

**T.C.
ZONGULDAK KARAEKİMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**KAMUDA
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME:
ÖRNEK BİR UYGULAMA**

İsmail Bağrıaçık

Zonguldak 2009

T.C.
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

KAMUDA
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME:
ÖRNEK BİR UYGULAMA

Hazırlayan
İsmail Bağrıaçık

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Güven MURAT

Zonguldak 2009

T.C.
ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2005528201002 numaralı İsmail Bağrıaçık'ın hazırladığı “**Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama**” konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 30/07/2009 Perşembe günü saat 10:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan _____

Prof. Dr. Güven MURAT (Danışman)

Üye _____

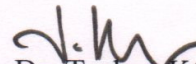
Doç. Dr. Muhlis BAĞDİGEN

Üye _____

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

3../8../2009


Doç. Dr. Turhan KORKMAZ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum : ZKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama
Tez Yazarı : İsmail Bağrıaçık
Tez : Prof. Dr. Güven Murat
Danışmanı
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2009
Sayfa Adedi : 161

1980’li yıllar itibariyle ivme kazanan ve son yıllarda süregelen bazı yapısal ve kültürel değişimlerin, örgütleri 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelttiği belirtilmektedir. Örgütler bulundukları coğrafyanın kültürel özelliklerine rağmen, küresel piyasalarda rağbet gören ve başarılı olan sistemlere ve anlayışlara yönelmeye zorlanmaktadır. Değişen ve karmaşıkleşan örgüt ve iş yapıları ile çetin rekabet, insan kaynaklarının etkin kullanımını gerektirmektedir. Örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi için, onlar hakkında kapsamlı ve doğru bilgileri elde etmesi gerekmektedir. Bu bilgileri elde etmek ise, geleneksel anlayıştaki gibi tek kişinin gerçekleştirebileceği bir süreç olarak mümkün gözükmemektedir. Dolayısıyla, veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve örgütsel katılımın artırılması önem arz etmektedir. Bu amaçla çok kaynaklı değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Aslında, 360 derece geribildirim sistemi katılım odaklı yönetim anlayışının bir ürünüdür. Kapsamlı ve doğru örgütsel bilgiye ulaşma noktasında büyük yararlar sağlamaktadır. Bütün bu şartlar gereği, kültürel engellere rağmen, 360 derece geribildirim sistemi ülkemizde de yaygın bir şekilde kullanılması gereken bir araçtır. Bu amaçla, hiyerarşik yapıdan katılım esaslı yönetime geçişi temsil etmesi açısından 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir kamu kuruluşunda uygulanmasının sisteme olan ilgiyi artıracağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, bir kamu kuruluşu olan Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’ne bağlı birimlerde görevli ikinci derece amirlerin son bir yıllık süreye ait performansları 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile değerlendirilmiştir. Performans değerlendirme sürecine ikinci derece birim amirleri ve onları çevreleyen personel dahil edilmiştir. Daha sonra, bütün veri kaynakları arasında karşılaştırmalı analizler yapılarak, 360 derece performans değerlendirme sisteminin işlevselliği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme, Geribildirim

ABSTRACT

Institution	: Zonguldak Karaelmas University, Institute of Social Sciences, Department of Business Management
Title	: 360 Degree Performance Evaluation in Public Organizations: A Sample Application
Author	: İsmail Bağrıaçık
Adviser	: Prof. Dr. Güven Murat
Type of Thesis, Year	: MSc. Thesis, 2009
Total Number of Pages	: 161

It is stated that some social and cultural changes which gained momentum in 1980s and have been going on during recent years have turned the organizations' attention to a system of 360 degree performance evaluation. In spite of the cultural aspects of the region in which they live, the organizations have been forced to focus on the successful systems and concepts that are demanded in global markets. The changing and complicated organization and business structures and fierce competition require the efficient use of human resources. It is necessary for the organizations to obtain comprehensive and accurate information about human sources in order that they can use them in an efficient way. When it comes to acquiring this information, it does not seem possible as a process that only one person can achieve like in the traditional approach. Therefore, it is important that data sources be diversified and organizational participation be increased. For this purpose, multi-source systems are used. In fact, 360 degree feedback system is a product of a participation-based management approach. It provides great benefits in attaining comprehensive and accurate organizational information. For these reasons, 360 degree feedback system is a tool that must be widely used in our country despite the cultural obstacles. Thus, it is thought that if a 360 degree feedback system is applied in a public organization, this will raise the interest in the system because it represents a transition from a hierarchical structure into a participation-based management.

In this study, the past year performances of the second degree department managers working in administrative units within Zonguldak Karaelmas University (ZKU), a public organization, have been assessed by a system of 360 degree performance evaluation. The second degree department managers and the personnel working with them were included in the process of performance evaluation. The functionality of the system of 360 degree performance evaluation has been produced by carrying out comparative analyses between all of the data sources.

Keywords: Performance, Performance Evaluation, 360 Degree Performance Evaluation, Feedback

ÖNSÖZ

Günümüz piyasa şartlarında insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla performans değerlendirme faaliyetleri yürütülmektedir. Modern performans değerlendirme anlayışı, salt denetimi değil, aynı zamanda çalışanların gelişmelerini sağlayacak ve potansiyellerini açığa çıkaracak hamleleri de içermektedir. Bu doğrultuda geribildirim esaslı performans değerlendirme sistemleri önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, son dönemlerde meydana gelen kültürel ve yapısal değişimler tek kaynaklı performans değerlendirmelerin işlevselliğini azaltmakta ve çok kaynaklı performans değerlendirmeleri zorunlu hale getirmektedir. Bu bakımdan, geribildirime önem vermesi ve çok kaynaklı olması nedeniyle 360 derece performans değerlendirmenin yükselen bir değer olduğu söylenebilir.

360 derece performans değerlendirme için ileri sürülen pek çok uygulama engeli, gelişen teknolojiler ve küreselleşen dünya ile birlikte ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla, gerek 360 derece performans değerlendirmenin işlevselliği ve gerekse içinde bulunduğumuz çağın yönetim anlayışına getirdiği esneklik göz önüne alındığında, bu sistemin veya örgütsel şartlara göre daha sınırlı çok kaynaklı bir performans değerlendirme sisteminin örgütsel verimliliğe, huzura ve iletişime faydalar getirebileceği ve kullanılması gerektiği düşünülmektedir. Bu amaçla, bir kamu kuruluşunda performans algısı açısından gerek statüler arasında gerekse tek kaynak ve çok kaynak arasında farklılık olup olmadığı araştırılmış ve 360 derece performans değerlendirmeyi kullanmanın tek kaynaklı performans değerlendirmeye göre daha rasyonel olabileceği ortaya konulmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında ilgi ve desteğini esirgemeyerek, görüş ve önerileriyle araştırmama yön veren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Güven Murat'a, farklı bakış açılarıyla araştırmama değer katan Yrd. Doç. Dr. A. Ferda Çakmak, Yrd. Doç. Dr. A. Sait Albayrak ve Arş Gör. E. İsmail Çevik'e, çalışmam süresince gösterdiği anlayış ve destekten dolayı sevgili eşime, manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim annem, babam, kardeşlerim ve dostlarıma teşekkürü bir borç bilir, sonsuz şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	5
1.1. Temel Kavram ve Tanımlar	5
1.1.1. Performansın Tanımı ve Niteliği.....	5
1.1.2. Performans Yönetiminin Tanımı ve Niteliği	7
1.1.3. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Niteliği	10
1.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	12
1.3. Performans Değerlendirmenin İlkeleri ve Amaçları	15
1.4. Performans Değerlendirme Bilgilerinin Kullanım Alanları.....	18
1.4.1. Stratejik Planlama.....	19
1.4.2. Personel Planlaması	20
1.4.3. Ücret-Maaş Yönetimi	21
1.4.4. Kariyer Planlaması ve Geliştirme.....	21
1.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	23
1.4.6. İş Tasarımı Uygulamaları	24
1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	24
1.5.1. Bireyler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	25
1.5.1.1. Sıralama Yöntemi.....	25
1.5.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	27
1.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	29
1.5.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi.....	29
1.5.2.2. Grafik Değerleme Ölçekleri.....	31
1.5.2.3. Kontrol Listesi.....	32

1.5.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri	34
1.5.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	35
1.5.3.1. Doğrudan Endeks Yöntemi.....	36
1.5.3.2. Standartlar Yöntemi	36
1.5.3.3. Değerleme Merkezi	37
1.5.3.4. Amaçlara Göre Yönetim.....	37
1.6. Performans Değerlendirme Süreci.....	40
1.7. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	44
1.8. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları	45
1.9. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Alınacak Önlemler	46
2. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	51
2.1. 360° Performans Değerlendirme Kavramı.....	52
2.2. 360° Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	55
2.3. 360° Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	58
2.4. 360° Performans Değerlendirme İle Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar	60
2.5. 360° Performans Değerlendirmenin Tercih Edilmesinin Nedenleri	63
2.5.1. Yapısal Değişimler	63
2.5.2. Kültürel Değişimler	64
2.6. 360° Performans Değerlendirme Süreci	65
2.6.1. Hazırlık Aşaması	68
2.6.2. Değerlendirme Yapısının Kurulması.....	71
2.6.2.1. Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi	72
2.6.2.2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	73
2.6.2.3. Veri Kaynaklarının Seçimi	75
2.6.2.4. Veri Toplama Yöntemleri.....	81
2.6.2.4.1. Anket Yöntemi.....	81
2.6.2.4.2. Görüşme Yöntemi	88
2.6.3. Değerleme Yapan ve Değerlenen Bireylerin Eğitimi.....	90
2.6.4. 360° Performans Değerlendirme Sürecinde Geribildirim Verilmesi	92
2.6.4.1. Geribildirim Türleri	93
2.6.4.2. Geribildirim Verme Yöntemleri.....	95
2.6.4.3. Geribildirim Raporu	97
2.6.4.4. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Hareket Planlarının Oluşturulması	101
2.7. 360° Performans Değerlendirmenin Yararları	103

2.8. 360° Performans Değerlendirmenin Uygulama Zorlukları.....	106
2.8.1. Kültür	106
2.8.2. İsteksizlik	107
2.8.3. Bütçe	108
2.8.4. Araştırma.....	109
2.8.5. Teknoloji	110
2.9. 360° Performans Değerlendirmenin Sakıncaları.....	111
3. ZONGULDAK KARAELMAS ÜNİVERSİTESİ'NE BAĞLI BİRİMLERDEKİ İKİNCİ DERECE AMİRLERİNİN YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİN 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE PİLOT BİR UYGULAMA.....	114
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	114
3.1.1. Araştırmanın Gerekçesi	114
3.1.2. Araştırmanın Amacı.....	115
3.1.3. Araştırmanın Evreni.....	115
3.1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	116
3.1.5. Araştırmanın Sınırlılığı	116
3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri	116
3.1.7. Araştırmada Kullanılan Teknikler.....	118
3.1.8. Anketlerin Hazırlanması ve Uygulanması	119
3.2. Araştırmanın Bulguları	120
3.2.1. Genel Bulgular	120
3.2.1.1. Veri Kaynaklarının Önem Derecesine Göre Dağılımı.....	121
3.2.1.2. Performans Kriterlerinin Önem Derecesine Göre Dağılımı	122
3.2.1.3. Statüler İtibariyle Elde Edilen Sonuçlar	124
3.2.1.4. Performans Kriterlerine Göre Dağılım	127
3.2.1.5. Birimler Arası Genel Değerlendirme.....	129
3.2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	130
SONUÇ	144
KAYNAKÇA	150
EKLER	159

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1: Performans Yönetiminin Bileşenleri.....	8
Tablo 1.2: 510 İşletmede Yapılan Araştırma Sonucu Belirlenen Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları.....	18
Tablo 1.3: İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği	26
Tablo 1.4: Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği.....	27
Tablo 1.5: Zorunlu Dağılım Yöntemi Ölçeği.....	28
Tablo 1.6: Kritik Olay Tablosu.....	30
Tablo 1.7: Grafik Değerleme Ölçeği Örneği.....	31
Tablo 1.8: Kontrol Listesi Formu Örneği	33
Tablo 1.9: Zorunlu Seçim Formu Örneği.....	34
Tablo 1.10: Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçeği Örneği	35
Tablo 1.11: Satış Elemanı AGY Değerlendirme Raporu.....	38
Tablo 1.12: Performans Değerlendirmede Hata Kaynakları.....	50
Tablo 2.1: 360° Performans Değerlendirme İle Geleneksel Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması	62
Tablo 2.2: İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği	69
Tablo 2.3: Bir Hareket Planı Örneği.....	103
Tablo 3.1: Veri Kaynaklarının Önem Derecesine Göre Dağılımı	121
Tablo 3.2: Veri Kaynaklarının Eşit Ağırlıklı Kabul Edilmesi Durumunda F Kişisine Ait Değerlendirme Sonuçları.....	122
Tablo 3.3: Veri Kaynaklarına Ağırlık Atanması Durumunda F Kişisine Ait Değerlendirme Sonuçları.....	122
Tablo 3.4: Performans Kriterlerinin Önem Derecesine Göre Dağılımı.....	123
Tablo 3.5: Performans Kriterlerinin Eşit Ağırlıklı Kabul Edilmesi Durumunda Sicil Amirlerine Ait Değerlendirme Sonuçları	123

Tablo 3.6: Performans Kriterlerine Ağırlık Atanması Durumunda Sicil Amirlerine Ait Değerlendirme Sonuçları	124
Tablo 3.7: Statülere Göre Ortaya Çıkan Karşılaştırmalı Performans Değerlendirme Sonuçları.....	126
Tablo 3.8: En Yüksek Performans Ortalamalarına Sahip 5 Davranış	128
Tablo 3.9: En Düşük Performans Ortalamalarına Sahip 5 Davranış	129
Tablo 3.10: Birimlerin Karşılaştırmalı Standart Sapma Ortalamaları	129
Tablo 3.11: Veri Kaynaklarının İnsan İlişkileri Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları.....	131
Tablo 3.12: Veri Kaynaklarının İnsan İlişkileri Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları	132
Tablo 3.13: Veri Kaynaklarının Değişimlere Uyabilirlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları.....	132
Tablo 3.14: Veri Kaynaklarının Değişimlere Uyabilirlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları	133
Tablo 3.15: Veri Kaynaklarının İletişim Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları.....	133
Tablo 3.16: Veri Kaynaklarının İletişim Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları	134
Tablo 3.17: Veri Kaynaklarının Liderlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları.....	135
Tablo 3.18: Veri Kaynaklarının Liderlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları	135
Tablo 3.19: Veri Kaynaklarının Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları	136
Tablo 3.20: Veri Kaynaklarının Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları.....	136
Tablo 3.21: Veri Kaynaklarının Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları	137
Tablo 3.22: Veri Kaynaklarının Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları.....	138

Tablo 3.23: Veri Kaynaklarının Farklı Performans Kriterleri Açısından Yaptıkları Değerlendirmelere İlişkin Tek-Yönlü MANOVA Sonuçları	139
Tablo 3.24: Veri Kaynaklarının Farklı Performans Kriterleri Açısından Yaptıkları Değerlendirmelere İlişkin LSD Sonuçları	140
Tablo 3.25: Sicil Amirlerinin Verdiği Performans Skorları İle Diğer Veri Kaynaklarından Elde Edilen Performans Skorlarının Karşılaştırılması	141
Tablo 3.26: Sicil Amirleri Performans Değerlendirme Ortalaması İle Diğer Veri Kaynaklarının Performans Değerlendirme Ortalamasının Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları	141
Tablo 3.27: Tek Kaynaklı Performans Değerlendirme Sonuçları İle 360° Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırılması	142
Tablo 3.28: Tek Kaynaklı Performans Değerlendirme İle 360° Performans Değerlendirme Arasındaki t-Testi Sonuçları	143

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Performans Yönetiminin Çerçevesi	9
Şekil 1.2: Kariyer Geliştirmenin İçeriği.....	22
Şekil 1.3: Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü.....	39
Şekil 1.4: Performans Değerlendirme Süreci	41
Şekil 2.1: 360° Geribildirim Sistemi.....	54
Şekil 2.2: 360° Geribildirim İle Geleneksel Performans Değerlendirmenin Değerleyici Açısından Karşılaştırılması	61
Şekil 2.3: Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme Süreci.....	67
Şekil 2.4: Geribildirimlerin Adil ve Kabul Edilebilir Algılanmasını Etkileyen Faktörler.....	76
Şekil 2.5: Bireylerin Algılaması Açısından Geribildirim Çeşitleri	94

GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Grafik 3.1: Farklı Statülerden Elde Edilen Genel Sonuçlar	125
Grafik 3.2: İkinci Derece Birim Amirlerinin 360° Performans Değerlendirme Sonuçları.....	127
Grafik 3.3: Performans Kriterlerine İlişkin 360° Performans Değerlendirme Sonuçları.....	128
Grafik 3.4: Performans Kriterlerine İlişkin 360° Performans Değerlendirme Sonuçlarının Statüye Göre Ayrımı.....	130

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
ANOVA	: Tek-Yönlü Varyans Analizi (One-Way Analysis of Variance)
BARS	: Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Rating Scales)
Bkz.	: Bakınız
LSD	: Least Significant Difference
MANOVA	: Çok Değişkenli Varyans Analizi
<i>p</i> -değeri	: Anlamlılık düzeyi
s.	: Sayfa
sd	: Serbestlik derecesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
ss	: Standart sapma
t.y	: Tarih yok
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
yy.	: Yüzyıl
ZKÜ	: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
ZKU	: Zonguldak Karaelmas University
360°	: 360 derece (360 degree)

GİRİŞ

Yakın zaman için, işletmelerin yoğun rekabet ortamında var olabilmesinin ve sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstünlüğü elde edebilmesinin, teknolojik yeterlilik ile insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ekseninde gerçekleşeceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetiminin örgütsel başarıdaki etkinliği her geçen gün daha fazla fark edilmektedir.

İnsan kaynakları yaklaşımı, insan kaynağını sadece bir maliyet unsuru olarak değil, geliştirilmesi gereken ve örgütün değişen çevresel şartlara adapte olmasını sağlayan en dinamik kaynak olarak görmektedir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz piyasalarında, diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede, işletmeye bağlı, iyi eğitilmiş ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmak giderek önem kazanmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi kaçınılmaz bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin sistemli bir yaklaşımla yürüttüğü çok sayıda görev bulunmaktadır. Bu görevler; insan kaynakları strateji ve politikalarını oluşturmak, iş analizlerini gerçekleştirmek, mevcut insan kaynağının niteliğini ortaya koymak ve personel envanteri yapmak, ihtiyaç halinde işe uygun yeni personel almak ve bu personeli işe alıştırmak, insan kaynaklarını eğitici ve geliştirici faaliyetleri yürütmek, çalışma ilişkilerini düzenlemek, iş gerekleri doğrultusunda personeli uygun pozisyonlara yerleştirmek, bu pozisyonlardaki etkinlikleri denetlemek ve başarı durumlarına göre ceza ve ödüllendirme sistemlerini işletmek olarak sıralanabilir. Bütün bu görevlerin birbirleriyle olan zincirleme fonksiyonel ilişkileri her birine ayrı bir değer katmaktadır. Özellikle, diğer insan kaynakları fonksiyonlarına geribildirim sağlaması başka bir ifadeyle veritabanı olması yönüyle performans değerlendirme çalışmaları daha da önemli bir boyut kazanmaktadır. Bir anlamda insan kaynakları yönetiminin sağlıklı işleyebilmesi için, performans değerlendirme temel bileşen görevi üstlenmektedir.

Makul bir performans değerlendirme sisteminin objektif, tutarlı ve adil olması gerekmektedir. Bununla birlikte, değerlendirmeye esas olan performans verilerinin somut performans hedefleri yanısıra gözleme dayanan personel davranışları, gayretleri ve tutumları gibi hususları da içermesi önemlidir. Son dönemde iş yapılarının karmaşıklaşması nedeniyle çalışanların performanslarını değerlendirmek için gözlem yapmak yeterli olmamaktadır. Çünkü gözlem yapmanın yanında performans hakkında yorum yapabilecek bilgiye başka bir ifadeyle uzmanlığa da sahip olmak gerekmektedir. Tek kaynaktan bilgi sağlayan geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde çalışan sadece amiri tarafından değerlendirilmektedir. Amirin değer yargıları ve kapasitesi gibi insani olguları başta niteliksel olmak üzere genel olarak değerlendirmelerin güvenilirliğini gölgelemektedir. Bu nedenle insan unsurundan kaynaklanan güvensizliği en aza indirmek üzere çok kaynaklı performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemlerin temelinde, geleneksel anlayıştaki tek kişi değerlendirmelerinde karşılaşılan aksaklıkları azaltmak için birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katmak bulunmaktadır. Öte yandan, 1980’li yıllar itibariyle ivme kazanan ve son yıllarda süregelen kültürel ve yapısal değişimler, örgütleri birtakım sistem ve anlayışlara yönelmeye zorlamaktadır. Çok kaynaklı bir performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece (sonraki sayfalarda 360° olarak ifade edilmektedir) geribildirim, bu sistemler arasında gösterilebilir. Dolayısıyla, sadece tek kaynaklı değerlendirmelerin aksaklıklarını giderdiği için değil, aynı zamanda değişen şartların gerektirdiği ihtiyaçlar üzerine de bu sistem daha çok tercih edilir hale gelmiştir. Örneğin, yapısal bir değişim olarak göze çarpan matris tipi örgüt yapılarında sürekli projeden projeye veya bir takımdan diğerine hareket eden bireylerin performans bilgisini sabit tek kaynaktan elde etmek mümkün değildir.

Küreselleşme olgusu kendini pek çok alanda hissettirmektedir. Bu alanların başında ekonomi gelmektedir. Ancak, her ne kadar küreselleşmenin ekonomik alandaki etkileri açık ve somut olsa da, kültürel anlamda meydana getirdiği değişimler, aslında diğer alanlardaki gelişmelerin temelini teşkil etmektedir. Küresel piyasalarda rağbet gören ve başarılı olan sistem ve anlayışların yerel piyasalarda aynı başarıyı göstermesi kültürel bir kabullenmeyi gerektirmektedir.

Yönetim anlayışının tarihsel gelişimine bakıldığında, başlangıçta yeni ve başarılı sistemlerin birebir ve kültürel uyum aranmaksızın yerel piyasalara aktarıldığı görülmektedir. Ancak, bu girişimlerin çoğunun başarısızlıkla sonuçlanması, kültürel farklılıkların bu türden dönüşümlere ne şekilde etki ettiğini araştıran çalışmaların yapılmasına yol açmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalar kültürlerin karakteristik özelliklerine vurgu yaparak, başta ekonomi olmak üzere bütün alanlardaki değişimlerin kültürel bir temele dayanması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu durum, işletmelerin yeni anlayışları birebir uygulamak yerine, kendi kültür ve örgüt yapılarıyla bütünleştirmesini gerekli kılmıştır. Bu gerçek, pek çok işletmenin yeni anlayışlara mesafeli kalmasına ve geleneksel yapıyı korumasına yol açmaktadır. Ancak, kültürel özellikler statik değildir. Kültürlerin giderek homojenleşmesi, göz ardı edilemez bir gerçektir. Bu nedenle, özellikle evrensel nitelik ve gereklilik taşıyan sistemlere, kültürel engeller ileri sürülerek ön yargıyla yaklaşılmaması önem arz etmektedir. Ülkemizde 360° performans değerlendirmeye, kültürel engellerden dolayı uygulanabilirliği ve yapıcı etkisi noktasında şüpheyile yaklaşılmaktadır. Bu kapsamda, hiyerarşik yapıdan katılım esaslı yönetime geçişi temsil etmesi açısından 360° performans değerlendirme sisteminin bir kamu kuruluşunda uygulanmasının sisteme olan ilgiyi artıracığı düşünülmektedir.

Performans geribildirimi, örgütsel değişimlere yol açan önemli bir araçtır. Yönetim kararlarında geribildirim mekanizmasının yaygınlığına rağmen, çoğu zaman etkili ve biçimsel olarak kullanılmadığı görülmektedir. Bu çalışmada yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı performans gelişimine odaklanmak üzere 360° performans değerlendirme modeli ele alınmıştır. Bu kapsamda, yüksek güç mesafesi gibi ülkemiz kültür özelliklerinin daha açık görüldüğü kamu kuruluşlarında bile bu sistemi kullanmanın rasyonel olabileceğini ortaya koymak için Zonguldak Karaelmas Üniversitesi (ZKÜ)'nde pilot bir uygulama yapılmıştır. Araştırma sonucunda, performans algısı açısından statüler arasındaki farklılıklardan yola çıkarak, bu sistemi uygulamanın faydalı olup olmayacağı konusuna değinilmiştir. Sistemi olumsuz yönde etkileyecek faktörler değerlendirilerek, sisteme işlerlik kazandıracak öneriler getirilmiştir.

Çalışma giriş ve sonuç dahil olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesini ortaya koymak üzere, ilk olarak konuyla ilgili temel kavramlara değinilmektedir. Daha sonra, performans değerlendirmenin tarihsel gelişimi, ilkeleri, amaçları, yararları, sakıncaları ve kullanım alanları açıklanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmede yapılan başlıca hatalar ve bu hataları gidermek için alınacak önlemler anlatılmaktadır.

İkinci bölümde; 360° performans değerlendirmenin tanımı ve niteliği, tarihsel gelişimi, amaçları, geleneksel tek kaynaklı değerlendirmelerden farkı, tercih edilmesinin nedenleri, uygulama basamakları, yararları, sakıncaları ve uygulama zorlukları anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde, ZKÜ’de yapılan pilot uygulamaya ilişkin bulgular analiz edilmektedir. Bu uygulama kapsamında, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 9 birim tespit edilmiş ve 145 kişilik örneklem hacmine ulaşılmıştır. Bu birimlerde görevli olan 13 ikinci derece amir 360° performans değerlendirme yöntemine göre iş ilişkisinde oldukları bireylerce değerlendirilmiştir. Araştırmada, performans değerlendirme sonuçları açısından statüler arasında ortaya çıkan farkların anlamlılık düzeyleri test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla geliştirilen hipotezlerin doğruluğunu test etmek ve statüler arasındaki bu farkların anlamlılık düzeylerini belirlemek için, tek-yönlü ANOVA, tek-yönlü MANOVA ve t-testi analizleri uygulanmıştır. Söz konusu farkların hangi statüler arasında anlamlı olduğunu veya hangi statülerden kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi kullanılmıştır.

Sonuç kısmında, performans değerlendirmede geribildirim önemine ve çok kaynaklı değerlendirmelerin işlevselliğine değinilmektedir. Bu doğrultuda, ZKÜ’de 360° performans değerlendirmenin uygulanması için gerekli olan statüler arası performans algısı farklılıklarından yola çıkarak, böyle bir sistemin uygulanmasının faydalı olup olmayacağı noktasında açıklamalar yapılmaktadır. Son olarak, 360° performans değerlendirmenin uygulanmasında ve ileriki dönemlerde yapılacak çalışmalar için faydalı olabilecek birtakım öneriler sıralanmaktadır.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İnsan kaynakları yönetiminin tartışmalı konularından birisi de performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, örgütlerde meydana getirdiği etkiler bakımından kimi araştırmacılar tarafından eleştirilen bir konu olmuştur (Bingöl, 2003:275). Bu eleştirilere dayanak olarak; örgütsel hazırlığın yapılmaması, yanlış performans değerlendirme yönteminin seçilmesi, sürecin yanlış yönetilmesi gibi çeşitli teknik hatalardan kaynaklanan başarısız uygulamalar ileri sürülmektedir. Bu teknik hataları azaltmak veya ortadan kaldırmak dolayısıyla teorik veya pratik olarak bu konuda yapılan çalışmalarda başarısızlığa uğramamak ise performans değerlendirmeye ilişkin gerekli bilgi altyapısına sahip olmakla mümkündür. Bu bakımdan performans değerlendirmenin niteliğine ilişkin bilgiler öncelikle incelenmektedir.

1.1. Temel Kavram ve Tanımlar

Çalışanların iş performanslarını ölçmek veya değerlemek, farklı performans düzeyleri arasında karşılaştırmalar yapabilmek için, performans değerlendirme ile ilgili temel kavramları tanımlamakta yarar vardır.

1.1.1. Performansın Tanımı ve Niteliği

İşletmeleri meşgul eden en önemli konulardan biri, çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu konu, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Bayram, 2006:47). Performans yönetimi sisteminde sık sık kullanılan performans kavramına içeriği ve sınırları çerçevesinde farklı tanımlar getirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sunulmaktadır.

Performans sözlükte; başarı, kapasite, bir işin üstesinden gelme, görevi etkin bir şekilde yerine getirme olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2003:273). İşlevsel açıdan ise, bir kişinin sahip olduğu potansiyeli veya bilgi ve becerisini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır (Yıldız vd., 2008:239). Bu tanımlamada performansın sadece sonuç odaklı bir kavram olmayıp, bireyin sahip olduğu yetkinlikleri de içerdiği ifade edilmektedir.

Performans amacın gerçekleştirilme derecesi olup, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin fonksiyonudur. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışı olarak kabul edilmektedir (Bayram, 2006:48). Bayram'ın bu tanımlamasında ise performansın davranış boyutu ele alınmakta, ancak iş başında sergilenen her davranış değil, sadece amaca ulaşmayı sağlayacak davranışlar performansa konu edilmektedir.

Performans, belli bir işi yapan çalışanın ya da grubun, o işte amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğini, hem niceliksel hem de niteliksel belirten bir kavramdır. Örgüt bazında ise performans; örgütün, sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Tarlı, 2006:5). Dolayısıyla, bireysel ve tekil iş performanslarının sinerjiyle toplamda kazandığı ivme ve iş başarımı aslında örgütün performansını göstermektedir. Bu nedenle, örgütün performansını yükseltmek isteyen yöneticiler, başta bireysel performansları maksimum kılmalıdır. Performans yönetimi sistemine esas olan performans verilerinin yöneticiler tarafından, örgütün sürekli gelişmesi ve rekabet üstünlüğü elde etmesi amacıyla, stratejik bir araç olarak kullanılması gerekmektedir.

Üstün performans ile başarı eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Çalışan işinde gösterdiği iyi performansla, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde etmekte, ilerlemekte ve terfi yoluyla yükselmektedir. Diğer taraftan, yüksek performansın örgütün geneli tarafından ortaya konması işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma şansını artırmaktadır. Başarının, kişiden kişiye farklılık göstermesinin yanı sıra, farklı ortamlarda da değişebilmesi, başarının evrensel bir ölçütünün olmadığını göstermektedir (Bingöl, 2003:273-274). Yapılan araştırmalar, çalışanların işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişimler olabildiğini ve bu farklılık ve değişimlerin çok çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir. Bu faktörleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (ugurzel.com, ty;2);

√ Kişisel Faktörler (kişilik, yetenekler ve ihtiyaçlar);

- √ Örgütsel Faktörler (yönetim ve insangücü politikası, işin niteliği ve örgüt yapısı, çalışma şartlarındaki değişmeler ve sosyal etkileşimler);
- √ Çevresel Faktörler (toplumsal, ekonomik, politik, hukuki ve kültürel).

Nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmak işletmelerde pozitif bir etkiye sahiptir. Bu pozitif etki, işletmelere pek çok yönden avantaj sağlamaktadır. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinde dezavantaja dönüşmektedir. Bu durum, çözülmesi gereken işlevsel veya yönetsel bir karmaşaya yol açmaktadır (Akın, 2002:97-98). Bu nedenle, bu türden olumsuzluklar yaşamamak ve bireyden beklenen performansı sağlayabilmek için işletme stratejilerine uygun şekilde performansın doğru tanımlanması ve performansa etki eden faktörler göz önüne alınarak uygun koşulların oluşturulması gerekmektedir. Bu çalışmada performans değerlendirme takım veya örgüt performansı olarak değil, bireysel performans temelinde ele alınmaktadır.

1.1.2. Performans Yönetiminin Tanımı ve Niteliği

Performans yönetimi sistemi insan kaynakları yönetiminin stratejik bir faaliyet haline gelmesiyle gelişmiştir. Bu sistem, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Işığışok, 2006:1).

Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini fark etmeleri yönünde motive ederek hem bireysel başarıyı hem de takım başarısını desteklemekte ve yapıcı değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunmaktadır (Bingöl, 2003:275). Daha iyisini arayış sürecinde etkili, başta yönetim kademesi olmak üzere tüm örgüt bireyleri tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetimi sisteminin kurulması ve işletilmesi önemlidir. Performans yönetimi sisteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, aynı zamanda birey ve takımların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da öngörmek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle

performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır (Arslan, ty:1). Dolayısıyla, performans yönetiminin temelinde performansa olumlu yönde etki etmenin bulunduğu söylenebilir.

Performans yönetimi kapsamında; performans planlama ve geliştirme, performans değerlendirme, geribildirim, başarı değerlemesine ilişkin ödül sistemleri ile birey ve takım bazında yapılan çeşitli araştırmalar ve incelemeler yer almaktadır. Daha kesin hatlarıyla performans yönetimi için üç ana bileşenden bahsetmek mümkündür. Bu bileşenler Tablo 1.1’de belirtilmiştir.

Tablo 1.1: Performans Yönetiminin Bileşenleri

<i>Performans Geliştirme ve Planlama</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	<i>Performans Denetimi</i>
• Amaç ve beklentileri tanımlama, • Ölçüm kriterleri belirleme, • Amaçlara ulaşmak için gereken bilgi veya yetenekteki açıkları tanımlama, • Özel gelişme faaliyetleri belirleme.	• Çalışanların performanslarını gözden geçirme, • İş sorumluluklarını açıklama, • Gelişim ihtiyaçlarını belirleme ve gelişim planına yardımcı olma, • Doğru, adil ve gelişime dönük geribildirim sağlama.	• Çalışanların kendilerinden bekleneni bilmelerine imkân verme, • Çalışanlara işlerini yapmaları için yeterli fırsatı sunma, • Çalışanlara işlerini nasıl yaptıklarını bilmelerine yardımcı olma, • Çalışanların fikirlerini alma, • Çalışanlardan performanslarını artırmalarının yollarını tanımlamalarını isteme

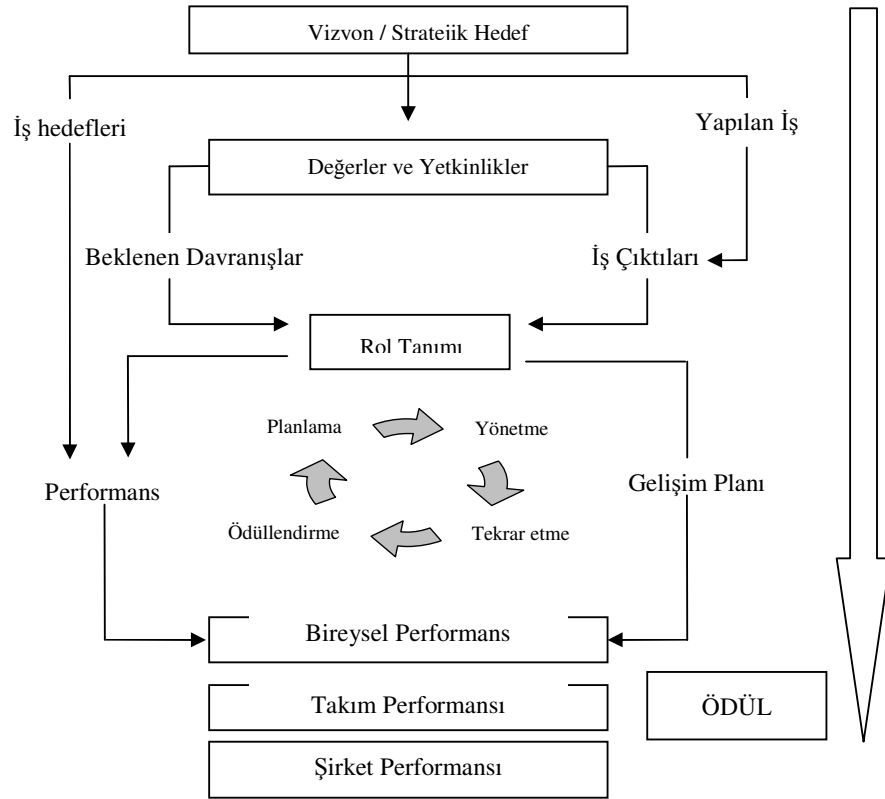
Kaynak: Halis, Muhsin ve Mehmet Tekinkuş (2003), “*Kamuda Performans Yönetimi*”, Sözkese Matbaacılık, Ankara, s. 178.

Tabloda ilk olarak, performans hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirmenin göstergesi olan standartların belirlendiği performans geliştirme ve planlama aşaması gösterilmektedir. Daha sonra, bir yandan çalışanların performanslarını ortaya koyarken, diğer yandan potansiyellerini de açığa çıkarmayı amaçlayan performans değerlendirme aşaması ile performanslarını geliştirmeleri yönünde çalışanlara söz hakkı ve her türlü fırsatı tanıyan ve onların bireysel gelişimlerini takip eden performans denetimi aşaması yer almaktadır.

Performans yönetimi sürecinde; öncelikle örgütün, bölümlerin ve çalışanların dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşılmaktadır. Böylece çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi

yönünde çaba harcamaktadır. Dönem sonunda ise hedeflenenler ile gerçekleşenler karşılaştırılmakta ve sapmalar ortaya konularak gerekli iyileştirmelerin yapılması sağlanmaktadır (Işığışok, 2006:1). Şekil 1.1’de, işletmenin vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda ortaya çıkan iş hedefleri ile iş sonuçları arasında geçen süreç, performans yönetimi çerçevesinde ele alınmıştır.

Şekil 1.1: Performans Yönetiminin Çerçevesi



Kaynak: Işığışok, Erkan (2008), “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistik Analiz,” *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı 7, s. 3.

Şekle bakıldığında, ilk olarak uzun dönemli genel hedefler doğrultusunda ayrıntılı iş hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik performans hedeflerinin belirlendiği görülmektedir. Daha sonra, iş çıktıları ile bu işleri gerçekleştirmek için gerekli davranışlar göz önünde bulundurularak rol tanımları yapılmaktadır. Bireylerin bu rol tanımlarına uygunluklarına bakılarak ihtiyaç olması halinde gelişim planları oluşturulmaktadır. Performans hedeflerinin gerçekleştirilme derecesi bireylerin performansını ortaya koymaktadır. Gelişim planlarında yer alan

hedefleri gerçekleştirmede başarılı olan çalışanlar çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir. Bu durum, bireysel ve örgütsel performansa katkı sağlamaktadır.

Bazı araştırmacılar performans yönetimi kavramı yerine performans değerlendirme kavramını kullanmaktadır. Dolayısıyla, performansa ilişkin tüm hususları, planlamadan denetime ve performans bilgilerinin kullanımına kadar bütünüyle performans değerlendirme kapsamında bir süreç olarak ele almaktadır. Bazıları ise, performans değerlendirmeyi performans yönetimi içerisinde sadece performansı ölçen, performans skoru belirten bir fonksiyon olarak görmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, insan kaynakları ve performans yönetimi sistemleri için belirleyici ve yönlendirici olanın performans değerlendirme çalışmaları olduğu gerçeğidir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin doğru örgütsel bilgiye ulaşması ve performans yönetiminin etkin kılınabilmesi bir anlamda yürütülen performans değerlendirme çalışmalarının başarısında gizlidir. Böyle bir kavramsal kargaşanın ötesinde bu çalışmada performans değerlendirme, performans yönetimi çatısı altında, diğer performans yönetimi çalışmalarıyla etkileşimi de göz önünde bulundurularak ele alınmaktadır.

1.1.3. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Niteliği

Performans değerlendirme; “başarı değerlemesi”, “çalışan değerlemesi”, “liyakat değerlemesi”, “çalışan boylandırması”, “sicil verme”, “tezkiye sistemi”, “verimliliğin değerlendirilmesi” ve “çalışmanın değerlendirilmesi” gibi kavramlar ile de ifade edilmektedir. Literatürde performans değerlendirme ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar biçim yönünden farklılıklar göstermekle birlikte amaç ve içerik yönünden benzerlikler taşımaktadır.

Performans değerlendirme genel anlamda, belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanan işlemlerin ve kullanılan araçların etkinliğini ve verimliliğini belirleme sürecidir. Bu çalışmada performans değerlendirme kavramı ile çalışanların performansının değerlendirilmesi kastedilmektedir. Bu çerçevede performans değerlendirme, yöneticinin, önceden saptanmış standartları kullanarak karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki başarısını değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Palmer, 1993:9).

Bir işletmede en önemli unsur insan faktörüdür ve her kademedeki çalışan belirli etkinlikleri yerine getirmek üzere işletmede yer almaktadır. Bu noktadan hareketle, performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da kişinin işteki başarısını objektiflik temelinde saptamaya çalışan analizler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:320).

Performans değerlendirmeyi, kişinin işteki başarısı hakkında bir yargıya varma; birey, takım ve örgüt performansının geliştirilmesi için tasarlanmış ve birincil amirlerin sahiplendiği ve yürüttüğü bir süreç; çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme olarak tanımlamak da mümkündür (Tarlıg, 2006:8).

Ülkemizde 2003 yılında yürürlüğü giren 4857 Sayılı İş Kanunu; esnek çalışma şekilleri, eşitlik, özel istihdam büroları, iş güvencesi, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konulardaki düzenlemeleri ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını çeşitli şekillerde etkilemiştir. Kanun, özellikle adil ücret dağılımı sağlamak, yeni koşullara uygun performans kriterlerinin belirlenebilmesi, iş güvencesi kapsamında işten çıkarmalarda haklı ve nesnel gerekçelerin ortaya konabilmesi için, performans değerlendirme fonksiyonunun sistematik hale gelmesini gerektirmiştir (Bayraktaroğlu vd., 2007:186). Sistematik ve biçimsel bir performans değerlendirme için önce amaçlar, uygun performans göstergeleri ve standartlar karşılaştırmaya imkan verecek şekilde belirlenmeli, performans verileri toplanmalı, daha sonra da bu verilerle objektif bir ölçme işlemi gerçekleştirilmelidir (Tunçer, 2006:11). O halde, bir işletmede performans değerlendirmeden söz edebilmek için önce işlerin tanımlanmış olması ve bu işlerin gerçekleşme derecesinin göstergesi olan standartların bulunması gerekmektedir. Bu standartlara ulaşma bireylerin başarısı olarak düşünülürken, standartların altında kalma da başarısızlığını gösterecektir. Bu yapılmadığı ve her çalışan aynı kefeye konulduğu takdirde örgütsel adaletten söz etmek mümkün olmayacaktır.

Etkin bir performans değerlendirme sürekli olarak örgütlerde iki soruya cevap aramaktadır. Bu sorular; “iş etkin bir şekilde yapılıyor mu?” ve “çalışan işi

başarmada yeteneklerini tam olarak kullanabiliyor mu?”dur. Bu sorulardan ilkinde verilen cevap daha çok terfi, nakil ve işten çıkarma gibi yönetsel kararlarda kullanılırken, ikinci soruya verilen cevap, bireysel gelişmeye yönelik olarak kullanılmaktadır (Ivancevich, 2005:206). Bu kullanım alanları göz önünde bulundurulduğunda, performans değerlendirme, bir bireyin veya takımın belirli bir dönem içindeki iş performansını gözden geçirme ve gelişme potansiyellerini ortaya çıkarma sistemi olarak özetlenebilir. Öte yandan, performans değerlendirmenin bireyi motive etmediği, bireyin gelişiminde etkili bir şekilde yol göstermediği yönünde kanıtlara dikkat çekilmiş ve astlar ile üstler arasında çatışma yarattığı ve işlevsel olmayan davranışlara götürdüğü görüşü ileri sürülmüştür. Bu ve benzeri eleştirilere karşın, bugün başarılı pek çok şirket bunun yapılması gereken ciddi bir iş olduğunu düşünmektedir. Zaten performans değerlendirme bir sonuç değil daha çok, performansı etkileyen bir araçtır (Bingöl, 2003:274-275). Ayrıca, çalışanın performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet derecesinde, örgütün başarısındaki etkinliğine yön verdiği belirtilmektedir (Çakmak ve Biçer, 2006:5). Bununla birlikte, kurulan performans değerlendirme sistemi ile herkesi memnun etmek mümkün olmayabilir. Ancak, taraflara en azından hak ettiklerine ulaştıkları inancını yerleştirmek oldukça önemlidir.

