

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
VE BİR UYGULAMA**

HASAN VOLKAN SAVURAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. NİHAN ÇETİN DEMİREL**

İSTANBUL, 2013

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
VE BİR UYGULAMA

Hasan Volkan SAVURAN tarafından hazırlanan tez çalışması 03 / 09 / 2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL
Yıldız Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL
Yıldız Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Alev TAŞKIN GÜMÜŞ
Yıldız Teknik Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Cemil CEYLAN
İstanbul Teknik Üniversitesi

ÖNSÖZ

“Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programı öğretim üyesi Sayın Doç. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL yönetiminde hazırlanarak, yüksek lisans tezi olarak sunulmuştur.

Tez konusunun tespitinden tezin tamamlanması aşamasına kadar geçen süre içerisinde her türlü desteğini ve yardımını esirgemeyen tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Doç. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL’e, yüksek lisans eğitimimde katkıları olan Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği’nin saygıdeğer öğretim üyelerine, tez çalışmamda ve uygulamanın gerçekleştirilmesi aşamasında verdikleri destek ve motive edici davranışlarıyla değerli yöneticilerime ve sevgili çalışma arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim sırasında sağladıkları burs desteği ile beni onurlandıran Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu’na (TÜBİTAK), tüm maddi ve manevi desteklerinden dolayı sevgili babama, hayatım boyunca yaptığım tüm güzel işlerde benden çok payı olan ve eğitim hayatım boyunca hep yanımda yer alan her şeyim canım anneme ise teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Temmuz, 2013

Hasan Volkan SAVURAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
BÖLÜM 1	
GİRİŞ	1
1.1 Literatür Özeti	1
1.2 Tezin Amacı	2
1.3 Hipotez	3
BÖLÜM 2	
KARİYER YÖNETİMİ	4
2.1 Kariyer Yönetimi Kavramı	5
2.2 Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi	7
2.3 Kariyer Yönetim Süreci	9
2.4 Kariyer Planlama	9
2.5 Kariyer Aşamaları	13
2.5.1 İş İçin Hazırlık	13
2.5.2 Örgüte Giriş.....	14
2.5.3 Kariyer Ortası	14
2.5.4 Kariyer Sonu.....	15
2.5.5 Emeklilik.....	15
2.6 Örgütlerde Kariyer Geliştirme Yöntemleri	16
2.6.1 İçsel İş Açıklarını Duyurma.....	17
2.6.2 Kariyer Geliştirme İçin Formel Eğitim	17
2.6.3 Kariyer Danışmanlığı	18
2.6.4 Performans Değerlendirme	18
2.7 Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler	19

2.7.1	Atama ve Görevlendirme	19
2.7.2	Eğitim ve Geliştirme	20
2.7.3	Danışmanlık	20
2.7.4	Kariyer Planlama - Değerlendirme	21

BÖLÜM 3

PERFORMANS DEĞERLENDİRME	22
3.1 Performans Değerlendirme Kavramının Gelişimi	23
3.2 Performans Değerlendirmenin Amaçları	24
3.3 Performans Değerlendirme Süreci	25
3.3.1 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	26
3.3.2 Performans Standartlarının Belirlenmesi	26
3.3.3 Değerleyicilerin Belirlenmesi	26
3.3.4 Performans Değerlendirme Yönteminin Seçimi ve Uygulanması	27
3.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri	27
3.4.1 Klasik Yöntemler	28
3.4.1.1 Sıralama Yöntemi	28
3.4.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi	28
3.4.1.3 Grafikselsel Değerlendirme Ölçekleri	29
3.4.1.4 Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	29
3.4.1.5 Kritik Olay Yöntemi	29
3.4.1.6 Kontrol Listesi Yöntemi	30
3.4.2 Modern Yöntemler	30
3.4.2.1 Psikolojik Test Yöntemi	31
3.4.2.2 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	31
3.4.2.3 Değerlendirme Merkezi Yöntemi	33
3.4.2.4 Takıma Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi	34
3.4.2.5 Hedeflere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi	34
3.4.2.6 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi	36
3.4.2.7 Hedef ve Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi	38
3.5 Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar	39
3.5.1 Hale Etkisi	39
3.5.2 Belirli derecelere/puanlara yönelme	40
3.5.3 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	42
3.5.4 Kontrast Hatalar	42
3.5.5 Kişisel Önyargılar	43
3.5.6 Tolerans – Katılık	43
3.5.7 Atıf Hataları	44

BÖLÜM 4

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	45
4.1 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı	46
4.2 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı	46
4.3 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarafları	47
4.3.1 Yöneticilerce Değerlendirme	48

4.3.2	Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme	49
4.3.3	Astlarca Değerlendirme	50
4.3.4	Müşterilerce Değerlendirme	51
4.3.5	Kendi Kendini Değerlendirme (Öz Değerlendirme).....	51
4.4	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları.....	52
4.4.1	Hazırlık Aşaması	52
4.4.2	Amaçların Belirlenmesi	53
4.4.3	Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması	53
4.4.4	Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	53
4.4.5	Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi.....	54
4.4.6	Değerlendiricilerin Belirlenmesi.....	55
4.4.7	Değerlendirme Yapan ve Değerlendirilen Kişilerin Eğitimi	55
4.4.8	Uygulama Aşaması	56
4.4.9	Geribildirim Sağlanması	56
4.4.10	Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması	57
4.5	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sağlayacağı Faydalar	58
4.5.1	Çalışanlara Olan Faydaları.....	58
4.5.2	Yöneticilere Olan Faydaları	59
4.5.3	Örgüte Olan Faydaları	60
4.5.4	Müşteriye Olan Faydaları	61
4.5.5	Takıma Olan Faydaları.....	61
BÖLÜM 5		
YETKİNLİK		62
5.1	Yetkinlik Kavramı ve Tarihçesi	62
5.2	Yetkinlik Türleri	64
5.2.1	Temel Yetkinlikler.....	65
5.2.2	Yönetimsel Yetkinlikler	66
5.2.3	Teknik Yetkinlikler	67
5.3	İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Önemi.....	68
BÖLÜM 6		
UYGULAMA		72
6.1	Uygulamanın Yapılacağı Banka Hakkında Genel Bilgiler.....	73
6.2	Bankanın Mevcut Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlama Süreci.....	73
6.3	Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Performans Değerlendirme Formalarının Oluşturulması	86
6.4	Performans Değerlendirme Formalarının Uygulanması.....	93
6.5	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hesaplanması.....	104
BÖLÜM 7		
SONUÇ VE ÖNERİLER		119
KAYNAKLAR.....		122

EK-A

GENEL YETKİNLİK LİSTESİ	129
ÖZGEÇMİŞ.....	131

KISALTMA LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AHP	Analitik Hiyerarşi Prosesi
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
BSC	Balanced Scorecard
CI	Consistency Index
İK	İnsan Kaynakları
RG	Rastsallık Göstergesi

