hazırlık Aşaması ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Hazırlık çalışması 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir.¹⁶⁸

360 derece geri bildirim sürecinin uygulama öncesinde, sürecin kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları bölümünde işgören ve yöneticilerle birlikte alınması gerekmektedir. Daha sonra kullanılacak bir beceri süreci tanımlanması ve grubun tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamalarının açıklanması, işgörenlere toplanacak verilerin nasıl kullanılacağına anlatılması gerekmektedir.¹⁶⁹

Örgütlerin bu sisteme hazır olup olmadıklarını anlamak için öncelikle sistemin doğru anlaşıldığından emin olunması gerekir. Modelin tesisi esnasında, örgüt içinde sisteme yönelik kültürel değişim sağlanmalıdır. Bu nedenle, özellikle örgütlerin karşılıklı güven ortamını tesis ederek katılımcı personelini programlı olarak eğitmeleri gerekmektedir.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Mccarty and Garavan, s.11.

¹⁶⁸ Tamer Keçecioğlu ve Burak Çapraz, “360 derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı:2, 2003. Aktaran: İlker Örencik, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE,2007), s.21.

¹⁶⁹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**, s.205.

¹⁷⁰ Edward Prewitt, “Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews”, Harvard Management Update, February 1999. s.34. Aktaran: İlker Örencik, “360 Derece Performans Değerleme

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgören değerlemesinde de çok önemli rol oynar.¹⁷¹

Böylelikle personelin, sistemi kendisine ve örgüt gelişimine katkı sağlayacak bir araç olarak görmesi sağlanacaktır.¹⁷²

2.3.2 Temel Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Öncelikle sistem amaçlarının net biçimde belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Sistemden elde edilen bilgiler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Sistemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, böylelikle geliştirilmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleştirilmesi mümkün olmaktadır.¹⁷³

Sistemin sadece kişilerin performansını geliştirmeye yönelik olarak kullanılması halinde, bu tür geri beslemenin yüksek puanlara/değerlere yönelmeyi önlediği ifade edilmektedir. Diğer yandan bu tür veriler kişinin ödülleri belirlenmesinde ya da terfi kararlarında kullanılmadığında, değerlendirme amacına yönelik olarak, sistemin kullanıcılar tarafından yeterince önemsenmeyeceği görüşü de ileri sürülmektedir. Bu nedenle bazı örneklerde ilk 2–3 yıllık uygulamalarda bu geri-

Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE,2007), s.21.

¹⁷¹ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.190.

¹⁷² T. Doğan Ergülen, “360 derecelik Dönüşüm”, Kariyer Dünyası, Ekim 1998, s.104. Aktaran: İlker Örencik, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE,2007), s.21.

¹⁷³ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.196.

beslemenin sadece gelişim, 2–3 yıldan sonra hem gelişim hem de ödüllendirme amaçlı kullanılması önerilmektedir.¹⁷⁴

2.3.3 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin ya da performansın hangi açılardan değerlendirileceğinin belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında büyük önem taşıyan bir aşamadır. Performans kriterleri saptanırken şu hususlara dikkat edilmesi gerekir.¹⁷⁵

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde personelin belirlenen kriterlerin gerektiğine inanması, kabul etmesi ve bu kriterleri yerine getirmesi beklenemez.
- Kriterler birbiri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmeli, gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Kriterler sınırlandırılmalı ve onu geçmemelidir.

¹⁷⁴ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.45.

¹⁷⁵ Bayraktaroğlu, s.113.

2.3.4 Değerleme Araçlarının Yapılandırılması

Çoklu geri bildirim sisteminde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analizi için uygun soru formları ve değerlendirme ölçeklerinin oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlemenin güvenilirliğini artırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir.¹⁷⁶

Bu aşama, bireyler hakkında hangi tür verilerin toplanacağına ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geri bildirimin güvenilirliğini ve sistemin birey üzerindeki etkisini arttırmaktadır.¹⁷⁷

2.3.4.1 Veri Toplama Yöntemleri

Performans değerlendirme faaliyeti yürütülürken örgütler farklı yöntemler kullanarak ilgili faaliyeti yürütmek için gerekli olan dataya ulaşırlar. Performans değerlendirilirken kullanılan başlıca veri toplama yöntemleri aşağıdaki şekildedir.

2.3.4.1.1 Anket Yöntemi

Kâğıt kalem kullanarak veya elektronik ortamda on-line olarak uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşan formlar kullanılmaktadır. Hazırlanan formlar, işgörenin davranışları ile önemli noktalardaki hareketlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ifadelerden ve ölçeklerden oluşmaktadır.

¹⁷⁶ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.196.

¹⁷⁷ Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.71

Bu anketler, açık uçlu sorularla, değerleyen yöneticiye işgören hakkındaki gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı vermektedir.¹⁷⁸

2.3.4.1.2 Görüşme Yöntemi

Genel bir standart doğrultusunda kişinin performansı konusunda değerlendirme yaparken neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklamasını yapmak çok zordur. Bu zor durumu ortadan kaldırabilmek için ya anket sorusuna açık uçlu şıklar eklenir ya da görüşme yoluyla veri alınabilir. Belirli durumlarda bireye neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklanması gerekebilir. Böyle bir olay karşısında görüşme yönteminin kullanılması gerek personel, gerekse yönetici açısından büyük önem taşımaktadır.¹⁷⁹

Görüşme yönteminin de kendi içinde sağladığı çeşitli avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemin ilk avantajı, bireye kendisini savunma ve hareketinin nedenini açıklama fırsatının verilmesidir. Ayrıca görüşmede daha ayrıntılı konulara inilebilir. Bunların yanında görüşme yöntemi değerlendiriciye işgörenin kişisel özelliklerini öğrenme fırsatı da verir. Fakat görüşmenin zamansal ve parasal açıdan maliyetinin çok yüksek olması önemli bir dezavantajdır. Yöntemin diğer bir dezavantajı da astların üstlerini değerlendirirken korkunun etkisiyle yüksek puanlar vermesidir. Değerlendiricilerin gizliliği ve değerlemenin anonimliği sağlanamadığı için gelen verinin güvenilirliğinde azalma olabilir.¹⁸⁰

¹⁷⁸ Richard Lepsinger and Anntoinette D. Lucia, **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, San Francisco, Jossey-Bass Pfeffer Inc., 1997, s.11. Aktaran: Derya Kara, “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE,2008), s.57.

¹⁷⁹ Richard Lepsinger and Anntoinette D. Lucia, “Chapter 9: Using 360-Degree Feedback In A Talent Management System”, **Right Management Consultant**,2003,s.74 Aktaran: Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.76.

¹⁸⁰ Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.76.

2.3.5 Değerlendiricilerin Seçimi

360 derece geribildirim sürecinde veri kaynaklarının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Değerlendirme yapan kişiler belirlenirken, yöneticinin işgöreni yeteri kadar gözlemlene olanağına sahip olduğuna ve değerlendirme süreci ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir.¹⁸¹

Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.¹⁸²

Ölçütler ne kadar iyi seçilmiş olurlarsa olsunlar, bazen değerleyiciler ölçütleri kullanamamaktadırlar. Çünkü değerleyici amirler arasında kişilik farklılıkları, algılama farklılıkları ve faktörlere verilen önem açısından ortaya çıkan farklılıklar olabilmektedir. Bu tür sakıncaları ortadan kaldıracı için uygulanabilecek en iyi yol değerlendiricilere verilecek eğitimidir.

2.3.6 Sistem İçindeki Tarafların Eğitimi

360 derece geri bildirim sürecine katılan kişilere eğitim verilmesi, sürecin etkili şekilde ilerleyişini sağlamaktadır. Eğitim sayesinde, tüm katılımcılar sürecin aşamalarının ne olduğuna ve nasıl kullanılacağına dair genel bir yargıya sahip olurlar. Ayrıca verilen eğitimlerle, değerlendirme yapan kişilere ve değerlendirilen kişilere 360 derece geri bildirim sürecinin faydaları anlatılır.¹⁸³

Sistemi geliştirenlerin gerek kuramsal yönden, gerekse uygulama açısından performans değerlendirme konusuna hâkim olma dereceleri, kuşkusuz sistemin başarı ile yürütülmesini önemli ölçüde etkileyecektir. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin de

¹⁸¹ F. Wayne Cascio, “**Managing Human Resources**”, Mc Graw Hills Inc., New York, 1995, s.295

¹⁸² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.36.

¹⁸³ D. Antonioni, “Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process”, **Organizational Dynamics**, Sonbahar, s.29. Aktaran: Hilmi Rafet Yüncü, “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geri Bildirimin Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE,2005), s.73.

performans değerlendirme kavramını genel hatları ile doğru olarak tanımaları ve işletmelerindeki sistemin özelliklerini çok iyi bilmeleri de sistemin başarısında aynı derecede önemli bir rol oynayacaktır.¹⁸⁴

2.3.6.1 Eğitim Öncesi Dikkat Edilecek Hususlar

Organizasyonlarda herhangi bir yeni sistem geliştirildiği zaman, uygulamaya geçmeden önce, bu sistemin tanıtımı amacı ile ilgili personelin eğitimi gerekir. Aynı eğitim ihtiyacı performans değerlendirme sistemleri kurulduğunda da duyulur. Ancak burada özellikle üzerinde durulması ve bu tür eğitimlerde dikkate alınması gereken bir husus, yöneticilerin performans değerlendirme eğitimlerine katılma konusunda zaman zaman gösterdikleri isteksizliktir. Performans değerlendirme sistemini geliştiren kişi ya da kişiler, eğitim programlarına başlamadan önce, dizayn ettikleri yeni sistemi hem tanıtmak, hem de benimsetmek amacı ile işletmenin büyüklüğüne ve yönetici sayısına göre, yöneticilerin ya tamamı ya da tamamını temsil edebilen bir grubun katılacağı toplantılar düzenlenmelidir. Yöneticilerden alınan görüşler doğrultusunda kullanım amaçları belirlenmiş, uygun değerlendirme yöntemi seçilmiş ve temel uygulama ilkeleri oluşturulmuş olan sistem tanıtıldıktan sonra konuyu benimsemelerini sağlamak için, katılımcıların önerileri alınarak, bu toplantıda sistem hep birlikte müzakere edilmelidir. Ancak sistem kurucular kendi uzmanlıkları çerçevesinde gelen önerileri değerlendirmeli, teknik olarak değişmesi sakıncalı olan hususları katılımcılara açıklamalıdır.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.151.

¹⁸⁵ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.154.

2.3.6.2 Değerlendiricilerin Eğitimi

Bu aşamada, değerleyiciler değerlemenin nasıl yapılması gerektiği konusunda bilgilendirilmektedir. Kullanılacak değerlendirme yöntemine ilişkin kriterler, standartlar tanıtılmakta, kullanılan kavramlar açıklanmakta ve değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmektedir. Bu amaçla, eğitici toplantılar düzenlenerek değerleyicilere objektif davranmaları, önyargı ve duygusal nedenlere dayalı haksız değerlemeye gitmemeleri konusunda öneriler verilmektedir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörenlere iyi davranmanın, sistemin başarıyla uygulanması ve sonuçlandırılması açısından, işgörenlerin güven ve anlayışının sağlanmasının gerekliliği öğretilmektedir.¹⁸⁶

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılarla ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir.¹⁸⁷

İşletme yöneticilerinin bütün 360 derece performans değerlendiricileri için eğitim vermesi gerekmektedir. Diğer alanların yanı sıra eğitim faaliyetlerinin değerlendiricilere ölçekleri cevaplamada yardımcı olacak ortak referans sistemleri geliştirme konusunda yardımcı olması gerekmektedir. Eğitim faaliyetlerinin hale etkisi, merkezi eğilim, esneklik ve katılık gibi değerlendirme hatalarını giderecek stratejileri vermesi gerekmektedir.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Bayraktaroğlu, s.116.

¹⁸⁷ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.190.

¹⁸⁸ D. Antonioni, "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", **Organizational Dynamics**, Sonbahar 1996, s.27. Aktaran: Derya Kara, "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE,2008), s.58.

2.3.6.3 Değerlendirilenlerin Eğitimi

360 derece performans değerlendirme sürecinde geri bildirim verecek kişinin eğitimi kadar, bu geri bildirimi alacak kişilerin eğitimi de önemlidir. Değerlenen kişi değerlendirme sonuçlarının nerede ve nasıl kullanılacağını verilen eğitim sayesinde öğrenir. Bunun yanında eğitim ile değerlendirilen kişiler gelen bilgileri nasıl yorumlayacaklarını ve geri bildirimin nasıl kabul edilmesi gerektiğini de öğrenirler. Değerlenen kişiler dört alanda eğitime ihtiyaç duyarlar:¹⁸⁹

- Bilgileri analiz etme ve gelişim hedeflerini belirleme
- Beklenmedik olumsuz geribildirim konusunda ne yapılması gerektiği
- Gelen geri bildirimi yönetici ile tartışabilme
- Ayrıntılı hedefler ile hareket planlarının belirlenmesi

Performans değerlemesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse, örneğin bazı birimlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusunu taşıyabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. İşgörenlere varsa işletme gazeteleri aracılığı ile yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005), s.88.

¹⁹⁰ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.191.