1.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme, gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan şekilde örgütlerde kullanılmaktadır. Uygulamada farklı araçlar denense ve farklı hedefler belirlense de, sonuçta performans değerlendirme, belli bir zaman dilimi için çalışan davranışları ve başarılarının, ölçüm ve değerlendirmesinin yapılmasıdır. Ancak, tarihi süreçte bu terminolojinin kapsamı ekonomik ve sosyal değişimlerden etkilenmiştir. Bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı kişiler tarafından performans değerlendirme sistemlerine adapte edilmiştir (Gavcar vd., 2006:32).

Performans değerlendirmenin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. Tarihsel gelişimine bakıldığında, performans değerlendirmeye çok eski kaynaklarda her ne kadar kavramsal olarak değinilmese de,

bireysel performans değerlendirme çalışmalarının önemli bir konu olarak ele alındığı görülmektedir. Son bin yıllık bir süreçte performans değerlendirme çalışmalarının izlerine rastlanmaktadır (Denisi, 1996:3).

Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasına yönelik ilgi, insan kaynakları uygulamalarının benimsenmeye başlaması ile son 30 yılda dikkat çekici bir artış göstermektedir. Ancak, performans değerlendirme amaçlı çalışmalar yüzyıllardır kullanılmaktadır. Örneğin 3. yy.'da Çinli bir filozof, Wei Hanedanlığı adına çalışan bir değerlendiriciyi, çalışanları sahip oldukları bilgi, yetenek ve liyakate göre değil de kendi beğenisine göre değerlendirdiği yönünde eleştirmiştir. Ayrıca, 1648'de yasa koruyucuların, sadece kişisel özelliklerin yer aldığı bir sistemde değerlendirildiği yönünde bilgiler bulunmaktadır. Endüstride, performans değerlendirme çalışmalarının başladığı en yakın tarihin, Robert Owen tarafından İskoçya'da bir pamuk imalathanesinde sessiz gözlem sisteminin uygulandığı 1800'lü yıllar olduğu ifade edilmektedir (Camgöz, 2006:192). Bu dönemin en belirgin özelliği, bireysel çıktıyı maksimize ederken insanın bir makine gibi algılanmasıdır (Edwards ve Ewen, 1996:28). Örgütlerde çalışanların performanslarının biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 19. yy.'da Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. 1813 yılında ABD'ye bağlı savaş departmanında, erkek çalışanların iş değerlendirmelerinin yapılacağını bildirilmesiyle biçimsel olarak performans değerlendirme çalışmalarının başladığı kabul edilmektedir. 19. yy. sonlarında, performans değerlendirme uygulamalarında artış görülmektedir. Örneğin, ABD Federal Sivil Servisi'nin, devlet memurluğu atamalarında, verimli çalışmaların kıyaslanması olarak bilinen başarıya göre atama ve terfi sistemini (merit ratings) uyguladığı belirtilmektedir (Gök, 2006:41).

1900'lü yılların başlarında F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları ile performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994:1). Performans değerlendirme kavramının kullanımına örnek olarak, Thorndike'nin 1920 yılında yayımlanan performans değerlendirmede yapılan hataları ele alan makalesi gösterilebilir (Denisi, 1996:3). Sistematik performans değerlendirme

tekniklerinin ortaya çıkışı I. Dünya Savaşı sonrasındadır (Süngü, 2004:9). Endüstride, işçilerin yeteneklerini değerlemek üzere Walter Dill Scott tarafından geliştirilen adam adama kıyaslama sisteminin kullanılmasıyla performans değerlemenin gelişim süreci hız kazanmıştır. Bu kıyaslama sistemi, I. Dünya Savaşı sırasında ABD ordusu tarafından da kullanılmıştır. 1922’de Paterson, bu yöntemin çoklu karşılaştırmalarda sıkıntılara yol açacağına dikkat çekerek, grafik değerlendirme ölçeğini oluşturmuştur. Bu dönemde geliştirilen performans değerlendirme tekniklerinin ortak yönü, iş performanslarına ya da gerekli yeteneklere bakılmaksızın tüm çalışanlar için birkaç kriter bazında ele alınmasıdır. Ayrıca performans değerlendirme çalışmaları işten çıkarma, terfi ve ücret yönetimi kararlarının verilmesi gibi faaliyetlerde yönetsel amaçlı olmuştur. Genel olarak bakıldığında II. Dünya Savaşı’ndan önce üst kademe yöneticilerin, geliştirilen performans değerlendirme sistemlerinin dışında bırakıldığı görülmektedir. Ancak Scott (1932) gibi, yöneticilerin de çeşitli boyutlarda değerlendirilmesi gerektiğini dile getirenler de olmuştur (Hedge vd., 2001:16-17).

II. Dünya Savaşı döneminde gerçekleşen yıkım endüstride de pek çok olumsuzluğa neden olmuştur. Bununla birlikte, personel araştırmaları bazında ihtiyaçların doğurduğu görülmemiş fırsatlar ve büyük gelişmeler de yaşanmıştır. Bu dönemde başta Flanagan olmak üzere bazı endüstri psikologları, o dönemin ihtiyaçlarını karşılamak için bireysel performans üzerine çalışmalar yapmıştır (Hedge vd., 2001: 18). Örneğin 1948’de Sisson tarafından, sürekli hareket halinde olan ordu birliklerini denetim altında tutabilecek etkin komutanları tespit etmek için zorunlu seçim yöntemi geliştirilmiştir (Denisi, 1996:6). Savaş sonrasında ise özellikle endüstrideki yeniden yapılanma kapsamında personel araştırmalarına ağırlık verilmiştir. Bu çalışmalar bazı değerlendirme tekniklerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlardan en dikkat çeken, 1954’te Flanagan’ın geliştirdiği kritik olay yöntemidir. (Hedge vd., 2001:18).

II. Dünya Savaşı öncesinde düzenli olarak performans değerlendirmeyi kullanan örgütlerin oranı yaklaşık % 15 iken, 1950’lerde bu oranın % 61’lere ulaştığı belirtilmektedir. Ancak, bu yıllarda uygulanan performans değerlendirme sistemlerinde

birtakım sınırlamaların olduğu vurgulanmaktadır. Bu sınırlamaların fark edilmesi, amaçlara göre yönetim sisteminin gelişmesine yol açmıştır (Gök, 2006:42). Amaçlara göre yönetim yaklaşımı, ilk defa Peter Drucker tarafından General Motors'un yönetsel uygulamalarında önerilmiştir. Bu yaklaşım endüstride, 1970'lerde görülmeye başlamıştır. Bu yıllarda, performans değerlendirme anlayışında bir devrim gerçekleşmiştir. Bu devrimin en önemli sonuçları arasında, yönetim kadrosunun dokunulmazlığının kalkması, bireysel sonuçların örgütsel hedef ve stratejilerle bütünleştirilmeye çalışılması ve örgüt genelinde katılımın teşvik edilmesi gösterilebilir. Bu dönemde performans değerlendirme, çalışanları geliştirme ve bireyleri motive etmede kullanılmak üzere geribildirim sağlama amacıyla ele alınmıştır. Bu değişim örgüt yapısında, takım anlayışında ve bireysel beklentilerde etkisini fazlasıyla hissettirmiştir (Edwards ve Ewen, 1996:28).

1960'larda davranışa bağlı kriterleri esas alan ölçekler daha başarılı olurken; 1970'li yıllardan günümüze kadar uzmanlarca, çok yönlü kriterlerden oluşan ve bireysel özellikler yanında bireyin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri de temel alan değerlendirme teknikleri geliştirilmiştir (Süngü, 2004:9). Sonuç olarak, değişen çalışan anlayışı ve rekabet koşullarının gerektirdiği ihtiyaçlar, bu sistemlerin sürekli yenilenmesine yol açmıştır.

Ülkemizde performans değerlendirme ilk defa 1948'de Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ve Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Çakmak, 2005:19). Özel sektör uygulamaları ise, 1960 yılı itibarıyla başlamış ve özellikle işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile son 10 yılda ivme kazanmıştır (Gavcar vd., 2006:32).

1.3. Performans Değerlendirmenin İlkeleri ve Amaçları

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmenin merkezinde "insan ve performansı" olduğu gerçeği, bazı ilkelerin dikkate alınması zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu açıdan, performans değerlendirme süreci aşağıdaki ilkelere uygun olmalıdır (Argon ve Eren, 2004:225; Süngü, 2004:17-20; Aydın, 2008:365; Aktan, 2005:1-2):

- √ Performans değerlendirme bireysel ve örgütsel amaçları başarmaya yöneltilmelidir.
- √ Performans değerlendirme nesnel, güvenilir, geçerli, kabul edilebilir ve uygulaması kolay bir mekanizmayı içermelidir.
- √ Performans değerlendirmede kullanılacak kriterler işle ilgili, objektif, ölçülebilir olmalı ve çalışanlara önceden duyurulmalıdır.
- √ Performans değerlendirmeyi değişen örgüt içi ve dışı değişimlere uyarlamak için performans kriterleri düzenli olarak gözden geçirilmelidir.
- √ Performans değerlendirme, çalışanın örgütsel güvencesini bozmamalıdır.
- √ Performans değerlendirme, çalışanı ve örgütü bütünleştirici bir süreç içinde yapılmalıdır.
- √ Performans değerlendirme, çalışanın sorumluluğunu tanımasına yardımcı olmalıdır.
- √ Çalışanın üyesi olduğu grupların performansı etkilediği unutulmamalıdır.
- √ Müşterilerin çalışanlara ilişkin düşünceleri de performans değerlendirmesinde esas alınabilir.
- √ Yönetim, performans değerlendirmeyi çalışanın ve örgütün gelişme aracı olarak görmelidir.

İfade edilen ilkeler çerçevesinde biçimlenen, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirmenin doğrudan veya dolaylı olarak hizmet ettiği amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Sandler ve Kefee, 2004:vi; Ivancevich vd., 2005:206; Aldemir vd., 1993:213-214; Barutçugil, 2002:182; Tortop vd., 2006:217-218):

- √ Örgütün ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak,
- √ Çalışan ve yaptığı iş hakkında doğru bilgi elde etmek,
- √ İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- √ Sürekli başarıya yönelik çalışanları isteklendirerek, daha etkili ve üretken olmaları ve eksikliklerini tamamlamaları için ortam oluşturmak,

- √ Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,
- √ Çalışanların odaklanmasını sağlamak ve isteksizliklerini azaltmak,
- √ Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak, üst ve ast arasında performans beklentileri konusunda bir anlaşma zemini oluşturmak,
- √ İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- √ Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu şekilde özendirmek,
- √ Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- √ Terfi, nakil ve işten çıkarmalarda nesnel ölçütlere göre hareket etmek,
- √ Eleman seçme ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek,
- √ İnsangücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- √ Çalışanların özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek,
- √ Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- √ Yönetim becerilerini geliştirerek yöneticilerin sağlıklı, tutarlı ve önyargılardan arınmış kararlar vermelerine yardımcı olmak,
- √ Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirip düzelterek grup çalışmasını teşvik etmek,
- √ Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak,
- √ Değerleyici ve değerlenen arasındaki güveni güçlendirmek ve işin amacı bakımından belli bir etkileşim düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- √ Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında uyum sağlamak.

Özetle, performans değerlendirme sistemleri, örgütlerde bilgi ve kontrolün sağlanmasında kullanılan önemli bir araçtır. Bir kontrol sistemi, “örgütte neler

yapılıyor” sorusunun karşılığına ulaşarak, bu kontrol göstergelerinin işaret ettiği değişim ihtiyacı için gerekli performans düzeltme yollarını tespit etmektedir. Birçok örgütte performans değerlendirme sistemleri, bilgi dağılımını kolaylaştırmak ve performansı etkilemek üzere tasarlanmıştır. 510 firma üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları da bu durumu destekler nitelikte, performans değerlendirme amaçlarının kullanım yoğunluğuna dikkat çekmiştir. Bu araştırmanın sonuçları Tablo 1.2’de gösterilmiştir (Akt.: Çakmak, 2005:32-33).

Tablo 1.2: 510 İşletmede Yapılan Araştırma Sonucu Belirlenen Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları

<i>Amaç</i>	<i>Toplam</i>
Liyakat artışlarının hesaplanması	459
Çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlayıcı ortam sağlanması	442
Çalışanlarla beraber iş başarısı üzerine hedeflerin tayin edilmesi	401
Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi	352
Yükselme potansiyeline sahip çalışanların belirlenmesi	346
Özel yeteneklere sahip çalışanların belirlenmesi	236

Kaynak: Ahmet Ferda Çakmak (2005), “*Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, s. 33.

Tabloda, araştırmanın yapıldığı 510 işletmeden 459’unun performans değerlendirme sistemlerini liyakat artışlarının hesaplanmasında kullandığı görülmektedir. Ayrıca, geribildirim sağlayıcı ortamların oluşturulması (442) ve çalışanların da katılımıyla iş başarısı için hedeflerin belirlenmesi (401) amaçlarıyla performans değerlendirme sistemlerini kullanan işletmelerin çoğunlukta olduğu söylenebilir. Görüleceği üzere performans değerlendirme sistemleri bireysel yeterlilik ve gelişim temelinden hareket ederek örgütsel kazanımları hedeflemektedir. Bu doğrultuda ise birden fazla amaca hizmet vermektedir. Ayrıca, benimsenen çoklu amaçlar işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilmektedir.

1.4. Performans Değerlendirme Bilgilerinin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonrasında elde edilen bilgiler, ücret politikası, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim gibi pek çok alanda girdi olarak kullanılmaktadır (Palmer, 1993:8). Bir çalışmada Cleveland ve

arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirme bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda bu kullanım alanları dört temel kullanım alanına indirgenmiştir. Bunlar (Akt. Helvacı, 2002: 160):

- √ Kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi),
- √ Çalışanın kendi içinde karşılaştırma yapmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi),
- √ Sistemin devam ettirilmesine ilişkin yönetsel kararlar (hedef belirleme, insangücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi),
- √ Doküman oluşturma (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlilik araştırmalarında ölçüt oluşturma gibi).

İşletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları literatürde genel olarak şu şekilde ifade edilmektedir.

1.4.1. Stratejik Planlama

Strateji yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreyle uyum içerisinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Yoğun rekabette örgütsel amaçların yerine getirilebilmesi için, işletmeler stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bunun için, öncelikle tepe yönetimi tarafından işletme stratejilerine uygun genel hedefler belirlenmektedir. Daha sonra, bu hedeflerin astlara iletilmesi amacıyla bazı işletmelerce biçimsel performans değerlendirme sistemleri oluşturulmaktadır. Böylece, bireysel hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi test edilebilmekte ve gerekli düzeltmeler yapılabilmektedir (Tarlı, 2006:88). Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler bölümlere dağıtılmaktadır. Böylece, örgütün stratejik planı bireysel hedeflere dönüştürülerek, genel amaçlarla bütünlük içerisinde gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme bilgileri

örgütsel iletişimi artırarak üst-ast arasında hedeflerin paylaşılmasını kolaylaştırmakta ve bireysel hedeflerin gerçekleşme düzeyini ortaya koymaktadır.

Örgütler stratejilerini değiştirdiklerinde, bunun örgüt düzeyinde duyurulması ve benimsenmesi noktasında performans değerlendirmenin kullanımı önem kazanmaktadır. Söz konusu değişikliklerin örgütle bütünleştirilmesi ile çalışanlar çok daha etkin kılınabilmektedir. Özetle, performans değerlendirme sistemleri işletme stratejilerine uygun olarak tasarlanmalıdır. Böylece, örgütsel stratejilerin çalışanlara açık ve etkili bir şekilde ulaştırılması kolaylaşmakta ve stratejileri destekleyen davranışların önemi ortaya konmaktadır. Örneğin, müşterilerine yüksek kalite ve satış sonrası hizmet sunmayı hedefleyen bir üretim işletmesi, satış elemanlarının performansını değerlemeyi, sadece yaptıkları satış miktarına veya kazandırdıkları yeni müşterilere bakarak yapmamalıdır. Müşteri memnuniyetini daha da artırabilecek ölçümleri esas alarak mevcut değerlemeyi yeniden düzenlemelidir (Baron ve Kreps, 1999:219).

1.4.2. Personel Planlaması

Performans değerlendirme, iş analizi çalışmalarına performans geri bildirimi ile katkı sağlamaktadır. Gelişen teknoloji ve hemen her alanda bilgisayar kullanımı nedeniyle emek yoğun üretimden otomasyona geçişin hızlanması, birçok alanda uzmanlaşmanın artmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, insan ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim yeni bazı işlerin ve meslek alanlarının doğmasına yol açmakta, bu da işlerin yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu değişim gereği örgütteki işleri yeniden belirlemek, işe uygun elemanları seçmek, yeterli nitelik ve sayıda eleman istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, performanslarını ve ücretlerini tespit etmek için performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır (Çelikten, 2005:127).

Performans değerlendirme, çalışanların başarı düzeyleri ve potansiyellerinin göstergesi olarak, terfi, nakil ve işten çıkarma ile ilgili kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, personel planlaması çalışmalarının etkinliğini ve geçerliliğini belirlemede veri teşkil etmektedir.

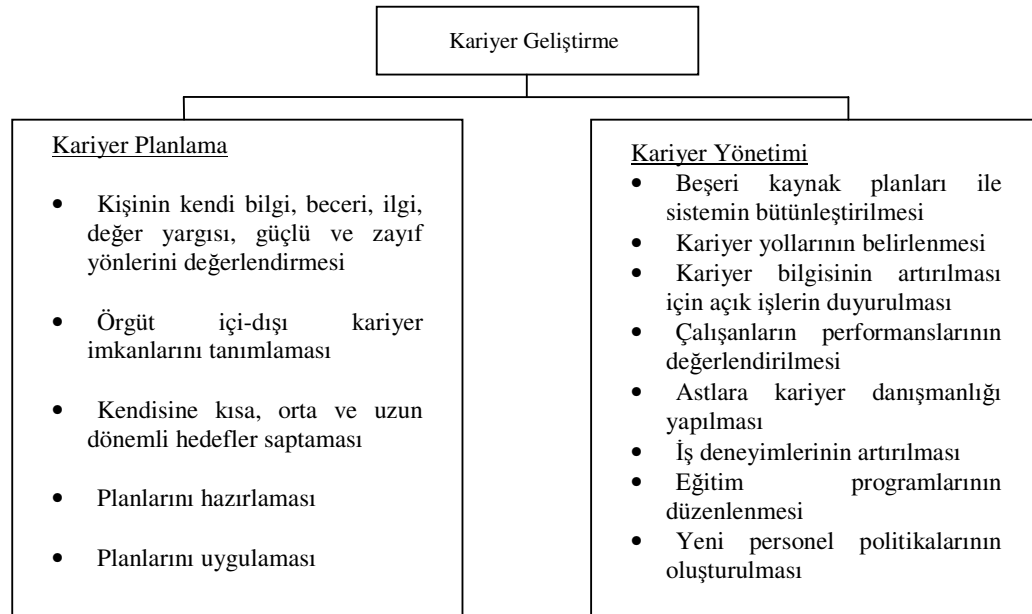
1.4.3. Ücret-Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en önemli işlevlerinden birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Önceki dönemlerde, başarılı bir iş sonucunda tüm işletme çalışanlarına, işi kimin yaptığına bakılmaksızın ücret artırımı yapılmaktaydı. Ancak rekabet ortamının kızışması, işletmeler için çalışan ücretleri gibi sürekli maliyetlerin minimum düzeyde tutulmasını gerektirmiştir. Son yıllarda işletmeler, işlerin kim ya da kimler tarafından başarıldığına odaklanmaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da, işletmeler her dönem tüm çalışanlara aynı oranda zam yapmak yerine, performans esasında ücretlendirmeyi tercih etmektedir (Yalım, 2005:60). Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden olan performans dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere gereksinim duyulmaktadır.

İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfi yoluyla dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin rol oynamaktadır. Sistemin etkili bir şekilde uygulanabilmesi performans ile ödül sistemleri arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından benimsenmesiyle mümkündür. Bu durum, kabul edilebilir bir performans değerlendirme sonrasında elde edilen sonuçların, ücretlere yansıtılmasına bağlıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a:108).

1.4.4. Kariyer Planlaması ve Geliştirme

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin kariyer geliştirme programlarına yer vermesi, gerek örgütsel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Uyargil, 1994:6). Kariyer yönetimi faaliyetleri ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi yansıtmak üzere Şekil 1.2’de kariyer geliştirmenin içeriği gösterilmiştir.

Şekil 1.2: Kariyer Geliştirmenin İçeriği

Kaynak: Cavide Uyargil (1994), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, Şahinkaya Matbaacılık, s. 6.

Şekilden de görüleceği üzere kariyer yönetimi sistemi, içerdiği kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, çalışanların eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetleri nedeniyle performans değerlendirme ile yakın ilişki içindedir.

Performans değerlendirme bilgisi bir çalışanın güçlü ve zayıf yönleri ile gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturmaktadır. Yöneticiler bu tür bilgileri, astlara yol göstermek ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamalarında yardımcı olmak üzere kullanabilmektedir (Bingöl, 2003:282). Böylece, çalışan iş yaşamında nerede olduğunu bilme, anlama ve gelecekte nasıl olmak istediğini belirleme diğer bir ifadeyle kendi kariyerini planlama fırsatı bulmaktadır. Dolayısıyla, kariyer yönetimi kapsamında alınacak kararlar için ihtiyaç duyulan bilgiler, performans değerlendirme çalışmaları ile sağlanmaktadır (Erdoğan, 1991:159).

1.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Bilgi toplumu içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin yoğun rekabette ayakta kalabilmesi için, yenilik, yaratıcılık ve farklılık gibi kavramları benimsemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, değişimler sürekli gözlemlenmeli ve bu değişimler eğitim faaliyetleri aracılığıyla çalışanlara aktarılmalıdır. Dolayısıyla, günümüz yöneticilerinin en önemli sorumluluklarından biri de, eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktır (Fındıkçı, 2002:225).

Bir çalışanın eğitim ihtiyacının göstergesi, o çalışanın niteliklerinin işin gereklerine yetmemesidir. Bu durumda, çalışanın eğitime alınarak niteliklerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Çalışanın nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki eşitsizliği belirlemeye yarayan çeşitli performans göstergeleri vardır. Çalışanın ürettiği mamullerde ıskarta oranının artması veya ürettiği hizmetlerle ilgili şikayetlerin çoğalması ve sık sık iş kazası yapması bu göstergelerden bazılarıdır. Bu performans göstergeleri dikkate alınarak, çalışanın zayıf yönleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, işletmenin aldığı stratejik kararlar ve çevresel değişiklikler de bilgi ve beceri düzeyini değiştirmeyi zorunlu kılabilir. Bu durumda da eğitim ihtiyacı gündeme gelmektedir. Örneğin, işletmenin üretim hattında otomasyona gitmeye karar vermesi, üretim bölümünde çalışan tüm çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinde değişiklik yapmayı gerektirecektir (Örücü, 2007:190-191).

Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında, uygun bir eğitim programıyla eksiklikleri giderilmeye çalışılmaktadır. Çalışan eğitime karar veren işletmeler bir dizi soruya cevap bulmak zorundadır. Kimler, ne zaman, ne kadar süreyle, hangi konularda ve kim tarafından eğitilecektir? Bütün bu sorulara verilen cevaplar ışığında bir hizmet içi eğitim programı hazırlanmaktadır. Bunun yanında hizmet içi eğitim programı, programdan beklenen yarar ile programın maliyeti arasında bir denge gözetilerek oluşturulmalıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b:79).

Eğitim ihtiyacı konusu işletmede çalışmakta olan çalışanlar ile işe yeni başlayan çalışanlar arasında farklı şekilde ele alınmalıdır. İşe yeni başlayan

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespiti nispeten kolaydır. Performans değerlendirme bilgilerinin de yardımıyla oluşan iş analizleri; iş tanımları ve iş gereklerini belirlemekte ve bu çerçevede eğitim programı tasarlanmaktadır. Böylesi bir durumda dolaylı yoldan performans değerlendirme bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, işletmede çalışmakta olan çalışanların yetenekleri, potansiyelleri, iş alışkanlıkları ve davranışlarına ilişkin bilgilere diğer bir ifadeyle performans değerlendirme bilgilerine ulaşılmadan söz konusu çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek mümkün olmayacaktır (Örücü, 2007:191-192).

1.4.6. İş Tasarımı Uygulamaları

Bireysel performansı iki temel unsur şekillendirmektedir. Bunlar yetenekler ve güdülerdir. Yeteneklerin bir bölümü doğuştan, bir bölümü sonradan eğitim ve deneyimlerle kazanılmaktadır. Güdüler ise dinamik karakterli bir faktördür. İşletmelerde güdüleme genellikle yönetim kademesi tarafından üstlenilmektedir. Yöneticiler bu faktörleri dikkate alarak, çalışanların bireysel performanslarını artırabilmek amacıyla birçok yöntem kullanmaktadır. İş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu da bu yöntemler arasında yer almaktadır. İş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon çalışmaları sadece işinden mutsuz olan çalışanların verimliliklerini artırmak için kullanılmamaktadır. Bu yöntemler, performans değerlendirme çalışmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, çalışanların eksik yönlerini giderecek eğitim aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca, performans sonuçları iyi olan çalışanları gelecekte daha önemli görevlere hazırlamak ve potansiyellerini açığa çıkarmak için de bu yöntemler kullanılmaktadır (Tarlığ, 2006:90). Performans değerlendirme sonuçları geribildirim sağlamaı yönüyle bütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarını dolaylı veya dolaysız olarak etkilemektedir.

1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan personel değerlendirmeleri çoğu zaman birlikte görölmektedir. Biçimsel olmayan değerlendirmeler genellikle amirlerin çalışanlar hakkında sahip oldukları kanaatlerdir. Biçimsel değerlendirmeler ise, örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde yürütölen faaliyetlerdir

(Yüksel, 2007:180). Biçimsel performans değerlendirmesine ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanların beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve insan kaynakları yönetimi planlarına göre değişebilmektedir (Yücel, 1999:112).

Bu çalışmada performans değerlendirme yöntemleri, performans standartlarının belirlenişine göre yapılan bir ayrımla; bireyler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım, bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir.

1.5.1. Bireyler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda bireyler birbirleri ile karşılaştırılmaktadır. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların cevaplarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanmaktadır. Bu sıralamadaki temel amaç, en objektif ve doğru olarak başarı düzeylerini belirlemektir (Uyargil, 1994:37). Bu yaklaşımın içerdiği yöntemlere aşağıda değinilmektedir.

1.5.1.1. Sıralama Yöntemi

Astların amirleri tarafından, genel başarı durumlarına ya da bıraktıkları izlenime göre değerlendirilmesidir. Sıralama yönteminde çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Değerlendirici, personeli ve iş performansını bir bütün olarak göz önünde bulundurmaktadır. Karşılaştırma yapılan tüm personel, işbirliği, davranış, kişisel yetenekler gibi bir veya birden fazla nitelik açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanmaktadır (Koç, 2007:28). Bu yöntem, sıralama tekniğine göre farklı şekillerde uygulanabilmektedir.

Basit sıralamada, değerlendirici astlarını en iyiden en kötüye ya da en başarılıdan en başarısız doğru sıralamaktadır. Bazen de sıralamayı daha işlevsel ve kolay kılmak için liste iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölünebilmektedir (Uyargil, 1994:37). Böylece, değerlendirme sonuçlarına göre gruplar için gelişim planları hazırlanabilmekte ve personel planlaması yapılabilmektedir. Ancak, değerlendirilen sayısı arttıkça bu yöntemi kullanmak zorlaşmaktadır. Öte yandan, bu yöntemde

yönetici sıralama yaparken, bireylerin performanslarından çok, kimliklerinden etkilenmektedir (Rudman, 2003:71).

Basit sıralamaya göre daha objektif sayılabilecek bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılmaktadır. İkili karşılaştırma ile sıralama listesi daha doğru bir şekilde oluşturulmaktadır (Dessler, 2005:318). Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanmakta ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılmaktadır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması durumunda yöntemin uygulanması çok zaman alıcıdır (Rudman, 2003:72).

İkili karşılaştırma yöntemi için özel bir tablo kullanılmaktadır. Tablonun ilk satır ve sütununa değerlendirmesi yapılacak çalışanlar rastgele sıralanarak bir matris oluşturulmaktadır. Daha sonra çalışanların birebir karşılaştırması yapılmakta ve performansı yüksek olan çalışanın numarası kesişim noktasına yazılmaktadır. Böylece tabloda en fazla numarası bulunan çalışan en başarılı olmaktadır. Bu işlem Tablo 1.3’de gösterilmiştir.

Tablo 1.3: İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

Çalışanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A		1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. B			3	4	2	2	2	2	9	2
3. C				4	3	3	3	3	9	3
4. Ç					4	4	4	4	9	4
5. D						6	5	8	9	10
6. E							6	8	9	10
7. F								8	9	10
8. G									9	10
9. H										9
10. İ										

Kaynak: Yaşar Tolga Tarlığ (2006), “*Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 52.

Tabloya göre, değerleyici 1 ve 2 numaralı çalışanları karşılaştırdığında 1 numaralı çalışanın daha başarılı olduğunu belirtmiştir. Tablodaki en fazla rakamlar

sırasıyla 9, 4 ve 1'dir. En az rakam ise 7'dir. Dolayısıyla bu değerlendirme sonucunda en başarılı H (9), en başarısız F (7) çalışandır.

Bir diğer sıralama tekniği de birbirinin yerini alma–alternatif sıralama yöntemidir. Bu yöntem ile performans düzeylerini tespit etmek diğer sıralama yöntemlerine göre daha basittir. Bu nedenle, alternatif sıralama yöntemi yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Dessler, 2005:317). Alternatif sıralama yöntemi örneği Tablo 1.4'te gösterilmiştir.

Tablo 1.4: Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

Özellik: _____	
Ölçtüğünüz özellik için değerlendirmek istediğiniz bütün çalışanları sıralayın. Başarı düzeylerine göre en başarılıyı 1. sıraya, en başarısız 20. sıraya yerleştirin. Daha sonra 2. en başarılıyı 2., 2. en başarısız 19. sıraya koyun. Bütün isimler skalada yer alana kadar bu işleme devam edin.	
En Yükte Sıralanan Çalışan	
1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____
En Aşağıda Sıralanan Çalışan	

Kaynak: Gary Dessler (2005), “*Human Resource Management*”, New Jersey, s. 321.

Yukarıda örneği verilen alternatif sıralama formuna, değerlendirilecek çalışanların isimleri rastgele veya alfabetik olarak bir liste halinde yazılmaktadır. Değerleyici bu listedeki en değerli çalışanı belirleyerek başka bir listenin ilk sırasına yazmaktadır. Daha sonra değerleyici, ilk listedeki en az değerli çalışanı da ikinci listenin en alt sırasına yazmaktadır. Bu işlem ilk listedeki tüm çalışanlar için tekrarlanmaktadır. Böylece, en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olmaktadır (Rudman, 2003:72).

1.5.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Sıralama yöntemlerinde tek bir ölçüte göre (örneğin genel başarı düzeyi, devamsızlık) personelin performansı değerlendirilmektedir. Ancak, personelin başarı

düzeylerinin birbirinden ayırt edilemeyecek biçimde yakın olması ile değişik ve çoklu kriterlerin de değerlendirmede dikkate alınması gerekliliği, yeni bir teknik olarak zorunlu dağılım yönteminin gelişmesine yol açmıştır (Can vd., 1998:170).

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar getirmektedir. Bu yöntemin temel varsayımı, örgütlerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiğidir. Bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü şekilde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Uyargil, 1994:39).

Tablo 1.5: Zorunlu Dağılım Yöntemi Ölçeği

En Yüksek	Yüksek	Orta (Normal)	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: Uyargil, Cavide (1994), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, Şahinkaya Matbaacılık, ss. 39.

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu bir durumda, değerlendirici 10 kişiyi en yüksek, 20 kişiyi yüksek, 40 kişiyi orta, 20 kişiyi düşük ve kalan 10 kişiyi de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, değerlendirici, grubun % 40'ının performansının beklentileri karşıladığına, % 30'unun beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine ve % 30'unun da beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar vermiştir.

Zorunlu dağılım yönteminin önemli bir sorunu normal dağılım eğrisinin az sayıda çalışan grubuna uygulanamamasıdır (Barutçugil, 2002:195). Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemden yararlanmak sakıncalı sonuçlara neden olabilmektedir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmamaktadır. Öte yandan, zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda standart sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, bu yöntem, kadrolama ve terfi

kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve kontrol etmek için kullanılabilir (Uyargil, 1994:39-40).

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri, kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle, değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde sadece bu yöntemlerin kullanılması uygun değildir (Tahiroğlu, 2003:181).

1.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri ile yapılan değerlendirmeler, kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmalarını içermektedir. Bu bölümde ele alınacak yöntemlerde ise, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde incelenmekte ve çeşitli yönlerden değerlendirilmektedir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak tespit edilmektedir (Barutçugil, 2002:190). Bu yaklaşımda kişiler, davranışsal ve kişisel özelliklerine ilişkin önceden saptanmış ortak standartlarla değerlendirilmektedir. Özetle, kişiler başkalarıyla kıyaslanarak değil, tek tek belli standartlara göre değerlendirilmektedir.

1.5.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi

İlk kez 2. Dünya Savaşı sırasında ABD hava kuvvetlerinde görevli havacıların başarılı ya da başarısız oluşlarında etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğu dikkatle gözlenmiş ve ilgililerle yapılan görüşmelerin de yardımıyla kritik olaylar listesi düzenlenmiştir. Değerleyiciler bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları saptayarak havacıları değerlendirmişlerdir. Daha sonraları bu yöntem endüstri alanında kullanılmaya başlanmıştır (Tortop vd., 2006:219). Bu teknik her şeyden önce her meslek ve iş kategorisi için bir kritik olaylar dizisinin geliştirilmesini gerektirmektedir (Örücü, 2007:204). Bu yöntemde değerleyici, personeli iş başında gözlemleyerek iş davranışı ve çalışma koşulları içerisinde onun etkili ve etkisiz yönlerini belirlemekte ve kayıt etmektedir Daha sonra, elde edilen bu

kayıtlar bir performans ölçeği içerisinde performans kriteri olarak kullanılmaktadır (Rudman, 2003:74). Kritik olay yöntemi ile oluşturulan bir değerlendirme formunun örneği Tablo 1.6’da gösterilmiştir.

Tablo 1.6: Kritik Olay Tablosu

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

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 179.

Tabloda, A çalışanının örgütsel sorunlara duyarlılığını ölçmek için belirlenen iki farklı olayda gösterdiği davranışlara göre yapılan değerlendirmeler yer almaktadır. Değerleyici, neden böyle bir değerlendirmede bulunduğunu açıklama kısmında belirtmektedir.

Kritik olay değerlendirmesinin avantajı, iyi ve kötü performans özelliklerini göstermesidir. Böylece, yöneticiler çalışanlara kritik olaylar ve performans beklentileri hakkında geribildirim sağlayabilmektedir. Bu yöntem, personele üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendisini geliştirme imkânı vermekle birlikte, bazı sakıncalar da içermektedir. Örneğin, bireylerin amirleri tarafından izlenerek haklarında birtakım notlar alınması, merak ve tedirginliğe yol açarak stres faktörü haline gelebilmektedir. Yöntem, yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemektedir. Ayrıca, kritik olayların tanımlanarak bir ölçek şeklinde biçimlendirilmesinde de güçlüklerle karşılaşılabilir (Argon ve Eren, 2004:233). Değerlendirmenin sayısal bilgiler haline getirilmeden, çalışanların karşılaştırılması ve ücretlendirme

gibi yönetsel kararlarda kullanılması mümkün gözükmemektedir (Dessler, 2005:322). Öte yandan, yöntemin etkin olabilmesi için kritik olayların meydana geldiği zamana yakın bir zamanda geribildirimlerin değerlendirilen bireylere ulaştırılması gerekmektedir. Bu durum, yöntemin uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır (McKirchy, 1998:36).

1.5.2.2. Grafik Değerleme Ölçekleri

Grafik değerlendirme, yaygın olarak kullanılan ve kolayca uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde, bazı kriterler listelenerek, her bir kriter için yetersizden en üstüne doğru bir performans sıralaması yapılmaktadır (Dessler, 2005:315). Değerleyiciler çalışanları yaklaşık 10-15 kriter üzerinden değerlendirmektedir. Değerleyici; iş niteliği, teknik bilgi, kişiler arası ilişkiler, takım ruhu, güvenilebilirlik, işe devamlılık, iş bilgisi, detaylara dikkat etme ve girişimcilik gibi çeşitli kriterlere 1’den 5’e kadar puan vererek çalışan açısından en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışmaktadır (Gavcar vd., 2006:34). Tablo 1.7’de bazı kriterler ve değerlendirme puanlarının yer aldığı bir grafik değerlendirme ölçeği örneği gösterilmiştir.

Tablo 1.7: Grafik Değerleme Ölçeği Örneği

	1	2	3	4	5
	çok yüksek	ortalamanın üzerinde	ortalama	ortalamanın altında	çok düşük
Beceri performansının niteliği	1	2	3	4	5
Davranışsal performans niteliği	1	2	3	4	5
İşe devamlılık	1	2	3	4	5
Diğerleriyle çalışma yeteneği	1	2	3	4	5

Kaynak: Ülker Çolakoğlu (2005), “Başarım Değerlemesi”, (Der.: Cengiz Demir), Nobel Basımevi, İstanbul, s. 138.

Bu değerlendirme yönteminin kullanımı kolaydır ve aynı zamanda kolayca anlaşılabilen skorlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu yöntem “aşırı hoşgörülü veya sert tutumlu olma” ve “hale etkisi” gibi değerlendirme hatalarına karşı oldukça duyarlıdır. Çünkü değerlendiriciler birçok kriterin gerçek anlamını belirlemede zorlanabilmektedir. Diğer bir sorun da, kriterlerin önem derecelerinin farklı olmasıdır. Örneğin bir değerlendirici işe devamlılık kriterini tamamıyla çok önemli

kabul edebilmekte ve daha az önemli olduğunu düşündüğü diğer kriterlere göre bu kriter üzerinden çalışanları daha farklı şekilde değerlendirebilmektedir. Dolayısıyla, değerleyicilerin her bir kriterle verdikleri önem derecesi değerlendirme sonunda oluşan karma skor üzerinde önemli bir etki yaratabilmektedir. Yönetim, belirlenen her bir kriterle ağırlık puanı vererek kısmen bu sorunun üstesinden gelebilmektedir. Bu sorunlara rağmen grafik değerlendirme ölçeği en yaygın performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir (Çolakoglu, 2005:138-139).

1.5.2.3. Kontrol Listesi

Kontrol listesi yöntemi, değerleyicinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için kullanılmaktadır (Bingöl, 2003:294). Bu yöntem ile çalışanların tam olarak tanınmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilmektedir (Erdoğan, 1991:196). Değerleme sürecinde ilk olarak kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulmaktadır. Çoğunlukla bu ifadeler kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerleyiciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yapmaktadır. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme ve zorunlu seçim listesi olarak adlandırılan iki türü vardır. (Uyargil, 1994:49).

Ağırlıklı işaretleme yönteminde, kritik olaylar ve gerekli olan iş davranışları önem sırasına göre belirlenmektedir. Kontrol listeleri, yeterli uzmanlığa sahip kişilerce ağırlıklı olarak düzenlenmektedir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen değerleyici, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmemektedir. Daha sonra değerlendirilecek çalışanlar bu liste üzerinde kontrol edilip, her bir çalışan için puan analizi yapılmaktadır (Erdoğan, 1991:196). Kontrol listesi yöntemine uygun bir form örneği tablo 1.8’de verilmiştir.

Tablo 1.8: Kontrol Listesi Formu Örneği

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

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 187.

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle çok yüksek ve çok düşük puanlara yönelmeyi) işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden (örneğin evet / hayır) oluşabilmektedir. Zorunlu seçim olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerleyici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Özelliklerin, kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olmaktadır (Uyargil, 1994:49-50). Zorunlu seçim yöntemine göre bir satış elemanı için hazırlanmış değerlendirme formu örneği aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.9: Zorunlu Seçim Formu Örneği

Adı-Soyadı	:		Departman	:	
Değerlenenin	:		Tarih	:	
Adı-Soyadı	:				
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna uygun olarak evet veya hayır sütunun altına (X) işareti koyunuz.					
			<u>Evet</u>		<u>Hayır</u>
İşe giriş çıkış saatlerine dikkat eder.					
Etkin pazarlama yeteneklerine sahiptir.					
Müşterilere nazik davranır.					
Müşterileri bekletmez, onların ihtiyaçlarını hemen karşılar.					

Kaynak: Rudman, Richard (2003), *Performance Planning and Review: Making Employee Appraisals Work*, 2nd Edition, Allen&Unwin, Australia, s. 75.

Kontrol listesi yönteminin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerleyiciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi ihtimali yüksektir. Bu nedenle, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2002:191).

1.5.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

Kritik olay ve grafik değerlendirme tekniklerine dayalı olarak, Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilmiştir BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) adıyla tanınmaktadır. Bu yöntemin grafik değerlendirme ölçeklerinden en önemli farkı, ele alınan her boyutu, değerleyicilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, birey göstermiş olduğu davranıştan çok, o işte beklenen özel davranışlara göre değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bazıları bu ölçeklere “beklenen davranış ölçekleri” adını vermektedir (Denisi, 1996:6). Değerleme süreci, uzmanlarca kritik olayların belirlenmesiyle başlamaktadır. Daha sonra her bir kritik olay için gerekli özel davranışlar veya performans düzeyleri olumsuzdan olumluya sıralanmakta ve değerleyiciler bu ölçekte performans puanlamasına giderek değerlendirmelerini gerçekleştirmektedir. Bir çalışan ilişkileri uzmanına yönelik düzenlenmiş BARS örneği Tablo 1.10’da gösterilmiştir.

Tablo 1.10: Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçeği Örneği

En Yüksek Performans	Bir çalışan ilişkileri uzmanının;
9	Örgütteki diğer çalışanlar için yeni ve değişen politikalara ilişkin bir bilgi kaynağı olması beklenir.
8	Program değişikliklerinin çabuk farkına varması ve bunu çalışanlara açıklayabilmesi beklenir.
7	Çatışan politika ve uygulamaları İKY hedefleriyle tutarlı olarak uzlaştırması beklenir.
6	Politika değişikliklerinin daha sağlıklı bir şekilde anlaşılabilmesi için ilave bilgi ihtiyacının farkına varabilmesi beklenir.
5	İlgili direktifleri aldıktan sonra, çeşitli İKY formlarını doğru bir şekilde tamamlaması beklenir.
4	Yeni politika ve prosedürler konusunda pratiğe ve yardıma gereksinim duyması beklenir.
3	Her zaman bir problem olabileceğini bilmesi ve problemleri tanımlamadan önce harekete geçmesi beklenir.
2	Departman müdürleri için problemler yaratması ve yanlış yorumlarla rehberlik etmesi beklenir.
1	Yeni prosedürleri tekrar yapılan açıklamalardan sonra bile öğrenememesi beklenir.
En Düşük Performans	

Kaynak: Argon, Türkan ve Altay Eren (2004), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Nobel Basımevi, Ankara, s. 236.

BARS’ın en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, grafik değerlendirme ölçeklerinden farklı olarak, her işte kullanılmasının mümkün olmamasıdır. Ayrıca, geliştirilmesi oldukça zaman alıcı ve pahalı bir tekniktir. Bazı araştırmacılar, elde edilen sonucun bu masrafa değmediği, diğer yöntemlerle kıyaslandığında geçerlilik ve güvenilirlik yönünden çok üstün olmadığını ileri sürmüştür (Ergin, 2005:105).

1.5.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, elde ettikleri sonuçlara göre bireysel standartlar oluşturulmakta ve kişiler bu standartlarla değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu yaklaşım, çalışanların çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir (Uyargil, 1994:50). Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

1.5.3.1. Doğrudan Endeks Yöntemi

Doğrudan endeks yönteminde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanlarla birlikte belirlenmektedir. Bu yöntem, işin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Bu kriterlere; devamsızlık, işgücü devri ve verimlilik örnek olarak gösterilebilir (Gürüz ve Gürel, 2006:242).

Doğrudan endeks yönteminde çalışanlar kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedir. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi; miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır. Aynı şekilde, yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları da birer değerlendirme kriteridir (Uyargil, 1994:51). Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlara dönüştürüldüğünde, bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın endeksini vermektedir (Barutçugil, 2002:189).