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2. 1 Kariyer planlamasının birey üzerindeki etkisi	12
Şekil 3. 1 Balanced Scorecard örneği	36
Şekil 3. 2 Yüksek ve düşük puanlara yönelme normal dağılım eğrisi	41
Şekil 5. 1 Analitik düşünme yetkinliği	66
Şekil 5. 2 Takım çalışmasına yatkınlık yetkinliği	67
Şekil 5. 3 Müşteri odaklılık yetkinliği	68
Şekil 5. 4 Yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkisi	69
Şekil 6. 1 Bankacılık birimlerinde kariyer yolu	74
Şekil 6. 2 Genel Müdürlük çalışanına ait tezkiye değerlendirme formu	77
Şekil 6. 3 Şube personeline ait tezkiye değerlendirme formu	78
Şekil 6. 4 Şube performans tablosu	81
Şekil 6. 5 Vadesiz mevduat kriteri için hedef gerçekleştirmeye ait hesaplama	82
Şekil 6. 6 Birinci sınıf bir şube için örnek hesaplama	83
Şekil 6. 7 Şubenin her bir kritere göre aldığı sıra	84
Şekil 6. 8 Şube sıralama puanının hesaplaması	85
Şekil 6. 9 Şube başarı oranının hesaplanması	85
Şekil 6. 10 Satış sorumlusu personel için yetkinlik bazlı performans değerlendirme formu	91
Şekil 6. 11 Yöneticiler için yetkinlik bazlı performans değerlendirme formu	92
Şekil 6. 12 Müdür unvanındaki personel için değerlendirici grupları	93
Şekil 6. 13 Üst yetkili ve ya uzman unvanındaki personel için değerlendirici grupları ..	94
Şekil 6. 14 Unvanlara göre değerlendirme statüleri	95
Şekil 6. 15 A6 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi	100
Şekil 6. 16 A13 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi	101
Şekil 6. 17 B8 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi	102
Şekil 6. 18 B6 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi	103
Şekil 6. 19 A4 kodlu personel için performans değerlendirme	113

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 6. 1	AHP’de değerlendirme ölçekleri 104
Çizelge 6. 2	Kurum kültürüne göre değerlendirme matrisi 105
Çizelge 6. 3	Kurum kültürüne göre değerlendirici grupların ağırlıkları 105
Çizelge 6. 4	Tanıma durumuna göre değerlendirme matrisi..... 106
Çizelge 6. 5	Tanıma durumuna göre değerlendirici gruplarının ağırlıkları 106
Çizelge 6. 6	Tanıma kriteri için matris tutarlığının hesabı 107
Çizelge 6. 7	Yönetime katılma isteği ve fikirlerin dikkate alınması durumuna göre değerlendirme matrisi 108
Çizelge 6. 8	Yönetime katılma isteği ve fikirlerin dikkate alınması durumuna göre değerlendirici gruplarının ağırlıkları 109
Çizelge 6. 9	Kişilerin sahip oldukları sorumluluk düzeylerine göre değerlendirme matrisi..... 109
Çizelge 6. 10	Kişilerin sahip oldukları sorumluluk düzeylerine göre değerlendirici gruplarının ağırlıkları 110
Çizelge 6. 11	Kriterlerin kendi içinde değerlendirme matrisi 110
Çizelge 6. 12	Kriterlerin önem derecelerine göre ağırlıkları..... 111
Çizelge 6. 13	Seçeneklerin ve kriterlerin yer aldığı sonuç matrisi 111
Çizelge 6. 14	A şubesinin çalışanları için performans değerlendirme sonuçları 114
Çizelge 6. 15	B şubesinin çalışanları için performans değerlendirme sonuçları 115
Çizelge 6. 16	Değerlendirme notlarının ağırlıkları 116
Çizelge 6. 17	A ve B şubelerinin 2012 yılı performans değerlendirmeleri 117
Çizelge 6. 18	A ve B şubesi çalışanlarının genel değerlendirme notu 118

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE BİR UYGULAMA

Hasan Volkan SAVURAN

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL

Günümüzde şirketlerin karlarını artırmak ve büyümelerini sürdürülebilir kılmak için yaptıkları planlarda ilk sırayı kurumsallaşma ve insan kaynağına yapılan yatırım almaktadır. İşletmeler en önemli rekabet gücü olan insan kaynağını yönetmek, çalışanlarının isteklerini ve beklentilerini doğru algılayabilmek için daha etkin politikalar geliştirme yönünde çalışmaktadır. Bankacılık sektörü gibi yurt içinde ve yurt dışında geniş bir alana yayılmış organizasyonların ise; çağın gerisinde kalmış, bilimsel ve teknolojik olarak desteklenmeyen yöntemler ile insan kaynağını yönetmesi olanaksızdır. Bu durumda kurum kültürüne ve çağın gerektirdiği metotlara uygun performans değerlendirme yöntemlerinin insan kaynakları yönetiminde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Yapılan değerlendirmeler neticesinde bu çalışmada; Türkiye'nin önde gelen bankalarından bir tanesinde etkin bir kariyer yönetimi gerçekleştirmek adına bankanın mevcut performans değerlendirme süreci gözden geçirilmiştir. Çalışanların beklentilerine cevap vermesi ve kurum kültürüne uygun olması sebebiyle 360 derece performans değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Performans değerlendirme formları ise; alanında uzman kişilerin görüşleri dikkate alınarak bankacılık sektöründe çalışanlarda bulunması gereken yetkinlikler temel alınarak oluşturulmuştur. Çalışanların bireysel performans değerlendirmelerinin yanı sıra bankacılık uygulamalarına ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde göz önünde tutularak performans değerlendirme süreci zenginleştirilmiştir. Bankanın iki farklı şubesinde çalışanlar için performans değerlendirmesi yapılmış ve mevcut sistem ile önerilen

model karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yeni performans değerlendirme modelin uygulanmasının bankanın kariyer yönetimini daha da etkinleştireceği sonucuna ulaşılmış olup banka genelinde uygulanabilmesi için öneri ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kariyer yönetimi, performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, yetkinlikler

**PERFORMANCE EVALUATION AND AN APPLICATION
IN THE BANKING SECTOR**

Hasan Volkan SAVURAN

Department of Industrial Engineering

MSc. Thesis

Adviser: Assoc. Prof. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL

Today, institutionalization and investment in human resources take the first place at the plans of companies to increase their profits and to ensure the sustainability of their growth. Enterprises are working to manage human resources as the most important competitive strength, to detect desires and expectations of their employee right and working to develop more effective policies. In the banking sector, such as operating in a broad range of domestically and abroad, it is impossible to manage human resources with outdated, as unsupported by scientifically and technologically methods. This condition makes it necessary to perform proper performance evaluation methods, compatible with corporate culture and required by age in human resources management.

As a result of the assessments made in this study, has been reviewed the current performance evaluation process, in order to actualize effective career management in one of the leading banks in Turkey. The 360 degree performance evaluation method was used, because it is appropriate to respond to the expectations of employees and the corporate culture. The performance evaluation forms are created with taking into account the opinions of experts in the field of people who work in the banking sector and based on the competencies that should be present. In addition to performance evaluations of individual employees, also taking into consideration their activities related to banking practices and the performance evaluation process is enriched. Performance evaluation was carried out for the employees in two different branches of the Bank and the existing model is compared with the proposed model. Line with

the results, the implementation of the new performance evaluation model will activate bank's career management more and suggested and recommended to implement this model bank-wide.