2.3.7 Verilerin Analizi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, veri toplama yöntemi hazırlandıktan sonra bu yöntemin belirlenen veri kaynaklarına uygulanmasıyla, değerlendirilen kişinin performansı hakkında çok çeşitli ve ayrıntılı veri elde edilir. Gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda yapılan anketler, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal bilgisayar ağlarında (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha da önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların tereddüde yol açmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün işgörenlerin rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından önemlidir. Elde edilen verilerin değerlendirilerek, değerlendirilen bireyin kolay şekilde anlaması ve zayıf ve güçlü yönleriyle gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmesi için düzenli bir hale getirilmesi gerekir.¹⁹¹

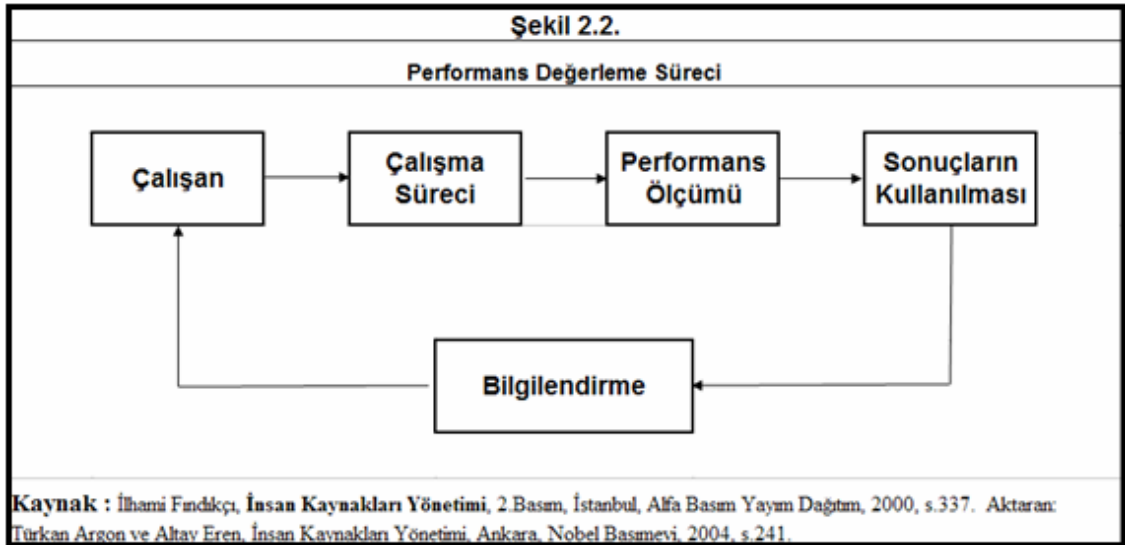
Performansın planlanması aşamasının tamamlanmasından sonra da, değerlendirme dönemi süresince yönetici astı ile önceden belirlenen hedeflere ulaşılması için sürekli iletişim içindedir. Önceden hazırlanan hareket planı çerçevesinde, ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda yönetici astına yardımcı olmayı sürdürür. Diğer yandan da, astın performansını gözlemleyerek, dönem içinde de kendisine gerekli uyarıları yaparak, geri-besleme sağlamayı ihmal etmeyecektir. Diğer bir deyişle, sürecin dinamik niteliği ast ile yöneticisinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı içinde, artık performansın değerlendirilmesi dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır. Ancak işletmelerin benimsemiş olduğu formel performans değerlendirme sistemleri, ilke olarak belirli dönemlerin sonunda, dönem boyu yapılan değerlendirmelerin yazılı olarak formlara geçirilmesini gerektirir. Yukarıda anlatılan dönem sonunda yapılan sonuçların

¹⁹¹ David Antonioni, "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", **Organizational Dynamics**, Sonbahar, s.29. Aktaran: İlker Örencik, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama"(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE,2007), s.32.

formlara işlenmesi faaliyeti; dönem boyunca elde edilen bilgilerin özetlenmesi, temize çekilmesi ve yapılan değerlendirmelerin toparlanması olarak tanımlanabilir.¹⁹²

2.3.8 Geri Bildirim Verilmesi

Başarı değerlendirme çalışmaları, belirli bir süre içinde başlayıp biten çalışmalar değildir. Personelin iş başarımına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. Başarı değerlendirmesi sürekli olmalıdır.¹⁹³ Bu süreklilik ve devinim süreci aşağıda yer alan şekilde açık bir şekilde anlatılmaktadır.



360 derece geribildirim sürecinde, veri toplama yöntemi hazırlandıktan sonra uygulanması ile yöneticiler değerlendirilen işgörenler hakkında çeşitli bilgilere sahip

¹⁹² Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s92.

¹⁹³ Can ve Kavuncubaşı, s.172.

olmaktadır. Yönetici bu verileri değerlendirerek, değerlendirilen işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koymakta ve gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmektedir.¹⁹⁴

2.3.8.1 Geri Bildirimde Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Değerleme için seçilen yöntem uygulandıktan sonra değerlemeyi yapan yönetici ile değerlendirilen kişi arasında bir açık görüşme yapılmalıdır. Bu yönde yapılacak bir görüşme bir geribildirim süreci şeklinde işler ve çok büyük yararlar getirir. Örneğin, değerlendirilen kişi başarılı ve başarısız olduğu yönleri öğrenir, gelişim ihtiyacı duyulan konuların altı çizilir, işletmede yükselme ve kariyer geliştirme yolları gösterilir, eksik kalan niteliklerinin nasıl geliştirilebileceği belirlenir. Değerleme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır.¹⁹⁵

Kişiler değerlendirici ya da değerlendiriciler tarafından sağlanan geri-besleme aracılığı ile kendilerinden neler beklendiğini, performans standartlarının ne olduğunu, standartlarla fiili performans arasındaki fark/sapmaları görerek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlayacaklardır. Ülkemizde performans değerlendirme sonuçlarının açıkça çalışanlarla yüz yüze tartışılmadığı bazı işletmeler halen bulunsun da, günümüzde pek çok işletmede, özellikle açıklık ve katılım kavramının yöneticilerce daha fazla benimsenmesi sonucu, Performans Yönetimi Sisteminin önemli bir unsuru olarak üst ile yöneticisi arasında performans değerlendirme görüşmelerinin etkinlikle gerçekleştirilmesi için çaba gösterilmektedir.¹⁹⁶

¹⁹⁴ David Antonioni, "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", **Organizational Dynamics**, Sonbahar 1996, s.29. Aktaran: Derya Kara, "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Uygulama" (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE,2008), s.60.

¹⁹⁵ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.197.

¹⁹⁶ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.114.

2.3.8.2 Performans Değerlendirme Görüşmelerinin Özellikleri

Görüşme sırasında, değerlemeci astını küçük görmek ve aşağılamak gibi yanlış bir tutum içine girmemeli, yıkıcı olmak değil, yapıcı olmak yönünde çaba harcamalıdır. Bir yandan geçmiş dönemin sorgulanması yapılırken, bir yandan da gelecek dönemin hedefleri yeniden gözden geçirilmeli ve sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır.

Görüşmenin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir:¹⁹⁷

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak
- Çalışana; değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı tanımak
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak

2.3.9 Performans Geliştirme ve Performansı Artırıcı Faaliyetler

Performans geliştirme, Performans Yönetimi Sistemi içinde sadece fiili performansı arzulanandan düşük, sorunlu işgörenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı personelin de Performans Yönetimi Sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle astını daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive

¹⁹⁷ J. John Hampton(edt), “AMA Management Book”, AMACOM, 3rd Edition, New York, 1994, Chapter 4, s.62. Aktaran: Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, s.198.

edip, iş tatminini artırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür.¹⁹⁸

Performans geliştirme faaliyetinin yönetici tarafından önceden planlanması, Performans Yönetimi Sistemi için çok daha yararlı olacaktır. Bu nedenle, yönetici her işgöreni için (ister sorunlu, performans yetersizliği olan, isterse başarılı işgören olsun) o kişiye özgü bir geliştirme planı hazırlamalıdır. Planın hazırlanmasında aşağıdaki hususların dikkate alınması, uygulamada kolaylık yaratacaktır.¹⁹⁹

Performans geliştirme planı, değerlendirme görüşmeleri sonunda ast ile yöneticinin birlikte geliştirdikleri hareket planının önemli bir bölümünü oluşturur. Performans yetersizliğinin nedenleri belirlendikten sonra, eğer önlemler kişinin davranışlarının değiştirilmesini gerektiriyorsa, planın iş performansının tüm olumsuzluklarını ve en önemli boyutlarını ilk ağızda tümüyle ele alması çok doğru olmayacaktır. Davranış değişikliğinin o denli çabuk gerçekleşmeyeceğini bilen yönetici, bu değişimi ikincil konulardan başlayarak, yavaş bir biçimde planlarsa, daha gerçekçi davranmış olacaktır. Geliştirme planı olumsuz davranışlardan başka, olumlu davranışlarında daha fazla nasıl geliştirilebileceğini dikkate almalı, sadece değiştirilmesi gereken olumsuz davranışlarla sınırlandırılmamalıdır.

¹⁹⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.130.

¹⁹⁹ J. Lawrie, "Prepare for a Performance Appraisal", **Personel Journal**, Vol.69, April 1990, s.134.
Aktaran: Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, 2.Basım, Arıkan Basımevi, 2008, s.131.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BİLİŞİM VE MEDYA SEKTÖRLERİNDEKİ UYGULAMALARI

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. Performans değerlendirme sistemi organizasyon içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır.

Performans yönetim süreci esas olarak iki faaliyeti kapsar:

- Geçmiş performansın hedeflerle mukayeseli olarak değerlendirilmesi,
- Geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesi.

Günümüzde potansiyel performansın belirlenmesi en az geçmiş performans kadar, hatta ondan daha da önemlidir. Bu yaklaşım ile çalışanlarınızın gerçekleştirdiği performansın ötesinde, gerçekleştirebileceği performans hakkında bilgi sahibi olma avantajını yakalarsınız. Çevremizde yaşanan çok yönlü sosyal ve ekonomik olaylara paralel olarak bireysel gereksinimlerin çeşitliliği ve işlemlerin karmaşıklığı, insana yardımcı olacak yeni teknik ve sistemlerin geliştirilmesini bir noktada zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluk karar verme ve değerlendirme süreci içerisinde etkili kantitatif tekniklerin kullanılması üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturmasında ilk adım mevcut sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır. Organizasyonda yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve analizi, performans değerlendirme sisteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır. Performans

değerlendirmesi, 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.

İşletmedeki herkes tarafından onaylanan bir performans değerlendirme sistemi oluşturamamış organizasyonların, sürekli iyileşmeyi temin etmesi ve bunu kurumsallaştırması kuşkusuz beklenemez.

İyi bir performans değerlendirme sisteminde:

- Yüksek kaliteli ölçüm sistemleri dizayn edilmeli ve muhafaza ediliyor olmalı,
- Sürekli performans iyileştirmesinin bir parçası olarak, gelişmiş ölçüm sistemleri iş stratejileri ile birleştirilmiş, anlaşılır ve kabul edilir olmalı,
- Ölçme ve değerlendirmenin, yönetim sürecinin değişmez ve vazgeçilemez bir parçası olduğu benimsenmiş olmalıdır.
- İyileştirmenin mantığına inanılır, tasarlanır, uygulanır ve ölçülürse bekledikleriniz ve elde ettikleriniz ortaya çıkacaktır.

Böyle bir değerlendirme sistemi klasik anlamdaki bir değerlendirme süreci ile işletilemeyecektir. Özellikle yoğun teknoloji kullanımı ve karmaşık iş hayatı, bize sadece tek akışlı (yukarıdan aşağıya/aşağıdan yukarıya) sistemleri kullanarak çözüme ulaşamayacağımızı göstermiştir Bu durum bizleri global bir değerlendirme sistemi yaratmaya doğru götürmektedir.

Yukarıda da anlatıldığı üzere yoğun teknoloji kullanan ve karmaşık iş süreçlerine sahip ve beyaz yakalı personelin çoğunlukta çalıştığı işletmelerde klasik performans değerlendirme sistemlerini kullanarak çözüme ulaşamamaktadır. İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlemeye özen gösterme,

performans değerlemedesinde ve uygulamasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır.

Bu şartlar altında işletmelerde performans seçimi için uygulanacak olan yöntemin seçimi çok büyük önem arz etmektedir. 360 derece performans değerleme sisteminin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlenen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlenen bireyin, üstü, astı, takım arkadaşları, müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Bu yöntemde Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur. Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar, bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir. Çalışan ve yönetici arasında iletişim araçları geliştirerek ekip ruhunu artırması günümüzde çağ dışı kalmış klasik yönetim anlayışı yerine yönetim bilimindeki modern yaklaşımlara daha uygun bir yöntem olduğunu göstermektedir.

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu Araştırma ile yukarıda anlatılan 360 Derece Performans Yönetim Sisteminin teorik kavram ve süreçlerinin gerçek iş hayatındaki karşılıklarının incelenmesi ve işletmelerdeki uygulama ile teoride yer alan bilimsel kavramlar arasındaki ilişkinin, benzerlik ve farklılıkların gösterilebilmesi hedeflenmiştir. Teori ve pratik arasında ortaya çıkan benzerlik ve farklar tespit edildikçe elden geldiğince ilgili bulguların nedenleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların artması sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan

uygulamak işletmeler için çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. İşletmeler yukarıda anlatılan tüm yararlarına rağmen 360 derece Performans yönteminin karakteristik özellikleri ile organizasyon kültürü, vizyonu, değerleri ve uygulamanın yapılacağı ortamın özelliklerinin uyumlu olmasına dikkat göstermezlerse başarısızlıkla karşılaşabilirler. Organizasyon yapısı ve özellikleri ile kullanılan performans değerlendirme sistemi arasında olması gereken uyumun gösterilmesi gerekliliği bu araştırmanın yapılmasındaki ikinci bir nedendir.

Firmalar aynı performans değerlendirme yöntemini kullanıyor olsalar bile uygulamada kurdukları sistemlerde kendi yapılarına uygun bir takım değişiklikler yapmaktadırlar. Yöntemin ruhuna ve temel amaçlarına aykırı olmamak şartıyla bu tür değişiklikler ilgili yöntemlerin uygulanabilirliğini artırmakta ve başarı şansını yükseltmektedir. Araştırmanın iki farklı firmada yapılmasındaki temel amaç da budur. Farklı sektörlerdeki iki işletmenin kurduğu 360 Derece Performans Değerleme sistemleri incelenerek yukarıda bahsedilen sürecin gelişiminin izlenmesi ve farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren, bilişim ve medya sektörlerinin en büyüklerinden olan iki önemli firmanın Performans Değerlendirme Sistemleri incelenmiştir. Medya sektöründe digital platform hizmetleri veren işletmede 360 Derece Performans Değerleme Sistemi'ni kurma çalışmaları 2005 yılında başlamış ve firma 2006 yılından bu yana ilgili sistemi kullanmaya devam etmektedir. Ana faaliyet alanı GSM operatörlüğü olan bilişim firmasındaki çalışmalar ise 2006 yılında başlamış ve firma 2008 yılından bu yana ilgili sistemi kullanmaya devam etmektedir.

3.2 ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEMLER

Araştırma sırasında iki tür ver toplama tekniği kullanılmıştır. Gözlem ve görüşme. Sistemin nasıl çalıştığı, kullanıcıların değerlendirme araç ve tekniklerini nasıl kullandığı, performans değerlendirme sisteminin yürütülmesi sırasında ne tür bilgisayar programlarının kullanıldığı, gerekli veriler toplandıktan sonra bu verilerin insan kaynakları yetkilileri tarafından hangi analizlere tâbi tutulduğu ve sonuçta ne tür değerlendirme raporlarının hazırlandığı gibi eylemler için araştırmanın yapıldığı her iki firmada da bizzat iş başında gözlem yapılmaya çalışılmıştır. Ancak değerlendirme sürecinin uzunluğu ve anlık bir işlem olmaması nedeniyle bu konuda gözlem yapmanın zorluğu, gerek tez hazırlamak için gerekli sürenin kısıtlılığı gerekse de Araştırmanın yapıldığı firmaların haklı olarak bazı konularda ticarî sır düşüncesiyle dışarıdan gelen inceleme taleplerine kapalı olması gibi nedenlerle Araştırma kapsamında yapılan gözlem çalışmaları görece olarak sınırlı kalmıştır. Yukarıda anlatılan sebeplerde göz önüne alınarak Araştırmanın yürütülmesinde asıl veri toplama kaynağı olarak Görüşme metodu kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin bir diğer nedeni de, görüşmede görüşmecinin cevap almak amacıyla soruları yüz yüze olmak şartıyla görüşülene yöneltebilmesidir.

