

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN
ELEKTRONİK ORTAMA UYARLAMASI
VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ERDİNÇ

İSTANBUL, 2006

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN
ELEKTRONİK ORTAMA UYARLAMASI
VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet ERDİNÇ

Danışman: YRD. DOÇ. DR. AHMET TUĞRUL SAVAŞ

İSTANBUL, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi MEHMET ERDİNÇ'ın 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ELEKTRONİK ORTAMA UYARLAMASI VE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.06.2006 tarih ve 2006-06/13 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 15.08.2006

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. AHMET TUĞRUL SAVAŞ

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. YONCA GÜROL

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ



İÇİNDEKİLER

	Safta No
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
EKLER.....	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT.....	x
ÖNSÖZ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

1. Temel Kavramlar, Tarihçe, Amaç, Faydalar ve Yöntemler.....	3
1.1. Performans Kavramı	4
1.2. Performans Değerlendirme Kavramı	4
1.3. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi	7
1.4. Performans Yönetimi Kavramı	8
1.5. Performans Yönetimi Sistemi	10
1.6. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları	11
1.7. Performans Yönetim Sisteminin Yararları	12
1.7.1. Çalışanlara Olan Faydaları.....	12
1.7.2. Yöneticilere olan faydaları.....	13
1.7.3. Organizasyona olan faydaları	13

1.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	14
1.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	15
1.8.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method).....	15
1.8.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	16
1.8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	17
1.8.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları	17
1.8.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları	18
1.8.2.2.1.Davranışsal Beklenti Skalaları.....	18
1.8.2.2.2.Davranışsal Gözlem Skalaları.....	20
1.8.2.3. Kritik Olay Yöntemi	20
1.8.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi	22
1.8.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	22
1.8.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi.....	22
1.8.3.2. Standartlar Yöntemi	22
1.8.3.3. Amaçlara Göre Yönetim.....	23
1.9. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	23
1.10. Performans Yönetim Sistemi Çıktılarının Kullanım Alanları	24
1.10.1. Stratejik Planlama	24
1.10.2. İnsan Kaynakları Planlaması	25
1.10.3. Eğitim ve Gelişim İhtiyacının Belirlenmesi	25
1.10.4. Ücret ve Menfaat Yönetimi	26
1.10.5. Kariyer Geliştirme Sistemi	26
1.10.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme gibi Uygulamalar	27
1.10.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma	27

1.11. Performans Yönetimi Sürecinde Sık Yapılan Hatalar	28
1.11.1. Hale Etkisi.....	28
1.11.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme	30
1.11.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	33
1.11.4. Kontrast Hatalar	34
1.11.5. Kişisel Önyargılar	34

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2. 360 Derece Değerlendirme	36
2.1. 360 Derece Değerlendirmenin Tanımı	37
2.2. 360 Derece Değerlendirmenin Tarihçesi	40
2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Teorik Dayanağı.....	42
2.4. 360 Derece Değerlendirmenin Amacı	42
2.5. 360 Derece Yönteminin Tarafları	44
2.5.1. Yöneticilerce Değerlendirme	44
2.5.2. Kendi Kendini Değerlendirme (Öz Değerlendirme)	45
2.5.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme.....	46
2.5.4. Astlarca Değerlendirme	46
2.5.5. Müşterilerce Değerlendirme	48
2.6. 360 Derece Yöntemini Doğru Kullanmak	48
2.7. 360 Derece Yöteminin Uygulama Sürecine Etki Eden Faktörler.....	50
2.8. 360 Derece Performans Yönetim Sisteminin Oluşturulması	55
2.8.1. Değerlendirme Kriterlerin Belirlenmesi	56
2.8.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	57

2.8.3.	Değerlendiricileri Belirleme Süreci	59
2.8.4.	Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi	59
2.8.5.	Taraflara Oryantasyon Eğitiminin Verilmesi	59
2.9.	360 Derece Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları	60
2.9.1.	360 Derece Değerlendirmenin Avantajları	60
2.9.2.	360 Derece Değerlendirmenin Dezavantajları.....	63
2.10.	360 Derece Yönteminde Elektronik Ortam Kullanımının Gerekliliği.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.	XYZ A.Ş.'de 360 Derece Performans Değerlendirme	70
3.1.	Uygulamanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi	70
3.1.1.	Uygulamanın Kapsamı	70
3.1.2.	Uygulamanın Yöntemi.....	70
3.2.	XYZ Firmasının Tanıtımı	71
3.3.	XYZ Firmasının Faaliyet Alanı	71
3.4.	XYZ Firmasının İnsan Kaynakları Politikası	71
3.5.	XYZ A.Ş.'de 360 Derece Performans Değerlendirmesi.....	72
3.5.1.	Sistemin Özellikleri	73
3.5.2.	Genel Kurallar.....	75
3.6.	360 Derece Performans Değerlendirme Uygulama Süreci.....	76
3.6.1.	Dönem Başı İşlemleri	77
3.6.2.	İzleme Dönemi İşlemleri	79
3.6.3.	Dönem Sonu İşlemleri	79
3.6.4.	Performans Notlarının Oluşturulması.....	80

3.6.5. Performans Döneminin Analizi	80
3.7. Genel Performans Puanın Hesaplanması	81
3.8. Performans Sonuçlarının Kullanılması	90
3.8.1. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Kullanım	91
3.8.2. Ücret Yönetiminde Kullanım	91
SONUÇ VE ÖNERİLER	93
EKLER	95
KAYNAKÇA	117

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. : Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği	16
Tablo 2. : Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	24
Tablo 3. : 360 Derece Geribildirim Anketlerini Doldurmak İçin Cevaplayıcıların Ayırdığı Zamanlar	67
Tablo 4. : Örnek Performans Standartı	74
Tablo 5a. : Beklenen Davranışsal ve Yönetsel Yetkinlik Düzey Ölçeği.....	78
Tablo 5b. . Beklenen Teknik Yetkinlik Düzey Ölçeği.....	79
Tablo 6a. : Davranışsal ve Yönetsel Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği	81
Tablo 6b. : Teknik Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği.....	81
Tablo 6c. : İş Sonuçları Değerlendirme Ölçeği	82
Tablo 7. : Değerlendirici Ağırlık Oranları	83
Tablo 8. : Genel Performans Puanını Oluşturan Yetkinlik ve İş Sonuçları Ağırlık Oranları	83
Tablo 9. : Yetkinlik Performans Değeri Hesaplama Yöntemi	84
Tablo 10a. : Karar Notu Belirleme Ekranı Davranışsal Yetkinlik Bölümü Tablosu	85
Tablo 10b. : Yetkinlik Performans Değerinin Hesaplanması	86
Tablo 11. : İş Sonucu Performans Değeri ve İş Sonucu Performans Puanı	88
Tablo 12 : Değerlendirme Kriterleri Performans Puan Durumu	89
Tablo 13 : Genel Performans Puanı Değerlendirme Ölçeği	90
Tablo 14 : Performans Puanına Göre Prim Katsayı Oranları	91
Tablo 15 : Performans Puanına Gore Maaş Zammı Oranları	92

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. : Davranışsal Beklenti Skalası Örneği.....	19
Şekil 2. : Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği	21
Şekil 3. : Hale Etkisi Tablosu.....	29
Şekil 4a. : Yüksek Puanlara Yönelme.....	31
Şekil 4b. : Düşük Puanlara Yönelme	31
Şekil 5. : Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme	33
Şekil 6. : 360 Derece Geribildirim Modeli.....	39
Şekil 7. : 360 Derece Sistemini Kurma Çalışmasında İzlenecek Adımlar.....	56
Şekil 8 : ABC Bankası Değerlendirici Matrisi.....	66
Şekil 9. : Yetkinlik Performans Değeri Hesaplama Formülü 1.....	86
Şekil 10. : Yetkinlik Performans Değeri Hesaplama Formülü 2.....	87
Şekil 11. : İş Sonucu Performans Değeri Hesaplama Formülü 1	87
Şekil 12. : İş Sonucu Performans Değeri Hesaplama Formülü 2.....	88
Şekil 13. : Yönetici Çalışan Genel Performans Puanı Hesaplama Formülü	89
Şekil 14. : Çalışan Genel Performans Puanı Hesaplama Formülü	90

EKLER

EK 1 : İnsan Kaynakları Süreç Tanımları / I320 Sistem Uygulama

EK 2 : Performans Sistemi Akış Şeması

EK 3 : İç Müşteri / Ekip Arkadaşları Atama Ekranı

EK 4 : Performans Yöneticisi Atama Ekranı

EK 5 : Örnek Rol Analizi

EK 6 : Rol Atama Ekranı

EK 7 : Diğer Yöneticisi Atama Ekranı

EK 8 : Yeni Teknik Yetkinlik Atama Ekranı

EK 9 : Hedeflenen İş Sonuçları Ve Ağırlıklandırılması Ekranı

EK 10 : Mevcut Ve Beklenen Yetkinlik Düzeyleri Belirleme Ekranı

EK 11 : Performans Yöneticisi Değerlendirme Ekranı

EK 12 : Çalışan Kendi Kendini Değerlendirme Ekranı

EK 13 : Diğer Yönetici Değerlendirme Ekranı

EK 14a . İç Müşteri / Ekip Arkadaşı Değerlendirme Ekranı

EK 14b . İç Müşteri / Diğer Bölüm Çalışanları Değerlendirme Ekranı

EK 14c : İç Müşteri / Ekibi Değerlendirme Ekranı

EK 15 : Karar Notu Belirleme Ekranı

EK 16 : Performans Değerlendirme Sonuç Raporu Örneği

ÖZET

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında performanslarının üst düzeyde olması gerekmektedir. Yüksek performans, ancak kurumun tüm kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı ile sağlanabilir. Teknolojik altyapı, finansal sermaye gibi kaynakların yanında insan; kazanılması ve elde tutulması en zor, ancak başarı için en kritik kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların performansının yönetilmesi, sonuçlarından yararlanarak çalışanların gelişimi üzerinde yoğunlaşılması organizasyonel başarı için stratejik bir süreç olmaktadır.

Günümüzde temel olarak aynı amaç için birçok işletme farklı performans yönetim sistemlerini ve farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Bu çalışmaya konu olan 360 derece performans değerlendirme yöntemi performans değerlendirme yöntemleri içinde uygulanması en zor ve meşakkatli olanıdır. Çalışma bu yöntemin elektronik ortam aracılığıyla uygulanmasının ve süreç yönetiminin daha etkin olduğu düşüncesine dayanmaktadır.

Bu çalışmada bir teknoloji şirketinin elektronik ortam aracılığı ile uygulamakta olduğu 360 derece performans değerlendirme yöntemi incelenmiştir.

ABSTRACT

Performances of the organizations are required to be superior in today's business world. High performance can be ensured only by using the overall sources of the organization effectively. Beside resources like technological substructure, trading capital; human is the hardest resource that is maintained and kept but also the most critic one for success. By this point of view, managing the performance of the employers and focus on the improvement of the employers by using these results is a strategic process for organizational success.

Nowadays many organizations fundamentally implement different performance management and appraisal methods for the same purpose. 360 degree performance appraisal method, which is the subject of this work, is the hardest and difficult one within the other performance appraisal methods. This work is based on the idea of implementing of this method via electronic media and being the management of this process more effective.

In this study, a technology firm's 360 degree performance appraisal method implementation via electronic media was investigated.

ÖNSÖZ

Günümüzde bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler neticesinde ortaya çıkan yazılımlar tüm işlerimizi kolaylaştıran, daha çok düşünmemize, yaratıcılığımızı kullanmamıza fırsat veren vazgeçilmez araçlar haline gelmiştir. Artık sadece bilgisayarımızın olması pek bir şey ifade etmemektedir. Bu gelişmeler firma ve çalışan bilgilerinin sürekli güncel olması gereken ve birçok kaynaktan veri toplayarak şirketin stratejik kararlar alması için yönetime aktaran insan kaynakları yönetim fonksiyonu için büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü bilgi teknolojileri ürünü yazılımların sağladığı katma değer insan kaynakları yönetiminin etkililiğini arttırmaktadır.

Özellikle performans yönetim sistemlerinin yazılımlar ile yürütülmesi bu sistemlerden beklenen etkinlik için, şirket ihtiyaçlarına uygun biçimde kullanım seçenekleri ile çok amaçlı araçlar sunmaktadırlar. Bu çalışma ile günümüzün üzerinde en çok konuşulan performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece yönteminin yazılımlar aracılığı ile uygulanmasının sağladığı yararlar anlatılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmayı sonuçlandırmada rehberliği ile katkıda bulunan değerli hocam Yard. Doç. Dr. Tuğrul Savaş'a ve desteğini esirgemeyen eşim Neşe ve varlığı ile beni umutlandıran kızım Defne'ye çok teşekkür eder, bu çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

İstanbul, 2006

Mehmet Erdinç

GİRİŞ

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında performanslarının üst düzeyde olması gerekmektedir. Yüksek performans, ancak kurumun tüm kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı ile sağlanabilir. Teknolojik altyapı, finansal sermaye gibi kaynakların yanında insan; kazanılması ve elde tutulması en zor, ancak başarı için en kritik kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların performansının yönetilmesi, sonuçlarından yararlanarak çalışanların gelişimi üzerinde yoğunlaşılması organizasyonel başarı için stratejik bir süreç olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en zorlu işlevleri arasında yer alan performans yönetim sistemlerinin son yıllarda bilgi teknolojilerindeki gelişmelerinden hızla yararlandığını gözlemlemekteyiz. Bu gelişmeler neticesinde kurum, bölüm, ekip ve bireyler düzeyinde performans değerlendirmek ve geliştirmek amacı ile tasarlanmış olan yazılımlar, yetkinlikleri, iş bilgisini ve belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçen, bunları birbirleriyle ilişkilendiren ve tüm süreçlerinde yazılım ve internet desteğini kullanmaktadırlar.

Bu yazılımlar, çağdaş ve etkin bir performans yönetim sisteminden beklenen ve şirket ihtiyaçlarına uygun biçimde kullanım seçenekleri içeren çok amaçlı araçlar sunmaktadırlar. Ülkemizde de şirketlerin bu yöndeki yenilik ve gelişmelere kayıtsız kalmadıkları görülmüştür. Ülkemizin önde gelen kuruluşlarından *Turkcell*, uluslararası bir şirket olan *Siemens Türkiye*, kendi bünyelerinde geliştirmiş oldukları yazılımlarla gerek kurumsal performanslarını gerekse çalışanlarının performanslarını değerlendirmektedirler.

Günümüzün en çok sözü edilen performans değerlendirme modellerinden biri 360 derece performans değerlendirmedir. Bu sistem, bir yönetici veya personelin, bağlı olduğu yöneticisi, varsa kendisine bağlı çalışan personeli, aynı seviyede görev yaptığı takım üyeleri, işi gereği ortak çalışmada bulunduğu diğer bölüm çalışanları ve yönetici(leri) ile kendi kendini değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel tek kaynağa dayalı performans değerlendirmelerinin sakıncaları, verimsizlikleri ve bahsedilen olumsuzlukları nedeniyle gündeme gelmiş bir modeldir.

Tek kaynağa dayalı geleneksel performans değerlendirme sürecinde dahi formların dağıtılması, doldurulması, toplanması ve tüm verilerin değerlendirilerek anlamlı sonuçlara götürmesi gerçekten zorlayıcı ve zaman alıcı bir operasyondur. Özellikle personel sayısı belirli büyüklükte olan firmalarda bu süreç oldukça uzun sürmektedir. 360 derece performans değerlendirilme yönteminin kullanımında bu süreç, değerlendirici sayısının 4 ile 12 arasında olduğunu düşündüğümüzde çok sayıda insandan ve çok sayıda kağıt formdan dolayı ortaya çıkan operasyonel iş yükünü oldukça arttırmaktadır. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme uygulamalarının elektronik ortamda yapılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

360 derece performans değerlendirme yönteminin elektronik ortama uyarlanmasının gerekliliğinin incelendiği bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “*Performans Yönetimi*” ana başlığı altında performans, performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramları, performans değerlendirmenin tarihçesi, performans yönetiminin amaçları, yararları, performans değerlendirme yöntemleri, performans yönetim sisteminin çıktılarının kullanım alanları ile süreçte sık rastlanan hatalar ele alınmıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ana konumuz olan “*360 Derece Performans Değerlendirme*” ana başlığı altında yöntemin tanımı, gelişim süreci, yöntemin dayandığı teorik alt yapı, amacı, değerlendirme yönteminin tarafları, yöntemin doru kullanımı, uygulama sürecini etkileyen faktörler, sistemin oluşturulması ile sistemin avantaj / dezavantajları ve elektronik ortamın gerekliliği ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise “*Uygulama*” ana başlığı altında öncelikle uygulamamızın amacı kapsamı ve kullanılan yönteme kısaca açıklık getirdikten sonra XYZ A.Ş. firmasının elektronik ortamda gerçekleştirdiği 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulaması incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

1. Temel Kavramlar, Tarihçe, Amaç, Faydalar ve Yöntemler

Belirli bir işi tamamlamak ya da arzu edilen hedeflere ulaşmak için yapmış olduğumuz faaliyet ve işlerin sonuçları hakkında değerlendirmeler yapma ihtiyacı hissederiz. Bunun nedeni amaçlarımıza ulaşip ulaşmadığımızı yani başarılı olup olmadığımız hakkında yargıya varmaktır. Günümüz iş dünyasında çok sık kullanılan, “*performans*” kavramı ile “*başarı*” olgusu birbirleri ile çok sıkı bir ilişki içerisinde. Başarı olgusu, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçütün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar¹. Performans ise genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır².

Nefes kesici teknolojik ilerlemelerin, tektonik kültürel ve politik değişmelerin ve şiddetli uluslararası rekabetin belirlediği bir kaos çağında yaşıyoruz. Çalışmaya ilişkin tutumumuz sürekli değişirken, işgücü her geçen gün daha da çeşitleniyor. Aynı zamanda müşteriler yoğun hizmet ve kusursuza yakın kalite istiyorlar. Herşeyin daha iyi, daha ucuz, daha hızlı olması gerekiyor³. Bu durum üretici organizasyonların birbirleriyle kıyasıya rekabet içinde olmalarını sağlamaktadır.

Bu noktada performans değerlendime insan kaynakları yönetim süreçleri arasında ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü performans değerlendirme sistemleri seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması ve ücret ve menfaat yönetimi gibi diğer insan kaynakları yönetim süreçlerine çıktı sağlamaktadır. Dolayısı ile iyi bir insan kaynakları yönetimi sistemi; objektif, tutarlı ve adil bir performans yönetim sistemine sahip olmakla mümkündür.

¹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Beta Yayın Dağıtım, 1997, s.215.

² Zühal AKAL, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları No:473, Ankara; 1998, s.1.

³ Robert H. Rosen, **İnsan Yönetimi**, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayın No. 260, İstanbul, 1996, s.26.

1.1. Performans Kavramı

Performans dilimize Fransızcadan girmiş bir kavramdır. Tam olarak karşılığı olmamakla birlikte performans kavramının Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı; “*başarım, verim gücü*” olarak belirtilmiştir⁴. Oxford İngilizce Sözlükte ise performans, “*başarı, verilen bir işi başarı ile sonuçlandırmak, uygulamak*” olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde özellikle performansa ilişkin birçok tanımlamanın yapıldığını görmekteyiz.

Bir tanıma göre; bireyin nitelik ve yeteneklerinin, işine yönelik olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçüleri karşısındaki durumu ifade etmektedir⁵.

Başka bir tanımda çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak belirtilmiştir⁶.

Bates ve Holton’a göre performans, içinde birbiri ile bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla bir bağlantı içinde olduğuna değinmiş, Brumbarch ise performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır⁷.

Yapılan bu tanımlamalar performans kavramının; arzu edilen sonuçlara ulaşma derecesinin belirlemeye yönelik bir kavram olduğunu bize göstermektedir.

1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme ilgili yapılan araştırmada “değerlendirme”, “değerleme” ve “ölçme” “ölçümleme” gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir.

Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir.

⁴ <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/sozbul.asp?kelime=performans>, Erişim: 02.03.2006.

⁵ Richard L. Daft, **Management**, Fourth Edition, Orlando: Dryden Press, 1997, s.14.

⁶ Tuğray Kaynak ve Diğerleri; **İnsan Kaynakları Yönetimi**; 2.Baskı, İstanbul: İ.Ü. İş.Fak., 2000, s.206.

⁷ Ümit Öztürk, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006, s.12.

Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır⁸.

Değerlendirme, yapılan ölçme sonucu elde edilen verilerin belirlenen ölçüt ya da ölçütlerle karşılaştırılması ve bu yolla elde edilen veriler hakkında bir yargıya varma işlemidir⁹.

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi birbirinden farklı olgulardır. Performans Değerlendirme, bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl bir performans gösterdiği ile ilgili olarak yapılan ve öznel içerikli yorumlardır. Buna karşılık performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir. Performansın en kolay ölçülebildiği sistemler, mekanik sistemlerdir. Buna karşılık açık bir sosyal sistem olan işletmelerde performansın ölçümü oldukça zordur. Her ne kadar belirli bir kar merkezinin performansı, karlılık, pazar payı gibi ölçütlerle; belirli bir iş sürecinin performansı, hata oranı, zamanında teslim edilen birimlerin toplam birimlere oranı vb. ölçütlerle ölçülebilse de, bu ölçülebilen performans göstergelerine her bireyin ne kadar katkıda bulunduğu açıkça saptanması hemen hemen imkansız gibidir. Belirtilen nedenlerden ötürü, belirli bir performansı gerçekleştiren çalışanların performansının ölçümü yerine değerlendirilmesi daha uygun bir çözüm olarak uygulamaya geçirilmiştir¹⁰.

Performans değerlendirmesi; çalışan bazında, takım bazında, kurumsal bazda, veya bunların bir karması şeklinde yapılabilir. Genellikle şirketlerde, performans değerlendirmesi temel olarak çalışan bazında yapılmaktadır. Çalışan bazında performans değerlendirmesinin temelinde yatan varsayım ise, çalışanların performansının, ekip ve şirket performansından bağımsız olarak ölçülebildiğidir. Diğer bir deyişle çalışan performanslarının toplamının, ait olduğu ekibin ve şirketin performansını oluşturduğudur. Diğer bir varsayım ise, şirketin tüm hedeflerinin çalışan

⁸ Durmuş Ali Özçelik, **Ölçme ve Değerlendirme**, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara: ÖSYM Yayınları, 1992, s.2.

⁹ Münire Erden, **Eğitimde Program Değerlendirme**, 2.Baskı, Ankara: PEGEM, Yayın No:21, 1995, s.9.

¹⁰ Tanıl Kılınç, Erden Akkavuk, “*Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım*”, **Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 2, Kasım 2001, s.106.

bazına indirilebildiğidir. Başka bir deyişle bireysel hedeflerin, birbirleriyle çatışmadığı, şirket hedeflerine paralel olduğu ve tüm bireysel hedeflerin toplamının şirketin genel hedeflerini oluşturduğudur¹¹. Bu çerçevede baktığımızda performans değerlendirme kavramının tanımı da performans kavramı gibi çeşitlilik göstermektedir.

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir¹².

Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur¹³.

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir¹⁴.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir¹⁵.

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir¹⁶. Başka bir deyişle performans değerlendirme, çalışanların iş performansını ortaya koymak amacıyla yapılır¹⁷.

¹¹ Mehmet Cemil Özden, “Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat Edilecek Bazı Noktalar”, http://www.mcozden.com/ikf_4_py_pds.htm, Erişim: 04.04.2006.

¹² İlhami Findıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**; 2.Baskı; İstanbul: Alfa; 2000, s.297.

¹³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü. İş.Fak., 1991, s.168.

¹⁴ Jonathan A. Segal, “Evaluating The Evaluators”, **HRMagazine**, October, 1995.

¹⁵ Warner W. Burke and Richard H. Koonce, “12 Principles of Organizational Transforming”, **Management Review**, Vol.86, No:8, September, 1997, s.17-23.

¹⁶ Margaret J.Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.9.

¹⁷ Keith Davis, William B. Jr Werther, **Human Resources and Personnel Management**, İstanbul: Int.Ed.,Literatür Yayıncılık, 1994, s. 338.

Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da "benzer diğerlerinin performansları" temelinde "ölçölmesini" içeren bir süreçtir¹⁸.

Performans değerlendirmesi, özü bakımından, insanın insana kıymet biçtiği bir olaya dayanmaktadır. İşletmede belli amaçlara göre çalışan değerinin saptanmasını içeren çok evreli bir süreçtir ve olayın başında da, sonunda da insan yer almaktadır¹⁹.

Yapılan tanımlamalarda dikkat çekici özellik performans değerlendirme kavramının statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır²⁰.

Performans değerlendirme sistemi, yaygın olarak kullanıldığının aksine, yılsonunda not verme sistemi değildir. Performans değerlendirme sistemi, "performansı değerli kılma" sistemidir ve esas olarak performans değerlendirmesini yapanın performansının değerlendirilmesine imkan verir²¹.

1.3. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

Performans gözden geçirme ve değerlendirme ile ilgili methodların ne zaman kullanılmaya başlandığı hakkında kesin bir bilgiye sahip değiliz. Çin'de M.Ö.221–265 döneminde imparatorluk, Wei Hanedanı'nın yaptığı işleri ve performansı değerlendirmek amacı ile "*İmparator Değerleri*" adı altında bir sistemi uygulamıştır. Asırlar sonra İspanyol rahip Ignatius Loyola(1491–1556) Cizvit Tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla bir performans sistemi kurmuřtur²².

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti

¹⁸ H. Canan Sümer, "*Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım I. Bölüm*" <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=987> Erişim:01.05.2006.

¹⁹ İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlendirmesi**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100, 1976, s.3-21.

²⁰ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Faköltesi Yayın No:262, 1994, s.2.

²¹ Acar Baltaş, "*Performansı Değerli Kılma Süreci*", **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 2002 sayı:12.

²² Öztürk, s.26.

veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır²³.

Değerlendirme konusundaki ilk çalışmayı I. Dünya Savaşında Water Dill Scott "man to man" adam adama karşılaştırma ölçeğini kullanarak Amerika deniz kuvvetlerinde yapmıştır. 1920–1930 yıllarında saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylece ilk çalışan Değerlendirme planları geliştirilmeye başlanmıştır²⁴.

Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır²⁵.

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir.²⁶

1.4. Performans Yönetimi Kavramı

Performans Yönetimi denildiğinde insan kaynakları sisteminin bir parçası olarak algılanmaktadır. Kavramı Google'da aratığımızda, ağırlıklı olarak *Performans Yönetimi*'nin insan kaynaklarının bir fonksiyonu ile ilgili olduğu görülür. Oysa günümüzde performans yönetimi, çok daha kapsamlı bireylerin değil, tüm organizasyonların nasıl çalıştığını tanımlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans Yönetimi hakkında bir ölçüde anlam ve dil yüzünden bir karmaşa söz konusudur. Basında ve medyada giderek artan bir şekilde İş Performans Yönetimi (Business Performance Management – BPM), Şirket Performans Yönetimi (Corporate Performance Management – CPM) ve Kurumsal Performans Yönetimi (Enterprise

²³ Uyargil; s.1.

²⁴ İsmail Durak Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:235, 1990, s.234.

²⁵ Uyargil; s.1.

²⁶ Uyargil, s.1.

Performance Management – EPM) kavramlarının ve bunların kısaltmalarının kullanıldığını görüyoruz. Fakat bunlar tıpkı “teşekkür ederim”, “thank you”, “merci”, “gracias” gibi aynı anlama geliyor²⁷.

Yönetim bilimi “*Performans Yönetimi*” kavramını bireysel ve kurumsal olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Bireysel bazda performans değerlendirme, çalışanların işleri için belirlenen amaçlara ulaşma derecesi ile ilgiliyken; kurumsal açıdan ise, kullanılan kaynaklar, ürün ve hizmetler, elde edilen sonuçlar hakkında düzenli ve istematik biçimde verilerin toplanması, analiz edilmesi ve raporlanması süreci ile ilgilidir. Performans yönetimi kavramı da bu iki boyuta göre ayrı ayrı tanımlanmaktadır.

Kurumsal açıdan “*Performans Yönetimi*”, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir²⁸.

Bireysel bazda ise “*Performans Yönetimi*” organizasyonlarda çalışanların performansını değerlendirerek ve takımların, bireysel katılımcıların potansiyellerini geliştirerek başarıyı sürekli kılan stratejik ve entegre bir yaklaşım olarak tanımlanabilir²⁹.

Performans yönetimi, kuruluş hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesidir. Performans Yönetimi’nin ana bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir³⁰.

²⁷ Gary Cokins, “Performance Management - Making It Work: Common Misunderstandings about Performance”, **Management, DMReview.com**, February 3, 2005.
http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1019248, Erişim: 05.05.2006

²⁸ Eser Nalbant, Tuncer Özdil, Zümrüt Ecevit, “*Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*”, **21.Yüzyılda Liderlik sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt-1, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 1997, s.21.

²⁹ Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Ninth Edition, Kogan Page, 2003, s.477.

³⁰ Nilsen Altıntaş, “*Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları*”, 17 Kasım 2004, <http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp>, Erişim: 04.03.2006.

- a) Stratejik Yön Belirleme-Planlama (Stratejik Planlama buna bağı Yıllık İş Planları)
- b) Kritik Başarı Alanı ve Yıllık Hedeflerin İndirgenmesi ve süreç hedefleriyle ilişkilendirme
- c) Yetkinlik Hedefleri'nin Belirlenmesi
- d) Performans Değerlendirme (Hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi)
- e) Rehberlik-İzleme
- f) Yönetim ve Profesyonel Gelişim Programları (yetkinlikleri geliştirerek performansı yükseltecek program ve gelişme planlarının oluşturulması)
- g) Ücret Yönetimi (ödüllendirme sistemleriyle ilişkilendirme)
- h) Kariyer Yönetimi (Kariyer haritalarının ve yedekleme planlarının oluşturulması için alt yapı oluşturma)

Performansı değerlendirerek, performans yönetimi uyguladığını düşünmek, sık düşülen bir hatadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır. Sadece performansı değerlendirmekle yetinip diğer aşamaları atlamak, başarısızlığı kaçınılmaz kılar³¹.

1.5. Performans Yönetimi Sistemi

Yukarıda yapılan tanımlama ve açıklamalar doğrultusunda sonuç olarak bireysel bazda gerçekleşen performans değerlendirme *Performans Yönetimi*'ne eşlik eden metodolojiler setinin temel bileşenlerinden birisi ve ona eşlik eden bir alt sistemdir diyebiliriz.

Performans yönetimi sistemi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Bu yönetim aracı aynı zamanda

³¹ Handan Dedehayır, "Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?", **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 2002, Sayı:12.

şirket içinde amaç ve hedeflerin doğru iletilip, doğru işlerin yapılmasını sağlayan bir bilgi iletişim sistemidir³².

1.6. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaltadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulması olarak ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin tespitinde ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir³³.