Keywords: Career management, performance evaluation, 360 degree performance evaluation method, competencies

1.1 Literatür Özeti

Yapılan araştırmalar; çalışanların iş tatmini seviyelerinin eskiye oranla azaldığını ve çalıştıkları organizasyonlardan beklentilerinin arttığını ortaya koymuştur. Yeni işe alımlarda ise çalışanların beklentilerini algılayamamanın, doğru pozisyonda görevlendirmemenin ve kariyer yollarının net olmayışının organizasyonları terk etmelerinin başlıca sebepleri olduğu belirtilmiştir. Kurumlar ise; çalışanları organizasyonda tutmak ve beklentilerini anlamak yerine gitmelerine izin vererek yeni çalışanlara yönelmeleri sonucu çalışan maliyetlerinde ciddi artışlara yol açılmıştır.

Ortaya konulan çalışmalar; organizasyonların insan kaynakları politikalarını ve süreçlerini revize etmelerinin uzun zaman alması, çalışan davranışlarındaki ve beklentilerindeki değişimleri algılayamamalarının kariyer yönetimindeki başarısızlıkların temelini oluşturduğu göstermiştir. Kariyer yönetimi faaliyetlerine etkinlik kazandırılabilmesi için ise başta üst yönetimin İK uygulamalarını desteklemesi ve kurum kültürüne uygun adımlar atması gerektiği ifade edilmiştir.

Kariyer planlaması üzerine yapılan çalışmalarda insan kaynakları uygulamalarının çağın modern uygulamaları ile hem teknolojik hem de bilimsel olarak desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışanların işe alım sürecinden başlamak üzere çalışacakları sektöre uygun yetkinliklere sahip olup olmadığının sorgulanması ve işe alım sürecinden sonrada işin gerektirdiği yetkinlikleri ne ölçüde karşılayıp karşılayamadığının sürekli izlenmesi gerektiği ise üzerinde durulan diğer bir konudur.

Çalışanların izlenmesi ise performanslarının değerlendirilmesi ile yapılmaktadır. Bu sebeple literatürde performans değerlendirme üzerine yapılmış birçok çalışma yer almaktadır. Performans değerlendirme üzerine yapılan çalışmalarda ise en çok kullanılan yöntem farklı kaynaklardan geri bildirim alınmasını sağlayan 360 derece performans değerlendirme yöntemidir.

1.2 Tezin Amacı

Çalışanı yani insanı yönetmek için onun hakkında mümkün olduğuna çok fazla bilgiye sahibi olunması gerektiği artık tartışılmaz bir gerçektir. Bu sebeple ülkemizde son yıllarda en fazla çalışan istihdamının yaşandığı sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe, bankalar rakiplerine fark yaratmak için insan faktörü üzerinde daha fazla durmaya başlamışlardır. İşe alımdan başlayarak, doğru pozisyona yerleştirme, kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlama ve geleceğin yöneticilerini kurum içinden yetiştirme konularına insan kaynakları departmanları daha fazla eğilmeye başlamışlardır.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda bankacılık sektöründe kariyer yönetimi için insan kaynakları uygulamalarını çağın gerektirdiği bilimsel temel üzerine kurmak gerekmektedir. Kurum kültürüne uygun ve çalışan beklentilerine cevap veren kariyer planlamasından başlayarak çalışanlarında katılımıyla oluşturulan modern performans değerlendirme yöntemleri ile desteklenmiş ve değerlendirmelerin çalışanlara gelişim ve kariyer yolu çizen anlamlı sonuçlar ortaya koyduğu bir model oluşturulması kaçınılmaz bir zorunluluk olmuştur.

Bu düşünceler neticesinde organizasyonlarda en yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece performans değerlendirme yönteminin bankalarda da uygulanması ve bankaların temel faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde dikkate aldıkları hedefleriyle bütünleştirilmesi düşüncesi bu tezin yapılmasına zemin hazırlamıştır.

Bu kapsamda çalışmada sırasıyla kariyer yönetimi kavramından bahsedilmiş, sonrasında performans değerlendirme süreci ve yöntemleri hakkında bilgi verilmiştir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi ise detaylı olarak ayrı bir başlık altında

incelenmiştir. Son olarak ise yetkinlik kavramı, yetkinlik türleri ve insan kaynakları yönetiminde yetkinliklerin önemi anlatılmıştır.

1.3 Hipotez

360 derece performans değerlendirme yönteminin temel bankacılık uygulamalarına ilişkin gerçekleştirilen faaliyetlerin ölçüm sonuçları ile zenginleştirilmesi neticesinde, hem klasik performans değerlendirme yöntemlerine hem de 360 derece performans değerlendirme yönteminin tek başına uygulanmasına göre bankacılık sektöründe çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde daha sağlıklı ve gerçekçi sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir. Önerilen modelin uygulanması sonucu elde edilen çıktıların çalışanların kariyer yönetiminde kullanılmasıyla birlikte daha başarılı bir insan kaynakları süreci oluşacaktır.

BÖLÜM 2

KARİYER YÖNETİMİ

“Kariyer” sözcüğü Türkçeye, Fransızca “Carriere” sözcüğünden geçmiştir. Fransızca’da bu kelime; meslek, diplomatik kariyer, bir meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön anlamında kullanılmaktadır. Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.

Ortaya atıldığı yıllardan itibaren oldukça ilgi gösterilen bir konu olan kariyer yönetiminde tam bir kavram ve tanım birliğinden söz etmek yanlış olabilir. Sistematik araştırmalar 1970’li yıllardan sonra başlamasına rağmen kariyer teorisiyle ilgili kapsamlı bir çerçeve oluşturulmasındaki eksiklikler hala görülmektedir. Kariyer sistemiyle ilgili henüz normatif tasarımlar geliştirilemediği gibi, kariyer sürecinin kabul edilen bir teorik modeli konusunda da tam bir fikir birliği yoktur [1]. Ancak çağdaş kariyer kavramı, geleneksel olan ve organizasyonla sınırlı bir kavram olmaktan çıkarak, daha bireyci ve organizasyonlar üstü bir kavram haline gelmiştir. İşveren ve çalışan arasındaki anlaşma ömür boyu veya uzun süreli olmaktan çıkmış ve düzenli bir kariyer ilerlemesini içeren bir yapıya bürünmüştür. Yeni kariyer yaklaşımı, birey olarak çalışanın aktif bir şekilde kariyer yönetim sürecine dahil edilmesini, kariyer hedefleri ve kariyer alternatiflerinin farkında olarak hareket etmesini gerektirmektedir. Bunun yanı sıra örgütlerin çalışanları için ömür boyu sürececek bir kariyer planı sunamayacakları ve çalışanların kendi kariyerlerinde giderek artan bir sorumluluk üstlenmek konusunda istekleri de yeni ve modern kariyer kavramı içerisinde göz ardı edilmemelidir [2].

2.1 Kariyer Yönetimi Kavramı

Kariyer yönetimi, işe alım, oryantasyon, performans değerlendirme, eğitim-geliştirme, yedekleme, koçluk-mentorluk, terfi, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, motivasyon gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile bağlantılı süreçtir. Kariyer yönetimi, çalışanların bireysel kariyer planlarını örgütün desteklemesini ve örgütsel planlarla entegre edilmesini içerir.