Görüşmelerde konuşulacak konuların içeriği araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda önceden planlanarak sistematik bir şekilde yürütülmeye çalışılmıştır. Araştırma sırasında yarı biçimsel görüşme metodu kullanılmıştır. Bu görüşme türünde görüşmeci genel hatları ile konuya hâkimdir ve görüşme sırasında hangi soruların cevaplarını arayacağı konusunda önceden hazırlıklıdır. Ancak görüşülen kişinin bilgi durumu ve o ondaki kişilik özellikleri dikkate alınarak görüşme sırasında ekstra bazı sorular sorulabileceği gibi önceden hazırlanmış bazı soruların sorulmasından vazgeçilebilir. Yarı biçimsel görüşme metodunda önceden belirlenmiş özel soru ve konular vardır. Bu sorular sistematik bir biçimde görüşmeciye sorulur ancak cevaplayıcılara doğal davranabilmeleri için ilgili diğer konulara ve başka ayrıntılara girebilmeleri için izin verilir. Bu yöntemde görüşmeci iyi bir dinleyici olmalı, önceden hazırlanmış spesifik konu ve soruların içinde olmasa dahi araştırma için yararlı olabilecek detayları yakalayabilmelidir. Önceden hazırlanmış soruların tümünün her

organizasyon için uygun olmayacağı bellidir. Görüşme sırasında araştırmacı plan içinde organizasyonla ilgili olmayan konuları tespit ettiğinde ilgili konuları görüşme kapsamından çıkarabilir.

Yarı biçimsel görüşme yönteminde, görüşmeci hem konuya ilişkin doyurucu bilgi edinme, hem de görüşmeyi belli bir plan dâhilinde götürebilme şansına sahiptir. Ayrıca cevaplayana da kendisince önemli olan konuları vurgulama imkânı tanınmaktadır.

Bu çalışma yürütülürken Medya ve Bilişim sektöründe yer alan iki işletmenin ilgili personeliyle görüşülerek firmaların Performans Değerlendirme sistemleri hakkında bilgi alınmıştır. Görüşmeler yapılırken değişik bölümlerde çalışan çok sayıda personelle görüşülmüş olmasına rağmen araştırma için gerekli temel bulguların tespitinde ilgili işletmelerin insan kaynakları uzmanlarıyla yapılan görüşmeler temel teşkil etmiştir. Zaman zamanda görüşme dışında bazı gözlemler yoluyla bilgi toplanılmıştır. Daha sonra elde edilen bilgiler bu çalışmanın amacına ve sistematığıne uygun olarak düzenlenerek tez kapsamına alınmıştır.

3.3 ARAŞTIRMADA TESPİT EDİLEN HUSUSLAR

Araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren, bilişim ve medya sektörlerinin en büyüklerinden olan iki önemli firmanın Performans Değerlendirme Sistemleri incelenmiştir. Medya sektöründe dijital platform hizmetleri veren işletmede 360 Derece Performans Değerleme Sistemi'ni kurma çalışmaları 2005 yılında başlamış ve firma 2006 yılından bu yana ilgili sistemi kullanmaya devam etmektedir. Ana faaliyet alanı GSM operatörlüğü olan bilişim firmasındaki çalışmalar ise 2006 yılında başlamış ve firma 2008 yılından bu yana ilgili sistemi kullanmaya devam etmektedir. İlgili firmaların talebi doğrultusunda araştırma sürecinde elde edilen bazı bilgiler tez kapsamından çıkarılmış ve işletme isimleri açık olarak ifade edilmemiştir. Bu amaçla takip eden bölümlerde incelemenin yapıldığı ana faaliyet alanı GSM operatörlüğü olan işletme için BİLİŞİM FİRMASI (BF), ana faaliyet alanı dijital platform hizmetleri olan işletme için MEDYA FİRMASI (MF) tabirleri kullanılacaktır.

3.3.1 Bilişim Firması Performans Yönetim Sistemi

3.3.1.1 Şirket Hakkında Genel Bilgi

Türkiye'de GSM temelli mobil iletişim, Şubat 1994'te araştırma konusu olan bilişim firmasının (BF) hizmete girmesiyle başladı. 27 Nisan 1998'de T.C. Ulaştırma Bakanlığı ile 25 yıllık GSM lisans anlaşması imzalayan BF, abonelerine sunduğu mobil ses ve veri iletişimine dayalı hizmetlerin çeşitliliğini, kalitesini ve buna bağlı olarak abone sayısını da artırarak gelişimini sürdürmüştür. BF kurulduğu günden bu yana 30 Haziran 2009 itibarıyla, lisans bedeli hariç olmak üzere sadece Türkiye'de 7,7 milyar Amerikan Doları yatırım yapmıştır. 30 Haziran 2009 itibarıyla 36,3 milyon aboneye sahip BF sadece Türkiye'nin lider operatörü olmakla kalmayıp, Avrupa'nın da abone bazında en büyük üç GSM operatöründen biri olma başarısına ulaşmıştır. Hisseleri 11 Temmuz 2000'de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) ve New York Stock Exchange'da (NYSE) eşzamanlı olarak işlem görmeye başlayan BF, NYSE'ye kote olan ilk ve tek Türk şirketi unvanını kazanmıştır.

BF'nin yurt dışında da yatırımları bulunmaktadır. BF'nin Fintur aracılığıyla sahip olduğu Azerbaycan, Kazakistan, Gürcistan ve Moldova'daki iştirakleri 30 Haziran 2009 itibarıyla 12,9 milyon aboneye, Kuzey Kıbrıs'taki iştiraki 300 bin aboneye ulaşmıştır. BF'nin Ukrayna'da çoğunluk hissesine sahip olduğu Astelit şirketi life:) markası ile Şubat 2005'de GSM hizmetleri vermeye başlamıştır. life:) 30 Haziran 2009 itibarıyla 11,7 milyon aboneye sahiptir.

BF, Türkiye'nin ve bölgenin lider operatörü konumuyla 2003 yılı başında GSM Association Yönetim Kurulu'na girmiştir. 218 ülkeden 750'den fazla üyesi ve bu üyelerin temsil ettiği 4 milyarı aşkın aboneyle, dünya mobil iletişim piyasasını temsil eden GSMA'nın 23 kişilik yönetim kurulunda BF ile birlikte Orange, NTT DoCoMo, AT&T Wireless gibi dünyanın dev GSM operatörleri de bulunmaktadır. BF, uluslararası GSM sektörünü yönlendiren, koordine eden ve operatörlerle cep telefonu üreticilerini, uygulama geliştiricilerini ve içerik/servis sağlayıcılarını aynı platformda buluşturan GSMA' deki konumuyla, küresel gelişmeleri çok yakından takip etme ve yeni küresel stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alma olanağı bulmaktadır.

BF geniş kapsama alanı ve yurt dışında kullanım hizmetlerinin yaygınlığıyla abonelerine Türkiye'nin her yerinden ve dünyanın dört bir yanından mobil iletişim hizmetlerine erişim olanağı sunmaktadır. BF, gerçekleştirdiği yatırımlarla Türkiye'de nüfusu 1,000'in üzerindeki yerleşim merkezlerinin tamamını kapsama alanı altına almıştır. 18 Eylül 2009 itibarıyla 206 ülkeden 628 operatörle yaptığı anlaşmalar sonucu yurt dışında kullanımda dünyanın önde gelen operatörleri arasında yer alan BF, ayrıca, GPRS dolaşımında 158 ülkeden 417 operatörle yaptığı anlaşmalarla bu alanda dünyada sayılı operatörlerden biridir.

Son yıllarda insan kaynaklarına yaptığı yatırımlar ve değişen şirket vizyonu sonucu işletme salt iletişim hizmeti veren bir GSM operatörü görünümünden çıkıp bilişim hizmetleri veren bir şirketler topluluğu hüviyetini kazanmıştır.

3.3.1.2 Performans Yönetim Sisteminin Geçmişi ve 360 Derece PYS nin Uygulanmaya Başlanması

BF de personel performansının takip edildiği insan kaynakları sistemi değişik yöntem ve sistemlerin birleşmesiyle oluşmuş komplike bir yapı arz etmektedir. Bu sistemlerden bir tanesi olan 360 Derece Performans Yönetim Sistemi 2006 yılı başlarında uygulanmaya başlanmıştır. Daha öncede benzer performans yönetim sistemleri kullanılmaktadır ancak 2006 yılı başlarında üst yönetimin aldığı stratejik karar doğrultusunda 360 Derece performans Yönetim sisteminin şirket bünyesinde tam ve doğru olarak uygulanmasına karar verilmiştir.

Bu yeni sistemi şirket yapısına entegre etmek ve insan kaynakları platformunun bir parçası haline getirebilmek amacıyla yardım alınması gerektiğine karar verilmiştir. Bu amaçla 2006 yılında konusunda uzman bir şirketten danışmanlık hizmeti alınmaya başlanmış ve bu şirketin rehberliğinde konuyla ilgili bir proje başlatılmıştır. Proje kapsamında tüm bölümlere ve çalışanlara lansman yapılmış ve tüm personel uygulamaya dâhil edilmeye çalışılmıştır. Eğitim programları yanında tüm çalışan ve yöneticileri kapsayan beyin fırtınası toplantıları ve workshop'lar (fikir üretme toplantıları) düzenlenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda 360 derece performans değerlendirme sisteminin nasıl olması gerektiği saptanmış ve bu sistem kapsamında değerlendirilecek olan yetkinlikler belirlenmiştir. Çalışmaların kapsamlı olması ve yönetiminin zorluğu nedeniyle IT bölümü de paralel bir proje yürütmüş ve 2007 sonu itibariyle sistem tümüyle sanal ortama taşınmıştır. Tüm çalışmaların tamamlanmasıyla birlikte 2008 yılı başı itibariyle sistem uygulanmaya başlanmış ve danışmanlık firması verdiği hizmetleri tamamlayarak BF 'deki çalışmalarını bitirmiştir.

Danışmanlık firmasının ayrılmasından sonra insan kaynakları yetkilileri öncülüğünde şirket yönetimi sistemi geliştirmeye devam etmiştir. Bu amaçla başlangıçta fazla sayıda olan yetkinlikler azaltılarak daha belirgin hale getirilmiştir. Ayrıca şirket bütününde yapılan değerlendirme çalışmaları sonucunda şirketin o güne kadar uyguladığı vizyon ve stratejileri kapsamında yeni yetkinlikler belirlenmiş, bazı yetkinlikler sistem kapsamından çıkarılmış bazı yetkinlikler için yapılan tanım ve yetkinlik özellikleri değiştirilmiştir. Bu çalışmalar sonucu ortaya çıkan modele BF

Davranış Modeli adı verilmiştir. Şirket tüm personelinden bu modele uygun olarak çalışmasını istemektedir. İnsan kaynakları yönetimi benzer çalışmaların her sene devam ettirilerek sistemin daima canlı ve güncel tutulabilmesi konusunda üst yönetimle fikir birliğine varmış ve yönetimin tam desteğini almıştır. Çalışmalar sonucunda belirlenen yetkinliklerin geçerliliğinin çok kısa vadeli olmadığı anlaşılmış ancak herhangi bir değişiklik ihtiyacı karşısında ilgili değişikliğin insan kaynaklarının koordinesi ve üst yönetimin onayı ile yapılmasına karar verilmiştir.

3.3.1.3 Performans Sistemi Temel Yapısı ve Özellikleri

BF’ de çalışan performansının takibi ve şirket stratejileri doğrultusunda iyileştirilmesi çalışmaları İnsan Kaynakları bölümünün yetkisi dâhilindedir. İnsan Kaynakları bölümü ilgili çalışmayı 3 farklı sistem kapsamında yürütmektedir.

BF Performans Yönetim Sistemi

- I. Yetkinlik Değerlendirme sistemi
- II. Performans Değerlendirme sistemi
- III. Yetenek Yönetimi Sistemi

3.3.1.3.1 Yetkinlik Değerlendirme sistemi

Yetkinlik Değerlendirme Sisteminin diğer adı Davranış Modeli Değerlendirme sistemidir. Yukarıda bahsedilen davranış modeli kapsamında şirket bünyesinde değerlendirmeye tâbi tutulacak yetkinlikler belirlenmiştir. Yetkinlikler belirlenirken iki aşamalı bir kırılım benimsenmiştir. Söz konusu kırılım aşağıdaki şekildedir:

➤ Yöneticiler

➤ Çalışanlar

Yöneticiler için 6 adet yetkinlik belirlenmişken çalışanlar için 5 adet yetkinlik mevcuttur. İlgili yetkinlikler belirlenirken tüm şirket kapsamında tüm bölüm çalışanlarının dahil edilmeye çalışıldığı workshop toplantıları yapılmıştır. Tüm personelin bu çalışmaya katkı yapmasını sağlamak üzere çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Tüm personelin konu hakkındaki fikir katkısını almak diğer şirketler için çok mümkün olmasa da BF için bu durum görece olarak çok daha kolaydır. Şirketin bir teknoloji firması olması ve bilgi işlem alt yapısının çok güçlü olması bu konuda çok önemli bir etkidir. Bu özellikleri yanında firmanın iletişim eksenli bir firma olması ve yeni iletişim teknolojilerini öncelikle kendi içinde personeli için kullanıyor olması da çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu çalışmalar kapsamında şirket çağdaş firmaların uyguladığı e-learning gibi sanal ortamda bilgisayar üzerinden yapılan çalışmaların bir ötesine geçerek mobil_training gibi uygulamalara başlamıştır. Bu kapsamda 3G teknolojisi kullanılarak çalışanlara mobil telefonlar üzerinde eğitimler verilmekte, yetkinliklerin belirlenmesi gibi konularda fikirleri alınarak şirket çapında yürütülen projelere katkı yapmaları sağlanmaktadır. 360 Derece geri bildirim sisteminin uygulanmaya başladığı ilk günden bu yana sorunsuz işleminin en önemli nedeni olarak şirket üst yönetiminin verdiği destekle insan kaynakları yönetiminin konu hakkında yaptığı tanıtım ve eğitim çalışmaları gösterilse bile yukarıda anlatılan ileri teknoloji kullanılan uygulamaların da etkisi de yadsınamaz boyutlardadır. Bu konuda yaptığı yenilikçi uygulamalar şirketi farklılaştırarak piyasada rekabet üstünlüğünü ele geçirmesini ve çalışanlar tarafından tercih edilen bir işletmeye dönüşmesini sağlamıştır.

Belirlenmiş olan tüm yetkinliklerin alt detayları da mevcuttur. Değerlendiriciler yetkinlikleri kendi ekranlarından değerlendirmektedirler. Değerlendirme sistemi her personelin kendi user ve şifresiyle girebildiği şirket intraneti üzerinde yer aldığı için konu hakkındaki güvenlik ve gizlilik sorunları kendiliğinden

çözölmüştür. Sistemin ekstra bir özelliği de kullanıcıların güvenlik protokollerini delmeden sisteme şirket dışından ya da evden girebilmeleridir.