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir³⁴:

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,

³² Reha Abi, “*Performans Yönetimine Geçiş: Cennete mi, Cehenneme mi?*”, **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 2002 sayı:12.

³³ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. 2002, s.126.

³⁴ Uyargil, s.2.

- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi performans yönetimi sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek değerlendirilmesini sağlayarak, çalışanın motivasyon ihtiyaçlarını karşılayarak kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır.

1.7. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Çalışanları ve dolayısıyla organizasyonu geliştirmeyi amaçlayan bireysel performans yönetim sistemlerinin, çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona olan faydalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1.7.1. Çalışanlara Olan Faydaları

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

- Çalışanların performansları hakkında geribildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Çalışanların kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- Çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olur.

1.7.2. Yöneticilere olan faydaları

- Yöneticilerin astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Yöneticilerin ödüllendirilecek yüksek performanslı çalışanları doğru bir şekilde tespit etmelerini sağlar.
- Yöneticilerin birlikte çalıştıkları kişileri daha iyi tanıyarak, daha doğru görevlendirmeler yapmalarına olanak tanır.
- Yöneticilerin, kendilerine bağlı çalışanlara daha etkin bir şekilde koçluk ve yönlendirme yapmasına olanak tanır.
- Yöneticilerin bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını da değerlendirmelerine yardımcı olur.

1.7.3. Organizasyona olan faydaları

- Kurumsal hedef ve amaçların çalışanlara net olarak duyurulmasını sağlar.
- Yönetim raporlama ve bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.

- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Organizasyonel verimliliği artırır.
- Organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesinin, farklı birimler (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine girdi sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.

1.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır³⁵.

Literatürde çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri literatürde, klasik ve modern yöntemler olarak veya a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı c) Bireysel Performans Standartlarına Dayalı yöntemler olarak da gruplandırılmaktadır³⁶.

Seçilen performans değerlendirme yöntemi, kurulmak istenen sistemin amacına ulaşmasını sağlayacak olan bir yöntem olmalıdır. Aşağıda sıralanan yöntemlerin farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları departmanları,

³⁵ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: MPM Yayınları, No:640, 2000, s. 65.

³⁶ Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, Newyork: Macmillan Publishing Co., Inc. 1980, s.288.

şirketlerinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmek için, zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendi şirketlerine özgü yaklaşımlar oluşturabilmektedir.

1.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir performans ölçümü yapmak için iki yöntem kullanılır. Bunlar:

1. Sıralama Yöntemi
2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi'dir.

1.8.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Bu yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama (simple ranking) tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısızına göre sıralarlar. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır.

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır.

1.8.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlardan diğeri Zorunlu Dağıtım Yöntemi diye adlandırılır. Sıralama yöntemlerine benzerlik göstermekle birlikte bu yöntem, yöneticilerin çalışanlarının değerlendirmelerini önceden belirlenmiş dağılıma göre yapmalarını gerektirir.³⁷ Zorunlu dağılım yöntemi örneği **Tablo 1.**'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği

Zayıf	Ortalamanın Altında	Ortalama	Ortalamanın Üzerinde	Mükemmel
10%	20%	40%	20%	10%
Ahmet	Barış	Erdem	Murat	Selin
Gökhan	Aliye	Hamza	Aylin	Canan
	Arzu	Hacer	Nadir	
	Mustafa	Emre	Semih	
		Levent		
		Doruk		
		Neşe		
		Ada		

Kaynak: Carrell, Elbert, Hatfield, s.364

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler.

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

³⁷ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, **Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995, s.364.

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farzederek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur.

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 bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama (staffing) ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.

1.8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmıştır. Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yaklaşım; Geleneksel Değerlendirme Skalaları, Davranışsal Değerlendirme Skalaları, Kritik Olay Yöntemi ve İşaretleme Listesi Yöntemi olarak gruplandırılabilir.

1.8.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Geleneksel Değerlendirme Skalaları en yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Yaygın olarak kullanılmasının birçok nedeni vardır. Bunlardan ilki, kullanmak için kolaydırlar. Değerlendiriciler büyük miktarda

çalışanı kısa bir zaman içinde değerlendirebilirler. Skalaların anlaşılması ve çalışanlara açıklanması da çok kolaydır. Ayrıca geliştirilmeleri ve gerektiğinde değiştirilmeleri oldukça basittir.³⁸ Değerlendirme kriterleri üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme skalasını geliştirmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi bunlardan bir tanesidir. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir. Kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktörle ölçülmemelidir.

1.8.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal Değerlendirme Skalaları geleneksel değerlendirme skalalarının uygulanma esnasında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Davranışsal değerlendirme skalalarının “davranışsal beklenti skalaları” ve “davranışsal gözlem skalaları” olmak üzere iki türü bulunur.

1.8.2.2.1. Davranışsal Beklenti Skalaları

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne

³⁸ William P. Anthony, Pamela L. Rerewe, K. Michele Kacmar, **Strategic Human Resource Management**, Second Edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1996, s.360-361.

oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Davranışsal Değerlendirme Skalalarının geleneksel değerlendirme skalalarından üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Şekil 1’de örnek bir davranışsal beklenti skalası gösterilmektedir.

Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir. Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir. Memnun olmadığı taktirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir. Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	9	Bir tamgün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Şekil 1. Davranışsal Beklenti Skalası Örneği

Kaynak: Uyargil, s.47

1.8.2.2.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal Beklenti Skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin Davranışsal Beklenti Skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir.

1.8.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder. Ve genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışana geribildirim sağlar. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından astın açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır.

Bu metodun çeşitli faydaları vardır. Yöntem, yöneticilere değerlendirmeyi açıklamak için iyi ve kötü performansın spesifik katı örneklerini sağlar. Yöneticinin çalışanın performansını tüm değerlendirme dönemi boyunca düşündüğü hakkında güvence verir. Çünkü kritik olaylar biriktirmek zorundadır. Değerlendirme çalışanın son zamanlardaki performansını yansıtmaz. Kritik olayların uzayan bir listesinin tutulması ayrıca çalışanın performans eksikliklerini elemesi için özellikle neler yaptığı hakkında somut örnekler sağlar. Bununla birlikte bu metod çalışanları karşılaştırmada ve ücret hakkında kararlar vermede çok faydalı değildir.³⁹ Kritik Olay Yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir. Örnek bir Kritik Olaylar Değerlendirme Formu **Şekil 2**'de gösterilmektedir.

³⁹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000, s.329.

Açıklama: *Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.*

İŞ GÖREVLERİ

1 – Etkililik

- a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.
- b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
- c) Görevlerini anladığı görülüyor.
- d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay: _____

2 – İş Bilgisi

- a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
- b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
- c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
- d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay: _____

İNSAN İLİŞKİLERİ

1 – İletişim

- a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
- b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
- c) Örgütsel konularda becerikli.
- d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.
- e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

Olay: _____

2 – Başkalarıyla İlişkiler

- a) Diğer çalışanlara karşı saygılı
- b) Diplomatça davranıyor.
- c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
- d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.

Olay: _____

DİĞER

Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.

Şekil 2. Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği

Kaynak: Palmer, s.49

1.8.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı işaretleme listesinde işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir. Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için, özellikle yüksek puanlara yönelmeyi, bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından İşaretleme Listesi Yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülsede, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

1.8.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, çalışanlar önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmekteydiler. Bu yöntemde ise, kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır.

1.8.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da üst ile astın müzakeresi sonucunda belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.

1.8.3.2. Standartlar Yöntemi

Standartlar Yöntemi de Doğrudan İndeks Yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha

ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Sözkonusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir. Bu yöntem aslında Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan pesonele uygulanması olarak da değerlendirilebilir.

1.8.3.3. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara Göre Yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanısıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Bu yöntem modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır. Performans yönetimi sistemi içinde Amaçlara Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür.

Amaçlara Göre Yönetim (AGY) kavramıyla ilgili olarak yerleşmiş, üzerinde anlaşılmış bir tanım yoktur. Uygulamadaki yaygınlığına rağmen, yöneticilerden bilim adamlarına kadar bu konu ile ilgili herkes kendine göre bir tanım geliştirmekte ve kullanmaktadır. Bunun sonucu olarak da AGY her amaca hizmet eden bir terim olarak ortaya çıkmaktadır. Hatta Hodgson, mizahi bir üslupla AGY’i, yirmi dokuz çeşidi olan dondurmaya benzetmiştir.⁴⁰ Bununla birlikte AGY, üst ve astların, organizasyon hedeflerini beraberce tanımladıkları ve her bireyden beklenen sorumlulukların bu hedefler doğrultusunda belirlendiği ve her türlü üyenin katkısının değerlendirilerek bölümlerin faaliyetlerine kılavuzluk eden önlemlerin kullanıldığı bir süreçtir.⁴¹

Sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, Amaçlara Göre Yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler çalışanların ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygundur.

1.9. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Yukarıda incelediğimiz performans değerlendirme yöntemlerinin bazılarının karşılaştırılmaları **Tablo 2.**’de gösterilmektedir.

⁴⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001, s.105.

⁴¹ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1999, s.590.

Tablo 2. Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değ.Skl.	Sıralama	Dav.Bek.Skl	Dav. Gözl.Skl	Amaç.Göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personelin kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme belirleme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/yüksek
Değerlendirenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük/orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerde gereken beceri	Düşük	Düşük/orta	Orta	Orta	Yüksek

Kaynak: Uyargil, s.53

1.10. Performans Yönetim Sistemi Çıktılarının Kullanım Alanları

Performans Değerlendirme sonuçlarının nerede ve nasıl muhafaza edileceği, hangi alanlarda ne ölçüde ve nasıl kullanılacağı prosedürlere bağlanmalıdır. Değerlendirme sonuçları; Stratejik planlamada, insan kaynakları planlamasında, ücret kademesinin belirlenmesinde, prim ve ödül sisteminde, kariyer planlaması ve terfilerde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve işten çıkarmada kullanılabilir.

1.10.1. Stratejik Planlama

Bir işletmenin stratejik planının başarılı bir şekilde uygulanmasındaki anahtar faktör, performans yönetimidir. Performans yönetim sistemi, işletmenin nihai amacı olan finansal mükemmelliğe ulaşması için oluşturulan stratejinin, üst yönetimin sınırları dâhilinde kalmaması ve organizasyonun alt basamaklarına da aktarılması gerekir.

Kısaca, amaçlara ulaşmak için strateji ile ortaya konan amaçların sadece üst yönetim tarafından değil, işletmedeki her çalışanın katılımı ile belirlenmesi, hem belirlenen stratejik amaçların anlaşılması hem de çalışanların bu amaçlara inanması açısından oldukça önemlidir. Dolayısı ile performans yönetimi sistemi için, günlük faaliyetlere ilişkin olarak, operasyonel yönetimle, stratejik yönetim ve stratejik planlama sürecinin daha sıkı biçimde senkronize çalışmasını sağladığını ve stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliğinin önemli ölçüde birbirine bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

1.10.2. İnsan Kaynakları Planlaması

Etkili bir insan kaynakları planı, organizasyonun başarısının temel taşıdır. Hangi alanlarda kaç elemana ihtiyaç duyulduğunu bilmezseniz insanları nasıl eğitip geliştirebilirsiniz? Bütün organizasyonlar insan kaynakları için şu ya da bu şekilde plan yapar⁴².

Bu planın etkili olması için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun içinde varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi, rotasyon, lokasyonlar arası transferve işten ayırma ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

1.10.3. Eğitim ve Gelişim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans yönetimi sonuçları temel olarak eğitim yönetimi sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geribildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi tarafından çalışanla paylaşılmaz. Mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, performans değerlendirme sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biridir. Bu sayede insan kaynakları, şirket bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirme

⁴² M. Palmer ve K.T. Winters, **İnsan Kaynakları**, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s.31.

neticesinde tespit edilen ihtiyaçları şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek “eğitim planlaması” yapabilmektedir.

1.10.4. Ücret ve Menfaat Yönetimi

Entegre, yani birbiri ile ilişki bir insan kaynakları modelinde performans yönetim sistemi sonuçları genellikle ücret sistemine de girdi teşkil eder. Toplam ücret paketi, Direkt ücretlendirme ve endirekt ücretlendirme olmak üzere iki ana bölümden oluşur. Endirekt ücretlendirme; sağlık sigortaları, emeklilik programları, şirket aracı, cep telefonu, kulüp üyeliği gibi yan faydalardan oluşmaktadır. Direkt ücretlendirme ise, temel ve değişken ücretten oluşmaktadır ve toplam ücret paketinin nakit kısmını ifade etmektedir.

Şirketlerde genel olarak, performans değerlendirme sonuçları ücret paketine iki şekilde yansıtılır:

1. Temel ücretin, performans zammı ya da terfi yolu ile arttırılması
2. Performans değerlendirme puanının çeşitli katsayılar kullanılarak performans primine dönüştürölmesi ve “değişken ücret” olarak ödenmesi.

Değişken ücret, potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsurudur. Performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturur ve ücret giderlerinin şirket performansıyla doğru orantılı olmasını sağlar. Ayrıca, şirketin öncelikli hedef ve beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını ve çalışanların sergiledikleri davranışların sonucunda elde edilen getiriyi şirketle paylaşmasını sağlar. Tüm bunlara ek olarak, ücret harcamalarının yıllar için katlanarak sabit bir yük oluşturmasını engeller.

1.10.5. Kariyer Geliştirme Sistemi

İnsan Kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve performans yönetim sistemleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışanlar, kariyerlerinde belli noktalara gelebilmek, gelişimlerini sürdürebilmek için eğitimler alırlar ve alınan eğitimler çalışanları geliştirdikçe, çalışanların performansları artar ve dolayısıyla şirket içerisindeki ilerlemeleri devam eder.

Çalışanların şirket içindeki kısa ve orta vadeli kariyer hedeflerinin şirket tarafından anlaşılması ve yakın gelecekte çalışanın ne tür görevler üstlenebileceğinin belirlenmesi amacıyla performans değerlendirme görüşmelerinden edinilen bilgiler (performans değerlendirme sonucunda belirlenmiş olan çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri, çalışanın tercihleri) kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme çıktıları, "organizasyonel yedekleme" sürecine de girdi sağlar. Yedekleme planlaması, organizasyonun kritik liderlik kademeleri için, uygun potansiyele ve kariyer geçmişine sahip çalışanların, yine organizasyon açısından kritik süre öncesinde belirlenmesi ve liderlik gelişimlerinin sağlanarak söz konusu pozisyona hazır hale getirilmesi sürecidir. Bu çalışanlar belirlenirken, çalışanın şirketteki tüm kariyer geçmişi dikkate alınmalıdır.

1.10.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme gibi Uygulamalar

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

1.10.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece

performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulabilir.

1.11. Performans Yönetimi Sürecinde Sık Yapılan Hatalar

Performans yönetimi sürecinde yapılan hataları sistemden kaynaklı hatalar ve değerlendiriciden hatalar olarak ikiye ayırabiliriz. Sistemden kaynaklı hataları aşağıdaki gibi sıralaya biliriz.

- Sistemin kurulumunda çalışanların katılımının sağlanmaması.
- Değerlendirme kriterlerin doğru belirlenmemiş olması,
- Hedef ve kriterlerin kurumsal hedeflerle ilişkilendirilmemesi
- Performans Standart ya da hedeflerinin ölçülebilir, gözlemlenebilir, ulaşılabilir, zamanla ilişkili olma özelliklerini taşımaması.
- Sistemin dl ceza sistemleri ile ilişkilendirilememesi.

Değerlendiriciden kaynaklanan hatalar aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

1.11.1. Hale Etkisi

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir⁴³.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendir- melerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının

⁴³ Kaynak, s. 222.

performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenecek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.

Değerleme faktörleri					
İnsiyatif yeteneği					
İş birliği yeteneği					
İş çıkarma yeteneği					
İş başarma yeteneği					
İş bilgisi					
	1	2	3	4	5 Değerleme derecesi

Sekil 3. Hale Etkisi Tablosu

Kaynak: Zeyyat. Sabuncuoğlu., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s. 189.

1.11.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üs- tünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendiriciler "kıt ya da bol notlu öğretmenlere" benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır.

Olumlu/yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar⁴⁴:

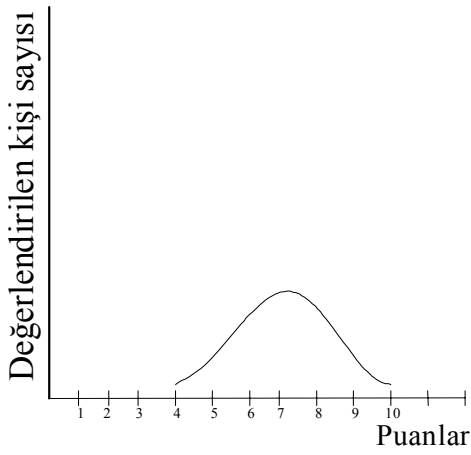
- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması

Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:

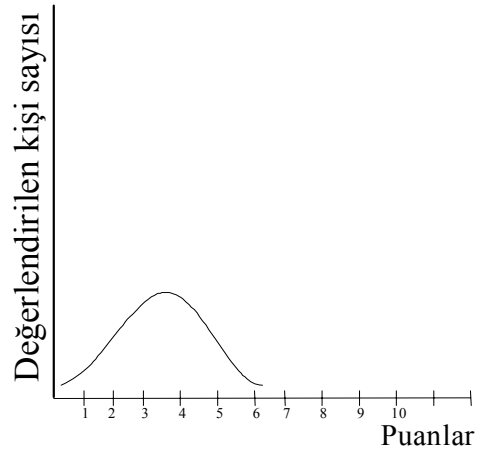
- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

⁴⁴ Uyargil,s.75.

Yukarıda belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın belirli derecelere/puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir⁴⁵. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır. Bu tür hataların önlenmesi ya da eliminasyonu için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir.



Şekil 4a. Yüksek Puanlara Yönelme



Şekil 4b. Düşük Puanlara Yönelme

Kaynak: Tuğray Kaynak ve Diğerleri, s. 223

Şekil 4a'da yüksek, 4b'de ise düşük puanlara yönelen iki ayrı değerlendirme amirinin puanları görülmektedir. Her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması iken, düşük puanlara yönelenin 3'dür. Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte, sonuçlar topluca ele alındığında, sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı ayarlamalar yapmak gerekecektir. Örneğin, her iki değerlendiricinin verdiği puanların ortalaması ile genel değerlendirme ortalaması arasındaki fark bulunacak ve bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenecek ya da puanlardan çıkartılacaktır. Puanlamalarda bu tür ayarlamalar yapmak mümkünse de, bazı görüşler değerlendiricileri eğiterek, ya da faktörleri ve/veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmanın daha uygun bir yol olduğunu öne sürmektedir.

⁴⁵ Uyargil, s.76.

Belirli puanlara/derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan/derecelerden kaçarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir⁴⁶. Bu hatalar da yukarıda açıklanan olumlu ve olumsuz puanlara/derecelere yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini doğru olarak görmek mümkün olmayacaktır.

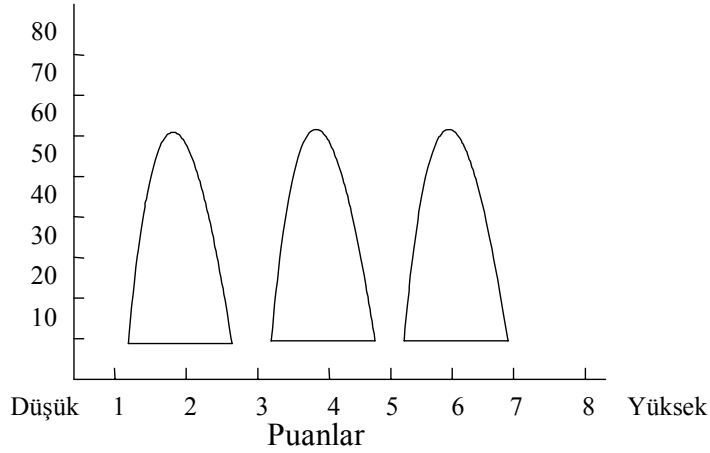
Orta derece/puanlara yönelmenin de çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı yeğler. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Ayrıca bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güçtür. Örneğin, bir dağıtım şirketinin kamyon şoförünün sürekli olarak amirinden uzakta faaliyetlerini sürdürmesi gibi. Bu gibi durumlarda astını gözlemlene imkanı sınırlı olan (özellikle belirli performans boyutlarında) yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir. Ancak bu gibi durumlarda da, sözkonusu astın değerlendirilmesinde diğer bazı kişilerin değerlendirmelerine başvurulması (örneğin, müşteriler, iş arkadaşları vb.) ya da başka bazı verilerden yararlanılması (müşteri şikayetleri gibi) bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır.

Bazı sistemlerde de yüksek ve düşük puanlara yönelmeyi (**Şekil 5**) önlemek için, bu doğrultuda yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu destekler nitelikte açıklamalar yapılması gerekir. Ancak yöneticilerin bu açıklamaları ek bir külfet olarak görmeleri ve bu işi yapmaktan kaçınmaları sonucunda orta puanlara yönelme eğiliminin arttığı durumlar ortaya çıkabilir. Değerlendiricilerin orta puanlara/derecelere yöneldiği durumlarda özellikle üstün performans düzeyindeki kişileri teşhis etmesi güçleşecektir. Aynı şekilde, düşük performans nedeni ile eğitim, yönlendirme ve danışmanlık

⁴⁶ Uyargil,s.77.

hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerin de belirlenmesi güç olacağından, bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması ihmal edilmiş olacaktır⁴⁷.



Şekil 5. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Kaynak: Kaynak ve Diğerleri, s. 225

1.11.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

⁴⁷ Kaynak, s. 224.

Ancak burada, kanımızca yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönembaşı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde gözardı etmemelidir.

1.11.4. Kontrast Hatalar

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat” bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu tür kontrast hataların önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

1.11.5. Kişisel Önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ile değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir⁴⁸. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da bir kaç kriter ile değerlendiren

⁴⁸ Uyargil, s.80.

yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yeralan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

Aşağıda, özellikle geleneksel değerlendirme skalaları uygulanan organizasyonlarda değerlendirme hatalarını önlemek ya da azaltmak için alınabilecek bazı önlemler belirtilmiştir⁴⁹:

Değerlendirme skalalarının oluşturulmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Skala yardımı ile değerlendirilecek performans boyutu/kriteri için sadece tek bir özelliğini temsil etmelidir. Diğer bir deyişle kriterler arasındaki geçişim olmamalıdır. Ayrıca bunlar açık, net ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.
- Skalada belirtilen puan aralıkları/dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçim de ifade edilmelidir.
- Değerlendiriciler kısa bir sürede çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.
- Değerlendiriciler değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

⁴⁹ Kaynak, s. 226.

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2. 360 Derece Değerlendirme

Bugünün iş dünyasında rekabetçi avantajı sürdürmek için, çalışanların işverenlerine, işyerinde etkileşim içinde oldukları diğerleri tarafından nasıl görüldüklerini anlama şansını vermeleri önemlidir. 360 derece programları geliştirici ihtiyaçları saptamak ve bireylere, takımlara ve organizasyonlara daha başarılı olmalarına yardım edecek bir araç sağlamak için bu görüşleri araştırır. Bu değerlendirme süreci çeyrek yüzyıldır bilinmesine karşılık, uygulanması ve yararlanması hala tartışma konusudur⁵⁰.

Günümüzde, performans değerlendirmenin amaçlarının ve organizasyonel strateji ile nasıl uyumlulaştırılacağı, bu uyumun değerlendirme boyutları, kriterleri ve yönetimleri ile sistemin tasarımına nasıl yansıtacağı, ölçümlerin nasıl daha sağlıklı hale getirileceği önde gelen araştırma sorunlarını oluşturmaktadır⁵¹.

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir⁵².

Fortune Dergisi Kasım 2002 sayısında, çağımızın performans değerlendirme yöntemini, “360 Derece Geribildirim Hayatınızı Değiştirebilir” manşeti ile okurlarına

⁵⁰ Joan Brett, **Understanding the Effectiveness of 360-Degree Feedback Programs** Chicago, 19th Annual SIOP Convention. April 3, 2004.

⁵¹ Patrick M. Wright, Scott A. Snell, “*Toward an Integrative view of Strategic Human Resource*” **Magnament Review**, Vol. 1, No.3, 1991, s. 205

⁵² Aygöl Aytaç, “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Yıl. 4, Sayı 41, Temmuz 2003. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>, Erişim: 02.06.2006.

tanıyordu. Business Week de benzer bir bakış açısı dergisinin şirketlerin yönetim kurulu başkanları ile yaptığı röportaj ile ortaya koymakta. Buna göre başkanlar, bu tür bir geri beslemenin “öz-güveni arttırdığı, yöneticilerin yaşantılarını daha dengeli kıldığı ve evde ve işte nasıl daha etkin olunacağını öğrettiğini” ifade etmekte. Ayrıca danışmanlık firmalarının yaptığı bir araştırmaya göre “Fortune 500’de yer alan tüm firmalar ya 360 derece geri beslemeyi aktif olarak kullanıyor ya da kullanmayı düşünüyor”⁵³.

Peki 360 derece geribildirim bu kadar popüler yapan ne? Prof. Robbie Burns’e göre bu popülerite 360 derece geri beslemenin, yöneticilere; patronları, çalışma arkadaşları, astları, müşterileri ve tedarikçilerinin davranışları hakkında neler düşündüğünü öğrenme fırsatı vermesinden kaynaklanıyor. Bu tür gerçek bilgi yöneticilerin “hata yapma olasılığını azalttığından” kabulü de pek zor olmuyor⁵⁴.

Ayrıca 360 derece geribildirim organizasyonun değişim ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Günümüzde pek çok organizasyon kademeleri kaldırarak hiyerarşiyi azaltmakta ve yetkilendirme, takım çalışması, bireysel gelişim ve kişisel sorumluluk gibi kavramlara daha fazla önem vermektedir. 360 derece geribildirim modeli bireysel değerleri organizasyonel amaçlarla bütünleştirmeyi hedefleyen tüm bu yaklaşımlarla uyumlu içinde ve bunları destekler bir yapıya sahiptir.

2.1. 360 Derece Değerlendirmenin Tanımı

360 dereceden performans değerlendirme yönteminden bahsederken birçok terimin kullanıldığı gözlenmiştir⁵⁵.

- İş sahipleri değerlendirmesi
- Tam-daire değerlendirme(full-circle appraisal)
- Çok değerlendiricili geribildirim(multi-rater feedback)
- Çok kaynaklı değerlendirme (multi-source feedback)

⁵³ R. Lepsinger ve D. Lucia Annetoinette, **The Art and Science of 360 Feedback**, San Francisco: 1997, s.3.

⁵⁴ “Neden 360 Derece”, <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=151&ad=&id=15> , Erişim: 06.06.2006.

⁵⁵ Alma M. Mccarty, Thomas N. Garavan “360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development”, **Journal of European Industrial Training**, 25/1, 2001, s.54

- Ast ve emsal değerlendirmesi
- Grup performans değerlendirmesi(group performance review)
- Çok noktalı değerlendirme
- Çok perspektifli değerlendirme

Yöntem hakkında birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir.

360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve kullanılan kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir⁵⁶.

360 derece geribildirim çalışanın performansının, çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir⁵⁷.

Bir başka tanıma göre çoklu geribildirim sistemi, değerlenen bireyin davranışlarına ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında farklı kaynaklardan veri elde edilmesidir⁵⁸.

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir⁵⁹.

“Çok-kaynaktan geribildirim” veya “360 derece geribildirim” bir çalışanın amirlerinden, iş arkadaşlarından, astlarından, bazen müşterilerden, mal sağlayan tedarikçilerden ve/veya eşlerinden gelen girdilere dayanan bir performans değerlendirme yaklaşımıdır.⁶⁰

⁵⁶ Payam Yüce, “360 Derece Değerlendirme” <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=529> , Erişim: 06.06.2006.

⁵⁷ Barutçugil, s.202.

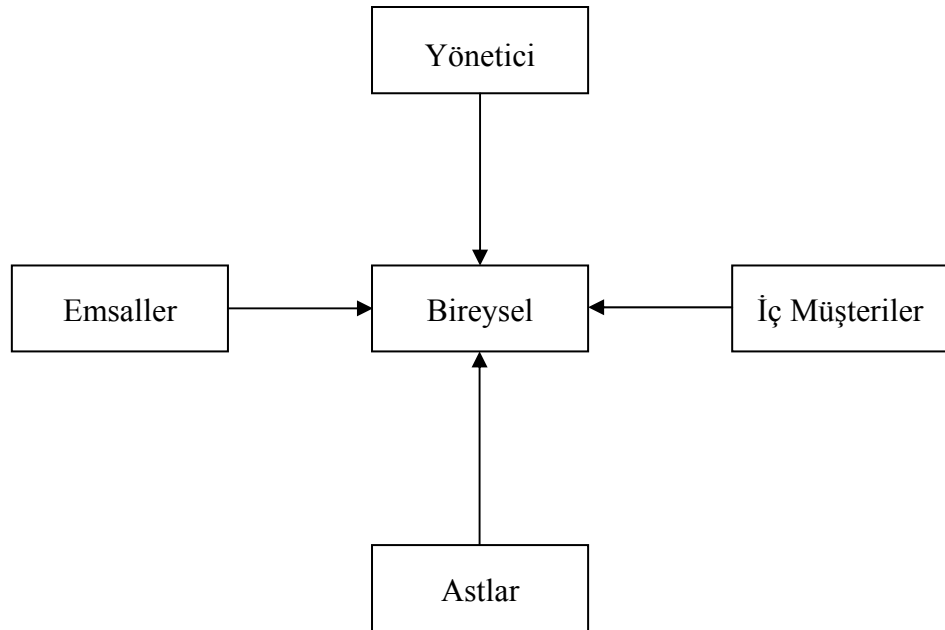
⁵⁸ Mccarty, Garavan, s.6.

⁵⁹ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resources Management**, 7th. Edition, U.S.A: John Wiley&Sons, Inc, 2002, s.287.

⁶⁰ Gary Yukl, Richard Lepsinger, “How to Get the Most out of 360 Degree Feedback”, **Training**, Vol. 32, No. 12, December 1995, s. 45-50

360 derece geribildirim ya da çok-kaynaklı değerlendirme performans değerlendirmelerinin amirler, emsaller, astlar, ve müşterilerden oluşan çok sayıda kişiden toplanmasından bahseden bir yöntemdir⁶¹.

Bu değerlendirme yöntemi insan kaynakları yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans Değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibariyle de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir⁶². Aşağıdaki **Şekil 6**'da tanımlanan 360 derece değerlendirme yöntemi modelini görmekteyiz.



Şekil 6. 360 Derece Geribildirim Modeli

Kaynak: Armstrong, s.514

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 derece değerlendirme yönteminde birçok organizasyon, geleneksel yöntemden

⁶¹ Stephane Brutus, Mehdad Derayeh, "MultisourceAssesment Programs in Organizations: An İnsaider's Perspective", **Human Resources Development Quarterly**, Vol. 13 No. 2, Summer 2002, s.188.