Bir başka tanıma göre kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi, kısaca kendini geleceğe hazırlamasıdır [3].

Kariyer yönetimi süreciyle, bireyler kendi kariyer planlarına ulaşırken, örgüt de hedeflerine ulaşmak için insan kaynağının yönetimini, planlar, hedefler ve stratejiler oluşturarak gerçekleştirir.

Kariyer yönetiminin, diğer insan kaynakları fonksiyonları gibi stratejik bir anlayışla ele alınması, örgütlerin, birikimlerini arttırmasını, pazardaki konumunu sağlamlaştırmasını, kilit çalışanları elde tutmasını, verimliliğini arttırmasını, büyümeyi sağlamasını kolaylaştırır [4].

Kariyer yönetiminin amacını, kişilerin örgüt içinde bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklerine uygun ve yüksek performans gösterebilecekleri görevlerde istihdam edilmesi veya potansiyelleri göz önünde bulundurularak gelecekte istihdam edilmesi planlanan görevler için geliştirme/geleceğe hazırlama olarak da belirtilebilir.

Kariyer yönetiminin başarısını etkileyen dört faktörden söz edilmektedir:

- Kariyer yönetimi planlı olmalıdır
- Üst yönetim, kariyer yönetimini desteklemelidir
- Yöneticiler, kariyer yönetim programlarını ve süreçlerini göz ardı etmemelidir
- Kariyer uyumuna önem verilmelidir. Örgütsel kariyer planları ile bireysel kariyer planları uyumlu olmalıdır [5].

Kariyer yönetimi faaliyetlerinden ilki olan işe alımın gerçekleşmesi için öncelikle, örgütün insan kaynakları planlamasını yapmış olması sonrasında ise, başvuru sağlama, seçme sürecini yürütme, yerleştirme işlemlerini gerçekleştirme ve örgütsel ve bireysel kariyer planlama kapsamında üzerinde anlaşılan destekleri vermek için oryantasyon sürecini yürütmeyi içerir.

Terfi ve ilerlemeler, bireyin bulunduğu konumdan daha iyi bir konuma geçmesi anlamına gelmekte, daha yüksek bir statüde, daha fazla sorumluluk ve daha iyi çalışma şartları elde etmesini sağlamaktadır. Fakat kariyer yönetimi faaliyeti olan terfi ve ilerlemelerin nasıl yapıldığına dair çalışanların mutlaka açık ve net bilgilere sahip olması gerekmektedir.

Günümüzde özellikle üzerinde sıklıkla durulan konulardan bir tanesi olan bir diğer kariyer yönetim faaliyeti ise yedeklemedir. Örgüt içi çalışanlardan, iyi potansiyele sahip olan çalışanları, üst düzey yöneticiler ve kurumsal liderler olarak yetiştirme süreci yedekleme sisteminin temelini oluşturur.

Transfer ve yer değiştirmeler kapsamında çalışanlar yatay, dikey ve çapraz bir şekilde veya farklı bölge ve ülkelerde yer alan şubelere atanarak fiziksel ve psikolojik bir hareketlilik içindedir. Çalışanları bu fırsatlara hazırlamak, uygulamak ve destek olmak, kariyer yönetimi faaliyetlerindendir.

Bireyin ve örgütün üzerinde anlaştığı kariyer planlarını uygulamak için, örgütün çalışanlara sunduğu eğitim ve gelişim fırsatlarına yönlendirmesi ve destek olması kariyer yönetim faaliyetlerindendir.

İşten çıkarma, son yıllarda gerek çalışanın gerekse örgütün bir geri bildirim süreci olarak ele aldığı ve etkilerinin en aza indirilmeye çalışıldığı bir süreç olarak karşımızda durmaktadır. Nasıl ki işe alımda çeşitli görüşmeler yapılmakta ise aynı şekilde de işten çıkarma mülakatları ile örgütsel geri bildirim sağlanmakta, bireyinde kariyer geçişleri arasında yaşayacağı psikolojik etkilerini azaltmak için, istihdam desteği sağlamak kariyer yönetim faaliyetlerinin en önemlilerinden biridir. Fakat örgüt ve birey için ciddi bir geri bildirim süreci olan işten çıkarma çok da fazla önemsenmez.

Örgütlerin, sürekli ve hızlı bir şekilde değişen dış çevre şartlarına ayak uydurabilmesi, insan kaynağını planlaması, geliştirmesi ve esnek bir şekilde örgütsel amaçlar için

yönlendirebilmesi ile mümkündür. Kariyer yönetimi değişimi yönetmede en önemli insan kaynakları yönetimi araçlarındandır.

2.2 Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin varlığını yoğunlukla hissettirmeye başladığı bu dönemde, örgütlerin insan kaynakları fonksiyonları arasında önemli bir yer teşkil eden kariyer yönetiminde de aktif olarak rol aldığını ve çalışanların kariyer yollarını belirlemenin ötesinde, kariyer gelişimleri sırasında çalışanların sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler konusunda gelişim olanakları sağlayarak destekledikleri görülmektedir. Bu amaçla ayrılan yüksek tutarlı bütçeler örgütlerin çalışanlarına yaptıkları yatırımın katkısı ve geri dönüşü olacağına duydukları inancı da direkt olarak yansıtmaktadır [6].

Kariyer yönetiminde en önemli aşamalardan birisi de çalışanların görevde yükselme planlamasının yapılmasıdır. Çalışanın yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması terfi olarak adlandırılır. Çalışanların terfi ettirilmesi kariyer yönetiminin en önemli konularından biridir. Çünkü terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar [7].

Terfi, personel seçim kararından daha da dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performansı ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir.

- Kıdeme göre mi yoksa yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecektir?
- Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise, yeterlilik nasıl ölçülecektir?
- Açık pozisyona terfi için kriterler nedir ve nasıl terfi kararı verilecektir? [8]

Görüldüğü gibi terfi konusunda performans değerlendirmesi ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin performans değerlendirme kriterlerini bütün çalışanları açısından objektif olarak belirlemesi gereklidir.

Pozisyonlar arası geçişlerin dikey olması gerekmez. Aynı düzeydeki pozisyonlar arasında da geçiş yapılması mümkündür. Örneğin; muhasebe uzmanlığından personel

uzmanlığına geçiş yapılabilmesi gibi. Bu planlamayı yaparken personel üzerindeki etkisini de göz önünde bulundurmalıdır. Görevde yükselme kriterleri içinde, kıdem durumu, personelin performansı, yeterliliğı ve açık bulunan pozisyonlar değerlendirilmelidir. Hangi kriterlerin değerlendirileceğı, ülkemizde kamu sektörüne ve özel sektöre göre farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe genellikle kıdeme göre görevde yükselme yapılırken, özel sektörde performans ve yeterlilik ön plana çıkmaktadır. Hangi kriterler uygulanırsa uygulansın görevde yükselmede adil ve objektif olunması gereklidir. Aksi takdirde personel arasında kariyer belirsizliğı, örgüte güvensizlik ve örgüte olan bağlılıkta azalma olabilir.