Değerlendiricilere her bir yetkinlik için en az 5 en fazla 14 adet soru yöneltilmektedir. Soruların bazılarının beşli likert ölçeğine göre cevaplandırılması gerekirken bazı sorular için kanaat yazılması gerekmektedir.

Değerlendirici seçimi insan kaynakları bölümü koordinasyonunda belirli kurallara göre her sene tekrar yapılmaktadır.

Tablo 3.1		
Değerlendirici Seçimi ve Değerlendirme Ağırlıkları		
DEğerLENDİREN	AğIRLIK (%)	KRİTER
Yönetici	60	Her yönetici kendine bağlı tüm astlarını değerlendirir.
Kendisi	- (dâhil değil)	Her çalışan kendisini değerlendirir.
Astlar	40	Her ast kendi yöneticisini değerlendirir.
Müşteri ve Eşitleri	- (dâhil değil)	Aşağıdaki kurala uygun olarak seçilen müşteri ve eşitler değerlendirir.

3.3.1.3.1.a Değerlendirici Seçiminde Kullanılan Kriterler

- i. Her yönetici kendine bağlı tüm astlarını değerlendirmek zorundadır. Doğal olarak bir çalışan için yöneticisi aynı anda direkt olarak değerlendircidir.
- ii. Her çalışan kendisini değerlendirmek zorundadır.
- iii. Her çalışan kendi yöneticisini değerlendirmek zorundadır. Doğal olarak bir yönetici için çalışanı aynı anda direkt olarak değerlendircidir.
- iv. Her çalışanı en az 4 en fazla 7 adet müşteri ve eş değer pozisyonundaki personel de değerlendirmek zorundadır. Çalışanlar sene başında kendilerini değerlendirmesini istedikleri müşteri ve eşitlerini belirleyerek sisteme girerler. Yöneticinin onayıyla ilgili değerlendirici seçimleri kesinleşir.
- v. Yeni girişlerde değerlendirme kapsamına alınmak için 5 aylık bir süre sınırı vardır. Kıdemi 5 aydan daha az olanlar sistem tarafından değerlendirme kapsamı dışında tutulurlar Aynı kişiler değerlendirici de olamazlar.
- vi. Rotasyon ve tayin gibi sebeplerle bölüm değiştirmiş çalışanlar için en fazla süre kuralı uygulanır. Bu çalışan mesaisini en fazla nerede ve kiminle geçirmişse ilgili bölüm ve yönetici tarafından değerlendirilir.

3.3.1.3.1.b Değerlendirme Ağırlıkları ve Diğer Kurallar

- I. Yöneticilerin yaptıkları değerlendirme ve yetkinlik puanları çalışanın genel yetkinlik derecesinin hesaplanmasında %60 oranında ağırlığa sahiptir.
- II. Astların yaptıkları değerlendirme ve yetkinlik puanları çalışanın genel yetkinlik derecesinin hesaplanmasında %40 oranında ağırlığa sahiptir. Birden fazla astın yaptığı değerlendirmelerin ortalaması alınarak kişi için genel olarak astlarını ne düşündüğü konusunda tek bir sonuç dikkate alınır.

- III. Kişinin kendisi için yaptığı değerlendirme ve yetkinlik puanları genel yetkinlik derecesinin hesaplanmasında dikkate alınmaz.
- IV. Müşteri ve Eşitlerin yaptığı değerlendirme ve yetkinlik puanları genel yetkinlik derecesinin hesaplanmasında dikkate alınmaz.
- V. Sistemde güvenlik, gizlilik ve şeffaflık sağlanmıştır. Çalışan değerlendirme sürecinin başlangıcında kendisini kimlerin değerlendireceğini ve hangi yetkinliklerin dikkate alınacağını bilir. Bu tür bilgileri güvenli bir şekilde intranet üzerindeki kişisel sayfasından izleyebilir. Süreç sonunda da genel değerlendirme sonuçlarını görebileceği gibi yöneticisinin kendisi hakkında yaptığı değerlendirmeyi, astlarının yaptığı değerlendirmelerin ortalamalarını ve eşitlerinin yaptığı değerlendirme sonuçlarını görebilir.

3.3.1.3.2 Performans Değerlendirme Sistemi

Performans Değerlendirme sistemi'nin diğer adı Hedef Değerlendirme sistemidir. Bu sistemde çalışanın sene başında verilen hedefleri ne oranda gerçekleştirdiği tespit edilmeye çalışılır. Proje bazlı çalışan birimler ile satış ve pazarlama çalışanlarına hedef vermek ve verilen hedefleri takip edebilmek nispeten kolay olsa da Muhasebe gibi bu özellikleri olmayan bölümlerde ilgili işlemi yapmak oldukça zordur. Bu nedenle hedef değerlendirme işlemi insan kaynakları çalışanlarının desteği altında yöneticiler tarafından yapılır.

3.3.1.3.3 Yetenek Yönetim Sistemi

Esas olarak Yetenek Yönetim Sistemi kendi başına bağımsız bir sistem değildir. Diğer iki sistemin sonuçlarını alarak kullanan bir sistemdir. Gerçekte Yetkinlik

Değerlendirme sistemi ile Performans Değerlendirme sistemlerinin Yetenek Yönetim Sistemini beslemesi için kurulmuş oldukları söylenebilir.

Bu üç sisteme ait dataların saklanması ve yönetimi için ORACLE ERP sistemi kullanılmaktadır. Yetenek Yönetimi ve Performans Değerlendirme sistemlerinden gelen bilgiler Yetenek Yönetim Sisteminde işlenerek bir takım sonuçlara ulaşılır. İnsan Kaynakları Bölümü Yetenek Yönetim Sisteminin sağladığı çıktıları baz alarak değerlendirmeler yaparak ilgili değerlendirmeleri yönetim onayına sunar. Bu değerlendirmeler dikkate alınarak işletme bünyesinde aşağıdaki konularda kararlar alınır.

- Terfi
- Tayin
- Rotasyon
- İş zenginleştirme
- Eğitim Planlaması
- İş Gücü planlaması
- Ücret Yönetimi

Yetenek Yönetim Sistemi çalışmaları tamamlandığında tüm çalışanlar beşli bir matrise yerleştirilirler. İlgili matris personeli çalıştığı pozisyona uygunluk açısından gruplandırmaktadır. İlgili matris aşağıdaki şekildedir.

- i. JUMP
- ii. STRETCH
- iii. GROW

iv. IMPROVE

v. MOVE

Her bir grubun yukarıda anlatılan terfi, tayin, rotasyon ve ücretlendirme gibi konularda özel bir anlamı vardır:

3.3.1.3.3.i- *Jump*

Bu sınıfa alınan personel potansiyel yönetici adaylarıdır. Değerlendirme dönemi başlangıcında kendilerine verilen hedefleri büyük oranda gerçekleştirmiş ve hatta üzerine çıkmışlardır. Ayrıca bulundukları pozisyon itibarıyla gerekli olan yetkinlikleri tamamıyla karşılamakta ve şirket politikalarına uygun bir çalışma kültürüne sahip bulunmaktadır. Alacakları ücret de bulundukları unvana ait ücret bandı aralığındaki üst sınır olarak belirlenecektir.

3.3.1.3.3.ii- *Stretch*

Bu sınıfa alınan personel başarılı çalışanlar ve potansiyel terfi adaylarıdır. Jump olmak için gerekli standartlar çok yüksek olduğu ve Performans Yönetim Sistemi dataları dışında bazı ek kriterler gerektirdiği için çalışanların genel olarak Stretch olması hedeflenmektedir. Bu gruptaki çalışanlar bulundukları pozisyona göre ortalamanın üzerinde bir ücrete hak kazanırlar.

3.3.1.3.3.iii- *Grow*

Bu sınıfa alınan personel kendinden bekleneni yerine getirmiştir. Ancak sahip olduğu yetkinlikler ve çalışma kültürü açısından kendisini geliştirmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bu nedenle Grow sınıfında olan personelin mevcut pozisyonda bir müddet daha devam etmesinde yarar görülür.

3.3.1.3.3.iv- Improve

Bu sınıfa alınan personel kendinden bekleneni yerine getirmeye çalışmakla birlikte bulunduğu pozisyonun gerektirdiği nitelikler açısından bazı eksiklikleri vardır. Gelecek dönem içerisinde yapılacak eğitim ve destek çalışmaları ile ilgili eksikliklerin giderilmesine çalışılacaktır.

3.3.1.3.3.v - Move

Bu sınıfa personel kendinden bekleneni yerine getirememektedir. Sene başında verilen kişisel hedeflerde sapmalar olduğu gibi bulunulan pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerde tam olarak sağlanamamaktadır. Doğal olarak görev ve çalışan uyumsuzluğu söz konusudur. Bu uyumsuzluk Improve grubundakilerde olduğu gibi eğitim vb. çalışmalarla düzeltilemeyeceği için bu gruptaki çalışanlar kendi özelliklerine uygun başka bölümlerde değerlendirilmeye çalışılırlar. Şirketin sağladığı bu tür yardımcı çabalara rağmen bir kaç sene üst üste Move çıkan personel için iş akdinin sonlandırılması kararı verilir.

3.3.1.4 Değerlendirme Sürecinin Tamamlanması ve Diğer Uygulamalar

Değerlendirme süreci boyunca gelen datalar iki farklı açıdan analize tâbi tutulur. Bu çalışmalardan birincisi bizzat insan kaynakları bölümü tarafından yürütülürken ikincisi insan kaynakları departmanının koordinatörlüğünde her bölümün kendisi tarafından yürütülür.

İlk olarak ilgili datalardan hareketle insan kaynakları uzmanları bir analiz ve çalışma yaparak konu hakkında üst yönetime ve firma çalışanlarına sunulmak üzere değişik raporlar hazırlarlar. Bu raporlarda aşağıdaki konular hakkında çıkan sonuçlar ve değerlendirmeler vardır.

- i. Firmanın en güçlü olduğu yetkinlikler
- ii. Firmanın en zayıf olduğu yetkinlikler

- iii. Her bir yetkinlik bazında en güçlü olan bölümler
- iv. Her bir yetkinlik bazında en zayıf olan bölümler
- v. Önceki senenin sonuçlarıyla yapılan karşılaştırmalar sonucunda firma genelinde iyiye ya da kötüye doğru giden özellikler
- vi. Geçmiş sene boyunca verilen eğitimler ve bu eğitimlerin etkinliği
- vii. Her bir yetkinlik bazında en güçlü çıkan çalışanlar
- viii. Her bir yetkinlik bazında en zayıf çıkan çalışanlar
- ix. İşgörenlerin en fazla memnun olduğu uygulamalar
- x. İşgörenlerin en fazla rahatsız olduğu uygulamalar
- xi. Çalışan- Yönetici uyumu iyi olan bölümler
- xii. Çalışan- Yönetici uyumu kötü olan bölümler

İkinci olarak değerlendirme sürecinin tamamlanması ve sonuçların ortaya çıkmasıyla birlikte her bölümde çalışan ve yöneticiler çıkan sonuçlar üzerinde çalışırlar. Süreç sonucunda yönetici ile çalışan sonuçları değerlendirmek üzere bir araya gelerek toplantı yaparlar. Burada çalışanın güçlü ve zayıf olan yönleri konuşulur. İnsan Kaynakları bölümünün koordinasyonunda yapılan bu toplantılarda hedef daima görüşmenin bir gelişim aksiyon planı ile sonuçlanmasını sağlamaktır. Çalışan ve yöneticinin üzerinde mutabık kalarak hazırladıkları gelişim aksiyon planları İnsan Kaynakları bölümüne gönderilir. Bütün bu işlemler fiziksel belge olmadan sanal ortamdaki Oracle ERP sistemi üzerinden yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kendisine iletilen gelişim aksiyon planlarını ve önceki senenin performans yönetim sistemi sonuçlarını dikkate alarak gelecek senenin eğitim ve gelişim planını hazırlar ve uygular. Çalışan bazında eğitim planlarının yapılmasıyla birlikte yine çalışan bazında hedefler belirlenir. Sene başında yapılan hedef belirleme işlemi yine çalışanla yapılan görüşmeler sonucunda yapılmaktadır. Sene başında belirlenen yıllık hedefler sene

ortasında ara değerlendirmeye tabi tutulur. Ara değerlendirme toplantıları yine çalışan ve yöneticinin katılımıyla yapılmaktadır. Sene sonunda nihai değerlendirme yapılarak yeni senenin hedefleri belirlenir. alışan hedefleri gelecek senenin eğitim planının belirlenmesinde dikkate alınan parametrelerden bir tanesidir.

3.3.1.5 Sürecin Sağlıklı çalışmasını ve Sürekliliği Temin Amacıyla Yapılan alışmalar

İnsan Kaynakları bölümünün Performans Yönetim sisteminin çalışmasını temin ve devamlılığını sağlamak amacıyla geliştirdiği temel iki uygulama vardır.

Birinci olarak İnsan Kaynakları account yönetimi uygulanmaktadır. Bu uygulama kapsamında görevlendirilen İnsan Kaynakları Personeli direkt olarak diğer bazı bölümlerde çalışmakta ve bu bölümdeki diğer çalışanlarla mesai arkadaşlığı yapmaktadır. Bu sayede sistem hakkında oluşabilecek problemler ve çalışanların soruları yerinde tespit ile anında çözüme kavuşturulmaktadır. İnsan kaynaklarının çabasıyla sistem oturmuş ve kendiliğinden çalışır hale gelmiştir. Sistem kurum bünyesinde o kadar kabul grmştir ki başta şirket CEO’su olmak üzere tüm st yönetim çalışanları da sistem kapsamına dâhil edilmiştir. Özellikle CEO ve diğer st düzey yöneticiler sıklıkla düzenledikleri iletişim toplantılarıyla sisteme verdikleri önemi yinelemekte ve yol göstermektedirler.

İnsan Kaynakları bölümünün Performans Yönetim sisteminin çalışmasını temin ve devamlılığını sağlamak amacıyla uyguladığı ikinci temel yaklaşım eğitimdir. BF, eğitim alanındaki başarısını dünyada IIP (Invest in People / İnsana Yatırım) Sertifikası alan ilk GSM operatörü olarak kanıtlamıştır. Dünyadaki tek uluslararası insan kaynakları kalite standardı olan “IIP Sertifikası”, kurumsal performansın ve rekabet gücünün, çalışanların yönetimi ve geliştirilmesi yoluyla artırılmasını üzerine tasarlanmış bir yönetim aracıdır. şirket stratejileri ve insan kaynakları stratejisinin paralelliğini ve entegrasyonunu sağlayan bu süreç aynı zamanda, bir kuruluşun insan

kaynağı yönetimi konusunda uluslararası uygulamalara göre hangi noktada olduğunu görmesini sağlayan bir kıyaslama ölçütüdür. İnsana yatırımın öncelikli iş hedefleri arasına konularak şirket performansının artırılması amacıyla şirket tarafından BF Akademi adı altında yeni bir eğitim şirketi kurulmuştur.