⁶² Lepsinger ve Anntoinette, s.197.

farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir⁶³.

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

2.2. 360 Derece Değerlendirmenin Tarihçesi

360 derece geribildirim terimi aslında teoride ve teorinin uygulamasında bazı öncü çalışmalar yapan bir şirket olan TEAMS, Inc.'in kayıtlı ticari markasıdır. Bu terim Band-Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş yaşamında çok yaygın bir ibare haline gelmiş ve orijinal terimlerin yerine geçmiştir. Bunun ticari marka olmasından önce mi sonra mı olduğu ise belli değildir. Bu tip yöntem için orijinal terimler “çok-değerlendiricili değerlendirme” ve “çok-kaynaklı değerlendirme” dir. Çok-değerlendiricili değerlendirme neredeyse 360 derece geribildirim ile eşanlamlıdır. Buna rağmen çok-kaynaklı değerlendirme iş arkadaşlarının değerlendirmelerinden başka bir de iç ve dış müşteriler gibi diğer çeşit performans ölçümlerini kapsar. 360 derece değerlendirme terimi de benzer bir yöntemi içerir. Fakat 360 derece geribildirim sadece değerlendirmenin yapılmadığını, sonuçların değerlendirilen kişiyle paylaşıldığını ifade eder.⁶⁴

1950'lerde, hem çalışanların aldıkları geribildirim içeriğine hem de bu geribildirim veriliş şekline 2 düşünce yardım etmekteydi. Amaçlara göre yönetimin organizasyonlar tarafından genişçe kabul edilmesi ve uygulanması geribildirim yöntemine odaklanmaya ve geribildirim yöntemini biçimlendirmeye katkıda bulundu. Artık patronlar ve çalışanlar spesifik verimlilik hedeflerini birlikte saptayabiliyor ve bunun doğrultusunda çalışabiliyorlardı. Hemen hemen aynı zamanlarda çalışan motivasyonu üzerine yapılan araştırmalar da, çalışanlara performans hedeflerine ne kadar yakın oldukları ve bu hedeflere ulaşmak için neler yaptıkları hakkında düzenli

⁶³ Lepsinger ve Anntoinette, s.199.

⁶⁴ Simon Hurley, “*Application of Team-Based 360 Degree Feedback Systems*”, **Team Performance Management**, Vol. 4, Iss. 5, 1998, s.202-210.

bilgi verildiğinde, çalışanların hem verimliliklerinin hem de iş tatminlerinin arttığını açıklamaktaydılar. Bu nedenlerle de çalışanlar ve patronları arasındaki periyodik performans inceleme görüşmeleri 1950’lerde standart hale geldi⁶⁵.

“Aşağıya doğru geribildirim” performans gözlemek ve verimliliğe katkıda bulunan davranışları açıklamak için kıymetli bir araçken sadece bir perspektiften sağlanmaktaydı ve bu nedenle sınırlıydı. Ayrıca araştırmalar bir patronun değerlendirmesinin çalışanın bireysel davranışının gözleminden çok birim performansına bağlı olabildiğini göstermekteydi. Yöntem iyi idare edilmediğinde veya patron ile çalışan sonuçlar ve zayıf performansın nedenleri hakkında uyuşmadıklarında bu görüşme çalışanın motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere sahipti⁶⁶.

1960’ların ortaları ve 1970’lerin başları süresince akademisyenler ve uygulamacılar insanlara performanslarının daha kapsamlı ve daha doğru görüntülerinin nasıl sağlanacağı sorusu üzerinde durdular. Araştırmacılar patronun davranışından en çok etkilenen direkt raporlardan gelen geribildirim yönetimsel performans üzerindeki etkilerini araştırdılar. Araştırmalardan bazıları patronun davranışları hakkındaki direkt raporların algılamalarının doğru ve olumlu etkiye sahip oldukları yönündeki hipotezi kanıtladılar. Patronlar da diğerlerinin kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmeye başladılar⁶⁷.

1980’lerin ortalarında Center for Creative Leadership (North Carolina’da kar için olmayan araştırma ve yetiştirme organizasyonu) tarafından bir çalışma yürütüldü. Üst yöneticilerin gelişimi üzerine yapılan çalışmalar insanların bir kişiyi değerlendirirken kendilerinin patron, emsal, direkt raporlar veya müşteri olmalarına bağlı olarak değerlendirmelerinin değiştiğini gösterdi. Ayrıca araştırmanın 3 ana bulgusu insanların dikkatini 360 derece geribildirimnin önemine çevirdi⁶⁸.

⁶⁵ Tuğrul Savaş, **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, Çantay Yayınları, 2005, s.6.

⁶⁶ Lepsinger ve Anntoinette, s.7.

⁶⁷ Altan Doğan, “*Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama*”, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 51.

⁶⁸ Lepsinger ve Anntoinette, s.8.

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Teorik Dayanağı

360 derece geribildirim 2 ana teorik prensibe dayanmaktadır. Birincisi tek kaynaklı değerlendirmelere nazaran değerlendirmelerde birçok kaynağı kullanmak çalışan için daha geçerli ve daha güvenilir sonuçlar verir⁶⁹. Çünkü farklı seviyelerden üç veya daha fazla değerlendiriciyle olumlu ya da olumsuz önyargının değerlendirmelerde daha az şansı olduğu için toplanan bilgi genellikle daha güvenilir ve daha önemlidir. Ayrıca birkaç değişik kaynaktan gelen bilgi toplandığında tek bir kişiden gelen bilgiden daha fazlasını sağlar ve farklı insanlar kendi bakış açılarıyla katkıda bulunduklarından ve her biri değerlendirilen ile değişik şekillerde veya hacimlerde birbirlerini etkilediklerinden elde edilen bilgiler oldukça kapsamlıdır.

360 derece geribildirim ve çok-kaynaklı geribildirim için diğer temel varsayım kişisel farkındalığın artırılması ile davranış değişikliği olacağı inancıdır⁷⁰. Kişisel farkındalık bireyin, başkalarının kendisi hakkındaki yargılarını değerlendirme yeteneği ve bu yargıları öz-değerlendirmesine dahil etmesidir. Kendisinden haberdar olan insan duygularının, güçlü ve zayıf yanlarının ve dürtülerinin neler olduğunu çok iyi bilir. İnsanların kendilerini nasıl gördükleri ile başkalarının onları nasıl gördükleri arasındaki herhangi bir uyumsuzluğu fark etmeleri de onların kişisel-farkındalıklarını artırır ve artan kişisel farkındalık da maksimum performans için ana unsurdur⁷¹.

Başkaları tarafından sağlanan geribildirimnin incelenmesiyle; çalışanlar güçlü ve zayıf yanlarını ve diğerlerinin kendilerini ve kendi işlerini nasıl algıladıklarını daha iyi anlarlar. Böylelikle de performanslarını ve etkileşimlerini diğerlerinden gelen geribildirimlere göre değiştirir ve geliştirirler.

2.4. 360 Derece Değerlendirmenin Amacı

360 derece değerlendirmeleri, ölçmeye yardımcı olacak ölçüm kaynağı oluşturmak ve belirlenen sürede bireysel ve/veya organizasyonel gelişimi sağlamak için

⁶⁹ Allan H. Church, David W. Bracken, “*Advancing the State of the Art of 360-Degree Feedback*”, **Group & Organization Management**, Vol. 22, Iss. 2, June 1997, s.149–161.

⁷⁰ Church, Bracken, s.149–161.

⁷¹ Alma M. McCarthy, Thomas N. Garavan, “*Developing Self-Awareness in the Managerial Career Development Process: The Value of 360-Degree Feedback and the MBTT*”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, Iss. 9, 1999, s. 437.

tasarlanmıştır. 360 derece programları bireyler ve organizasyonlar için karlıdır. Bu tür programlar kıyaslama, gelişim fırsatlarının tanımlanması ve kişisel gelişim ve ilerlemenin izlenmesi için yararlı olabilir. “Good to Great” (*İyiden Mükemmele*) kitabındaki çalışma, başarılı organizasyonları model göstererek “doğru insanları otobüse alarak ve yanlış olanları indirerek” lafını referans göstererek 360 derece programlarının değerli bireyleri belirlemeye yardım ettiğini gösterir⁷².

360 derece performans değerlendirmenin temel amacı, “*performans değerlendirmesi*”nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geribildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir⁷³.

360 derece yöntemi bireylerin çalışanlarından geri bildirim olarak yapılandırılmış ve standardize edilmiş bir süreç sağlamak için tasarlanmıştır. Bu geribildirim genellikle süpervizörlerden, eş pozisyonlulardan, astlardan ve/veya bireylerin genel olarak iletişimde bulundukları tarafından gelir. Asgari iş ilişkilerinin de ötesinde, bazı organizasyonlar müşterilerine, iş ortaklarına ve tedarikçi firmalarına girdi sağlamak için dışarıdan geri bildirim isterler. Bazı durumlarda bireyin etkileşimde olduğu ailesi, arkadaşları ve dış organizasyonlardan gelen verileri de kapsayan “Kişinin heryönü” konsepti dikkate alınmaktadır. Bu girdileri dahil ederken güvenilirlik konusu dikkate alınmalıdır. Uygulanabilir tüm potansiyel kaynaklar 360 derece yönteminin amacının bir fonksiyonudur⁷⁴.

360 derece yönteminde organizasyonun kültürü, bireyler arası güven düzeyi ve birbirlerine gösterdikleri saygı çok önemli bir rol oynar. Eğer bağlılık, güven ve saygı düzeyi yüksekse bireyler dürüstçe ve özgürce paylaşırlar. Geribildirim alma-verme süreci ve belirli olaylara oldukları yerde ve zamanında dikkat çekmek iyileştirme şansını artırır. Geribildirim hemen olduğu zaman gelişim belli zamanlarda veya geleneksel

⁷² George Vukotich, “*The 360° Process: Planning for Implementation*”, Edited by, Hollister A. Hughes, **Pearson Reid London House**, September, 2004, s. 1.

⁷³ Aygöl Aytaç, “360 Derece Performans Değerlendirme”,

⁷⁴ Vukotich, s. 1

performans değerlendirme zamanında tesadüfen elde edilenden daha üst seviyede olacaktır.

2.5. 360 Derece Yönteminin Tarafları

360 derece geribildirim veya çok-kaynaklı değerlendirmenin en temel özelliği yöntemin adından da anlaşılacağı gibi çok kaynaklı geribildirim olması yani değerlendirmenin birden çok değerlendirici kaynak tarafında yapılmasıdır. Bu kaynaklar geleneksel değerlendirme yöntemlerinde de olan yöneticiler, çalışanın iç ve dış çevresini oluşturan, organizasyon içinde ve dışında davranışlarını gözlemleyen ve bu nedenle de çalışanı değerlendirme fırsatına sahip olan takım arkadaşları, astları ve dış müşterilerdir. Bu kaynaklara ek olarak kendi kendini değerlendiren çalışan da diğer bir kaynak durumundadır. Aşağıda sisteme girdi sağlayan değerlendiriciler ele alınmıştır.

2.5.1. Yöneticilerce Değerlendirme

Yöneticilerin en önemli görevleri performansı yönetmektir. Dolayısı ile performans değerlendirme uygulamalarında en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. 360 derece değerlendirmede de taraflardan biri olan yöneticinin değerlendirici olarak belirlenmesi hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Bunun yanında çalışanın organizasyon içindeki proje ve diğer çalışmalarda içinde yer aldığı takımlar var ise proje veya takım yöneticisi ikinci hatta üçüncü değerlendirici olarak seçilebilmektedir.

Yönetici değerlendirmesi genellikle 2 şekilde olmaktadır: Çalışanların kişilik özelliklerinin ve teknik yeteneklerinin ölçümü veya amaçlarla değerlendirme. Birinci tipteki değerlendirme genellikle bir anket şeklindedir ve değerlendirici de eninde sonunda subjektif bir hüküm vermektedir. İkinci tip değerlendirmede ise çalışanın kişisel özelliklerinden çok tanımlanmış amaçlardaki başarısı üzerinde durulur⁷⁵.

Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle özellikle 360

⁷⁵ Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 6th Ed, U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000, s.279.

derece değerlendirme çalışanın yöneticisinin yanında çalışanın ilişkide olduğu diğer kaynaklardan geribildirim almaya yönelinmiştir.

Yönetici tarafından değerlendirmenin yapılmasının doğuracağı diğer sakıncalar da aşağıdaki gibidir:

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

2.5.2. Kendi Kendini Değerlendirme (Öz Değerlendirme)

Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi özellikle kalite yönetimi uygulamalarıyla benimsenmiştir. 360 derece yöntemin merkezinde yer alan çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Öz-değerlendirme çalışanları güçlü ve zayıf yanları hakkında düşünmeye ve gelişimleri için amaçlar koymaya zorlayan bir kişisel gelişim aracıdır. Eğer çalışan yalnız çalışıyorsa veya tek bir beceriye sahipse kendi davranışını değerlendirmede tek başına yeterlidir. Fakat çalışanlar kendilerini yöneticilerinin değerlendirdikleri şekilde değerlendirmeyebilirler. Değerlendirmelerinde değişik standartlar kullanabilirler. Bazı araştırmalar insanların kendilerini değerlendirirken daha yumuşak olduklarını gösterirken bazıları da böyle olmadığını göstermektedir. Kişisel derecelendirmeleri değerlendirmenin zorluğuna rağmen, çalışanların öz-değerlendirmeleri performans bilgilerinin değerli ve güvenilir kaynağıdır⁷⁶.

Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla

⁷⁶ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9. Edition, Cincinnati USA: South-Western College Publishing, 2000, s.391.

değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar⁷⁷.

2.5.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme modelinde, çalışma arkadaşı değerlendirmesi, “*grup üyelerinin, aynı seviyede olan diğer grup üyelerinin gösterdikleri özellikler, davranışlar ya da başarımlar hakkında değerlendirme yapmalarını sağlama yöntemi*” olarak tanımlanmıştır.

İş arkadaşlarından gelen geribildirim aynı çalışma ortamında bulunulması nedeniyle, kişinin performansı hakkında gerçeğe en yakın bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Yakın tarihli bir araştırma iş arkadaşlarından gelen geribeslemenin, gerçek performans düzeyine en yakın sonuçları verdiğini ortaya koymaktadır⁷⁸.

Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir⁷⁹. Ayrıca değerlendirme sırasında takım arkadaşlarının değerlendirmeye oransal etkisinin de bu faktörleri dikkate alarak belirlenmesi yerinde olacaktır.

2.5.4. Astlarca Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme yönteminin başlıca yeniliklerinden biri astların amirlerine geribildirim vermesidir. Bu yöntem geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk yöneticinin değerlendirmesine tam karşıt olduğundan aynı zamanda “tersine değerlendirme” olarak da adlandırılır⁸⁰. Ast değerlendirmeleri 360 derece

⁷⁷ Mohammed. Zairi, **Measuring Performance For Business Results**, London: Chapman & Hall, 1994, s. 520.

⁷⁸ Bilçin Tak, “*Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri*”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi ÖNERİ**, Cilt. 5, Yıl. 9, Sayı. 19, Ocak 2003, s.60-61.

⁷⁹ Uyargil, s.34.

⁸⁰ Barutçugil, s.200.

geribildirim yönteminin bir parçası olarak kabul edilmekte ve kişisel ve organizasyonel gelişime katkıda bulunan önemli bir yöntem olarak algılanmaktadır.

Değerlendirme yönteminde astlara yer vermenin yararlarından biri daha yüksek kalitede geribildirim sağlamasıdır. Bir yöneticinin liderlik yeteneği gibi belirli yetenekleri için performansının değerlendirilmesinde astlar değerlendirme yapmak için en iyi pozisyonadılar. Astlar özellikle yöneticilerin talimatlarındaki açıklık, performans geribildirimleri ve astların ihtiyaçlarına karşı olan duyarlılıkları gibi konuları değerlendirmede daha iyi pozisyonadılar.

Astların yöneticileri değerlendirmek için neden iyi bir pozisyonda oldukları şöyle sıralanabilir⁸¹:

1. Genellikle astlar yöneticilerle sık sık temas halindedirler. Bu da astlara yöneticinin performansını gözlemlemek için birçok fırsat verir.
2. Astlar yöneticinin davranışlarını şeflerden ve emsallerden daha farklı görürler. Bu yüzden yöneticinin performansı üzerinde astların eşsiz bakış açıları vardır.
3. Birkaç astın değerlendirmesi, yöneticinin performansını daha güvenilir değerlendiren bir ortalama olur.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır.

⁸¹ David M. Pollack, Leslie J. Pollack, “Using 360 Degree Feedback in Performance Appraisal”, **Public Personnel Management**, Vol. 25, No. 4, Winter 1996, s.507–528.

2.5.5. Müşterilerce Değerlendirme

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşteri memnuniyet anketleri aracılığıyla sorgulanabilir.

Müşteriler, şirketin ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesini değerlendirmede çoğu kez yöneticilerden daha iyi pozisyonadırlar. Çünkü yöneticilerin sınırlı bilgileri veya perspektifleri olabilmektedir. Bu yüzden şirketler organizasyon içinden gelen geribildirimlere ek olarak önemli bir kaynak olan müşterilere de değerlendirmelerde gittikçe yer vermektedirler⁸².

Geribildirim veren kişiler arasında iç müşterilerin yer alması da ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışanların kendi faaliyetlerinin çıktılarını kullanan tüm bölüm, birim veya kişileri tatmin edilmesi gereken bir müşteri olarak görülmelidir. Bu nedenle de çalışanların performansları hakkında iç müşterilerinden geribildirim alınmalıdır.

2.6. 360 Derece Yöntemini Doğru Kullanmak

360 derece yöntemi onu besleyen kaynaklar kadar verimlidir. Eğer katılımcılar dürüst bir yaklaşımdan uzakta iseler bu uygulamadan çok az kazanım elde edilir. 360 derece yöntemi, uygun kullanılmazsa veya yanlış uygulanırsa zararlı sonuçlar sağlayabilir.

Aşağıda verilen soruların cevaplarını bilmek organizasyon ve kişilere geribildirim alacakları bireylerin sayısını ve tipini belirlemeye yardımcı olabilir.

- Yöntemin hedefleri nedir?
- Başka hangi organizasyonel inisiyatifler bunlara bağlıdır?
- Gelişim etkisi, organizasyonu ve sisteme dahil edilenleri nasıl etkileyecek?

Bu soruların cevapları; hedefleri, amaçları anlamak ve dolayısıyla da etkin bir uygulama planı yapmak için önemlidir. Neden 360 derece yönteminin uygulandığını

⁸² Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 2nd Ed. New Jersey USA: Prentice-Hall, Inc., 1998, s.222.

bilmek, 360 derece yönteminin yapılandırılmasına temel oluşturur ve sonuçlarla beklentileri düzenler. Hedefleri bilmek ayrıca büyüme için yön belirler. Odaklanılacak alanların belirlenmesi de ilerleme şansını artırır. Bunlara ek olarak bireysel ilerlemenin organizasyondaki diğer kişilerin ilerlemesine bağlı olması da herşeyin ortak ilerlemesini kolaylaştırarak bütünlük sağlar.

360 derece yönteminin uygunsuz kullanımında sorunlardan biri gereken kültürel alt yapının olgunlaşmadığı kurumlarda sistemin direkt bir değerlendirme aracı olarak kullanılmasıdır. Öncelikle sistemin sadece geliştirme amacıyla kullanılması gerekmektedir. Bu noktada bazı konuların dikkate alınması gereklidir.

360 derece yönteminin zam ve prim gibi teşvik amaçlı kullanımı yöntemin gelişimsel ve keşifsel bir araç olması özelliğini zayıflatmaktadır. Örneğin çalışan işi iyi yapmaya değil başkalarıyla iyi olmaya odaklanabilir. Sonuç çalışanlar arasında gizli bir anlaşmaya dönüşebilir(Örneğin, “*beni iyi değerlendir ki ben de seni iyi değerlendireyim*”) veya diğer işlere karşı kıyaslayıcı bir tavır oluşabilir. Bu da sonuç olarak sistemin verimliliğini azaltmaktadır⁸³.

Eğer yöntem yanlış kullanılırsa hem bireylere hem de organizasyona etkisi olmayan veya masraflı sonuçlar doğurabilir⁸⁴. Uygun olmayan kullanım, kişilerin başarılı olmaları için gerekli olan kişisel ve profesyonel ilişkilerine kalıcı zararlar vermeye sebep olabilir. Ayrıca, eksik uygulanan programlar, çalışma grupları arasındaki birliği ve morali bozacak sonuçlar doğurarak fonksiyonellik ve raporlama ilişkilerinin birbirinden ayrılmasına sebep olabilir.

360 derece programları basitçe gelişim sürecinin bitiş noktası değil başlangıç noktasıdır. Genel olarak 360 derece programlarının hepsine bir denetim listesi olarak bakılabilir. Organizasyonlar genellikle bütün organizasyonel stratejileri ve bireysel kariyer gelişimleri ile ilgili olan gelişimsel kriterleri takip edecek personel, bilgi ve yeteneğe sahip değildirler. Bu kriterler yöntemin başarısının anahtarıdır ve eğer dahil edilmezse veya yanlış uygulanırsa yöntem, kaynak ve zaman israfı olabilir.

⁸³Bruce Pfau and Ira Kay, “Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance”, **Human Resources Magazine**, Vol. 47, Part. 6, June 2002. s. 54–56.

⁸⁴Craig T. Chappelow, “360-Degree Feedback” In **The Center for Creative Handbook of Leadership Development**, 2nd Edition. San Francisco: John Wiley and Sons, 2004, s. 58–85.

2.7. 360 Derece Yöteminin Uygulama Sürecine Etki Eden Faktörler

360 derece programını uygulayıp uygulamama konusunda başlangıç noktası önemlidir. Bunu belirledikten sonra, yukarı hareketlilik, kişisel ve/veya organizasyonel stratejinin gelişimini de içeren pek çok alana odaklanmış bir eylem planı yapılabilir. Bir 360 derece programı uygulanmasına karar verdikten sonra, pek çok faktör dikkate alınmalıdır. Sırasıyla bu süreci etkileyen faktörler: Hazırlık, Giriş, Yönetim, Analiz, Geribildirim ve İzleme'dir. Aşağıda bu bölümlere ilişkin dikkat edilmesi gereken noktalar listelenmiştir⁸⁵.

2.7.1. Hazırlık Aşaması

- 360 derece programının tüm organizasyonel stratejilere ve hedeflere nasıl bağlı olduğunun belirlenmesi.
- 360 derece programının tüm performans yönetimi, başarı planı ve kariyer gelişim süreciyle nasıl ilgili olduğunun belirlenmesi.
- Programın gelişimsel amaçlar kadar değerlendirme amaçlı da kullanılıp kullanılmayacağının belirlenmesi.
- Değerlendirme sonucu neye dikkat edileceğini ve değerlendirmenin organizasyonun değer ve yetkinlikleriyle mi kişiliklerle ilgili genel özellikleriyle mi ya da bunların her ikisinin kombinasyonu ile ilgili olacağının belirlenmesi.
- Sistemin zaman, masraf, validasyon, kıyaslama kriterleri ve yapılandırılmasını da göz önünde tutarak önceden hazırlanmış paket program mı veya özel değerlendirmeye mi ihtiyaç duyduğunun belirlenmesi.
- Değerlendirmenin soru cevap şeklinde mi yoksa nitel olarak (Ör: 1-5 not sistemi) mı değerlendirileceğine karar verilmesi.

⁸⁵ Vukotich, s.3-5.

Not: Nitel değerlendirme kolay ve hızlıdır, fakat nicel olan daha detaylı ve sağlıklı geribildirim sağlar. Spesifik örnekler kullanmak gelişim planının daha hareketli olmasını sağlar.

- Değerlendirme yapacakların nasıl seçileceğinin belirlenmesi⁸⁶.
Not: Değerlendirenin değerlendireceği kişi hakkındaki izlenimleri dikkate alınmalıdır.
- Dataları kimlerin göreceğini ve gerekli bilgileri toplarken süreçte katılacak kişilerle iletişime geçecek kişilerin belirlenmesi.
- Açık bir proje planı hazırlanması, planın takip edilmesi ve potansiyel türevlerin araştırılması.

2.7.2. Giriş Bölümü

- 360 derece programına hangi bölümden kapsayacağının belirlenmesi. (Örneğin: Sadece beyaz yakalılar)
- Özellikle çakışan kültürler ve işlerde genel durumu ve uygulamaları belirleyecek değerlendiricileri temin etmek için eğitim bölümüyle iletişime geçilmesi.
- Değerlendiricilere ölçüm alanlarına odaklanmaları gerektiğini ve önyargı ve kişisel izlenimleri bir kenara bırakmaları gerektiğinin hatırlatılması.
- Değerlendirilenlere, sorumlulukların ideal durumlardan ziyade mevcut koşullarla ilgili olması gerektiğinin hatırlatılması.
- Katılımcıların ve departman yöneticilerinin sorumluluk almasına yardımcı olmak için ihtiyaç duyulan kaynakların yanında zaman dilimlerinin de belirlenmesi.

⁸⁶ Matthew E. Sederburg, “Informed Decisions: Research Based Practice Notes 360 Degree Feedback: Methodological Advice from Multiple Sources”, **Society for Industrial and Organizational Psychology**, Inc. TIP Back Issues, Oct. 1998.

- Gelişim süreci boyunca değerlendirileceklerle, belli konularda fikirleri ve bilgileriyle koçluk yapabilecek kaynakların belirlenmesi.

Not: 360 derece yönteminde değerlendirici yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları bu süreçte uygun bir seçim olmayabilir.

- Çalışanlarının gelişiminden sorumlu olmalarından dolayı yöneticilerde sisteme dâhil edilmelidirler.
- Herkesin aynı şekilde söz hakkı olduğunun ve bunu herkesin anlamasının sağlanması.
- Değerlendiren ve değerlendirilenlerin iletişim bilgilerini içeren bir listenin hazırlanması. Bu süreci tamamlamak, projenin zaman yönetimi ve tamamlanma derecesinin takibi kadar değerlendirenlerin hangi sıklıkta sürece katıldığını görmek için de önemlidir.
- Değerlendirenlerin güvenilirliklerine karşı hassas olunması.

2.7.3. Yönetim Bölümü

- Bireylerin yakınlıklarının zorluklara sebep olup olmayacağını belirlenmesi.
- Zamanlama: Değerlendirmenin zamanı geribildirimlerin yapıldığı zamana ne kadar yakınsa etki o kadar fazladır. (4 hafta veya daha azını hedef olarak seçin.)
- Teknolojinin rolünün belirlenmesi. (örneğin: sisteme herkese giriş izni verilecek mi?)
- Değerlendirmelere ve kaynaklara uygun erişim için plan ve listenin yapılması.
- Sürecin takip edilmesi ve katılımcılara yaklaşan son başvuru tarihlerinin hatırlatılması.

- Bireylerin yardıma ihtiyacı olup olmadığının kontrol edilmesi.
- Girdilerin toplanması ve birleştirilmesi.

2.7.4. Analiz Bölümü

- Bilgilerin nasıl ve hangi spesifik amaçlar için analiz edileceğinin belirlenmesi
- Analizlerin daha önceden belirlenen amaç ve hedeflerle uyuşmasının sağlanması.
- Analizlerin daha önceden belirlenen standartlarla kişilerin karşılaştırıp karşılaştırmayacağını belirlenmesi.
- Kişilerin birbirleriyle mi yoksa kendi beklentileriyle mi karşılaştırılacaklarının belirlenmesi.
- Kişilerin nereden nereye geliştiklerine ait bilgilerin ve başkalarından gelecek girdilerin göz önüne alınıp alınmayacağını belirlenmesi.
- Yeterliliklerin, tarihsel bilgilerin ve/veya bireylerin daha önceki 360 derece verilerinin veya başkalarından gelen verilerin karşılaştırılıp karşılaştırılmayacağını belirlenmesi.
- Analizlerin bireylerin yöneticileriyle, emsalleriyle vb. paylaşıp paylaşılmayacağını ve verilen dataların nasıl yorumlanacağını belirlenmesi.
- Değişik kültürlerden gelen bireylerin 360 derece sürecinde dikkate alınıp alınmayacağını belirlenmesi.
Not: Kültürel farklılıkların puanlamayı ve tutarlılığı çok fazla etkileyebileceğini göz önünde tutulması. Farklılıkların bireylerin başkaları tarafından nasıl görüldüğünden mi yoksa değerlendiricilerin kültürel normlarından mı kaynaklandığının saptanması.

2.7.5. Geribildirim Bölümü

- Sonuçların genel durumunun bireylere uygun bir biçimde iletilmesi ve verilerin ne anlama geldiğinin anlaşılması için önlemlerin alınması.
- Bireyleri geribildirim almaya hazırlamak için gerekli “Seviye Ayarlama” bileşeninin dahil edilmesi.
Not: Verilerin genel durumu, stratejilerin ayrıntılı olarak açıklanmasında ve bunların organizasyon kültürü dikkate alınarak bireyler için ne anlama geldiği önemlidir.
- Bireylere geribildirimleri bir ilerleme perspektifinden bakmaları için bilgi verilmesi.
- Geribildirimleri bireylerin pozisyonları, başarıları ve/veya başarısızlıkları ile ilişkilendirilmesi.
- Anlaşma ve anlaşmazlık noktalarının aranarak bireylerin geribildirimleriyle hareket edilmesi. Planı hayata geçirmek için, verilerle uyumlu olmak ve herhangi bir yanlış anlamayı veya kavramayı belirlemek için puanlamalardaki farklılıkların tartışılması.

2.7.6. İzleme Aşaması

- Eylem planlarını geliştirmek için bireylerle çalışılması ve alınan geribildirimler üzerinde neleri düzeltmek istediklerinin belirlenmesi.
- Her altı aylık dönemler boyunca konuya odaklanmanızı sağlayacak ölçümleri de içeren 3 ila 5 detayın belirlenmesi.
- Ölçülebilir ve erişilebilir hedeflerin seçilmesi.
Not: Smart modelinin hatırlanması

- İyileştirme ölçütlerinin ne olacağının belirlenmesi ve ilerlemeyi ölçmek için zaman zaman kontrol noktalarının belirlenmesi.
- İlerlemeyi görmek için düzenli bir şekilde (her ay) geçmişe dönük kontrollerin yapılması ve ek konulara ihtiyaç duyulup duyulmayacağının belirlenmesi.

2.8. 360 Derece Performans Yönetim Sisteminin Oluşturulması

360 derece Performans yönetim sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletilmesi pek o kadar kolay olmamaktadır. Böyle bir sistemin uygulanabilmesi için öncelikle kurumda performans değerlendirme bilgi ve kültürünün olması, eleştiri ve özeleştiri kültürünün bulunması gerekmektedir.