1.5.3.2. Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi doğrudan endeks yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde genel nitelikte kriterler ve sayısal standartlar kullanmak yerine, iş sonuçları daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılmaktadır (Tahiroğlu, 2003:184). Amaçlara göre yönetimde olduğu gibi standartlar veya performans hedefleri, astın da katıldığı görüşmeler sonucunda şekillenmektedir. Ancak, standartlar yöntemi farklı olarak yöneticilere değil, üretim sürecinde olan personele uygulanmaktadır (Uyargil, 1994:51).

Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğü ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Ancak, yöntemin etkili olabilmesi için performans değerlendirme sürecinden etkilenen çalışanların da standartları objektif olarak kabul etmesi gerekmektedir. Yöntemin en önemli sorunu farklı iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır (Barutçugil, 2002:189).

1.5.3.3. Değerleme Merkezi

Performans değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanların gelecekteki muhtemel performanslarının ve potansiyellerinin analiz edildiği bir tekniktir. Böyle bir uygulamada performans değerlemesinin uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir (Erdoğan, 1991:201). Değerleme merkezleri esas olarak personelin yöneticilik ve kişisel yeteneklerini belirlemek için kullanılmaktadır. Ayrıca, bu merkezler her geçen gün artan bir şekilde, personelin, ekiplerde çalışabilecek becerilere sahip olup olmadığını belirleme amacıyla kullanılmaktadır. Değerleme merkezlerinde genellikle sayıları 6-12 arasında değişebilen yöneticiler değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu yöneticiler; lidersiz grup tartışmaları, bekleyen sorunlar, planlama, kişilik testi ve rol oynama tipinde alıştırmalarla değerlendirilmektedir. Örneğin, değerlendirme grubu işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilmekte ve çözüm önerilerine bakılarak değerlendirmede bulunmaktadır. Yine değerlendirme merkezi katılımcısından, daha önceden alt personeli hakkında olumsuz performans raporu vermiş bir yöneticinin rolünü üstlenmesi istenebilmektedir. Başka bir şekilde, 5-7 personel lidersiz bir takım olarak, birlikte çalışıp herhangi bir iş problemini belli bir zaman diliminde çözmeleri sınanabilmektedir (Noe, 1999:258-259).

1.5.3.4. Amaçlara Göre Yönetim

1954'de "Yönetim Uygulamaları" adlı kitabıyla Peter Drucker tarafından savunulan amaçlara göre yönetim (AGY), George S. Odiorne tarafından popüler hale getirilmiştir. AGY; üst ve astların örgüt hedeflerini beraberce tanımladıkları, bireylerden beklenen sorumlulukların bu hedefler doğrultusunda belirlendiği ve her bireyin katkısının değerlendirilerek bölümlerin faaliyetlerine rehberlik edecek önlemlerin ortaya konduğu bir süreçtir (Hodgetts, 1999:590). AGY, yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği mantıksal bir yöntemdir. Bu yöntemde, saptanan hedeflerin açık, ölçülebilir, gerçekçi ve belirli bir zaman dilimiyle sınırlandırılmış olması gerekmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:241). Tablo 1.11'de bir satış elemanı için belirlenmiş bazı amaçlar ve gerçekleştirme düzeyleri gösterilmiştir.

Tablo 1.11: Satış Elemanı AGY Değerlendirme Raporu

AMAÇLAR SETİ	AMAÇLAR	GERÇEKLEŞMELER	BAŞARI (%)
Müşteri sayısı	20	18	90
A ürününün satışı	10.000	9.750	92.5
B ürününün satışı	17.000	18.750	110
Müşteri şikâyetleri	35	11	66 2/3

Kaynak: Öznur Yüksel (2007), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 191.

Tablodan da görüleceği üzere, satış elemanı için öncelikle amaçlar seti ve faaliyet planı oluşturulmaktadır. Daha sonra gerçekleştirmeler ölçüt alınarak hedeflere ulaşma oranları çıkarılmaktadır. Bu oranlar satış elemanın başarısını başka bir ifadeyle performansını göstermektedir. Örneğin, B ürününün satış miktarı olarak 17.000 adet hedef koyulmuşken, satış elemanı 18.750 adet B ürününden satış gerçekleştirerek %110 başarı oranıyla üstün başarı göstermiştir.

AGY sürecinin özünde bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi yer almaktadır. Süreç, örgütsel amaçlar üzerinde uzlaşmaya varılması (entegrasyon safhası), bu amaçlar doğrultusunda faaliyet planlarının oluşturulması (planlama safhası) ve iş sonuçlarının amaçlara göre denetimlerinin yapılması (performans değerlendirme safhası) şeklinde ilerlemektedir. Bu durum, Şekil 1.3'te amaçlara göre yönetim döngüsünde görülmektedir.

AGY'nin en önemli yararı, astın hedef koyma sürecine katılımını sağlamasıdır. İkinci önemli yararı, ne yapılacağını ve performansın nasıl ölçüleceğini açıkça ifade etmesidir. Böylece, çalışanların endişeleri ile belirsizlik açık bir şekilde azaltılmaktadır. AGY'nin hem kamu hem de özel işletmeler tarafından kullanılabilmesi bir diğer avantajıdır. Bütün bunlarla birlikte, insan kaynağını temel amaçlar doğrultusunda etkin olarak kullanmaya imkan vermesi; belli bir işe razı olmaktan çok, işi yapmaya cesaretlendirmesi; üst ve ast arasında karşılıklı saygıyı sağlaması; gruplar arası iletişimi ve takım çalışmasını teşvik etmesi ve hedeflere ulaşmada mantıklı bir geribildirim sağlaması AGY'nin diğer yararları arasında sayılabilir (Hodgetts, 1999:590-591). Ancak, her ne kadar katılım odaklı olması ile objektifliğe yaklaşıp da çok zaman alıcı bir yöntem olduğu yönünde eleştirilmektedir (Dessler, 2005:330). Ayrıca, sistemin tamamen amaçlara ve iş sonuçlarına endeksli olması, kişilik özelliklerini ikinci plana atması önemli bir eksiği olarak düşünülebilir.

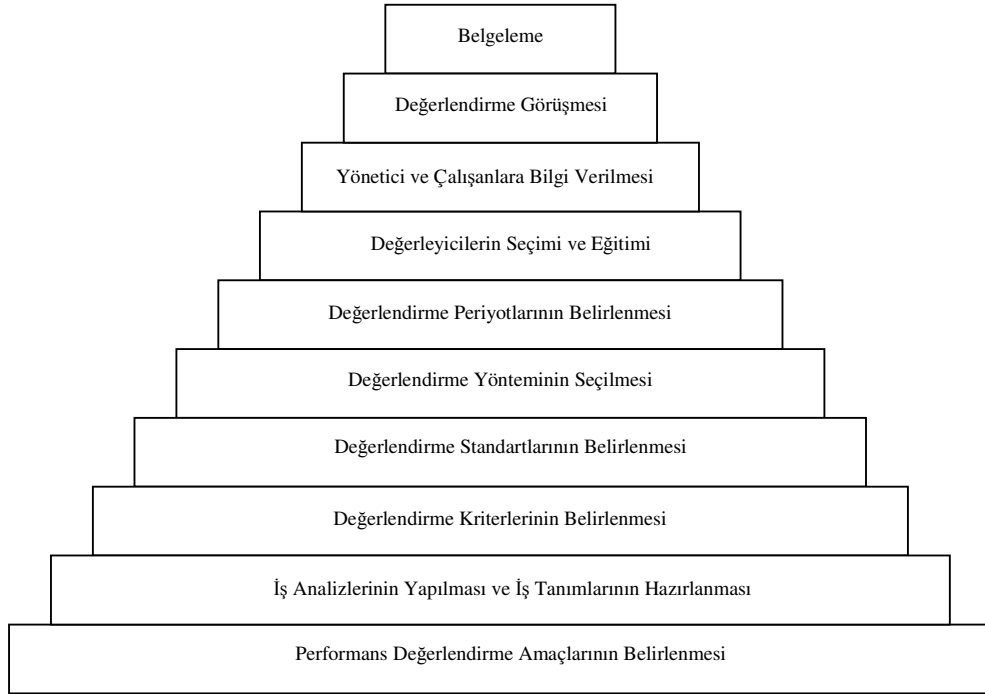
Buraya kadar çok sayıda performans değerlendirme tekniğinden söz edilmiş olması zihinleri karıştırabilir. Literatürde çok sayıda teknik ve sınıflandırma bulunmaktadır. Tekniklerin yer aldığı sınıflandırmalarda çelişkiler mevcuttur. Bu nedenle, teknikler ele alınırken sadeleştirmeye ve kullanılma oranına dikkat edilmiştir. Tekniklere bakıldığında herhangi birini ayırmak veya diğerinden üstün tutmak mümkün değildir. Her birinin üstün ve zayıf noktaları bulunmaktadır. Ancak, hem örgüt yapısına hem de yerel kültür şartlarına en uygun teknik veya karma nitelikte teknikler kullanılarak rasyonel bir performans değerlendirmeye gidilmelidir. Diğer yandan, uygulanan performans değerlendirme yönteminden duyulan memnuniyet derecesinin test edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması önemlidir. Ciddi bir memnuniyetsizlik halinde çalışanların algı ve tutumları perspektifinden hareketle bir an önce yeni ve en uygun tekniğe başvurulmalıdır.

360° performans değerlendirme, bazı kaynaklarda bir performans değerlendirme yöntemi olarak ele alınmaktadır. Ancak, bu çalışmada performans değerlendirme yöntemleri kapsamında 360° performans değerlendirmeye özellikle değinilmemiştir. Çünkü 360° performans değerlendirme, bir ölçme veya teknikten çok, yukarıda belirtilen tekniklerde kullanılabilecek bir araçtır. Başka bir ifadeyle, diğer performans değerlendirme tekniklerinin ikamesi değil tamamlayıcısıdır. Başlı başına bir performans ölçeği olarak şekillendirilemez. Çok sayıda ve farklı pozisyonda (üst, ast, meslektaş, kişinin kendisi, tedarikçi, müşteri) değerleyicinin değerlendirmeye katıldığı bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, değerlendirme sisteminin kapsamının genişletilmesidir. Kullanıldığında değerlendirme ölçeğinin belirleyici unsurudur. Bu bakımdan çalışmada, 360° performans değerlendirme bir teknik olarak değil de, çok boyutlu geribildirim kaynağı olarak mevcut tekniklerde kullanılan bir araç olarak ele alınmaktadır.

1.6. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci, amaçlar belirlendikten sonra, birtakım ön çalışmaların da (değerlendirmenin kimlere uygulanacağını belirlenmesi gibi) yapılmasıyla başlamaktadır. Performans değerlendirmenin uygulama basamakları Şekil 1.4'te gösterilmiştir.

Şekil 1.4: Performans Değerlendirme Süreci



Yukarıda, performans değerlendirme amaçlarının belirlenmesi ile başlayıp belgeleme ile sona eren performans değerlendirme sürecinin, sırasıyla hangi aşamalardan geçerek gerçekleştirildiği gösterilmektedir. Aşağıda her bir aşama kısaca anlatılmaktadır.

Performans değerlendirmede temel amaç; çalışanların, iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan amaçlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim alınmasıdır. Bu nedenle performans değerlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi için, öncelikle iş analizleri ve iş tanımlarının yapılmış olması gerekmektedir. İşin gerektirdiği çalışma koşulları, sorumluluk derecesi, ustalık ve yeterlilik düzeyi ortaya konulmadan performans değerlendirmesinin biçimsel olarak tesis edilmesi mümkün olmayacaktır (Gürüz ve Gürel, 2006:237). İş analizinin gerçekleştirilmesinin ve iş tanımlarının yapılmasının ardından, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi aşamasına geçilmektedir.

Performans değerlendirme kriterlerinde son yıllarda yetkinliklere ve hedeflere odaklanılmaya başlanmıştır. Önceki dönemlerde kullanılan performans kriterleri

nedeniyle, performans değerlendirmelerinde somut ve etkin veriler elde edilemediği gibi, süreç sonunda açıklayıcı ve anlamlı bilgiler yerine muğlak sonuçlar çıkmaktaydı. Bu tür problemlerin önlenmesi için, performans değerlendirme kriterleri daha somut temeller üzerine oturtulmaya başlanmıştır (Yalın, 2005:58).

Sabuncuoğlu (2000:163)'na göre performans kriterleri saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

- √ Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şey, mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olmalıdır.
- √ 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 gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- √ Performans kriterleri güvenilir olmalıdır. Aynı şartlar içerisinde farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlamalıdır.
- √ Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- √ Kriterler birbiri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.

Performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterler dört ana grupta incelenebilmektedir. Bunlar, işteki verim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, kişisel davranış düzeyi ve yöneticilik yetenekleri düzeyidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a:111).

Performans kriterleri belirtilen esaslar çerçevesinde belirlendikten sonra, performans standartlarının belirlenmesi gerekmektedir. Performans

değerlendirmesinin yapılabilmesi için çalışanların performanslarının karşılaştırılabileceği birtakım standartlar olmalıdır. İş tanımları ne yapılması gerektiğini gösterirken, performans standartları ise nasıl yapılması gerektiğini göstermektedir. Performans standartları kantitatif (belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı vb.) ve kalitatif (işin kalitesi vb.) olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Standartlar göz önünde bulundurularak performans hedefleri saptanmaktadır. Standartların şu özellikleri taşıması oldukça önemlidir (Rudman, 2003:42; Bayraktaroğlu, 2003:88-89):

Spesifiklik: Her çalışan kendisinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar sayısal olarak ifade edilebildiği takdirde daha kolay yapılabilir.

Gerçeklik: Standartlar gerçekçi olmalıdır. Ulaşılması mümkün olmayan veya çok zor olan standartlar çalışan tarafından kabul görmeyebilmektedir.

Standartlar belirlenip, her birey için eylem planı yapıldıktan sonra, iş sonuçlarının periyodik olarak ölçülmesi gerekmektedir. Bu noktada, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından ne sıklıkla gerçekleştirileceği, hangi teknik ya da tekniklerin kullanılacağı hususlarına örgüt yapısı ve kültürel şartlar içerisinde açıklık getirilmektedir.

Değerleyicilere, kullanılacak performans değerlendirme yöntemine ilişkin açıklamalarda bulunularak kriterler, standartlar, faktörler hakkında bilgi verilmeli, işlemin nasıl gerçekleştirileceği ve değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı konusunda yol gösterilmelidir. Bunun yanı sıra değerleyiciler, değerlendirme esnasında çalışanlarla etkili ve güven temeline dayalı iletişim kurma konusunda da eğitilmelidir (Gürüz ve Gürel, 2006:238). Ayrıca süreç içerisinde, yöneticiler ve çalışanlar bütün bu aşamalara ilişkin bilgilendirilmelidir. Bu çerçevede elde edilen performans verilerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasıyla süreç sona ermektedir.

1.7. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüte sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Örgütleri böyle bir değerlemeye yönelten nedenler ya da değerlendirmeden beklenen yararlar şu şekilde özetlenebilir (Ataay, 1990:16; Işığışok, 2006:3-4; Uyargil, 1994:9-10; Barutçugil, 2002:181):

Çalışan,

- √ Amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu ve kendisinden neler beklediğini bilmekte ve performans planının oluşumuna katılarak kendi kariyer planı üzerinde söz söyleme hakkına sahip olmaktadır.
- √ Yöneticisiyle sürekli geri bildirim içinde gelişimini gerçekleştirmekte, gelişim ihtiyaçları doğrultusunda yöneticisiyle eğitim planlarını oluşturmaktadır.
- √ Yaptığı işin kendisine, bölümüne ve işletmeye katkısı noktasında rolünün, sorumluluğunun ve alacağı ödülün neler olduğunu bilmekte, kendine güven duygusuyla iş doyumuna ulaşmakta ve objektif kriterlere göre bu değerlendirmeyi kendisi yapabilmektedir.

Yönetici,

- √ Yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında doğru bilgiler almaktadır. Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirlemektedir.
- √ Astların değerlendirilmesi sürecinde kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak, yönetsel becerilerini geliştirmektedir.
- √ Astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurmakta ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade etmektedir.
- √ Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olmakta, eğitim ihtiyaçlarını planlamakta, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim vermekte ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır.

Örgütün kazanımları ise,

- √ Vizyon ve stratejilere göre belirlenen hedeflerin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonu,
- √ Etkinliğin ve verimliliğin artması, hizmet ve üretim kalitesinin gelişmesi,
- √ Bölüm (takım) hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmesi,
- √ Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarının tespit edilmesi,
- √ Bireysel gelişme potansiyellerinin daha doğru bir şekilde belirlenmesi,
- √ “İşe-Adam” ilkesinin gerçekleşmesi ve “Eşit işe-Eşit ücret” ödenmesinin sağlanması,
- √ Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten çıkarma vb. insan kaynakları fonksiyonlarına girdinin sağlanması ve objektiflik temelinde bu fonksiyonların yürütülmesi şeklindedir.

1.8. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir (Gavcar vd., 2006:34; Çakmak, 2005:35):

- √ Adil bir şekilde değerlendirilmediğini düşünen çalışanların motivasyonu bozulmaktadır.
- √ Değerlendirme, özellikle eleştiriyi kabul etmek istemeyen çalışan söz konusu olduğunda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilmektedir.
- √ Çalışan, iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilmektedir.
- √ Değerlendirme yapan kişiler çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun olmaktadır.

- √ Değerlendirmeyi etkileyen taraflı yaklaşımlar olabilmekte ve bu durum yanıltıcı ve yanlış bilgilere yol açabilmektedir.
- √ Değerlendirme programlarının uygulanması hem çok zaman alabilmekte hem de pahalıya mal olabilmektedir.

1.9. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Alınacak Önlemler

Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilmektedir. Performans değerlendirme sürecinde işten, değerleyiciden ve sistemden kaynaklanan hatalarla karşılaşılabilir. Etkin bir performans değerlendirme çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle en çok karşılaşılan hataları bilmek ve bu hatalara yönelik önlemleri almak gerekmektedir (Erdoğan, 1991:197). Aşağıda değerleyici odaklı gerçekleşen başlıca hatalar belirtilmiştir.

Hale (Halo) ve Horn Etkisi: “Çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin olan özellikler arasındaki farkın görülememesi ve ilk izlenimde veya belirgin bir özellik konusundaki etkilenme sonucunda, olumlu ya da olumsuz olarak yapılan değerlendirmedir (Işığışık, 2006:5).” Başka bir ifadeyle, çalışanın belirli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarı düzeyine göre genel olarak olumlu ya da olumsuz değerlendirilmesidir. Örneğin, bir çalışanın çok iyi planlama yaptığı ancak iletişim becerisinin düşük olduğu varsayalım. Bu çalışanın yöneticisinin, sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal etmesi ve kişiyi olumlu değerlendirmesi hale etkisi olarak adlandırılmaktadır. Aksine, belirli bir alandaki başarısızlığın genele mal edilerek olumsuz not verilmesi ise, horn etkisi olarak adlandırılmaktadır. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden bütüncül olarak hareket etmek yararlı olacaktır (Çolakoğlu, 2005:144). Ayrıca, değerleyicinin bu konuda bilgilendirilmesi hatayı azaltabilmektedir. BARS tekniği bu hatadan kaçınmak için kullanılabilir (Dessler, 2005:328).

Tek Ölçüt: Değerleyicinin, başarı standartlarından sadece birisine göre değerlendirme yapması durumunda, hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşılabilecektir. Bir işte başarılı olunabilmesi için işin unsurları olan tüm görevlerin yerine getirilmesi

gerekmektedir. Değerleyici tarafından, kişinin yaptığı birçok görevle ilgili çalışmaları değil de, tek bir görev ve standart ele alınırsa, çalışana işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj verilmiş olmaktadır. Böyle bir durumda öteki faktörler değerlerini yitirmektedir. Sonuç olarak tercih edilen faktörle diğer faktörler arasındaki ilişki ortadan kalkmaktadır (Bingöl, 2003:303).

Nesnel Davranmama: Performans değerlendirmede yapılan en yaygın hatalardan birisidir. Değerlendirme sürecinde, personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk gibi) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının gözardı edilmesi, nesnellik ilkesine aykırıdır. Kişisel yargıların değerlendirme sürecine sokulması, nesnelliği ortadan kaldırdığı gibi, değerlemenin de amacından sapmasına yol açmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b:80). Bu nedenle, değerlendirmede ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler kullanılmalıdır.

Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme: Bazı yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde, çalışanlara performanslarının üstünde ya da altında puan verme eğilimi içerisine girmektedir (Uyargil, 1994:75). İşletmelerde performans değerlendirmeden sorumlu kişiler, astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükülebilmek, onları daha fazla motive edip verimliliklerini artırabilmek ve kendi astlarının diğer bölümlerdeki astlara göre daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b:80). Bu tür değerlendirmeler “aşırı hoşgörülü olma” şeklinde de ifade edilmektedir (Antonioni ve Park, 2001:480). Düşük puan verme eğiliminde; özellikle, değerleyicilerin mükemmeliyetçi bir zihniyete sahip olması, yüksek performans sergileyen astların daha ilerleyen dönemlerde kendi yerlerini alabilecekleri endişesi ve işletmedeki standartların yüksek olması nedeniyle, düşük değerlendirmeler yapılabilmektedir (Uyargil, 1994:76). Böyle değerlendirmeler “aşırı sert olma” olarak da adlandırılmaktadır (Antonioni ve Park, 2001:480). Bir diğer durum da merkeze (orta dereceye/puana) yönelme eğilimidir. Bu eğilim daha çok bireysel düzeyde karşılaşılan bir durum olup, değerleyicinin değerlendirdiği kişi

hakkında fazla bilgi sahibi olmaması durumunda, riske girmeden orta puana yakın eğilim göstermesidir. Özetle, çok sayıda değerleyicinin bulunduğu bir örgütte sonuçların topluca değerlendirildiği düşünüldüğünde, belirli derecelere yönelme eğilimi bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu durum yönetsel kararların doğru bir şekilde alınmasını güçleştirmektedir (Işığık, 2006:5). Örneğin düşük, ortalama veya yüksek puanların hakim olduğu bir değerlendirme sonucuna göre terfi, ücretlendirme veya gelişim danışmanlığı gibi yönetsel faaliyetlerde bulunmak imkansız hale gelecektir. Bu tür problemlerin aşılması için, zorunlu dağılım yöntemiyle puanların normal dağılım oluşturacak şekilde dağıtılması önerilmektedir (Dessler, 2005:328).

Önyargılar: Değerleyicinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirmekte ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkilemektedir. Önyargılar, cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine veya ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına neden olmaktadır. Etkili bir değerlendirme için, değerlendirme süreci bu tür önyargılardan arındırılmalıdır. Bunun için de değerleyicilerin bir eğitime tabi tutulması gerekmektedir (Tarlı, 2006:38).

Kontrast Etkisi: Değerlendirme kriterleri ve standartlarının net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkmaktadır (Dessler, 2005:328). Ayrıca, değerleyicinin çok fazla kişiyi ardarda değerlendirmesi, çalışanların birbiriyle karşılaştırılmasına, bu da kontrast hatalarına neden olmaktadır. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan ortalama performansa sahip bir çalışan çok başarılı algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan ortalama performansa sahip bir çalışan çok başarısız algılanabilmektedir. Yine, orta düzeyde bir çalışan, çok başarılı birkaç çalışandan hemen sonra değerlendirildiğinde başarısız olarak görülecektir. Bu durumda yapılması gereken, açık ve belirgin değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanların performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir (Çolakoğlu, 2005:145).

Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme: Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel almaktadır. Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Öte yandan, performans dönemi sonuna doğru yükselmekte olan çalışana geçmişteki hatalarını hatırlatmanın, gelişme ve ilerleme kaydeden bu kişiyi olumsuz etkileyeceği gözardı edilmemelidir. Bir diğer önemli husus ise, özellikle yöneticiyi etkilemek üzere performans döneminin sonuna doğru gösterilen yüksek performans, gelecek dönemin başında tekrar temposunu kaybediyor ve eski seviyesine iniyorsa, bu durumda dönem başı ve sonu performans farkına dikkat edilmelidir (Uyargil, 1994:79). Bu türden bir hataya örnek olarak, performans dönemi boyunca devamsızlık yapmayan bir çalışanın, dönemin sonuna doğru yaptığı bir devamsızlık nedeniyle işe devamsız olarak algılanması verilebilir.

Atfetme Hatası: İnsanlar davranışların nedenini açıklamakta yanlış davranmaktadır. Atfetme sürecinde bireylerin aktör/gözlemci ayrımına bağlı olarak hata yaptıkları iddia edilmektedir. Bu ayrımın sonucu olarak, çalışanlar başarıyı kendi kişisel özelliklerine (içsel nedenlere), başarısızlığı ise içinde bulundukları şartlara ve duruma bir başka ifadeyle çevreye (dışsal nedenlere) atfetmektedir (Erdoğan ve Beyaz, 2002:67-70). Dolayısıyla değerleyici veya değerlendirilen, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması durumunda, başarısızlığı açıklarken kabullenme sorunu yaşamaktadır. Bu sorun ise memnuniyetsizliğe ve örgütsel adaletin yara almasına yol açmaktadır.

Bütün bunlarla birlikte genel anlamda, sadece değerleyiciye değil aynı zamanda işe ve değerlendirme sistemine bağlı olarak da ortaya çıkabilen hatalar, nedenleriyle birlikte Tablo 1.12’de sunulmuştur.

Tablo 1.12: Performans Değerlendirmede Hata Kaynakları

<i><u>İşe Bağlı Hata</u></i>	<i><u>Değerleyici Hatası</u></i>	<i><u>Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar</u></i>
• İşin performans standardının belirli olmaması. • Sonuçların iyi belirlenmemesi. • Düzenli veya programlı olmayan bir iş.	• Sübjektif davranma. • Cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma. • Değerlendirilenlerin örgüt içi pozisyonlarından etkilenme. • İş anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak. • Değerlendirme formlarını hatalı kullanma. • Bireysel eğilimin etkisi altında kalma.	• Değerleme sisteminin örgüt amacına ve işe göre değişmemesi • Değerleme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması. • Değerleme sisteminin destek görmemesi ve ilgililerce benimsenmemesi. • İnsangücü kaynaklarının bulgu ve kararlarının diğer yöneticilerce kabul görmemesi

Kaynak: İlhan Erdoğan (1991), “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İ.Ü.İ.F Yayınları, İstanbul, s. 218.

Tabloya bakıldığında, performans değerlendirmede işe bağlı hata nedenleri arasında performans standardının belirli olmaması, değerleyici hataları arasında sübjektif davranma ve değerlendirme sistemine bağlı hatalar arasında değerlendirme sisteminin destek görmemesi ve ilgililerce benimsenmemesi dikkat çekmektedir.

Buraya kadar, performans değerlendirmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde yararlı olabilecek bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler hem tek kaynaklı hem de çok kaynaklı performans değerlendirmeleri için geçerlilik göstermektedir. Kullanan kim veya kaç kişi olursa olsun ve kullanılan performans değerlendirme tekniği ne olursa olsun bu bilgilere dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu bilgi altyapısı ile performans değerlendirmeyi dolayısıyla da insan kaynağını daha etkin kılmak kolaylaşmaktadır.

2. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Baron ve Kreps (1999:218-225), performans değerlendirme uygulamalarını etkileyen beş faktörden bahsetmektedir. Bunlar; işin niteliği ve teknolojinin kullanımı, işgücü yapısı, örgüt kültürü, stratejik hedefler ve dışsal çevre (sosyal, siyasal, hukuki ve ekonomik)'dir. Bilindiği üzere, performans değerlendirme sürecinin aşamalarından birisi değerleyicilerin belirlenmesidir. Performans değerlendirme sürecinde, bu beş faktör çerçevesinde verilmesi gereken kararlardan birisi de değerleyici portföyü ve değerleyicilerin değerlendirmedeki ağırlıklarının ne olacağıdır. Dolayısıyla, değerlendirme sonuçlarını doğrudan etkilediği düşünüldüğünde, performans değerlendirme sürecinde alınan en önemli kararın, değerlendirmenin tek veya çoklu kaynaktan yürütüleceğinin belirlenmesi olduğu söylenebilir.

1980'lerde gündeme gelen 360° performans değerlendirme yöntemi, başlarda kültürel ve yapısal nedenlerden dolayı, avantajlarına rağmen pek tercih edilmemiştir. Günümüzde ise, değişen örgütsel ihtiyaçların yönetim anlayışına kazandırdığı esneklik doğrultusunda, işletmeler bu yöntemle daha fazla önem vermeye başlamıştır.

Son yıllarda, meydana gelen kültürel ve yapısal değişimlerin etkisiyle, performans değerlendirmelerin somut performans hedefleri yanısıra niteliksel değerlendirmelere de açık olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Modern anlayış, sadece geçmişte gösterilen performansa değil, performans potansiyeli üzerine de odaklanmaktadır.

Klasik değerlendirmelerin en önemli eleştiri noktası, değerlendirmeyi gerçekleştirenin tek kişi olmasıdır. Tek kişinin gerek somut performans hedeflerinin belirlenmesi gerekse de niteliksel değerlendirmenin gerçekleştirilmesi noktasında sıkıntılara neden olacağı açıktır.

Örgütsel ihtiyaçların belirlenmesi değişim ve gelişim için oldukça önemlidir. Örgüt düzeyinde gelişim ihtiyaçlarının tespiti ve daha kapsamlı örgütsel bilgiye ulaşmak, özellikle günümüz örgüt yapılarında tek kişinin gerçekleştirebileceği bir

olay değildir. Ayrıca, işgücü yapısı ve hareketliliği değerlendirmelerin makul, adil ve tutarlı olmasını gerekli kılmıştır. Bir diğer önemli husus, örgüt düzeyinde iletişim ve paylaşım ile güven temeline dayalı ilişkilerin, örgütsel başarıdaki rolüdür.

Bütün bu şartlar gereği, örgütsel huzuru tesis etmek, etkinliği ve verimliliği artırmak, gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için işletmelerin son dönemde 360° performans değerlendirme sistemine yöneldiği söylenebilir.

Bu bölümde 360° performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesi belirtilerek, günümüz şartlarında uygulanabilmesi için gerekli bilgilere yer verilmiştir.

2.1. 360° Performans Değerlendirme Kavramı

Son yıllarda, işlerin daha karmaşık ve çok boyutlu bir hale gelmesi nedeniyle örgütler yüksek performansı hedefleyen iş uygulamalarına artan bir şekilde yönelmektedir. Performansı ve davranışları iyileştirmek üzere geliştirilen 360° performans değerlendirme bu uygulamalardan biridir (Luthans ve Peterson, 2003:243).

360° performans değerlendirme için “çoklu değerlendirme”, “yukarıya doğru değerlendirme”, “iş arkadaşlarınca değerlendirme”, “çok kaynaklı değerlendirme”, “tam kapsamlı değerlendirme” gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır (Garavan vd., 1997:134). Bu yöntem, karma değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360° değerlendirme yaklaşımı, değerlemede çok sayıda değerleyici ve kriterin kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Gavcar vd., 2006:35). Diğer bir ifadeyle, değerlendirilen kişinin işiyle ilgili olarak etkileşim halinde olduğu herkesi kapsayan bir çerçeveyi ifade eder. Tek kaynaklı değerlendirmenin aksine, değerlendirmede çevresel katılımın maksimum olmasıdır.

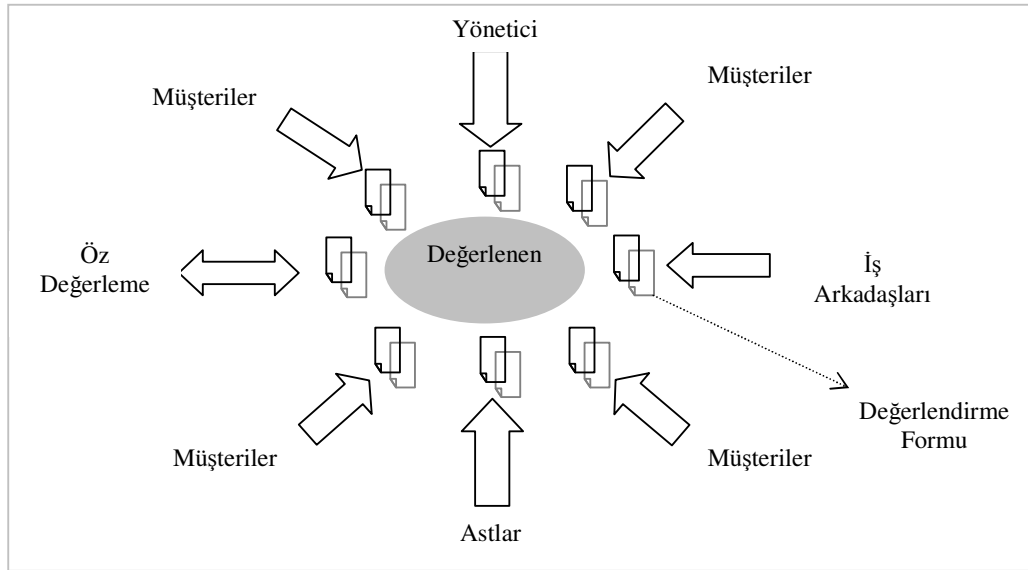
Denisi ve Kluger (2000:51) 360° performans değerlendirmeyi, tek kaynaktan elde edilen bilgiden daha objektif ve daha kapsamlı olması için, performans bilgisinin çoğul perspektiften toplanması olarak tanımlamıştır.

Bir diğ er tanıma g ore, 360  performans değerlendirme, değerlenen bireyin davranışlarına ve davranışın etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2006:1). Dolayısıyla, 360  performans değerlendirme bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, mümkün olduğu durumlarda müşterilerden ve tedarikçilerden, kısaca bulunduğu örgüt içi pozisyonunda gerçekleştirdiği davranışlara tanıklık eden herkesten bilgi toplandığı bir sistemdir (Yukl ve Lepsinger, 1995:46). Bütün bu unsurların yanında değerleyici olarak kişinin kendisini de içeren bir sistemdir. Bu özelliği ile sistem daha işlevsel hale gelmekte ve başta üst ve ast olmak üzere iş ilişkisinde bulunan tüm elemanlar arasında gizli kalan örgütsel algılama farklılıklarının tam anlamıyla ortaya çıkmasına imkan vermektedir (Atwater vd., 1998: 577-578).

360  performans değerlendirmede, geleneksel tek kaynaklı performans değerlendirme sistemlerinde karşılaşılan aksaklıkları önlemek için birden fazla birey değerlendirme sürecine dahil edilmektedir. Bu sayede, bireysel değerlendirme hatalarının en az seviyeye çekilebileceği varsayılmaktadır (Levy vd., 1998:438).

360  performans değerlendirme, çok yönlü olarak sürekli sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı iş ilişkilerine sahip diğer kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Argon ve Eren, 2004:237). Bunun için değerleyicilerden, kişiyi farklı boyutlarda incelemelerini bekleyen bir değerleme formunu doldurmaları istenmektedir. Daha sonra toplanan veriler ile geribildirim raporu oluşturulmakta ve katılımcıların kesin gizliliği prensibiyle hareket edilerek değerlenenlere geribildirim sonuçları iletilmektedir. Bu  er eve şekil 2.1’de verilmiştir.

Şekil 2.1: 360° Geribildirim Sistemi



Kaynak: Raymond A. Noe (1999), “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, (Çev. Canan Çetin), Beta Basım, s. 263.

Şekilde, herhangi bir çalışanı çevreleyen iş ilişkili herkesin, bir performans ölçeğinde hazırlanan değerlendirme formları aracılığıyla o çalışanı değerlendirdiği gösterilmektedir. Ayrıca, değerlendirilen çalışan kendi kendini değerlendirmekte ve bu sayede performans bilgisine sahip herkesten bu bilginin toplanması amaçlanmaktadır.

360° performans değerlendirmenin temelinde, *güvenilir, geçerli ve anlamlı* performans bilgisinin elde edilmesi yatmaktadır. Bu nedenle sistem, birinin iş performansı hakkında birtakım rakamlara ulaşmak için uygulanan bir test olarak düşünülmemelidir. Daha çok bu sistemde, performans değerlendirme amaçları ile değerlendirilen kişinin yaptığı şey arasındaki etkileşim yansıtılmaktadır. Bu etkileşimi en iyi şekilde değerlendirilen bireyin çevresindekilerin ortaya çıkarabileceği varsayılmaktadır (Murphy vd., 2001:137-138). Başka bir ifadeyle, 360° geribildirimi fonksiyonel kılan, değerlendirme yapanların daha fazla gözlem yapma fırsatına sahip olmaları ve uzmanlıklarına göre daha geçerli değerlendirmede bulunabilmeleridir. Bu durum, değerlendirmeleri daha güvenilir, adil ve kabul edilebilir kılmaktadır (Antonioni ve Park, 2001:480).

Sonuç olarak, sistem örgüt bireylerinin davranışlarında keskin bir değişme ve düzelmeyi taahhüt etmektedir. Periyodik olarak uygulandığında, bireysel gelişimler takip edilebilmektedir. Örgütlerin çoğu bu sistemin sadece bir teftiş veya değişim süreci olduğu noktasında tereddüt yaşamaktadır. Ancak, ilk etapta bireysel gelişim esasında sistemi şekillendirmek ve yönlendirmek önem arz etmektedir. İleriki dönemlerde, başta yönetsel olmak üzere daha farklı amaçlara odaklanılabilir (Hargrove, 2008:161).

2.2. 360° Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

360° performans değerlendirmenin temelini teşkil eden fikirler yeni değildir. 1900’lu yıllarda belirgin olarak gelişmeye başlamasına rağmen, daha önceki dönemlerde nadir de olsa izlerine rastlamak mümkündür. Mevcut şeklini bir anda almış bir sistem değildir. Bu bakımdan bu terminoloji pek de eski olmamasına rağmen, gelişiminin bir yüzyıla yayıldığı söylenebilir.

1900-1941 yılları arasında yaygınlaşan performans değerlendirme tekniklerinin üst yönetim için de uygulanması gerektiğini dile getirenler olmuştur. Bu söylem çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin bir ayağını oluşturmaktadır. Shelton 1919’da, her çalışanın gizli oylama ile hem yöneticileri hem de astları tarafından değerlendirilmesini içeren “ortak değerlendirme” yöntemini gündeme getirmiştir. 1926’da Shellow tarafından geliştirilen, vatmanlar üzerinde uygulanan bir sistem, iki kaynaklı değerlendirmenin bir örneğini sunmaktadır. Bu sistemde değerlendirme yapmak üzere eğitim bölümü üyelerinden bir başöğretmen görevlendirilmiştir. Aynı dönemde, Cook ve Manson, satış elemanlarının değerlendirilme sürecine müşterileri de katmak gerektiğini vurgulamışlardır (Hedge vd., 2001:19).

Değerlendirme merkezleri II. Dünya Savaşı sırasında Alman ordusu tarafından ortaya çıkarılmış ve bu merkezlerde yürütülen çalışmalarda, çoklu perspektifle gerçekleştirilen performans gelişiminin değeri anlaşılmıştır. Örgütlerde ise, çalışanların görüşlerinden hareketle yapılan incelemeler çok kaynaklı değerlendirme yaklaşımının fark edilmesini sağlamıştır (Denisi ve Kluger, 2000:51). Savaş sonrası dönemde, çok kaynaklı değerlendirmenin etkilerini belirlemek için pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlar arasında, objektif ve daha doğru sonuçlara ulaşmak için veri

kaynakları arasında karşılaştırmayı esas alan araştırmalar yoğunluktadır. Örneğin, 1953'te Springer, terfi için yöneticiler ve çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmeleri karşılaştırmış ve çalışanların daha hoşgörülü ve güvenilir değerlendirmede bulunduklarını tespit etmiştir. Benzer şekilde Weitz 1958'de yaptığı çalışmada, eş düzeyde çalışanların yöneticilerine kıyasla daha doğru performans skorları ürettiklerini belirlemiştir. 1959'da Maloney ve Hinrichs örnek bir uygulama yapmıştır. “Yöneticini değerlendir” sloganıyla yürüttükleri program, yöneticilere nasıl değerlendirildiklerine ilişkin bir rapor sunmuştur. 4 boyut altında 37 kişisel özellik, 26 yönetsel davranış ve 5 açık uçlu soruyu içeren çalışma, o dönemin en kapsamlı çalışmasıdır (Hedge vd., 2001:20). Genel olarak bakıldığında, savaş sonrası dönemde örgütlerin liderlik ve gelişim gibi çeşitli yönlerine ilişkin araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Ancak, bu yöntemin bireysel değerlendirmeler için kullanımı 1970'ler öncesi azdır. Çünkü bu dönemde geleneksel hiyerarşik yapı üst-ast, tek kaynak içerikli değerlendirmeleri gerektiriyordu (Denisi ve Kluger, 2000:52).

Lawler'in 1967'de kaleme aldığı “Yönetsel İş Performansını Ölçmede Çok Yönlü ve Çok Kriterli Yaklaşım” adlı makalesi, geleneksel anlayışın tabularının yıkılmasına neden olmuştur. Lawler çok kaynaklı değerlendirmenin yöneticiler üzerinde uygulanmasını teklif etmiştir. Verilerin çok kaynaktan toplanması, analiz edilmesi ve kullanılması noktasında verdiği bilgilerle yöntemin gelişmesinde önemli rol oynamıştır (Hedge vd., 2001:21-22).

1970'li yıllarda performans değerlendirme sistemleri, çalışanları geliştirme ve bireyleri motive etmede kullanılmak üzere geri bildirim sağlama amacıyla ele alınmıştır. Bu anlayışın gelişmesinde amaçlara göre yönetim yaklaşımı etkili olmuştur. Geribildirimler, performans potansiyelini ortaya koymada önemli bir gösterge olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, kalite ve müşteri memnuniyetine vurgu yapan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, performans değerlendirmeleri yapılan bireylere ilişkin bilgilerin çok yönlü geri bildirim ile elde edilmesi gerektiğini savunmuştur. 360° geribildirim kavramı bu şartlar altında ortaya çıkmıştır (Gök, 2006:43).

1980'lerde gündeme gelen bu yöntem, 1990'lı yıllarda özellikle Amerika ve Batı Avrupa'da büyük işletmeler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır (Barutçugil, 2002:203). 1990'da Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu tarafından 750 Amerikan işletmesi için başlatılan bir araştırmada, bu işletmelerin eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmiştir. 1998 yılında bu şirketlerin % 75'i bireysel gelişim programları hazırlamış ve % 33'ü 360° geribildirim sistemini uygulamışken, bu yüzdeler 1997'de sırasıyla % 50 ve % 10 olarak gerçekleşmiştir (Wells, 1999:83). Dolayısıyla, bu artışa neden olarak 360° performans değerlendirme sisteminin bazı avantajları gösterilebilir. Son yıllarda, büyük ölçekli 1000 işletme üzerinde yapılan başka bir araştırmada, bu işletmelerin % 90'ında çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin kullanıldığı bulgusu elde edilmiştir (Ivancevich vd., 2005:211). Ancak, çok kaynaklı değerlendirmelerin kamu kuruluşlarında bu derecede yaygın kullanılmadığı belirtilmektedir (Swain vd., 2004:266).

Artur Andersen (2000:56-58) tarafından ülkemizde yapılan ve 750 işletmeyi kapsayan başka bir araştırmada, firmaların % 92,8'inde performans değerlendirmelerin ilk amir tarafından yapıldığı bulgusu elde edilmiştir. Aynı araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise, firmaların % 27,5'inde çalışanın kendisini değerlendirmesine imkan sağlanmasıdır (Akt. Argon ve Eren, 2004:238). Bu araştırmadan, o dönemde 360° değerlendirme yönteminin ülkemizde yaygınlaşmadığı kanısına varılabilir.

Son dönemde sıkça kullanılması ve ortaya çıkardığı sonuçlar ile yapılan uygulamalı akademik çalışmalar, bu yönetime duyulan şüpheleri azaltmış ve yöntemin daha yaygın bir şekilde kullanılmasına zemin hazırlamıştır (Morgan vd., 2005:665). Sonuç olarak yöntem, hızlı bir gelişme göstererek son yıllarda birçok işletme tarafından kullanılır hale gelmiştir. Özellikle yöneticiler için profesyonel gelişimin önemli bir aracı olarak tercih edilmektedir (Weiss ve Kolberg, 2003:109). Ayrıca, pek çok işletmeye de örgütsel bilgiye doğru bir şekilde ulaşma noktasında esin kaynağı olduğu söylenebilir.