İnsan Kaynakları Bölümü tarafından sistem dâhilinde koordine edilen eğitimleri aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz.

3.3.1.5.i Uzaktan Öğrenme

Zaman ve mekân kısıtlamalarını ortadan kaldırarak, bilgiyi standart olarak sunan ve maliyet tasarrufu gerçekleştiren BF e-learning eğitim modülü, kullandığı yöntemler ve yeni teknolojik gelişmelerle en önemli alternatif eğitim kanallarından biridir. Firmanın teknolojideki öncü yaklaşımını gelişim uygulamalarına da yansıtarak 1999 yılında temelleri atılan ve dünyadaki en son e-öğrenme standartları ile tam uyumlu olan uzaktan eğitim platformu Learnland, kullanıcılara sınırsız iletişim imkânı sağlayan, yenilenmiş raporlama altyapısı ile etkin raporlar sunabilen bir gelişim platformudur.

BF Mobil Eğitim çalışanların eğitim ihtiyacını karşılamak için oluşturulmuş Mobil Eğitim Platformudur. Altyapı yatırım yapmadan web üzerinden kullanılabilen servis ile istenirse kendiniz video, fotoğraf ve ses dosyalarından oluşan bir eğitim hazırlanabilir, istenirse de paket eğitimlerden biri seçilerek çalışanlara atanabilir ve eğitim durumları istenildiği zaman takip edilebilir.

Eğitim ve teknolojiyi bir araya getiren BF Akademi Mobil Eğitim platformu, hayatı kolaylaştırmayı ve bilgiye kolay erişimi sağlamaktadır. Her türlü mobil şebeke üzerinden (EDGE, WiFi, Wi-Max, 3G v.b teknolojilerle) ve başlangıçta mobil olmak üzere diğer cihazlardan (IPTV, PC) kullanım olanağı sağlayan platform BF'nin teknolojide lider vizyonuna paralel, öncü bir uygulamadır.

Uzaktan öğrenim amacıyla kullanılan a-live web üzerinden sempozyum, konferans yapılabilecek online collaboration (beraber çalışma) ve içerik programıdır. İnteraktivitenin ön planda olduğu sempozyumlar ile geniş kitlelere sunum imkânı veren konferans toplantı modülleri sayesinde bilgi paylaşımı ve iletişim, en verimli ve masrafsız hale gelmektedir. Birçok sanal-sınıf uygulamasının aksine a-live aynı zamanda bir kolektif çalışma aracıdır.

3.3.1.5.ii Sınıf İçi Eğitim

Belli bir davranış değişikliğini veya bilgi-becerideki artışı sağlamayı hedefleyen, öğretmenlerle sınıf ortamında en az 8, en fazla 16 katılımcı ile gerçekleştirilen gelişim platformudur.

3.3.1.5.iii Seminer ve Konferanslar

Çalışanların kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili Türkiye ve dünyadaki gelişmeleri, yeni trendleri takip ederek iş modellerini ve süreçlerini geliştirip, zenginleştirebilmeleri için katıldıkları platformlardır.

3.3.1.5.iv İç Mentorluk

BF Grup yöneticilerinin desteği ile gerçekleştirilen iç mentorluk süreci; bir çalışanın geliştirmesi gereken yetkinliklerini, deneyimlerini, uzmanlığını, düşüncelerini bir danışmanın desteği ile geliştirmesi sürecidir. Bu ilişkide mentor, zamanını, bilgisini ve çabasını kendisinden daha az deneyimli bir kişinin (danışan) verimliliğini ve başarısını artırması için gereken bilgi ve becerileri kazanması amacıyla kullanır. Danışan da aktif olarak mentorunun yardımı ile onun fikirlerinden ve deneyimlerinden yararlanıp kişisel ve mesleki gelişimini sağlar.

3.3.1.5.v Koçluk

Dış danışmanların desteği ile hayata geçirilen koçluk uygulamaları bireylerin gelişim programlarını desteklemeyi ve kişilerin/grupların spesifik gelişim ihtiyaçlarına odaklanmayı amaçlar. Koçluk alan kişilerin sürecin sonunda organizasyonel hedeflere

ulaşabilmeleri, iş ve yönetim kalitelerini artırabilmeleri ve etkin birer lider/yönetici olabilmeleri için yetkinliklerinin geliştirilmesi ve davranışlarının istenilen sonuçlar doğrultusunda yeniden düzenlenmesi hedeflenmektedir.

3.3.1.5.vi Psikodrama

Psikodrama, katılımcıları, hayatları ile ilgili olayları yeniden canlandırmaya yönelterek yaşadıkları sorunları araştıran aktif bir eğitim metodudur. Psikodrama ağırlıklı olarak bir takım spesifik davranışların belirlenerek, eğitimin içeriğinin kişiye özel tasarlanabildiği bir gelişim metodudur. Bu nitelikler, bireyin yaşamındaki seçeneklerin farkına varmasına, bunlar arasından seçim yapabilmesine ve duruma uygun olarak davranabilmesine olanak sağlamaktadır.

3.3.1.5.vii Yaşayarak ğrenme

Yetkinliklerdeki gelişim alanlarını bir senaryo çerçevesinde kurgulanan kapalı veya açık meknlarda (outdoor) kurguyu yaşayıp üzerinde tartışılabilen bir öğrenim uygulamasıdır.

3.3.1.5.viii DVD Seansı

DVD seanslarında BF yetkinliklerinin davranış özelliklerinin gözlemlenebildiği sinema filmlerinden örnek sahneler gösterilerek, bunların gerçek hayatla bağlantılandırıldığı tartışma ortamları yaratılmaktadır. DVD seansları 18 – 20 kişilik gruplarla yapılan yarım günlük bir gelişim aktivitesidir.

3.3.1.5.ix Kitap

BF Akademi'nin bilgi paylaşım platformu olan Akademinet üzerinden erişebilen sanal kütüphanede, kitap özetleri ve sektörel raporlar ile çalışanların gerekli yetkinlik, bilgi ve becerilerinin gelişimi desteklenmektedir.

3.3.1.5.x Sohbet Toplantısı

BF Grup şirket yöneticileri, konu uzmanları ve sektörde alanında başarılı uzman kişilerin deneyimlerini paylaştıkları gelişim yöntemidir. Katılımcıların soruları ile deneyim paylaşımı interaktif biçimde hayata geçirilir.

3.3.1.5.xi Simülasyon Programı

Katılımcıların, teorik olarak edindikleri bilgileri pratikte görme ve uygulama imkânı veren gelişim yöntemidir. Doğal bir ortamın laboratuvar koşullarında ya da bilgisayar ortamı kullanılarak sınanması sağlanmaktadır. Simülasyonun çok fazla sayıda ve çok fazla özellikli değişkeni tek bir modelde toplayabilme özelliği, bugünkü kompleks sistem ve süreçlerin öğrenilmesi için vazgeçilmez bir gelişim aracı olmasını sağlamaktadır. İhtiyaca göre bilgisayar başı ve/veya sınıf için ortamında gerçekleştirilen simülasyon programları katılımcılara büyük resmi gösterme anlamında çok etkindir.

3.3.1.5.xii Proje Çalışmaları

Gelişim programları kapsamında bireysel ya da grup olarak, belli bir amacı sınırlı bir süre içerisinde gerçekleştirmek üzere, teorik olarak verilen bilgiyi kullanmalarını sağlayan gelişim yöntemidir.

3.3.2 Medya Firması Performans Yönetim Sistemi

3.3.2.1 Faaliyet Alanı ve Şirket Hakkında Genel Bilgi

Tüm dünyada teknoloji ve internete dayalı bir devrim dönemi yaşıyor. Bu devrimin evlerimize açılan kapısı ise, TV'nin klasik yapısını ortadan kaldıran yepyeni bir sistem olan Dijital Televizyon Yayıncılığı'dır. Dijital Televizyon Teknolojisi uydu üzerinden dijital TV yayıncılığı ile çok sayıda kanal ve daha çok program seçeneğini mükemmel görüntü ve CD kalitesinde ses yayınıyla izleyiciye ulaştırmaktadır.

1990'lı yıllarda Avrupa ve ABD'de giderek yaygınlaşan dijital platform işletmeciliği, alışveriş ve ticaret kavramlarını yeniden şekillendirecek çok önemli bir teknoloji haline geldi. Televizyon ekranıyla evden alışveriş (home-shopping), bankacılık (home-banking) işlemleri yapmak, cep telefonuna kontör yüklemek, cep telefonuna veya TV ekranına mesaj göndermek, müşteri hizmetlerinin bütün servislerine ulaşmak mümkün hale geldi. Dijital yayıncılık teknolojisinde tüm bu interaktif hizmetlerin yanında, program akışının yer aldığı E-Rehberde bulunmaktadır. E-rehber sayesinde, kaçırmak istenmeyen programları etiketleyerek başlamadan önce TV'nin sizi uyarması sağlanmaktadır

Dijital yayıncılıktaki farklı uygulamalardan biri de HD teknolojisidir. HD Teknolojisi, TV yayıncılığında izleyicilerin evine kaliteli görüntü iletmeye yöntemidir. HD teknolojisi'nin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1. HD Teknolojisi resimlerdeki piksel sayısını artırarak daha iyi çözünürlük ve hareket ayrıntısı sağlar.
2. Çözünürlüğün artması TV'deki görüntünün gerçek hayattaki görüntüye daha çok yaklaşması anlamına gelir.

3. Ses kalitesi olarak da, yayından 5+1 Dolby Dijital ses iletimi mümkün olacaktır.

Yukarıda bahsedilen Dijital televizyon yayıncılığı sektöründe Türkiye'ye hizmet vermek amacı ile 1999 yılının Mart ayında kurulan şirket, 2000 yılının Mart ayından beri üyelerine hizmet vermektedir.

Türkiye'nin dijital platform kuruluşu olarak, bünyesindeki çok sayıda televizyon, radyo, müzik ve interaktif kanalını, dijital görüntü ve ses kalitesiyle üyelerine ulaştırmaktadır. Alışlagelmiş televizyon izleme alışkanlığını 21. yüzyıl teknolojisi ile yeniden şekillendiren şirket, dijital platform işletmeciliğinde bugün hala Türkiye'nin ilk ve tek ismi olmaya devam etmektedir. Türkiye'nin en önemli teknolojik yatırımlarından biri olan şirket, Avrupa'nın da sayılı Platformları arasında yer almaktadır.

Toplam kanal sayısı 170'i geçen şirket, televizyon kanalı, radyo, interaktif ve dijital müzik kanalını, çok net görüntü ve CD kalitesinde ses yayınıyla, Türkiye'nin tümünde olduğu gibi Kıbrıs, Avrupa ve Amerika'da bulunan 2.300.000'i aşkın üyesine hizmet vermektedir.

Günümüzde, tüketiciye sunulan ürünün yanı sıra sunulan hizmetin kalitesi de en az ürün kadar etkili olmaktadır. Bu nedenle amaç; en iyi, en fonksiyonel, en uygun fiyata, en ulaşılabilir ürünü üretmenin yanı sıra, bunu üyelerine en iyi şekilde sunmak ve satış sonrası hizmet kalitesinden de taviz vermemektir. Şirket, bayi ağı, teknik servisleri ve müşteri hizmetleriyle üyelerine ve müşterilerine en iyi hizmeti sunmayı ilke olarak benimsemiştir.

3.3.2.2 Vizyon & Misyon

Şirket Vizyonu: Evlerde eğlencenin ve teknoloji konforunun lider sağlayıcısı olmaktadır.

Şirket Misyonu: Bireylerin ve kurumsal müşterilerin eğlence, eğitim, bilgi ve günlük işlem ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, ayrıcalıklı ve kişiye özel hizmetler sunan lider, vazgeçilmez dijital platform olmaktadır.

3.3.2.3 Çalışan Profili ve İnsan Kaynakları Politikası

518 çalışanı olan şirket'te, temel “İnsan Kaynakları” politikası, çalışanları ilgilendiren her konuda kalite odaklı, adil ve eşit bir yaklaşım benimseyerek, çalışanlarının işiyle birlikte gelişmesini sağlamaktır.

İnsan Kaynakları ekibi, kişilerin şirketle iş görüşmesine geldiği ilk andan, çalışmaya başladığı ilk güne ve sonrasında kariyer gelişiminden, bireysel gelişimine ve eğitimine kadar, tüm aşamalarda çalışanlara danışmanlık vermektedir. Mutlu ve birlikte çalışmaktan keyif alan bir ekip yaratmak hedeflenmektedir. Böylelikle şirketin büyümesine ve gelişmesine katkıda bulunurken, çalışanların kendilerini de geliştirmeleri hedeflenmektedir.

Çalışan Sayısı: 518

Çalışanların Eğitim Düzeyi:

%13 Master ve Doktora,

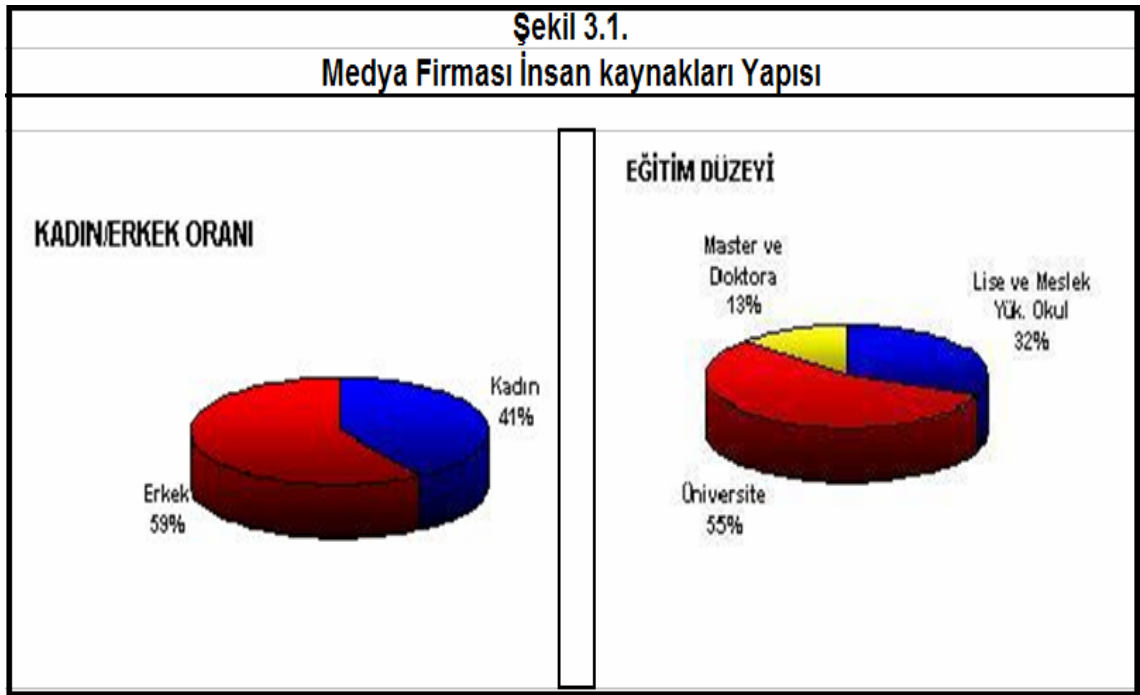
%55 üniversite,

%32 Lise & Meslek Yüksek Okulu

Çalışanların Kadın/Erkek Oranı:

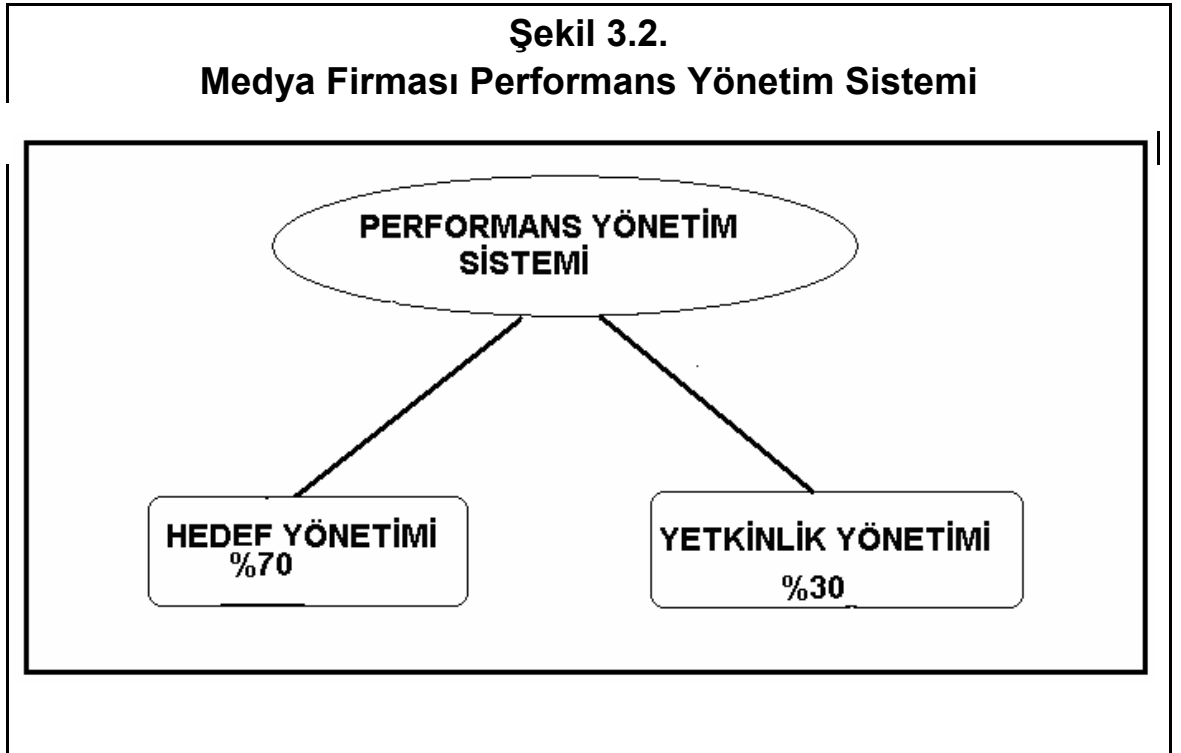
%59 erkek,

%41 kadın



3.3.2.4 Şirket Performans Yönetim Sistemi İçerisinde 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin Uygulamaya Alınması

Şirket içinde Personel performansını yönetmek için kullanılan sistemin genel adı Performans Yönetim Sistemi'dir. Performans Yönetim Sistemi'nin kapsamında 2 adet alt sistem bulunmaktadır.



Kuruluştan 2005 yılı başına kadar insan kaynakları yönetimi için benzer sistemler kullanılmaktadır. Ancak 2005 yılı içinde üst yönetimin aldığı kararla Mevcut sistemlerin geliştirilerek daha analitik hale getirilmesi çalışmaları başlatılmıştır. Çalışma kapsamında yürütülen projelerden bir tanesi de yetkinlik yönetimi çalışmalarında 360

derece performans yönetimi sisteminin kullanılmasıdır. Bu konudaki çalışmaları yapmakla görevlendirilen insan kaynakları bölümü projeyi bilimsel temeller üzerinde yürütebilmek amacıyla başlangıç aşamasında uzman bir danışmanlık firmasından yardım almayı uygun görmüştür.

2005 yılı içerisinde hizmet vermeye başlayan danışmanlık firması 2006 yılı başında çalışmalarını tamamlamıştır. Bu şekilde 2006 yılı içerisinde 360 derece performans yönetim sistemi kullanılmaya başlanmıştır.

Sistem ilk uygulamaya alınmadan önce şirket genelinde çok yoğun olarak lansman ve reklâm faaliyetleri yürütülerek çalışanların ilgisi çekilmiştir. Takip eden dönemde yöneticiler sistem hakkında eğitilerek her yöneticinin kendi çalışanını eğitmesi hedeflenmiştir.

Danışmanlık firmasıyla yapılan çalışmalar sonucunda şirket genelinde dikkate alınması gerekli 30 adet yetkinlik belirlenmiştir. Çalışılan pozisyon ve yapılan işin özelliğine göre çalışanlar iş takımları adı altında gruplara ayrılmıştır. Her bir iş takımı için sözü geçen 30 yetkinlikten uygun olanlar atanmıştır. İş takımına üye olan personelin yetkinlik değerlendirmesi sadece o iş takımı üzerinde olan yetkinlikler dikkate alınarak yapılmıştır.

3.3.2.4.1 Çalışanların Tepkisi ve Sistemin Geliştirilmesi

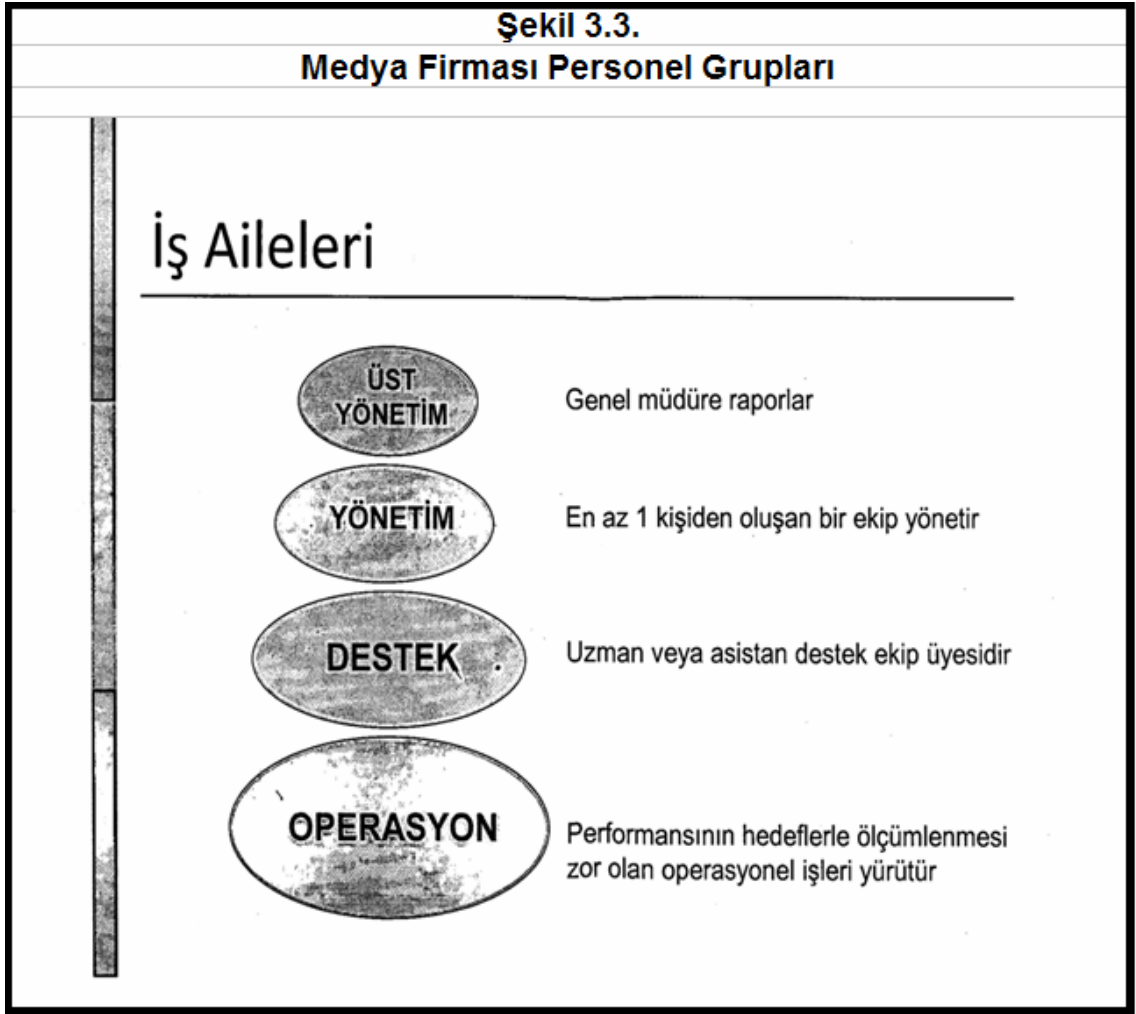
Yukarıda anlatıldığı üzere başlangıçta bir iş takımına üye olan personelin yetkinlik değerlendirmesi sadece o iş takımı üzerinde olan yetkinlikler dikkate alınarak yapılmıştır. Örneğin Operasyon bölümü çalışanları sözü geçen yetkinliklerden ilk onbeş tanesi için değerlendirmeye alınmışlardır. Her bir yetkinliğin altında alt detay olarak davranış göstergeleri vardır. Bir yetkinlik için minimum 5 adet davranış göstergesi belirlenmiştir. Değerlendirme yapılırken her bir davranış göstergesi için en az 10 adet sorunun cevaplanması gerekmektedir. Bu durumda örneğin 6 çalışanı olan bir yöneticinin cevaplaması gereken yaklaşık soru sayısı aşağıdaki formülle bulunabilir:

(Yetkinlik_sayısı X Davranış_göstergesi_sayısı X soru_sayısı) X çalışan_sayısı

Bu durumda 6 çalışanı olan yöneticinin cevaplaması gereken en soru sayısı aşağıdaki şekilde olacaktır:

$$\text{Minimum Cevaplanması Gereken Soru sayısı} = 15 * 5 * 10 * 6 = 5.500$$

Değerlendiricilerin sadece astlarını değil aynı zamanda üstleri, eşitleri ve tedarikçilerini de değerlendirmek zorunda oldukları düşünülürse ilgili işlemi yapmak hem çok uzun sürmüş hem de angarya olarak görüldüğü için çalışanların tepkisini çekerek etkinliğini yitirmiştir. Bu dezavantajları yok etmek ve sistemin uygulanabilirliğini sağlamak amacıyla insan kaynakları bölümü şirket çapında yeni bir çalışma başlatmıştır. Çalışma kapsamında şirket stratejileri paralelinde şirketin vizyon ve misyonuna odaklanılarak mevcut yetkinliklerin azaltılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda tüm personelin temel özelliklere göre genel gruplara ayrılarak yetkinliklerin gruplar bazında belirlenmesine karar verilmiştir. Bu amaçla oluşturulan her bir personel grubuna iş ailesi adı verilmiştir. Mevcut iş aileleri ve özellikleri aşağıda yer almaktadır.



Çalışanların İş Aileleri adı altında gruplanmasından sonra şirket genelinde belirlenen yetkinliklerin de gruplanması gerektiği düşünülerek aşağıdaki yapı oluşturulmuştur.

Şekil 3.4.

Medya Firması Yetkinlik Grupları

Yetkinlikler



- Yenilikçi Olmak ve Uyum Sağlamak
- Gelişimi ve Karlılığı Desteklemek
- Müşteri Odağılılık



- Vizyon ve Değerler ile Liderlik
- Ekibin Başarısına Katkıda Bulunma
- Etkili Yönetmek



- Müzakere Etmek
- Harekete Geçme
- Teknik/Profesyonel Bilgi
- Etkili İletişim
- İnisiyatif Kullanma
- Bilgiyi Yönetmek
- Kalite Odaklılık

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere firma genelinde çalışanların sahip olması gerektiği düşünülen yetkinlikler üç temel gruba ayrılmıştır. Bu gruplardan TEMEL yetkinlik grubu bölüm farkı, unvan ve kıdem ayrımı olmaksızın tüm çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler olarak saptanmıştır. FONKSİYONEL yetkinlikler ise çalışılan bölüm veya pozisyona göre çalışanın sahip olması istenen yetkinlik grubudur. YÖNETSEL yetkinlik grubu ise şirkette yönetim fonksiyonuna sahip çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerden oluşmaktadır.

İnsan kaynakları bölümünün 2007 yılı boyunca yaptığı çalışmalar sonucu sistem dâhilinde dikkate alınan yetkinlik sayısı otuzdan onüç indirilmiştir. Bu sayede çalışanlar açısından yetkinlikler daha belirgin ve kolay anlaşılır hale getirilmiştir. Ayrıca değerlendiriciler açısından da sistem daha basit bir hale getirilerek kullanım kolaylığı ve hız artışı sağlanmıştır. Netice olarak 2008 yılı içerisinde yapılan uygulamada önceki seneye oranla çalışanların sistem hakkında dile getirdikleri şikâyetlerin büyük oranda azaldığı ve sistemin daha efektif hale gelerek verimliliğinin arttığı gözlemlenmiştir. Gözlemlenen bir diğer olguda değerlendiricilerin daha az form ve soruyu cevaplamak zorunda kalmaları sonucu değerlendirme sırasında daha titiz davranmaları olmuştur.

Mevcut şartlar altında sistem oldukça yararlı ve efektif hale gelmiş olmasına rağmen İnsan Kaynakları bölümü sistemi daha da geliştirmek üzere inceleme ve çalışmalarına devam etmektedir. Bu amaçla üzerinde çalışılan son proje TALENT_5 projesidir. Bu çalışma ile birlikte performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen parametrelere dayanarak çalışanları beşli bir yetenek havuzunda gruplara ayırmak ve ilgili gruplardan eğitim planlama, terfi, tayin ve rotasyon gibi işlemlerde yararlanmaktır. Çalışmanın 2009 yılı içinde tamamlanarak 2010 yılında uygulamaya alınması hedeflenmektedir.

3.3.2.5 Sistemin Genel İşleyişi ve Performans Yönetim Süreci

Her sene Şubat-Mart aylarında ilgili seneye ait hedefler belirlenerek sisteme girilmektedir. Hedef belirleme işlemi o seneye ait şirket stratejileri doğrultusunda çalışanların da katkısı alınarak üst ve orta kademe yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Hedefler belirlenirken kolay ulaşılabilir olmayan hedefler olmasına dikkat edilmektedir. Ancak çalışanların hedefin ulaşamayacak derecede zor hedefler karşısında da motive olamayacağı düşünülerek zor ama sistemli bir çalışmayla gerçekleştirilebilecek hedefler belirlenmeye çalışılmaktadır. Temmuz – Ağustos döneminde ise sene içindeki gelişmelere paralel olarak hedef kontrolü ve revize işlemleri yapılmaktadır. Aralık ayında ise konulan hedefleri gerçekleştirmeleri açısından çalışanlar değerlendirmeye tâbi tutulmaktadır.