Kariyer yönetiminin diğerk aşamalarından biriside örgütsel yedekleme planlamasıdır. Örgütsel yedekleme planlaması, uzun dönem önemli yönetici pozisyonadaki potansiyel adayların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve kimlik kazandırılması ile örgütsel liderliğı oluşturmak anlamına gelmektedir [9].

Başarılı bir örgütsel yedekleme planlaması, kariyer yönetimi ve çalışanların kariyer planları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Örgütlerin stratejik planları, insan kaynakları planlaması ve çalışanların kariyer planları örgütsel yedekleme planlamasının ana unsurlarıdır. Bu unsurlar değerlendirilerek örgütün ileride boşalacak stratejik kadroları için belirli yetenek ve performansa sahip çalışanlarından seçim yaparak onları kariyer gelişim programlarına tabi tutmalıdır. Böylece yetenek havuzu oluşturulacak ve çalışanlarda açık bir kariyer planı yapma şansına kavuşacaklardır.

Çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitimin verilmesi ve kendini geliştirmeye yöneltilmesi örgütün kariyer yönetimi çerçevesinde ortaya çıkan önemli sorumluluklarından birisidir. İşveren tarafından izlenecek "çalışanın gelişimi" sürecinde, çalışanlarına kariyer gelişim fırsatlarını iletme, gerekli eğitim ve öğretim imkanlarını sunmak, çalışana yeni yetkinlikler geliştirmesi için fırsatlar yaratmak, geri bildirim ve değerlendirmeler ile ileri adımları ortaya çıkartmak ve çalışanın izleyeceği hareket planını belirlemek yer almaktadır. İşverenlerin eğitim amaçlı kullanacağı yöntemler arasında ise seminerler, bilgisayar destekli simülasyon programları, takım çalışmaları, gelişim kitapları gibi çok farklı eğitim alternatifleri yer alabilir.

Çalışan gelişiminde formel eğitimin yanında yöneticinin üstleneceği rol de çok önemlidir. Çünkü çoğu çalışanın gözünde yöneticisi veya süpervizörü şirketi temsil eder. Çalışan yöneticisinin kendi gelişimi ile ilgili olmasını, onu yönlendirmesini ve öğrenme sürecinde yardımcı olmasını bekler.

2.3 Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetimi, personelin faaliyetlerini koordine eden ve işletmenin çevresine ve çalışanların işletmeye uyum sağlamalarına yardımcı olan bir süreçtir. Bu süreç işe alma, eleman seçimi yapma, eğitim ve gelişim, ücretlendirme ve terfi gibi faaliyetleri içermektedir. Bu anlamda işletme açısından kariyer yönetim süreci içinde gerçekleştirilen eylemler şu şekilde sıralanabilir [10];

- Üst seviyelere gelecek bireylerin seçilmesi ve kariyer patikalarının hazırlanması,
- Pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi,
- İş analizleri yapılarak görev tanımları ortaya çıkarılması,
- Pozisyonlar için gereken bilgi ve yetenekler belirlenmesi,
- Çalışanların bir üst pozisyona geçmeleri için eğitilmesi.

2.4 Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kariyer yönetiminin kişiyi ilgilendiren somut yanını gösterir ve kariyer kavramına bireysel bir bakış açısı katar. Kariyer planlaması, kişinin yaşamı boyunca yer alacağı işlerle ilgili görev ve pozisyonların, hedeflerinin, geleceğinin planlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle, kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerlerinin ve yollarının seçimidir. Fakat araştırmalar göstermektedir ki; kariyer planlama çoğunlukla büyük ve profesyonel organizasyonların üst seviye yöneticileri bazında uygulanmakta ve tabana yayılmamaktadır. Böyle bir tutumun organizasyonların başarılarını olumsuz yönde etkileyeceği ve günümüzün dinamik iş çevresi karakteristikleri dikkate alındığında, rekabet avantajını ortadan kaldıracak bir gerçektir. Batıda giderek önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelen kariyer planlama ve geliştirme, insan gücü planlamasıyla ilişkili olmakla beraber, oldukça farklı bir insan kaynağı yönetimi

aktivitesidir. İnsan gücü planlamasının temel hedefi, gelecekteki net personel ihtiyaçlarının yorumlanması ve bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere gerekli seçme, eğitime ve yönlendirme fonksiyonlarının yerine getirilmesidir. İşletme kendi gerçeklerine ve önem verdiği olguların öncelik durumlarına göre, kariyer planlamalarında öngöreceği ana hatları saptayacaktır. Bu konu ile ilgili plan düzenlemesi örneği şu şekilde çıkarılmıştır [10];

- İşgörenin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması,
- İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme,
- Kariyere ilişkin eylemler için gerekli olacak yetenek ve becerilerin saptanması,
- Kariyerde gerek duyulacak gereksinmelerin saptanması ve geliştirilmesi için bir gereksinme analizi tablosunun hazırlanması,
- Gelişme gereksinmeleriyle ilgili olarak iş görenle görüşme,
- İş görenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinmeleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma,
- İş görene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma,
- Eğitim, yetiştirme ve tecrübe kazandırma konularındaki gereksinimleri belirleme,
- İş görenin kariyer geliştirme planını yapma.

Kariyer planlamasında kullanılan, standart kariyer modeli olan ve tam zamanlı bir yöneticinin emri altında çalışan klasik bir elemanı gösteren model, günümüzün iş dinamikleri ve değişen çevre şartlarında çalışanlarının beklentilerini karşılayamamaktadır. Organizasyonlarda geleneksel hiyerarşik yapılanmanın yerine, giderek daha sık karşılaşılan yatay ya da düz yapılanma, kariyer planlamanın öneminin artmasındaki bir diğer nedendir. Profesyonel elemanların ilerleyebileceği üst pozisyonların sınırlı sayıda olması, yukarı ilerlemeye alternatif olarak, yatay uzmanlaşmanın gerçekleşmesinde önemli bir rol oynamaktadır [10].

Kariyer planlama; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi; işletme içi dışı kariyer olanaklarının tanımlanması kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması

ve planlarının uygulanması süreçlerini içerir. Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların işlerinde daha mutlu ve daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca geleceğini tahmin edebilen kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip ve kendini işine adayan çalışanlar yaratmaktadır.