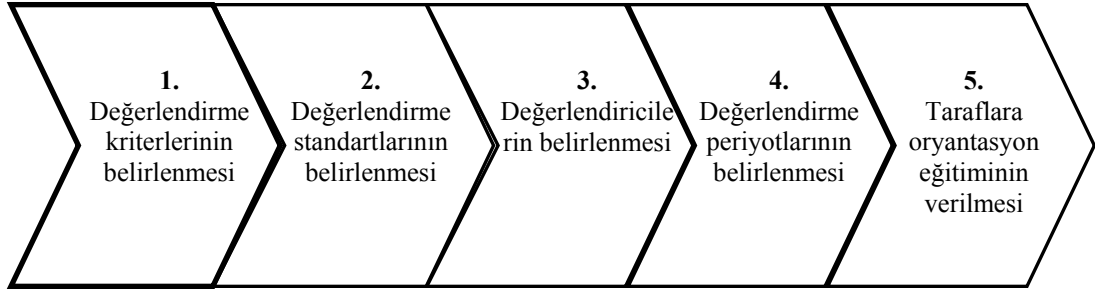
Sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle şirketin ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkesin ne yapacağı belli olmalıdır. Her departman/bölüm, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalı, kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir şekilde düzenlenmelidir. Sistem, performans hedeflerine yaklaşıp yaklaşılmadığının kolayca izlenebilmesi için, açık ve sade bir şekilde tasarlanmalıdır⁸⁷.

360 derece yönetim sistemi, örgüt yapısı içindeki hiyerarşiye ve faaliyetlere uyumlu bir şekilde tasarlanmalıdır. 360 derece yönetim sistemlerinin başarı ile uygulanabilmesi için, değerlendiricilerin performans yönetimini ve geribildirim vermeyi görevlerinin doğal ve gerekli bir parçası olarak görmesi gerekmektedir.

360 derece Performans yönetim sistemleri, kurumun performansını çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri değerlendirecek şekilde tasarlanmalıdır. Sisteminin organizasyon çevresi ile ilişkisi de sistemin başarısını etkilemektedir. Sistem, kurumun stratejilerini desteklemeli, organizasyonun kültürüne uyum göstermeli, teşvik sistemleri ile ilişkilendirilmelidir.

⁸⁷ Karen Carney, Jim Biolos, Loren Gary, Dwight Moore, “*Successful Performance Measurement: A Checklist*”, **Harvard Management Update**, Kasım 1999, s.4-5.

360 derece sistemini kurma çalışmasında izlenecek adımları aşağıdaki **Şekil 7.**'de belirtildiği gibi sıralayabiliriz.



Şekil 7. 360 Derece Sistemini Kurma Çalışmasında İzlenecek Adımlar

2.8.1. Değerlendirme Kriterlerin Belirlenmesi

Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklediğini ifade ederler. 360 derece sistemini kurarken, öncelikle çalışanları değerlendirmek için kullanılacak kriterlerin belirlenmesi gerekir.

Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi/takım/birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir⁸⁸.

360 derece değerlendirmede kullanılacak kriterler, yapılan görevin niteliğine, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılıklar gösterir. Bu kriterler

Kişilik özellikleriyle ilgili kriterler; İşinin yapılmasında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Günümüzde Yetkinlik kavramı bu tür kriterlere farklı bir boyut getirmiştir. Yetkinlik kavramı; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır⁸⁹.

⁸⁸ Başak Bayar, “Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21> Erişim: 09.06.2006.

⁸⁹ Tuğba Çörtekoğlu, “Yetkinlikler” <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1946>, Erişim: 11.06.2006

Performans özellikleri ile ilgili kriterler; İşi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan bu kriterlere örnek olarak da, yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme vb. faktörleri belirtebiliriz.

Üçüncü gruba ise, sonuçlara-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler oluşturmaktadır.

Kriterlerin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir⁹⁰:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- İşlerin yapılışında gerekli, işin başarılı veya başarısızlığında etkili olmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Üstler tarafından gözlemlenebilir ve objektid olmalıdır.
- Ast tarafından iş ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olduğu anlaşılır olmalı ve algılanmalıdır.
- Birbiri ile ilişkili olmalı ancak aynı özellikleri ölçmemelidir.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

2.8.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem yöneticiler hem de çalışanlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “*neyin yapılması gerektiğidir*”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “*nasıl yapılması gerektiğidir*”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.

⁹⁰Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, Çantay Yayınları, 2005, s.20, Sabuncuoğlu, s.163.

Standartlar bir bakıma ulaşılması amaçlanan hedeflerinin belirlenmesini de ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin bir satış elemanı için performans göstergesi ziyaret ettiği müşteri sayısı değil satış yaptığı müşteri sayısıdır.

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

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir:

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan

sonra belirlenen formlara yönetici ve değ erlenen astlar imza atarlar. Bir bakıma değ erlenen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

2.8.3. Değ erlendiricileri Belirleme Süreci

360 derece yöntemini kurarken belkide en zorlayıcı aş amalardan biri değ erlendiricileri belirlemektir. Burada belirleyici olan en önemli husus, değ erlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin değ erlendirilenei yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır⁹¹. Ayrıca değ erlendiricilerden özellikle iç müşteri statüsünde olanların işleri itibati ile değ erlendirilenei yaptığı işlerden etkilenen yada değ erlendirilenei içinden girdi sağlayan durumunda olmaları bir diğ er ayırdedici husustur.

360 derece yönteminde değ erlendirilecek personelin yöneticisinin, varsa astlarının ve aynı görevi yerine getiren takım arkadaşlarının kimler olduğunu belirlemek pek zor değildir. Ancak personel sirkülasyonun fazla olduğu ya da matrix bir yapıya sahip organizasyonlarda değ erlendiricilerin değişiklik göstermesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte objektifliği sağlamak için her değ erlendirme dönemi özellikle iç müşteri konumundaki ve eş düzeyde takım arkadaşı konumundaki değ erlendiricilerin değişiklik göstermesine ve gizliliğe özen gösterilmemelidir.

2.8.4. Değ erlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

360 derece değ erlendirmesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir süreçtir. Bu nedenle değ erlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmayacaktır. Ayrıca sık sık yapılan değ erlendirmeler çalışanlar üzerinde bir baskı yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Bu tercihler kurumun performansının değ erlendirilme dönemleri ile paralellik göstermelidir.

2.8.5. Taraflara Oryantasyon Eğ itiminin Verilmesi

Bireysel performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi sürecinde diğ er işlevlerle ilişkisi bakımından kritik bir role sahiptir. 360 derece yönetimi içinde yer alan

⁹¹ Uyargil, s.31.

oryantasyon eğitimi sistemin sağlıklı işlemesi açısından çok önemlidir. Bu eğitim ile sistemin taraflarının sistemi ve değerlendirme sürecini çok iyi bir şekilde öğrenmeleri için yapılır.

Yöneticiler ve çalışanlar yöntemin nasıl çalıştığı hakkında tamamen bilgilendirilmeli, gizlilik hakkındaki kuralları ve yöntemin yararlı bir uygulama olduğu gerçeğini anlamalıdır. Eğer çalışanlar yöntemin cezalandırma niyetinde olduğunu algıarlarsa, yöntemin uygulanmasında direnişler olacaktır. 360 derece yöntemi yöneticiler ve çalışanlara tanıtmanın ve anlatmanın en ideal metodu katılımcılar için bire-bir veya grup oryantasyon eğitimleri düzenlemektir. Katılımcı sayısına ve bu katılımcıların 360 derece geribildirim kavramıyla ne kadar ilgili olduklarına bağlı olarak bu toplantıların süreleri bir saatten yarım güne kadar değişebilir.

Bu tanıtım faaliyetlerinde, değerlendirme kriterleri, standartlar, değerlendirme dereceleri tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Değerlendirmecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.

2.9. 360 Derece Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

Her yöntemde olduğu gibi 360 derece yöntemde bir takım avantaj ve dezavantajı beraberinde getirmektedir. Şimdi bu avantaj ve dezavantajlar ele alınacaktır.

2.9.1. 360 Derece Değerlendirmenin Avantajları

360 derece performans değerlendirme yöntemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini gidermede organizasyonların son yıllarda geçirdiği

dönüşüme senkronize olmada önemli avantajlara sahiptir⁹² 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin avantajları şunlardır:⁹³

- Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur.
- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerlidir, bilginin kabul edilebilirliği daha fazladır.
- Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların yetkilendirilmesine, değerlendirme sürecindeki subjektif faktörlerin azaltılmasına ve organizasyondaki liderliğin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanlara, fikirlerine değer verildiği gösterilerek, onlara saygı duyulduğu hissettirilir. Ayrıca kişinin, kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırır.
- 360 derece geribildirim bireyler için çok önemlidir, çünkü farklı bakış açıları ve görüşler içeren çok sayıda kaynaktan gelmektedir. Her bakış açısı, çalışan için farklı geribildirim sağlamaktadır.

⁹² H. John Bernardin, Joyce E. A. Russell, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 2nd Ed., U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998, s.256.

⁹³ Hakan Turgut, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:42 s.63-64; Aygöl Aytaç, **360 Derece Performans Değerlendirme**, Thomas N Garavan., Michael Morley, Mary Flynn, “360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development”, **The Journal of Management Development**, Vol. 16, Iss. 2 ,1997, s.134–144, DeCenzo, Robbins, s.288, Armstrong, s.519–520.

- Yöntemin yönetimsel performansa olumlu etkisi vardır. En azından bazı yöneticiler düşük performanslı değerlendirilmelerinin ardından performanslarını geliştirirler.
- 360 derece geribildirimnin yöneticilerin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmelerine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeyi ve planlamayı sağlamaktadır.
- 360 derece geribildirimnin motivasyonel bir boyutu vardır. Bireyler geribildirim sonuçlarını aldıklarında ve kendi değerlendirmeleri ve diğerlerinin değerlendirmeleri arasında büyük farklılıklar bulduklarında bu farklılığı azaltma yönünde motive olurlar.
- 360 derece geribildirim yönlendirici amaçlar sunmaktadır. Çünkü geribildirim alıcıları kariyer gelişim planlarını formüle etmelerinde yardımcı olacak güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili çok değerli bilgi alırlar.
- Anlaşmazlıkların çözülmesine ve ortadan kaldırılmasına yardım eder. Çünkü 360 derece geribildirimyle bireyler, açıklayamayacakları ve bu sebeple de sonradan anlaşmazlıklara sebep olabilecek fikirlerini, rahatça açıklama şansı elde ederler.
- Bireylere anonim olarak çalışma arkadaşlarını eleştirme ve övme fırsatı verir. Bu şekilde yapılan eleştiri ya da övgü açık bir şekilde bireye açıklanmamaktadır. Bu nedenle de çalışanlar gerçek düşüncelerini ifade ederler.
- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içinde bulunan diğer çalışanların da görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans Değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasanın eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olmaktadır.

- Çalışana, departmana ve bir bütün olarak organizasyona kilit gelişim alanları belirler.
- Çalışanların gerçek yaşamlarını üst yönetime daha açık bir resim olarak sunar.

2.9.2. 360 Derece Değerlendirmenin Dezavantajları

360 Derece Performans Değerlendirme (Geribildirim) sisteminin dezavantajları şunlardır⁹⁴:

- Değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda artış olur. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken sayı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.
- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme yönteminin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.
- Değerlendiriciler 360 derece geribildirim yöntemini benimseyinceye kadar geçen süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse yöneticiler astların kendilerini değerlendirmelerini kabul etmek istemezler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.
- 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geribildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır.
- Çalışanlar 360 derece değerlendirme tarafından tehdit ediliyormuş gibi hissedebilirler. Yöneticiler yeni bir değerlendirme yöntemi kullanıldığında ve alt kademe çalışanlar da yukarıya doğru verdikleri geribildirim olumlu olmadığında,

⁹⁴ Doğan, s. 81-82.

yöneticilerin onları suçlayacakları ya da durumdan memnun olmayacakları için kendilerini tehdit ediliyormuş gibi hissedebilirler.

- Eğer değerlendirilen beceri veya davranışlar, bireylerin pozisyonları ya da organizasyon için önemli değilse, bunları geliştirmek için harcanan bütün çaba boşunadır.

- Kullanılan değerlendirme araçları standartlaştırıldığında, yani anketteki maddelerin yönetsel nüfus için genel olduğu ve çalışanlar için spesifik olmadığı zamanlarda değerlendirilen maddeler önemsiz olabilir.

- Çalışanlar değerlendiricilerini seçmelerine izin verildiğinde kendilerine daha yakın olan kişileri tercih edebilirler.

- Çalışanlar değerlendirmelerden öğrendikleri olumsuz haberlere ve bu haberler sonucunda kendilerini savunmak zorunda kalmalarına üzülebilirler. Eğer organizasyon, bu tür durumlarla ilgilenmek için eğitimli bir kolaylaştırıcıya sahip değilse, geribildirim örgüt içinde gerilimi artırabilir.

- Alt kademedeki çalışanlar yöneticileri sadece belirli konularda değerlendirebilme yeteneğine sahip olabilirler. Yöneticiler, alt kademedeki çalışanların değerlendirme hakkında bilgisiz olduklarını düşünürlerse, yöntem değersiz olacaktır.

- Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. Form ya da anket doldurmak özellikle çalışanların aynı formları ya da anketleri ofiste çalışan farklı kişiler için defalarca doldurmaları gerektiğinde zaman tüketici ve usandırıcı olabilir.

- 360 derece geribildirim yöntemi pahalı olabilir. Aşırı kağıt israfına da yol açabilir.

2.10. 360 Derece Yönteminde Elektronik Ortam Kullanımının Gerekliği

İnsan kaynakları profesyonelleri kurumlarının intranetini, interneti ve bilgisayarlarına yüklü yazılımları birçok amaç için kullanmaktadır. Bu yazılımlar ile iç

ve dış müşterilerine bir takım hizmetler sunmaktadırlar. İnsan kaynakları alanında kullanılan bilgi teknolojisi ürünü programlar, önceleri sadece bordro hesaplamalarına yönelikken şimdi çalışanlar hakkında tüm işe yönelik ve kişisel bilgiler elektronik ortamda kayıt altına alınabilmektedir.

İnsan kaynakları yazılımlarında insan kaynaklarının işlevleri modüler biçimde sunulmaktadır. Günümüzde bu yazılımlar web tabanlı olarak oluşturulmakta ve bu sayede insan kaynakları bilgi sistemlerine ulaşım sadece insan kaynakları çalışanları ile de sınırlanmamaktadır. Bu yeni olgu şirketler için büyük bir değer yaratımı sağlayarak, çalışanlarının performanslarını arttırmakta ve yeteneklerini geliştirmektedir. Dünya çapındaki bütün şirketler insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımaya başlamasının iki ana nedeni; bürokrasinin azalması ve maliyetlerin düşürülmesi ile değer yaratımıdır⁹⁵.

Bu gelişmeler gerek veri kaydı ile gerekse verilerin konsolide edilemesi açısından zorlayıcı ve karmaşıklık arz eden performans yönetimi sistemlerini olumlu yönde etkilemiştir. Bugüne kadar manuel olarak yapılan performans değerlendirme işlemleri ve süreç yönetimi artık daha kolay organize edilebilir bir durumdadır. Süreçlerin elektronik ortama geçirilmesi sistemin hızlı ve kolay olması, yöneticilerin bu sistemi yaygın olarak tercih etmelerine sebep olmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemleri değerlendirmelerin adaletliliğini ve doğruluğunu geliştirdiği için birçok şirket tarafından benimsenmektedir. Fakat bu şirketler çok sayıda insandan ve çok sayıda kağıt anketlerden dolayı bu değerlendirme yöntemini külfetli bulmaktadırlar. Bu durum 360 derece performans değerlendirme uygulamalarında elektronik ortam dediğimiz bir yazılımın gerekliliği daha da artmaktadır. Bu gerekliliği örnekleyerek açıklayalım.

Örneğin performansı değerlendirilmek istenen yönetici Satış Müdürü ise, kendisini değerlendiren grup Genel Müdür, aynı seviye de görev yapan diğer bölüm müdürleri (pazarlama md., mali işler md. , lojistik md., üretim md.,...) Satış Müdürlüğü organizasyonunda çalışan personel (1-2), bayiler (1-2) olarak sıralanabilir. Kabaca

⁹⁵ Murat Erdal, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=974> Erişim Tarihi:05.06.2006.

topladığımızda 8 - 10 kişi tarafından performansın değerlendirileceğini söylemek mümkün.

Diğer bir örnekte ise ülkemizin önde gelen bir bankasında uygulanan 360 derece değerlendirmede değerlendirilen değerlendirici matrisini Şekil 8.'de görmektediriz. Bu bankada “Kurumsal Şube Müdürleri”ni toplamda 12 değerlendirici değerlendirmektedir. Böyle bir sistemin kuruluştaki uygulanabilmesi için kurumda bürokrasiyi azaltacak ve değerlendirme formlarının bilgisayar ortamında hazırlanıp bir merkezde konsolide edilmesini sağlayacak bir yazılımın bulunması gerekmektedir.

DEĞERLENDİRİLEN	AST SAYISI	ÜST SAYISI	YANDAS SAYISI	KENDİSİ	TOPLAM
KURUMSAL ŞUBE MÜDÜRLERİ	6	1	4	1	12
KARMA ŞUBE MÜDÜRLERİ	6	2	4	1	13
TİCARİ ŞUBE MÜDÜRLERİ	6	1	4	1	12
BİREYSEL ŞUBE MÜDÜRLERİ	6	1	4	1	12
AÇIK ŞUBE MÜDÜRLERİ	4	1	4	1	10
YATIRIM MERKEZİ MÜDÜRLERİ	5	1	4	1	11
BÖLGE MÜDÜRLERİ	7	1	3	1	12
BİRİM MÜDÜRLERİ	5	1	4	1	11

Şekil 8. ABC Bankası Değerlendirici Matrisi

Kaynak: ABC Bankası 2003, 360 Derece Geribildirim Uygulaması Tanıtım Sunumu

Elektronik ortamdaki sistemler çok-kaynaklı değerlendirmelerin yönetsel giderlerini kağıtla yapılan değerlendirmelerin maliyetlerinden çok aşağıya indirirler.

Networkler veya disketler kullanarak bilgisayar üzerinde çalışan yazılım sistemleri, çok-kaynaklı değerlendirmelerin aşağıdaki 3 maliyet unsurunu azaltabilmektedirler⁹⁶.

1. Cevaplayıcı zamanı: Çok-kaynaklı değerlendirmeleri kullanan şirketler tek bir çalışana geribildirim sağlamak için 6'dan 20'ye kadar amirlere, direkt raporlara, emsallere soru sorabilirler. Şirket genelinde bu cevaplayıcılar bir yılda yüzlerce çalışma günlerini kağıt anketleri doldurmak için harcarlar. Kağıt anketiyle 90 maddelik bir anket 45 dakikada tamamlanırken, aynı form otomatikleşmiş bir sistemde sadece 30 dakikada tamamlanabilir. Bu zamandaki azalma sadece maliyetleri azaltmaz, aynı zamanda daha iyi geribildirim verilmesini sağlar. Çünkü cevaplayıcılar iyi ve kaliteli geribildirim sağlamak için gereken zamanı geribildirim vermek için harcamak istemezler. Aşağıda **Tablo 3.**'te Arizona State Üniversitesi'nce yürütülen bir araştırmaya göre 360 derece geribildirim anketlerini doldurmak için cevaplayıcıların ayırdığı zamanlar görülmektedir.

Tablo 3. 360 Derece Geribildirim Anketlerini Doldurmak İçin Cevaplayıcıların Ayırdığı Zamanlar

Bir cevaplayıcının sarf ettiği zaman	Değerlendirilen Çalışan Sayısı					
	50	100	200	400	800	1600
15 dakika	18.8	37.5	75	150	300	600
30 dakika	37.5	75	150	300	600	1200
60 dakika	75	150	300	600	1200	2400

Kaynak: Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, **Automating 360 Degree Feedback**, HR Focus, Vol. 73, Marc 1996, s.3

Eğer 400 çalışanın her biri 12 cevaplayıcıdan 30 dakikalık bir anketle geribildirim alıyorsa;

$$0,5 \text{ saat} * \text{her katılımcı için 12 cevaplayıcı} = 6 \text{ cevap saati}$$

$$6 \text{ cevap saati} * 400 \text{ katılımcı} = 2400 \text{ saat}$$

$$2400 / \text{her bir çalışma günü için 8 saat} = 300 \text{ çalışma günü}$$

⁹⁶ Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, "Automating 360 Degree Feedback", **HR Focus**, Vol. 73, Mart 1996, s.3.

Şayet bu 30 dakikalık anket doldurma süresi otomatikleşmiş bir sistem kullanarak 15 dakikaya indirilirse çalışma gününden tasarruf sayısı da yarıya inecektir.

2. Kağıt tüketimi: Otomatikleşmiş bir sistem çok-kaynaklı değerlendirmede kağıt kullanımını ve kağıt kullanımının maliyetini önemli derecede azaltır. Büyük bir havayolu şirketi son 6 yıl boyunca 16000'den fazla çalışanı 360 derece geribildirim yöntemine katmıştır. Katılımcılara ortalama olarak değerlendirmeler için 47 parça kağıt (anketler, zarflar ve rehber kitapçıklar) ve geribildirim raporları için 9'dan 21'e kadar kağıt dağıtılması gerekmektedir. Bu yüzden şirket anket yönetimi için 752.000 sayfadan ve raporlar için 240.000 sayfadan on-line sistemlere geçerek kurtulmuştur. Ayrıca kağıtsız bir sistem ağaçları korumaktadır.

3. İdari genel giderler: 360 derece geribildirim yönteminin kullanılmasındaki büyük engellerden biri şirketlerin çalışanlarını yöntemi yönetmek için tahsis etmek istememeleridir. On-line bir sistem ile gerekli olan yönetsel zaman 1000 çok-kaynaklı değerlendirme katılımcısına 3 tam zamanlı çalışandan, 2000 katılımcıya 1 çalışan olarak düşecektir. Zamandan önemli tasarruf sağlayan etmenler ise şirketin değerlendiricileri on-line olarak seçebilmesi, kağıt anketlerinin hem yaratılması ve takip edilmesi gereğinin hem de fiziksel olarak toplanması, taranması ve anketlerin sayılması gereğinin olmamasıdır.

360 derece yönteminin elektronik ortamda yapılmasının yararlarının yanında bazı sakıncaları da olabilir. Bu problemler teknolojik alt yapıdan kaynaklanabileceği gibi insani nedenlerden de oluşabilmektedir. Web sitesine erişimde teknik problemlerin olması; browser programının seçimi; yazılımın, browserların ve işletim sistemlerinin sürekli güncelleştirilmesi, bilgisayar sisteminin hafıza seviyesi ve PC'lerin donanım kapasiteleri olası teknik sorunlardır. İnsanlara bağlı faktörler de; değerlendiricilerin bilgisayarları karmaşık görmeleri, unuttukları parolalar, çalışanların geribildirim işleminden geçirme yetenekleri, yöntemin gizliliğindeki güven, geribildirim verme ve almadaki yetenekleri şeklindedir⁹⁷.

⁹⁷ G. Douglas Huet-Cox, Tjai M. Nielsen, Eric Sundstrom, "Get The Most From 360-Degree Feedback: Put It On The Internet", **HR Magazine**, Vol. 44, Iss. 5, May 1999, s.92-98.

Bu sisteminde başarısı diğer performans sistemlerinde olduğu gibi yönetici ile çalışan arasındaki işbirliği ve etkin iletişime dayanır. Bu ilkeler doğrultusunda, 360 derece performans yönetim sisteminin elektronik ortama taşınmasının, bu ilişkiyi zedelediği yönünde kuşkulara neden olduğu düşünülebilir. Oysa elektronik ortamda gerçekleşen değerlendirme, sürecin ancak bir parçası ve süreci etkin değerlendirmenin sadece bir aracıdır. Performans değerlendirme görüşmesini ve yüz yüze iletişimi dışlamaz, aksine destekler. Daha da önemlisi toplanan bilgileri çok yönlü olarak değerlendirme ve karşılaştırma olanağı ve kolaylığı sunar.

Sonuç olarak 360 derece yönteminin bilgi teknolojileri kullanarak yaratılmış uygulamaları birçok yönden fayda sağlamaktadır. Bunlar;

- Çalışanları kağıt yoğun ortamlardan kurtarır,
- Daha hızlı ve doğru değerlendirme ve geribildirim yapılmasını sağlar,
- Matematiksel hesapları kolaylaştırır, çeşitli algoritmalar kullanılarak performans değerlendirmesi yapılmasını mümkün kılar,
- Detaylı ve kapsamlı raporlar hazırlanabilir ve elektronik ortamında takip edilebilir.
- Değerlendiren ve değerlendirilenler için performans arşivleri niteliğini taşır,
- Şeffaflık sağlayarak değerlendirmenin en zor taraflarından biri olan gizliliği mümkün kılan bir ortam sağlar,
- Hedeflerdeki bütünlüğü ve değerlendirmedeki standardizasyonu denetleme imkanı verir,
- Şirketin performans hedefleri ve değerlendirmeleri konusunda hafızasını oluşturur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3. XYZ A.Ş.'de 360 Derece Performans Değerlendirme

3.1. Uygulamanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonları arasında en zorlu işlevleri arasında yer alan performans yönetim sistemlerinin son yıllarda yaşanan bilgi teknolojilerindeki gelişmelerinden hızla yararlandığını gözlemlenmiştir. Bu gelişmeler neticesinde tasarlanan yazılımların özellikle performans yönetim sistemi olarak son günlerde oldukça yaygın olan 360 derece değerlendirme yönteminin uygulanmasında sağlayacağı yararların ortaya konması bu çalışmanın çıkış noktasıdır.

Bu uygulamanın amacı, literatürde yer alan 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin teorik bilgiler doğrultusunda XYZ A.Ş. firmasında elektronik ortamda uygulanmakta olan 360 derece performans değerlendirme yönteminin etkinliğini ortaya koymaktır.

3.1.1. Uygulamanın Kapsamı

Uygulama bir teknoloji firması olan XYZ A.Ş. firmasını kapsamaktadır. XYZ A.Ş. firmasının tercih edilmesinin nedeni, firmanın 2003 yılından bu yana 360 derece performans değerlendirmeyi kullanması ve en önemlisi tüm değerlendirme süreçlerini elektronik ortama taşımış olmasıdır.

3.1.2. Uygulamanın Yöntemi

Uygulama bölümü hazırlanırken kullanılan teknik birinci dereceden bilgi toplama yöntemi olan yüz yüze görüşme tekniğidir. XYZ A.Ş. yönetimi ile yapılan görüşmede firmada uygulanmakta olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin süreç yönetimi ve uygulanması hakkında bilgi alınmış ve elektronik ortamda sürecin işleyişi incelenmiştir.

3.2. XYZ Firmasının Tanıtımı

XYZ A.Ş. Türkiye'nin en büyük bağımsız yazılım kuruluşudur. 1984 yılında kişisel bilgisayarlar için mühendislik yazılımları geliştirmek üzere iş dünyasına atılan XYZ A.Ş. bugün, hepsi bilişim teknolojilerine odaklı, yedi şirketten oluşan 260 yakın personeli ile yüksek teknoloji grubu haline gelmiş ve sektöründe yerli firmaların lideri konumundadır.

3.3. XYZ Firmasının Faaliyet Alanı

XYZ'A.Ş.'nin en yaygın ve tanınan ürün ve hizmetleri KOBİ'ler için özel olarak tasarlanmış verimlilik ve rekabetçilik çözümleridir. Bu çözümler arasında çeşitli büyüklükteki firmalar için özel tasarlanmış kurumsal kaynak yönetimi, tedarik ve talep zinciri otomasyonu, müşteri ilişkileri yönetimi, iş süreçleri tasarımı danışmanlığı ürün ve hizmetleri arasında sayılabilir. Firmanın ürünleri yurt içinde ve dışında birçok başarıya imza atmış, yurt içi ve dışında birçok ödüle layık görülmüştür. Avrupa, Ortadoğu, Afrika ve Asya'da birçok ülkenin diline, iş pratiğine ve yasal mevzuatına uyarlanan ürünleri ile ilgili ülkelerdeki kendi şirketleri tarafından ya da tam yetkili distribütörleri aracılığı ile hizmet vermektedir.

3.4. XYZ Firmasının İnsan Kaynakları Politikası

XYZ A.Ş. insana yatırım yapmayı temel ilkelerinden biri olarak benimsemiştir. Firma başarısının arkasında kaliteli ve eğitilmiş insan gücünün yattığını belirtilmektedir. Şirket, kaliteli ürün ve hizmetin, nitelikli ve mutlu çalışanlar tarafından üretilebileceğine inandığını, bu nedenle çalışanlarının gelişimine ve eğitimine önem verdiğini her zaman açıklamaktadır.

XYZ A.Ş. üst yönetimi ile yapılan görüşmede XYZ A.Ş. İnsan Kaynakları politikasının temel ilkelerinin; *İnsana ve bilgiye önem vermek, ayrımcılık yapmamak, performansa dayalı gelişim, yetki ve sorumluluk paylaşımı, objektif değerlendirme* olduğunu ifade edilmiştir. İşe alımlarda fırsat eşitliği ilkesinin gözetildiğini, değerlendirmelerin bilgi ve deneyime göre yapıldığını söylemiş ve başarı kriterlerinin, şirket amaçlarına uygun üretimle değerlendirildiğinin altını çizmiştir. XYZ A.Ş. üst yönetimi bu yaklaşımla firmada işten ayrılma oranının sektör ortalamalarına göre düşük

olmasının ve dolayısıyla beyin gücünün temel olduğu yazılım sektöründe uzun vadede rekabet güçlerinde artış sağladıklarını dile getirmiştir.

XYZ A.Ş.’de bütün çalışanların hem mesleki, hem de kişisel gelişimleri için eğitimlerin düzenlendiği, piyasa şartları ve teknolojideki gelişmelerin eğitim planlarına hemen yansıttığı özellikle de teknolojik olarak sürekli gelişen bir sektörde faaliyet göstermeleri nedeniyle teknik eğitimlerin çok önemli olduğu vurgulanmıştır.

Firmada süreç yönetimi için önemli olan matris organizasyon yapısının uygulandığı, çalışanların farklı süreçlerde farklı roller oynayabilecek şekilde geliştirildiği ve özellikle teknik yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla “*Yetkinlik Havuzları*” oluşturularak çalışanların oynadıkları rollerle bağlantılı yetkinlik havuzlarına katılmaları sağlanmış, böylece şirket içi bilgi akışı ve eğitimlerin hızlandırılması amaçlanmıştır.

Bunula birlikte XYZ A.Ş. yönetimi çalışanlarının yaratıcı olmalarını teşvik etmekte ve yararlı fikirleri, geliştirilen yeni metotları ödüllendirmektedir. Bunun yapılması intranette aynı zamanda iç iletişim için oluşturulan kurum içi web sayfası aracılığı ile yapılmaktadır. Çalışanların her konuda yeni çözüm önerilerinin açık bir şekilde tartışıldığı ayrıca sanal öneri sistemi ve sanal pano araçları kullanılmaktadır.