Yetkinlik Yönetimi sistemine ait çalışmalar ise her sene ekim ayında başlamaktadır. Tüm çalışanlar mevcut bilgisayar sistemi üzerinde var olan ekranları kullanarak kendilerini, astlarını ve üstlerini değerlendirmektedir. Kısacası bir çalışan kendisi, yöneticisi ve astları için direk olarak doğal değerlendirici konumundadır. Ayrıca her çalışan için minimum 3, maksimum 7 tane müşteri ve eşit değerlendirici bulunmaktadır. Bir çalışanın müşteri ve eşit değerlendiricilerinin belirlenmesi insan kaynakları tarafından yapılmakta, atamalar bilgisayar sistemi vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Ancak takip eden dönemde ilgili seçim işleminin yöneticisinin onayı ile çalışan tarafından yapılması planlanmaktadır.

Sistemin yürütülebilmesi için en etkili unsurlardan bir tanesi hiç şüphesiz kullanılan bilgisayar sistemidir. Şirketin bilgi teknolojileri bölümü tarafından inhouse olarak geliştirilen program sayesinde güvenlik ve iletişim kolaylığı sağlanmış, fiziksel doküman doldurma ve ilgili dokümanlardaki sonuçların birleştirilerek değerlendirilmesinde yaşanan birçok zorluk ortadan kaldırılmıştır. Bilgisayar sistemine erişimi kısıtlı olan operasyonel birimlerdeki çalışanlar için hardcopy hazırlanan dokümanlar insan kaynakları yetkilileri tarafından sisteme girilmektedir.

Sistemde mevcut olan yetkinliklerin değiştirilmesi ya da yeni yetkinliklerin eklenmesi işlemi insan kaynakları bölümünün gözetiminde şirket üst yönetiminin kararıyla gerçekleştirilmektedir.

Bir çalışan için hedef değerlendirmesi yapılabilmesi için minimum 1 yıl kıdem şartı aranmaktadır. Ayrıca 1 aydan daha az kıdeme sahip çalışanlar da yetkinlik değerlendirme kapsamı dışında tutulmaktadır.

Çalışmalar sonucunda bir personelin Hedef Yönetim Sistemi değerlendirme sonucunun yüzde yetmişi ile Yetkinlik Yönetimi Sistemi değerlendirme sonucunun yüzde otuzu toplanarak genel performans notuna ulaşılmaktadır. Genel Performans Notu aşağıdaki işlemler için dikkate alınan oldukça önemli bir parametredir.

- Terfi
- Ücret Yönetimi
- Tayin ve Rotasyon

Ancak genel uygulama olarak bir çalışan için pirim benzeri parasal sonuçlar için çıktıları dikkate alınan sistem Hedef Değerlendirme sistemidir. Yetkinlik Yönetimi Sistemi çıktıları ise daha çok eğitim ve gelişim planlarının yapılması ve çalışanlar için kariyer hedeflerinin belirlenmesi gibi uygulamalarda dikkate alınmaktadır. Bunların yanında çalışanın eğitim seviyesi, çalışan hakkında yöneticisinin düşüncesi ve çalışanın ilgili pozisyonundaki kıdemi gibi başka faktörlerin ağırlığı da devam etmektedir.

3.4 SONUÇ

Gerek bireysel, gerekse örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırma amacı güden, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetim sisteminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir.

Günümüzde iş dünyasındaki rekabette öne çıkabilmenin ve başarıya ulaşabilmenin, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilmenin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen örgütler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin insan olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadırlar. İnsanı ön plana çıkartan 360 derece performans değerlendirme yöntemi, gelecekte başarılarla imza atmayı hedefleyen pek çok örgüt tarafından tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. 360 derece değerlendirme sistemi, yukarıda ifade edilen performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

İyi bir performans değerlendirme sistemi kurmanın özü öncelikle doğru soru sormaktan geçmektedir. Kuşkusuz iyi bir performans değerlendirme sistemi organizasyonun içindeki farklı yerlere tıpkı bir radarın uçaklara gönderdiği sinyal gibi doğru sinyaller göndermek zorundadır. Eğer radar uçaklara doğru sinyaller göndermez, sinyaller bilgisayarlara doğru kodlanmazsa; uçağın büyüklüğü, sürati ve cinsi konusunda yanlış bilgiler elde edersiniz. Performans değerlendirme sistemi de organizasyona doğru sinyaller gönderemezse organizasyon vizyonundan her geçen gün uzaklaşır ve hızla ölüme doğru gider.

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

Firma bazında yapılacak çalışmalarla belirlenecek önemli yetkinlik ve kriterler baz alınarak hazırlanacak bir değerlendirme anketi veri toplamada en önemli araç olacaktır. Farklı firmalarda farklı kriter ve özellikler kullanılıyor olabilir. Böyle olsa bile ilgili kriterlerin tespitinde çalışanların katılımıyla yapılan çalışmalarda gerekli özen gösterilmişse ve süreç dinamik olarak işletiliyorsa temel fonksiyonlarda farklılık yok demektir. Araştırmada incelenen iki firmanın 360 derece geri besleme sürecinde kullandığı temel yetkinlikler ve davranış özellikleri farklı olmakla birlikte sonuç itibarıyla her firma kendi yapısına uygun ve kendisi için önemli olan özellikleri dikkate almıştır. Sistem araçlarındaki bu farklılık iki firmadaki sistemlerin teorik kurallardan uzaklaşması yerine teorik kurallarla paralellik göstermelerini sağlamıştır.

Veri toplama anketleri gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Çok fazla verinin toplanmasını ve raporlanmasını gerektiren 360 derece değerlendirme uygulamalarının manüel olarak yapılması durumunda, insan kaynakları departmanları ciddi bir operasyonel yük ile karşı karşıya kalmaktadırlar. 360 derece yönteminin elektronik ortamda uygulanması, değerlendiricileri on-line olarak seçebilmesi gibi özellikleri kâğıt formların oluşturulması, doldurulması, toplanması ve okunarak kaydedilmesi gibi angarya işleri ortadan kaldırmakta ve bu işlemleri bir ya da iki personelin kolayca gerçekleştirmesine imkân vererek zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Araştırma konusu Medya firmasında 518 işgören olmasına karşın insan kaynakları uygulamalarından sorumlu sadece 2 personel olması da bu kolaylığın bir göstergesidir. Yine aynı şekilde yaklaşık 20.000 çalışanı olan bilişim firmasında her işgören için 360 derece değerlendirme yapılıyor olmasına rağmen ilgili anketlerin toplanma ve değerlendirilme sürecinin 2 işgünü içinde tamamlanması da konunun önemini gösteren başka bir bulgudur. Ayrıca bu sayede sürecin işleyişi sırasında değerlendirme aşamalarının herhangi birinde oluşabilecek operasyonel hatalar önlenmektedir. Sistemin sanal ortamda yürütülmesinin bir diğer avantajı da sistem gereklerinden olan gizlilik ve şeffaflığın aynı anda kolay bir şekilde sağlanabiliyor olmasıdır.

Verilerin işlenmesinde bilgisayardan yararlanabilmek için, toplanan bilgilerin öncelikle ihtiyaca yönelik, doğru ve zamanında karar almayı sağlayıcı nitelikte olması gerekmektedir. Aksi takdirde bilgisayardan elde edilen gereksiz ayrıntılı, gecikmiş ve konu ile ilgili olmayan çıktılar yönetimin alacağı kararlarda ya kullanılmayacak ya da hatalı kararların alınmasına neden olacaktır. Araştırma konusu işletmeler ilgili sorunu öncelikle bir danışmanlık firmasından destek alarak daha sonra ise sürekli gelişim prensibine uygun olarak süreci dinamik tutarak aşmayı başarmışlardır. Süreç kapsamında kullanılan anket, form gibi araçlar her sene tekrar gözden geçirilerek kontrol edilmekte, tüm işletme çalışanlarının sürece dâhil olması sağlanarak sistemin etkin ve güncel kalması gerçekleştirilmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminden etkinlikle tüm işletmenin yararlanabilmesi için personel verilerini bilgisayara girecek, gerekli analizleri yapacak ve diğer yöneticilerin anlayacağı bir formatla bunları raporlayabilecek nitelikte uzmanlara ve İnsan kaynakları bölümüne ihtiyaç vardır. Önceleri daha çok yönetim, sosyal ve beşeri konularda eğitim yapmış kişilerden oluşan personel uzmanlarının günümüzde artık hem teknik, hem de beşeri konularda eğitim görmüş olmaları gerekmektedir. Böylece bilgisayar teknolojisinin yardımı ile hem bölüm, hem de organizasyon içinde İnsan kaynakları bilgi sistemi açısından uygulamaların gelişmesi mümkün olacaktır. Araştırma konusu her iki işletmede yukarıda sözü geçen gereklilikler konusunda gerekli hassasiyeti göstermiş ve firmaların insan kaynakları fonksiyonunu yürütmek amacıyla yeterli bilgi ve donanıma sahip eğitilmiş personeli istihdam etmiştir.

Performans değerlendirme formlarından elde edilecek bilgilerden yararlanarak yapılacak bazı araştırmalar, bize Performans Yönetim Sisteminin amaçlarına ne denli ulaştığını gösterecektir. Örneğin performans değerlendirme konusunda eğitime tabi tutulan ve bu konuda eğitim görmemiş grupların yaptıkları değerlendirmelerin dağılımı incelenerek, verilen eğitimlerin yararlı olup-olmadığı anlaşılabilecektir. Bu konuda araştırma konusu şirketlerde yapılan bir çalışma da doğru ve düzgün değerlendirme yapma işleminin değerlendiren ve yönetici pozisyonundaki işgörenler için ayrı bir performans kriteri olarak uygulanmaya çalışılmasıdır.

Astın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda üstünün desteğini sağlama beklentisi de performans değerlendirme sistemlerinde dikkate alınmalıdır. İşgörenlerin beklentilerini gerçekleştirebilmeleri için işletmelerdeki performans değerlendirme sistemi ile eğitim sistemleri arasındaki koordinasyon ve ilişkinin sağlam temellere dayandırılması gerekmektedir. Her iki sistem etkileşim ve bilgi alışverişinde bulundukları zaman astların eğitim, yetiştirme ve yönlendirme ihtiyaçları daha rahat giderilecektir. Araştırma konusu olan işletmelerden özellikle Bilişim firması bu konuya çok büyük önem vermiştir. Firma 360 derece performans değerlendirme sisteminden gelen eğitim ve yönlendirme ihtiyaçlarını tam karşılayabilmek için günü birlik faaliyetler yerine çok büyük bir yatırıma girilerek BF AKADEMİ adı altında yeni bir şirket kurmuştur.

Performans değerlemesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörelere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusunu taşıyabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörelere gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır. Araştırma konusu olan her iki işletmede bu konuda oldukça başarılı olmuştur. Ancak söz konusu Bilişim Firması'nda uygulanan sistem daha oturmuş ve çalışanlar tarafından daha çok kabul görmüş durumdadır. Bu farklılığın en önemli sebebi olarak firmada uygulanan İnsan Kaynakları account yönetimi görülmektedir. Bu uygulama kapsamında görevlendirilen İnsan Kaynakları Personeli direkt olarak diğer bazı bölümlerde çalışmakta ve bu bölümdeki diğer çalışanlarla mesai arkadaşlığı yapmaktadır. Bu sayede sistem hakkında oluşabilecek problemler ve çalışanların soruları yerinde tespit ile anında çözüme kavuşturulmaktadır. İnsan kaynaklarının çabasıyla sistem oturmuş ve kendiliğinden çalışır hale gelmiştir.

İşgören, özellikle başarılı işgören çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği yaratacaktır. 360 derece performans yönetim sisteminde çalışana verilen olumlu geri bildirimler bu beklentinin duygusal boyutunu karşılasa da

işgörenlerin büyük çoğunluğu yüksek performans sonucu maddî ödüller de beklemektedir. Maddî ödül iki şekilde gerçekleşmektedir. Terfi ve ücret artışı. Terfi gerçekleştiğinde otomatik olarak ücret artışı da gerçekleşmektedir. Ancak işletmeler terfi kararlarını verirken birçok parametreye göre hareket etmekte sadece yüksek performans sonuçlarını dikkate almamaktadırlar. Ayrıca işletmelerdeki ücret seviyesi büyük oranda işgörenin pozisyonuyla ilişkilidir. Bu durumda terfi etmeyen personele yüksek maaş zammı vermekte pek mümkün olamamaktadır. Yukarıda anlatılan kısıtlar nedeniyle 360 derece performans değerlendirme sistemi sonuçları insan kaynakları uygulamalarında bir dilemmaya yol açmaktadır. Çünkü yüksek performans göstermiş bir personel yüksek ücret beklentisi içerisine girmekte ancak terfi edememekten dolayı bu beklentisi karşılanamamaktadır. Araştırma konusu şirketler söz konusu problemi iki farklı yöntemle çözmüşlerdir. Bilişim Firması her unvan grubu için geniş bant ücret aralığı uygulamasıyla, Medya Firması ise pirim sistemi ile ilgili sorunun üstesinden gelmişlerdir. Bilişim firması her unvan grubu için alınabilecek minimum ve maksimum ücret tutarlarını tespit etmiş bu aralığı oldukça yüksek tutmuştur. Bu sayede aynı unvandaki yüksek performans gösteren işgören ile düşük performans gösteren işgören arasında başarılı çalışan lehine olacak şekilde terfi olmadan da fark oluşturulabilmiştir. Medya firması ise yüksek performans gösteren çalışanlara bir defalık olmak kaydıyla pirim vererek ödüllendirmiştir.

Sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de arzu edilen gerçekçi katma değeri sağlamayacaktır. 21. yüzyılda çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı “insan” olacaktır.

360 Derece Değerlendirme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır. Sürekli iyileşmek işletme

açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür. Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli farkı yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Fark teknoloji ile yaratılamaz. Teknoloji eğer onu kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmez. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkündür. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir.