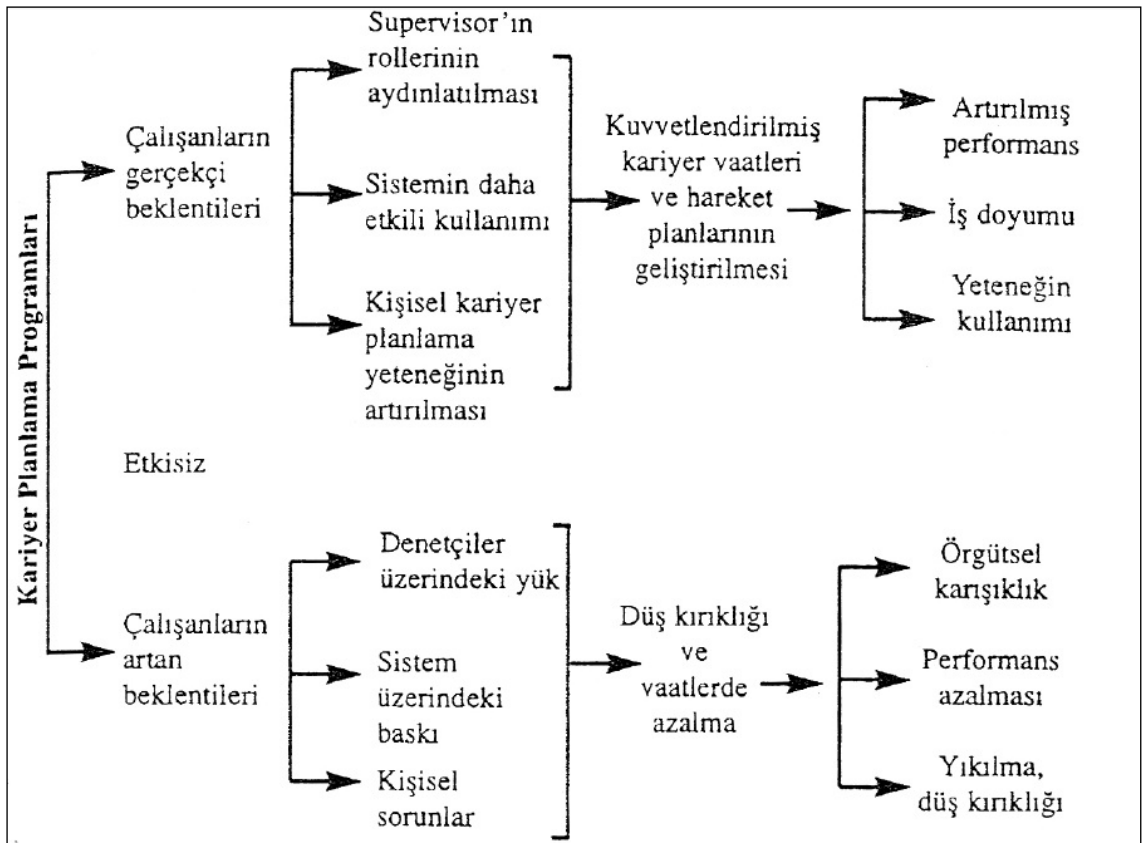
İşletmeler kariyer planlaması yolu ile bireysel eğitim ihtiyacını belirleme, çalışanların iş başarısını değerlendirme, motivasyonunu ve işe bağlılığını artırma, çalışanları geliştirme ve yeni alanlara girmeleri yolunda teşvik etme imkânına sahip olurlar. Çalışanlar ise kariyer planlaması yolu ile kendi bilgilerini test edip ilgi alanlarını ve yeteneklerini değerlendirme imkânına sahip olurlar. Bir başka ifadeyle kariyer planlama; işletme ve bireylerin bütünleşmesinin ötesinde her iki tarafında gelişme isteklerini karşılamaya çalışan bir süreçtir [11].

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olması son derece önemlidir. Kariyer planlamasının hem çalışan hem de işletme için en önemli avantajlarından biri çalışan bireylerin motivasyonlarını yükseltmesidir. Kariyer planlama hem birey hem de örgüt için çok önemlidir. Kariyer başarısı ya da başarısızlığı sonucunda her birey kendi kariyer yaşamı ile ilgili tahminlerde bulunur, kimliğini oluşturur, kişiliğini tamamlar. İş tatmini artar. Bütün bunların ötesinde birey kendini tanımış olur, motivasyonu artar. Bu bireysel yönetim, davranış bilimlerinde kendini gerçekleştirme olgusu olarak nitelenir. İşsel veya kişisel sağlık sorunu olmayan bir kişi potansiyel olarak gelişip yayıldıkça kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile işinde ilerlemek yükselmek ihtiyacı duyacaktır. Birçok örgüt çalışanlarına kariyerlerini planlamada yardımcı olacak iş yaşamının kalitesini artırmaya çalışır [12].

Kariyer planlama sürecinde çalışanlar, kendilerini bir bütün olarak gözden geçirmeli, eksik yönlerini, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini değerlendirmelidirler. Kurum içinde veya dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını takip ederek değerlendirmesi gereklidir. Kariyer olanaklarını iyi değerlendirebilmesi için kişisel ihtiyaç ve hedefler her çalışan tarafından belirlenmelidir. Çalışanlar kariyer planlama sürecinde kendilerini

değerlendirirken; kurum da kendi kurumsal değerlendirmesini yapmalı, sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirmelidir. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine kurum tarafından çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir.

Etkili bir kariyer planlamada, daha gerçekçi beklentiler geliştirmek gerekir. Eğer kariyer planlaması bireyin terfi ettirilmesinden çok, mevcut potansiyel gelişimine dayalı bir kariyer hareketi üzerine odaklaşırsa daha gerçekçi bir kariyer beklentisi yaratılarak, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk gibi durumlar önlenmiş olacaktır. şekilde de görüldüğü gibi çalışanların gerçekçi beklentileri; işletmeyi kariyer kaynaklarının daha etkili kullanımına yönlerecek ve bireysel yeteneğe yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının geliştirilmesine yol açacaktır [13].



Şekil 2.1 Kariyer planlamasının birey üzerindeki etkisi

Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi çalışanların gerçekçi beklentileri, şirketlerin kariyer kaynaklarının daha etkili kullanımına yöneltecek ve bireysel yeteneğe yönelik daha etkili bir kariyer planlamasının geliştirilmesine yol açacaktır [12].

2.5 Kariyer Aşamaları

Bireyin yaşamı olaylarla dolu olan bir bütünü açıkladığından, mesleki yaşamın özellikleri, bireyin tüm yaşamı ile birlikte düşünülmelidir. Araştırmacılar bireyin, mesleki yaşamında karşılaştığı bunalımlı dönemlerin 7–10 yıllık zaman dilimleri içinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bireyin doğumundan başlayarak geçirdiği yaşam dönemlerinin kariyer aşamalarıyla etkileşim içinde bulunduğu bilinmektedir. Bir diğer değişle, bireyler yaşamlarının değişik aşamalarında çeşitli gelişim dönemlerinden geçerler ve belirli yaşlarda belirli davranışları gösterirler. Bu davranışlar, bireyin kariyerini ve kariyer davranışlarını etkilemektedir. Yaşam dönemleri ile kariyer aşamaları arasında çok sıkı bir ilişki vardır ve bu etkileşim bireyin bulunduğu pozisyonu da etkilemektedir. Bireyin yaşı ilerledikçe, yaşam ve kariyerinde gözle görülür bir değişim gözlenmektedir [14].

Kariyer aşamaları bir bireyin bir işe başlangıcından bitimine değin yaşadığı süreçlerdir. Birey, çalışma yaşamı süresince kariyerinde farklı aşamalardan geçer. Kariyer aşamaları ile ilgili olarak yaş ve çalışma süreleri esas alınarak çok sayıda model oluşturulmuştur. Bu modellerin temel aldığı kariyer aşamaları şu şekilde özetleyebiliriz [10].