XYZ A.Ş. yönetimi XYZ A.Ş.’nin yönetim felsefesinin, “*Bütün çalışanların aynı vizyon ve misyona sahip olması, ortak hedeflerin paylaşımı ve kişilere yetki ve sorumluluk verilmesi*”ne dayandığını, şirketin iş süreçleri ve verilerle yönetilerek bütün çalışanların “*kendi kendini yönetime*” prensibini esas alınarak yönetildiğini belirtmiştir.

3.5. XYZ A.Ş.’de 360 Derece Performans Değerlendirmesi

XYZ A.Ş.’de bütün çalışanlar iş sonuçları ve yetkinliklerinin ölçülmesi, izlenmesi ve geliştirilmesine dayanan, şirket içi bütün grupların birbirini değerlendirmesine imkan veren, “Çoklu Geribildirim” ya da “360 derece Performans Değerlendirme Sistemi”ni elektronik ortamda gerçekleştirmektedir. Bu yöntemle, çalışanın performansının, farklı yönlerden gözlemleyen kişiler tarafından değerlendirilmesini ve geliştirilmesini hedeflenmektedir. Firma performans

değerlendirme sisteminin amacını “Çalışanların sürekli yetkinlik gelişimini ve kurumsal hedeflere odaklanmalarını sağlayarak, şirketin ve çalışanların verimliliğini arttırmak ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak.” olarak ifade etmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulama sürecinin nasıl işlediği, yaşanan sorunlar ve yararları üzerine ile yapılan mülakatta firma yönetimi, 360 derece performans değerlendirme sisteminden önce bir performans değerlendirme sistemlerinin olmadığı ve ilk olarak bu sistemle çalışanların performansının değerlendirilmeye başlandığını söylemiştir. Firmanın teknoloji şirketi olması sebebiyle 260 kişilik personelin tamamının sistem kapsamında olduğu mavi yakalı personel olarak adlandırılan 3 kişilik personelin de yetkili bir nezaretçi eşliğinde değerlendirme sürecine katıldığını da ayrıca ifade etmiştir.

3.5.1. Sistemin Özellikleri

XYZ. A.Ş. firmasının uygulamakta olduğu 360 derece performans değerlendirme sisteminin özellikleri (s.56 “2.9. 360 Derece Performans Yönetim Sisteminin Oluşturulması”’nda belirtildiği şekliyle) değerlendirme kriterleri, değerlendirme standartları, değerlendiriciler ve değerlendirme periotları başlıkları altında açıklanmıştır.

Değerlendirme Kriterleri: XYZ A.Ş. çalışanlarını, yetkinlikler ve iş sonuçları olarak belirlediği kriterlere göre değerlendirmektedir. Firmanın değerlendirmede kullandığı yetkinlikler davranışsal, yönetsel ve teknik yetkinlikler olarak üç yetkinlik alanından oluşmaktadır. Uygulamada gözlenen her bir kriter grubu belirlenen rollere göre farklılık göstermektedir.

Değerlendirme Standartları: XYZ A.Ş.’de çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütler olan performans standartları belirlenmiştir. Bu standartlara örnek “Yazılı İletişim” yetkinliği için **Tablo 4.**’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Örnek Performans Standartı

YAZILI İLETİŞİM	Yetersiz	Kabul Edilebilir	İyi	Çok İyi
Fikir, düşünce ve duygularını yazılı olarak açıkça ifade etme becerisidir.	İmla kurallarına hâkim değildir.	İmla kurallarında bazen hata yapar.	İmla kurallarını bilir ve uygular.	İmla kurallarını bilir ve uygular.
	Konuları net ve anlaşılır bir şekilde ifade edemez.	Konuları tam olarak, net ve anlaşılır şekilde, kısa cümleler kullanarak yazılı hale getirmekte yardıma ihtiyaç duyar.	Konuları net ve anlaşılır şekilde, mümkün olduğunca kısa cümleler kullanarak yazılı hale getirir.	Konuları net ve anlaşılır şekilde, kısa cümleler kullanarak yazılı hale getirir.
	İş ortamına uygun ifadeleri kullanamaz.	İş ortamına uygun doğru ifadeleri kullanmakta zorlanır.	Yazışmalarda iş ortamına uygun ifadeleri kullanır.	Konuyu, özüne göre, basit bir şekilde anlatır.
	Şirket yazışma kural ve formatlarını kullanamaz.	Şirket yazışma kural ve formatlarını uygulamada yardıma ihtiyaç duyar	Şirket yazışma kural ve formatlarını kullanır.	Konuyla ilgili olumlu ve olumsuz cevapları uygun bir şekilde yazılı ifade edebilir.
				İş ile ilgili farklı türlerde dokümanları üretebilir.
				Tüm yazışmalarında uygun üslup ve formatı kullanır.

Değerlendiriciler: Sistemin tarafları olan değerlendiriciler aşağıda tanımlanmıştır.

- **Çalışan:** Bir değerlendirici olarak kendi kendini değerlendiren çalışan.
- **Yöneticiler**

Performans Yöneticisi: Çalışanın ilgili performans dönemi içerisinde en az 3 ay birlikte çalıştığı yöneticidir. Tüm yöneticiler bu rolü oynayabilir.

Diğer Yöneticiler: Çalışanın ilgili performans dönemi içerisinde çeşitli konular için birlikte çalıştığı yöneticilerdir. Birden fazla olabilir.

- **İç Müşteriler**

Ekip Arkadaşları: İstenilen iş sonuçlarını üretmek için birlikte çalışılan ekip arkadaşlarıdır.

Ekibi: Yöneticiyle birlikte çalışanlardır.(Yöneticinin Astları)

Hizmet Verdiği Bölümler: Rolün gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirmek, iş sonuçlarını üretmek için hizmet aldığı ve bilgi alışverişinde bulunduğu çalışanlardır. Birden fazladır.

Değerlendirme Periotları : Her yıl için Ocak- Haziran ve Temmuz- Aralık ayları arası 6 aylık dönemler için yılda 2 defa yapılmaktadır.

3.5.2. Genel Kurallar

XYZ A.Ş. firmasının performans değerlendirme sisteminin yürütülmesi için koyulan genel kurallar aşağıdaki gibi belirlemiştir.

- Performans yöneticileri insan kaynakları tarafından atanır,
- Performans yöneticileri performans dönemi boyunca çalışana yeni rol atayabilir,
- Performans dönemi içerisinde hatalı yapılan rol atamaları ancak insan kaynakları tarafından silinir,
- Çalışan üstlendiği bir rolden alınıp başka bir role atanırsa, performans yöneticisi tarafından ilk rolü kapatılır. Oynanmış rol sistemden silinemez,

- Çalışan kısa bir dönem de olsa üstlendiği rolün gereği, iş ürünü ürettiyse ve sonradan başka bir role atandıysa, ürettiği iş ürünleri ve o rolün gerektirdiği yetkinliklerden değerlendirilir,
- Diğer yöneticileri performans dönemi boyunca çalışanın oynadığı rollere göre performans yöneticileri belirler,
- Performans dönemi boyunca atanacak yeni roller için insan kaynakları tarafından yeni iç müşteriler belirlenir,
- Dönem başında belirlenen yetkinlik ağırlıkları daha sonra değiştirilemez,
- Değerlendirmeler ilgili performans dönemi içindeki veriler dikkate alınarak yapılır,
- Performans dönemi içerisinde performans yöneticisi değişebilir. Bu durumda eski performans yöneticisi diğer yönetici konumuna gelir,
- Performans sisteminde her dönemde yapılması gerekenler, o dönem için belirlenmiş tarih aralıklarında yapılmalıdır. Belirlenmiş tarih aralıklarının dışında işlem yapılamaz,
- Değerlendirme yapılmış hiç bir iş sonucu ve yetkinlik sistemden silinemez,
- Girilen iş sonuçları ancak giren kişi tarafından silinebilir,
- İç müşterilerin kimlikleri sadece insan kaynakları tarafından bilinir,
- Çalışana performans dönemi için yeni bir teknik yetkinlik belirlenebilir,
- Beklenen yetkinlik düzeyleri, mevcut yetkinlik düzeyinin altında olamaz.

3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulama Süreci

XYZ A.Ş.'de 360 derece performans değerlendirme süreci 5 adımda gerçekleşmektedir. Adımlar, içerdiği faaliyetler ve elektronik ortamdaki işlemler aşağıda ayrıntılı bir biçimde işlem sırasıyla açıklanmıştır. Bu adımlar her değerlendirme döneminde gerçekleştirilmektedir. Sürece ilişkin iş süreç akışı "*İnsan Kaynakları Süreç*

Tanımları / Sistem Uygulama” (Ek 1) ve “Performans Sistemi Akış Şeması” (Ek 2) adlarıyla firma kalite yönetim sistemi içinde yer almaktadır.

3.6.1. Dönem Başı İşlemleri

Bu dönem teoride değerlendirilenin üstü konumundaki XYZ. A.Ş.’de “*Performans Yöneticileri*” olarak tanımlanan yöneticilerin kimler olacağının insan kaynakları bölümü ve idari yöneticiler tarafından tespit edilmesi ile başlar. Bu aşamada *performans yöneticilerinin* yeniden belirlenmesi sözkonusu değildir. Organizasyonun matrix yapıda oluşu ve rotasyon, görev değişikliği gibi ya da çalışanın dönem boyunca içinde yer alacağı proje ve diğer iş süreçleri dikkate alınarak *performans yöneticileri* belirlenmektedir. Ayrıca insan kaynakları departmanı gizlilik nedeni ile çalışanların *İç Müşterisi* konumundaki değerlendiricileri de belirlemektedir. Bu işlemin gerçekleştirildiği ekran **Ek 3**’de gösterilmiştir. Örnek ekran görüntüsü olarak *Ekip Arkadaşları konumundaki iç müşteri değerlendirici ataması* alınmıştır. Çünkü *hizmet verilen bölüm çalışanları* ve çalışanların astı konumundaki *Ekibi* olarak tanımlanan değerlendirici atama ekranları da benzer ekranlardır.

Belirlenen *performans yöneticileri* insan kaynakları departmanı tarafından elektronik ortama tanımlanarak atamaları gerçekleştirilmektedir. Bu işlemin gerçekleştiği ekran **Ek 4**’de yer almaktadır.

Belirlenen *performans yöneticileri* ilgili değerlendirme dönemi içinde personeline, iş tanımları olarak bildiğimiz firmada “*Rol Analizi*” olarak adlandırılan davranışsal, yönetsel ve teknik yetkinlikleri içeren (**Ek 5 Örnek Rol Analizi**) formla tanımlanmış rolleri, *çalışaların* oynayacağı role göre her performans dönemi için elektronik ortamda tanımlama işlemini gerçekleştirmektedirler. Bu işlemin gerçekleştirildiği ekran **Ek 6**’da yer almaktadır.

Aynı zamanda *çalışanların* içinde yer alacağı proje ve görevler var ise ilgili proje ve görevlerden sorumlu *Diğer Yönetici* olarak belirtilen yönetici(ler) tespit edilerek *performans yöneticileri* tarafından elektronik ortamda atamaları gerçekleştirilmektedir. Bu işlemin gerçekleştiği ekran **Ek 7** de yer almaktadır. Ayrıca yeni performans dönemi içinde rol analizinde belirtilmiş teknik yetkinliklere ek olarak

eklenecek yeni teknik yetkinlikler varsa bunlar *performans yöneticileri* tarafından elektronik ortamda atamaları gerçekleştirilmektedir. Bu işlemin gerçekleştiği ekran **Ek 8**'de yer almaktadır.

Bu işlemler bittikten sonra *performans yöneticileri* ile *çalışanlar* ilgili performans dönemindeki beklentileri görüşmek üzere bir araya gelmektedirler. *Performans yöneticileri* ve *çalışanlar* ilgili performans döneminde üstlenilecek rollere göre, hedeflenen iş sonuçlarını belirlemektedirler. Daha sonra hedeflenen iş sonuçlarının önem sıraları, ağırlık puanları ve şirketin hangi kurumsal hedefine ulaşılmasına katkı sağlayacağı belirlenmektedir. Son olarak hedeflenen iş sonuçlarının rol analizlerindeki görev ve sorumluluklarla ve süreçlerle uyumlu olup olmadığı kontrol edilerek varsa gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Bu işlemin yapıldığı ekran **Ek 9**'da gösterilmiştir.

Dönem başı işlemlerinde son olarak *performans yöneticileri* ve *çalışanlar*, *çalışanların* bir önceki dönemden gelen yetkinlik durumlarını, yoksa o anki mevcut yetkinlik durumlarını belirlemektedirler. Çalışanın *bir önceki dönem belirlenen yetkinlik değeri* yeni dönemin *mevcut yetkinlik durumu* olarak alınmaktadır. Değerlendirme kapsamı içinde yer alan yetkinlikler için *Beklenen Yetkinlik Düzeyleri Ölçeği ve Tanımları* aşağıdaki **Tablo 5a.** ve **Tablo 5b.**'de gösterilmektedir. Son olarak ilgili performans döneminde *çalışanlardan* geliştirmesi istenen yetkinlikler dikkate alınarak yetkinlik ağırlıkları belirlenerek dönem başı işlemler tamamlanmaktadır. Bu işlemin gerçekleştiği ekran **Ek 10**'da gösterilmektedir.

Tablo 5a. Beklenen Davranışsal ve Yönetsel Yetkinlik Düzey Ölçeği

Davranışsal ve Yönetsel Yetkinlikler	
Geçersiz 0	Pozisyon için yeterlilik geçerli değildir.
Kabul Edilebilir 2	Çalışan yetkinliği temel olarak yerine getirmektedir. Ancak yetkinliğin gelişmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
İyi 3	Çalışan yetkinliği gerektiği kadar yerine getirmektedir. Yetkinlikte daha iyi olmaya istek duymaktadır ve gelişim odaklıdır.
Çok İyi 4	Çalışan yetkinliği beklenenin üzerinde yerine getirmektedir.

Tablo 5b. Beklenen Teknik Yetkinlik Düzey Ölçeği

Teknik Yetkinlikler	
Geçersiz 0	Pozisyon için yeterlilik geçerli değildir.
Kabul Edilebilir 2	Kavramları anlayabilmektedir ancak bunları yardım ile uygulayabilmektedir.
İyi 3	Yeterli olup kavramları günlük aktivitelerde etkili biçimde uygulayabilmektedir.
Çok İyi 4	Görevin gerektirdiği tüm alanlarda yeterlidir ve diğerlerine öğretebilecek düzeyde bilmektedir.

3.6.2. İzleme Dönemi İşlemleri

Bu dönemde performansın izlendiği ve değerlendirmenin bireysel olarak *performan yöneticileri* ve *çalışanlar* tarafından elektronik ortama girilir. *Performans yöneticisinin* değerlendirmelerini girdiği ekran **Ek 11**'de *çalışanların* kendini değerlendirdiği ekran **Ek 12**'de gösterimiştir. Bu dönem için belirtilen tarih aralığından sonra iş sonucu girilememektedir. Elektronik ortamda, dönem sonu otomatik bir şekilde iş sonuçlarının girildiği bölümler işleme kapatılmaktadır. Bu dönem içinde *diğer yöneticilerde* değerlendirmelerini yapabilmektedirler. *Çalışanların İç Müşterisi* konumundaki değerlendiricilerde ise sonuçları izleyerek gerekli durumlarda notlarını almaları beklenmekte ancak bir değerlendirme yapmaları söz konusu olmamaktadır.

Bu dönem içinde yapılan diğer işlemler de “*Yeni Rol Atama*” ve “*Rol Kapama*” işlemleridir. *Performans yöneticisi* dönem içinde çalışana yeni bir rol atama ya da oynadığı bir rolden alma işlemi gerçekleştirebilmektedir. Ancak kapatılan rol performans değerlendirmede dikkate alınarak üretilen iş sonuçları değerlendirilmektedir.

3.6.3. Dönem Sonu İşlemleri

Performans değerlendirme sürecinde bu bölüm, *çalışanların iç müşterileri* ve *diğer yöneticisi* konumundaki değerlendiricilerin değerlendirme sonuçlarını verilen tarih aralıkları içerisinde sisteme girdikleri aşamadır. *Diğer yöneticilerin* değerlendirmesine ilişkin ekran **Ek 13**'de ve *iç müşterilerin* değerlendirme sonuçlarını girdikleri ekran **Ek**

14a, 14b, 14c de gösterilmiştir. *İç müşteri* konumundaki değerlendiriciler iş sonuçları ile ilgili değerlendirme yaparken gerekçelerini de belirtmektedirler. *İç müşteriler* değerlendirmelerini girerken, *çalışanların, performan yöneticilerinin ve diğer yöneticilerin* değerlendirme yapmalarına, *diğer yöneticiler* değerlendirmelerini girerken de yine *çalışanların, performan yöneticilerinin ve iç müşterilerin* değerlendirme yapmalarına izin verilmemektedir.

Bu dönemin son işlemi verilen tarih aralıkları içinde *çalışanların ve performans yöneticilerinin* bir araya gelip tüm değerlendirmeleri dikkate alarak bir mutabakata vararak “**Karar Notu**”nu belirlemektedirler. Bu işlemin yapıldığı ekran **Ek 15**’de gösterilmiştir.

3.6.4. Performans Notlarının Oluşturulması

Genel performans notlarını oluşturma işlemi İnsan kaynakları tarafından elektronik ortamdaki genel performans puanlarının hesaplanması işlemi başlatması ile gerçekleştirilmektedir. Elektronik ortamda gerçekleşen genel performans notu hesaplama işlemi bitiminde insan kaynakları departmanı önceden belirlenen raporları elektronik ortamdan alarak üst yönetime sunmaktadır. Örnek rapor formu **Ek 16** da gösterilmiştir. Raporlar elektronik ortamda istenildiği gibi dizayn edilerek dönemlere, çalışanlara, bölüm ve yetkinliklere göre alınabilmektedir.

3.6.5. Performans Döneminin Analizi

Dönem sonunda oluşan performans sonuçları doğrultusunda İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Müdürü ve İnsan Kaynakları Uzmanı dönemin analizi yaparak gerekli rapor ve geribildirim (öneri ve eleştiri) dokümanlarını hazırlarlar. Bu rapor ve dokümanlarda çalışanların güçlü ve geliştirmeye açık yönleri belirtilir. Geliştirmeye açık yönler için ilgili yetkinlik gruplarına göre önceden belirlenen eğitim programları *çalışanları* desteklenmesi için *performans yöneticilerine* ve *çalışanlara* önerilir. Ayrıca performans notları ücret artışları ve performans ikramiyeleri için veri olarak kullanılmaktadır.

3.7. Genel Performans Puanının Hesaplanması

XYZ A.Ş.'de 360 derece değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin değerlendirme yaparken kullandıkları değerlendirme ölçekleri yetkinlik gruplarına göre “Davranışsal ve Yönetsel Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği” (Tablo 6a.), “Teknik Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği” (Tablo 6b.) ve “İş Sonuçları Değerlendirme Ölçeği” (Tablo 6c.) olarak tanımlanmıştır.

Tablo 6a. Davranışsal ve Yönetsel Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği

Davranışsal ve Yönetsel Yetkinlikler	
Gözlenmedi 0	Yetkinliği gözleyerek değerlendirme gerçekleşmemiştir.
Yetersiz 1	Çalışan yetkinliği karşılayamamaktadır.
Kabul Edilebilir 2	Çalışan yetkinliği temel olarak yerine getirmektedir. Ancak yetkinliğin gelişmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
İyi 3	Çalışan yetkinliği gerektiği kadar yerine getirmektedir. Yetkinlikte daha iyi olmaya istek duyulmaktadır ve gelişim odaklıdır.
Çok İyi 4	Çalışan yetkinliği beklenenin üzerinde yerine getirmektedir.

Tablo 6b. Teknik Yetkinlik Değerlendirme Ölçeği

Teknik Yetkinlikler	
Gözlenmedi 0	Yetkinliği gözleyerek değerlendirme gerçekleşmemiştir.
Yetersiz 1	Çalışan yetkinliği karşılayamamaktadır/ değerlendirme için uygun değildir.
Kabul Edilebilir 2	Kavramları anlayabilmektedir ancak bunları yardım ile uygulayabilmektedir.
İyi 3	Yeterli olup kavramları günlük aktivitelerde etkili biçimde uygulayabilmektedir.
Çok İyi 4	Görevin gerektirdiği tüm alanlarda yeterlidir ve diğerlerine öğretebilecek düzeyde bilmektedir.

Tablo 6c. İş Sonuçları Değerlendirme Ölçeği

İş Sonuçları	
Yetersiz 1	Çalışan kendisinden beklenen iş sonuçlarını yerine getirememektedir.
Kabul Edilebilir 2	Çalışan kendisinden beklenen iş sonuçlarını ekip arkadaşlarının veya yöneticisinin yardımını alarak yerine getirmektedir.
İyi 3	Çalışan kendisinden beklenen iş sonuçlarını gerektiği düzeyde, tutarlı biçimde yerine getirmektedir. Ancak karmaşık işlerde yöneticisinin yardımına ihtiyaç duymaktadır.
Çok İyi 4	Çalışan kendisinden beklenen iş sonuçlarını ve karmaşık işleri kendi başına yerine getirmektedir. Bunun yanında şirketin gelişimini sağlayacak yeni sistemler geliştirmek için de gayret göstermektedir.
Üstün 5	Çalışan şirketin verimliliğine üst düzeyde katkıda bulunmakta ve şirkete katma değer sağlayacak yeni sistemler yaratmaktadır.

Tablo 6a. ve Tablo 6b. kullanılarak, *çalışanların* davranışsal ve yönetsel ile teknik yetkinlikleri değerlendirilmektedir. **Tablo 6c.**'de belirtilen ölçeğe göre iş sonuçları değerlendirilmektedir. Tüm değerlendiriciler bu ölçekleri kullanarak değerlendirmelerini yapmaktadırlar.

Tüm değerlendiricilerin belirtilen zaman aralıklarında değerlendirme işlemlerini bitirmeleri ile elektronik ortam otomatik olarak veri girişine kapanmaktadır. Genel performans puanının hesaplanmasında değerlendiricilerin ağırlık oranları **Tablo 7.**'de, değerlendirme kriterleri yetkinlikler ve iş sonuçlarının ağırlık oranları da **Tablo 8.**'de belirtilmektedir.

Tablo 7. Değerlendirici Ağırlık Oranları

Değerlendirici Ağırlık Oranları		
Değerlendiriciler	Diğer Yöneticisi Varsa	Diğer Yöneticisi Yoksa
Çalışan+Performans Yöneticisi	50%	75%
Diğer Yönetici	25%	Yok
İç Müşteriler Ortalaması	25%	25%

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi diğer yöneticinin olması ve olmaması durumları şeklinde iki olasılık bulunmaktadır. Bir *Çalışanın Diğer Yöneticisi var ise* değerlendirici oranları, *Performans Yöneticisi+Çalışan* için %50, *Diğer Yönetici* için %25 ve *İç Müşteriler* için %25 olarak belirlenmiştir. Bir *Çalışanın Diğer Yöneticisi yoksa* değerlendirici ağırlık oranları *Performans Yöneticisi+Çalışan* için %75 *İç Müşteriler* için %25 olarak değişmektedir.

Tablo 8. Genel Performans Puanını Oluşturan Yetkinlik ve İş Sonuçları Ağırlık Oranları

Yetkinlik ve İş Sonuçları Ağırlık Oranları			
Yetkinlikler	Yönetici	Çalışan	
Yönetimsel Yetkinlikler	15	Yok	40%
Davranışsal Yetkinlikler	15	20	
Teknik Yetkinlikler	10	20	
İş Sonuçları			60%

Tablo 8.'e göre yetkinliklerin genel performans puanına etkisi %40 oranında iş sonuçlarının oranı da %60 oranındadır. Yetkinliklerde kendi içinde ağırlıklandırılmıştır. Eğer bir **çalışan yönetici pozisyonunda ise** Yönetimsel yetkinlikler %15, davranışsal yetkinlikler %15 ve teknik yetkinlikler %10 ağırlıklandırılırken, **çalışan yönetici değilse** yönetimsel yetkinlikleri olmadığı için davranışsal yetkinlikler %20 ve teknik yetkinlikler %20 toplamda %40 olarak ağırlıklandırılmaktadır.

Buraya kadar değerlendiricilerin değerlendirmelerini yaparken kullandıkları değerlendirme ölçekleri ile genel performans puanının hesaplanmasında kullanılan yetkinlik ve iş sonucu ağırlık oranları ve değerlendirici ağırlık oranlarını belirttik.

Genel performans puanının elde edilmesi için davranışsal yetkinlik puanının, teknik yetkinlik puanının ve değerlendirilen *çalışanlar* yönetici ise yönetsel yetkinlik puanının elde edilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle her bir yetkinlik için **Yetkinlik Performans Değeri** belirlenmektedir. Bu değer bulunabilmesi için öncelikle her bir değerlendiricinin çalışana vermiş olduğu değerden türetilerek hesaplama işlemine katılan **Yetkinlik Değerinin** belirlenmesi gerekmektedir. **Tablo 9.**'da bu değer hesaplama yöntemi gösterilmektedir. Bu tablonun açılımı aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 9. Yetkinlik Performans Değeri Hesaplama Yöntemi

Beklenen	Gerçekleşen	Performans. Değeri
	1	1
2	2/2,5/3/3,5/4	3/3,5/4/4,5/5
3	2/2,5/3/3,5/4	2/2,5/3/3,5/4
4	2/2,5/3/3,5/4	1/1,5/2/2,5/4

Aşağıda verilen örneklerde **Yetkinlik Değeri**, Beklenen(*Çalışandan beklenen yetkinlik düzeyi*) düzeyine göre (**Tablo 5a. ve Tablo 5b.**) Gerçekleşen(*Değerlendiricilerin değerlendirmeleri sonucu verdikleri değer*) yetkinlik değerinin(**Tablo 6a. ve Tablo 6b.**) kıyaslanması ile türetilmektedir. Elde edilen **Yetkinlik Değeri** genel performans puanının hesaplanması için *çalışanla performans yöneticisinin* birlikte mutabakata vararak karar notunu veridikeri (3.6.3 *Dönem sonu İşlemleri*) **Ek 15** de gösterilen ekranda her bir değerlendiricinin verdiği değer olarak elektronik ortamda otomatik olarak yer almaktadır.

Yetkinlik Değerinin Hesaplanması;

Örnek 1

A çalışanın “Yazılı İletişim” yetkinliği için beklenen düzeyi 2 olarak belirlenmiş olsun. İlgili performans dönemi içinde *A*’nın gerçekleşen performansı için

Diğer Yöneticisi kendi değerlendirme ekranında (**Ek 13**) 2 vermiş ise **Yetkinlik Değeri** 3 olarak belirlenmektedir.

Örnek 2

A çalışanın “Sözlü İletişim, Başkalarını Düşünme ve Anlama, Özeleştir” yetkinliği için beklenen düzeyi 3 olarak belirlenmiş olsun. İlgili performans dönemi içinde **A**’nın gerçekleşen performansı için **İç müşteri konumundaki Ekip Arkadaşı** kendi değerlendirme ekranında (**Ek 14a**) 3 vermiş ise **Yetkinlik Değeri** 3 olarak belirlenmektedir.

Verilen bu örneklerde belirlenen **Yetkinlik Değerleri** belirtilen değerlendiriciler için bu işlemin yansıması olarak “**Karar Notu Belirleme Ekranı**”nın (**Ek.15**) “**Davranışsal Yetkinlik Bölümü**”nü temsil eden **Tablo 10a.**’da gösterilmiştir.

Tablo 10a. Karar Notu Belirleme Ekranı Davranışsal Yetkinlik Bölümü Tablosu

DAVRANIŞSAL YETKİNLİKLER								İç Müşteriler				
Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	Performans Yöneticisi	Kendisi	Karar Notu	Diğer Yöneticisi	Ekip Arkadaşı	Hizmet Verdiği Bölüm	Ekipi	Yetkinlik Performans Değeri	Davranışsal Yetkinlik Performans Puanı
Yazılı İletişim	13,50%		2				3					
Sözlü İletişim, Başkalarını Düşünme Ve Anlama, Özeleştir	13,50%		3					3				
Strese Dayanıklılık	8,10%											
Müşteri Merkezilik Ve Şirketi Temsil Etme	8,10%											
Sorun Çözebilmek	13,50%											
Analitik Düşünebilme	13,50%											
Planlama, Organizasyon Ve Koordinasyon	8,20%											
Öğrenme, Yenilikleri Takip Etme Ve Yaratıcı Olma	8,10%											
Sorumluluk	13,50%											

Bu hesaplama yöntemine *çalışanla performans yöneticisinin* birlikte mutabakata vararak belirledikleri “**Karar Notu**” işleme alınmamaktadır. Karar notu belirlendiği gibi ilgili sütuna değer olarak geçmektedir. Bu aşamadan sonra **Yetkinlik Performans Değeri** hesaplanmaktadır. Her yetkinlik değerlerinin her bir değerlendirici

için belirlendiğini varsayarak Yetkinlik Performans Değerinin hesaplanması **Tablo 10b.**'de gösterilmektedir.

Tablo 10b. Yetkinlik Performans Değerinin Hesaplanması

DAVRANIŞSAL YETKİNLİKLER								İç Müşteriler				
Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	Performans Yöneticisi	Kendisi	Karar Notu	Diğer Yöneticisi	Ekip Arkadaşı	Hizmet Verdiği Bölüm	Ekibi	Yetkinlik Performans Değeri	Davranışsal Yetkinlik Performans Puanı
Yazılı İletişim	13,50%		2	3	3,5	3	3	2,5	2,5	3	2,79	
Sözlü İletişim, Başkalarını Düşünme Ve Anlama, Özeleştirme	13,50%		3	3	3	3	2,5	3,5	3	3	2,67	
Strese Dayanıklılık	8,10%											
Müşteri Merkezilik Ve Şirketi Temsil Etme	8,10%											
Sorun Çözebilmek	13,50%											
Analitik Düşünebilme	13,50%											
Planlama, Organizasyon Ve Koordinasyon	8,20%											
Öğrenme, Yenilikleri Takip Etme Ve Yaratıcı Olma	8,10%											
Sorumluluk	13,50%											

Tablo 10b.'de belirtilen **Yetkinlik Performans Değerinin** hesaplanışında **Tablo 7.** de belirtilen “*Değerlendirici Ağırlık Oranları*” kullanılmaktadır. Tablodaki “Yazılı İletişim” yetkinliğinin “**Yetkinlik Performans Değeri**”nin hesaplanması için kullanılan formül **Şekil 9.**'da gösterilmektedir. Bu formül, *çalışanın* değerlendirilmesinde değerlendirici olarak *diğer yöneticisinin* belirlendiği durumlarda kullanılmaktadır.

$$\text{Yetkinlik Performans Değeri} = \frac{[(\text{Karar Notu} \times 50) + (\text{Diğer Yönetici} \times 25) + (\text{İç Müşteri Değerlendirme Ortalaması} \times 25)]}{100} = 2,79$$

Şekil 9. Yetkinlik Performans Değeri Hesaplama Formülü 1

Eğer çalışanın *diğer yöneticisi*, ilgili değerlendirme döneminde belirlenmemişse **Şekil 10.**'da belirtilen hesaplama formülü kullanılmaktadır.

$$\text{Yetkinlik Performans Değeri} = \frac{[(\text{Karar Notu} \times 75) + (\text{İç Müşteri Değerlendirme Ortalaması} \times 25)]}{100} = 2,92$$

Şekil 10. Yetkinlik Performans Değeri Hesaplama Formülü 2

Bu formüller kullanılarak tüm *Yetkinlik Performans Değerleri* bulunmaktadır. Elde edilen değerlerin her bir yetkinliğe yönelik (3.61. *Dönem Başı İşlemleri*) belirlenen yetkinlik ağırlıkları ile çarpılarak *çalışanın Yetkinlik Performans Puanını* (*Tablo 10b.*'de verilen örnekte *Davranışsal Yetkinlik Performans Puanı*) belirlenmektedir. Buraya kadar yapılan hesaplama işlemleri diğer yetkinlik grupları olan Yönetimsel ve Teknik yetkinlikler içinde kullanılmaktadır.