2.3. 360° Performans Değerlendirmenin Amaçları

Bütün performans değerlendirme çalışmaları temelde iki amaca hizmet etmektedir. Bunlar, yönetsel ve gelişmeye yönelik amaçlardır (Aldemir vd., 1993:213). Tarihi süreçte 360° performans değerlendirme sistemi çeşitli amaçlarla kullanılmasına rağmen, gelişmeye yönelik amaçlar, literatürde hep sistemin merkezine yerleştirilmiştir. Çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin ilk ortaya çıktığı zamanlarda veya ilk kez uygulandığı örgütlerde, sistemin yönetsel amaçlarla kullanılmasına tedirginlikle yaklaşılmıştır. Örneğin Vinson (1996), bu sistemin ücretlendirme ve terfi için kullanılmaması konusunda uyarmıştır. Yine benzer şekilde Bernardin (1993) ve Antonioni (1996), ödeme kararlarında kullanılmamak üzere, astlardan alınan geribildirimlerin yararlı bir kaynak olabileceğini belirtmişlerdir. Bu dönemde London ve Smither (1995), 20 firmada uyguladıkları bir telefon anketinde, temelinde gelişmeye yönelik amaçlar olmasına karşın, sistemin artan bir şekilde yönetsel amaçlarla kullanılmaya başladığını tespit etmişlerdir (Akt. Morgeson vd., 2005:200-201). Dolayısıyla sistem, bu dönemin başlarında sadece gelişmeye yönelik araştırmalarda kullanılmıştır. Daha sonraları, ücretlendirme ve terfi gibi yönetsel kararlarda kullanılmakla beraber, bu yaklaşım tartışma konusu olmuştur. Bu değişim, örgütsel kazanımlar için geribildirimlerin nasıl kullanılması gerektiği sorusunu gündeme getirmiştir (Prewitt, 1999:8). Sonuç olarak, astların yöneticilerini değerlendirdiği böylesi bir sisteme örgütü hazırlamak için, sistemin başlangıçta gelişmeye yönelik amaçlarla kullanılması önerilmektedir (Waldman vd., 1998:88). Diğer taraftan, 360° performans değerlendirme sadece yönetsel amaçlarla kullanıldığında bireylerden çok örgüte ait bir sistem olacağı yönünde eleştirilmekte ve karma amaçlarla daha işlevsel hale getirilmesinin önemine değinilmektedir (Toegel ve Conger, 2003:300).

Örgütler 360° performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedir. Bunlar temel olarak aşağıda verilmiştir.

- √ *Örgütün temel yeteneklerini, değerlerini ve iş stratejilerini desteklemek:* Değerlenen yetenek ve davranış boyutları örgütsel stratejilere ve öz değerlere paralellik göstermelidir. Böylece, bireyler örgüt için önemli yetenek ve

davranışların farkına varacak ve bu yönde gelişim göstereceklerdir (Garavan vd., 1997:136).

- √ *Kişiyeye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişime katkı sağlamak:* Örgütler genellikle, çalışanların eğitim ve gelişim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için bu yöntemi kullanmaktadır. Sistem, bireylere geribildirim ile yetersiz yönlerini göstererek gelişmelerine katkı sağlamakta ve bireylerin, farkında olmadıkları güçlü yönlerini ortaya çıkararak etkinliklerini artırmaktadır. Ayrıca, gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğini belirlemeye de imkân vermektedir (Fleenor ve Brutus, 2001:339-340).
- √ *Takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek:* Takım üyelerinin birbirlerine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir (Hallam, 2001:289-290; Luthans ve Peterson, 2003:244).
- √ *Olumsuz geribildirim sağlamak:* Çalışanlar olumsuz düşüncelerini veya yapıcı da olsa eleştirilerini sözlü olarak ifade etmekten çoğu zaman kaçınmakta ve başkaları hakkında pozitif konuşmayı tercih etmektedir (Garavan vd., 1997:136). Sistem, bireylere kimliklerinin gizli kalacağını garanti ederek, olumsuz düşünceleri açığa çıkarmada bir araç olarak kullanılabilir. Bu sayede, gizli kalan çatışmalar tespit edilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.
- √ *Yönetimin etkinliğini ölçme.* Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel anlamda ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönlerini fark etmelerine fırsat tanımaktadır (Goldsmith ve Underhill, 2001:275-276).
- √ *Örgütsel değişim ihtiyacını belirlemek, değişimi hızlandırmak ve değişim planlarına veri sağlamak:* Örneğin, sistem iletişimi etkin kılarak takım

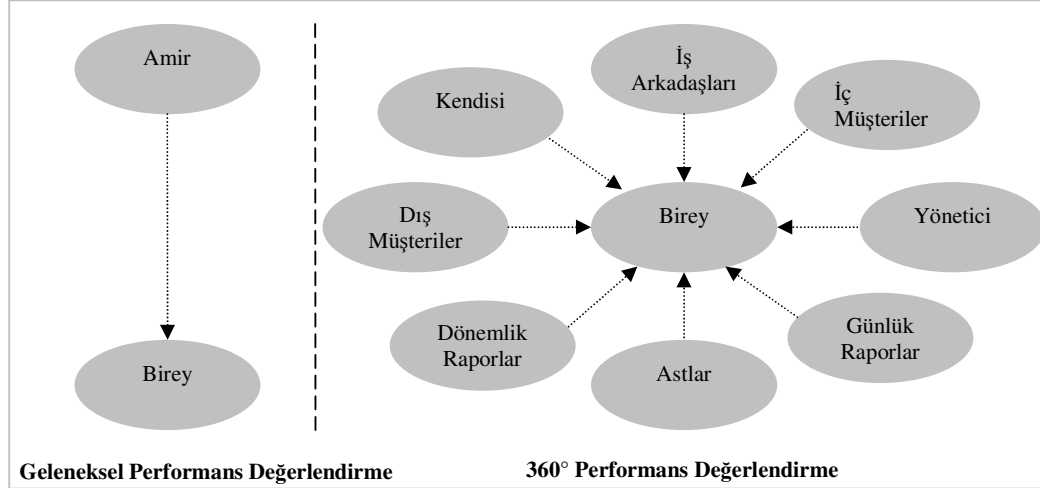
çalışması ve astların yetkilendirilmesi gibi kültürel değişimleri kolaylaştırmaktadır (Church vd., 2001:310).

- √ *Yönetmel kararların alınmasında destekleyici veri sunmak:* Örgütler 360° değerlendirme sonuçlarını, başta kariyer yönetimi olmak üzere insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında destekleyici veri olarak kullanmaktadır (Fleenor ve Brutus, 2001:342-345).

2.4. 360° Performans Değerlendirme İle Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar

Sadece yukarıdan aşağıya klasik yaklaşımlarla performans değerlendirmelerin yapıldığı örgütlerde; çalışanların değerlendirmeyi yapan üst yönetime karşı hoş görünme çabalarına girmeleri ve bu doğrultuda başarısızlıklarını gizleme eğilimlerini artırmaları kaçınılmazdır (Camgöz, 2006:192). Dolayısıyla, değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan yöneticinin sağlıklı bilgiye ulaşması veya doğru gözlem yapabilmesi mümkün görünmemektedir. Buna karşın geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı zaman daha nesnel kabul edilmekte, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerleme yöntemlerine göre örgüt düzeyinde sağlıklı bilgiye ulaşma noktasında daha bütünleşik ve etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002:203). Sonuç olarak, 360° geribildirim ile geleneksel performans değerlendirme anlayışı arasındaki temel fark, performans veri kaynağının tekil veya çoğul olmasıdır. Geleneksel performans değerlendirme anlayışı üst-ast, tek kaynak içerikli değerlendirmeleri gerektirirken 360° geribildirimde performans bilgisinin çok ve farklı kaynaktan toplanması esastır (Denisi ve Kluger, 2000:51-52). Bu fark Şekil 2.2 yardımıyla gösterilmiştir.

Şekil 2.2: 360° Geribildirim İle Geleneksel Performans Değerlendirmenin Değerleyici Açısından Karşılaştırılması



Kaynak: Edwards, Mark R., Ann J. Ewen (1996), “*How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback*”, Compensation and Benefits Review; s. 23.

Şekilden de görüleceği üzere, geleneksel anlayışta değerleyici olarak sadece amir yetkilidir. 360° performans değerlendirmede ise bireyin kendisi de dahil olmak üzere bireyi çevreleyen bütün kaynaklardan veri toplanmaktadır. 360° performans değerlendirme ile geleneksel performans değerlendirme çeşitli boyutlarda Tablo 2.1’de karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.1: 360° Performans Değerlendirme İle Geleneksel Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

Boyutlar	Geleneksel Performans Değerlendirme	360° Performans Değerlendirme
Yönetim	Sistem ve personelin kariyeri ile ilgili tüm kararlar tek kişinin elindedir (hiyerarşik ve otoriter).	Kişi kendi kariyeri ile ilgili tüm kararlara dahil edilir (katılımcı).
Yöneticiler	Yöneticiler yargılayıcı bir rol üstlenir.	Yönetici koçluk (performans danışmanı) görevi üstlenir ve performansı yargılamak yerine geliştirmek için çabalar.
Amaç	Astlara, geçmiş performanslarına ilişkin tek perspektiften geri bildirim sağlanır. Sonuçlara güvenilirlik az olduğu için davranış değişikliğine teşvik edici değildir.	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyelleri hakkında farklı perspektiflerden veri sağlamakta ve onların gelişim ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır. Çok kaynaktan gelen veriler daha gerçekçi olduğu için davranış değişikliğine teşvik eder.
Veri Kaynağı	Değerleyici tek kişidir. Amirin astlarla irtibatı kısıtlıdır. Buna rağmen, yaptığı değerlendirme her zaman doğru olarak kabul edilir (güvenli değildir).	Değerleyiciler farklıdır: Değerlenenin kendisi, üstler, astlar, meslektaşlar, müşteriler ve tedarikçiler. Çok kaynaktan sürekli gözlem yoluyla veriler sağlandığı için güvenilirliği yüksektir.
Kaynağın Kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim değerlendirici gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerleyicinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim İçeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin karşılaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuca ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme Yöntemi	Likert ölçeğinin yanında göreceli değerlendirmeler yer alır. Amirin değerlemesi genelde çok zaman alır (belirsiz).	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel ve niteliksel veri toplanır. Bir kişiyi değerlemek çok kısa zaman alır (belirli).
Diğer İnsan Kaynakları Kararları İle İlişkisi	Performans değerlendirme genellikle ücretleme, görev tasarımı, terfi/azletme ve transferler gibi yönetsel kararlarda kullanılır	Veriler tipik olarak eğitim ve geliştirme kararlarında temel oluşturur. Kariyer gelişimi için kullanılır. Ayrıca diğer insan kaynakları kararlarını destekleyici niteliktedir.
Süreci Şekillendiren Felsefe	Yıllık sonuçlar söz konusudur. Tek kişinin yıl geneli için, yoğunlukla yıl sonunda yaptığı değerlemeleri içerir.	Değerleme yılın belirli zamanlarında değil, çoğul perspektiften sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen Çalışanlar	Üst yönetim haricindeki tüm örgüt bireyleri.	Tipik olarak yönetsel kademelerde çalışanlarla birlikte tüm örgüt bireyleri.

Kaynak: Edwards M. ve Ewen A. (1996); “360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement”, New York: Amacom, s. 58; Zeyyat Sabuncuoğlu, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm, 18/12/2006.

Tabloya bakıldığında, geleneksel değerlendirme ile 360° performans değerlendirme arasındaki farklılaşmanın temelinde, son yıllarda ön plana çıkan katılım esaslı yönetim anlayışının olduğu görülmektedir.

2.5. 360° Performans Değerlendirmenin Tercih Edilmesinin Nedenleri

1980’li yıllar itibariyle ivme kazanan ve son yıllarda süregelen bazı yapısal ve kültürel değişimlerin, örgütleri 360° performans değerlendirme sistemine yönelttiği belirtilmektedir. Bu değişimlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.5.1. Yapısal Değişimler

Yapısal değişimler arasında ilk olarak, yöneticilerin denetim alanlarının genişlemesi verilebilir. Yöneticilerin sorumluluğunda olan çalışan sayısındaki artış ile artan uzmanlık (bilgi, beceri ve tecrübe) ihtiyacı, çalışanların tek kişi tarafından değerlendirilmesini, hem bilgi hem zaman hem de objektiflik açısından güçleştirmekte, hatta bazı durumlarda imkânsız hale getirmektedir (Argon ve Eren, 2004:237). Yöneticinin maiyetindeki çalışanların sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme imkanı azalmaktadır. Ayrıca bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek yetersiz kalmaktadır (Turgut, 2002:62). Yöneticiler, bazı alanlarda çalışanları tam olarak değerlendirebilecek yeterli teknik bilgiye sahip olmayabilmektedir. Bazı işletmeler, doğru bir değerlendirme sağlamak için, bu alanlarda uzman olan çalışanları kullandıkları çok kaynaklı değerlendirme sistemleri geliştirmişlerdir.

Bir diğer yapısal değişim, matris ve proje tipi örgüt yapılarının ortaya çıkmasıdır. Bu tip örgüt yapılarında, çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta ve yeteneklerine ihtiyaç duyulması halinde bir projeden diğerine veya bir takımdan başka birine yer değiştirmektedir (Jones, 2004:184). Dolayısıyla hiçbir yönetici, çalışanın tam bir performans tablosunu çıkaracak yeterli bilgiye sahip değildir (Fleenor vd., 2004:9). Bu nedenle, çalışanların performans değerlendirmesinde tek yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır.

Örgütler hantal bürokratik ve hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın örgüt yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin performansı, içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmesi yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkanı yoktur. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri grup değerlemesinde yetersiz kalmaktadır (Lepsinger ve Lucia, 2001:319; Turgut, 2002:62).

360° performans değerlendirme sistemi, birinci amirin denetim alanının genişlemesi, teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanların kullanımındaki artış, matris ve proje tipi örgüt yapılarının kullanılmaya başlanması ve takım halinde çalışmaya yönelme gibi yapısal değişimler için destek sunmaktadır (Bayraktaroğlu vd., 2007:190).

2.5.2. Kültürel Değişimler

Örgütsel kültür, örgüt bireylerinin gerek birbirleriyle gerekse örgüt dışından insanlarla olan iş ilişkilerini belirli bir düzeyde ve kontrol altında tutan birtakım değerler ve kurallar bütünüdür. Bu değerler ve kurallar, örgüt bireyleri arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır (Jones, 2004:195). Örgütlerde yönetim şekli, iş tutumları ve davranışları belirleyen ilişkiler örgütsel kültür kapsamında incelenmektedir. Örgütsel kültür kapsamında ele alınan konulara örnek olarak; örgütün eşitlik veya hiyerarşiye dayalı olması, çalışanlar arasında rekabet veya işbirliğinin ağır basması, işin sıkıcı veya zevkli olarak algılanması, geleneksel anlayışın etkinliği, farklılıkların teşvik edilmesi veya istenmemesi, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olarak görülmesi veya aile üyesi olarak kabul edilmesi verilebilir (Baron ve Kreps, 1999:19-20). Son yıllarda örgüt kültüründe meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Bu değişiklikler arasında, artan katılımcı liderlik, astların yetkilendirilmesi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, iş süreçlerine kalite mekanizmalarının eklenmesi, yeniden yapılanma ve takım çalışmasına yönelik ödüllendirme sistemlerinin uygulanmaya başlaması gibi değişimler yer almaktadır.

Geleneksel liderlik anlayışının yerine katılımcı liderlik anlayışının benimsenmesi ve astların yetkilendirilmesi, örgüt kültüründe köklü değişikliklere yol açmıştır (Lepsinger ve Lucia, 2001:319). Bu değişimlerle birlikte astlar da karar süreçlerinde etkili olmaya başlamıştır. Örgüt düzeyinde bir etkileşimle, kararlara katılım hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaşmıştır. Ayrıca, sürekli kalite geliştirme gayretleri işletmelerin ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Böylece, sadece çalışanlar değil, dış müşteriler de işletme kararlarında nispeten söz sahibi ve oldukça yönlendirici olmuştur. İşletmeler çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırma yoluna gitmiştir. Başarı ve takdir, kritik başarı faktörleri ve yeteneklerine bağlanmıştır. Örgütsel yetenekler, bir örgütü diğerinden ayıran özellikler olarak ortaya çıkmıştır. Bütün bu gelişmelere karşın geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere çalışanların tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlayamamıştır (Turgut, 2002:63). 360° geribildirim sistemi ise, yüksek iletişim ve işbirliğinin bir yansıması olarak örgütlerde meydana gelen kültürel değişimlere destek sunmaktadır (Baron ve Kreps, 1999:234; Swain vd., 2004:266).

2.6. 360° Performans Değerlendirme Süreci

360° geribildirim sistemi, bireye, her açıdan bakılarak, işteki davranışlarıyla ilgili genel portre sağlayan bir süreçtir. Açık ve net bir plan ve aktif izleme olmaksızın bu süreci uygulamak örgüte yarardan çok zarar verebilmektedir (Barutçugil, 2002:205).

360° geribildirim sistemini uygulamaya karar veren yöneticilerin süreci başlatmadan önce cevaplaması gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bunlar (Weiss ve Kolberg, 2003:113):

- √ 360° geribildirimden kimler yararlanacak?
- √ Ne gibi durumlarda sistem tehlike arz etmektedir?
- √ Veriler nasıl toplanacak?
- √ Hangi araçlar kullanılacak?

√ Bir yönetici olarak ne yapmalıyım ve nasıl bir rehberlik beklemeliyim?

√ Nasıl bir yol izlemeliyim? Şeklindedir.

Bu süreçte bulunması gereken en önemli özellikler şunlardır (Velsor ve Leslie, 2001:64; Edwards ve Ewen, 1996:20):

√ Sistemin, çalışanların da katkısıyla ortaklaşa oluşturulmasının sağlanması,

√ Sistemin örgütsel amaçlarla uyumlu olarak yapılandırılması,

√ Yöneticilere ve çalışanlara anlamlı ve yararlı geribildirim sağlayabilecek, en az dört (4-6) kişiden oluşacak değerlendirme takımının seçilmesi,

√ Veri kaynaklarının kesin güvenliğinin ve gizliliğinin garanti edilmesi,

√ Geribildirim alınacak ve verilecek bireylerin eğitilmesi,

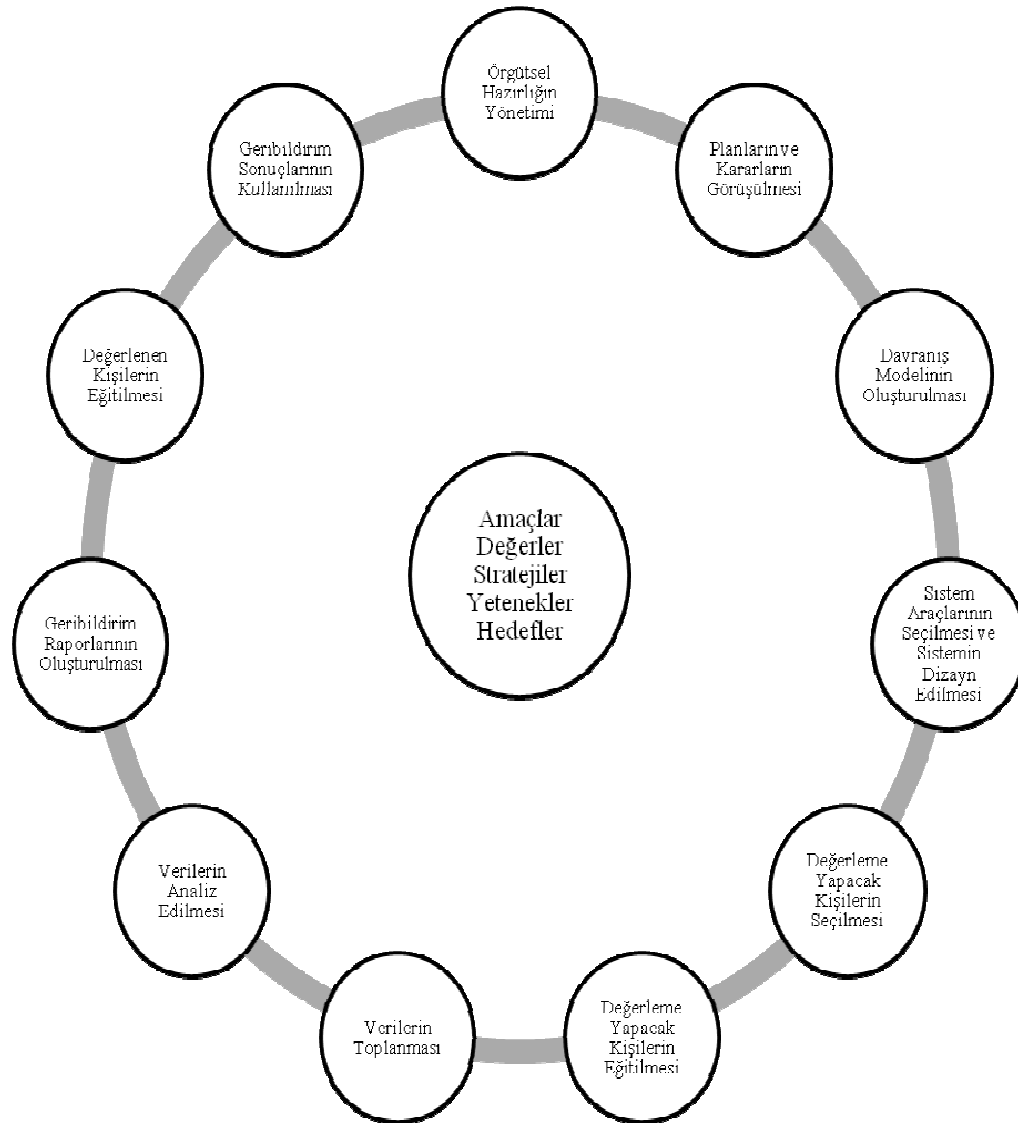
√ Katılımcıların adil bir çerçevede iletişim kurabilmesi için teknolojik güvencenin olması ve anlaşılabilir bir sürecin kullanılması,

√ Katılımcılar tarafından etkili, tarafsız, doğru ve geçerli değerlendirme yapılmasının sağlanması.

Görüleceği üzere objektiflik temelinde sistemi yapılandırmak için katılımcılara güvenlikleri ve gizlilikleri garanti edilerek sistemin daha geçerli ve doğru bilgiler sunması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda sürecin tasarımı ortak bir anlayışla gerçekleştirilmekte ve öncelikle bu konudaki eğitim ihtiyaçları giderilmektedir.

Tipik bir 360° geribildirim sisteminin yapılandırılması, örgütsel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte, Şekil 2.3'te gösterilen adımları içermektedir.

Şekil 2.3: Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Bracken W. David, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church (2001), "Introduction: A Multisource Feedback Process Model", *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, s. 4.

Süreci oluşturan adımların şekilde belirtilen sıralamada uygulanması, geribildirim sisteminin etkinliğini artırmaktadır. Ancak, uygulama adımları birbirinden bağımsız eylemleri içermemekte ve biri diğerini şekillendiren bir yapıda süreç gerçekleşmektedir. Ayrıca şekilde dikkat çeken diğer bir nokta, geribildirim sürecinde yer alan bütün adımların örgütsel amaçlar, değerler, yetenekler ve hedefler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmesidir.

2.6.1. Hazırlık Aşaması

360° performans değerlendirme sistemine yöneltilen eleştiriler iki açıdan ele alınabilir. Bunlardan birincisi, sistemin örgüt şartlarında uygulanabilirliğine yönelik tamamen teorik çerçevede sunulan eleştirilerdir. İkincisi ve asıl dayanak ise, örgütsel şartları analiz etmeden ve gerekli hazırlık ölçümlerini yerine getirmeden sistemi uygulayan işletmelerin karşılaştığı aksaklıklar ve başarısızlıkların kanıt olarak ileri sürülmesidir. Bu nedenle hazırlık çalışması, 360° geribildirim sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir.

360° performans değerlendirme sistemini uygulamayı düşünen örgütlerin karşılaştığı ilk soru örgütün bu sisteme hazır olup olmadığıdır. Çoğu zaman bu soruya karşılık alınan yanıt olumsuz olmaktadır. Araştırmalar, az sayıda örgütün 360° geribildirim için hazır olduğunu göstermektedir. Böyle bir durumda, örgütün bu sisteme nasıl hazırlanacağı sorusu önem kazanmaktadır.

Örgütler, 360° performans değerlendirme programlarına hazırlık derecelerini ölçmelidirler. Hazırlık derecelerini ölçecek araçlara da ihtiyaç duymaktadırlar. Hazırlık derecesini tespit etmede kullanılan dört yöntem bulunmaktadır.

Bunlardan ilki en basit düzeyde durum analizidir. Örgüt bireylerine geribildirimleri, yönetici veya patronun mı yoksa astlar, üstler, meslektaşlar dahil olmak üzere iş ilişkili çoğul kaynaktan mı almayı tercih edecekleri sorulmaktadır (Ewen ve Edwards, 2001:36).

Bir diğer hızlı ve etkili yöntem temsili gruptur. Bu yöntemde, görevler arası merkezi bir grup oluşturulur. Bu grupta yer alan temsilcilerin diğer bireylere sistem hakkında bilgi vermesi amaçlanmaktadır. Bu gruba, çok kaynaklı değerlendirmenin tek kaynaklı değerlendirmeye göre ne gibi avantajları olduğu sorusu yöneltilmektedir. Sistemin kurulumu ve geliştirilmesi noktasında potansiyel kullanıcıların görüşlerinden yararlanılmaktadır (Ewen ve Edwards, 2001:37).

Bazen örgütler bu tür hızlı ve kolay uygulanabilen yöntemler yerine, daha belgelere dayalı yöntemleri tercih etmektedir. Bunlardan biri örgütsel araştırmadır.

Bu yöntemde bazı göstergelerin örgütteki etkinliği test edilmektedir. Örneğin, aşağıdaki durumların olması halinde örgütün 360° geribildirim sistemine hazır olduğu anlamı çıkarılabilir (Ewen ve Edwards, 2001:38):

- √ Çok kaynaklı değerlendirmelere ilişkin olumlu tecrübesi olan bireylerin sayısının fazla olması,
- √ Örgütte yüksek derecede güven duygusunun hakim olması,
- √ Genel olarak mevcut geribildirim sürecinden memnun olunmaması,
- √ Genel olarak mevcut kariyer geliştirme sürecinden memnun olunmaması.

Son olarak, örgütler hazırlık derecelerini belirlemede ikincil göstergeler yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntem, mevcut değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet derecesini temel alarak, örgütün 360° performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktadır (Ewen ve Edwards, 2001:38). Bu noktada, bireylere birtakım sorular yöneltilmektedir. Hazırlık derecesi aşağıdaki Tablo 2.2’de verilen örnek değerlendirme ölçeği yardımıyla belirlenebilir.

Tablo 2.2: İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği

Bilmiyorum	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle katılıyorum	
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Her bir durum karşısında mutabık kaldığınız dereceyi değerlendirme ölçeği yardımıyla belirleyiniz (10 en yüksektir).										
1. Tepe yönetimi olası olarak en düşük seviyedeki kararları destekler. 2. İş sonuçları birey ve takım performansının harmanlanmasıdır. 3. Politika performans bazlı yönetimi destekler. 4. Yönetim vizyon, değerler ve görev davranışlarını bir arada görmek ister. 5. Yöneticiler geribildirim vermek için bir rol modeli olarak hizmet etmeye isteklidirler. 6. Ne iş yapıldığı kadar işin nasıl yapıldığı da önemlidir. 7. Birimler veya takımlar hedefleri paylaşmıştır. 8. Geliştirici geribildirim cesaretlendiricidir. 9. Çalışanlar mevcut performans geribildirimi ile tatminsizdirler. 10. Tüketici geribildirimi ve toplam kalite yönetimi benimsenir. 11. Bazı yöneticiler, diğerlerinin geribildirim almasında isteklidirler. 12. Yöneticiler seçim kararlarını vermeden önce diğerleriyle konuşur.										

Kaynak: Ewen J. Ann ve Mark R. Edwards (2001), “Readiness for Mutisource Feedback”, *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, s. 39.

Puanlama sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- √ 100'ün üzeri (Paralel): 360° geribildirim sistemi kabul edilebilir
- √ 80'in üzeri (Destekleyici): 360° geribildirim sistemi uygulama öncesi bazı desteklere ihtiyaç duyacaktır.
- √ 80'in altı (Zor Savaş): 360° geribildirim sistemi önemli derecede iletişim ve desteğe ihtiyaç duyacaktır.

Örgütsel şartların 360° performans değerlendirme sistemine yatkınlığı araştırıldıktan sonra, üst yönetimin sisteme vereceği desteğin yeterli düzeyde olup olmadığına bakılmaktadır. Özellikle astın üstü değerlendirdiği bu sistemde sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen yöneticinin desteğini almak zor görünmektedir. Ancak son dönemde meydana gelen değişimler ve daha kapsamlı örgütsel bilgiye olan ihtiyaç yöneticiler için de bu sistemi tercih edilebilir kılmıştır. Diğer yandan, sistem belli bir tarihe kadar yürürlükte kalacak da değildir. Bu nedenle, sürecin uzun bir süreç olduğunu unutmamak, dolayısıyla desteği sadece mevcut üst düzey yöneticilerle sınırlı tutmamak gerekmektedir. Potansiyel yöneticiler ve çalışanların da desteğini almak önem arz etmektedir. Başta üst yönetim olmak üzere ne kadar çok örgüt bireyinden destek alınır, projenin başarı şansı da o nispette artacaktır (Rogelberg ve Wacławski, 2001:93). Bu doğrultuda, sistemin örgüt ve çalışanlar için yararları açıklanarak, örgüt bireylerinin sisteme inanmaları sağlanmaktadır. Bununla birlikte, hedeflenen yararları ulaşmak için her şeyden önce sistemin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir şekilde yapılmalı ve sistemin hangi amaçlarla kullanılacağı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, ileriki aşamalarda çıkabilecek sorunlar tüm süreci etkileyebilir. Dolayısıyla, 360° geribildirim uygulaması öncesinde, sürecin kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları bölümü çalışanları ve üst yöneticilerle birlikte alınması gerekmektedir. Daha sonra, kullanılacak bir beceri modeli tanımlanmakta ve grubun tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları açıklanmaktadır. Onlara, toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı anlatılmaktadır (Barutçugil, 2002:204-205). Hangi periyotlarda bireylerin değerlendirmeye tabi tutulacağı kararlaştırılmaktadır. Bu

periyotlar, yıllık, altı aylık veya üç aylık olabilmektedir (London, 2002:135). 360° geribildirim sistemi uzun dönemli bir yatırımdır. Özellikle bireysel gelişim esasında bu sistemi kullanan örgütlerin periyodik olarak değerlendirme sonuçlarını takip etmesi gerekmektedir. Çünkü bireyin zayıf olduğu noktalarda ne derece gelişim gösterip göstermediği değerlendirme sonuçlarından anlaşılabilmektedir. Dolayısıyla, örgütler periyodik olarak elde ettikleri değerlendirme sonuçlarını tutarlı bir şekilde kullanmalıdır.

360° geribildirim sürecinin hazırlık aşamasında dikkat çeken önemli bir nokta, amaçların anlatıldığı bilgilendirmenin içeriğidir. Bilgilendirme yapılırken, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğu taahhüt edilmelidir. Bazı şirketler, çoklu geribildirimi terfi ve ücretlendirmelerde yararlanmak üzere performans teftişleri olarak kullanmaktadır. 360° geribildirim sistemine geçiş yapan kurumların, özellikle birkaç yıl bundan kaçınmaları önerilmektedir. Çünkü bu sisteme geçiş çoğu zaman korku ve huzursuzlukla karşılanmıştır. Güvenin sağlanması ve gereksiz korkunun atılması birkaç yılı bulabilmektedir (Waldman vd., 1998:88-89; Tahiroğlu, 2003:89).

2.6.2. Değerlendirme Yapısının Kurulması

Gerekli örgütsel şartlar ve hazırlıklar altında başlatılan değerlendirme sürecinin ikinci adımını, sistemin tasarımına yönelik faaliyetler oluşturmaktadır. Bu aşamada, hangi tür verilerin, hangi performans boyutu altında ele alınacağı ve verilerin kimlerden hangi yöntemle toplanacağı konularına açıklık getirilmektedir. Doğru hazırlanan değerlendirme ölçeği ile değerleyici olarak doğru kişilerin seçilmesi ve veri toplamada uygun yöntemin uygulanması, geribildirimlerin güvenilirliğini ve bireylerde pozitif yönde davranış değişikliğini artırmaktadır. Bu nedenle, bu aşama titiz bir çalışma gerektirmektedir.

2.6.2.1. Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi

Geleneksel değerlendirmelerin aksine 360° geribildirim sürecinde daha çok, örgütsel hedefler ve iş performansı ile ilgili bilgi ve yeteneklere ağırlık verilmektedir (Antonioni ve Woehr, 2001:116-117). Toplanacak verilerin içeriğine karar verilirken

çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar, geribildirim verilecek kişinin kişisel özellikleri, örgütteki pozisyonu ve rolü ile örgüt yapısıdır. Bireye performansı ile ilgili daha geniş bir bakış açısı sunabilmek için, toplanacak verilerin ayrıntılı ve daha özel konuları içermesi önemlidir. Genel olarak, bu süreçte toplanan bilgilerin içerikleri şunlardır (Yüncü, 2002:62-63):

- √ *Beceri:* Belirli standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubunu ifade etmektedir. Örneğin; toplantı düzenleme, karşısındakini dinleme, makineyi tamir edebilme...
- √ *Yetenek:* Gelişebilen yönler. Yetenek beceriden daha geneldir ve çoğunlukla beceri grubunu kapsamaktadır. Örneğin; zor bir durumla başa çıkabilme, olayları açıklama yönü, stratejik planlama...
- √ *Kişisel Özellik:* Karakter olarak kişinin tanımlanmasıdır. Örneğin; güvenilirlik, zekâ, yaratıcılık...
- √ *Tutum ve Duygular:* Tutum bir olay karşısındaki davranış eğilimidir. Duygular, bir olay veya durum karşısında gösterilen tepkilerdir. Örneğin; iyimserlik, tahammül, kırgınlık...
- √ *Davranış:* Bireyin yaptığı şey, gözlemlenebilir eylemler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Örneğin; insanları planlara dâhil etme, yönetsel kararlar alma...

2.6.2.2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterleri, aslında belirli alanlarda başarılı olabilmek için gerekli olan yetkinlikleri temsil etmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme, belirlenen yetkinlikleri ölçmektedir. Bu nedenle, ölçümlemeye esas olacak yetkinliklerin açık şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Örgüte özel bir yetkinlik modeli uzmanlar tarafından tasarlanmalıdır (Keçecioğlu ve Çapraz, 2003:47). En geniş kapsamıyla, 360° performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan

ilişkileri, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir. Bu yetenek alanlarına, 360° geribildirim sürecinde kullanılan kriterlere temel teşkil etmesi açısından kısaca değinilecektir (Bayram, 2006:57-58, Uğurlu, 2003:3-7; Arslan, 2002:15-16):

İletişim: Günümüzde çalışanın iletişim becerisinin yüksek olması, en az yeterli mesleki bilgiye sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Bireyin çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, onları dinleyebilmesi ve onlara empati ile yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu doğrultuda, başkalarını dinlemek, süreçlere ilişkin bilgilerin yanısıra etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi konular performans açısından sorgulanmaktadır.

Liderlik: Örgütte işleyen farklı sistemlerin iyileştirilmesinde çalışanların rol almak istemesi, ancak üstler tarafından bu yönde teşvik edilmeleri ve yetkilendirilmeleri ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Kişilerin liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanarak, çok yönlü bir geribildirim alınmaya çalışılmaktadır.

Değişimlere Uyabilirlilik: Gelişen şartlar altında örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi kriterler sorgulanarak, çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır.

İnsan İlişkileri: Örgütlerde sinerji kavramının keşfedilmesi ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Personel ilişkilerini geliştirmek ve takım çalışmalarına yönlendirmek gibi alt kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geribildirim alınmaya çalışılmaktadır.

Görevin Yönetimi: Farklı seviyelerde etkili iş yönetiminden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyut ile arasındaki fark

belirlenmektedir. Böylece sistemin değeriyeenlere sunacağı geribildirimler ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. Görevin yönetimi; etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katma değeri yaratacak şekilde kullanabilmek, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak gibi kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.

Üretim ve İş Sonuçları: Ortalama şirket ömrünün oldukça kısaldığı günümüz piyasa şartlarında örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağılı olacaktır. Bu nedenle, işletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç; ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak türünden alt kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir.

Başkalarının Yetiştirilmesi: Günümüz yoğun iş yaşantısı çoğu örgütte istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da örgütlerde kurumsallaşmayı ve mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı seviyelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri aktarmada göstereceği isteğı teşvik etmek, diğeriilerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin, bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi; sabırlı, yardımsever ve etkili bir lider olunması; başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi; ilave çabanın ödüllendirilmesi gibi somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır.

Personelin Geliştirilmesi: Bu kriter çerçevesinde, sorumlu olduğu personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynakları bu konuya yönlendirmesi araştırılmaktadır. Uygulamalarda bireyin sorumlu ve kararlı bir örnek olarak gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olması, olumlu düşünce sistemine sahip olması gibi kriterler ile farklı bakış açılarından geribildirim alınmaktadır.

Genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak 360° geribildirim ölçeklerinin hazırlandığı söylenebilir. Ancak performans kriterleri, iç ve dış dinamiklere göre daha genel veya

ayrıntılı olarak da ele alınabilmektedir. Belirlenen temel kriterler altındaki örnek davranışlar için de aynı durum söz konusudur.

2.6.2.3. Veri Kaynaklarının Seçimi

Veri kaynağı seçme sürecinin, performans bilgisinin kullanım alanına göre şekillendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bunun nedeni, değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak kaynakların seçilebilmesidir (Farr ve Newman, 2001:97).

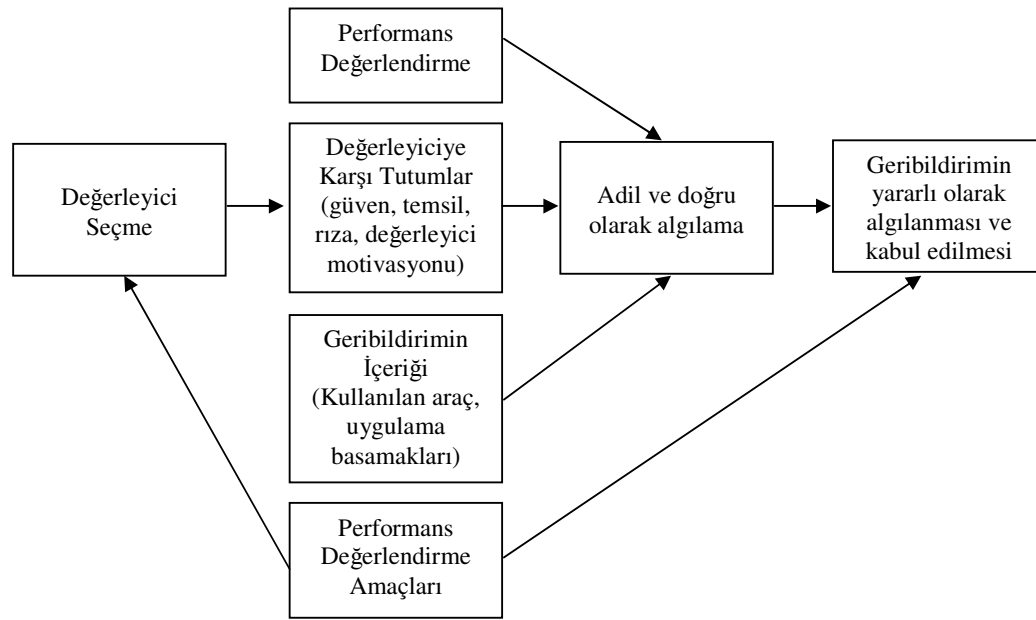
Veri kaynağı seçme süreci iki adımda gerçekleşmektedir. İlk olarak kaynak kategorileri belirlenmektedir. Daha sonra, bu kategorileri en iyi temsil edebilecek değerlendiriciler seçilmektedir. Kaynak kategorileri kimi zaman tek değerlendiriciyi (kişinin kendisi ve üst düzey yönetici) içerebilmektedir.

360° geribildirim süreci karşılıklı değerlendirmeleri içerdiği için danışıklılığı en aza indirmek ve veri kaynağı olarak en uygun pozisyonları tespit etmek gerekmektedir (Toegel ve Conger, 2003:307). Veri kaynağının seçilmesinde en önemli iki unsur uzmanlık ve güvenilirliktir. Değerlenen kişi, kendi iş performansına ve iş ortamına değerlendiricinin yakın olduğuna inanmalıdır. Ayrıca, değerlendirilen kişi veri kaynaklarının değerlendirme motivasyonuna güvenmelidir. Böylece geribildirim kabul edilebilirliği artacaktır. Veri kaynağının seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli konu, değerleyen kişinin, çalışanın iş davranışlarını gözlemleme fırsatının olmasıdır. İş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgileri elde edebilmek için değerlendirme grubunun çalışanı gözlemlemesi ve çeşitli durumlar karşısında neler yapabileceğini görmesi gerekmektedir (Yüncü, 2002:72). Bununla birlikte, Farr ve Newman (2001:100), performansı gözlemleme fırsatına sahip olmanın yeterli olmayacağını, aynı zamanda bu performans hakkında yorum yapabilme bilgisine de sahip olmak gerektiğini belirtmiştir. Öte yandan, gerek gözlem yapabilme gerekse uzmanlık her ne kadar önemli unsurlar olsa da, doğru performans bilgisini elde etmek için tek başlarına yeterli gelmemektedir. Araştırmalar değerlendiricilerin, performansını değerlendirdiği bireylere karşı bazen objektifliklerini yitirdiğini ortaya koymuştur. Bu durumda, değerlendiricilerin gözlem yaparken hislerini doğrulayıcı yönde yorum

yapmasının etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu noktada, eğitim sürecinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Antonioni ve Park, 2001:480).

360° geribildirim sistemine karşı çalışanların tepkilerinin, değerlendirme amaçlarından ve veri kaynaklarından etkilendiği belirtilmektedir. Veri kaynağı seçme sürecinin geribildirimlere etkisi Şekil 2.4'te gösterilmiştir.

Şekil 2.4: Geribildirimlerin Adil ve Kabul Edilebilir Algılanmasını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Farr L. James, Daniel A. Newman (2001), "Rater Selection Sources of Feedback", *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, s. 98.

Değerlenen bireylerin, değerlendirme sistemini ve sistem araçlarını makul ve adil olarak algılaması oldukça önemlidir. Bu sayede, geribildirimler yararlı olarak algılanmakta ve kabul edilmesi kolaylaşmaktadır. 360° geribildirim süreci, aslında bir gelişim sürecidir. Gelişim sürecinin başlaması her şeyden önce geribildirimlerin kabul edilmesiyle başlamaktadır (Folkman, 2006:15). Dolayısıyla değerlendirme sisteminden beklenen yararları ulaşmada, katılımcıların sisteme karşı takındıkları tutumlar önem arz etmektedir. Gerek 360° geribildirim sisteminin gerekse de değerlendirme sonuçlarının kabul edilmesini etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler ve birbirleriyle etkileşimleri yukarıdaki şekilde gösterilmiştir. Şekilde,

değerleme sisteminin temeline değerlendirme amaçlarının yerleştirildiği ve değerlendirme sisteminin diğer uygulama adımlarına değerleyici seçme sürecinin etki ettiği görülmektedir.

Verilerin yeterli kapsamda ve doğru olması için kaç kişinin değerlendirme yapacağına karar verilmelidir. Bu konuda işletmeler sahip oldukları politikaları ve daha fazla kişiyi sürece dahil etme isteği ile bu sayıyı çok tutabilmektedir. Ancak, çok fazla sayıda değerlendircinin bulunması hem zaman hem de verilerin çeşitliliği açısından gereksiz bulunmaktadır. Değerleyici sayısı arttıkça bilgilerin tekrarlanacağı düşünülmektedir (Yüncü, 2002:72-73). Genel olarak değerleyici sayısını belirlerken, maliyet (değerlendirme süresi), kullanılacak verilerin boyutu ve değerlendirme grubunu temsil edebilecek yeterlilik dikkate alınmaktadır (Farr ve Newman, 2001:104).