EKLER

EK 1: GÖRÜŞMELERDE FİRMALARA SORULAN SORULAR

- ✚ İşletmeniz hakkında bilgi verebilir misiniz?
- ✚ Şirket vizyon ve misyonu hakkında bilgi verebilir misiniz?
- ✚ Organizasyon yapısı ve bu yapı içerisinde İnsan Kaynakları departmanının yeri hakkında bilgi verebilir misiniz?
- ✚ Şirketinizde uygulanan insan kaynakları politikaları ve stratejileriniz hakkında bilgi verebilir misiniz?
- ✚ İşgören sayısı ve demografik yapı hakkında bilgi verebilir misiniz?
- ✚ İnsan Kaynakları bölümünün yapılanması hakkında bilgi verebilir misiniz?
- ✚ 360 Derece performans değerlendirme sürecine geçmek için çalışmalara ne zaman başladınız?
- ✚ 360 Derece performans değerlendirme sürecine geçmek üzere sizi harekete geçiren sebepler nelerdi?
- ✚ 360 Derece Değerleme sistemini uygulamaya başlamadan önce kullandığınız başka bir yöntem var mıydı? Varsa nedir?
- ✚ İnsan kaynakları bölümü olarak böyle bir çalışma başlatma kararınızı duyurduğunuzda üst yönetimin olumlu ya da olumsuz ne tür tepkileri oldu?
- ✚ İnsan kaynakları bölümü olarak 360 Derece Değerleme sistemi hazırlık çalışmalarına başladığınızı ilan ettiğinizde işgörenlerin ve orta düzey yöneticilerin ne tür tepkileri oldu?
- ✚ Çalışmalara başlamadan önce eğitim aldınız mı? Aldınız ise alınan eğitimin gerekli olduğuna inanıyor musunuz?
- ✚ Hazırlık çalışmaları sırasında outsorce bir firmadan danışmanlık hizmeti aldınız mı? Aldınız ise neden böyle bir hizmet alma ihtiyacı hissettiniz?
- ✚ Danışmanlık firmasının çalışmaları ne kadar sürdü ve eğer tamamlandı ise hangi aşamada bitti?

- ✚ Sistemin firma genelinde tanıtımını ve lansmanını nasıl yaptınız? Bu tür çalışmalar ne kadar sürdü?
- ✚ Sistemi tüm işletme çapında tümüyle uygulamaya geçirmeden önce pilot uygulama yaptınız mı? Yaptı iseniz pilot uygulama yapılan birim ve çalışanları hangi nedenlerle seçtiniz?
- ✚ Geçiş aşamasında işgörenler için eğitim çalışması yaptınız mı? Yapıldı ise ne tür eğitim programları uyguladınız?
- ✚ Sistemin ilk uygulanmaya başlandığı dönemlerde çalışanlardan ne tür tepkiler aldınız?
- ✚ Uygulama başladıktan sonra direnç gösterenler oldu mu? Direnç gösteren yöneticiler oldu ise ilgili direnci kırmak için ne tür önlemler aldınız?
- ✚ Uygulamaya başladıktan sonra karşılaşılan sorunlar karşısında üst yönetimin tepkisi ne oldu? Karşılaşılan sorunların aşılabilmesi için üst yönetim destek verdi mi?
- ✚ 360 Derece Performans Değerleme Süreci içinde kullanılan yetkinlikleri neye göre tespit ettiniz? Yetkinliklerin tespiti sırasında danışmanlık firması yardımcı oldu mu?
- ✚ Yetkinliklerin belirlenmesinde çalışanların katılımını nasıl sağladınız?
- ✚ 360 Derece Performans Değerleme Süreci içinde kullanılan yetkinlikler statik mi? Eğer statik değilse sistem içindeki yetkinliklerin değiştirilmesine kim karar veriyor?
- ✚ Yetkinliklerin performans derecesinin tespitinde ne tür araçlar kullanıyorsunuz? Anket veya form türü belgeler kullanılıyorsa ilgili belgelerdeki sorular nasıl ve kim tarafından hazırlanıyor?
- ✚ Yetkinliklerin performans derecesinin tespitinde Görüşme metodunu kullanıyor musunuz? Neden?
- ✚ Firmanızda kullanılan performans değerlendirme sistemini aşamalarıyla birlikte anlatabilir misiniz?
- ✚ Performans Değerleme Sistemi içerisinde kullandığınız 360 derece değerlendirme sürecini aşamalarıyla birlikte anlatabilir misiniz?
- ✚ 360 derece Performans Değerleme sürecine kimler dâhil ediliyor? Dâhil olmayanların süreç dışında bırakılma sebebi nedir?
- ✚ Bir çalışanı kimler değerlendiriyor?

- ✚ Değerleyici seçimine kim karar veriyor?
- ✚ Değerleyici seçim kriterleriniz var mı? Varsa nedir?
- ✚ Değerleyiciler her sene değişiyor mu?
- ✚ Değerleyicilere efektif değerlendirme için eğitim veriliyor mu? Yapılan eğitimler hangi sıklıkta tekrar ediliyor?
- ✚ Eğer değerleyici eğitimi düzenleniyorsa eğitim içeriği nelerden oluşuyor?
- ✚ Değerleyici eğitimlerini veren uzmanlar kim? Eğiticiler için de belli periyotlarda eğitim düzenliyor musunuz?
- ✚ Değerleme sırasında çalışan grupları kendi çıkarlarını maksimize etme yönünde davranabilirler. Bu olumsuzluğun önüne geçebilmek için ne tür tedbirler aldınız?
- ✚ Bir işgörenin performans notu hesaplanırken kullanılan değerlendirme ağırlıklandırması nasıl?
- ✚ Değerlendirme ağırlıklarını kim neye göre belirliyor?
- ✚ Değerlendiriciler ilgili anket ve formları fiziksel olarak mı yoksa elektronik ortamda mı dolduruyor?
- ✚ Eğer formlar elektronik ortamda dolduruluyor ise gizlilik ve güvenliği sağlamak amacıyla ne tür tedbirler aldınız? Herkes için user ve şifre tanımı var mı?
- ✚ Eğer formlar fiziksel olarak dolduruluyor ise gizlilik ve güvenliği sağlamak amacıyla ne tür tedbirler aldınız?
- ✚ Değerlendirilenlere eğitim veriliyor mu? Veriliyorsa yapılan eğitimler hangi sıklıkta tekrar ediliyor?
- ✚ Eğer değerlendirilen eğitimi düzenleniyorsa eğitim içeriği nelerden oluşuyor?
- ✚ Değerlendirilen eğitimlerini veren uzmanlar kim? Eğiticiler için de belli periyotlarda eğitim düzenliyor musunuz?
- ✚ Değerleme sonuçlarının analizi kimler tarafından ve nasıl yapılıyor? Bu konuda danışmanlık firmalarından yardım alıyor musunuz?
- ✚ Tüm sistem için gizlilik, güvenilirlik ve şeffaflık ilkelerini nasıl sağlıyorsunuz?
- ✚ Analizler sonucu çıkarılan değerlendirme raporlarını kimler görebiliyor?

- ✚ Yapılan tüm değerlendirmeler direkt olarak kullanılıyor mu? Objektif olmayan değerlendirmeleri ayırt edebilmek için yapılan çalışmalarınız var mı?
- ✚ Performans Değerleme sonuçları kullanılarak çalışanlara geri bildirimde bulunuluyor mu?
- ✚ Eğer geri bildirimde bulunulması gerekiyorsa ilgili geribildirim kim tarafından sunuluyor?
- ✚ Değerlemeler sonucunda bir işgören için geliştirilmesi gereken yetkinlikler tespit edildi ise ilgili zâfiyeti gidermek için ne tür tedbirler alıyorsunuz?
- ✚ Değerlemeler sonucunda potansiyeli yüksek çıkan işgörenler için ilgili potansiyelleri kullanmak adına ne yapıyorsunuz? Yetenek havuzlarınız var mı?
- ✚ Değerleme sonuçlarını ücret tespitinde kullanıyor musunuz? Kullanıyor iseniz performans notunun ücret üzerine olan etkisi hangi yöntemle hesaplanıyor?
- ✚ Değerleme sonuçlarını ücret tespitinde kullanmıyorsanız başarılı personeli ödüllendirmek için uyguladığınız yöntem nedir?
- ✚ Değerleme sonuçlarını terfi kararlarını verirken kullanıyor musunuz? Kullanıyor iseniz nasıl?
- ✚ İşten çıkarma kararları verilirken performans değerlendirme sonuçlarını kullanıyor musunuz? Kullanmıyor iseniz başarısız olan personel için neler yapıyorsunuz?
- ✚ Eğitim planları oluşturulurken performans değerlendirme sonuçlarını kullanıyor musunuz? Kullanıyor iseniz nasıl?
- ✚ Kariyer planları oluşturulurken performans değerlendirme sonuçlarını kullanıyor musunuz? Kullanıyor iseniz nasıl?
- ✚ İş geliştirme, rotasyon ve reorganizasyon çalışmalarında performans değerlendirme sonuçlarını kullanıyor musunuz? Kullanıyor iseniz nasıl?
- ✚ Yukarıdakiler dışında performans değerlendirme sonuçlarını kullandığınız alanlar var mı? Varsa nedir?
- ✚ 360 Derece Performans Değerleme yöntemini uygulama periyotlarınız nedir?
- ✚ Yıl içinde ara performans görüşmeleri yapılıyor mu?
- ✚ Değerlendiricilerin yıl içinde yaptıkları gözlemler için aldıkları notları saklayabilecekleri bir sisteminiz var mı?

- ✚ CEO veya Genel Müdür pozisyonlarındaki en üst düzeydeki yöneticileriniz için de 360 derece performans değerlemesi yapılıyor mu? Bu yöneticiler de sisteme değerlendirici olarak iştirak ediyorlar mı?
- ✚ Sizce işletmenizde bu yöntem kabul edilmiş ve oturmuş bir sistem midir? Değilse sebepleri nedir?
- ✚ Size göre 360 Derece Performans Değerleme yönteminin avantajları nedir?
- ✚ Size göre 360 Derece Performans Değerleme yönteminin dezavantajları nedir?
- ✚ 360 Derece Performans Değerleme yöntemi uygulamanın şirketinize sağladığı en büyük katkı nedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aldemir M. Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İzmir, Fakülteler Kitabevi, 2004
- Argon Türkan ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Nobel Basımevi, 2004
- Ataay İsmail Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, 2.Basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:235, 1990
- Barutçugil İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul, 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık, 2002
- Bayraktaroğlu Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2008
- Beach D.S., **Personnel**, 4.Baskı, MacMillan Publishing Co. Inc., New York, 1980
- Bilgin Kamil Ufuk, **Kamu Performans Yönetimi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 2004
- Biröl Bumin, **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi yoluyla Örgütsel gelişim**, AİTİA Yayını, Ankara, 1974
- Can Halil, A.Ergün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara,1995
- Cascio F. Wayne, “**Managing Human Resources**”, **Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3rd Edition, Mc Graw Hills Inc., New York, 1992
- Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Personel seçimi ve Başarı değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi yayın no:248, Küre Ajans, İstanbul, 1991
- Feldman D.C. ve H.J. Arnold, **Managing Individual and Group Behaviour in Organizations**, McGraw-Hill Book Co., Auckland, 1983
- Fındıkçı İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000
- Glueck W.F., **Personnel, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, 4th ed., Boston:Allyn and Bacon, 1993

- Graham H.T. and R. Bennett, **Human Resources Management**, The M and E Handbook Series, 7th Edition, Singapore, 1992
- Lepsinger Richard and Anntoinette D. Lucia, **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, San Francisco, Jossey-Bass Pfeffer Inc, 1997
- Luecke Richard, **Performans Yönetimi**, Çev. Aslı Özer, Türkiye iş Bankası kültür Yayınları, İstanbul, 2008
- Maviş Fermani, **Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, Eskişehir, 1994
- Palmer Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın, İstanbul, 1993
- M. Palmer ve K.T. Winters, **İnsan Kaynakları**, 1. Baskı, İstanbul, Rota Yayın, 1993
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **Personel Yönetimi**, 8.Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Basımevi, 2008
- Tuğrul Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, Çantay Yayınları, 2005
- Scarpello V. and J. Ledvinka, **Personel/Human Resource Management-Environments and Functions**, PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1988
- Schuler R.S., **Personel and Human Resource Management**, 3.Baskı, West Publishing Co. Inc., New York, 1980
- Thompson B.L., **Yeni Yöneticilik el Kitabı**, Çev. Vedat Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Tortop Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, 3.Baskı, Ankara, Yargı Yayınevi, 1999
- Tutum Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİ Enstitüsü Yayınları No:179, Doğan Basımevi, Ankara, 1979
- Uyargil Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, 2.Basım, Arıkan Basımevi, 2008
- Uyargil Cavide, Zeki Adal, İsmail D. Ataay, Ahmet C. Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Basım, İstanbul, Beta Basım, 2000

Vukotich George, “**The 360 Degree Process: Planning for Implementation**”, Edited by Hollister A.Hughes, Pearson Reid London House, 2004

Selçuk Yalçın, **Personel İdaresi**, İstanbul, Beta, 1973

Yüksel Müberra, **İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2008

Yüksel Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007

Diğer Yayınlar

Ahmet İzgi, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2007)

Akın Arslan, “360 Derece Geri Besleme ve Ötesi”,15.04.2008, Çözümvar Danışmanlık Yayınları, Makaleler,
http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Performans_Yonetimi/360_Derece_Geri_Besleme_ve_Otesi.asp (11 Ocak 2009), s.1.

Allan H. Church and David W. Bracken, “Advancing the State of the Art of 360-Degree Feedback”, **Group & Organization Management**, Vol.22, Iss. 2, June 1997

Alma M. McCarthy and Thomas N. Garavan, “Developing Self-Awareness in the Managerial Career Development Process: The Value of 360-Degree Feedback and the MBTI”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.23, Iss. 9, 1999

Altan Doğan, “Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama”, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004

D. Antonioni, “Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process”, **Organizational Dynamics**, Autumn 1996

Derya Kara, “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Etkisi: 5 Yıldızlı otel İşletmelerinde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi EBE,2008)

- Duygu Altay, “Kamu Yönetiminde Performans Değerleme Süreci ve SHÇEK Örneği”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE,2007)
- Edward Prewitt, “Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews”, **Harvard Management Update**, February 1999
- Emtullah Dinç, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE,2005)
- Hilmi Rafet Yüncü, “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geri Bildirimin Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE,2005)
- İlker Örencik, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi SBE,2007)
- J. Lawrie, “Prepare for a Performance Appraisal”, **Personel Journal**, Vol.69, April 1990
- M.L. Ramsey and H.Lehto, The Power Of Peer Review, **Training and Development journal**, july 1994
- Mehmet Erdiñ, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2006)
- Osman sert, “Yerel Yönetimlerde Performans Yönetim Sistemi ve Sorunları” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE,2004)
- Özgür Demirtaş, “Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi SBE,2007)
- Simon Hurley, “Application of Team Based 360 Degree Feedback Systems”, **Team Performance Management**, Vol:4, Iss 5, 1998
- T. Doğan Ergülen, “360 derecelik Dönüşüm”, **Kariyer Dünyası**, Ekim 1998
- Tamer Keçecioglu ve Burak Çapraz, “360 derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, **Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, Sayı:2, 2003.
- Thomas N. Garavan, Michael Morley and Mary Flynn, ““360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”, **Journal Of Management Development**, Vol:16, no:2, 1997

Turgay Battal, “Performans Değerlendirmesi ve TSK için Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi”(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE,1996)