2.5.1 İş İçin Hazırlık

Bu safha bireyin doğumundan yaklaşık olarak 25 yaşına kadar geçen süreyi kapsamaktadır. Söz konusu aşama, bir mesleki hayali geliştirmeyi öngörmektedir. Kuşkusuz bu hayal, çocukluk ergenlik dönemi ve yetişkinliğin ilk yıllarında geliştirilir. Konunun özü, bireyin güçlü ve zayıf yanları, değerleri ve arzu edilen yaşam tarzları ile bir dizi mesleğin gerekleri ve sunduğu yararlar arasında bir uyumlaştırma sürecinin gerçekleştirilmesidir. Bu süreç sonunda, birey ilk mesleki seçimde bulunur ve bu tercih doğrultusunda eğitim ve öğrenim programlarına katılır. Bunlara karşın, meslek konusunda bir seçim yapmanın da kuşkusuz zorlukları bulunmaktadır. Bireylerin meslek seçiminde genellikle bilinçli bir biçimde yönlendirilmedikleri bir gerçektir.

2.5.2 Örgüte Giriş

Bu aşama 25 yaşlarında başlayıp 35 yaşlarına kadar süren bir ilerleme aşamasıdır. Bu dönem içerisinde güvenlikten daha çok başarı, saygınlık ve özerklik ihtiyacı ön plandadır. Terfi ve ilerleme için sorumluluk alma, bağımsız karar verme bu dönemin özelliklerindendir.

Bir çalışan işe girmenin hazırlık döneminden, gerçek iş hayatına geçtiğinde o çalışanın verimli ve mutlu olması gerekir. Bazı çalışanlar için ilk iş deneyimi zor ve umut kırıcı olabilir. Yeni işe başlayan bir çalışanın, kendi kariyer beklentileri ile şirketin iş talepleri arasında çelişkiye düşmesi alışılmadık bir durum değildir. Organizasyonunda kişinin performansı nedeniyle hayal kırıklığına uğraması olasıdır. Hem çalışanın şirketten hem de şirketin çalışandan gerçekçi olmayan beklentileri “Kariyer Şoku” sendromuna neden olabilir. Sonuçta her iki tarafın karşılanmayan beklentileri insan kaynakları potansiyelinin etkin olmayan kullanımına, tatminsizliğe ve yeni çalışanlarda yüksek dönüşüm oranına neden olur.

2.5.3 Kariyer Ortası

Bu dönemdeki bireyler için artık iş ortamında yükselme olanakları azalmıştır ve çağdaş bilgilerle donanmış kişilerin iş hayatında kendilerini gösterme çabaları kariyerinin ortasında bulunan bireyler için büyük bir tehdit unsurudur. Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktasıdır. Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum onlar için stres unsurudur ve bu stres kişileri depresyona kadar sürükler. Yaşının da verdiği hassasiyet nedeniyle yaşanan hayatın anlamsızlığı ve ölüm korkusu duygusu, bireyin verimini düşürürken, kendilerinden başarılı gençlere karşı kıskançlık ve eziklik duymasına yol açabilir. İş görenlerin transfer ve terfi hızı, ilk birkaç iş değişikliğinden sonra azalmaya başlar. Dikey yapıli örgütlerde yönetsel düzeyler o kadar çoktur ki, orta yaşa gelmiş bir iş görenin tepe noktalarına ulaşması epey zaman gerektirebilir. Bu durumdaki iş görenlere ilerleme olanağı sınırlanmış iş gören denir. Yetişkinlik devresinde başarı sağlanamazsa, kişinin sosyal çevresine yabancılaşması ve bunun sonucu olarak uyumsuzluk söz konusu olacaktır.

2.5.4 Kariyer Sonu

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Kimileri çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır. Eskime ve kariyer ortası sorunları bu safhaya da taşınır. 50-65 yaş arası olan bu dönemde kişi, iş hayatında sağladığı yeri korumaya yönelik çaba sarf eder. Saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemini korumaktadır. Bireyler bu safhada kişiliğe yönelim üzerinde odaklaşırlar, örgüte yönelimleri azdır. Kişiler bu dönemde performanslarının, mobilitelerinin azaldığını ve muhtemelen hali hazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarının farkına varırlar. Bireyin fiziksel olarak yaşlandığı bu dönemde öğrenmenin yavaşlamasına karşın büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Bu devrede daha çok öğretici konumda olan birey bu konumu ile çevresinden saygı görür. Birey kariyerinde daha fazla ilerleme yapamayacağından verimi ve tatmin düzeyi azalmaktadır. Bundan dolayı fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymakta ve kariyer ortası kriz olarak adlandırılan krizle karşılaşmakta ve sonuçta yöneticilerden gelecek tepki sonucu işten ayrılabilir.

Bu aşamada emeklilik planlaması, iş ve iş dışındaki yaşam arasındaki denge değişmeye başlamaktadır. Bireyler bu denge değişimlerine hazırlanırlar. İşten yavaş yavaş çekilme eğilimi bulunur. Ancak bu aşamada emeklilik, spor, hobiler seyahat ve gönüllü işler gibi görevsizliği içeren aktivitelere konsantre olmuş yaşlı personel de düşünülmemelidir. Birçok çalışana göre kariyer sonu aşaması çalışma saatlerinde tamamıyla bir azalma anlamına gelmemektedir. Bu aşama daha çok danışman olarak azalmış çalışma süreci olarak düşünülebilir.

2.5.5 Emeklilik

Emeklilik genelde 55-65 yaşlarında olmasına rağmen bazıları için bu durum bir şoktur. İşten uzaklaşma bireyleri bir boşluk içinde bırakır. Şüphesiz emeklilik bireyin kariyerinin son bulma halidir. Bu dönemde bazıları emeklilik planı yaparken bazıları örgütten ayrılmayıp o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü yararlandırır. Emeklilik bireyin yaşamında yeni kariyer yollarının yeni hedeflerin başladığı dönemdir. Bu aşamada bireyler çalışırken fırsat bulamadıkları resim yapma, çiçek yetiştirme gibi aktiviteler ile kendini geliştirme ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Birey bu şekilde,

çalışırken yapamadığı ancak zevk aldığı aktiviteleri bu dönemde yapma fırsatı bulur. Tamamen kazanılmış bireysel bir kimliğe sahipken, iş kimliğinin kaybı birçok emeklinin kendini yararsız ve verimsiz hissetmesine yol açar. Buna ilaveten kariyer sonu dönemindeki kimlik krizinde çoğu insan aile yaşamındaki yeni ekonomik problemler ve düzenlemelerin de yükünü omuzlarında taşıyacaklardır. Bu zorunlu emeklilik çağı devresinde kariyerlerinin sona erdiğini gören bazı kişiler örgütten psikolojik yardım desteği aramaya başlarlar. Bu aşamada fiziksel ve zihinsel sağlıkları izin verirse bu kişilere boş zamanı dolduracak yeni aktivite ve sorumluluklar verilmeye çalışılır.