Veri kaynaklarının seçimini ve değerlendirmedeki ağırlıklarını etkileyen bir diğer konu, gerçekleştirilen iştir. Örneğin, 360° performans değerlendirmede gerçek bilgiye ulaşmak için işin özelliği gereği bazen dış müşterilerin sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Hizmet sektöründe üretim yapan ve doğrudan insana hizmet veren otel işletmelerinde dış müşterilerin sürece dahil edilmeleri, değerlendirme için önemli bir unsurdur. Yine benzer şekilde, öğretim üyesinin başarısı en iyi şekilde öğrenciler tarafından değerlendirilebilir (Yüksel, 2007:184). Burada dikkat çeken nokta, değerlendirilen asli görevini yerine getirirken, onu en iyi şekilde gözlemleyen ve ondan en çok etkilenen kişilerin değerlendirmede belirleyici olmasıdır. Sistem her uygulandığında, bu etkileşim göz önüne alınarak, veri kaynaklarının güncellenmesi gerekmektedir (Farr ve Newman, 2001:100).

Bu esaslar çerçevesinde, 360° performans değerlendirme sürecine dâhil edilebilecek veri kaynakları aşağıda açıklanmıştır.

Özdeğerleme: 360° geribildirim sürecinde veri kaynaklarının ilki bireyin kendisidir. Özdeğerlemede amaç, çalışanın kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve kendisini gözden geçirmesini sağlamaktır. Çalışanları harekete geçiren güdüler, ihtiyaçları, arzuları ve yönelimleri anlamak için yararlı bir

unsurdur. Birey, kendi değerleme sonuçları ile diğer veri kaynaklarından aldığı geribildirimi karşılaştırma fırsatı bularak, performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:239). alışan başkası tarafından değerlendirildiğinde savunma mekanizması hemen harekete geçmektedir. Oysa zdeğerlemede savunmacı davranış en az düzeye inmektedir (rc, 2007:205). Ayrıca, bireyin kendi performansını değerlendirmesi onun kişisel gelişimine katkıda bulunmakta ve bireyin kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıdığı hissi ile motivasyonunu artırmaktadır (Camgöz, 2006:197). Bunun yanında çalışanın kendini değerlendirmesi, yanlı olabileceği endişesi ile eleştirilmektedir. Çalışanların kendi performanslarını daha yüksek puanla değerlendirme eğiliminde (cömertlik etkisi) oldukları belirtilmektedir (Yüksel, 2007:184).

Yöneticilerce Değerleme: İşin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması ve çalışanın performansından sorumlu olması nedeniyle yönetici değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir (Dessler, 2005:332; Barutçugil, 2002:197). Ayrıca, yöneticilerin ödül sistemlerini de denetliyor olmaları, onları performans değerlendirmelerde etkili bir geribildirim kaynağı yapmaktadır (Ergin, 2005:99).

360° geribildirimde geleneksel değerlendirmelerin aksine yönetici, yargılayıcı olmaktan çok, koçluk olarak bilinen yol gösterici özelliği ile ön plana çıkmaktadır. Bir koç personeli motive ederek, onlara, becerilerini geliştirmelerinde yardım eden ve geribildirim sağlayan kişidir (Noe, 1999:276).

Yönetici, tecrübesi ve iş bilgisi ile önemli bir geribildirim kaynağıdır. Ancak, alışanlar yöneticileriyle daha farklı şekillerde ilişki kurabilmekte, yöneticilerine karşı daha dikkatli davranmaya zen göstermektedir. Bu duruma, uzmanlık gerektiren işlerin artması ve işlerin giderek karmaşıklaşması da eklenince, tek kaynaklı değerlendirmeler işlevselliğini yitirmektedir. Bir başka ifadeyle, yönetici tarafından verilen geribildirim geçerli olmakla birlikte, kişinin işteki etkinliğini tümüyle yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. (Lepsinger ve Lucia, 2001:320). Bu noktada iş arkadaşlarınca yapılan değerlendirmenin önemi artmaktadır.

Aynı Seviyedeki İş Arkadaşlarıncı Değerleme: Çalışanlar işlerini yerine getirirken yöneticilerine kıyasla iş arkadaşlarıyla daha sık birlikte çalışmaktadır. Dolayısıyla, bu tür değerlemelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir (Uyargil, 1994:34).

Murphy ve Cleveland (1995:140-142) aynı seviyedeki iş arkadaşlarının 360° performans değerlendirme sisteminde yer almasının avantajlarını üç ana noktada özetlemiştir. Birincisi, amirleri tarafından performansının gözlemlendiğini bilen çalışan, iyi değerlendirme puanı alma çabasıyla davranışlarını değiştirebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş arkadaşlarının yöneticilere oranla daha gerçekçi performans gözlemi yaptığı belirtilebilir. İkincisi, değerlendirilen birebir aynı ortamda bulunan iş arkadaşlarının, kişinin hem işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansı hem de kişiler arası ve gönüllülük temelindeki davranışlarını içeren kurumsal performansını daha fazla gözlemleme fırsatına sahip olduğu söylenebilir. Son olarak ise, birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilerek değerlendirme hatalarının, tek kişinin değerlendirme sonucuna kıyasla, daha az olmasıdır (Akt. Camgöz, 2006:196). Ayrıca açık iletişim, iş motivasyonu, sosyal ilişkiler, takım ruhu, bağlılık ve memnuniyetin gelişmesinde, bu türden değerlendirmelerin olumlu etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Dessler, 2005:332).

Bu tür değerlendirmelerde karşılaşılan en önemli sorun, özellikle Türk kültürünün toplulukçu ve ilişki yönelimli olması nedeniyle, kişilerin birbirleri ile arkadaşlık derecesinin değerlemenin yönüne etkisidir (Ergin, 2005:99). Örneğin, bireylerin eksik performansı görmezden gelerek, iş arkadaşlarına destek çıkmaya çalışması değerlendirme sapmalarına neden olabilmektedir (Dessler, 2005:332). Dolayısıyla, kişinin aynı düzeydeki iş arkadaşlarıncı değerlendirilmesi durumunda, bireyler arasında karşılıklı güvenin kurulmuş olması ve aralarında parasal ödemeler ve yükselme açısından rekabetin asgari düzeyde tutulması gerekmektedir (Yüksel, 2007:184).

Astlarca Değerleme: Astların değerlendirme sürecine katılmaları, yöneticilerin değerlendirilmesi sırasında kullanılan avantajlı bir yöntemdir. Özellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının fazla olduğu örgütsel yapılanmalarda bu yöntem daha da avantajlı olmaktadır. Bunun başlıca nedeni, astların, kimliklerinin gizli kalması ile yüksek güvende değerlendirme şansına sahip olmaları ve çok sayıda değerlemenin ortalamasının alınmasıdır (Ergin, 2005:99). Bu süreç, yöneticilerin yönetim tarzlarını, “insan” olarak farkında olmadan sebep oldukları problemleri ve değiştirmeleri gereken iş davranışlarını tanımlamalarına yardımcı olmaktadır (Dessler, 2005:332). Yöneticinin, astlarıyla iletişim kurma, yetki ve sorumluluk devredebilme, işlerin başarılması için gerekli kaynakları sağlayabilme konularındaki yetkinliğinin ölçülmesinde de etkili olabilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:240). Bununla birlikte, astların da değerlendirme sürecine katılmalarında başarı, astların geniş ölçüde eğitilmelerine ve yöneticilerin de astlardan gelecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır. Ayrıca, astların yönetici değerlendirmesi yaparken teker teker kaç puan verdiklerinin yöneticiye iletilmesi sakıncalıdır. Bunun yerine astların verdiği puanların ortalamasının yöneticiye iletilmesi gerekmektedir (Uyargil, 1994:34-35). Yöneticilerin, performans değerlendirme bilgilerinin yönetsel kararlarda değil de kişisel gelişim ve geribildirim amacıyla kullanılacağı durumlarda, astların değerlendirme sürecinde yer almalarına yönelik daha olumlu tutumlarının olduğu belirtilmektedir (Camgöz, 2006:197).

Müşteriler ve Tedarikçilerce Değerleme: Müşteriler ve tedarikçiler, sadece işletmenin ürettiği mal ve hizmetin alıcısı veya işletmeye girdi sağlayıcı olarak değil, çalışanlar hakkında değerli geribildirim alınabileceği bir kaynak olarak da algılanmalıdır. 360° performans değerlendirme kapsamında, örgüt yönetimleri çalışanlarının değerlendirilmesinde müşteri ve tedarikçilerden de yararlanabilmektedir. Özellikle hizmet sektöründe kalite ve müşteri tatmini gibi kavramların öneminin artması, çalışanların müşteriler ile olan iletişimlerinin belirli kurallar uyarınca gerçekleştirilmesini zorunlu kılmıştır. Dolayısıyla, dış müşterilerden elde edilecek geribildirim, çalışanların performanslarına ilişkin önemli bir ipucu niteliği taşımaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006:240). Dış müşteriler, çalışanlarla aynı kültürü paylaşmaz ve diğer kaynaklardan daha olumludurlar. Her ne

kadar değerlendirmede dış müşterilerin amaçları ve bakış ağıları, örgütün temel amaçları ile uyuşmasa da, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum ve beceri yeterliliği gibi konularda onlardan geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Ayrıca performans değerleme sürecine dış müşterilerin eklenmesi, firma-dış müşteri ilişkilerinin daha sağlam temellere oturtulmasını sağlamaktadır. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, dış müşteri söz konusu firmaya daha fazla bağlanmakta ve firma ile dış müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Barutçugil, 2002:201). Bunun yanında, müşterilerin ve tedarikçilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlendirmeden hatalı sonuçlara varılabilmektedir (Turgut, 2002:65).

2.6.2.4. Veri Toplama Yöntemleri

360° geribildirim ölçeğinin içeriği oluşturulurken göz önünde bulundurulması gereken hususlardan bir tanesi de veri toplama yöntemidir. Gerek bilgilerin gerekse de performans veri kaynaklarının belirlenmesinde etkisi olması nedeniyle az çok planlanan yöntem temelinde veri içeriğinin oluşturulması önem arz etmektedir. Çünkü veri kaynağına ulaşmak, verilmek istenen mesajı ulaştırmak ve doğru performans verilerini elde etmek belirlenen yöntemin etkinliğine bağlı olacaktır. 360° geribildirim sürecinde kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar anket ve görüşme yöntemleridir. Bu yöntemler aşağıda incelenmiştir.

3.6.2.4.1. Anket Yöntemi

Anket yöntemi, geleneksel olarak kağıt ve kalem gibi kırtasiye malzemeleri kullanarak işletilmektedir. Ancak, değerlenen ve değerlendirilen birey sayısının artması ve katılımcıların kimliklerinin daha yüksek düzeyde gizli kalmasını sağlaması nedeniyle, son zamanlarda sistemin uygulanmasında ağ sistemleri tercih edilmektedir (Craig ve Hannum, 2006:119). Genellikle formlar kapalı uçlu olarak ifade edilen çok seğmeli sorulardan oluşmaktadır. Bazı anketler açık uçlu sorularla, değerleyen kişiye, birey hakkındaki gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı da vermektedir. Açık uçlu sorulardan oluşan anketler, içerik olarak daha kapsamlı olmasına rağmen, verilerin sınıflandırılması ve yorumlanması açısından hem zor hem de zaman alıcıdır. Genellikle anketlerde, destekleyici olması için kapalı uçlu sorulara

ilaveten tavsiye niteliğinde açık uçlu sorulara da yer verilmektedir (Rogelberg ve Waclawski, 2001:84).

Her şeyden önce değerlendirme ölçeği, değerlendiricilerin kimlikleri belli olmayacak şekilde ve değerlendiricilerin değerlendirilenleri kolayca bilebilecekleri şekilde tasarlanmalıdır (Fleenor vd, 2004:5; Antonioni ve Woehr, 2001:118). Çünkü yapılan araştırmalar, kimlikleri belli olan değerlendiricilerin gizli kalanlara göre daha yüksek puan verme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, yüksek düzeyde güvenliği sağlanan değerlendiricilerin daha dürüst ve gerçekçi geribildirimde bulunması sağlanabilmekte ve bu geribildirimler değerlendirilen bireylerde daha fazla davranış değişikliğine neden olmaktadır (Heijden ve Nijhof, 2004:505; Mount vd., 1998:558).

Anketin etkinliğini, değerlendirme yapacak bireyler ile değerlendirilen bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilme derecesi göstermektedir (McKirchy, 1998:43). Dolayısıyla, anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması değerlendirme sürecinin etkinliğini artırmaktadır. Böylece hedeflere ulaşmak daha da kolaylaşmaktadır. Anket formu oluşturulurken öncelikle amaçlara uygun bir iskeletin oluşturulması gerekmektedir. Bu doğrultuda belirlenen temel alanlar altında, örgüte özel birtakım ayrıntılı yetenek ve davranış durumlarına yer verilmektedir (Garavan vd., 1997:139). Örneğin, bir yönetici ile ilgili olarak rehberlik temel kriteri altında şu durumlara yer verilebilir (Yukl ve Lepsinger, 1995:47):

- √ Kariyer yolunda ilerlemen için birtakım tavsiyelerde bulunmaktadır.
- √ Yeteneklerini geliştirmen ve ne yapabileceğini görmek için fırsatlar sunmaktadır.
- √ Yeteneklerini ve uzmanlığını artırman için güncel eğitim programlarına ve seminerlere katılmanı teşvik etmektedir.
- √ Ekstra eğitim veya performans danışmanlığı ile iş yeteneklerini geliştirmen ve yeni tecrübeler edinmen için yardım etmektedir.

Bütün işler veya farklı pozisyonlar için benzer içerik oluşturulmamalıdır. Her pozisyon, özel yetenek ve davranışları gerektirmektedir. Bunun için soruların, her pozisyonun karakteristik özelliklerini tam olarak yansıtabilmesi için, her bir değerlendirme grubuna (ast, üst vb.) yönelik farklı ifadeler üzerinden hazırlanması gerekecektir. Bu nedenle, belirlenen yetenek alanlarında geliştirilen kriterler envanteri veya durumlar, geribildirim alınacak gruba göre özelleştirilmelidir (Toegel ve Conger, 2003:305-306; Garavan vd., 1997:139).

London ve Beatty (1993:357) ankette kullanılacak durumların belirlenmesinde, çalışanların fikrini alarak onların da bu sürece katılmasını sağlamak gerektiğini belirtmektedir. Çalışanlar en uygun davranış yapılarını ortaya koymada yardımcı olabilir. Böyle bir yaklaşım, çalışanların ortaklaşa dizayn edilen sisteme bağlılıklarını ve sahiplenme duygularını artıracak büyük bir kozdur. Ayrıca, sisteme yön verecek ve sistemin öğelerini belirleyecek bir kurulun oluşturulması önerilmektedir.

Anket formunun içeriğinin değerlendirme yönüne etkisi açısından, durumların şu özellikleri taşıması önemlidir (Yukl ve Lepsinger, 1995:46, Morgeson vd., 2005: 203):

Ayrıntılı: Her bir durum belirgin olarak sunulmalıdır. Yöneticilerin geri bildirim alırken ve verirken başarılı olması, bu durumların geçerli delil olmasına bağlıdır. Bu nedenle geribildirim süreci para ve zaman kaybı olarak algılanmamalıdır.

Davranışsal: Anketteki durumlar, açık ve gözlemlenebilir davranışları ifade etmelidir. Durumların belirsiz, anlaşılabilir ve genel nitelikte olması halinde katılımcılar doğru geribildirim vermede zorluk çekmektedir. Durumlar somut davranışları içermelidir. Açık durumlar, yöneticilerin geribildirimleri iyileştirmeler için kolayca yorumlamasını ve kullanmasını sağlamaktadır.

Olumlu: Davranışlar olumlu yapıda belirlenmelidir. Örneğin yöneticiye yönelik olarak hazırlanan bir ankette, “yanlış yaptığında azarlar” yerine “hatanın sebebini anlayan ve ileride benzer hatalara düşmemen için yardım eder” şeklinde durum daha olumlu olarak ifade edilebilir. Astlar, yöneticilerini başarısız görseller bile verdikleri

geribildirimde bu durumu belirtmekten kaçınmaktadır. Aslında onlar, yöneticilerinin süreklilik arz eden yetersiz davranışları konusunda fikir belirtmenin daha uygun olacağını bilmektedir. Bununla birlikte, negatif durumların ağır bastığı bir ankette, katılımcıların geribildirim sürecine gönüllü olarak iştirak etmeleri zorlaşmakta ve olumsuz geribildirimler yöneticilerin kendilerini savunmaya yönelmelerine neden olmaktadır. Sonuç olarak, olumsuz geribildirimler kişilere ne yapmaları gerektiğini göstermemekte, sadece ne yapmadıklarını göstermekte veya bu şekilde algılanmaktadır.

Kişisel: Ankette yer alan davranış durumları, anketi cevaplayan bireylerle ilgili olarak tanımlanmalıdır. Örneğin, “yönetici görevlerini etkin bir şekilde yerine getiren astlarını fark eder” yerine “yönetici görevi tam olarak yerine getirdiğimde beni fark eder” olarak durumu ifade etmek daha etkili olacaktır. Katılımcılar, yöneticilerinin davranışlarına ilişkin düşünceleri ve tahminleri ile risk olarak algılanmamalıdır. Bu türden ifadeler özellikle yöneticilerin farklı kişilere farklı şekillerde davrandıklarında daha kesin bir portre ortaya koyacaktır. Dolayısıyla, bu türden tanımlamalar, grup değerlemelerinde ve yönetici tek olduğunda uygun olmayacaktır.

Bütüncül: Temel yetenek alanlarında sunulan durumlar, benzer nitelikte olacak şekilde gruplandırılmalıdır. Örneğin, liderlik ile ilgili ifadeler aynı grupta olmalı ve birbirini takip etmelidir.

Çok yönlü: Bireyler, örgütsel ilişkilerde her kişiye farklı davranışlar gösterme eğilimindedir. Yapılan araştırmalar da bireylerin birbirlerine karşı farklı iletişim düzeyinde olduklarını göstermiştir. Bu nedenle, çok yönlü hazırlanan durumlar ile elde edilen veriler daha gerçekçi bilgiler sunacaktır. Ancak, ilişkilerde özel durumlarda ortaya çıkabilecek nadir hassasiyetlere ve davranışlara değinmemek yerinde olacaktır. Ayrıca, bireylere yöneltilen durumların güncelliğini koruması gerekmektedir.

Anket sorularının içeriği yanında, anketin yapısı da doğru ve geçerli veriler elde etmek için önem arz etmektedir. Anket formu hazırlanırken, belirlenen temel performans kriterleri altında sunulacak olan alt kriterler veya durumların kısa ve sade

bir dille ifade edilmesi, anket sorularının çekiciliğini artırmak için gereklidir. Anket formunun içerik olarak kabarcık olması halinde, verilerin tam olarak toplanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte, anket formunun bütün gerekli iş davranışlarını içerecek yeterlilikte olmasına da dikkat edilmelidir. İş davranışları olarak olmasa da metin olarak mesajı verebilecek nitelikte sadeleştirmeye gidilebilir (Garavan vd., 1997:139). Genel olarak tanımlamalar en fazla iki cümle ve on kelimedenden oluşmalıdır. Eğer karmaşık bir yapı tanımlanacak ise, durumlar küçük ve kolay okunabilir parçalar haline getirilmelidir. Böylece anket cevaplayan kişi için sıkıcı olmaktan çıkmakta ve anket süresi de kısalmaktadır (Yüncü, 2002:68). Ankette kullanılacak alt kriterlerin içeriği ve yapısı belirlendikten sonra, anket için kullanılacak ölçeğin ne olacağına karar verilmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme sürecinde genellikle 5'li ölçek kullanılmaktadır. Zorunlu seçim gibi değerlendirme sistemlerinde 5'ten daha az ölçekler tercih edilmektedir (Rogelberg ve Waclawski, 2001:86). Fakat 2'li, 3'lü ve 5'li gibi dar ölçeklerde anketi cevaplayanlar, değerler arasındaki farkın az olması nedeniyle verecekleri notun hangi dilime yakın olduğunu belirlemekte zorlanmaktadır. 5'li ölçekle geribildirim verilirken, kişi yakın gözüken değerler (örneğin 3.4 ile 4.2) arasında fark olmadığını düşünmektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlarını algılamada ve gelişim için motive olmakta güçlük çekmektedir. Ayrıca, 5'li ölçekte puanlamalar düşük olduğu için (örneğin 3.8) performans çok zayıf olarak algılanmaktadır. 360° geribildirim sürecini daha etkin kılmak, çalışanların davranışlarını daha net ortaya koymak ve onları olumlu yönde davranış değişikliğine motive etmek üzere değerlendirme ölçeği daha geniş tutulabilir. Örneğin 10'lu ölçekte düşük ve yüksek puanlar arasındaki farkın fazla olması, bireylerin değerlendirme sonuçlarını algılamasını kolaylaştırmaktadır. Zayıf yönler ve gelişme alanları daha net ortaya çıkmaktadır. Ancak, 10'lu ölçekte tanımlama sayısı fazla olduğundan, cevaplayanlar açısından durumlara değer vermek zorlaşmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996:93-96). Bu nedenlerden dolayı, 360° geribildirim sürecinde 6'lı, 7'li ve 8'li ölçeklerin kullanılması önerilmektedir (Rogelberg ve Waclawski, 2001:86; Morgeson vd., 2005:203).

Anket formu hazırlanırken durumların hangi açıdan ölçüleceği, kullanılacak tanımlarla ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlar, davranışı anlatan durumların hangi özelliği açısından değerlemeye tabi tutulacağı konusunda yardımcı olmaktadır. “kabul etme temelli” anket durumlarında “kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum, hiç gerçek değil-çok gerçek, hiç derecede-çok fazla derecede” gibi tanımlamalar kullanılmaktadır. “kalite temelli” anket durumlarında, “çok zayıf-çok güçlü, çok düşük-çok yüksek” gibi tanımlamalar kullanılmaktadır. Başka bir şekilde, “sıklık temelli” anket durumlarında “her zaman-hiçbir zaman, 1 kez veya hiç-10 kereden fazla” tanımlamalarına gidilmektedir. Karşılaştırma içeren anketlerde ise “en kötü-en iyi” şeklinde bir tanımlama yapılabilir (Rogelberg ve Waclawski, 2001:85).

Anket hazırlama sürecindeki önemli bir nokta da, anket süresinin ve soru sayısının belirlenmesidir. Anket cevaplama süresinin 15 dakikayı geçmeyecek kapsamda hazırlanması önerilmektedir (Morgeson vd., 2005: 202-203). Çünkü uzun süren anketlerin cevaplayanlar açısından sıkıcı hale geldiği ve belirli bir süre sonra cevapların aynı ya da yakın olmaya başladığı belirtilmektedir. Araştırmalar, anket sorularına cevap verenlerin ilk 15 dakika sonrasında yorulduklarını ve gerginlik yaşadıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda yapılan bir araştırma, kişilerin 15 dakika olan cevaplama sınırı içerisinde her dakikada üç soru cevaplayabileceğini göz önüne alarak, anket sorularını 30 ila 45 olarak gösterir (Edwards ve Ewen, 1996:97). Bunun yanında, doğru ve kesin verileri tam olarak elde edebilmek için, anket katılımcılarından, 10-15 dakika gibi bir kısıtlamaya giderek soruları cevaplandırmaları beklenmemelidir (Garavan vd., 1997:139).

Anket hazırlama sürecinde dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar aşağıda belirtilmiştir (Yukl ve Lepsinger, 1995:46-47):

- √ *Değerleyici seçiminde dikkatli olunmalıdır.* Çoğu zaman anketi cevaplayanları yöneticiler seçmektedir. Bu ise yöneticilerin, süreci kontrol altında tutmalarını ve geribildirimleri daha fazla kabul etmelerini sağlamaktadır. Bazı bireyler, yöneticilerin anket sorularını yakın olduklarına servis edecekleri endişesi taşımaktadır. Ancak, gizliliği ve güvenliği sağlandığı sürece yakın arkadaştan da olsa dürüst geribildirimlerin elde edilmesi mümkündür. Öte yandan,

değerlenen kişilere kendilerini değerlendirecek kişileri seçme hakkını vererek, onların geribildirimleri daha doğru ve kabul edilebilir algılamaları sağlanabilmektedir.

Değerleyicilerin, değerlenen kişinin işinden etkilenen kişilerden seçilmesi önerilmektedir. Ayrıca, belirlenen bu kişilerin pozisyonlarından tam olarak geribildirim alabilmek için, cesaretlendirilmeleri önemlidir. Bu kişilerin, bir süre değerlenen ile etkileşim halinde olmalarına dikkat edilmelidir. Örneğin, bir yönetici değerlendirmesinde değerleyici, en az 4 ay yöneticinin davranışlarını gözlemlene fırsatına sahip olmalıdır. Farr ve Newman (2001:103), daha fazla gözlem yapma fırsatının değerlendirme hatalarını azaltacağını belirterek, bu sürenin 2 yıldan daha fazla olması gerektiğini söylemektedir.

√ *Katılımcıların yeterli sayıda olması sağlanmalıdır.* Katılımcılar yeterli sayıda olmalı ve güvenlikleri garanti edilmelidir. En azından bir pozisyon için üç tamamlanmış ankete sahip olmak gerekmektedir (Toegel ve Conger 2003:306). Çünkü bazı bireyler anketlerin iadesini yapmamakta veya eksik olarak anketi teslim etmektedir. Bu durum göz önüne alınarak, katılımcıların yeterli yoğunlukta olması, firelerle birlikte her pozisyon için yeterli düzeyde tamamlanmış ankete ulaşmayı sağlayacaktır. Ayrıca, anketlerin tamamlanmasında kimi zaman katılımcının takıldığı noktalarda mesajın doğru olarak iletilmesinde ona yardım edebilecek ama yönlendirmeyecek kişilere ihtiyaç duyulmaktadır.

√ *Anket sonuçlarının ne amaçlarla kullanılacağı açıklanmalı ve katılımcılara güvenlikleri garanti edilmelidir.* Bireyler, geribildirim sonuçlarının olumsuz olmasından çekindiklerinden anket formlarını doldurmaya isteksiz davranabilmekte veya samimi cevaplar vermeyebilmektedir. Özellikle astların, yöneticilerinin davranışlarını tanımlamaları neticesinde ortaya çıkabilecek muhtemel bir olumsuz sonuç, yöneticilerin kendilerini savunmasına ve saldırıya geçmelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle, katılımcılara sistemin amaçlarının, sonuçların nasıl kullanılacağını ve kesin güvenliğin ve gizliliğin

garanti edileceğinin bildirilmesi gerekmektedir. Geribildirimde kullanılacak sonuçların kapalı bir zarfta ilgililere ulaştırılması sağlanabilir ve anketleri dolduranların kimliklerinin gizli kalacağı vurgulanabilir (Bu güven duygusunu sağlamak için, katılımcılardan doldurdıkları anket formlarını e-mail ile sonuçları analiz edecek ve geribildirim raporunu hazırlayacak kurula veya danışman firmaya göndermeleri istenebilir) (Summers, 2001:174). Öte yandan, katılımcı sayısının az olması durumunda katılanların kimliklerinin deşifre olması söz konusu ise, geribildirim rapor edilmemelidir.

- √ *Değerleme hatalarını önlemek için katılımcılara yardım edilmelidir.* Değerlenenin, verilen örnek davranışı son dönemde ne ölçüde gerçekleştirdiğini hatırlamak zordur. Bunun yerine, değerleyiciler değerlendirilen hakkındaki genel hislerine yönelebilmektedir. Bu da “hale etkisi” yapabilmektedir. Örneğin, bir yöneticiye, onun özel bir tutumuna bakılarak, toplamda ortaya koyduğu performans dikkate alınmadan yüksek değerlemede bulunulabilir. Karşıt biçimde, belirtilen davranışı yönetici sıklıkla yerine getirse bile, kendisine duyulan kuvvetli bir hoşnutsuzluk negatif geribildirim almasına neden olabilir. Bu türden hatalar nedeniyle düşük değerlendirilenler aldıkları geribildirim pek de yararlı olmayacaktır. Genel olarak çok etkin bir yönetici bile gelişim alanlarını belirlemek için bu sistemden yararlanabilir. Ama geribildirim hatalı, yanlış ve önyargılı olması halinde zayıflıkları tespit etmek oldukça zordur. Bu nedenle, değerlendirme hatalarına karşı değerleyiciler uyarılmalı ve her bir davranışı bağımsız olarak değerlendirmeleri konusunda zorlanmalıdır. Bu noktada en iyi çözüm, davranışları tam olarak değerlendirme konusunda kısa bir eğitim sürecinin işletilmesidir.

3.6.2.4.2. Görüşme Yöntemi

Belirli bir ölçek içerisinde sunulan durumlar ile performansı değerlendirilen kişi arasındaki bağlantıyı kurmak, verilmek istenen mesajı doğru bir şekilde algılamak ve geçerli tepkiler koyabilmek, kimi zaman değerleyenler açısından sıkıntılı olmaktadır. Bu zor durumu ortadan kaldırabilmek için ya anket sorusuna açık uçlu sorular eklenmekte ya da görüşme yoluyla veri alınabilmektedir.

Görüşme yöntemiyle, sisteme ilişkin merak edilen hususlara açıklık getirilmekte ve bir anlamda birebir eğitim ile gerekli destek verilmektedir. Bu yöntem ile bireye kendisini savunma ve hareketinin nedenini açıklama fırsatı sunulmaktadır. Görüşmede daha ayrıntılı konulara değinilebilmektedir. Bunun yanında, bu yöntem görüşmeciye bireyin huyunu ve kişisel özelliklerini gözlemleme fırsatı tanımaktadır. Bu bakımdan, görüşme yöntemi gerek personel, gerekse yönetici açısından önem taşımaktadır. Ancak, görüşmenin zaman alıcı ve pahalı olması önemli bir dezavantajdır. Bir diğer dezavantajı ise, astın yöneticisini değerlerken korkunun etkisiyle yüksek puanlara yönelmesidir. Değerleyicilerin kimlikleri yeterli düzeyde gizlenemediği için verinin kalitesinde bir azalma yaşanmaktadır (Yüncü, 2002:70).

Performans değerlendirme görüşmesi sırasında bireyin görüşmeci karşısında rahat olması ve kendini rahat ifade edebilmesi önemlidir. Rol ve statü farklılıklarından kaynaklanan iletişim engelleri ya da duygusal bazı sorunların yol açtığı iletişimsizlik performans değerlendirme sürecine zarar verecektir. Bu nedenle, görüşmeci, bireyin kendini rahat hissedebilmesi ve kolay iletişim kurabilmesi için bazı tutum ve davranışlar geliştirmelidir. Örneğin, görüşmeci yargılayıcı değil, tanımlayıcı olmalıdır. Görüşmeci, bireyin performans görüşü hakkında yargılayıcı olduğunda savunmacı bir davranışla karşılaşmaktadır. Buna karşılık, görüşmecinin sorunları tartışırken tanımlayıcı terimler kullanması ortamın gerginliğini azaltmaktadır. Görüşmeci yönlendirici değil, destekleyici olmalıdır. Görüşmecinin baskıcı ve yönlendirici bir tavır sergilemesi de alınganlığa ve savunmacı bir davranışa neden olabilir. Destekleyici bir yaklaşım bireylere tercihler sunmakta ve öneride bulunmayı teşvik etmektedir. Böylece, her iki taraf açısından daha iyi dinleme becerisi gelişmektedir. Görüşmecinin statüleri ön plana çıkarmadan eşit şartlarda doğrudan performansa odaklanmayı sağlaması ve katılımcı olmaya teşvik etmesi diğer önemli noktalardır (Barutçugil, 2002:216-217).

Görüşme yönteminde görüşmenin nasıl yapılacağı da önemli bir konudur. Üç tür görüşme yöntemi vardır. Bunlar; telefonla görüşme, grup halinde görüşme ve birebir görüşmedir. Soruların içeriğine ve sayısına bağlı olarak bu görüşme

yöntemlerinden biri tercih edilmektedir. Örneğin, veri kaynakları dağınık, uzak mesafede ve çok sayıda ise, telefonla görüşme ile veri toplanabilir. Grupla görüşme bu yöntemler arasındaki en az güvenilir olanıdır. Çünkü bireyler grup içinde negatif geribildirim vermek istemezler. Bazıları daha çok söz hakkına sahip olurken, bazıları çekindikleri için görüşlerini ifade edememektedir. Ayrıca, konunun dağılmaması için görüşmeyi yapan kişinin görüşmeye hâkim olması gerekmektedir. Görüşme yöntemleri arasında en avantajlı olarak birebir görüşme yöntemi dikkat çekmektedir. Bu yöntem ile ayrıntılı geribildirim elde edilmektedir. Ayrıca, birebir görüşme yönteminde, değerlendirme yapan kişi görüşme sürecinin ve kimliğinin diğer görüşme yöntemlerine göre daha fazla gizli kalacağı hissi ile bilgileri daha doğru vermeye çalışmaktadır (Yüncü, 2002:71).

2.6.3. Değerleme Yapan ve Değerlenen Bireylerin Eğitimi

360° geribildirim sisteminin başarılı olmasında, örgüt düzeyinde aldığı desteğin önemli bir payı vardır. Özellikle sistemi ilk defa uygulayan örgütlerde, sistem hakkında yeterli bilgisi olmayan örgüt bireylerinin sisteme destek vermediği görülmektedir. Sisteme duyulan güven, doğru verilerin elde edilmesinde anahtardır. İşte bu noktada, eğitimin önemi ortaya çıkmaktadır. Gerek sistemin benimsenmesinde gerekse başarılı bir şekilde uygulanmasında eğitimin rolü büyüktür. Örgüt bireylerinin sistemin amaçlarını, uygulama adımlarını ve yararlarını öğrenmeleri bu konuda eğitilmeleri ile mümkündür. Eğitim sürecinde edinilen bilgilerin verdiği cesaretle bireyler dürüst geribildirimde bulunabilir ve aldıkları geribildirimi bireysel gelişimlerinde kullanabilirler (Prewitt, 1999:9). Dolayısıyla, eğitim süreci anlamlı ve güvenilir veriler elde etmek ve bunları etkin bir şekilde işlemek için sistemin vazgeçilmez bir unsurudur (Carson, 2006:399).

Eğitim süreci iki boyutta gerçekleşir. İlk olarak 360° geribildirim sistemi hakkında bilgi vermeyi amaçlayan programlar gerçekleştirilir. Bu eğitim programlarında; sistemin genel olarak tanıtımı, amaçları, bu sisteme neden gerek duyulduğu, sistemin temel özellikleri ve değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları anlatılır. Özellikle sisteme işlerlik kazandırmak üzere gizlilik garanti edilir. Güven ortamı oluşturulmaya çalışılır. İkinci olarak ise, değerlendirme sürecinde gerekli olan

becerileri kazandırmak ve geliştirmek üzere eğitim programları gerçekleştirilir. Bu programlar, bireylerin iletişim becerisini geliştirmeyi ve sistem araçları hakkında bilgilendirmeyi amaçlar. Bu programlarda eğitimci yapacağı açıklamaları uygulamalı çalışmalar ile desteklemelidir. Örneğin, değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağına ilişkin bir örnek olay çalışması ya da hatalı form örneklerinin incelenip katılımcılar tarafından tartışılması gibi çalışmalar bu konuda öğrenme sürecini kolaylaştıracaktır (Uyargil, 1996:121-123).

Değerleme yapacak bireylere eğitim verilmesi, sistemin geçerli ve doğru veriler elde etmesine imkan verecektir. Araştırmalar değerlendirme yapanların birçok değerlendirme hatasına düştüğünü göstermiştir. Bunlar arasında, aşırı sert veya aşırı hoşgörülü olma, hale etkisi ve yakın geçmişteki olaylardan etkilenme gibi hatalar dikkat çekmektedir. Bu hatalardan kaçınarak değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı hakkında değerlendirme yapanlara eğitim verilmelidir. Eğitimin temel amacı objektifliği tesis etmektir. Bu doğrultuda bireylere kurallar, roller ve sorumluluklar hakkında bir çerçeve çizilmektedir (Waldman vd., 1998:91).

Etkin veriler elde edebilmek ve değerlendirme hatalarını en aza indirmek üzere değerlendirme yapan bireylere şu konularda eğitimler verilebilir (Edwards ve Ewen, 1996:103; Antonioni ve Woehr, 2001:121):

- √ 360° geribildirim nedir?
- √ Örgüt neden bu yeni modele yönelmektedir?
- √ Sistem içinde bireyin yeri ve sistemin bireye sunduğu nedir?
- √ Değerlendirmenin kim tarafından yapıldığı nasıl gizlenecek?
- √ Değerlendirmede kullanılacak performans boyutları nelerdir?
- √ Performans boyutlarına ilişkin standartlar nelerdir?
- √ Sonuçları kimler görecektir ve bunlar nasıl kullanılacak?
- √ Geribildirim nasıl sağlanacak?

- √ Sorumluluklar ve kurallar nelerdir?
- √ Sürecin kapsamı ne kadardır?
- √ Değerleme yapılırken hangi hatalardan nasıl kaçınılacak?
- √ Adil bir değerlendirme süreci sağlamak üzere ne gibi önlemler alınacak?

Sistemin amaçlarına ulaşması için değerlendirme yapan bireyler kadar değerlendirilen bireylerin de eğitilmesi önemlidir. Genellikle değerlendirme sonuçları birçok farklı bilgiyi içermektedir. Değerlenen bireyin bu bilgileri doğru yorumlaması ve bireysel gelişimine yönelik hareket planlarını oluşturması gerekmektedir. Eğitim ile bireyin, sonuçları analiz edebilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca, değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmeyen olumsuz bir geribildirim karşısında bireyin ne yapması gerektiği eğitimle gösterilmektedir. Değerlenen bireylere eğitim programları ile değerlendirme sonuçlarını kabul edilebilir şartlar altında tartışma becerisi kazandırılmaktadır (Yüncü, 2002:74).

2.6.4. 360° Performans Değerlendirme Sürecinde Geribildirim Verilmesi

Geribildirim, bir davranışa karşı gösterilen tepki ve iletişim şeklidir (Tulgan, 1999:21). Geribildirim bir eleştiri veya tavsiye verme olarak değil, danışmanlık olarak düşünülmelidir (Brecher, 2006:16). Başarılı performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geribildirim” veya “performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılmış bir ihtiyaçtır. Çünkü geribildirimler, davranışları yönlendirmekte, bireyleri motive etmekte, kariyer planlama ve geliştirmede temel teşkil etmekte, bireyler arası ilişkileri etkin kılmakta ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmektedir. Bireyler bu sayede yeni ve etkin davranışlar gösterebilmekte ve üretken olmaktadır (London, 2002:116). Bu nedenle, geribildirim performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. 360° değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran temel fark bu “geribildirim” özelliğidir (Şenol, ty:17). Çoğul perspektiften elde edilen performans bilgisinin karşılaştırmaya imkan verecek şekilde bireye rapor edilmesi, sürecin en gerekli ve en önemli aşamasıdır. Güçlü bir yönetim sistemi, toplanan verileri rapor haline getirerek en kısa zamanda çalışanlarla paylaşmalı, onlara geribildirim sunmalıdır (Garavan vd., 1997:139). Ancak, geribildirimlerin

yapıcı olabilmesi için bazı koşullar gerekmektedir. Bunlar (Peterson vd., 2001:222; London, 2002:116; Baltaş, 2003:2);

- √ Örgütte güven duygusu egemen olmalı,
- √ Geribildirim verecek kişilerin olgunluk düzeyleri yüksek olmalı,
- √ Geribildirim alan kişi bunu bir gelişme fırsatı olarak görecektir esneklik ve olgunlukta olmalı,
- √ Geribildirimler açık, güvenilir ve kolayca anlaşılabilir olmalı,
- √ Geribildirimler, bireyin hedef ve değerleri ile ilgili olmalı şeklinde sıralanabilir.

Geribildirim verme sürecinde temel amaç performans iyileştirme modelini oluşturmaktır. Bu süreçte, ilk olarak, geribildirimlerin yapıcı bir şekilde katılımcılara sunumu gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla etkin geribildirim raporları hazırlanmaktadır. Raporların doğru yorumlanması konusunda bireylere doğrudan (birebir danışmanlık) veya dolaylı olarak (açık, kolay anlaşılabilen raporlar ile) yardımcı olunmaktadır. Daha sonra, bireysel gelişim hedefleri belirlenmekte ve hareket planları oluşturulmaktadır. Son olarak, değerlendirme sonrası bireylerde meydana gelen değişim ve iyileşmelerin sürekliliğini sağlamak üzere denetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (Edwards ve Ewen, 1996:121). Bu süreçte kullanılan unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

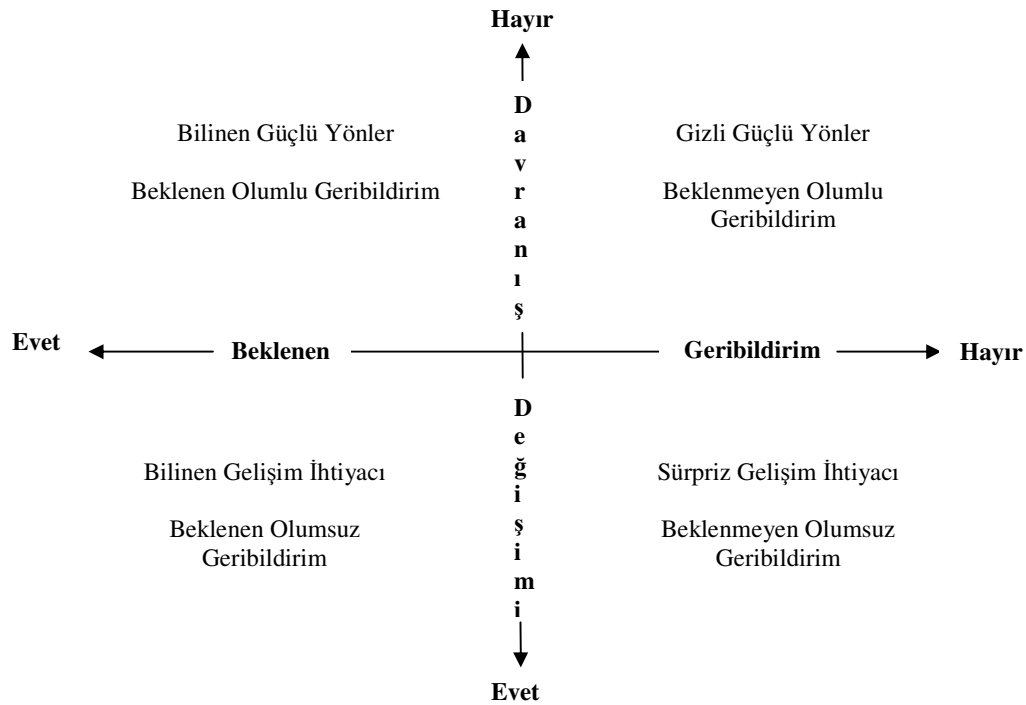
2.6.4.1. Geribildirim Türleri

Genel olarak, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşit geribildirim vardır. Olumlu geribildirimler bireylerin güçlü yönlerini fark etmelerini sağlamak ve kolayca kabul edilmektedir. Olumsuz geribildirimler ise, davranış değişikliğini işaret etmekte ve bireylerin kendilerini savunmalarına neden olmaktadır. Ancak, olumsuz geribildirimler kaçınılmazdır ve çalışanların gelişim göstermelerinde olumlu bir faktör olarak kullanılabilir. Olumsuz geribildirimler uygun şekilde ve miktarda bireylere iletildiğinde, bireyler bu durumu bir gelişme fırsatı olarak algılamaktadır. Dolayısıyla, gerek olumlu gerekse olumsuz geribildirimler insan

kaynakları verimliliği açısından oldukça önemlidir. Geribildirimler etkin iletişimde, etkin iletişim ise verimlilikte anahtar nitelik taşımaktadır (Lee, 2006:111-113).

Bireylerin geribildirimleri algılaması açısından dört çeşit geribildirim bulunmaktadır. Bunlar Şekil 2.5'te gösterilmiştir.

Şekil 2.5: Bireylerin Algılaması Açısından Geribildirim Çeşitleri



Kaynak: Antonioni, David (1996), "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process," *Organizational Dynamics*, Vol. 25, Issue 2, Autumn, s. 30.