Genel Performans puanını hesaplayabilmek için diğer değerlendirme kriteri olan *İş Sonucu Performans Puanının* belirlenmesi gerekmektedir. *İş Sonucu Performans Puanını* hesaplanabilmesi için, öncelikle her bir iş sonucuna yönelik *İş Sonucu Performans Değerleri* hesaplanmaktadır. Bu hesaplama işlemi için de **Tablo 7.**'de belirtilen "*Değerlendirici Ağırlık Oranları*" kullanılmaktadır. Bir iş sonucunun performans değerini bulmak için kullanılan formül **Şekil 11.**'de gösterimiştir. Bu formül de çalışanın *diğer yönetici* konumunda değerlendiricisi mevcutsa kullanılmaktadır.

$$\text{İş Sonucu Performans Değeri} = \frac{[(\text{Karar Notu} \times 50) + (\text{Diğer Yönetici} \times 25) + (\text{İç Müşteri Değerlendirme Ortalaması} \times 25)]}{100} = 3,67$$

Şekil 11. İş Sonucu Performans Değeri Hesaplama Formülü 1

Eğer çalışanın *diğer yöneticisi*, ilgili değerlendirme döneminde belirlenmemişse **Şekil 12.**'de belirtilen hesaplama formülü kullanılmaktadır.

$$\text{İş Sonucu Performans Değeri} = \frac{[(\text{Karar Notu} \times 75) + (\text{İç Müşteri Değerlendirme Ortalaması} \times 25)]}{100} = 3,58$$

Şekil 12. İş Sonucu Performans Değeri Hesaplama Formülü 2

Bu formüller ile hesaplanan İş Sonucu Performans Değerleri örneği **Tablo 11.**'de gösterilmiştir.

Tablo 11. İş Sonucu Performans Değeri ve İş Sonucu Performans Puanı

İş Sonucu Tanımı	Kurumsal Hedef	Ağırlık	Performans Yöneticisi	Kendisi	Karar Notu	Diğer Yöneticisi	Takım Arkadaşı	Hizmet Verdiği Bölüm	Ekibi	İş Sonucu Performans Değeri	İş Sonucu Performans Puanı
İK İçtest planlarının yapılması(27.02.2006)	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	11,10%	4	5	4	3	4	3	4	3,67	
İK İçtest (27.02.2006 - 10.03.2006)		5,60%	3	4	4	3	3	4	3	3,58	
İK V3.05.06 Sürüm Test Planlarının Yapılması		16,70%									
İK V3.05.06 Sürüm Testi		11,10%									
UOD İçtest planlarının yapılması(03.04.2006)		11,00%									
UOD İçtest (03.04.2006 - ?)		5,60%									
Telekom verilerinin programa alınması ve süreçlerin işletilmesi		11,10%									
İK V3.05.07 Sürüm Test Planlarının Yapılması		16,70%									
İK V3.05.07 Sürüm Testi		11,10%									

Yukarıda gösterilen formüller kullanılarak tüm İş Sonucu Performans Değerleri bulunmaktadır. Elde edilen değerlerin her bir iş sonucuna yönelik (3.61. Dönem Başı İşlemleri) belirlenen ağırlıkları ile çarpılarak *çalışanın İş Sonucu Performans Puanını* belirlenmektedir.

Tüm bu değerlendirmeler elektronik ortamda otomatik bir şekilde gerçekleşmektedir. Elde edilen Yetkinlik Performans Puanları ve İş Sonucu Performans Puanları kullanılarak ta çalışanın Genel Performans Puanı belirlenmektedir. Değerlendirme kriterleri bazında bir *çalışan* ile ilgili performans puan durumu **Tablo 12.**'de belirtildiği gibi oluşmaktadır. Genel Performans Puanı hesaplanırken **Tablo 8.**'de belirtilen Genel Performans Puanını Oluşturan Yetkinlik ve İş Sonuçları Ağırlık Oranları kullanılmaktadır. **Tablo 12.**'de belirtilen performans puanlarına göre yönetici çalışanın genel performans puanı **Şekil 13.**'deki formülle hesaplanmaktadır.

Tablo 12. Değerlendirme Kriterleri Performans Puan Durumu

Değerlendirme Kriterleri	Yönetici	Çalışan
	Performans Puanları	Performans Puanları
Yönetimsel Yetkinlik	3,89	0
Davranışsal Yetkinlik	3,38	3,38
Teknik Yetkinlik	3,15	3,15
İş Sonuçları	4,12	4,13

$$\text{Genel Performans Puanı} = \frac{[(\text{Yönetimsel Yet. Perf. P} \cdot 15) + (\text{Davranışsal Yet. Perf. P} \cdot 15) + (\text{Teknik Yet. Perf. P} \cdot 10) + (\text{İş Sonuçları Perf. P} \cdot 60)]}{100} = 3,88$$

Şekil 13. Yönetici Çalışan Genel Performans Puanı Hesaplama Formülü

Eğer *çalışan* yönetici değilse çalışanın genel performans puanı **Şekil 14.**'deki formülle hesaplanmaktadır

$$\text{Genel Performans Puanı} = \frac{[(\text{Davranışsal Yet. Perf. P} * 20) + (\text{Teknik Yet. Perf. P} * 20) + (\text{İş Sonuçları Perf. P} * 60)]}{100} = 3,78$$

Şekil 14. Çalışan Genel Performans Puanı Hesaplama Formülü

Değerlendirmeler sonucu elde edilen Genel Performans Puanları **Tablo 13.**'de belirtilen *Genel Performans Puanı Değerlendirme Ölçeğine* göre değerlendirilmektedir.

Tablo 13. Genel Performans Puanı Değerlendirme Ölçeği

Genel Performans Puanı Skalası	
Beklentilerin Altında 1	Performans, İş Sonuçları, Davranışsal / Yönetmel ve Teknik Yetkinliklerde belirlenmiş olan beklentileri karşılamaz.
Bazı Beklentileri Karşılıyor 2	Performans, İş Sonuçları, Davranışsal / Yönetmel ve Teknik Yetkinliklerde bazı alanlarda beklentileri karşılar, diğerlerinde karşılamaz.
Beklentileri Karşılamakta 3	Performans, İş sonuçları, Davranışsal / Yönetmel ve Teknik Yetkinliklerde belirlenmiş olan beklentilerin, tümünü veya çoğunluğunu karşılar.
Bazı Beklentileri Aşılıyor 4	Performans, İş sonuçları, Davranışsal / Yönetmel ve Teknik Yetkinliklerde belirlenmiş olan beklentilerin, tümünü karşılar ve bazılarını aşar.
Beklentileri Aşmakta 5	Performans, İş sonuçları, Davranışsal / Yönetmel ve Teknik Yetkinliklerde belirlenmiş olan beklentilerin, çoğunu veya tümünü aşar. Bununla birlikte şirkete katma değer sağlayacak yeni sistemler yaratmaktadır.

3.8. Performans Sonuçlarının Kullanılması

XYZ A.Ş.'de performans değerlendirme sonuçları özellikle eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ücret yönetiminde kullanılmaktadır. Aşağıda bu işlevlerde sonuçların kullanımı anlatılmaktadır.

3.8.1. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Kullanım

XYZ A.Ş.'de değerlendirme sonuçları çalışanların geliştirilmeye açık yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu yönlerin desteklenmesi için, her bir yetkinlik için sürekli güncellenen eğitim programları önceden belirlenmektedir. Örneğin “Yazılı İletişim” yetkinliği için “Yazılı İletişim Teknikleri” eğitim programının belirlenmiş olması gibi. İnsan kaynakları bölümü bu şekilde *çalışanların* eğitim ihtiyaçlarını tespit etmiş olmaktadır. Bu doğrultuda her bir yetkinlik için mevcut iç ve dış kaynaklar dikkate alınarak eğitim programına katılması gereken çalışanlar belirlenerek yıllık eğitim programları oluşturulmaktadır. Tüm bu işlemlerde elektronik ortamda gerçekleşmektedir.

3.8.2. Ücret Yönetiminde Kullanım

XYZ A.Ş.'de performans sonuçlarının ücrete yansımaları “Performans Primi”ve Performans Zammı” şeklinde gerçekleştirilmektedir. Firma çalışanlarına yılda iki kez performans primi ve maaş zammı yapmaktadır. Bu yansımaların belirlenmesi için 2 tip oran belirlenmiştir. Bunlardan birincisi “*Performans Puanına Göre Prim Katsayı Oranları*”(Tablo 14.) ikincisi “*Performans Puanına Göre Maaş Artış Oranları*” (Tablo 15.) dir. Tablolarda yer alan katsayı ve oranların kullanımı birer örnekle açıklanmıştır.

Tablo 14. Performans Puanına Göre Prim Katsayı Oranları

Genel Performans Notu	Prim Katsayısı
3,0- 3,09	0,30
3,1- 3,19	0,35
3,2- 3,29	0,40
3,3- 3,39	0,45
3,4- 3,49	0,50
3,5- 3,74	0,55
3,75- 3,99	0,60
4,0- 4,24	0,70
4,25- 4,49	0,80
4,5- 4,74	0,90
4,75- 5,0	1,00

Örnek Performans Prim Miktarının Hesaplanması

A çalışanın dönem sonu genel performans notu 3,32 olsun. *A* çalışanın genel performans notu yukarıdaki tabloda belirtilen 3,3- 3,39 performans not aralığına girmektedir. Bu aralık için belirlenen prim katsayısı 0,45 dir. *A* çalışanın alacağı performans primi *A* çalışanın Maaşı(1000 YTL.) $\times 0,45 = 450$ YTL. olarak hesaplanır.

Tablo 15. Performans Puanına Gore Maaş Zammı Oranları

Genel Performans Notu	Maaş Zammı Oranı
1	0,00
2	%X*
3-3,5	%X+1
3,5-4	%X+2
4-4,5	%X+4
4,5-5	%X+6

* Firma genel zam oranı

Örnek Performans Maaş Zammı Oranı Hesaplanması;

B çalışanın dönem sonu genel performans notu 3,62 olsun. *B* çalışanın genel performans notu yukarıdaki **Tablo 15.**'de belirtilen 3,5- 4 performans not aralığına girmektedir. Bu aralık için belirlenen maaş zammı oranı firmanın o dönem için belirlemiş olduğu genel maaş zam oranını(%X)+ 2'dir. *B* çalışanı için performans maaş zammı oranı firma genel maaş zammı oranı örneğin %14 ise $+2 = \%16$ olarak belirlenir. Yani *B* çalışanın 1000 YTL. almakta olduğu aylık ücret bundan böyle 1160 YTL. olarak zamlanmış olmaktadır.

Sonuç

Elektronik ortam uygulaması ile XYZ. A.Ş. çalışanlarına yönelik hem performans değerlendirme, hem eğitim ve geliştirme faaliyetleri hem de ücret yönetimi faaliyetleri için ihtiyacı olan bilgiyi, istenilen periyotlarda hızlı ve doğru bir biçimde tespit edebilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Artık günümüzde vazgeçilmez olan performans yönetim sistemleri, içinde hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın mutlaka elektronik ortamda gerçekleştirilmesi gerekliliği yadsınamaz. Bu çalışmada, performans değerlendirme yöntemleri arasında uygulama süreci en zorlayıcı değerlendirme yöntemi olan 360 derece yönteminin elektronik ortam aracılığıyla uygulanmasının gerekliliği ele alınmıştır.

Çok fazla verinin toplanmasını ve raporlanmasını gerektiren 360 derece değerlendirme uygulamalarının manuel olarak uygulanması durumunda, insan kaynakları departmanları ciddi bir operasyonel yük ile karşı karşıya kalmaktadır. 360 derece yönteminin elektronik ortamda uygulanması, değerlendiricileri on-line olarak seçebilmesi, kağıt formların hem yaratılması, takip edilmesi ve değerlendirilmesi gereğinin hem de fiziksel olarak toplanması, taranması ve sayılması gereğini ortadan kaldırmakta ve bu işlemleri bir ya da iki personel ile kolaylıkla gerçekleştirebilme imkanı vererek önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Yukarıda bahsettiğimiz maliyet avantajı buzdağının su üstündeki görünen kısmını oluşturmaktadır. Bu maliyet avantajlarının yanında buz dağının su altında kalan, kazandırdıklarını veya kaybettirdiklerini rakamsal olarak değerlendiremeyeceğimiz maliyet avantajları bulunmaktadır.

Bu avantajlardan en önemlisi, gizlilik unsurunun son derece önemli olduğu 360 derece performans değerlendirmede elektronik ortamdaki uygulamanın, kapalı zarflarla formların gönderilip toplandığı manuel sürece göre son derece güvenilir ve gizlilik konusunda ürettiği esnek çözümlerdir. Elektronik ortam uygulamasının verdiği bu esneklik, çalışanların verdikleri bilgilerin gizliliği ve bilgilerin şirket içinde herhangi bir kişi tarafından erişilemez olmasına olan inançlarını güçlendirmekte ve sistemin güvenilirliği konusunda tarafların amacına uygun değerlendirmeler yapmasını sağlamaktadır.

Dolayısıyla yapılan değerlendirmelerin sağlıklı olması kurumsal hedeflere ulaşılma noktasında yanlış stratejilerin belirlenmesi, yanlış personel gelişim planlarının hazırlanması gibi zincirleme hataları ve sonuçlarını önleyecektir.

İnsan kaynakları profesyonellerinin, özellikle ülkemizde çok katma değer yaratmayan operasyonel işleri yapmaktan yakındıkları bir gerçektir. Diğer görünmeyen maliyet avantajı da elektronik ortamda gerçekleşen değerlendirme sürecinin, manuel uygulamadan kaynaklı operasyonel iş yükü için insan kaynakları personelinin harcadıkları enerjiyi, özellikle değerlendirme sonuçları ile uyumlu geribildirim faaliyetleri, kurum hedeflerine yönelik çalışanların geliştirilmesi ve motive edilmesi gibi ana işlere ve diğer stratejik öneme sahip şirkete değer katabilecek süreçlere odaklanmalarını sağlamasıdır.

Bu maliyet avantajı da insan kaynakları birimlerinin destek birimi olmaktan çıkarak, şirketin kararlarında rol alabilen, “danışman birim” haline dönüşmelerine neden olacaktır. Bu durumda 360 derece değerlendirme sistemini uygulamak isteyen kuruluşlar mutlaka gerekli alt yapıyı kurmalı, yazılım programını oluşturmada harekete geçmemeleri gerekir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının elektronik ortama taşınması ile kurumlar, idari işlerini minimum zaman ve emek harcayarak çözebilir. Doğru verilere hızlı erişim sağlar ve böylece insan kaynakları çalışanları katma değeri yüksek işlere odaklanarak sürekli bir gelişim için gereken zaman ve iş gücünü etkin kullanabilirler.

EKLER

EK 1: İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇ TANIMLARI / I320 SİSTEM UYGULAMA

İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇ TANIMLARI / I320 SİSTEM UYGULAMA

FAALİYET	İŞ TANIMI	İLGİLİ(LER)	GİRDİ İŞ ÜRÜNÜ	ÇIKTI İŞ ÜRÜNÜ
A. Dönem Başı İşlemleri				
A.1 Performans Yöneticilerinin (PfY) belirlenmesi	İdari yöneticilerden çalışanların ilgili performans dönemindeki PfY nin kim olduğu bilgisi alınır.	İK Uzmanı	Bilgi	PfY bilgisi
A.2 PfY atamalarının yapılması	Programdan PfY atamaları yapılır.	İK Uzmanı	PfY bilgisi	PfY atamaları
A.3. Rol ve Diğer Yönetici(DY) atanması	- Çalışanlara ilgili performans döneminde oynayacakları rol(ler) atanır. - Çalışanın aynı performans döneminde birlikte çalışacağı başka yönetici varsa, DY olarak atanır.	PfY	- Rol(ler) - Proje bilgileri	- Rol(ler) - DY
A.4 Teknik Yetkinlik atama	Rolden gelen teknik yetkinliklerin dışında bir yeni bir teknik yetkinlik gerekirse atanır.	PfY	Rol(ler)	Teknik yetkinlik
A.5 Dönem başı görüşmesinin yapılması	Çalışanın ilgili performans dönemindeki performans beklentilerini görüşmek üzere PfY ile toplantı yapılır.	- PfY - Çalışan	Rol(ler)	- Rol(ler) - Hedeflenen iş sonuçları - Mevcut durum - Beklenen yetkinlik düzeyleri
A.5.1 Hedeflenen iş sonucu, ağırlıkları ve kurumsal hedeflerin belirlenmesi	- İlgili performans döneminde üstlenilecek rollere göre, üretilmesi hedeflenen iş sonuçları belirlenir. - Hedeflenen iş sonuçlarının önem sırası, ağırlık puanları verilerek belirlenir. - İş sonuçlarının, şirketin hangi kurumsal hedefine ulaşmasına katkı sağlayacağı belirlenir. - Hedeflenen iş sonuçlarının rol analizlerindeki görev ve sorumluluklarla ve süreçlerle uyumlu olup olmadığı kontrol edilir. Gerekli değişiklikler yapılır.	- PfY - Çalışan	- Rol(ler) - Şirket hedefleri	Hedeflenen iş sonuçları ve ağırlıklar

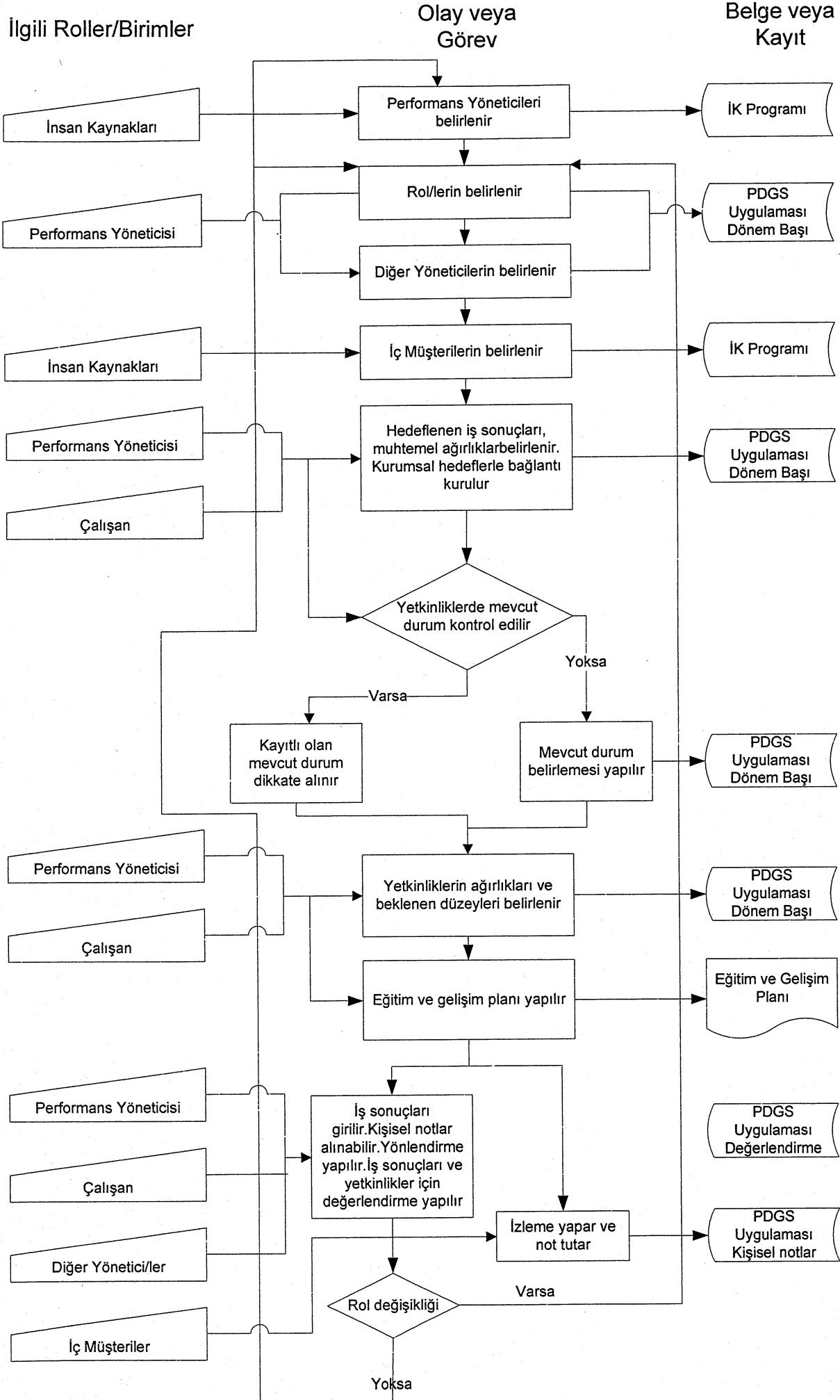
İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇ TANIMLARI / İ320 SİSTEM UYGULAMA

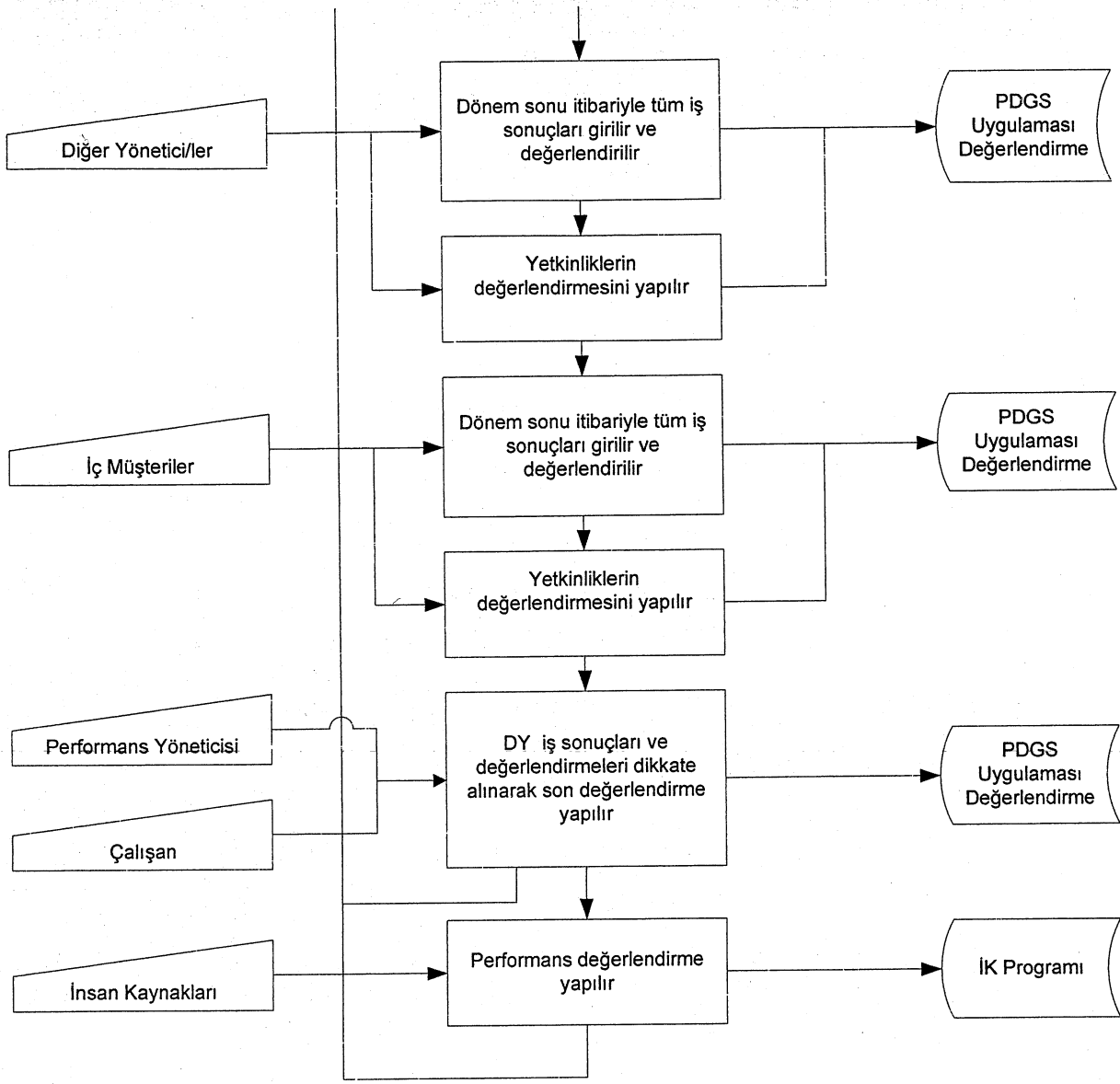
FAALİYET	İŞ TANIMI	İLGİLİ(LER)	GİRDİ İŞ ÜRÜNÜ	ÇIKTI İŞ ÜRÜNÜ
A.5.2 Mevcut durum belirleme	Çalışanın, bir önceki dönemden gelen yetkinlik düzeyi yoksa, o anki yetkinlik düzeyi belirlenir.	- PfY - Çalışan	Yetkinlik düzeyleri	Mevcut durum değerlendirilmesi
A.5.3 Beklenen durum tesbiti	- İlgili performans dönemi sonunda, beklenen düzeyleri belirlemek üzere tüm yetkinlikler incelenir. Her bir yetkinlik için düzeylerin tanımları verilmiştir. - İlgili performans döneminde çalışandan geliştirmesi istenen yetkinlikler dikkate alınarak ağırlıklar belirlenir.	- PfY - Çalışan	- Rol(ler) - Mevcut durum değerlendirilmesi	Beklenen düzeyler ve ağırlıklar
B. İzleme Dönemi İşlemleri				
B.1 İş sonuçlarının girilmesi ve değerlendirilmesi	- İlgili performans dönemi boyunca, üretilen iş sonuçları girilir. Bu dönemin sonuna kadar performans yöneticisi ve çalışan bireysel olarak değerlendirme yapar. Bu dönemden sonra iş sonucu girilemez. - Bu dönemde Diğer yöneticiler de bireysel değerlendirmelerini yapabilir. - İç müşteriler bu dönemde, üretilen iş sonuçlarını izler ve özel not alabilirler.	- PfY - Çalışan - DY - İM	- Rol analizi - Hedeflenen iş sonuçları	- Üretilen iş Sonuçları - Kişisel değerlendirme - Özel notlar
B.2 Yeni rol atama ve rol kapama	- Performans yöneticisi bu dönemde yeni rol atayabilir. Bu durumda dönem başı işlemler yapılır. - Çalışan bu dönemde oynadığı bir rolden alınırsa, bu rol performans yöneticisi tarafından kapatılır. Ancak performans değerlendirmede dikkate alınır ve ürettiği iş sonuçları değerlendirilir.	- PfY - Çalışan	Yeni rol	- Yeni rol ve dönem başı işlemler - Eski rolün kapanması
C. Dönem Sonu İşlemleri				
C.1 Diğer yönetici değerlendirme dönemi	Diğer yöneticiler tarafından dönem sonunda ayrılan zaman diliminde iş sonuçları girilir. Tüm iş sonuçlarında ve yetkinliklerde değerlendirme yapılır. Bu tarih aralığından sonra işlem yapılamaz. Diğer yöneticiler için belirlenen tarih aralığında performans yöneticisi, çalışan ve iç müşteri işlem yapamaz.	DY	Üretilen iş sonuçları	Üretilen iş sonuçları değerlendirilmeler

İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇ TANIMLARI / I320 SİSTEM UYGULAMA

FAALİYET	İŞ TANIMI	İLGİLİLER	GİRDİ İŞ ÜRÜNÜ	ÇIKTI İŞ ÜRÜNÜ
C.2 İç müşteri değerlendirme dönemi	- Belirlenen tarih aralığında iç müşteriler tarafından iş sonuçları girilir. İş sonuçları ve yetkinlikler değerlendirilir. Bu tarih aralığından sonra işlem yapılamaz. - İş sonuçlarını değerlendirirken gerekçe dokümanı doldurulur. - İç müşteriler için ayrılan zaman diliminde performans yöneticisi, çalışan ve diğer yönetici işlem yapamaz.	İM	Üretilen iş sonuçları	- Üretilen iş sonuçları - Değerlendirmeler - Gerekçe dokümanı
C.3 Mutabakat	- Performans yöneticisi ve çalışan tarafından, dönem sonunda belirlenen zaman aralığında, tüm değerlendirmeler de dikkate alınarak ve mutabakatla, iş sonuçlarında ve yetkinliklerde son değerlendirmeler yapılır. - İK programından performans değerleri oluşturulur.	- PfY - Çalışan	- Üretilen iş sonuçları - Diğer değerlendirmeler	Karar notları
D. Performans Notlarının Oluşturulması	Dönem sonunda oluşan performans sonuçlarına göre o dönemin analizi yapılır ve grupla paylaşılır.	İK Uzmanı	Değerlendirmeler	Performans puanları
E. Performans Döneminin Analizi		- İK GMY - İK Mtd. - İK Uzmanı	- Performans sonuçları, - Gerekçe dokümanları - Öneri ve eleştiri dokümanları	Dönem Analizi.

EK 2: PERFORMANS SİSTEMİ AKIŞ ŞEMASI





XYZ A.Ş.

::: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi :::

[12.07.2006 21:47:38]
v3.0Kullanıcı : **NERGİZ EMRE** [İnsan Kaynakları Uzmanı]
Çalışanla ilişkisi : [Performans Değerlendirme Sistem Yöneticisi]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]Performans Bilgisi ☒ Kişi ☒ Dönem Baş İşlemi ☒ İş Sonuçları Girişi ☒ Değerlendirme ☒ Dönem Sonu İşlemi ☒ Şifre Değiştirme ☒ Oluş ☒ Yardım

İlgili Kişi	Not
MEHMET ÖNDER TOPTAN	(Özel Not...)