Şekle bakıldığında, beklenti düzeyine ve davranış performansına göre geribildirimlerin dört nitelikte sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki beklenen olumlu geribildirimdir. Bu tür geribildirimlerde bireyin kendi değerlendirme notu ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması paralellik göstermekte ve yüksek düzeyde seyretmektedir. Çoğunlukla değerlendirme grubu, bireyin değerlemeye esas konuda başarılı ve güçlü olduğu konusunda anlaşılmıştır. Bu geribildirimler, bireyler tarafından her zaman kabul edilmektedir. Ayrıca, birey doğru yolda olduğu inancı ve başkalarından aldığı takdir ile daha güçlü şekilde performans gelişimine motive olmaktadır.

İkinci geribildirim türü beklenmeyen olumlu geribildirimdir. Özdeğerlemelerin diğer kaynaklardan alınan geribildirimlerden düşük olduğu nadir durumlar da mevcuttur. Bu geribildirimler olumludur ve değerlemeye esas konuda bireyin gizli bir güce sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, çalışanlar bazen liderlerinden aldıkları güçle işlerini yürütmekte ve yöneticiler onların üzerindeki pozitif etkilerinden habersiz olabilmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkinin boyutlarını belirlemek için bu türden bir geribildirim oldukça yararlı olacaktır (Yukl ve Lepsinger, 1995:47).

Üçüncü tür geribildirim beklenen olumsuz geribildirimdir. Burada, birey ve diğer veri kaynakları arasında davranışın olumsuz olduğu noktasında bir fikir birliği mevcuttur. Bireyin gelişme ihtiyacı olduğu ve davranış değişikliğine gitmesi gerektiği görülmektedir. Bu türden bir geribildirim sonrası birey gelişim hedeflerini ve hareket planını belirlemelidir.

Son geribildirim türü ise, beklenmeyen olumsuz geribildirimdir. Bu tür geribildirim, diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalamasının, bireyin kendisi için yaptığı puanlamadan düşük olmasıdır. Böyle durumlarda, birey genelde geribildirimi reddetmekte, savunmacı bir tutum sergilemekte ve davranış değişikliğine motive olamamaktadır. Ancak, özellikle bu tür geribildirim alan bireylerde davranış değişikliği şarttır. Diğer yandan, özdeğerlemeler çoğunlukla yüksek olmaktadır. Çünkü birey kendine ait hususları diğerlerinden farklı şekilde önyargılı algılayabilmekte veya durumları farklı şekilde yorumlayabilmektedir. Bu tip uyuşmazlıklar, yöneticilerin dikkatini çekecek ve sorunun kaynağını gösterecektir. Bununla birlikte, ortaya bir sonuç koymaktan çok, bu tür uyuşmazlıkların nedenlerini araştırmak daha önemlidir (Yukl ve Lepsinger, 1995:47).

2.6.4.2. Geribildirim Verme Yöntemleri

360° geribildirim sürecinde kullanılan üç çeşit geribildirim verme yöntemi bulunmaktadır. Bunlar bireysel çalışma, birebir toplantı ve grup sunumudur (London, 2002:135).

Bazen bireyler, performans değerlendirme sonrası sadece bir rapor almaktadır. Burada, bireyden değerlendirme sonuçlarını doğru algılaması ve gelişim hedeflerini ve hareket planını oluşturması beklenmektedir. Bireysel çalışma olarak adlandırılan bu yöntemin düşük maliyette olması ve gizliliği artırması en önemli avantajlarıdır. Ancak, bireylerin geribildirimlere yeterince önem vermemeleri ve onları zamanında dikkate almamaları dezavantaj yaratmaktadır. Diğer yandan, geribildirimlerin bireylere sadece rapor edilmesi yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir. Bu noktada, geribildirim raporlarının ayrıntılı, kolay anlaşılabilen, karşılaştırmalı, zayıf ve güçlü yönleri ön plana çıkaracak şekilde hazırlanmasının önemi artmaktadır (Yukl ve Lepsinger, 1995:47).

Birebir toplantı yönteminde, katılımcılar için kendileriyle birebir ilgilecek ve sonuçları birebir görüşmelerde değerlendirecek danışmanlar atanmaktadır. Bunun yanında görüşmeler kimi zaman yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Danışman veya yönetici, katılımcıyla birlikte değerlendirme sonuçlarını yorumlayarak, bireyin gelişim hedeflerini ve hareket planını oluşturmaktadır. Birebir toplantıda değerlendirme sonuçları daha doğru ortaya konulabilmekte ve daha kolay olarak aktarılabilir. Ayrıca, bireyin performans bilgileri gizli kalacağı için, bireylerin sisteme daha sıcak bakmaları ve sisteme daha çok güvenmeleri sağlanabilmektedir. Ancak, bu yöntemin çok zaman alıcı olması önemli bir dezavantajdır ve çok sayıda çalışana uygulanması güçtür (Yalım, 2005:91).

Geribildirim verme sürecinde kullanılan bir diğer yöntem grup sunumudur. Çok sayıda çalışanın varlığında birebir toplantı yönteminin zaman alıcı olması ve değerlendirme sürecini daha etkin kılmak için geribildirimleri açıklama gerekliliği bu yöntemi ortaya çıkarmıştır. Bu yöntemin, birebir yöntemine göre daha ekonomik ve kolay, bireysel çalışma yöntemine göre ise daha açıklayıcı ve geçerli olduğu söylenebilir. Katılımcı sayısının 15-20 arasında tutulması yöntemin işlerliğini artıracaktır. Bununla birlikte, grup sunumu, yönetici ile birey arasındaki iletişimi zayıflatmaktadır. Kimi çalışanlar grup içerisinde kendini ifade edememektedir. Bu olumsuz durumu engellemek için grup sayısı azaltılabilmektedir. Bu doğrultuda grup ortamının destekleyici nitelikte yapılandırılması önemlidir. Birey olumsuz

geribildirim aldığıında, grubun diğer üyeleri, bunun nedenlerini anlamasında bireye yardımcı olabilmekte ve gelişim hedefleri için önerilerde bulunabilmektedir (Yukl ve Lepsinger, 1995:47-50). Ancak, grup ortamında performans bilgilerinin açıklanması geribildirimlerin olumsuz olabileceği düşüncesi ile bireylerde tedirginliğe yol açmaktadır. Bunun etkisiyle, hem değerleyen hem de değerlendirilen konumunda olan bireyden doğru performans verilerini elde etmek güçleşmektedir.

Örgüte en uygun yöntemi seçerken, geribildirim alacak kişilerin sayısı, zaman unsuru, örgütün geribildirim sistemine tahsis ettiği bütçe ve geribildirim yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara verilecek cevaplar, en uygun yöntemin seçilmesine yardımcı olmaktadır (Yüncü, 2002:80-81):

- √ Hangi yöntem kullanılarak geribildirim alınacak?
- √ Kaç kişi geribildirim alacak?
- √ Değerleme yapan kişilerden, geribildirim alırken, ne kadar süre harcanacak?
- √ Belirlenen süre, tüm kişilere geribildirim vermek için yeterli midir?
- √ Bu proje için kaç kişi ve ne kadar bütçe kullanılacak?
- √ Değerlenen kişiler 360° geribildirim sistemini ne kadar biliyor?

2.6.4.3. Geribildirim Raporu

Toplanan veriler birey hakkındaki algılamaların özeti olarak güçlü yönleri ve gelişme ihtiyaçlarını ön plana çıkaracak şekilde kolay anlaşılabilen bir rapor haline getirilmektedir (Barutçugil, 2002:203). Geribildirim raporunun amacı, bireylere, gelişim hedeflerini ve hareket planlarını oluşturmalarında gerekli olacak anahtar bilgiyi sunmaktır. Raporlar, rakamlardan ve bunların yorumlandığı yazılı ifadelerden oluşmaktadır. Merkezi eğilim sayısal olarak, mod veya medyan ile değil ortalamalar ile ifade edilmektedir. Çünkü geribildirimlerin anlaşılması ortalamalar ile daha kolay olmaktadır (Dalessio ve Vasilopoulos, 2001:181-182). Ancak, sayısal ifadeler yanlış veya önyargılı olarak yorumlanabilmektedir. Geribildirim raporunda yer alan aynı sayısal ifadelere kimi zaman farklı bireylerce farklı anlamlar yüklenmektedir. Bu

noktada, yazılı ifadelerin önemi artmaktadır. Yazılı ifadeler, bireyin hangi davranışları ne sıklıkta göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan, geribildirim verme sürecinde yazılı ifadeler, sayısal ifadelere göre daha fazla önem taşımaktadır (Antonioni ve Woehr, 2001:123-124).

Genel olarak, geribildirim raporlarının hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Yukl ve Lepsinger, 1995:47):

- √ *Geribildirimler açık bir şekilde tanımlanmalıdır.* Geribildirimlerin toplu olarak yorumlanması çok zordur. Gelişme ihtiyaçları ve güçlü yönler ön plana çıkarılmalıdır. Her bir değerlendirme grubundan elde edilen veriler, karşılaştırmaya imkan verecek şekilde sunulmalıdır. Farklı açılardan yapılan karşılaştırmalar geribildirim raporunu daha işlevsel kılmaktadır. Diğer taraftan, sistemin yönetsel amaçlarla yapılandırılması durumunda, değerlendirilenler karşılaştırmalı olarak raporlarda yer alabilmektedir. Ancak, gelişmeye yönelik hazırlanan geribildirim raporlarında bu tür karşılaştırmalardan kaçınılması önerilmektedir (Toegel ve Conger: 2003:306).
- √ *Değerlenen kişinin kendi için verdiği geribildirim ile diğer veri kaynaklarından alınan geribildirim karşılaştırılmalıdır.* Pek çok geribildirim raporunda özdeğerlemeler ile diğer kaynaklara ait değerlendirmeler arasında paralellik olup olmadığı araştırılmaktadır. Başkasından alınan geribildirim, davranışlarını iyileştirmesi konusunda bireye fikir vermektedir. Çeşitli değerleyiciler arasındaki mutabakat değerlendirmenin gerçekliğini pekiştirmektedir. Büyük ayrılıklar ise, kişiye tek başına algılayamadığı hususları göstermektedir (Mount vd., 1998:558).
- √ *Bireysel değerlendirmeler standartlarla karşılaştırılmalıdır.* Birtakım temel standartlar olmadan performans skorunu tespit etmek çok zordur. Örneğin, yöneticiler genelde diğerlerini etkilemek istediklerinde rasyonel düşüncelerden yola çıkmaktadır. Standartlar kullanılmadan, ortalamanın altında bir davranış tespit edilemeyecektir. Yüzdelik skorlar, veritabanında kaç tane bireyin düşük skora sahip olduğunu gösterdiği için tercih edilebilmektedir.

- √ *Temel performans kriterlerinin yanısıra her bir durum için de geribildirim verilmelidir.* Bazı raporlar sadece temel performans kriterleri için geribildirim sunarken, bazıları temel kriterleri oluşturan ayrı ayrı durumlar için de geribildirim sunmaktadır. Ayrıntılı olarak hazırlanan geribildirim raporu hem yöneticilerin hem de değerlendirilen kişinin temel kriteri daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Çünkü durumlar kategoriye oluşturan örnek davranışları temsil etmektedir. Ayrıntılı geribildirim raporu, aynı zamanda cevaplar ile problemlerin gizli kalmasını önlemektedir.

Değerleme skorları hesaplanırken, değerleyicilerin bazı durumlar hakkında değerlendirme yapmaktan kaçınarak anketi tamamladıkları görülebilmektedir. Atılan sorular, hiç yapmaz veya geçersiz olarak kabul edilebilir, ama her iki şekilde de puanlamada sapma meydana gelebilmektedir. Bireysel durumlar esasında geribildirim raporlarının tanzim edilmesi, değerlendirilen kişinin davranışlarına ilişkin daha kapsamlı ve güncel bir portre sunmakta ve geribildirim yorumlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Ayrıntılı geribildirim en iyi şekli, her bir durum için ortalama skorlar sunmaktır (durum üzerine yapılan değerlemelerin puansal toplamının, katılımcıların sayısına bölünmesi). Her bir durum için puanlama sıklığı verilebilir. Bazı geribildirim raporları performans sonuçlarını (düşük veya yüksek) ve katılımcıları (her bir grup için her cevabı seçen kaç kişi) sınıflandırmaktadır. Ayrıca, yeterince katılımcı olmadığı durumlarda, bireylerin kimliklerinin gizli kalması için skor dağılımları gösterilmemelidir.

- √ *Tavsiyeler üzerine geribildirim sağlanabilir.* Geribildirim anketi tipik olarak değerlendirme yapan kişiden, bireyin yaptığı şeyi tanımlamasını istemekte, bireyin ne yapmasını istediğini sormamaktadır. Geribildirim anketinin tavsiye sağlayıcı nitelikte hazırlanması, gözlemlenen davranışlara ilişkin fazladan yarar sağlayabilir. Bu tavsiyeler değerlendiricilerin ne kadarının, bireye atfedilen davranış daha sık, benzer oranda veya daha az göstermesi gerektiğine ilişkin bilgi vermektedir. Bu bilgi, bireylerin aldıkları geribildirimi yorumlamalarını ve güçlü ve zayıf yönlerini kavramalarını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, bir

yöneticiye astların yetkilendirilmesi davranışı üzerine kısmen yüksek skor verilse bile, bazıları bu performans düzeyini yeterli bulmayabilir. Tavsiyeler olmadan, gelişim için fırsatları ortaya koymak istenilen ölçüde olmayacaktır. Bireyin herhangi bir davranışını azaltması yönünde bir eğilim, genelde anket formlarının sadece olumlu davranışları tanımlaması nedeniyle pek görülmemektedir. Bununla birlikte, tavsiyeler üzerine ayrı bir bölüm içeren anket formlarını cevaplandırmak fazladan bir zaman gerektirmektedir. Bu sorular bireysel durumlardan çok performans boyutlarına odaklanmalıdır.

Dallessio ve Vasilopoulos (2001:182-199), geribildirim raporlarının altı kısımdan oluşması gerektiğini belirtmektedir. Bu kısımlara aşağıda kısaca değinilmektedir.

- √ *Tanıtıcı Bilgi:* Geribildirim raporunun girişinde, örgütün 360° geribildirim sistemini kullanma amaçları, raporda yer alan bilgilere ilişkin önemli açıklamalar, rapor verilerinin nasıl yorumlanacağı ve kullanılacağı, değerlemede kullanılan ölçek ve katılımcılara ilişkin bilgiler yer almaktadır.
- √ *Yüksek Düzey Veri Özeti:* Bu bölümde, toplanan verilerin daha basit düzeyde sunumu amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, gelişim ihtiyaçları ve güçlü yönler kolayca anlaşılabilir şekilde ortaya konmaya çalışılmaktadır. Örneğin, en yüksek ve en düşük puanlara sahip davranış durumları, bireyin kendi değerlendirmesi ile diğer veri kaynaklarının ortalaması arasında karşılaştırma yapılarak sunulabilir.
- √ *Ayrıntılı Geribildirim:* Bu bölümde toplanan veriler ayrıntılı bir şekilde sunulurken, gelişim için gerekli anahtar davranış durumları tanımlanmaya çalışılmaktadır. Her bir temel kriter altında yer alan durumlar için veri kaynaklarından elde edilen ortalamalar karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır. Bu noktada, önem sırasına göre durumlar arasında öncelik sıralaması yapılabilir veya bireysel gelişimde daha önemli olan durumlar özel işaretlerle belirgin hale getirilebilir. Ayrıca, geribildirimleri daha yararlı kılmak için stratejik gelişme haritaları hazırlanabilmektedir. Bu haritalar yardımı ile birey,

öncelikle hangi davranışları değiştirmesi gerektiğini daha net ortaya koyabilmektedir.

- √ *Aralık (Gap) Çözümlemesi:* Bu bölümde, temel kriterler için saptanan standart (hedeflenen) ortalamalar ile değerlendirilen bireyin kendisi haricindeki bütün veri kaynaklarından elde edilen ortalamalar, karşılaştırmalı bir şekilde gösterilmektedir. Bu yolla, ortalamanın altında veya üstünde yer alan davranışlar görülebilecektir.
- √ *Yorumların Sunumu:* Anketlerde yer alan açık uçlu sorulara verilen cevapların ortaya koyduğu önemli konular, değerlendirilen bireye bu kısımda sunulmaktadır. Kapalı uçlu sorular değerlendirme yapan bireyi daha çok sürecin yönlendirdiği bir çizgiye çekmektedir. Açık uçlu sorular ise, değerleyen kişiye daha geniş alanda düşüncesini belirtme imkanı vermektedir. Bu yorumların veya tavsiyelerin kayda değer olanları, değerlendirilen bireyin gelişmesinde etkili olabilmektedir.
- √ *Gelişimsel Öneriler:* Raporun son bölümünde, hareket planlarını hazırlamasında bireye gerekli olabilecek birtakım önerilerde bulunmaktadır.

2.6.4.4. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Hareket Planlarının Oluşturulması

Bireye geribildirim verildikten sonra birey, gelişim ihtiyaçlarını gidermek ve zayıf yönlerini geliştirmek için gelişim hedeflerini belirlemekte ve bir hareket planı oluşturmaktadır (Carleton ve Lineberry, 2004:129). Bu konuda bireye yöneticisi yardımcı olmaktadır. Öte yandan, değerlendirilen bireye sorumluluk yüklemek için, bazen ondan gelişim planını kendisinin hazırlaması istenmektedir. Daha sonra, birey hazırladığı planı yöneticisiyle paylaşmaktadır. Yönetici, bireyin hareket planında yer alan hedeflere ne derecede ulaştığını denetlemektedir. Bireye gelişmesine yönelik sorumluluk yüklenmediği takdirde geribildirimlerin beklenen faydayı vermeyeceği belirtilmektedir (London, 2002:142).

Pek çok değerlendirme sistemi gelişim için zayıf yönleri odaklanmakta ve güçlü yönleri göz ardı etmektedir. Ancak, 360° geribildirim felsefesinde güçlü

yönler de en az zayıf yönler kadar önemlidir. Bu doğrultuda, belirlenen gelişim hedefleri zayıf yönlerini geliştirmesi için bireyin güçlü yönlerini kullanmasını sağlamaktadır (Dalessio ve Vasilopoulos, 2001: 182). Bireysel gelişime yönelik belirlenen bu hedefler şu özellikleri taşımalıdır (Pilgrim, 2005:15; Folkman, 2006:2);

- √ Spesifik Olma: Belirsiz hedefler, onları başarmada belirsiz girişimlere neden olmaktadır. Oysa belirli ve güçlü hedefler daha yüksek başarının temelini oluşturmaktadır.
- √ Ölçülebilir Olma: Birey hareket planında yer alan hedeflere ulaşma derecesine ihtiyaç duymaktadır.
- √ Çekici Olma: Birey tatmin olacağı yönde gelişim hedefleri belirlemezse, gelişim çabalarının sürekliliği sağlanamamaktadır.
- √ Gerçekçi Olma: Birey belirlenen hedefi gerçekleştirebileceği yeteneğe sahip olmalıdır. Birey geliştirmesi gereken yönlerine inanmadığında ilerleme kaydedememektedir.
- √ Zamanlı Olma: Birey belirlenen hedefe ulaşabileceği zamanı yaklaşık olarak tahmin edebilmeli ve bu zaman bireysel gelişim için uygun olmalıdır.

Gelişim hedeflerine ulaşmak için hareket planları hazırlanmaktadır. Bu planlar güncelliğini korumalıdır (Edwards ve Ewen, 1996:123). Tablo 2.3'te basit bir hareket planı örneği verilmektedir.

Tablo 2.3: Bir Hareket Planı Örneği

Bireysel Gelişim için Hareket Planı
AMAC: Hedeflenen güçlenme nedir? Buna ulaşmam için özellikle ne yapmalıyım? STRATEJİ/KAYNAKLAR: Hedefe nasıl ulaşacağım ve hangi kaynakları kullanacağım? HEDEF TARİHİ: Hedefe ne zaman ulaşacağım? GÖZLENEBİLİR/ÖLÇÜLEBİLİR SONUÇLAR: Hedefe ulaştığımı nasıl anlayacağım?

Kaynak: Edwards M. ve Ewen A. (1996); “360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement”, New York: Amacom, s. 123.

Tabloda görüleceği üzere, bireysel gelişim için hazırlanan bir hareket planında yer alan gelişim hedeflerinin gerçekçi, ölçülebilir ve zamanlı olması önemlidir. Birey hareket planında yer alan hedeflere ulaşabileceğine inanmalı, bu hedeflere ulaşmak için kullanacağı kaynakları bilmeli, eylemlerini takvime bağlamalı ve gözlemlenebilir veya ölçülebilir sonuçlara göre öz-denetim yapmalıdır.

2.7. 360° Performans Değerlendirmenin Yararları

360° geribildirim sisteminin, özellikle ilk defa uygulayacak işletmeler için örgütsel dengeleri sarsıcı birtakım risklerine rağmen tercih edilmesine neden olan bazı yararları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir (Garavan vd., 1997:140):

- √ Geleneksel değerlendirmeler bir kişiye ait öznel, kimi zaman yanlı ve ön yargılı değerlendirmelerdir. Tek kaynağın geriye dönük değerlendirme yaparken kullandığı son döneme ait performans bilgisinin özellikle günümüz örgüt şartlarında doğru temin edilmesi oldukça zordur. Oysa 360° geribildirim sisteminde performans bilgisinin çok ve farklı kaynaktan elde edilmesi, hem bu zorluğu ortadan kaldırmakta hem de değerlendirme sonuçlarını daha güvenilir, adil ve kabul edilebilir kılmaktadır. Bu durum, geribildirimleri bireyler için daha değerli hale getirmektedir. Bu sayede, çalışanlar davranış değişikliğine daha fazla motive olmaktadır.

- √ Sistem bireylerin davranışları, yetenekleri ve performansları hakkında daha kapsamlı ve geçerli bilgiler sağlamaktadır. Çoğu zaman bireylerin davranışları tam olarak gözlemlenememekte ve bütün çalışanları etkilememektedir. Bununla birlikte, bireysel performans bireyler arasındaki ilişkilere bağlıdır. Çok kaynaklı değerlendirme ile bireylerin performansları ve potansiyelleri daha açık bir şekilde ortaya konulmaktadır. Yöneticiler çalışanların birbirlerini iş performansı açısından nasıl gördüklerini ve bu bilgilerin onlara dönüşüyle davranışlarının nasıl etkilendiğini görebilir. Çalışanlar ise yaptıkları işlerin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını öğrenebilir.
- √ Sistem bireylere geribildirim ile zayıf yönlerini göstererek gelişmelerine katkı sağlamakta ve bireylerin farkında olmadıkları güçlü yönlerini ortaya çıkararak etkinliklerini artırmaktadır. Değerlendirme sonuçları, eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır. Ayrıca, yöneticiler geribildirim verme sürecinde aktif yer alarak, çalışanlara performans ve kariyer geliştirme konularında rehberlik etme imkanı bulmaktadır.
- √ Sistem, astların üstlerine geribildirim vermesine imkan vermekte ve bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadır. Böylece, yöneticiler liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme gibi konularda ilerleme kaydetmektedir.
- √ Sistem bireylerin kendilerini değerlendirmeleri için fırsat sunmaktadır. Değerlendirme sürecinde bireyin kendini değerlendirmesi etkinliğini artırabilir. Bireyler kendilerinin de bir etken oldukları süreçte güvenli bir pozisyona yönelmekte ve sistemi benimseyerek geribildirimleri davranış değişikliği için kullanmaktadır. Özellikle birey geribildirim aldığı anda, kendi için yaptığı değerlendirme ile diğer veri kaynaklarının onun hakkında yaptığı değerlendirme arasında büyük bir uyumsuzluk görecektir olursa bu durum söz konusudur.

- √ Sistem örgütsel çatışmaların açığa çıkarılmasını ve örgütsel çıkarlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamaktadır. Bireyler bu yöntem ile gizli kalan çatışmaların nedenlerini ve başka türlü ifade edemedikleri düşüncelerini aktarabilmektedir. Böylece, bireyler arasındaki anlaşmazlıklar ortaya çıkmakta ve gerekli önlemler alınmaktadır.
- √ Sistem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin, artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, ürün ve hizmet kalitesinde artış olması sağlanabilmektedir.
- √ Sistem, insan kaynakları fonksiyonlarının objektiflik temelinde gerçekleşmesi için yönetsel kararlara destekleyici veri sunmaktadır.

Ayrıca;

- √ Sistem takım içi iletişimi arttırmakta ve takım çalışmasını güçlendirmektedir. Takım üyelerinin birbirlerine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir (Hallam, 2001:289-290; Luthans ve Peterson, 2003:244).
- √ Bireyler özellikle olumsuz düşüncelerini ifade etmekten çoğu zaman kaçınmakta ve başkaları hakkında pozitif konuşmayı tercih etmektedir. Sistem, bireylere kimliklerini gizli tutarak iş arkadaşlarını övme ve eleştirme fırsatı sunmaktadır. Böylece, zamanla iletişime açık bir örgüt yapısının kurulmasına zemin hazırlanmaktadır (Weiss ve Kolberg, 2003:113).
- √ Sistem kültürel gelişimi kolaylaştırarak örgütsel vizyon ve değerlere katkı sağlamaktadır. Bireylerin birbirlerine geribildirim vermesi, bireyler arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda, 360° geribildirim sistemi ile örgütsel değerlere katkı sağlayan her türlü özel davranış, yetenek ve eylem belirlenerek teşvik edilebilmektedir. Örgütsel vizyon ve değerler ile bireysel algılar arasında

bağlantı kurulduğunda örgüt için bu daha doğru bir pozisyon olacaktır. Sadece bireysel değişim amaçlanır ve bu değişim örgütsel stratejiyle bütünleştirilmezse, sistemin etkisi bütünüyle gerçekleşmemektedir (Fleenor vd., 2004:13; Toegel ve Conger, 2003:305).

2.8. 360° Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulama Zorlukları

Örgütlerin bu kapsamda bir performans değerlendirme sistemine yönelmelerine etki eden bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; kültür, isteksizlik, bütçe, araştırma ve teknolojidir (Edwards ve Ewen, 1996:32).

2.8.1. Kültür

Hofstede, işle ilgili tutumların çeşitli kültürlerde ne şekilde farklılaştığını araştırmak için 40 farklı ülkede faaliyet gösteren 116000 kişi üzerinde yaptığı çalışmasında ilginç sonuçlara ulaşmıştır. Hofstede'ye göre, iş davranışları arasındaki farklılıkları en iyi açıklayan değişken, yapılan iş, işin yapıldığı yer, yaş ya da cinsiyet değil, ulusal kültürdür. Hofstede elde ettiği verilerin kültürel anlamda dört temel boyut üzerinde farklılaştığını saptamıştır. Bu boyutlar, örgütlerde özellikle 360° geribildirim sistemi gibi radikal sistemlerin benimsenmesinde etkili olmaktadır. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir (Akt. Shipper vd., 2007:36-37).

Bireycilik-Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism): İnsanların kendilerini birey olarak mı yoksa bir grubun üyesi olarak mı tanımladıklarını ifade etmektedir (Ivancevich vd., 2005:39). Türk kültürü toplulukçu bir özellik taşımaktadır. Yani, bireyler daha çok ait oldukları ya da önem verdikleri gruba göre hareket etmek ve uyum içinde yaşamak eğilimindedir (Ergin, 2005: 139). Bu durum, özellikle net performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların performans değerlendirme sürecine katılması ve bireysel geribildirim gibi faaliyetlerin bireyci kültürlerle göre Türk kültüründe daha zor uygulanmasına neden olmaktadır (makalem.com, ty:1).

Güç Mesafesi (Power Distance): Bir toplumda gücü az olanların, gücün eşit dağılmamasını ne derece kabul ettikleri anlamına gelmektedir (Ivancevich vd., 2005:39). Türk kültüründe güç mesafesinin fazla olduğu gözlenmiştir. Yani, kültürümüzde insanlar arasında güç farklılıklarının olması kabul edilen bir durumdur

(Ergin, 2005: 139). Türk kültürü gibi güç aralığı yüksek toplumlarda, sosyal eşitsizlik ve hiyerarşi daha fazla kabul görmektedir. Dolayısıyla, çalışanların değerlendirme sürecine aktif olarak katılmaları teşvik edilmemektedir. Astların üstlerini değerlendirdiği 360° değerlendirme gibi radikal ve eşitlikçi uygulamalar da böyle bir kültürde tepkilere yol açabilmektedir (makalem.com, ty:1).

Erkeksi-Kadınsı Değerler (Masculinity-Femininity): Toplumdaki baskın değerlerin maddecilik, atılganlık, rekabeti mi, yoksa ilişkiler ve işbirliğini mi içerdiğini ifade etmektedir (Ivancevich vd., 2005:39). Türkiye'nin kadınsı kültürler grubunda yer aldığı belirtilmektedir. Bunun anlamı, Türk kültürünün insan ilişkilerini, diğer bazı kültürlerle kıyasla daha fazla önemsemesidir. Erkeksi değerleri yüksek toplumlarda; girişkenlik, hırs, materyalizm ve başarı yönelimi önemlidir. Kadınsı değerlerin daha baskın olduğu Türk kültüründe ise, ilişkiler, fedakârlık ve duygulara önem verme daha ön plandadır. Dolayısıyla, duygusallık boyutu ister istemez performans değerlendirme formlarına yansımaktadır (makalem.com, ty:1).

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance): Bir toplumdaki kişilerin belirsiz durumlarda kendilerini ne ölçüde tehdit edilmiş hissettiklerini ifade eden kültür boyutudur (Ivancevich vd., 2005:39). Türk kültürünün ortaya koyduğu son bir özellik ise belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin yüksek olmasıdır. Bunun anlamı, belirsizlik durumlarında toleransın düşük olması ve risk almaktan fazla hoşlanılmamasıdır (Ergin, 2005:139).

2.8.2. İsteksizlik

Çok kaynaklı bir değerlendirme sistemine karşı örgütlerin isteksiz yaklaşmasına neden olan bazı engellerden bahsedilmektedir. Bunlar (Sümer, 2007:385-386):

- a) Geribildirim vermek de almak da (geribildirim olumlu o ya da olumsuz olmasından bağımsız olarak) zor bir iştir. Bu zorlukta;
- √ İlişkilerin korunması kaygısı,
- √ Güç mesafesinin yok olacağı düşüncesi,
- √ Yüksek bağlamsallık/örgütsel iletişimde dolaylılık önemli rol oynamaktadır.

- b) Olumsuz geribildirim almak daha da zordur. Olumsuz geribildirim almayı zorlaştıran unsurlar;
- √ İlişkilere verilen önem,
 - √ Yaşam alanlarının iç içeliği,
 - √ Yüksek bağlamsallık,
 - √ “Yüzün” korunması kaygısı,
 - √ Dilin seçici duyarlılığı şeklindedir.
- c) Çalışma arkadaşlarının performans değerlendirme sürecinde yer alması rahatsızlık kaynağı olabilmektedir. Burada,
- √ Arkadaşlık/kayırmaya etkisi ve
 - √ Dış grup üyelerine yönelik rekabet önemli rol oynamaktadır.
- d) Astların performans değerlendirme sürecinde yer alması rahatsızlık kaynağı olabilmektedir.

Örgütlerin çok kaynaklı performans değerlendirmelere karşı ön yargılı ve isteksiz yaklaşmasına neden olan bu unsurlar her ne kadar bazı sakıncalara yol açsa da, bu sistemlerden elde edilecek yararlar göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, çok kaynaklı değerlendirmenin etkin kılınması ile bu unsurların olumsuz etkileri azaltılabilmektedir. Örgütte liyakat temelli performans değerlendirme geleneğinin yerleştirilmesi bu olumsuzlukların giderilmesinde önemli rol oynamaktadır.

2.8.3. Bütçe

Çok kaynaklı bir kapsamda performans değerlendirmeyi yürütebilmek için yüklenilmesi gereken maliyet çoğu zaman örgütlerin bu sisteme mesafeli kalmasına yol açmaktadır. Özellikle alışlagelmiş geleneksel değerlendirme sistemlerine kıyasla, etkinliği göz ardı edilerek, masraflarının ön plana çıkarılmasının bu duruma etkisi büyüktür. Diğer yandan, teknolojik gelişmelere paralel olarak bu sistemlerin, kırtasiye temelli işletilmesindeki ekstra maliyetlere katlanılmadan bilgisayar destekli olarak daha pratik ve ekonomik bir hale gelmesi sistemi daha popüler kılmıştır.

360° geribildirim sürecinde, başta proje yöneticisi ve bilgisayar operatörü olmak üzere bu sistem için görevlendirilen personele ilişkin maliyetler bulunmaktadır. Bir diğer önemli maliyet kalemi olarak eğitim gösterilebilir. Ayrıca, değerlendirme bilgisini yönetme, puanlama ve bildirme için gerekli yazılımı satın alacak veya oluşturacak kaynağa gerek vardır. Sistemin yapısına bağlı olarak artıp azalabilen kaçınılmaz kırtasiye masraflarını da unutmamak gerekmektedir. Bütün bu doğrudan maliyetlerin tek kaynaklı sistemlerde bu derecede yer almaması sisteme ilgiyi azaltmaktadır. Fakat tek kaynaklı sistemlerin, yöneticinin harcadığı zamandan belge ve yazım gereçlerine kadar uzanan dolaylı maliyetleri ile güvenilir ve geçerli performans bilgisini tespit edememek gibi verimlilik kaybına neden olabilecek masrafları da vardır. Bu nedenle, yapısal ve kültürel değişimlerin de etkisiyle, bir uygulama zorluğu olarak öne sürülen bütçe mazeretinin yavaş yavaş ortadan kalktığı söylenebilir. Ayrıca, tahsis edilebilecek bütçe çerçevesinde sistemi yapılandırma esnekliği mevcuttur.

2.8.4. Araştırma

Çok kaynaklı performans değerlendirmeleri üzerine yapılan uygulamalı araştırmaların son döneme kadar oldukça kısıtlı olduğu söylenebilir. Meta analizler toplanan performans verilerinin işlenmesinde gereklidir. Oysa bu kapsamda yapılmış çalışmalar veya modellerin son döneme kadar pek yaygın olmadığı görülmektedir. Bu durum, özellikle sistemin nasıl tasarlanacağı, eğitimin nasıl verileceği, çok kaynaklı değerlendirmelerin nasıl geçerli hale getirileceği konularında yetersiz bilgiye yol açmaktaydı (Edwards ve Ewen, 1996:33).

Son dönemde, gerek danışman şirketlerin sunduğu çok kaynaklı performans değerlendirme modelleri veya bilgisayar programları gerekse uygulamalı akademik çalışmalar küresel boyutta bu sistemleri daha etkin kılmıştır. Ancak, eskiye nazaran artan kaynaklara rağmen ülkemizde hala yeterli düzeyde bu sistemlere talebin olmadığı görülmektedir. Bu duruma, kültürel ve ekonomik şartların yol açtığı söylenebilir. Çünkü örgütlere bu sistemlerin entegre edilmesinde yaşanan zorluklar ile piyasa şartlarındaki olumsuz seyir, böylesine bir dönüşümü arka plana atmaktadır. Ayrıca, sisteme ilişkin kaynakların ülkemizde yeterli sadelikte tanıtım sunamaması,

başka bir ifadeyle tüketiciye ulaşamaması da bir diğer uygulama engeli olarak düşünülebilir.

2.8.5. Teknoloji

360° performans değerlendirmenin tarihsel gelişimine bakıldığında, teknolojinin bu seyirdeki etkileri açık bir şekilde görülmektedir. Bu sistemin en önemli dezavantajları olarak gösterilen, maliyetinin yüksek olması, uygulama zorluğu ile etkin bir şekilde değerlendirme verilerinin toplanması, işlenmesi ve zamanında katılımcılara iletilmesinde karşılaşılan engeller, teknolojik gelişmelere paralel olarak önemini yitirmiştir (Summers, 2001:165).

Eski büyük bilgisayarlar, 1970 ve 1980’lerde çok kaynaklı sistemleri destekliyordu. Ancak, bu makineler hantal, kullanışsız, yavaş ve pahalıydı. İlk PC uygulamalarının da bu bilgisayarlardan daha işlevsel olduğu söylenemez. Şimdilerde ise çok daha gelişmiş teknoloji ve yazılımlar mevcuttur. Zamanla teknolojik maliyetler bu gelişmelere paralel olarak düşmektedir. Farklı derecelerde bu teknolojiler işletmeler tarafından kullanılmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996:33).

İlk zamanlar sistemin uygulanmasında sadece kâğıt ve kalem kullanılırken, daha sonraları teknolojinin yaygınlaşmasıyla birlikte disket kullanımı gündeme gelmiştir. Son yıllarda, sistemin ihtiyaçlarını karşılayabilecek en iyi araç olarak ağ sistemleri gösterilmektedir. Bu doğrultuda, çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin yapılandırılmasında dış kaynaklı olarak internet veya örgüt içi intranet sistemlerinin kullanımı giderek artmaktadır (Summers, 2001:165-166). Ağ sistemleri, değerlendirme sisteminin hızlı ve kolay uygulanmasını sağlamaktadır. Elektronik ortamda verilerin toplanması, analiz edilmesi ve rapor halinde katılımcılara sunulması kolaydır. Katılımcıların kimliklerinin daha yüksek düzeyde gizli kalması nedeniyle, verilerin kalitesinde ve katılımda artış olmaktadır (London, 2002:136).

İşletmenin büyük ölçekli olması durumunda, bilgisayarlı değerlendirme yaklaşımı günümüzde tek seçenek haline gelmiştir. Yine benzer şekilde, yönetim bilgi ve karar destek sistemlerinin bilgisayar yazılımları ile uygulanması, performans değerlendirme sistemlerinin de elektronik tabanlı olarak oluşturulmasını zorunlu

kılmaktadır. Özellikle 360° geribildirim sistemi gibi karmaşık ve veri girişinin fazla olduğu sistemlerde bu durum kaçınılmaz hale gelmektedir (Şenol, ty:16). Bu nedenle, çok kaynaklı bir sistemin gereksinim duyacağı teknoloji, örgütün bu türden bir dönüşümü gerçekleştirme eğiliminde etken olacaktır.

2.9. 360° Performans Değerlendirme Sisteminin Sakıncaları

Gerekli hazırlıklar ve etkin bir yönetim gerçekleştirilmediği takdirde 360° geribildirim sisteminin örgütte olumsuz etkiler yapabileceği belirtilmektedir. Özellikle sistemin yönetsel amaçlar için kullanılması halinde bu etkiler daha belirgin hale gelmektedir (Luthans ve Peterson, 2003:243). Bu sakıncalar aşağıda sunulmuştur (Garavan vd., 1997:144):

- √ Yönetsel yetenekleri ve davranışları ölçmek bireylerin statüleri veya örgüt için önemli değilse, bunlar için herhangi bir çaba harcamak veya çalışmak zaman, enerji ve para kaybıdır. Tipik araçlar standartlaşmakta ve yönetsel kademeler için genel nitelik taşımaktadır. Bireysel soruların onlar için çok özel bir tarafı yoktur. Bu yüzden, bu türden çabalar anlamsız olabilmektedir.
- √ Değerlenen bireye değerleyiciyi seçme serbestliği verildiğinde, değerlenen yakın olduklarını belirleyerek sistemi aldatmaya çalışabilmektedir.
- √ Bireyler aldıkları geribildirim sonrasında olumsuz duygulara kapılabilmekte ve kendilerini ispatlamak veya savunmak zorunda kalabilmektedir. Örgütler değerlendirme sürecinde etkin bir eğitim programı veya bilgilendirme gerçekleştiremezse, geribildirimlerin örgütte tansiyonu yükseltmesi kaçınılmazdır.
- √ Astların geribildirimi, yönetici davranışlarının görünür kısmıyla sınırlıdır. Karşılıklı fark edilmeyen yönler değerlemenin güvenilirliğinin en azından yönetici bazında sınırlı kalmasına neden olacaktır.
- √ Değerleme formlarını doldurmak çok zaman alıcı olabilmektedir. Çalışanların çoğu zaman birkaç kişiyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Bazı durumlarda

bir değerleyiciye ait bilgi transferinin 40 dakikada tamamlanabildiği belirtilmektedir.

- √ Bu tip değerlemeler örgütlere bıkkınlık verebilmektedir. Alt yapı hazırlıkları, tasarım ve kurulum aşaması ile sürecin işleyişi rasyonel yürütülemezse yönetim sistemlerini daha karmaşık ve içinden çıkılmaz bir hale getirebilmektedir.
- √ 360° değerlendirme sistemleri çok pahalı olabilmektedir.

Ayrıca (Ivancevich vd., 2005:212);

- √ Geribildirim sonuçlarının değeri sınırlıdır. Değerlendirme sisteminin tamamen gözleme dayanması nedeniyle kimi zaman performans tam olarak yansıtlanamamaktadır. Ayrıca, diğer bireylerin görüşleri ve sayılarla ortaya çıkan sonuçlar kimi zaman karmaşıklığın da etkisiyle adil çizgiden uzaklaşabilmektedir.
- √ Geleneksel değerlemelerin aksine geribildirimler yöneticiler üzerinde daha fazla baskı oluşmasına neden olabilmektedir. Çoğu değerleyicinin olumsuz yönleri ön plana çıkararak negatif değerlemede bulunması halinde bu durum daha açık olmaktadır. Bunun yanında, yöneticilerin, yaptıkları işler için başkalarından geribildirim alacak kadar henüz esnek olmadıkları belirtilmektedir.
- √ Bireyler yapılan değerlendirmelerin tehdidi altında kalmaktadır. Özellikle, muhtemel bir olumsuz geribildirimün ücret artışlarına veya kariyerlerine olumsuz etki edeceğini bilmek, bireylerde korkuya neden olmaktadır. Ayrıca, yöneticiler olumsuz değerlendirmelerin baskısı altındayken, bir yandan da astlar yukarıya doğru verecekleri olumsuz bir değerlendirmeye karşı üstlerinin takınabileceği misilleme korkusunu yaşamaktadır. Bu korkuya, bireylerin eleştiriyi kabul etmek yerine eleştiriyi yapanları tespit ederek onlardan intikam alma eğiliminde olması neden olmaktadır (Folkman, 2006:3).

Buraya kadar, 360° veya daha sınırlı çok kaynaklı bir performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasında yararlı olabilecek bilgiler yer almıştır. Bu bilgiler ve ilkeler ışığında her örgüt kendi örgüt yapısına uygun olarak bu sistemleri kullanabilir ve başarılı sonuçlar elde edebilir. Önemli olan fayda maliyet analizi çerçevesinde bu tür farklı sistemlerin ele alınmasıdır. Bu esnek teorik çerçeve içerisinde çok kaynaklı performans değerlendirme sistemleri geliştirilebilir.

3. ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ'NE BAĞLI BİRİMLERDEKİ İKİNCİ DERECE AMİRLERİN YÖNETSEL YETKİNLİKLERİNİN 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE PİLOT BİR UYGULAMA

Rekabetin, belirsizliğin ve değişkenliğin yoğun olduğu günümüz piyasa şartlarında, örgütlere değişim kültürünü yerleştirmesi, daha kapsamlı ve gerçekçi olarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarını ortaya koyması, geribildirim yoluyla onların eksikliklerini gidermesi ve müşterileri de değerlendirme sürecine dahil ederek firma-müşteri ilişkilerini geliştirmesi yönüyle 360° performans değerlendirmenin önemi artmaktadır. Genel anlamda, 360° performans değerlendirmenin ürün ve hizmet kalitesine ve iç-dış müşteri memnuniyetine katkı sağladığı söylenebilir. Bu nedenle, gerek kamu gerekse özel sektör işletmeleri için avantaj sağlayabilecek bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Kültürel ve yapısal engeller ileri sürülerek mesafeli yaklaşılan bu yöntemin işlevselliği göz ardı edilmektedir. Bu nedenle, ZKÜ'de pilot bir uygulama yapılarak, bu yöntemin işlevselliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın metodolojisi ile araştırmadan elde edilen bulgular ve analizleri bu başlık altında incelenmektedir.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın gerekçesi, amacı, evreni ve örneklemini, sayıtlıları, sınırlılığı, hipotezleri, araştırmada kullanılan teknikler ile anketlerin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Gerekçesi

Kültürel özellikleri bakımından ülkemizdeki örgütlerde güç mesafesinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Ergin, 2005:139). Başka bir ifadeyle, ülkemizde hiyerarşi kabul görmektedir. Bu durum özellikle kamu kurumlarında daha belirgin hale gelmektedir. Ancak, küreselleşen dünyanın gerektirdiği esneklik, yönetim anlayışında da kendini oldukça hissettirmektedir. Örgütler bulundukları coğrafyanın kültürel özelliklerine rağmen, küresel piyasalarda rağbet gören ve başarılı olan sistemlere ve anlayışlara yönelmeye zorlanmaktadır. Değişen ve karmaşıklaşan örgüt

ve iş yapıları ile çetin rekabet, insan kaynaklarının etkin kullanımını gerektirmektedir. Örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi için, onlar hakkında kapsamlı ve doğru bilgileri elde etmesi gerekmektedir. Bu bilgileri elde etmek ise, geleneksel anlayıştaki gibi tek kişinin gerçekleştirebileceği bir süreç olarak mümkün gözükmemektedir (Fleenor vd., 2004:9; Lepsinger ve Lucia, 2001:319; Turgut, 2002:62). Bu nedenle, veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve örgütsel katılımın artırılması önem arz etmektedir. Bu amaçla çok kaynaklı değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Aslında, 360° geribildirim sistemi katılım odaklı yönetim anlayışının bir ürünüdür. Kapsamlı ve doğru örgütsel bilgiye ulaşma noktasında büyük yararlar sağlamaktadır. Dolayısıyla, 360° geribildirim sisteminin iç ve dış müşterilerin memnuniyetine ve hizmet kalitesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bütün bu şartlar gereği, kültürel engellere rağmen, çok kaynaklı performans değerlendirme sistemlerinin veya daha özelde 360° geribildirim sisteminin ülkemizde daha yaygın bir şekilde kullanılması gereken bir araç olduğu söylenebilir. Bu amaçla, hiyerarşik yapıdan katılım esaslı yönetime geçişi temsil etmesi açısından 360° performans değerlendirme sisteminin bir kamu kuruluşunda uygulanmasının sisteme olan ilgiyi artırması beklenmektedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, bir kamu kuruluşunda bireysel performansı algılama açısından statüler arasındaki farklılıkların anlamlılık düzeylerini tespit ederek, bu kamu kuruluşunda 360° performans değerlendirmeyi uygulamanın, mevcut tek kaynaklı performans değerlendirmeye göre daha rasyonel olup olmayacağını ortaya koymaktır.

3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni ZKÜ'ye bağlı birimlerin ikinci derece amirlerinden (örneğin daire başkanlıklarındaki şube müdürleri gibi) oluşmaktadır. Veri toplama sürecinde basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda örneklem olarak 9 birim tespit edilmiş ve 145 kişilik bir örneklem hacmine ulaşılmıştır. Örneklem hacmini; 13 sicil amiri (%9), 10 aynı seviye iş arkadaşı (%6,9), 109 ast (%75,2) ve 13 ikinci derece amir (%9-özdeğerleme) oluşturmaktadır. Ancak, bu

birimlerde çeşitli nedenlerle (yıllık izin, hastalık izni vb) ulaşamayan ve anket çalışmasının uygulanamadığı 3 personel bulunmaktadır. İkinci derece birim amirlerinin son bir yıla ait performansları değerlendirmeye konu edildiğinden, çalışma süresi bir yıl ve üzeri olmayan 4 personel örneklem dışında tutulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya geçerlilik kazandırmak için kabul edilen sayıtlılar aşağıdaki gibidir.

- √ Ankete katılanların verdikleri cevaplar, gerçek algılarını yansıtmaktadır.
- √ İkinci derece birim amirlerinin iş performansı, hazırlanan 360° performans değerlendirme formu aracılığı ile belirlenebilir.
- √ Kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler amaca uygundur.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılığı

Bu araştırma pilot bir uygulama olarak ZKÜ'ye bağlı birimlerin ikinci derece amirlerini ve onlarla iş ilişkisinde bulunan personeli kapsamaktadır. Örneklem içerisinde yer alan her bir birimin ikinci derece amiri için, kendisi, sicil amiri, varsa aynı seviye iş arkadaşları ve astları performans değerlendirmesinde bulunmuştur. Diğer çalışanların araştırma evreni kapsamı dışında bırakılma nedeni, 360° performans değerlendirme sistemini ilk kez deneyen örgütlerde sistemin bir birim veya pozisyon için uygulanmasının önerilmesidir (Prewitt, 1999:8). Ayrıca, 360° performans değerlendirme sisteminin temelinde, değerlendirilecek bireyi çevreleyen farklı pozisyonlardaki bireylerden performans bilgisinin toplanması yatmaktadır. Dolayısıyla, gerek üstü gerekse astı olması nedeniyle, değerlendirilmek üzere birimlerin ikinci derece amirleri tercih edilmiştir. Böylece, veri kaynakları bazında karşılaştırmaların sunulması ve önermelerin test edilmesi amaçlanmıştır.

3.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

360° performans değerlendirme sisteminin temel amacı, örgütsel algılama farklılıklarını kullanarak doğru performans değerlendirmeyi gerçekleştirmektir.

Başka bir ifadeyle, örgütte herhangi bir iş davranışı farklı statülerce ne derece farklı algılanıyor ise, 360° geribildirim sisteminin geleneksel değerlemeden o derece farklı sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir. Bu nedenle, araştırma hipotezleri algılama farklılıklarını temel alan bir çerçevede oluşturulmuştur. Bu çalışmada doğruluğu test edilmek istenen iki temel hipotez ve bu temel hipotezlere bağlı olarak geliştirilen alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_a: ZKÜ’de bireysel performans açısından statüler arasında önemli algılama farklılıkları bulunmaktadır.

Performans değerlendirmede kullanılan her bir temel performans kriteri bazında elde edilen sonuçların statüler arasında farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek ve daha ayrıntılı analizler yapabilmek için geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

- √ **H_{a1}:** İnsan ilişkileri kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- √ **H_{a2}:** Değişimlere uyabilirlik kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- √ **H_{a3}:** İletişim kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- √ **H_{a4}:** Liderlik kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- √ **H_{a5}:** Görevin yönetimi ve iş sonuçları kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.
- √ **H_{a6}:** Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır.

H_b: ZKÜ ikinci derece birim amirlerine ait sicil amirleri tarafından yapılan tek kaynaklı performans değerlendirme sonuçları ile 360° performans değerlendirme sonuçları paralel değildir.

- √ **H_{b1}:** ZKÜ’de sicil amirlerinin verdikleri performans puanları ile diğer veri kaynaklarının performans değerlendirme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- √ **H_{b2}:** ZKÜ’de sicil amirlerinin verdikleri performans puanları ile sicil amirlerinin de içinde bulunduğu 360° performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.7. Araştırmada Kullanılan Teknikler

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 for Windows paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada aritmetik ortama ve standart sapma gibi basit istatistikî analizlerin yanı sıra kullanılan analizler aşağıda belirtilmiştir.

- √ **Frekans Analizleri:** Verilerin her bir sınıf aralığına düşen gözlem sayısını gösterecek şekilde gruplanması ve yüzde atanması işlemidir.
- √ **Bağımsız İki Grup Arası Farkların Testi (t Testi):** İki grup arasındaki karşılaştırmalar t testi ile yapılmaktadır. Bu gruplar arasında belirli bir anlamlılık düzeyine göre (örneğin %5, %10) farklılık olup olmadığı bu analiz ile anlaşılmaktadır. Bağımsız iki grubun karşılaştırıldığı t testinin hesaplanmasında gruplar arasında varyans farkının olup olmadığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu farkı araştırmak için Levene testinden yararlanılmaktadır. Levene testi sonucunda ortaya çıkan anlamlılık düzeyi, kritik değer olan %5’ten büyükse varyansların eşit olduğu anlaşılmaktadır. SPSS’te varyans eşitliğini gösteren satırda yer alan t değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi farklılığın olup olmadığını göstermektedir. Eğer Levene testi anlamlılık düzeyi %5’ten küçükse varyansların eşit olmadığı anlaşılmakta ve ayrı ayrı varyanslar hesaplanarak t değerine ulaşılmaktadır. Bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyine göre farklılık ortaya konmaktadır. %5 anlamlılık

düzeyine göre %5'in altında kalan değerler farkın anlamlılığını gösterirken, %5'in üzerine çıkan değerler farklar arasında bir anlamlılığın olmadığını ifade etmektedir (Altunışık vd., 2004:173-177).

- √ Tek Yönlü ANOVA (F Testi): İki'den fazla grubun ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesidir. İki'den fazla grup arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bu analiz ile anlaşılmaktadır. Belirli bir anlamlılık düzeyine (örn. %5, %10) göre gruplar arasında farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Ancak, ANOVA testi sonuçları, bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı ve hangi gruplar arasında farklılık olduğu konusunda bilgi vermemektedir. Sıfır hipotezi (H_0) reddedildiği zaman, grup ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını araştırmak için çoklu karşılaştırma testleri yapılmaktadır. Bu çalışmada çoklu karşılaştırma testlerinden LSD testi kullanılmıştır. LSD testi sayesinde gruplar arasındaki ikili karşılaştırmalarla anlamlı farklılıklar tek tek belirlenebilmektedir (Altunışık vd., 2004:179-182).
- √ Tek yönlü MANOVA: Tek yönlü tek değişkenli varyans analizinin (ANOVA) genelleştirilmiş halidir. Her iki varyans analizi modeli; tek-yönlü, iki-yönlü ve üç-yönlü vb. şeklinde incelenebilmektedir. Tek-yönlü MANOVA'da, bağımsız değişken sayısı tek iken, bağımlı değişken sayısı iki veya daha fazladır. Tek-yönlü MANOVA'da eş zamanlı olarak bağımlı değişken ortalamaları ile bağımsız değişken arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı araştırılmaktadır.

3.1.8. Anketlerin Hazırlanması ve Uygulanması

Anket, katılımcıları bilgilendiren bir bölüm ile başlamaktadır. Bu bölümde, performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının önem derecesini tespit etmeye yönelik bir soru bulunmaktadır. Bu sorudan elde edilen ortalamalar ile ihtiyaç olması durumunda veri kaynaklarına ağırlık ataması yapılabileceği düşünülmüştür. Ayrıca, bu sorunun hemen altında temel performans kriterlerinin önem derecesini belirlemek için başka bir soru yer almaktadır. Buradan elde edilen ortalamalar ile temel performans kriterlerinin örgüte uygunluğu belirlenerek ihtiyaç olması durumunda bir ağırlık atamasının yapılabileceği düşünülmüştür.

Anketin ikinci bölümü, 360° performans değerlendirme ölçeğini içermektedir. Ölçek bağlamında, metrik ölçek türlerinden biri olan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmanın ölçeğinde 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle katılıyorum” ifadelerini temsil etmektedir. Anket, ikinci derece birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerini değerlendirmek için uygulanmıştır. Anket soruları literatür incelendikten sonra kapalı uçlu sorular şeklinde hazırlanmıştır. Değerlendirilen pozisyonunun karakteristik özelliklerini tam olarak yansıtabilmek için 360° performans değerlendirmede yaygın olarak kullanılan altı performans kriteri temel alınmıştır (Arslan, 2002:15-16; Bayram, 2006:57-58, Uğurlu, 2003:3-7). Daha sonra, ikinci derece birim amirlerinin mevcut görev tanımları da göz önünde bulundurularak her temel performans kriterini tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu 360° performans değerlendirme formu hazırlanmıştır (Sandler ve Keefe, 2004). Anketin, ikinci derece birim amirlerinin performansını değerlendirmeye yönelik ikinci bölüm sorularının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,98 olarak gerçekleşmiştir. Alpha değeri 0 ile 1 arasında değerler almakta ve kabul edilebilir bir Alpha katsayısının 0,7’den büyük olması arzulanmaktadır (Altunışık vd., 2004:115). Dolayısıyla, anket çalışması istenen düzeyde bir iç tutarlılık katsayısına sahiptir. Başka bir ifadeyle, katsayının bire oldukça yakın olması güvenirliliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

İş tanımları doğrultusunda veri kaynağı olarak, performansı değerlendirilecek ikinci derece birim amirinin kendisi, üstü, varsa aynı seviyedeki iş arkadaşları ve astları tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu örneği EK’te verilmiştir.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölüm altında öncelikle araştırmadan elde edilen genel nitelikte sonuçlar değerlendirilmekte, daha sonra araştırmanın hipotezleri test edilmektedir.

3.2.1. Genel Bulgular

Araştırmanın amacına yönelik geliştirilen hipotezlere ilişkin bulgu ve analizlere geçilmeden önce, genel nitelikte ve daha çok geribildirim raporlarında

gösterilen ve performans puanlamasına ilişkin bilgileri de içeren tablo ve grafikler bu bölüm altında verilmektedir.

3.2.1.1. Veri Kaynaklarının Önem Derecesine Göre Dağılımı

Anketin ilk bölümünde yer alan ve faktörlerin ağırlığını tespit etmek amacıyla konulan iki soru üzerinde frekans analizleri yapılmıştır. Ankete katılanların tamamına yöneltilen bu sorular ile genel eğilim temelinde bir ağırlık ataması yapılması durumunda nasıl bir sonuç çıkacağı araştırılmıştır. Ankete katılanların veri kaynakları için 1’den 5’e kadar verdikleri puanlar esas alınarak oluşturulan frekans dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Veri Kaynaklarının Önem Derecesine Göre Dağılımı

Veri Kaynağı	Puan	% Oranı	Birikimli % Oranı
Sicil Amiri	610	25,8	25,8
Aynı Sevideki İş Arkadaşı-Meslektaş	618	26,1	51,9
Değerlenen Bireyin Kendisi	571	24,0	75,9
Astlar	569	24,1	100,0
Toplam	2368	100,0	

Tabloda, ZKÜ’ye bağlı birimlerde ikinci derece amir olarak görev yapan bir bireyin performansının değerlendirilmesi sürecinde, o bireye ait performans bilgisinin hangi kaynaklardan toplanması gerektiğine ilişkin eğilim yüzdeler olarak ifade edilmiştir. Yüzdelere bakıldığında, performans bilgisinin toplanmasında her kaynağa başvurulması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Tablodaki yüzdeler göz önüne alınarak veri kaynaklarına ağırlık ataması yapıldığında, ondalık sistemde virgöl sonrası tek basamaklı (onda) olarak ifade edilen performans skorlarında değişme olmadığı görülmüştür. Örneğin, herhangi bir birimdeki ikinci derece amirin (Kişi F) performans skoruna, bu yüzdeleri göz önüne alarak yapılan veri kaynakları ağırlık atamasının ne şekilde etki ettiği aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Veri Kaynaklarının Eşit Ağırlıklı Kabul Edilmesi Durumunda F Kişisine Ait Değerlendirme Sonuçları

Veri Kaynağı	Ağırlıksız Performans Skoru
Sicil Amiri	2,9143
Aynı Sevideki İş Arkadaşı-Meslektaş	3,4143
Değerlenen Bireyin Kendisi	4,8857
Astlar	4,3041
Ortalama	3,8796

Her veri kaynağının eşit ağırlıklı kabul edilmesi durumunda, F kişisi için yapılan değerlendirmelerin aritmetik ortalaması 3,8796 olmaktadır. Tablolarda bütün ortalamalar ondalık sistemde virgöl sonrası tek basamaklı (onda) olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu skor tablolara veya geribildirim raporuna yaklaşık olarak 3,9 şeklinde yansımaktadır.

Tablo 3.3: Veri Kaynaklarına Ağırlık Atanması Durumunda F Kişisine Ait Değerlendirme Sonuçları

Performans Kriteri	Kriter Ağırlığı	Ağırlıksız Performans Skoru	Ağırlıklı Performans Skoru
Sicil Amiri	25,8	2,9143	0,7519
Aynı Sevideki İş Arkadaşı-Meslektaş	26,1	3,4143	0,8911
Değerlenen Bireyin Kendisi	24,0	4,8857	1,1726
Astlar	24,1	4,3041	1,0373
Toplam	100,0		3,8529

Görüleceği üzere, veri kaynakları için yüzdesel öneme göre verilen ağırlıkların etkisiyle oluşan performans skoru 3,8529'dur. Ancak, tablolarda bu skor da 3,9 olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, yüzdelerin yakın olması nedeniyle, veri kaynaklarının gerek ağırlıklı gerek de ağırlıksız olması durumlarında performans skorunda bir değişme olmamaktadır. Bu nedenle, yüzdelik oranlar arasındaki farkın (maksimum fark; $\%26,1 - \%24 = \%1,9$) göz ardı edilebilecek derecede az olduğu kanaatine varılmıştır. Dolayısıyla, veri kaynakları eşit ağırlıklı ($\%25$ üst, $\%25$ ast, $\%25$ meslektaş, $\%25$ bireyin kendisi ya da birimde tek ikinci derece amir olması halinde $\%33,3$ üst, $\%33,3$ ast ve $\%33,3$ bireyin kendisi) olarak kabul edilmiştir.

3.2.1.2. Performans Kriterlerinin Önem Derecesine Göre Dağılımı

Performans ölçeği literatür göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Bu nedenle, ölçekte kullanılan performans kriterlerinin, uygulamanın yapıldığı örgüte

uygunluğunu ortaya koymak için ankete katılanlara bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplardan yola çıkarak, ihtiyaç olması durumunda kriterlere ağırlık verilebileceği düşünülmüştür. Katılımcılar, onlar için önem derecesine göre 1’den 5’e kadar bu kriterlere puan vermiştir. Bu puanlara göre yapılan frekans dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Performans Kriterlerinin Önem Derecesine Göre Dağılımı

Performans Kriteri	Puan	% Oranı	Birikimli % Oranı
İnsan İlişkileri	656	16,7	16,7
Değişimlere Uyabilirlik	658	16,8	33,5
İletişim	666	17,0	50,5
Liderlik	622	15,9	66,4
Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları	646	16,5	82,9
Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	672	17,1	100,0
Toplam	3920	100,0	

Tabloya bakıldığında, her kriterin yakın yüzdelerde önemlilik arz ettiği görülmektedir. En düşük yüzdeye sahip olan liderlik kriteri iken (%15,9), en yüksek yüzdeyle (%17,1) personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriteri öne çıkmaktadır. Ancak, bu yüzdeler arasındaki farkın az olması nedeniyle, ağırlık ataması yapılmaksızın her kriterin nispi ağırlığı eşit varsayılmıştır. Her iki şekilde de araştırmaya esas olan tam performans skorlarında değişme olmadığı görülmüştür. Örneğin, bu yüzdeleri esas alarak performans kriterlerine ağırlık verilmesi durumunda, sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarında değişme olup olmadığı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Performans Kriterlerinin Eşit Ağırlıklı Kabul Edilmesi Durumunda Sicil Amirlerine Ait Değerlendirme Sonuçları

Performans Kriteri	Ağırlıksız Performans Skoru
İnsan İlişkileri	4,1286
Değişimlere Uyabilirlik	3,5833
İletişim	3,7578
Liderlik	3,8167
Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları	4,0833
Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	3,9600
Ortalama	3,8883

Her kriterin eşit ağırlıklı kabul edilmesi durumunda, sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirmelerin aritmetik ortalaması 3,8883 olmaktadır. Tablolarda bütün

ortalamlar ondalık sistemde virgöl sonrası tek basamaklı (onda) olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, bu skor tabloları veya geribildirim raporuna yaklaşık olarak 3,9 şeklinde yansımaktadır.

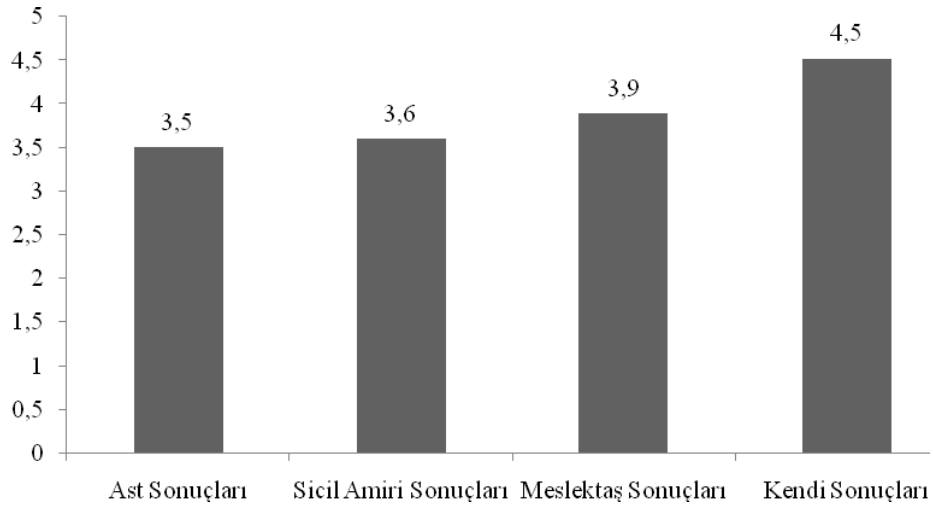
Tablo 3.6: Performans Kriterlerine Ağırlık Atanması Durumunda Sicil Amirlerine Ait Değerlendirme Sonuçları

Performans Kriteri	Kriter Ağırlığı %	Ağırlıksız Performans Skoru	Ağırlıklı Performans Skoru
İnsan İlişkileri	16,7	4,1286	0,6909
Değişimlere Uyabilirlilik	16,8	3,5833	0,6015
İletişim	17,0	3,7578	0,6384
Liderlik	15,9	3,8167	0,6056
Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları	16,5	4,0833	0,6729
Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	17,1	3,9600	0,6789
Toplam	100,0		3,8882

Her kriterin yüzdesel önemine göre ağırlık verilmesi durumunda, sicil amirleri değerlendirmelerinden elde edilen performans skoru 3,8882 olmaktadır. Bu skor da 3,9 olarak ifade edilmektedir. Bireysel ve grup performans skorlarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Dolayısıyla, bu yakın yüzdeler esasında ağırlık ataması yapılmasına ihtiyaç olmadığı anlaşılmıştır. Ancak, ankete konulan bu soru ile her bir performans kriterinin önemli olarak algılandığı ortaya konmuş ve performans ölçeğinin etkinliğine katkı sağlanmıştır.

3.2.1.3. Statüler İtibariyle Elde Edilen Sonuçlar

Aşağıda temel performans kriterleri dikkate alınmaksızın 35 sorunun aritmetik ortalaması hesaplanmış ve ortaya çıkan performans sonuçları statüye bağlı değerlendirme sonuçlarına göre gruplandırılmıştır.

Grafik 3.1: Farklı Statülerden Elde Edilen Genel Sonuçlar

Bu değerlendirmede amaç, değerlendirilen bireyin tutum ve davranışlarının amir, meslektaş, ast ve kendi algısı arasında fark gösterip göstermediğini tespit etmektir. Grafik'te görüldüğü üzere, sicil amirlerinin yaptığı değerlendirmelere ilişkin sonuçlar (ortalama=3,6) ile en düşük orana sahip ast değerlendirme sonuçları (ortalama=3,5) benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlara kıyasla daha yüksek düzeyde meslektaş değerlendirme sonuçları (ortalama=3,9) seyretmektedir. Öte yandan, bireylerin kendileri için yaptığı değerlendirmeler (ortalama=4,5) ile diğer statülerce yapılan değerlendirmeler arasındaki farkın daha belirgin olduğu göze çarpmaktadır.

Her bir kriterin nisbi ağırlığı eşit varsayılarak, temel kriterler dikkate alınmaksızın anketteki 35 sorunun aritmetik ortalaması hesaplanmış ve bu sonuçlar her birimin ikinci derece amiri için statüye bağlı değerlendirme sonuçlarına göre gruplandırılmıştır (Bkz. Tablo 3.7).

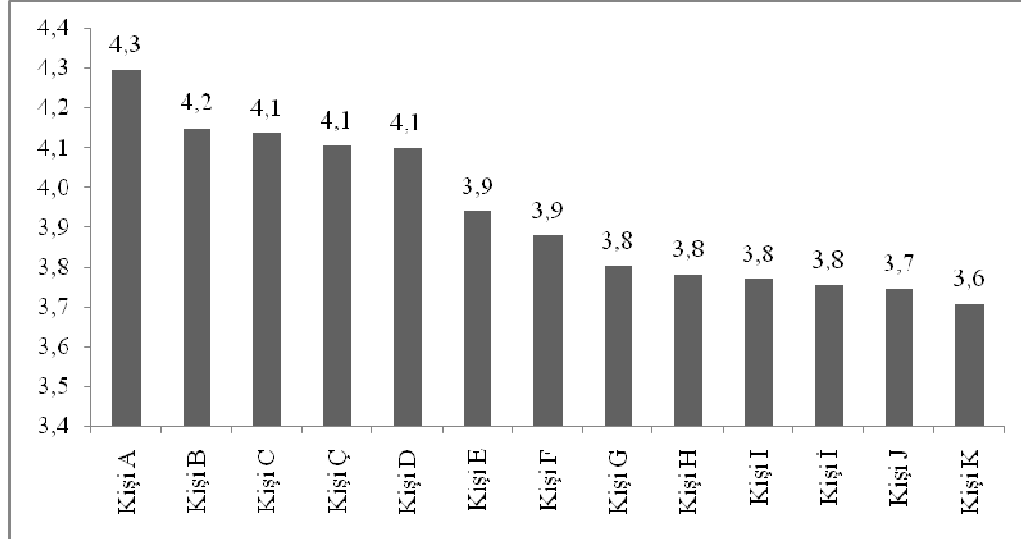
Tablo 3.7: Statülere Göre Ortaya Çıkan Karşılaştırmalı Performans Değerlendirme Sonuçları

Değerlenen	Sicil Amiri	Meslektaş	Ast	Kendi
Kişi A	3,8	-	4,6	4,5
Kişi B	3,8	-	3,9	4,8
Kişi C	4,1	4,1	3,7	4,8
Kişi Ç	4,2	-	3,1	5,0
Kişi D	3,8	-	4,3	4,3
Kişi E	3,8	4,2	3,7	4,1
Kişi F	2,9	3,4	4,3	4,9
Kişi G	4,1	4,1	2,6	4,5
Kişi H	3,4	3,6	3,2	5,0
Kişi I	2,5	3,6	4,3	4,7
Kişi İ	4,2	-	2,8	4,2
Kişi J	3,3	-	3,3	4,6
Kişi K	3,4	4,2	3,6	3,6

Karşılaştırmalı sonuçlar, değerlendirilen bireyin farklı statülerce nasıl algılandığının görülmesi açısından önemlidir. Statüler arasındaki bir uzlaşma, değerlendirme sonucunun gerçekliğini pekiştirirken, herhangi bir statünün diğerlerine kıyasla oldukça farklı değerlendirmede bulunması, bu değerlendirmenin sübjektif olabileceğini akıllara getirmektedir. Ancak, bu ayrışmalar kimi zaman çok önemli problemleri işaret etmektedir.

Tabloda belirtilen ve farklı veri kaynaklarından elde edilen ortalamalardan, her bir veri kaynağının nisbi ağırlığı eşit varsayılarak, ikinci derece birim amirlerinin 360° performans puanları çıkarılmıştır (Bkz. Grafik 3.2).

Grafik 3.2: İkinci Derece Birim Amirlerinin 360° Performans Değerlendirme Sonuçları

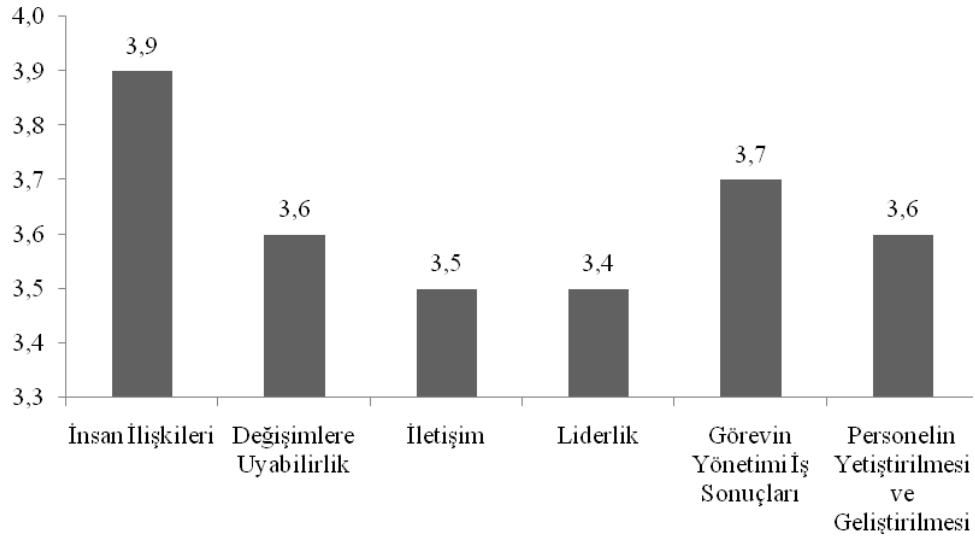


Yukarıda, değerlendirilen bireylerin 360° performans puanları karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir. Grafikte de görüldüğü gibi A kişisi en yüksek puanı (ortalama=4,3) alırken, en düşük puanı (ortalama=3,6) K kişisi almıştır. Bu türden grafiksel sunumlar daha çok geribildirim raporlarında kullanılmaktadır. Grafikte, etik olmayacağı için geribildirim raporunun gönderildiği bireyin ismi dışında hiçbir isim yer almamaktadır. Bireyler istatistiksel olarak başarı düzeylerini meslektaşları ile karşılaştırma olanağı bulmaktadır.

3.2.1.4. Performans Kriterlerine Göre Dağılım

Aşağıda temel performans kriterlerini oluşturan ifadeler için yapılan değerlendirmelerin aritmetik ortalaması alınarak, her bir temel kritere ait ortalamalar elde edilmiştir.

Grafik 3.3: Performans Kriterlerine İlişkin 360° Performans Değerlendirme Sonuçları



Grafikte de görüldüğü gibi, ikinci derece birim amirleri insan ilişkileri kriteri açısından diğer kriterlere oranla daha yüksek düzeyde (ortalama=3,9) değerlendirme puanı alırken, “başarıyı ödüllendirir”, “çevresindeki insanları motive eder”, “karar verme süreçlerinde astlarının da görüşlerini alır” gibi ifadelerin yer aldığı liderlik kriteri açısından en düşük düzeyde (ortalama=3,4) değerlendirilmiştir. Bu durumu, en yüksek ve en düşük aritmetik ortalamalara sahip ifadelerin gösterildiği aşağıdaki tablolarda da görmek mümkündür.

Tablo 3.8: En Yüksek Performans Ortalamalarına Sahip 5 Davranış

Örnek Davranış	Ortalama
Çevresindekilere yardımcı olmaya çalışır.	4,13
Yaptığı işin yüksek kalitede olmasına dikkat eder ve işini eksiksiz yapmak için çabalar.	3,99
Görevlerini yerine getirebilecek mesleki bilgiye sahiptir.	3,97
Çalışırken başkalarıyla iyi geçinir	3,96
İlişkilerinde güvenilir ve dürüst bir yaklaşım sergiler.	3,94

Tabloya bakıldığında, en yüksek performans değerlendirme puanına (ortalama=3,9) sahip insan ilişkileri kriteri altında yer alan “çevresindekilere yardımcı olmaya çalışır”, “çalışırken başkalarıyla iyi geçinir” ve “ilişkilerinde

güvenilir ve dürüst bir yaklaşım sergiler” şeklindeki ifadelerin, en yüksek performans puanına sahip 5 davranış arasında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3.9: En Düşük Performans Ortalamalarına Sahip 5 Davranış

Örnek Davranış	Ortalama
Başarıyı ödüllendirir.	3,20
Herkese eşit imkanların sunulduğu adil ortamlar yaratır.	3,33
Elemanları arasında iş dağılımında başarılıdır.	3,41
Karar verme sürecinde astlarının görüşlerini alır.	3,42
Eleştirilere açıktır ve eleştirileri dikkate alır.	3,46

Tabloda, “başarıyı ödüllendirir” ifadesinin en düşük performans değerlendirme puanına (ortalama=3,20) sahip olması ve bu ifadenin aynı zamanda en düşük performans puanına sahip kriter olan liderlik kriterinin altında yer alması dikkat çekmektedir.

3.2.1.5. Birimler Arası Genel Değerlendirme

Aşağıdaki tabloda, her birimden elde edilen anketlerin her bir sorusuna verilen cevapların standart sapmaları çıkarılmış ve bu sonuçların aritmetik ortalaması alınmıştır. Böylece, birimden elde edilen cevapların genel tutarlılık derecesi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.10: Birimlerin Karşılaştırmalı Standart Sapma Ortalamaları

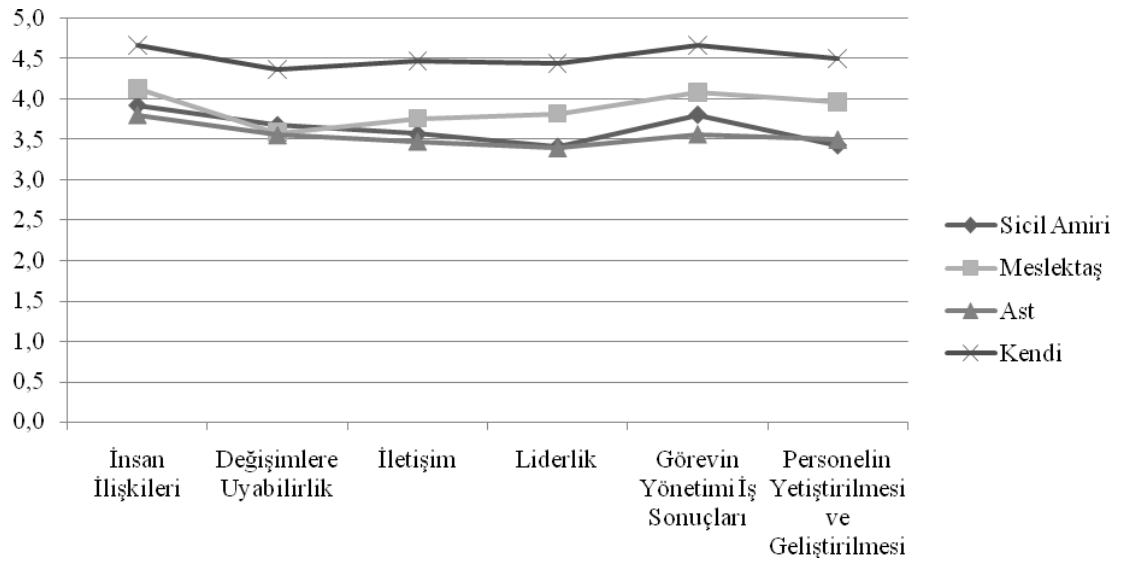
Birim	Standart Sapma Ortalaması
1	0,667
2	0,946
3	1,113
4	1,001
5	0,938
6	0,897
7	0,958
8	1,061
9	1,305
10	1,038
11	0,706
12	1,351
13	0,610

Bilindiği üzere standart sapma bir gruptaki verilerin aritmetik ortalamaya göre yayılımını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle standart sapma, ortalamaya gruptaki rakamların ne kadar uzaklıkta olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, standart sapmanın küçük olması gruptaki rakamların benzer veya yakın olduğunu gösterirken, büyük olması grup rakamlarının farklılığına işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle, birimler bazında en düşük standart sapma ortalamasına sahip 13 ve 1 numaralı birimlerde anket sorularına verilen cevapların daha tutarlı olduğu söylenebilir. Veri kaynakları arasındaki uzlaşma performans puanının gerçekliğini pekiştirmektedir.

3.2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezleri algılama farklılıklarını temel alan bir çerçevede oluşturulmuştur. Aritmetik ortalamalara göre bu algılama farklılıkları Grafik 3.4'te gösterilmiştir.

Grafik 3.4: Performans Kriterlerine İlişkin 360° Performans Değerlendirme Sonuçlarının Statüye Göre Ayrımı



Grafikte, değerlendirilen bireylerin her bir temel performans kriteri için aldıkları puanların ortalamalarının farklı veri kaynakları açısından nasıl bir değişim gösterdiği görülmektedir. Grafikte, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmede yüksek puanlara yönelmeleri dikkat çekmektedir. Bu durum, veri kaynaklarına ağırlık

ataması yapılmasını gerektirebilir. Diğer taraftan, grafik çizgilerinde birtakım kırılmalar olduğu ve her statünün belirli bir aralıkta değerlendirmede bulunduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, her bir temel performans kriteri için elde edilen ortalama puanların veri kaynakları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek-yönlü ANOVA (F Testi) analizi uygulanmıştır. Bu testlerde 0,10 anlamlılık düzeyi (%90 güven aralığı) temel alınmıştır.

Tablo 3.11: Veri Kaynaklarının İnsan İlişkileri Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p-değeri
Gruplararası (Açıklanan)	11,365	k-1=3	3,788	4,158	0,007
Grupiçi (Hata)	128,470	n-k=141	0,911		
Toplam	139,834	n-1=144			

Tabloda belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) insan ilişkileri kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 4,158'e karşılık gelen anlamlılık düzeyi (*p*-değeri) 0,007 olduğundan, insan ilişkileri kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Ancak, sadece bu değere bakarak bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda bir şey söylemek mümkün değildir. Bu nedenle, LSD testi sonucuna bakılması gerekmektedir. Aşağıda LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Veri Kaynaklarının İnsan İlişkileri Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	<i>p</i> değeri	90% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,330	0,402	0,411	-0,996	0,334
	Astıyım	-0,038	0,280	0,892	-0,502	0,426
	Kendisiyim	-1,000(*)	0,374	0,008	-1,620	-0,380
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	Amiriyim	0,331	0,402	0,411	-0,334	0,996
	Astıyım	0,293	0,315	0,355	-0,230	0,815
	Kendisiyim	-0,669	0,402	0,098	-1,334	-0,005
Astıyım	Amiriyim	0,038	0,280	0,892	-0,426	0,502
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,293	0,315	0,355	-0,815	0,230
	Kendisiyim	-0,962(*)	0,280	0,001	-1,426	-0,499
Kendisiyim	Amiriyim	1,000(*)	0,374	0,008	0,380	1,620
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,669	0,402	0,098	0,005	1,334
	Astıyım	0,962(*)	0,280	0,001	0,499	1,426

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tabloda, bireylerin kendileri için yapıları değerlendirmeler (kendisiyim) ile amirlerin (p -değeri=0,008) ve astların (p -değeri=0,001) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “insan ilişkileri kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a1} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.13: Veri Kaynaklarının Değişimlere Uyabilirlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	<i>p</i> -değeri
Gruplararası (Açıklanan)	5,893	3	1,964	2,484	0,063
Grupiçi (Hata)	111,514	141	0,791		
Toplam	117,407	144			

Tabloda belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) değişimlere uyabilirlik kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 2,484’e karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p -değeri) 0,063 olduğundan, değişimlere uyabilirlik kriterinde yapılan değerlendirmeler

açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.14: Veri Kaynaklarının Değişimlere Uyabilirlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	<i>p</i> değeri	90% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,169	0,374	0,652	-0,450	0,789
	Astıyım	0,164	0,261	0,531	-0,268	0,596
	Kendisiyim	-0,538	0,349	0,125	-1,116	0,039
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	Amiriyim	-0,169	0,374	0,652	-0,789	0,450
	Astıyım	-0,0056	0,294	0,985	-0,492	0,481
	Kendisiyim	-0,708	0,374	0,061	-1,327	-0,088
Astıyım	Amiriyim	-0,164	0,261	0,531	-0,596	0,268
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,0056	0,294	0,985	-0,481	0,492
	Kendisiyim	-0,702(*)	0,261	0,008	-1,134	-0,270
Kendisiyim	Amiriyim	0,538	0,349	0,125	-0,039	1,116
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,708	0,374	0,061	0,088	1,327
	Astıyım	0,702(*)	0,261	0,008	0,270	1,134

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tabloda, bireylerin kendileri için yapıları değerlendirmeler (kendisiyim) ile astların (*p*-değeri=0,008) değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “değişimlere uyabilirlik kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a2} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.15: Veri Kaynaklarının İletişim Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	<i>p</i> -değeri
Gruplararası (Açıklanan)	10,509	3	3,503	3,439	0,019
Grupiçi (Hata)	143,629	141	1,019		
Toplam	154,138	144			

Tabloda belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) iletişim kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 3,439'a karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p -değeri) 0,019 olduğundan, iletişim kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.16: Veri Kaynaklarının İletişim Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p -değeri	90% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,092	0,425	0,828	-0,611	0,795
	Astıyım	0,179	0,296	0,548	-0,312	0,669
	Kendisiyim	-0,769	0,396	0,054	-1,425	-0,114
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	Amiriyim	-0,092	0,425	0,828	-0,795	0,611
	Astıyım	0,086	0,333	0,796	-0,466	0,638
	Kendisiyim	-0,862(*)	0,425	0,044	-1,564	-0,159
Astıyım	Amiriyim	-0,179	0,296	0,548	-0,669	0,312
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,086	0,333	0,796	-0,638	0,466
	Kendisiyim	-0,94778(*)	0,29615	0,002	-1,438	-0,457
Kendisiyim	Amiriyim	0,76923	0,39587	0,054	0,114	1,425
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,86154(*)	0,42453	0,044	0,159	1,564
	Astıyım	0,94778(*)	0,29615	0,002	0,457	1,438

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tabloda, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmeler (kendisiyim) ile aynı seviyedeki iş arkadaşlarının (p -değeri=0,044) ve astlarının (p -değeri=0,002) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “iletişim kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a3} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17: Veri Kaynaklarının Liderlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	<i>p</i> -değeri
Gruplararası (Açıklanan)	17,698	3	5,899	6,199	0,001
Grupiçi (Hata)	134,191	141	0,952		
Toplam	151,890	144			

Tabloda belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) liderlik kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 6,199’a karşılık gelen anlamlılık düzeyi (*p*-değeri) 0,001 olduğundan, liderlik kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Veri Kaynaklarının Liderlik Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	<i>p</i> değeri	90% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,485	0,410	0,240	-1,164	0,195
	Astıyım	0,147	0,286	0,607	-0,327	0,622
	Kendisiyim	-1,000(*)	0,383	0,010	-1,634	-0,366
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	Amiriyim	0,485	0,410	0,240	-0,195	1,164
	Astıyım	0,632	0,322	0,052	0,098	1,166
	Kendisiyim	-0,515	0,410	0,211	-1,195	0,164
Astıyım	Amiriyim	-0,147	0,286	0,607	-0,622	0,327
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,632	0,322	0,052	-1,166	-0,098
	Kendisiyim	-1,147(*)	0,286	0,000	-1,622	-0,674
Kendisiyim	Amiriyim	1,000(*)	0,383	0,010	0,366	1,634
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,515	0,410	0,211	-0,164	1,195
	Astıyım	1,147(*)	0,286	0,000	0,674	1,622

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tabloda, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmeler (kendisiyim) ile amirlerinin (*p*-değeri=0,010) ve astlarının (*p*-değeri=0,000) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “liderlik kriteri açısından

veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a4} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.19: Veri Kaynaklarının Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p-değeri
Gruplararası (Açıklanan)	15,847	3	5,282	5,322	0,002
Grupiçi (Hata)	139,946	141	0,993		
Toplam	155,793	144			

Tabloda belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) görevin yönetimi ve iş sonuçları kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 5,322’ye karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p-değeri) 0,002 olduğundan, görevin yönetimi ve iş sonuçları kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Veri Kaynaklarının Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p değeri	90% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,254	0,419	0,546	-0,948	0,440
	Astıyım	0,204	0,292	0,487	-0,280	0,688
	Kendisiyim	-0,923(*)	0,391	0,020	-1,570	-0,276
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	Amiriyim	0,254	0,419	0,546	-0,440	0,948
	Astıyım	0,458	0,329	0,166	-0,087	1,003
	Kendisiyim	-0,669	0,419	0,112	-1,363	0,025
Astıyım	Amiriyim	-0,204	0,292	0,487	-0,688	0,280
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,458	0,329	0,166	-1,003	0,087
	Kendisiyim	-1,127(*)	0,292	0,000	-1,611	-0,643
Kendisiyim	Amiriyim	0,923(*)	0,391	0,020	0,276	1,570
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,669	0,419	0,112	-0,025	1,363
	Astıyım	1,127(*)	0,292	0,000	0,643	1,611

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tabloda, bireylerin kendileri için yapıkları değerlendirmeler (kendisiyim) ile amirlerinin (p -değeri=0,020) ve astlarının (p -değeri=0,000) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “görevin yönetimi ve iş sonuçları kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a5} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.21: Veri Kaynaklarının Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin ANOVA Sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p -değeri
Gruplararası (Açıklanan)	15,818	3	5,273	4,518	0,005
Grupiçi (Hata)	164,554	141	1,167		
Toplam	180,372	144			

Tabloda belirtilen ANOVA testi sonucu (F testi), dört grubun (veri kaynağının) personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriterinde yaptıkları değerlendirmelerin farklı olduğunu ortaya koymaktadır. F değeri olan 4,518’e karşılık gelen anlamlılık düzeyi (p -değeri) 0,005 olduğundan, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriterinde yapılan değerlendirmeler açısından gruplar arasında anlamlı farklar vardır. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Aşağıda LSD testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.22: Veri Kaynaklarının Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi Kriterinde Yaptıkları Değerlendirmelerin LSD Sonuçları

(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	<i>p</i> değeri	90% Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Amiriyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,638	0,454	0,162	-1,391	0,114
	Astıyım	-0,016	0,317	0,961	-0,540	0,509
	Kendisiyim	-1,077(*)	0,424	0,012	-1,779	-0,375
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	Amiriyim	0,638	0,454	0,162	-0,114	1,391
	Astıyım	0,623	0,357	0,083	0,032	1,214
	Kendisiyim	-0,438	0,454	0,336	-1,190	0,314
Astıyım	Amiriyim	0,016	0,317	0,961	-0,509	0,540
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,623	0,357	0,083	-1,214	-0,032
	Kendisiyim	-1,061(*)	0,317	0,001	-1,586	-0,537
Kendisiyim	Amiriyim	1,077(*)	0,424	0,012	0,375	1,779
	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,438	0,454	0,336	-0,314	1,191
	Astıyım	1,061(*)	0,317	0,001	0,537	1,586

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Tabloda, bireylerin kendileri için yapıları değerlendirmeler (kendisiyim) ile amirlerinin (p -değeri=0,012) ve astlarının (p -değeri=0,001) değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu nedenle, “personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi kriteri açısından veri kaynaklarının yaptığı performans değerlendirmeleri arasında en az birinde anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{a6} hipotezi kabul edilmiştir.