Çalışanın İç Müşterisi / Ekip Arkadaşları :

Atanmış Olan İç Müşteriler:

ŞAHİN DEMİR

Tüm İç Müşteriler :

AHMET BEKTAŞ
AKIN BERTCAN
ALİ AYDIN DERİCİ
ALİ BURAK ERSAN
ALİ GÖKAY GÜNAYDIN
ARGUN AYTUNA
ARSLAN ARSLAN
ASLI GÜLGENER
AYHAN İNAL

>
>

Atanacak İç Müşteriler :

>
>

Kaydet

EK 4: PERFORMANS YÖNETİCİSİ ATAMA EKRANI

XYZ A.Ş.

::: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi :::

[12.07.2006 21:47:38]
v3.0

Kullanıcı : **NERGİZ EMRE** [İnsan Kaynakları Uzmanı]
Çalışanla ilişkisi : [Performans Değerlendirme Sistem Yöneticisi]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

Performans Bilgileri x Kişi x Dönem Baş İşlem x İş Sonuçları Girişi Değerlendirme Dönem Sonu İşlemleri Sıra Değiştirme Olas Yardım

İlgili Kişi	Not
MEHMET ÖNDER TOPTAN	(Özel Not...)

Çalışanın Performans Yöneticisi :

Atanmış Olan Performans Yöneticisi:

ŞAHİN DEMİR

Tüm Yöneticiler :

AHMET BEKTAŞ
AKIN SERTCAN
ALİ AYDIN DERİCİ
ALİ BURAK ERSAN
ALİ GÖKAY GÜNAYDIN
ARGUN AYTUNA
ARSLAN ARSLAN
ASLI GÜLGENER
AYHAN İNAL

>>

<<

Seçili Performans Yöneticisini Sil

Kaydet

EK 5: ÖRNEK ROL ANALİZİ

ROL ANALİZLERİ			
Kayıt Gözetile			
Rol : İç Test Grup Lideri			
Rapor Verdiği Roller		Rapor Aldığı Roller	
İçin Geliştirme Hat Yöneticisi ITC Proje Yöneticisi		İç Test Uzmanı1 İç Test Uzmanı2 İç Test Uzmanı3	
ROLÜN TANIMI			
Tanım			
Proje iç test sürecinin yürütülmesini ve Projenin Alfa test aşamasına hazır hale getirilmesini sağlamak.			
Yetkiler			
İç test planlaması proje yöneticisi ile belirlemek. Projeyle yer alan iç test uzmanlarının görev dağılımını, değişiklikleri yapmak. İç test uzmanı seçim sürecinin değerlendirme aşamasında yer almak. İzlenimleri bilgisine değerlendirmek. İç test sürecinin planlanan zaman ve tamamlanma takvimi yapmak, güncellemek.			
İŞ İLİŞKİLERİ			
Şirket İç		Şirket Dışı	
Müşterinin Otan Roller			
Analist1 Analist2 Analist3 Dokümantasyon Müdürü Ürün İzleme Yöneticisi ITC Proje Yöneticisi Test Laboratuvar Grup Yöneticisi			
GÖREV VE SORUMLULUKLAR			
UG iç standartlarını oluşturulması ve geliştirilmesini sağlamak.			
Onaylanan standartların raporlanması ve yayınlaması.			
Proje ve bölümler başında belirlenen standartlara uyulmasını sağlamak			
Müşteri sorunlarını destek tarafında çözülmediği durumlarda, devreye girer. Müşteri datasının yanlış olması, dışlanması vb. benzeri faaliyetlerle sorunun çözülmesine destek eder.			
Kalite Yönetim Sistemi'nde yapılacak çalışmaların gerekliliği ekalları olarak yerine getirmek.			
Rakip gelişme sürecinde uyumunu kontrol etmek ve güncelleme gerektirdiği durumlarda yöneticisine bilgi vermek.			
İç test planlarının oluşturulması ve planlara uyulduğunu sağlamak.			
MÜCADELE GEREKTİREN GÜÇLÜKLER			
Konsantrasyon güçlüğü (Aynı bölümün gerektirdiği birden fazla test edilmesi zorunluluğu.)			
Proje test önceliklerinin değişmesi ve iç test planına uygun çalışmaya zorlanması.			
GEREKMLİ NİTELİKLER			
YABANCI DİL			
Zorunlu		Arta	
Dil	Okuma	Yazma	Konuşma
İngilizce	Orta	Orta	Orta
Dil		Okuma	
Almanca	Orta	Orta	Orta
ÖĞRENİM			
Zorunlu		Arta (Sertifika,Doktora,Yüksek Lisans,Üniversite)	
ÜNİVERSİTE /			
İŞ DENEYİMİ			
Alan		Süre	
Test/İç test uzmanlığı(Logo)		4 yıl	
ROL İÇİN GEREKEN YETKİNLİKLER			
DAVRANISSEL YETKİNLİKLER			
Tanım	Beklenen Düzey (Bilgi)	Ağırlık	
YAZILI İLETİŞİM	GEÇERSİZ	0	
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE AKLAMA, ÖZLEŞTİRİ	GEÇERSİZ	0	
STRESSE DAYANIKLILIK	GEÇERSİZ	0	
MÜŞTERİ MERKEZİLİK ve ŞİRKETİ TEMSİL ETME	GEÇERSİZ	0	
SORUN ÇÖZEBİLMEK	GEÇERSİZ	0	
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	GEÇERSİZ	0	
PLANLAMA, ORGANİZASYON ve KOORDİNASYON	GEÇERSİZ	0	
ÖZGÜVEN, YENİLİKLERİ TAKİP ETME ve YARATICI OLMA	GEÇERSİZ	0	
SORUMLULUK	GEÇERSİZ	0	
YÖNETSEL YETKİNLİKLER			
Tanım	Beklenen Düzey (Bilgi)	Ağırlık	
STRATEJİ PLANLAMA	GEÇERSİZ	0	
HEDEF BELİRLEME, DAĞITMA ve TAKİP ETME	GEÇERSİZ	0	
GRUP ÜYELERİNİN GELİŞİMİ, MOTİVASYONU	GEÇERSİZ	0	
LİDERLİK	GEÇERSİZ	0	
TEKNİK YETKİNLİKLER			
Tanım	Beklenen Düzey (Bilgi)	Ağırlık	
CHN(Temel Problemleri Bilmesi)	IV / 3	0	
İstatistiksel Süreci Yönetimi(Süreçlerin alt-üst ölçüm imalatları göre kontrolü)	IV / 2	0	
Metodoloji Standart Değerlendiriciliği	IV / 3	0	
Metodoloji Standart Etkileştiriciliği	IV / 3	0	
SPICE (Temel Problemleri Bilmesi)	IV / 2	0	
ASP, Visual Basic	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
Sistem Modelleme Yöntemleri(DFD,ERD,STU,UAL, İleri vb.)	IV / 3	0	
LOD (Loop Object Designer)	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
Logo Geliştirme Kuruluşları(Windows, Net, Java)	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
SQL	IV / 3	0	
Linux	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
Ofis Uygulamaları (MS Project)	IV / 3	0	
Ofis Uygulamaları (Power Point)	IV / 3	0	
Ofis Uygulamaları (Word/Excel/Outlook)	IV / 3	0	
Test Track	ÇOK İYİ / 4	0	
Web	IV / 3	0	
Access	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
IBM DB2	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
Microsoft SQL Server	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
Oracle	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
SQL Programlama (Stored Procedures, Triggers)	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
Veritabanı Optimizasyonu	KABUL EDİLEBİLİR / 2	0	
Beyazlık Uygulamaları	ÇOK İYİ / 4	0	
Finans, Genel Muhasebe, Sabit Kymeter	ÇOK İYİ / 4	0	
İT	ÇOK İYİ / 4	0	
Web Hissat	ÇOK İYİ / 4	0	
Statistik Yönetim, Satış, Dağıtım, Satınalma	ÇOK İYİ / 4	0	
Üretim, Planlama, Kalite Kontrol	ÇOK İYİ / 4	0	
Navigator	IV / 3	0	
LOCOSIS	IV / 3	0	

XYZ A.Ş.

:: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi ::

[08.07.2006 00:42:02]
v3.0Kullanıcı : **TOLGA AYTEKİN** [İç Test Grup Lideri]
Çalışanla ilişkisi : [Performans Yöneticisi]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

Performans Bilgileri x Kişi x Dönem Baş İşlemi x İş Sonuçları Giriş Değerlendirme Dönem Sonu İşlemci Sıra Değiştirme Qısay Yardım

İlgili Kişi	Not
BURHAN YILDIRIM	(Özel Not...)

2006 1. DÖNEM Döneminde Çalışana Atanmış Roller :
(İç Test Uzmanı2)

Bu Dönem Yerine Getirilecek Roller :

Atanmış Olan Roller :

İç Test Uzmanı2

Tüm Roller :

İç Test Uzmanı1
İç Test Uzmanı3
Test Uzmanı1
Test Uzmanı3
Test Uzmanı2aaaa
aaab

Acil Destek Uzmanı

Alın Yazılım Mühendisi Geliştirme

Secili Rolü Kapat
Secili Rolü Sil

Atanacak Roller :

^
^v
v

Kaydet

XYZ A.Ş.

.: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi .:

[12.07.2006 21:47:38]
v3.0Kullanıcı : **TOLGA AYTEKİN** [İçtest Grup Lideri]

Çalışanla ilişkisi : [Performans Yöneticisi]

Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

Performans Etkileşim ☒ Kişi ☒ Dönem Baş İşleme ☒ İş Sonuçları Girişi ☒ Değerlendirme ☒ Dönem Sonu İşlemleri ☒ Şifre Değiştirme ☒ Olas Yardım

İlgili Kişi	Not
MEHMET ÖNDER TOPTAN	(Özel Not...)

Çalışanın Diğer Yöneticileri :

Atanmış Olan Diğer Yöneticiler:

ŞAHİN DEMİR

Tüm Yöneticiler :

AHMET BEKTAŞ
AKIN SERTCAN
ALİ AYDIN DERİCİ
ALİ BURAK ERSAN
ALİ GÖKAY GÜNAYDIN
ARGUN AYTUNA
ARSLAN ARSLAN
ASLI GÜLGENER
AYHAN İNAL

>>

<<

Seçili Diğer Yöneticiyi Sil

Kaydet

Kullanıcı : **TOLGA AYTEKİN** [İç Test Grup Lideri]
 Çalışanla ilişkisi : [Performans Yöneticisi]
 Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

Performans Bilgisi ☒ Kişi ☒ Dönem Başı İşlemi ☒ İş Sonuçları Girişi Değerlendirme Dönem Sonu İşlemleri Şifre Değiştirme Olay Yardım

İlgili Kişi	Not
MEHMET ÖNDER TOPTAN	((Özel Not...))

Teknik Yetkinlikler :

.NET
 AccMng
 Active directory
 Adobe Acrobat Page Maker
 Adobe Image Ready
 Adobe Photoshop
 Alert Server & Task Manager
 Algoritma Teknikleri
 Allaire Homesite

Atanacak Teknik Yetkinlikler :

>>
 <<

* Burada; seçtiğiniz rol/lerde mevcut olan teknik yetkinliklerin dışında kişiye bağlı olarak atamak istediğiniz farklı teknik yetkinlikler varsa, o yetkinlikler seçilir. Rollerde olan teknik yetkinlikler burada seçilmez, onlar rolden otomatik olarak gelir.

Kaydet

EK 9: HEDEFLenen İŞ SONUÇLARI VE AĞIRLIKLANDIRILMASI EKRANI

3.2. Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi ::

Kullanıcı : **TOLGA AYTEKİN [İç Test Grup Lideri]**
Çalışanla ilişkisi : **[Performans Yöneticisi]**
Dönem : **[01.01.2006 - 30.06.2006]**

[08.07.2006
00:54:57]
v3.0

Performans Bilgisi	Kısa	Dönem Baş İşleni	İş Sonundan Giriş	Değerlendirme	Dönem Sonu İşleni
--------------------	------	------------------	-------------------	---------------	-------------------

İlgili Çalışan	BURHAN YILDIRIM (Özel Not...)
Performans Yöneticisi	TOLGA AYTEKİN (İç Test Grup Lideri)
Çalışana Seçilen Roller	İç Test Uzmanı(2/Rol)
Çalışana Seçilen Diğer Yöneticiler	ŞAHİN DEMİR

* Eklediğiniz iş sonucu tanımının "Kurumsal Hedef" ilişkisini mutlaka seçiniz. Aksi takdirde girdiğiniz bilgiler değerlendirmeye alınmayacaktır.

[illegible]

Kaydet

EK 10: MEVCUT VE BEKLENEN YETKİNLİK DÜZEYLERİ BELİRLEME EKRANI

XYZ A.S.

..: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi :..

Kullanıcı : **TOLGA AYTEKİN [İç Test Grup Lideri]**
Çalışanla ilişkisi : **[Performans Yöneticisi]**
Dönem : **[01.01.2006 - 30.06.2006]**

[08.07.2006
01:01:13]
v3.0

Performans Bilgi	Kısa	Dönem Baş İşlemleri	İs Sonuçları Girişi	Değerlendirme	Dönem Sonu İşlemleri
------------------	------	---------------------	---------------------	---------------	----------------------

[[← Geri Dön](#)] [[▼ Değerlendirme](#)] [[Yazıcıya Gönder](#)]

İlgili Çalışan	BURHAN YILDIRIM (Özel Not...)						
Performans Yöneticisi	TOLGA AYTEKİN (İç Test Grup Lideri)						
Çalışana Seçilen Roller	İç Test Uzmanı(2(Rol)						
Çalışana Seçilen Diğer Yöneticiler	ŞAHİN DEMİR						
Yetkinlik Not Çızelgesi	0 - Geçersiz	1 - Yetersiz	2 - Kabul Edilebilir	3 - İyi	4 - Çok İyi		
İş Sonuçları Not Çızelgesi	0 - Geçersiz	1 - Yetersiz	2 - Kabul Edilebilir	3 - İyi	4 - Çok İyi	5 - Üstün	

Lütfen Okuyunuz!

» Yetkinlik, yılda bir kez değerlendirilmektir.

» Geçerli Değerlendirme tarih aralığı içerisindeki bir veya daha fazla yetkinlik için sistem değerlendirme yapılmasına izin vermiyorsa, ilgili yetkinliğin mevcut durum ve/veya beklenen durum bilgilendirilmemiş olabilir. Bu gibi durumlarda lütfen ilgili personel performans yöneticisi ile görüşünüz.

Değerlendirme yapıldığı çağrılan performans yöneticisi/ünvanı Dönem Baş İşletme bölümünden gerekli düzenlemeleri dönem başı tarihleri içerisinde yapabilsiniz. Tarih aralığı geçmişe lütfen İsrara Kaynakları Bütümlü ile görüşünüz.

» Ağırlıklı "0" olan yetkinlikler değerlendirme ekranında görünmemez.

Davranışsal Yetkinlik				
Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	Verilen Not
YAZILI İLETİŞİM	%13,5	3	3	0
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE ANLAMA, ÖZELEŞTİRİ	%13,5	3	3	0
STRESE DAYANIKLILIK	%8,1	3	3	0
MÜŞTERİ MERKEZLİLİK ve ŞİRKETİ TEMSİL ETME	%8,1	3	3	0
SORUN ÇÖZE BİLMEK	%13,5	3,5	3,5	0
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	%13,5	3	3	0
PLANLAMA, ORGANİZASYON ve KOORDİNASYON	%8,1	3	3	0
ÖĞRENME, YENİLİKLERİ TAKİP ETME ve YARATICI OLMA	%8,1	3,5	3,5	0
SORUMLULUK	%13,5	4	4	0

Teknik Yetkinlik				
Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	Verilen Not
LOGOMIS	%3,6	3	3	0
Visio	%3,6	2	2	0
Test Track	%12	3	3	0
XML	%7,2	3	3	0
SPICE (Temel Pratiklerin Bilinmesi)	%12	2	2	0
Sistem Modelleme Yöntemleri(DFD,ERD,STD,UML İleri vb.)	%3,6	3	3	0
Oracle	%7,2	3	3	0
Windows	%7,2	3	3	0
Ofis Uygulamaları (Word/Excel/Outlook)	%7,2	3	3	0
Microsoft SQL Server	%12	3	3	0
İİK	%12	3	3	0
Navigator	%12	3	3	0

İş Sonuçları			
İş Sonucu Tanımı	Kurumsal Hedef	Ağırlık	Verile Not
İK 3.05.06 sürüm testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0
İK 3.05.07 sürüm testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0
İK - Rapor Üretici testleri	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0
İK - Puanrajı Üretme işleminde log tutulması testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0
İK - Basın iş yasasına göre kıdem tazminatı hesaplama testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0
UOD - Quick testleri	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0
UOD - Personel / Başvuru kartı öndeğerleri testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz;	40	0
UOD - Excelden puanrajı atakırımı testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0
UOD - Personel rollerinin otomatik atanması testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0
UOD - Personel faaliyetleri testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0
UOD - Zorunlu belgeler testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0

Kaydet

EK 11: PERFORMANS YÖNETİCİSİ DEĞERLENDİRME EKRANI

XYZ A.S.

2.2. Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi ::

Kullanıcı : **TOLGA AYTEKİN** [İç Test Grup Lideri]
Çalışanla ilişkisi : [Performans Yöneticisi]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

[08.07.2006
01:01:13]
v3.0

Performans Bilgi	Kısa	Dönem Baş İşlemi	İş Sonundan Giriş	Değerlendirme	Dönem Sonu İşlemi
------------------	------	------------------	-------------------	---------------	-------------------

[[← Geri Dön](#)] [[▼ Değerlendirme](#)] [[Yazıcıya Gönder](#)]

İlgili Çalışan	BURHAN YILDIRIM (Özel Not...)						
Performans Yöneticisi	TOLGA AYTEKİN (İç Test Grup Lideri)						
Çalışana Seçilen Roller	İç Test Uzmanı(2(Rol)						
Çalışana Seçilen Diğer Yöneticiler	ŞAHİN DEMİR						
Yetkinlik Not Çizelgesi	0 - Geçersiz	1 - Yetersiz	2 - Kabul Edilebilir	3 - İyi	4 - Çok İyi		
İş Sonuçları Not Çizelgesi	0 - Geçersiz	1 - Yetersiz	2 - Kabul Edilebilir	3 - İyi	4 - Çok İyi	5 - Üstün	

Lütfen Okuyunuz!

» Yetkinlikler, yılda bir kez değerlendirilmektedir.

» Geceri Değerlendirme için ataları içerisindeki bir veya daha fazla yetkinlik için sistem değerlendirme yapmasına izin vermiyoruz, ilgili yetkinlik için mevcut durum veya veyla beklenen durum bilgileri belirlenmiş olabilir. Bu gibi durumlarda lütfen ilgili personel performans yöneticisi ile görüşünüz.

Değerlendirme yaptığınız çalışan performans yöneticisiyle **Dönem Baş İşlemleri** bölümünden gerekli düzeltmeleri **dönem baş tarihleri** içerisinde yapabilirsiniz. Aralı değerlendirme için İnsan Kaynakları Bütümlü ile görüşünüz.

» Ağırlığı "0" olan yetkinlikler değerlendirme ekranında **gösterilmez**.

Davranışsal Yetkinlik				
Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	Verilen Not
YAZILI İLETİŞİM	%13,5	3	3	0
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE ANLAMA, ÖZELEŞTİRİ	%13,5	3	3	0
STRESE DAYANIKLILIK	%8,1	3	3	0
MÜŞTERİ MERKEZLİLİK ve ŞİRKETİ TEMSİL ETME	%8,1	3	3	0
SORUN ÇÖZEBİLMEK	%13,5	3,5	3,5	0
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	%13,5	3	3	0
PLANLAMA, ORGANİZASYON ve KOORDİNASYON	%8,1	3	3	0
ÖĞRENME, YENİLİKLERİ TAKİP ETME ve YARATICI OLMA	%8,1	3,5	3,5	0
SORUMLULUK	%13,5	4	4	0

Teknik Yetkinlik				
Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	Verilen Not
LOGOMİS	%3,6	3	3	0
Visio	%3,6	2	2	0
Test Track	%12	3	3	0
XML	%7,2	3	3	0
SPICE (Temel Pratiklerin Bilinmesi)	%12	2	2	0
Sistem Modelleme Yöntemleri(DFD,ERD,STD,UML İleri vb.)	%3,6	3	3	0
Oracle	%7,2	3	3	0
Windows	%7,2	3	3	0
Ofis Uygulamaları (Word/Excel/Outlook)	%7,2	3	3	0
Microsoft SQL Server	%12	3	3	0
İK	%12	3	3	0
Navigator	%12	3	3	0

İş Sonucu Tanımı		Kurumsal Hedef	Ağırlık	Veriler Not
İK 3.05.06 sürüm testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0	
İK 3.05.07 sürüm testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0	
İK - Rapor Üretici testleri	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0	
İK - Puanlatı üretime işleminde log tutulması testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0	
İK - Basın iş yasasına göre lodem tazminatı hesaplama testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0	
UOD - Quick testleri	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0	
UOD - Personel / Başvuru karı öndeğerleri testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0	
UOD - Excelden puanlatı aktarımı testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0	
UOD - Personel rollerinin otomatik atanması testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0	
UOD - Personel faaliyetleri testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0	
UOD - Zorunlu belgeler testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılmasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0	

Kaydet

EK 12: ÇALIŞAN KENDİ KENDİNİ DEĞERLENDİRME EKRANI

XYZ A.Ş.

::: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi :::

Kullanıcı : TOLGA AYTEKİN (İç Test Grup Lideri)
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]
Çalışanla İlişkisi : [Kendisi]

[08.07.2006
01:20:08]
v3.0

Performans Bilgi | Kisi | Dönem Baş İşlemi | İş Sonuçları Gözet | Değerlendirme | Dönem Sonu İşlemi

[4 Geri Dön] [▼ Değerlendirme] [Yazıcıya Gönder]

İlgili Çalışan	TOLGA AYTEKİN (Özel Not...)					
Performans Yöneticisi	ŞAHİN DEMİR (Proje Yöneticisi)					
Çalışana Seçilen Roller	İç Test Grup Lideri(Rol) , İç Test Uzmanı3(Rol)					
Çalışana Seçilen Diğer Yöneticiler						
Yetkinlik Not Çizelgesi	0 - Geçersiz	1 - Yetersiz	2 - Kabul Edilebilir	3 - İyi	4 - Çok İyi	
İş Sonuçları Not Çizelgesi	0 - Geçersiz	1 - Yetersiz	2 - Kabul Edilebilir	3 - İyi	4 - Çok İyi	5 - Üstün

Lütfen Okuyunuz!

» Yetkinlikler, yılda bir kez değerlendirilmektedir.
» Geçerli Değerlendirme tarih aralığı içerisindeki bir veya daha fazla yetkinlik için sistem değerlendirme yapılmasına izin vermiyorsa, ilgili yetkinliğin mevcut durum ve/veya beklenen durum bilgileri belirlenmemiş olabilir. Bu gibi durumlarda lütfen ilgili personelin performans yöneticisi ile görüşünüz. Değerlendirme yaptığınız çalışan performans yöneticisizseniz Dönem Baş İşlemleri bölümünden gerekli düzeltmeleri dönem başı tarihleri içerisinde yapabilirsiniz. Tarih aralığı geçmişse lütfen İnsan Kaynakları Bölümü ile görüşünüz.
» Ağırlığı "0" olan yetkinlikler değerlendirme ekranında görüntülenmez.

Davranışsal Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	ŞAHİN DEMİR	İç Müşteri 1	İç Müşteri 2	İç Müşteri 3	İç Müşteri 4	Verilen Not
YAZILI İLETİŞİM	%13,5	3	3	0	0	0	0	0	3
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE ANLAMA, ÖZELEŞTİRİ	%13,5	3	3	0	0	0	0	0	3
STRESE DAYANIKLILIK	%8,1	3	3	0	0	0	0	0	3
MÜŞTERİ MERKEZLİLİK ve ŞİRKETİ TEMSİL ETME	%8,1	3	3	0	0	0	0	0	3
SORUN ÇÖZEBİLMEK	%13,5	4	4	0	0	0	0	0	4
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	%13,5	3	3	0	0	0	0	0	3
PLANLAMA, ORGANİZASYON ve KOORDİNASYON	%8,1	3	3	0	0	0	0	0	3
ÖĞRENME, YENİLİKLERİ TAKİP ETME ve YARATICI OLMA	%8,1	4	4	0	0	0	0	0	4
SORUMLULUK	%13,5	4	4	0	0	0	0	0	4

Teknik Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	ŞAHİN DEMİR	İç Müşteri 1	İç Müşteri 2	İç Müşteri 3	İç Müşteri 4	Verilen Not
LOGOMIS	%4,3	3	3	0	0	0	0	0	3
LOD (Logo Object Designer)	%4,3	3	3	0	0	0	0	0	3
Visio	%4,3	3	3	0	0	0	0	0	3
Test Track	%14,3	4	4	0	0	0	0	0	4
XML	%4,3	3	3	0	0	0	0	0	3
SPIICE (Temel Pratiklerin Bilinmesi)	%4,3	3	3	0	0	0	0	0	3
Test teknikleri	%14,3	4	4	0	0	0	0	0	4
Sistem Modelleme Yöntemleri(DFD,ERD,STD,UML İleri vb.)	%4,3	3	3	0	0	0	0	0	3
Oracle	%8,6	3	3	0	0	0	0	0	3
Microsoft SQL Server	%14,3	4	4	0	0	0	0	0	4
İK	%14,3	4	4	0	0	0	0	0	4
Navigator	%8,6	3	3	0	0	0	0	0	4

Yönetimsel Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	ŞAHİN DEMİR	İç Müşteri 1	İç Müşteri 2	İç Müşteri 3	İç Müşteri 4	Verilen Not
STRATEJİ PLANLAMA	%10,3	3	3	0	0	0	0	0	3
HEDEF BELİRLEME, DAĞITMA VE TAKİP ETME	%34,5	3	3	0	0	0	0	0	3
EKİP ÜYELERİNİN GELİŞİMİ, MOTİVASYONU	%20,7	3	3	0	0	0	0	0	3
LİDERLİK	%34,5	3	3	0	0	0	0	0	3

İş Sonuçları

İş Sonucu Tanımı	Kurumsal Hedef	Ağırlık	ŞAHİN DEMİR	İç Müşteri 1	İç Müşteri 2	İç Müşteri 3	İç Müşteri 4	Verilen Not
İK İçtest planlarının yapılması (27.02.2006)	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%11,1	0	0	0	0	0	3
İK İçtest (27.02.2006 - 10.03.2006)	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%5,6	0	0	0	0	0	3
İK V3.05.06 Sürüm Test Planlarının Yapılması	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%16,7	0	0	0	0	0	3
İK V3.05.06 Sürüm Testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%11,1	0	0	0	0	0	3
UOD İçtest planlarının yapılması (03.04.2006)	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%11,1	0	0	0	0	0	3
UOD İçtest (03.04.2006 - 7)	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%5,6	0	0	0	0	0	2,5
Telekom verilerinin programa alınması ve süreçlerin işletilmesi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%11,1	0	0	0	0	0	4
İK V3.05.07 Sürüm Test Planlarının Yapılması	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%16,7	0	0	0	0	0	3
İK V3.05.07 Sürüm Testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	%11,1	0	0	0	0	0	3

Kaydet

EK 13: DİĞER YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME EKRANI

XYZ A.Ş.

::: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi :::

Kullanıcı : ŞAHİN DEMİR [Proje Yöneticisi]
Çalışanla ilişkisi : [Diğer Yöneticisi]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

[08.07.2006
01:01:13]
v3.0

Performans Bilgi [X] Maas [Z] Dönem Baş İşlemi [X] İş Sonuçları Giriş Değerlendirme Dönem Sonu İşlemleri [X]

[4 Geri Dön] [▼ Değerlendirme] [Yazıcıya Gönder]

İlgili Çalışan	BURHAN YILDIRIM (Özel Not...)
Performans Yöneticisi	TOLGA AYTEKİN (İç Test Grup Lideri)
Çalışana Seçilen Roller	İç Test Uzmanı(2(Rol))
Çalışana Seçilen Diğer Yöneticiler	ŞAHİN DEMİR
Yetkinlik Not Çizelgesi	0 - Geçersiz 1 - Yetersiz 2 - Kabul Edilebilir 3 - İyi 4 - Çok İyi
İş Sonuçları Not Çizelgesi	0 - Geçersiz 1 - Yetersiz 2 - Kabul Edilebilir 3 - İyi 4 - Çok İyi 5 - Östün

Lütfen Okuyunuz!

» Yetkinlikler, yılda bir kez değerlendirilmektedir.
» Geçerli Değerlendirme tarih aralığı içerisindeyken bir veya daha fazla yetkinlik için sistem değerlendirme yapılmasına izin vermiyorsa, ilgili yetkinliğin mevcut durum ve/beya beklenen durum bilgileri belirlenmemiş olabilir. Bu gibi durumlarda lütfen ilgili personelin performans yöneticisi ile görüşünüz. Değerlendirme yaptığınız çalışanın performans yöneticisiyseniz Dönem Baş İşlemleri bölümünden gerekli düzeltmeleri dönem başı tarihleri içerisinde yapabilirsiniz. Tarih aralığı geçmişse lütfen İnsan Kaynakları Bölümü ile görüşünüz.
» Ağırlığı "0" olan yetkinlikler değerlendirme ekranında görüntülenmez.

Davranışsal Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	Verilen Not
YAZILI İLETİŞİM	%13,5	3	3	0
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE ANLAMA, ÖZELEŞTİRİ	%13,5	3	3	0
STRESE DAYANIKLILIK	%8,1	3	3	0
MÜŞTERİ MERKEZLİLİK ve ŞİRKETİ TEMSİL ETME	%8,1	3	3	0
SORUN ÇÖZEBİLMEK	%13,5	3,5	3,5	0
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	%13,5	3	3	0
PLANLAMA, ORGANİZASYON ve KOORDİNASYON	%8,1	3	3	0
ÖĞRENME, YENİLİKLERİ TAKİP ETME ve YARATICI OLMA	%8,1	3,5	3,5	0
SORUMLULUK	%13,5	4	4	0

Teknik Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	Verilen Not
LOGOMIS	%3,6	3	3	0
Visio	%3,6	2	2	0
Test Track	%12	3	3	0
XML	%7,2	3	3	0
SPICE (Temel Pratiklerin Bilinmesi)	%12	2	2	0
Sistem Modelleme Yöntemleri(DFD,ERD,STD,UML İleri vb.)	%3,6	3	3	0
Oracle	%7,2	3	3	0
Windows	%7,2	3	3	0
Ofis Uygulamaları (Word/Excel/Outlook)	%7,2	3	3	0
Microsoft SQL Server	%12	3	3	0
İk	%12	3	3	0
Navigator	%12	3	3	0

İş Sonuçları

İş Sonucu Tanımı	Kurumsal Hedef	Ağırlık	Verilen Not
İK 3.05.06 sürüm testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0
İK 3.05.07 sürüm testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0
İK - Rapor Üretici testleri	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0
İK - Puanraj üretme işleminde log tutulması testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0
İK - Basın İş yasanına göre kodem tazminatı hesaplama testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0
UOD - Quick testleri	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	100	0
UOD - Personel / Başvuru kartı öndeğerleri testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0
UOD - Excelden puanraj aktarımı testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	60	0
UOD - Personel rollerinin otomatik atanması testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0
UOD - Personel faaliyetleri testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0
UOD - Zorunlu belgeler testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	40	0

Kaydet

EK 14a: İÇ MÜŞTERİ / EKİP ARKADAŞI DEĞERLENDİRME EKRANI

XYZ A.Ş.

:: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi ::

Kullanıcı : TANER BALCI [Network ve Veritabanı Destek Uzmanı(Rol)]
Çalışanla İlgisi : [İç Müşterisi / Ekip Arkadaşı]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

[13.07.2006
00:22:26]
v3.0

Performans Bilgi x Kisi x Dönem Baş İşlemleri x İş Sonuçları Gözet Değerlendirme Dönem Sonu İşlemleri

[4 Geri Dön] [▼ Değerlendirme] [Yazıcıya Gönder]

İlgili Çalışan	HASAN RAHİM ATILGANER (Özel Not...)
Performans Yöneticisi	NUREDDİN İNAL (Network ve Veritabanı Destek Yöneticisi)
Çalışana Seçilen Roller	Network ve Veritabanı Destek Uzmanı(Rol)
Çalışana Seçilen Diğer Yöneticiler	
Yetkinlik Not Çizelgesi	0 - Geçersiz 1 - Yetersiz 2 - Kabul Edilebilir 3 - İyi 4 - Çok İyi
İş Sonuçları Not Çizelgesi	0 - Geçersiz 1 - Yetersiz 2 - Kabul Edilebilir 3 - İyi 4 - Çok İyi 5 - Üstün

Lütfen Okuyunuz!

- » Yetkinlikler, yılda bir kez değerlendirilmektedir.
- » Geçerli Değerlendirme tarih aralığı içerisindeyken bir veya daha fazla yetkinlik için sistem değerlendirme yapılmasına izin vermiyorsa, ilgili yetkinliğin mevcut durum ve/veya beklenen durum bilgileri belirlenmemiş olabilir. Bu gibi durumlarda lütfen ilgili personelin performans yöneticisi ile görüşünüz. Değerlendirme yaptığınız çalışanın performans yöneticisiyseniz Dönem Baş İşlemleri bölümünden gerekli düzeltmeleri dönem başı tarihleri içerisinde yapabilirsiniz. Tarih aralığı geçmişse lütfen İnsan Kaynakları Bölümü ile görüşünüz.
- » Ağırlığı "0" olan yetkinlikler değerlendirme ekranında görüntülenmez.

Davranışsal Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Verilen Not
YAZILI İLETİŞİM	%9,8	0
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE ANLAMA, ÖZELEŞTİRİ	%9,8	0
STRESE DAYANIKLILIK	%10,7	0
MÜŞTERİ MERKEZLİLİK ve ŞİRKETİ TEMSİL ETME	%12,3	0
SORUN ÇÖZEBİLMEK	%12,3	0
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	%12,3	0
PLANLAMA, ORGANİZASYON ve KOORDİNASYON	%9	0
ÖĞRENME, YENİLİKLERİ TAKİP ETME ve YARATICI OLMA	%11,5	0
SORUMLULUK	%12,3	0

Teknik Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Verilen Not
Eğitim hazırlama,geliştirme ve planlama teknikleri	%3,3	0
Btrieve	%3,3	0
TCP/IP	%5	0
Win 2000	%5	0
Win NT	%3,3	0
XML	%4	0
Araştırma teknikleri	%4	0
Netware	%3,3	0
WIN 2000 terminal services	%5	0
Citrix Metaframe	%4	0
WAN	%5	0
Active directory	%5	0
Network bileşenleri	%5	0
Test teknikleri	%4	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-Temel	%6	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-Orta	%6	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-İleri	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-Temel	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-Orta	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-İleri	%6	0
Ürün Veritabanı Bilgisi-Temel	%4,7	0

İş Sonuçları

İş Sonucu Tanımı	Kurumsal Hedef	Ağırlık	Verilen Not	Gereke
Periyodik kontroller zamanında yapıldı	Sorunlara hızlı müdahale eder ve çözüm üretiriz	%9,2	0	
Bozuk data onarımları yapıldı	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%9,2	0	
Telekom KKY projesi dahilinde uyarlamalar yazıldı	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%16,5	0	
WAS Kurulum ve Optimizasyon çalışmaları yapıldı	Değişen Pazar şartlarına uyumlu ürün ve hizmetler üretiriz	%9,2	0	
LPT uyarlamaları yolu ile ürün özellikleri bilgisi artırıldı.	Gelişimimiz için kaynakları izleriz, okuruz	%9,2	0	
Yeni işe alınan arkadaşlara sql server eğitimleri verildi	Çalışanlarımıza öğrenme ve gelişim imkanı sunarız	%10,1	0	
telekom projesi kapsamında test ortamlarına ürün kurulumu veritabanı kurulumu was kurulumu ve bunların servis paketlerinin kurulumu yapıldı	Çalışanlarımıza iyi bir çalışma ortamı sağlarız	%9,2	0	
müşterilerimize bayilerimize ve destek personeline telefonda destek verildi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%9,2	0	
NDS anlaşımlarının tamamı yenilendi.	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%18,3	0	

EK 14b: İÇ MÜŞTERİ / HİZMET VERDİĞİ BÖLÜM ÇALIŞANI DEĞERLENDİRME EKRANI

XYZ A.Ş.

:: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi ::

Kullanıcı : TOLGA AYTEKİN [İç Test Grup Lideri]
Çalışanla ilişkisi : [İç Müşterisi / Hizmet Verdiği Bölüm Çalışanı]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

[13.07.2006
00:22:26]
v3.0

Performans Bilgi [X] Kariyer [X] Dönem Baş İşleri [X] İş Sonuçları [X] Değerlendirme [X] Dönem Sonu İşleri [X]

[4 Geri Dön] [▼ Değerlendirme] [Yazıcıya Gönder]

İlgili Çalışan	HASAN RAHİM ATILGANER (Özel Not...)
Performans Yöneticisi	NUREDDİN İNAL (Network ve Veritabanı Destek Yöneticisi)
Çalışana Seçilen Roller	Network ve Veritabanı Destek Uzmanı(Böl)
Çalışana Seçilen Diğer Yöneticiler	
Yetkinlik Not Çizelgesi	0 - Geçersiz 1 - Yetersiz 2 - Kabul Edilebilir 3 - İyi 4 - Çok İyi
İş Sonuçları Not Çizelgesi	0 - Geçersiz 1 - Yetersiz 2 - Kabul Edilebilir 3 - İyi 4 - Çok İyi 5 - Üstün

Lütfen Okuyunuz!

- » Yetkinlikler, yılda bir kez değerlendirilmektedir.
- » Geçerli Değerlendirme tarih aralığı içerisindeyken bir veya daha fazla yetkinlik için sistem değerlendirme yapılmasına izin vermiyorsa, ilgili yetkinliğin mevcut durum ve/veya beklenen durum bilgileri belirlenmiş olabilir. Bu gibi durumlarda lütfen ilgili personelin performans yöneticisi ile görüşünüz. Değerlendirme yapıldıysa çalışan performans yöneticisiz Dönem Başı İşlemleri bölümünden gerekli düzeltmeleri dönem başı tarihleri içerisinde yapabilirsiniz. Tarih aralığı geçmişse lütfen İnsan Kaynakları Bölümü ile görüşünüz.
- » Ağırlığı "0" olan yetkinlikler değerlendirme ekranında görüntülenmez.

Davranışsal Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Verilen Not
YAZILI İLETİŞİM	%9,8	0
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE ANLAMA, ÖZELEŞTİRİ	%9,8	0
STRESE DAYANIKLILIK	%10,7	0
MÜŞTERİ MERKEZLİLİK ve ŞİRKETİ TEMSİL ETME	%12,3	0
SORUN ÇÖZEBİLMEK	%12,3	0
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	%12,3	0
PLANLAMA, ORGANİZASYON ve KOORDİNASYON	%9	0
ÖĞRENME, YENİLİKLERİ TAKİP ETME ve YARATICI OLMA	%11,5	0
SORUMLULUK	%12,3	0

Teknik Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Verilen Not
Eğitim hazırlama,geliştirme ve planlama teknikleri	%3,3	0
Btrieve	%3,3	0
TCP/IP	%5	0
Win 2000	%5	0
Win NT	%3,3	0
XML	%4	0
Araştırma teknikleri	%4	0
Netware	%3,3	0
WIN 2000 terminal services	%5	0
Citrix Metaframe	%4	0
WAN	%5	0
Active directory	%5	0
Network bileşenleri	%5	0
Test teknikleri	%4	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-Temel	%6	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-Orta	%6	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-İleri	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-Temel	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-Orta	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-İleri	%6	0
Ürün Veritabanı Bilgisi-Temel	%4,7	0

İş Sonuçları

İş Sonucu Tanımı	Kurumsal Hedef	Ağırlık	Verilen Not	Gerekeç
Periyodik kontroller zamanında yapıldı	Sorunlara hızlı müdahale eder ve çözüm üretiriz	%9,2	0	
Bozuk data onarımları yapıldı	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%9,2	0	
Telekom KKY projesi dahilinde uyarlamalar yazıldı	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%16,5	0	
WAS Kurulum ve Optimizasyon çalışmaları yapıldı	Değişen Pazar şartlarına uyumlu ürün ve hizmetler üretiriz	%9,2	0	
LPT uyarlamaları yolu ile ürün özellikleri bilgisi artırdı.	Gelişimimiz için kaynakları izleriz, okuruz	%9,2	0	
Yeni işe alınan arkadaşlara sql server eğitimleri verildi	Çalışanlarımıza öğrenme ve gelişim imkanı sunarız	%10,1	0	
telekom projesi kapsamında test ortamlarına ürün kurulumu veritabanı kurulumu was kurulumu ve bunların servis paketlerinin kurulumu yapıldı	Çalışanlarımıza iyi bir çalışma ortamı sağlarız	%9,2	0	
müşterilerimize bayilerimize ve destek personeline telefonda destek verildi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%9,2	0	
NDS anlaştırmalarının tamamı yenilendi.	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%18,3	0	

Kaydet

EK 14c: İÇ MÜŞTERİ / EKİBİ DEĞERLENDİRME EKRANI

XYZ A.Ş.

:: Performans Değerlendirme ve Geliştirme Sistemi ::

Kullanıcı : TANER BALCI [Network ve Veritabanı Destek Uzmanı(Rol)]
Çalışanla ilişkisi : [İç Müşterisi / Ekibi]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

[13.07.2006
00:22:26]
v3.0

Performans Değerlendirme | Gözetim | Dönem Baş İşlemi | İş Sonuçları Gözetim | Değerlendirme | Dönem Sonu İşlemleri

[4 Geri Dön] [v Değerlendirme] [Yazıcıya Gönder]

İlgili Çalışan	NUREDDİN İNAL (Network ve Veritabanı Destek Yöneticisi) (Özel Not...)					
Performans Yöneticisi	ERKAN TÜYAN (Destek Hizmetleri GMY)					
Çalışana Seçilen Roller	Network ve Veritabanı Destek Uzmanı(Rol)					
Çalışana Seçilen Diğer Yöneticiler						
Yetkinlik Not Çizelgesi	0 - Geçersiz	1 - Yetersiz	2 - Kabul Edilebilir	3 - İyi	4 - Çok İyi	
İş Sonuçları Not Çizelgesi	0 - Geçersiz	1 - Yetersiz	2 - Kabul Edilebilir	3 - İyi	4 - Çok İyi	5 - Üstün

Lütfen Okuyunuz!

- » Yetkinlikler, yılda bir kez değerlendirilmektedir.
- » Geçerli Değerlendirme tarih aralığı içerisindeki bir veya daha fazla yetkinlik için sistem değerlendirme yapılmasına izin vermiyorsa, ilgili yetkinliğin mevcut durum ve/veya beklenen durum bilgileri belirlenmemiş olabilir. Bu gibi durumlarda lütfen ilgili personelin performans yöneticisi ile görüşünüz. Değerlendirme yaptığınız çalışanın performans yöneticisizseniz Dönem Baş İşlemleri bölümünden gerekli düzeltmeleri dönem başı tarihleri içerisinde yapabilirsiniz. Tarih aralığı geçmişse lütfen İnsan Kaynakları Bölümü ile görüşünüz.
- » Ağırlığı "0" olan yetkinlikler değerlendirme ekranında görüntülenmez.

Davranışsal Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Verilen Not
YAZILI İLETİŞİM	%9,8	0
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE ANLAMA, ÖZELEŞTİRİ	%9,8	0
STRESE DAYANIKLILIK	%10,7	0
MÜŞTERİ MERKEZLİLİK ve ŞİRKETİ TEMSİL ETME	%12,3	0
SORUN ÇÖZEBİLMEK	%12,3	0
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	%12,3	0
PLANLAMA, ORGANİZASYON ve KOORDİNASYON	%9	0
ÖĞRENME, YENİLİKLERİ TAKİP ETME ve YARATICI OLMA	%11,5	0
SORUMLULUK	%12,3	0

Teknik Yetkinlik

Yetkinlik	Ağırlık	Verilen Not
Eğitim hazırlama,geliştirme ve planlama teknikleri	%3,3	0
Btrieve	%3,3	0
TCP/IP	%5	0
Win 2000	%5	0
Win NT	%3,3	0
XML	%4	0
Araştırma teknikleri	%4	0
Netware	%3,3	0
WIN 2000 terminal services	%5	0
Citrix Metaframe	%4	0
WAN	%5	0
Active directory	%5	0
Network bileşenleri	%5	0
Test teknikleri	%4	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-Temel	%6	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-Orta	%6	0
MS SQL Veritabanı Bilgisi-İleri	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-Temel	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-Orta	%6	0
ORACLE Veritabanı Bilgisi-İleri	%6	0
Ürün Veritabanı Bilgisi-Temel	%4,7	0

İş Sonuçları

İş Sonucu Tanımı	Kurumsal Hedef	Ağırlık	Verilen Not	Gerekeçe
Periyodik kontroller zamanında yapıldı	» Sorunlara hızlı müdahale eder ve çözüm üretiriz	%9,2	0	
Bozuk data onarımın yapıldı	» Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%9,2	0	
Telekom KKY projesi dahilinde uyarlamalar yapıldı	» Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%16,5	0	
WAS Kurulum ve Optimizasyon çalışmaları yapıldı	» Değişen Pazar şartlarına uyumlu ürün ve hizmetler üretiriz	%9,2	0	
LPT uyarlamaları yolu ile ürün özellikleri bilgisi artırıldı.	» Gelişimimiz için kaynakları izleriz, okuruz	%9,2	0	
Yeni işe alınan arkadaşlara sql server eğitimleri verildi	» Çalışanlarımıza öğrenme ve gelişim imkanı sunarız	%10,1	0	
telekom projesi kapsamında test ortamlarına ürün kurulumu veritabanı kurulumu was kurulumu ve bunların servis paketlerinin kurulumu yapıldı	» Çalışanlarımıza iyi bir çalışma ortamı sağlarız	%9,2	0	
müşterilerimize bayilerimize ve destek personeline telefonda destek verildi	» Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%9,2	0	
NDS anlaşmalarının tamamı yenilendi.	» Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılama ve hatasız olmasını hedefleriz	%18,3	0	

Kaydet

EK 15: KARAR NOTU BELİRLEME EKRANI

Kullanıcı : TOLGA AYTEKİN (İş Test Grup Lideri)
Çalışma İlgili : [Performans Yöneticisi]
Dönem : [01.01.2006 - 30.06.2006]

[13.07.2006
00:39:07]
v3.0

Performans Bilgi [1] Dönem Sonu İşlemleri [2] İş Sonuçları Gözetim [3] Çalışma Bilgisi [4] Dönem Sonu İşlemleri [5]

[4 Göz Dén] [5 Dönem Sonu İşlemleri] [Yazıcı Sayfayı]

FORM 2

İlgili Çalışan	BURHAN YILDIRIM (Özel Not...)
Çalışma Seçilen Roller	İş Test Uzmanı2(Rol)
Çalışma Seçilen Diğer Yöneticiler	ŞAHİN DEMİR
Yetkinlik Not Çıktısı	0 - Geçersiz 1 - Yetersiz 2 - Kabul Edilebilir 3 - İyi 4 - Çok İyi
İş Sonuçları Not Çıktısı	0 - Geçersiz 1 - Yetersiz 2 - Kabul Edilebilir 3 - İyi 4 - Çok İyi 5 - Üstün

Lütfen Okuyunuz !

- Yetkinlikler, yılda bir kez değerlendirilmektedir.
- Kurumsal beklentiler, Mevcut Durum ve Beklenen Durum puanları "0" olan yetkinlikler için karar notu verilemez.
- Ağırlık bilgilere olan Mevcut Durum ve Beklenen Durum puanları "0" olan yetkinlikler varsa İşletim İnsan Kaynakları bölümü ile görüşünüz.
- Ağırlık "0" bulunan yetkinlikler dışında kalan diğer yetkinliklere Karar Notu verme işlemini yaparsanız, ekranın üst bölümünde " Çalışan Yetkinliklerinin Mevcut Durumunu Gözetim ve Dönem Sonu İşlemleri " linki olacaktır. Lütfen bu linki kullanarak dönem sonunu kapatınız. Bu işlem yapılmadığı takdirde Yeni Dönem için Dönem Sonu İşlemleri yapılamayacaktır.

Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	BURHAN YILDIRIM	TOLGA AYTEKİN	Karar Notu	ŞAHİN DEMİR	İş Notları 1	İş Notları 2
YAZILI İLETİŞİM	%13,5	3	3	3	0	0	0	0	0
SÖZLÜ İLETİŞİM,BAŞKALARINI DÜŞÜNME VE ANLAMA, ÖZGELESTİRİ	%13,5	3	3	3	0	0	0	0	0
STRESİ DAYANIKLILIK	%8,1	3	3	3	0	0	0	0	0
MÜŞTERİ MERKEZLİLİK VE ŞİRKETİ TEHŞİL ETME	%8,1	3	3	3	0	0	0	0	0
SORUN ÇÖZEBİLMEK	%13,5	3,5	3,5	3,5	0	0	0	0	0
ANALİTİK DÜŞÜNEBİLME	%13,5	3	3	3	0	0	0	0	0
PLANLAMA, ORGANİZASYON VE KOORDİNASYON	%8,1	3	3	3	0	0	0	0	0
ÖĞRENME, YENİLİKLERİ TAKİP ETME VE YARATICI OLMA	%8,1	3,5	3,5	3,5	0	0	0	0	0
SORUMLULUK	%13,5	4	4	4	0	0	0	0	0

Yetkinlik	Ağırlık	Mevcut Durum	Beklenen Durum	BURHAN YILDIRIM	TOLGA AYTEKİN	Karar Notu	ŞAHİN DEMİR	İş Notları 1	İş Notları 2
LOGOMES	%3,6	3	3	3	0	0	0	0	0
Visio	%3,6	2	2	2	0	0	0	0	0
Test Track	%12	3	3	3	0	0	0	0	0
XML	%7,2	3	3	3	0	0	0	0	0
CMH(Temel Pratiklerin Bilinmesi)	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPICE (Temel Pratiklerin Bilinmesi)	%12	2	2	2	0	0	0	0	0
Bankacılık Uygulamaları	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
İstatistiksel Süreç Yönetimi(Süreçlerin alt-üst ölçüm limitlerine göre kontrolü)	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Metodoloji Standart Değerlendiriciliği	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Metodoloji Standart Eğişimliliği	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistem Modelleme Yöntemleri(CFD,ERD,STD,UML İleri vb.)	%3,6	3	3	3	0	0	0	0	0
Oracle	%7,2	3	3	3	0	0	0	0	0
Linux	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Windows	%7,2	3	3	3	0	0	0	0	0
Ofis Uygulamaları (MS Project)	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ofis Uygulamaları (Power Point)	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ofis Uygulamaları (Word/Excel/Outlook)	%7,2	3	3	3	0	0	0	0	0
Access	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
IBM DB2	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Microsoft SQL Server	%12	3	3	3	0	0	0	0	0
SQL Programlama (Stored Procedures, Triggers)	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finans, Genel Muhasebe, Sabit Kıymetler	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Veritabanı Optimizasyonu	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mail Müşavir	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
ASP, Visual Basic	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Malzeme Yönetimi, Satış, Dağıtım, Satınalma	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
Üretim, Planlama, Kalite Kontrol	%0	0	0	0	0	0	0	0	0
İK	%12	3	3	3	0	0	0	0	0
Navigator	%12	3	3	3	0	0	0	0	0

İş Sonuçları	İş Sonucu Tanımı	Kurumsal Hedef	Ağırlık	BURHAN YILDIRIM	TOLGA AYTEKİN	Karar Notu	ŞAHİN DEMİR	İş Notları 1	İş Notları 2
İK 3.05.06 sürüm testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	3	0	0	0	0	0	0
İK 3.05.07 sürüm testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	3	0	0	0	0	0	0
İK - Rapor Üretici testleri	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	3	0	0	0	0	0	0
İK - Puanlatı Üretim İşleminde log tutulması testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	3	0	0	0	0	0	0
İK - Barm İş Yönetimi göre kodun tamamlanması hesaplama testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	3	0	0	0	0	0	0
UOD - Quick testleri	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	100	3,5	0	0	0	0	0	0
UOD - Personel / Bayıru kart öndeğerleri testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	3,5	0	0	0	0	0	0
UOD - Excel'den puanlatı alanını testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	60	3,5	0	0	0	0	0	0
UOD - Personel rollerinin otomatik atanması testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	3,5	0	0	0	0	0	0
UOD - Personel faaliyetleri testi	Ürünlerimizin müşteri beklentilerini karşılamasını ve hatasız olmasını hedefleriz	40	3,5	0	0	0	0	0	0

Performans Yöneticisi ve Çalışan, 13.07.2006 tarihinde, performans sistemi Dönem Sonu Mutabakat görüşmesinde biraraya gelerek BURHAN YILDIRIM 'un 01.01.2006 - 30.06.2006 tarihleri arasında şirket içinde üstlendiği asıl ve tali görevlerde ürettiği iş sonuçları ve yetkinlik düzeyleri için değerlendirmeleri birlikte mutabakat sağlayarak imza altına almışlardır.

YÖNETİCİ
TOLGA AYTEKİN
imza

ÇALIŞAN
BURHAN YILDIRIM
imza

EK 16: PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇ RAPORU ÖRNEĞİ

Sicil Numarası	Adı	Görevi	Departman	Dönem Başı	Dönem Sonu	Değerlendirme Sonucu
108884	ÖZGÜR	ALNIAK	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	3,50
109542	SADIK	KONURALP	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	3,47
109596	HÜSEYİN	GÜLKANAT	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	3,19
110730	CUMHUR	TANER GÖN	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	3,19
110975	AYDIN	SOYLUĞAN	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	3,07
111239	M. KEMAL	KILIÇ	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	3,02
111274	MUSTAFA	ŞAHİN	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	3,00
111296	EKREM	GÜLEÇ	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	2,80
111466	SEYHUN	USLUER	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	2,67
111953	YAKUP	ÖRS	Ürün Geliştirme	01.01.2006	30.06.2006	2,65

Listelenen Kayıt Sayısı : 10

KAYNAKÇA

Kitaplar

Acar, Nesime. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: MPM Yayınları No:640, 2000.

Akal, Zuhale. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**; MPM Yayınları No:473; Ankara; 1998.

Anthony, William P., Pamela L. Rerewe ve K. Michele Kacmar, **Strategic Human Resource Management**, Second Edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1996.

Armstrong, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**, Ninth Edition, Kogan Page, 2003.

Aşkun, İnal Cem. **İşgören Değerlendirmesi**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 158/100, 1976.

Atay, İsmail Durak. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:235, 1990.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti. 2002.

Beach, Dale S. **Personnel: The Management of People at Work**, Newyork:Macmillan Publishing Co., 1980.

Bernardin, John H. ve Joyce E. A. Russell, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 2nd Ed., U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998.

- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Beta Yayın Dağıtım, 1997.
- Byars, Lloyd L. ve Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 6th Ed., U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000.
- Carrell, Michael R. Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, **Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Chappelow, Craig T. “360-Degree Feedback” In **The Center for Creative Handbook of Leadership Development**, 2nd Edition. San Francisco: John Wiley and Sons, 2004.
- Daft, Richard L. **Management**, Fourth Edition, Orlando: Dryden Press, 1997.
- DeCenzo, David A. ve Stephen P. Robbins, **Human Resources Management**, 7th. Edition, U.S.A.: John Wiley&Sons, Inc, 2002.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000.
- Doğan, Altan. “*Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama*”, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul 2004.
- Erden, Münire. **Eğitimde Program Değerlendirme**, 2.Basım, Ankara: PEGEM, Yayın No:21, 1995.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü. İş.Fak., 1991.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı; İstanbul: Alfa; 2000.
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin ve Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 2nd Ed. New Jersey USA: Prentice-Hall, Inc., 1998.

- Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1999.
- Kaynak, Tuğray ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: İ.Ü. İş.Fak.; 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 2001.
- Lepsinger, R. ve D. Lucia Anntoinette, **The Art and Science of 360o Feedback**, San Francisco: Awiley Company, 1997.
- Mathis, Robert L. ve John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9. Edition, Cincinatti USA: South-Western College Publishing, 2000.
- Nalbant, Eser. Tuncer Özdiil ve Zümrüt Ecevit, **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, 21.Yüzyılda Liderlik sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 1997.
- Özçelik, Durmuş Ali. **Ölçme ve Değerlendirme**, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara: ÖSYM Yayınları, 1992.
- Öztürk, Ümit. **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.
- Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- Palmer, M. ve K.T. Winters. **İnsan Kaynakları**, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- Rosen, Robert H. **İnsan Yönetimi**, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayın No. 260, İstanbul, 1996.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000.

Savaş, Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul: Çantay Yayınları, 2005.

Savaş, Tuğrul. **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul: Çantay Yayınları, 2005.

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; 1994.

Werther, William B. Ve Jr, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, İstanbul: Int.Ed., Literatür Yayıncılık, 1994.

Zairi, Mohamed. **Measuring Performance For Business Results**, London: Chapman & Hall, 1994.

Süreli Yayınlar

Abi Reha, “*Performans Yönetimine Geçiş: Cennete mi, Cehenneme mi?*”, **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 2002, Sayı:12

Batlaş, Acar, “*Performansı Değerli Kılma Süreci*”, **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 2002, Sayı:12

Brett, Joan, “*Understanding the Effectiveness of 360-Degree Feedback Programs Chicago*”, **19th Annual SIOP Convention**. April 3, 2004.

Brutus, Stephane, Mehdad Derayeh, “*MultisourceAssesment Programs in Organizations: An Insider’s Perspective*”, **Human Resources Development Quarterly**, Vol. 13, No. 2, Summer 2002.

Burke, Warner W., and Richard H. Koonce, “*12 Principles of Organizational Transforming*”, **Management Review**, Vol.86, No:8, September, 1997.

Carney, Karen, Jim Biolos, Loren Gary, Dwight Moore, “*Successful Performance Measurement: A Checklist*”, **Harvard Management Update**, Kasım 1999.

- Church, Allan H. David W. Bracken, “*Advancing the State of the Art of 360-Degree Feedback*”, **Group & Organization Management**, Vol. 22, Iss. 2, June 1997
- Dedehayır, Handan. “*Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?*”, **Kaynak Dergisi**, Ekim-Aralık 2002, Sayı:12.
- Edwards, Mark R. Ann J. Ewen, “*Automating 360 Degree Feedback*”, **HR Focus**, Vol. 73, Mart 1996.
- Garavan Thomas N., Michael Morley, Mary Flynn. “*360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development*” **The Journal of Management Development**, Vol. 16, Iss. 2, 1997.
- Huet-Cox, G. Douglas, Tjai M. Nielsen, Eric Sundstrom, “*Get The Most From 360-Degree Feedback: Put It On The Internet*”, **HRMagazine**, Vol. 4, May 1999.
- Hurley, Simon , “*Application of Team-Based 360 Degree Feedback Systems*”, **Team Performance Management**, Vol. 4, Iss. 5, 1998.
- Kılınç, Tanıl, Erden Akkavuk, “*Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım*”, **Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 2, Kasım 2001.
- McCarthy, Alma M., Thomas N. Garavan, “*Developing Self-Awareness in the Managerial Career Development Process: The Value of 360-Degree Feedback and the MBTT*”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 23, Iss. 9, 1999.
- Mccarty, Alma M., Thomas N. Garavan “*360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development*”, **Journal of European Industrial Training** , 25/1, 2001.
- Pollack, David M., Leslie J. Pollack. “*Using 360 Degree Feedback in Performance Appraisal*”, **Public Personnel Management**, Vol. 25, No. 4, Winter, 1996.
- Pfau, Bruce and Ira Kay, “*Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance*”, **Human Resources Magazine**, Vol. 47, Part. 6, June 2002.
- Sederburg, Matthew E., “*Informed Decisions: Research Based Practice Notes 360 Degree Feedback: Methodological Advice from Multiple Sources*”, **Society for Industrial and Organizational Psychology**, Inc. TIP Back Issues, Oct. 1998.
- Segal, Jonathan A., “*Evaluating The Evaluators*”, **HRMagazine**, October, 1995.
- Tak, Bilçin, “*Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri*”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi ÖNERİ**, Cilt. 5, Yıl. 9, Ocak 2003, Sayı. 19.
- Turgut, Hakan, “*Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:42, Temmuz-Eylül 2001.

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

Wright, Patrick M., Scott A. Snell, “*Toward an Integrative view of Strategic Human Resource Management Review*”, Vol. 1, No.3, 1991.

Yukl, Gary. Richard Lepsinger, “*How to Get the Most out of 360 Degree Feedback*”, Training, Vol. 32, No. 12, December 1995.

Diğer Yayınlar

Altıntaş, Nilsen. “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları”, 17 Kasım 2004, <http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp>, (Erişim: 04.03.2006).

Aytaç, Aygöl. “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl. 4, Temmuz 2003, Sayı. 41, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>, (Erişim: 02.06.2006).

Bayar, Başak. “Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21>, (Erişim Tarihi:03.05.2006).

Cokins, Gary. “Performance Management - Making It Work: Common Misunderstandings about Performance Management”, DMReview.com, February 3, 2005, http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1019248, (Erişim: 05.05.2006).

Çörtelekoğlu, Tuğba. “Yetkinlikler” <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1946>, (Erişim: 11.06.2006).

Erdal, Murat. “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=974> (Erişim Tarihi:05.04.2006).

“Neden 360 Derece”, <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=151&ad=&id=15>, (Erişim: 06.06.2006).

Özden, Mehmet Cemil. “Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat Edilecek Bazı Noktalar”, http://www.mcozden.com/ikf_4_py_pds.htm, (Erişim: 04.04.2006).

Sümer, H. Canan. “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım I. Bölüm”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=987>
(Erişim:01.05.2006).

Yüce, Payam. “360 Derece Değerlendirme”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=529>, (Erişim:
06.06.2006.)

<http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/sozbul.asp?kelime=performans>, (Erişim: 02.03.2006).