Buraya kadar ele alınan 6 alt hipoteze ilişkin sonuçlar itibariyle, 1. genel hipotez kabul edilebilir. Ancak, her bir performans kriterinde veri kaynakları arasındaki anlamlı farklılıklardan hareket ederek, kesin genel bir çıkarım yapmak yanıltıcı olabilmektedir. Bu nedenle, kesin bütüncül sonuçlar ortaya koymak için yapılan tek-yönlü MANOVA testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.23: Veri Kaynaklarının Farklı Performans Kriterleri Açısından Yaptıkları Değerlendirmelere İlişkin Tek-Yönlü MANOVA Sonuçları

Etki		Değer	F	Hipotez sd	Hata sd	<i>p</i> -değeri
Sabit	Pillai's Trace	0,906	218,103	6,000	136,000	0,000
	Wilks' Lambda	0,094	218,103	6,000	136,000	0,000
	Hotelling's Trace	9,622	218,103	6,000	136,000	0,000
	Roy's Largest Root	9,622	218,103	6,000	136,000	0,000
Statü	Pillai's Trace	0,205	1,691	18,000	414,000	0,038
	Wilks' Lambda	0,804	1,720	18,000	385,151	0,034
	Hotelling's Trace	0,233	1,745	18,000	404,000	0,030
	Roy's Largest Root	0,173	3,985	6,000	138,000	0,001

Tabloya bakıldığında, anlamlılık düzeyinin Pillai's Trace testine göre %3,8, Wilks' Lambda testine göre %3,4, Hotelling's Trace testine göre %3 ve Roy's Largest Root testine göre %0,1 olduğu görülmektedir. Her testten elde edilen anlamlılık düzeylerinin kritik değer olan %10'dan küçük olması nedeniyle, eş zamanlı ve bütüncül olarak ele alınan performans kriterleri ortalamaları bakımından statüler arasında anlamlı farklar olduğu söylenebilir. Bu nedenle, 6 alt hipoteze ilişkin sonuçları destekleyici olarak tek-yönlü MANOVA testi de 1. temel hipotezin kabul edilmesini gerektirmektedir. H_0 reddedildiğinden, bu anlamlı farkların nereden kaynaklandığının tespit edilmesi gerekmektedir. Çoklu karşılaştırma testi LSD ile bu anlamlı farklılıkların kaynakları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.24: Veri Kaynaklarının Farklı Performans Kriterleri Açısından Yaptıkları Değerlendirmelere İlişkin LSD Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Pozisyon	(J) Pozisyon	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p değeri	90% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İnsan İlişkileri	Kendisiyim	Amiriyim	1,0000(*)	0,37440	0,008	0,3801	1,6199
		Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,6692(*)	0,40150	0,098	0,0045	1,3340
		Astıyım	0,9619(*)	0,28008	0,001	0,4982	1,4256
Değişimlere Uyabilirlik	Kendisiyim	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,7077(*)	0,37406	0,061	0,0883	1,3270
		Astıyım	0,7022(*)	0,26095	0,008	0,2701	1,1342
İletişim	Kendisiyim	Amiriyim	0,7692(*)	0,39587	0,054	0,1138	1,4247
		Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	0,8615(*)	0,42453	0,044	0,1586	1,5644
		Astıyım	0,9478(*)	0,29615	0,002	0,4574	1,4381
Liderlik	Astıyım	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,6321(*)	0,32234	0,052	-	-
		Kendisiyim	-1,1475(*)	0,28625	0,000	-	-
	Kendisiyim	Amiriyim	1,0000(*)	0,38265	0,010	0,3664	1,6336
		Astıyım	1,1475(*)	0,28625	0,000	0,6735	1,6215
Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları	Kendisiyim	Amiriyim	0,9231(*)	0,39076	0,020	0,2761	1,5701
		Astıyım	1,1270(*)	0,29232	0,000	0,6430	1,6110
Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	Astıyım	Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	-0,6229(*)	0,35695	0,083	-	-
		Kendisiyim	-1,0614(*)	0,31699	0,001	-	-
	Kendisiyim	Amiriyim	1,0769(*)	0,42373	0,012	0,3753	1,7785
		Astıyım	1,0614(*)	0,31699	0,001	0,5366	1,5862

* 0,10 düzeyde önemli anlamlılık farkı vardır.

Yukarıda performans kriteri ortalamalarının oluşturduğu matrsten eş zamanlı olarak elde edilen ortalamaların (6 bağımlı değişken) hangi statüler (bağımsız değişken) arasında anlamlı fark taşıdığı gösterilmiştir. Örneğin, anlamlılık düzeyi 0,052 olduğundan, değerlendirilen bireylerin astları ile aynı seviye iş arkadaşları arasında liderlik kriteri açısından anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Tablo 3.25: Sicil Amirlerinin Verdiği Performans Skorları İle Diğer Veri Kaynaklarından Elde Edilen Performans Skorlarının Karşılaştırılması

Değerlenen	Sicil Amiri	Diğer Veri Kaynakları (Meslektaş, Ast, Kendi) Ortalaması	Fark
Kişi A	3,8	4,5	-0,7
Kişi B	3,8	4,3	-0,6
Kişi C	4,1	4,2	-0,1
Kişi Ç	4,2	4,0	0,2
Kişi D	3,8	4,3	-0,5
Kişi E	3,8	4,0	-0,2
Kişi F	2,9	4,2	-1,3
Kişi G	4,1	3,7	0,3
Kişi H	3,4	3,9	-0,5
Kişi I	2,5	4,2	-1,7
Kişi İ	4,2	3,5	0,7
Kişi J	3,3	4,0	-0,6
Kişi K	3,4	3,8	-0,4

Yukarıda iki bağımsız gruba ait veriler yer almaktadır. Bu veriler doğrultusunda, gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını araştırmak için yapılan t-testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.26: Sicil Amirleri Performans Değerlendirme Ortalaması İle Diğer Veri Kaynaklarının Performans Değerlendirme Ortalamasının Karşılaştırılmasına Ait t-Testi Sonuçları

Grup	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Sicil Amiri	13	3,638	0,5189	0,1439
Diğer	13	4,046	0,2757	0,0765

Levene Testi		t	sd	p- değeri (2- yönlü)	Farkın Ortalaması	Farkın Standart Hatası	Farkın 90% Güven Aralığı	
F	p- değeri						Alt	Üst
4,612	0,042	-2,502	24	0,020	-0,4077	0,1630	-0,6865	-0,1289
		-2,502*	18,277*	0,022*	-0,4077*	0,1630*	-0,6901*	-0,1253*

*Sabit varyans varsayımı sağlanamadığı durumda dikkate alınacak istatistikler.

Tablodan da görüldüğü gibi Levene testi anlamlılık düzeyi (0,042) kritik değer olan 0,05'in altında olduğundan, bu iki grubun varyanslarının farklı olduğu

anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, grup varyanslarının farklı olması durumunda dikkate alınacak olan ikinci satırdaki t (-2,502) değerine bakılır. Bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi 0,022 olup, bu da kritik değer olarak kabul edilen 0,10'dan çok küçük olduğu için, iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varılmaktadır. Başka bir ifadeyle, sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin ortalaması ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu nedenle, “ZKÜ’de sicil amirlerinin verdikleri performans puanları ile diğer veri kaynaklarının performans değerlendirme ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki H_{b1} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.27: Tek Kaynaklı Performans Değerlendirme Sonuçları İle 360° Performans Değerlendirme Sonuçlarının Karşılaştırılması

Değerlenen	Sicil Amiri Performans Skoru	360° Performans Skoru (Sicil Amiri, Meslektaş, Ast, Kendi)	Fark
Kişi A	3,8	4,3	-0,5
Kişi B	3,8	4,2	-0,4
Kişi C	4,1	4,1	0,0
Kişi Ç	4,2	4,1	0,1
Kişi D	3,8	4,1	-0,3
Kişi E	3,8	3,9	-0,1
Kişi F	2,9	3,9	-1,0
Kişi G	4,1	3,8	0,3
Kişi H	3,4	3,8	-0,4
Kişi I	2,5	3,8	-1,3
Kişi İ	4,2	3,8	0,4
Kişi J	3,3	3,7	-0,4
Kişi K	3,4	3,7	-0,3

Yukarıda iki bağımsız gruba ait veriler yer almaktadır. Bu veriler doğrultusunda, gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını araştırmak için yapılan t-testi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.28: Tek Kaynaklı Performans Değerlendirme İle 360° Performans Değerlendirme Arasındaki t-Testi Sonuçları

Grup	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortalamanın Std. Hatası
Tek Kaynak	13	3,638	0,5189	0,1439
360°	13	3,938	0,1981	0,0549

Levene Testi		t	sd	p- değeri (2- yönlü)	Farkın Ortalaması	Farkın Standart Hatası	Farkın 90% Güven Aralığı	
F	p- değeri						Alt	Üst
8,477	0,008	-1,948	24	0,063	-0,3000	0,1540	-0,5635	-0,0365
		-1,948*	15,424*	0,070*	-0,3000*	0,1540*	-0,5695*	-0,0305*

* Sabit varyans varsayımı sağlanamadığı durumda dikkate alınacak değerler.

Tablodan da görüldüğü gibi Levene testi anlamlılık düzeyi (0,008) kritik değer olan 0,05'in çok altında olduğundan, bu iki grubun varyanslarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, grup varyanslarının farklı olması durumunda dikkate alınacak olan ikinci satırdaki t (-1,948) değerine bakılır. Bu değere karşılık gelen anlamlılık düzeyi 0,070 olup, bu da kritik değer olarak kabul edilen 0,10'dan küçük olduğu için, iki grup arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varılmaktadır. Başka bir ifadeyle, sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin ortalaması ile 360° performans değerlemeden elde edilen ortalama arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu nedenle, "ZKÜ'de sicil amirlerinin verdikleri performans puanları ile sicil amirlerinin de içinde bulunduğu 360° performans değerlendirme sonuçları arasında anlamlı bir farklılık vardır" şeklindeki H_{b2} hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Yönetim alanında yapılan çalışmalar, temel olarak, örgütsel kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılması için gerekli bilgi ve sistemleri üretmektedir. Gelişen teknolojilere rağmen, örgütsel kaynaklar arasında en dinamik olarak insan kaynağı gösterilmektedir. Bu kapsamda, bu çalışma bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynak olan insan kaynağını daha etkin kılma çabasının bir ürünüdür.

Küresel piyasalarda rağbet gören ve başarılı olan bazı sistem ve anlayışlara, yerel kültürel engeller nedeniyle uygulanabilirliği ve yapıcı etkisi noktasında şüpheyile yaklaşılmaktadır. Ancak, son yıllarda meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler ve adaptasyonlar başarılı sistemlerin küresel boyutta değerlendirilmesini gündeme getirmiştir. Elbette kültür göz ardı edilemez bir değişkendir. Ancak, giderek homojenleşen dünyanın da eski dünya olmadığı bir gerçektir. Bu nedenle, yeni sistemlere ön yargıya kapılmadan uyum süreci de göz önünde bulundurularak yaklaşılması gerekmektedir. Diğer taraftan, bu sistemlerin kültürel bir süzgeçten geçirilmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu çerçevede, Türkiye için farklı ve aykırı bir performans değerlendirme sistemi olarak nitelendirilebilecek 360° geribildirim sistemi bu çalışmada ele alınmıştır.

360° performans değerlendirme; veri toplama aşamasında tek kaynakla yetinmeyip, performans bilgisine sahip herkesten bu bilgiyi toplayarak, daha doğru ve kapsamlı bir performans değerlendirme gerçekleştirme amacıyla hareket etmektedir. Çağdışı anlayış, genel olarak, birden fazla veri kaynağını ve değerlendirilenlere geribildirim vermeyi önemsememekte ve performans değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirme veya ceza sistemini işletmeyi ve bu sayede verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Ancak 360° geribildirim sistemi, performans değerlendirme sonuçlarını güçlü ve zayıf yönleri gösterecek şekilde ayrıntılı raporlar haline getirerek çalışanlarla paylaşmayı ilke edinmektedir. Çalışanlar geribildirimlere özellikle çok kaynaktan gelen geribildirimlere kayıtsız kalamamaktadır. Böylece, yöneticilere ve çalışanlara sorumluluklar yüklenerek, bireysel gelişim teşvik edilmektedir. Etkin ve ilkelerinden taviz verilmeden yürütülen bir 360° performans değerlendirme sürecinin örgüte pek çok yararlar sağlayacağı açıktır.

Geleneksel anlamda tek bireye ait olan performans değerlendirme yetkisi dağıtıldığı ve astın üstünü değerlendirmesine de imkan tanındığı için, bu sistemin hayata geçmesi ve başarılı olması üst yönetimin vereceği desteğe bağlıdır. Ayrıca, gerçekçi sonuçlar elde etmek ve hedeflere doğru verilerle yürümek için kesinlikle sistem, gizliliği esas alan bir yapıda tesis edilmelidir. Bu amaçla, dış kaynaklı olarak internet veya örgüt içi intranet gibi ağ sistemleri tavsiye edilmekte ve teknolojik alt yapının önemine vurgu yapılmaktadır. Bununla birlikte, sisteme ilişkin gerekli bilginin verilmesi için eğitim mekanizmasının işletilmesi önem arz etmektedir. Bütün bu çabalar her ne kadar sistemin maliyetini artırsa da, sistemin yerleşmesi ve örgütsel bir davranış haline gelmesi zamanla bu maliyetlerin düşmesine yol açmaktadır. Sonuçta, örgüt bireylerinde beklentileri ne ölçüde karşıladıkları noktasında farkındalık yaratması bile verimlilik artışında önemli bir unsurdur. Her şeyin yolunda gittiği sanılan örgütlerde bile örgütsel huzuru tehdit eden gizli kalmış çekişme ve verimlilik kaybına neden olan pek çok unsur barınmaktadır. Personeline ilişkin kapsamlı ve doğru bilgileri elde ettiğini düşünen kendinden emin yöneticiler bile yanılmaktadır. Bu bilgileri elde etmek, özellikle günümüz karmaşık iş ve örgüt yapılarında daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle, çok kaynaklı değerlendirme sistemleri popüler hale gelmektedir. Bütün bu şartlar gereği, kültürel engellere rağmen, 360° geribildirim sisteminin ülkemizde de yaygın bir şekilde kullanılması gerektiği söylenebilir. Bu amaçla, hiyerarşik yapıdan katılım esaslı yönetime geçişi temsil etmesi açısından 360° performans değerlendirme sisteminin bir kamu kuruluşunda uygulanmasının sisteme olan ilgiyi artıracığı düşünülmektedir.

Bilindiği üzere, kamu kuruluşlarında performans değerlendirme sicil amirleri tarafından yapılmakta ve bu değerlendirmeler özel durumlar haricinde ilgililere beyan edilmemektedir. Kamuda çalışanlar, 6 yıl üst üste 90 ve üzerinde performans puanı alanlara iyi sicile karşılık verilen bir kademeyi alıp almamalarına göre performans puanları hakkında bir yorum yapabilmektedir. Bu durum, sicil amirleri üzerinde bir baskı oluşmasına neden olmaktadır. Çok ciddi boyutta performans yetersizliği gösteren veya örgütsel huzuru tehdit eden çalışanlar haricinde herkes için yöneticiler yüksek puanlara yönelmektedir. Üstün performans gösteren çalışanlarda bu durumun verimlilik kaybına yol açtığı söylenebilir. Oysa gerçekçi bir puanlama

ve kabul edilebilir bir ödüllendirme sistemi kurulabilse örgütsel adaletin daha etkin tesis edilmesi sağlanabilir. Diğer taraftan, geribildirim mekanizması sistemli bir şekilde işletilebilse, çalışanların yanlış ve eksik iş davranışlarında düzelme kaydedilebilir. Bu bağlamda, 360° performans değerlendirmenin özünde yer alan bireylere güçlü ve zayıf yönleri hakkında geribildirim vererek onların bireysel gelişimlerine katkıda bulunma anlayışının sistematik anlamda kamuda yerleşmediği ortaya çıkmaktadır. Bu anlayışın, kamu hizmetinin kalitesine ve iç ve dış müşterilerin memnuniyetine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. 360° performans değerlendirmenin geribildirim boyutunun gerekçesi bu şekilde özetlenebilir. Değerlendirmenin çok kaynaklı tutulması ise bu gerekçeyle bağdaşır. Çok kaynaktan geribildirim alan bireylerin, bu geribildirimlerin gerçekliği noktasında tereddütleri azalmakta ve bu durum onları daha fazla davranış değişikliğine motive etmektedir.

360° performans değerlendirme sisteminin temel amacı, örgütsel algılama farklılıklarını kullanarak doğru performans değerlendirmeyi gerçekleştirmektir. Başka bir ifadeyle, örgütte herhangi bir iş davranışı farklı statülerce ne derece farklı algılanıyor ise, 360° geribildirim sisteminin geleneksel değerlemeden o derece farklı sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir. Bu nedenle, araştırma hipotezleri algılama farklılıklarını temel alan bir çerçevede oluşturulmuştur. Başka bir ifadeyle, herhangi bir çalışanın performansının ne olduğuna ilişkin genel eğilim ile sicil amirlerinin kanaatleri arasında bir uyum olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezlerde, statüler arasında performans değerlendirme sonuçları açısından ortaya çıkan farkların anlamlılık düzeylerini test etmek için tek-yönlü ANOVA, tek-yönlü MANOVA ve t-testi analizleri uygulanmıştır.

Bu çalışmada ZKÜ’de pilot bir uygulama yapılmıştır. Bu kapsamda belirlenen her bir birimin ikinci derece amiri için, kendisi, sicil amiri, varsa aynı seviye iş arkadaşları ve astları performans değerlendirmesinde bulunmuştur. Değerleyiciler “hale etkisi”, “yakın geçmişteki olaylardan etkilenme” gibi çok sık karşılaşılan performans değerlendirme hatalarına düşmemeleri için bu konuda bilgilendirilmiştir. Gerçekçi ve güvenilir sonuçlara ulaşmak için 360° performans değerlendirme

uygulanmasının araştırma ve bireysel gelişim amaçlı olduğu vurgulanmış ve değerlendirme sonuçlarının yönetsel amaçlarla kesinlikle kullanılmayacağı taahhüt edilmiştir. Bu kapsamda her bir veri kaynağından elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak tablolarda ve grafiklerde sunulmuştur. Genel olarak bu sonuçlara bakıldığında, bireylerin kendileri için yaptıkları değerlendirmelerde yüksek puanlara yöneldikleri ve en düşük performans puanlarının astlar tarafından verildiği görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlılık düzeylerini belirlemek için birtakım istatistiki testler uygulanmıştır.

Öncelikle, temel performans kriterleri bazında farklı statülerce yapılan değerlendirmelerden elde edilen ortalamalar üzerinde tek-yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Her bir temel performans kriterinde yapılan değerlendirmelerde veri kaynakları arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. LSD testi ile bu farklılıkların hangi statüler arasında olduğu ve hangi statülerden kaynaklandığı gösterilmiştir. Bu kapsamda her bir temel performans kriteri için geliştirilen hipotezler kabul edilmiştir. Başka bir ifadeyle, performans değerlendirmeleri bütüncül olarak değil, her bir performans kriteri bazında ele alındığında statüler arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Ancak, kesin bütüncül bir sonuç ortaya koymak için, temel performans kriterleri göz önüne alınmaksızın, bütün sorulardan elde edilen genel performans değerlendirmelerinin statüler açısından farklılık gösterip göstermediği tek-yönlü MANOVA testi ile belirlenmiştir. Bu test sonucunda da performans değerlendirmeleri açısından statüler arasında önemli bir fark olduğu anlaşılmıştır. Bunun anlamı, sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirmelerin genel performans algısından farklılık gösterdiği'dir. Gerek sicil amirleri ortalaması ile diğer veri kaynakları ortalaması, gerekse sicil amirleri ile 360° performans değerlendirme ortalaması arasında yapılan t-testi sonuçları da bu gerçeği ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, ZKÜ'de sicil amirleri tarafından tek kaynaklı olarak yapılan performans değerlendirmeden elde edilen performans puanları ile 360° performans değerlendirme sisteminden elde edilen performans puanları arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Performans değerlendirme sistemleri bireysel yeterlilik ve gelişim temelinden hareket ederek örgütsel kazanımları hedeflemektedir. Dolayısıyla, örgüt bireylerinde olumlu yönde davranış değişimi sağlamayan başka bir ifadeyle bireysel performansı geliştirmeyen performans değerlendirme sistemlerinin meydana getirdiği katma değer oldukça sınırlı kalmaktadır. 360° performans değerlendirmenin geribildirim temel alması işlevselliğini artırmaktadır. Diğer taraftan, tek kaynaklı geribildirimlerin aksine çok kaynaktan elde edilen geribildirimler daha gerçekçi, güvenilir ve kabul edilebilir algılanmaktadır. Bu durum, bireylerde davranış değişimini artırmaktadır. Bu çerçevede, araştırma sınırlılığı ve örnekleme içerisinde bireysel performans algısı açısından statüler arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilen ZKÜ’de, genel eğilimi temel alan 360° performans değerlendirmenin uygulanmasının daha gerçekçi ve kabul edilebilir sonuçlar ortaya koyacağı ve örgütsel iletişime katkı sağlayacağı söylenebilir. Diğer yandan, çok kaynaktan geribildirim almak ve bu geribildirimleri ilgililere iletmek verimlilik artışı sağlayabilir. Ancak, gerekli hazırlıklar ve etkin bir yönetim gerçekleştirilmediği takdirde 360° performans değerlendirmenin örgütte olumsuz etkiler yapabileceği unutulmamalıdır. Bu araştırma sonucunda, 360° performans değerlendirmenin uygulanması için gerekli olabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir.

- √ 360° performans değerlendirmenin başarıya ulaşması yönetim kademesinin vereceği desteğe bağlıdır. Çalışanların bu sisteme tepkisi, yöneticilerin bu konudaki tutum ve uygulamaları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu nedenle, başta yönetim olmak üzere örgüt genelinde sistem sahiplenilmelidir.
- √ İlk kez deneyen örgütlerde bir bölüm veya pozisyon için uygulanmalıdır.
- √ Başlangıçta performans değerlendirme sonuçlarının yönetsel amaçlarla değil, bireysel gelişim amaçlı kullanılacağı taahhüt edilmelidir.
- √ Örgütte güven ortamı temin edilmelidir.
- √ Bireylere güvenlikleri garanti edilmelidir.

- √ Bireysel güvenliği maksimum kılacak teknolojik altyapıyı oluşturup, gerekli yazılım ve donanım kaynağı sağlanmalıdır.
- √ Gerekli eğitimin alınması sağlanmalıdır.

360° performans değerlendirme, yöneticilerin önemsemediği gizli kalmış çekişmeleri veya ifade edilemeyen ve verimlilik kaybına neden olan beklentileri açığa çıkarması yönüyle önemli bir yere sahiptir. Bu çalışma özellikle algılama farklılıklarının önemliliğini ve hangi statüler arasında daha keskin ayrışmaların olduğunu bilimsel olarak ortaya koymaktadır. Bu nedenle, çok kaynaklı performans değerlendirmelere karşı gerek kamuda gerekse özel sektörde ilginin ve talebin artacağı düşünülmektedir.

Bu konuda ileriki dönemlerde yapılacak çalışmalar için, ağ sistemleri kullanılarak daha yüksek düzeyde bireysel güvenliğin ön plana çıktığı, üst düzey yöneticileri içeren ve çalışanları teşvik edici bir uygulamanın yapılması önerilebilir. Başka bir şekilde, 360° performans değerlendirme bir bölümdeki her bir pozisyon için uygulanabilir ve karşılıklı değerlendirmelerin etkileri araştırılabilir. Ayrıca, kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmede en az iki dönem 360° performans değerlendirme uygulanarak davranış değişimleri gözlemlenebilir.

KAYNAKÇA

- Akın, Adnan (2002), "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)," *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 97-113.
- Aktan, Coşkun Can (2005), "Performans Yönetiminin Amacı," <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm>, (Erişim Tarihi: 08.05.2007).
- Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu (1993), *Personel Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2004), *"Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı,"* 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Antonioni, David (1996), "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process," *Organizational Dynamics*, Vol. 25, Issue 2, Autumn, s. 24-38.
- Antonioni, David ve David J. Woehr (2001), "Improving the Quality of Multisource Rater Performance," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Antonioni, David ve Heejon Park (2001), "The Relationship Between Rater Affect and Three Sources of 360 Degree Feedback Ratings," *Journal of Management*, Vol. 27, s. 479-495.
- Argon, Türkan ve Altay Eren (2004), *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, 1. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara.
- Arslan, Akın (ty), "360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç," http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID=2, (Erişim Tarihi: 07.03.2007).
- Ataay, İsmail Durak (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Atwater, Leanne E., Cheri Ostroff, Francis J. Yammarino ve John W. Fleenor (1998), "Self-Other Agreement: Does It Really Matter," *Personnel Psychology*, Vol. 51, s. 577-598.
- Aydın, A. Hamdi (2008), "Personelin Tatmini," *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarı*, (Der.: M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik), Eğitim Kitabevi, Konya.
- Bakan, İsmail ve Hakan Kelleroğlu (2003a), "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri

- Konusunda Bir Alan Çalışması,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, s. 103-127.
- Bakan, İsmail ve Hakan Kelleroğlu (2003b), “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri, Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması,” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, s. 75-97.
- Baltaş, Acar (2003), “İK’nın Yeni Oyuncası: 360° Değerlendirme,” *Activeline Dergisi*, Ocak-2003, İstanbul.
- Baron, N. Jonnes ve David M. Kreps (1999), *Strategic Human Resources Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, New York.
- Barutçugil, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Bayraktaroğlu, Serkan, Özlem Balaban ve Yasemin Özdemir (2007), “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay,” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, s. 185-201.
- Bayram, Levent (2006), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme,” *Sayıştay Dergisi*, Sayı 62, s. 47-63.
- Bingöl, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım AŞ, Kırklareli.
- Bracken, W. David, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church (2001), “Introduction: A Multisource Feedback Process Model,” *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Brecher, Natalie (2006), “Feedback Forward,” *Journal of Property Management*, Vol. 71, No. 5, s. 16.
- Camgöz, Selin Metin ve İ. Nurda N. Alpten (2006), “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Bir Uygulama,” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 191-212.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (1998), “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi,” 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carleton, J. Robert ve Claude S. Lineberry (2004), *Achieving Post-Merger Success: A Stakeholder’s Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration*, Pfeiffer Publishing, San Francisco.

- Carson, Mary (2006), "Saying it like it is'nt: The pros and cons of 360-degree feedback," *Business Horizons*, No. 49, s. 395-402.
- Craig, S. Bartholomew ve Kelly Hannum (2006), "Research Uptade: 360-Degree Performance Assessment," *Consulting Psychology Journal:Practice and Research*, Vol. 58, No. 2, s. 117-122.
- Church, Allan H., Janine Waclawski ve W. Warner Burke (2001), "Multisource Feedback for Organizational Development and Change," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Çakmak, Ahmet Ferda (2005), "*Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi*," Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çakmak, Ahmet Ferda ve İsmail Hakkı Biçer (2006), "Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar," *İTÜ Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 3-14.
- Çelikten, Mustafa (2005), "*Neden İş Analizi Yapılmalı?*," Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18, Yıl 2005/1, s. 127-135.
- Çolakoglu, Ülker (2005), "Başarım Değerlemesi", *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (Der.: Cengiz Demir), Nobel Basımevi, İstanbul.
- Dallessio, Anthony T. ve Nicholas L. Vasilopoulos (2001), "Multisource Feedback Reports: Content, Formats, and Levels of Analysis," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Denisi, Angelo S. (1996), *Cognitive Approach to Performance Appraisal*, Routledge, New York.
- Denisi, Angola S. ve Avraham N. Kluger (2000), "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?," *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 1, s. 129-139.
- Dessler, Gary (2005), "*Human Resource Management*", 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Erdoğan, İlhan (1991), "*İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*," İ.Ü.İ.F Yayınları, Küre Ajans, İstanbul.
- Erdoğan, Nihat ve Medihan Beyaz (2002), "Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma," *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s. 65-83.

- Ergin, Canan (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, 3. Baskı, Elma Yayınevi, Antalya.
- Edwards, Mark R., Ann J. Ewen (1996), "How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback", *Compensation and Benefits Review*; Vol. 28, No. 3, s. 41-46.
- Ewen, J. Ann ve Mark R. Edwards (2001), "Instrumentation Design," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Farr, L. James, Daniel A. Newman (2001), "Rater Selection Sources of Feedback," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Fleenor, John W. ve Stephane Brutus (2001), "Multisource Feedback for Personnel Decisions," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Fleenor, John, Sylvester Taylor ve Craig Chappelow (2004), *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*, Pfeiffer A Wiley Imprint, San Francisco.
- Fındıkçı, İlhami (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Folkman, Joseph R. (2006), *The Power of Feedback: 35 Principles for Turning Feedback from Others into Personal and Professional Change*, John Wiley&Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Garavan, Thomas N., Michael Morley ve Mary Flynn (1997), "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development," *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 2, s. 134-147.
- Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut ve Kemal Engin (2006), "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)," *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, s. 31-45.
- Goldsmith, Marshall ve Brian O. Underhill (2001) "Multisource Feedback for Executive Development," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Gök, Sibel (2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Baım AŞ, Kırklareli.
- Gürüz, Demet ve Emet Gürel (2006), *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, 1. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara.

- Halis, Muhsin ve Mehmet Tekinkuş (2003), *Kamuda Performans Yönetimi*, Sözkesen Matbaacılık, Ankara.
- Hallam, Glenn (2001), "Multisource Feedback for Teams," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Hargrove, Robert (2008), *Masterful Coaching*, Third Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hedge, Jerry W., Walter C. Borman ve Scott A. Birkeland (2001), "History and Development of Multisource Feedback as a Methodology", *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Heijden, Beatrice I.J.M. van der ve Andre H.J. Nijhof (2004), "The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems," *Int. J. of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 3, s. 493-511.
- Helvacı, M. Akif (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi," *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 1-2, 155-169.
- Hodgetts, Richard M. (1999), *Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)*, (Çev. C. Çetin ve E. Mutlu), 2. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Işığışık, Erkan (2008), "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistik Analiz," *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı 7, s. 1-23.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske ve Michael T. Matteson (2005), *Organizational Behavior and Management*, The McGraw-Hill Companies, New York.
- Jones, Gareth R. (2004), *Organizational Teory, Design, and Change*, Pearson Education, New Jersey.
- Keçecioğlu, Tamer ve Burak Çapraz (2003), "360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli," *Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Sayı 2, s. 41-53.
- Koç, Mustafa (2007), "Personel Başarısının Değerlendirilmesi ve Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler," *Bütçe Dünyası*, Cilt 3, Sayı 27, s. 24-34.
- Lee, Christopher D. (2006), "Feedback, Not Appraisal, *HR Magazine*, Vol. 51, No. 11, s. 111-114.
- Lepsinger, Richard ve Anntoinette D. Lucia (2001), "Performance Management and Decision Making," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David

- Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Levy, Paul E., Brian D. Cawley ve Roseanne J. Foti (1998), "Reactions to Appraisal Discrepancies: Performance Ratings and Attributions," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 12, No. 4, pg. 437-455.
- London, Manuel (2002), *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, America.
- London, Manuel ve R. Beatty (1993), "360 degree feedback as a competitive advantage," *Human Resource Management*, Vol. 32, s. 353-372.
- Luthans, Fred ve Suzanne J. Peterson (2003), "360-Degree Feedback With Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests A Winning Combination," *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 3, s. 243-256.
- Mark R. Edwards ve Ann J. Ewen (1996); *360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*, Amacom, New York.
- McKirchy, Karen (1998), *Powerful Performance Appraisals: How to Set Expectations and Work Together to Improve Performance*, The Career Press, USA.
- Morgan, Arthur, Kath Cannan ve Joanne Cullinane (2005), "360° Degree Feedback: A Critical Enquiry," *Personnel Review*, Vol. 36, No 6, pg. 663-678.
- Morgeson, Frederick P., Troy V. Mumford ve Michael A. Campion (2005), "Coming Full Circle Using Research and Practice to Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs," *Consulting Psychology Journal: Practice ve Research*, Vol. 57, No. 3, s. 196-209.
- Mount, Michael K., Timothy A. Judge, Steven E. Scullen, Marcia R. Sytsma ve Sarah A. Hezlett (1998), "Trait, Rater And Level Effects In 360 Degree Performance Ratings," *Personel Psychology*, Vol. 51, pg. 557-576.
- Murphy, Kevin R., Jeanette N. Cleveland ve Carolyn J. Mohler (2001), "Reliability, Validity, and Meaningfulness of Multisource Ratings," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Noe, Raymond A. (1999), "*İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*", (Çev. C. Çetin), Beta Basım, İstanbul.
- Örücü, Edip (2007), *Modern İşletmecilik*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Palmer, Margaret J. (1993), "*Performans Değerlendirmeleri*", (Çev. D. Şahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın, İstanbul.

- Peterson, David B., Mary Dee Hicks ve Jeffrey D. Stoner (2001), "Tools and Resources for Helping People Move Forward Following Multisource Feedback," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Pilgrim, Deborah (2005), "360° Feedback," *Training and Development in Australia*, April, s. 14-15.
- Prewitt, Edward (1999), "Should You Use 360° Feedback for Performance Reviews?" *Harward Management Uptade*, February, s. 8-9.
- Rogelberg, Steven G. ve Janine Waclawski (2001), "Readiness for Mutisource Feedback," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Rudman, Richard (2003), *Performance Planning and Review: Making Employee Appraisals Work*, 2nd Edition, Allen&Unwin, Australia.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (2001), *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm, (Erişim Tarihi:18/12/2006).
- Sandler, Corey ve Janice Kefee (2004), *Performance Appraisal Phrase Book: The Best Words, Phrases, and Techniques for Performance Reviews*, Adams Media, Massachusetts.
- Shipper, Frank, Richard C. Hoffman ve Denise M. Rotondo (2007), "Does the 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally Across Cultures," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, No. 1, s. 33-50.
- Summers Lynn (2001), "Web Technologies for Administering Multisource Feedback Programs," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Sümer, Hayriye Canan (2007), "Çok Kaynaklı Geribildirim ve Kültür: Kritik Bir Bakış," *Kültürel Bağlamda Yönetmel-Örgütsel Davranış*, (Der.: Ramazan Erdem ve Cem Şafak Çukur), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Süngü, Ahmet (2004), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Swain, Geoffrey R., David B. Schubot, Virginia Thomas, Bevan K. Baker, Seth L. Foldy, William W. Greaves ve Maria Monteagudo (2004), "Three Hundred Sixty Degree Feedback: Program Implementation in a Local Health

- Department,” *J Public Heath Management Practice*, Vol. 10, No. 3, s. 266-271.
- Şenol, Gökhan (ty), “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş,” http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=31&pg=m, (Erişim Tarihi: 25/04/2007).
- Tahiroğlu, Figen (2003), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları: 36, 2. Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tarlığ, Yaşar Tolga (2006), “*Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Toegel, Ginka ve Jay A. Conger (2003), “360-Degree Assessment: Time for Reinvention”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, No. 3, s. 297-311.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, İktisat ve İşletme Yayınları Dizisi: 116, Nobel Basımevi, Ankara.
- Tulgan, Bruce (1999), *Fast (Frequent-Accurate-Specific-Timely) Feedback*, 2nd Edition, Hrd Press, Amherst-Massachusetts.
- Tunçer, Ender (2006), “*Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Turgut, Hakan (2006), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi,” *Sayıştay Dergisi*, Sayı 42, s. 56-68.
- Uğurlu, Oya (2003), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi,” *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Sayı 1.
- Uyargil, Cavide (1994), “*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*”, Şahinkaya Matbaacılık.
- Velsor, Ellen Van ve Jean Brittain Leslie (2001), “Introduction: A Multisource Feedback Process Model,” *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Yalım, Deniz (2005), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayınları: 205, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

- Yıldız, Oktay, Metin Dağdeviren ve Tahsin Çetinyokuş (2008), “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması,” *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, s. 239-248.
- Yukl, Gary ve Richard Lepsinger (1995), “How to get the most out of 360 degree feedback”, *Training*, Vol. 32, No. 12, s. 45-50.
- Yücel, Recep (1999), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 3, s. 110-128.
- Yüksel, Öznur (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüncü, Hilmi Rafet (2002), “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Waldman, David A., Leanne E. Atwater ve David Antonioni (1998), “Has 360 Degree Feedback Gone Amok,” *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2, s. 86-93.
- Weiss, Tracey ve Sharyn Kolberg (2003), *Coaching Competencies and Corporate Leadership*, St. Lucie Press, Florida.
- Wells, Susan J. (1999), “A New Road: Travelling Beyond 360-Degree Evaluation,” *HR Magazine*, September, s. 83-91.
- http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/360_derece_performans.htm, (Erişim Tarihi: 26/11/2007).
- http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2258, (Erişim Tarihi: 26/11/2007).

EK: ANKET FORMU

SAYIN, ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ PERSONELİ

Bu anket formu, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yapılan "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama" konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. 360 Derece Performans Değerlendirme, bir çalışanın performansı hakkında, o çalışanın üstlerinden, aynı seviyedeki iş arkadaşlarından, astlarından, kendisinden ve mümkün olduğu durumlarda müşterilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Anketin amacı, özel sektörde sıklıkla tercih edilen bir performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece performans değerlendirmeyi bir kamu kuruluşunda uygulamanın fayda sağlayıp sağlamayacağını ortaya koymaktır. Çeşitli amaçlarla kullanılabilen bu yöntem, ilk kez uygulayan örgütlerde yönetsel kararlardan (terfi, ücretlendirme vb.) çok bireysel gelişim temelinde ele alınmaktadır. Bu noktadan hareketle; anket tamamen bireysel gelişimi esas alan bir içerikte oluşturulmuştur. Anket, yönetsel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla ikinci derece birim amirleri için uygulanmaktadır. Anket, ikinci derece birim amirlerinin kendilerine ve onları çevreleyen mesai arkadaşlarına uygulanacaktır. Ankette, ikinci derece birim amirlerinin son bir yıllık süre zarfında göstermiş oldukları iş davranışları değerlendirmeye alınacaktır.

Bu anket çalışması yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak olup, kesinlikle yönetsel amaçlarla (terfi, nakil, azil, ücretlendirme vb.) kullanılmayacaktır. Bu bağlamda, araştırmamıza vermiş olduğunuz destek ve görüşlerinizden dolayı teşekkür ediyor, çalışmalarınızda başarılar diliyoruz. Saygılarımızla...

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Güven MURAT

Araştırmacı
İsmail BAĞRIAÇIK

<i>Performans değerlendirme sürecinde, bilgi toplama aşamasında, aşağıdaki bilgi kaynaklarının önemini belirtiniz.</i>	Çok Önemsiz	Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
Sicil Amiri					
İkinci Derece Birim Amiri					
Astlar					
Kişinin Kendisi					

<i>Performans değerlendirme sürecinde, bilgi toplama aşamasında, aşağıdaki performans kriterlerinin önemini belirtiniz.</i>	Çok Önemsiz	Önemsiz	Ne Önemli Ne Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
İnsan İlişkileri					
Değişimlere Uyabilirlik					
İletişim					
Liderlik					
Görevin Yönetimi ve İş Sonuçları					
Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi					

DEĞERLENEN BİREYİN	
Birimi	

DEĞERLENEN BİREYİN	
Amiriyim	
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşıyım	
Astıyım	
Kendisiyim	

	İNSAN İLİŞKİLERİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İlişkilerinde güvenilir ve dürüst bir yaklaşım sergiler.					
2	İlişkilerinde tutarlıdır.					
3	Davranışlarında ölçülü ve kontrollüdür.					
4	Astlarıyla yakın ilişkiler kurar.					
5	Çalışırken başkalarıyla iyi geçinir					
6	Çevresindekilere yardımcı olmaya çalışır.					
7	İşbirliği ve takım çalışması girişimlerini destekler ve başkaları ile birlikte sonuca gitmeye önem verir.					
	DEĞİŞİMLERE UYABİLİRLİK					
1	Birimde meydana gelen yeniliklere yatkındır ve işi ile ilgili yenilikleri yakından izler.					
2	Eleştirilere açıktır ve eleştirileri dikkate alır.					
3	Görüşlerini birim lehine olmayan durumlarda değiştirebilir.					
4	Çalışma yöntemlerinde esneklik gösterebilir.					
5	Yeni yöntemler denemeye isteklidir.					
6	Değişime uymada diğer bireylerle iyi çalışır.					
	İLETİŞİM					
1	Çevresindekileri iyi bilgilendirir.					
2	Birimi içinde etkin bir şekilde iletişim gösterir.					
3	Diğer birimler ile kendi birimi arasında etkin bir şekilde ilişkileri yürütür.					
4	Başkalarının fikir ve önerilerini iyi bir şekilde dinler.					
5	Yönetim kararlarını, örgütsel politikaları ve prosedürleri etkin bir şekilde astlarıyla paylaşır.					
	LİDERLİK					
1	Biriminin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bir şekilde değerlendirebilir.					
2	Karar verme sürecinde astlarının görüşlerini alır.					
3	Etkili çatışma ve anlaşmazlık çözme becerilerine sahiptir.					
4	Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır.					
5	Çevresindeki insanları motive eder.					
6	Başarayı ödüllendirir.					

	GÖREVİN YÖNETİMİ VE İŞ SONUÇLARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerini yerine getirebilecek mesleki bilgiye sahiptir.					
2	Elemanları arasında iş dağılımında başarılıdır.					
3	Herkese eşit imkanların sunulduğu adil ortamlar yaratır.					
4	Görevini yerine getirirken karşılaştığı sorunlara etkin çözümler getirir.					
5	Görevlerin tanımlanan standartlarda yapılmasında hassasiyet gösterir.					
6	Yaptığı işin yüksek kalitede olmasına dikkat eder ve işini eksiksiz yapmak için çabalar.					
	PERSONELİN YETİŞTİRİLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ					
1	Eğitimden yararlanabilecek bireyleri tanımlamada yeteneklidir.					
2	Personelin yetiştirilmesi için mevcut eğitim araçlarını tam olarak kullanır.					
3	Gelişme potansiyeli olan bireyleri tanımlamada yeteneklidir.					
4	Personelinin gelişmesine yönelik fazlasıyla gayret gösterir.					
5	Gelişme fırsatlarını değerlendirebilmeleri için personelinin cesaretlendirir.					