2.6 Örgütlerde Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Kariyer geliştirme, bireyin kariyeri boyunca kişisel hedefleri ile uyumlu kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlerdir. Bu süreç çok kapsamlı olup, belirli iş ve aşamalara indirgenmesinde sorunlar yaşanabilecek bir süreçtir. Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür. Organizasyonda kariyer geliştirmede, organizasyonun kendine has özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Demografik özellikler başta olmak üzere, organizasyon özelliklerinin dikkate alınması, etkili bir kariyer geliştirmenin temelini oluşturur [15].

Bireysel ve örgütsel gelişimin somutlaşmış bir biçimi olarak değerlendirilebilecek olan kariyer geliştirme, bireysel açıdan bir değişimin ifadesidir. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini arttırmak isterler. Bu yükseliş hedefine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir, bu da bir kariyer gelişiminden başka bir şey değildir.

Kariyer geliştirme, kişinin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından bakıldığında, bu amaçların, çalışanların yatay ve dikey olarak işlerinin değiştirilmesi planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi gibi amaçlarla gerçekleştirildiği görülmektedir. Organizasyonlar, yaratıcı geliştirme teknikleri sağlayarak ve bunları geliştirerek insan kaynakları yöneticilerinin işlerini büyük ölçüde kolaylaştırabilir. Bireyi organizasyonla bütünleştirmenin ve

Çalışanlara meslekte ilerleme kanallarını açık tutmanın çok büyük önemi vardır. Organizasyonun alışanların kariyer gelişimini desteklemesi, yeni çalışanların uzun süre organizasyonda kalmasını, yüksek potansiyele sahip yöneticilerin organizasyona çekilmesini ve çalışanların organizasyona daha çok bağlanmasını sağlar. Bunlar, ancak insancıl bir yönetici çabasıyla elde edilebilecek sonuçlardır [1].

Kariyer geliştirmede dikkat edilmesi gereken önemli bir husus olarak karşımıza çıkan diğer bir konuda, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünü yönetim süreçleri ve örgüt yapısı ile birlikte ele alan araştırmacılar, örgüt kültürünü organizasyonun değer ve inançları ile birleştirmişlerdir. Örgütlerde kariyer geliştirme çalışmalarında, öncelikle örgüt ikliminin gözden geçirilmesi ve bu iklimi oluşturan dinamiklerin iyi etüt edilmesi gereklidir [14].

Hızlı teknolojik değişimler, yeni iş görme yöntemleri, küreselleşmeyle ortadan kalkan sınırlar, beceriler ve istekler, istihdama yönelik fırsat eşitliği konusunda toplumsal baskılar ve çalışanların kariyerlerinin yönetiminde daha fazla söz sahibi olma yönündeki örgüt içi baskılar, kariyer geliştirme yöntemlerinin artışına sebep olan faktörlerdir. Bireyler kendilerini kanıtlamak, işleriyle ilgili konularda bağımsız kararlar alabilmek, sorumluluk üstlenerek st düzeydeki sosyal ve psikolojik gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek isterler. Bu sebeple örgütlerde kariyer planlaması ve geliştirmesi amacıyla çeşitli yöntemler oluşturulmuştur. Bu yöntemlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1 İçsel İş Açıklarını Duyurma

Herhangi bir iş veya pozisyon açığı meydana geldiğinde örgüt bu boşluğu veya açığı pozisyonun kademesi ve türü ile kariyer yönetimindeki uygulama normlarına bağlı olarak içerden veya dışarıdan iş görenlerle doldurma yolunu araştıracaktır. Eğer rgt kendi iç kaynaklarından boşalan pozisyonu doldurma durumunda ise, iş açığı örgüt sınırları içerisinde duyurulur. [16]

2.6.2 Kariyer Geliştirme İçin Formel Eğitim

Değerlendirme merkezleri, genel olarak çalışanların kariyerlerini yönetmek için yöneticilerinden elde edilen bilgileri kullanmak amacıyla kurulmuştur. Değerlendirme

merkezlerinde, grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanları bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işbaşı ve iş dışı eğitimler düzenlemek gibi faaliyetlere yer verilir. Bugün kariyer değişimi düşüncesi olan yöneticiler için, organizasyonların eğitim programları açtığı ve personeli yönlendirdiği görülmektedir [17].

2.6.3 Kariyer Danışmanlığı

Genellikle insan kaynakları birimi tarafından sağlanan kariyer danışmanlığı sırasında çalışanların ilgi alanlarını belirlemesi için bazı yetenek testleri uygulanabilir. Özellikle iki test, mesleki ilgi alanı ve tercih testleri, kişilerin ilgi alanlarına yönelik kariyer planlamalarının hazırlanmasında etkili olmaktadır. Kariyer danışmanlığı sadece organizasyonun içsel bir süreci olarak insan kaynakları birimi tarafından uygulanan bir faaliyet değildir. Özellikle son yıllarda çalışanların eğitim ve bilinç seviyelerindeki yükselmeye, dış kaynaklı kariyer danışmanlığının ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu nedenle, kariyer geliştirme faaliyetini sadece örgüt bazında ele almak yanlış olacaktır. Örgüt içindeki kariyerler için dahi olsa, dış kaynaklı bir kariyer rehberliğinin bireysel ve örgütsel açıdan daha etkili olacağı değerlendirilmektedir [16].

2.6.4 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme çıktıları, çalışanların eğitim ihtiyaçları, kişisel gelişimi ve kariyer planlaması için önemli bir kaynaktır. Kariyer geliştirmede böyle bir yöntemin kullanılması, kariyerlerini geliştirmek durumunda olan bireyler için önemli bir geribildirim sağlar. Performans değerlendirme ile kariyer gelişimi arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Performans değerlendirme, kariyer planlamasının yeniden gözden geçirilmesine olanak tanıyacak ve kariyerle ilgili amaç, hedef ve vizyona açıklık canlılık kazandıracaktır. Sonuç olarak; kariyer geliştirme eğitime çaba sarf edilmesi, insan kaynakları biriminin kariyer danışmanlığı rolünü üstlenmesi, hatta bu konuda danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan destek alınması ve performans değerlendirmelerinin yapılması, kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarının başarısını önemli ölçüde etkileyeceği söylenebilir.

Kariyer planlamasında kullanılan etkili bir yöntem olarak değerlendirebileceğimiz performans değerlendirmede, kadın ve erkek çalışanlar arasında özellikle üst yönetici kademesine ilerlemede farklılıklar yaşanabilmektedir. Kadın çalışanların üst yönetici kademelerine ilerlemelerinde erkek çalışanlara oranla daha dezavantajlı olmalarının sebepleri olarak şunlar sıralanabilir;

- Kadın çalışanlar, özellikle erkek yöneticilerden, karşı cinslerine göre daha düşük performans değerlendirme notu ile değerlendirilmektedirler.
- İş yerinde işe yönelik performansın objektif olarak değerlendirilmeyerek, kadınların kapasitelerinin, ön yargılı bir biçimde, düşük algılanması,
- Yöneticilerin kendi yaşlarına yakın olan hemcinslerine daha yüksek not verme eğilimleri,
- Erkek çalışanların ve yöneticilerin iş-aile çatışmasından etkilenerek kadın çalışanlar hakkında önyargılı davranmaları

Bireysel kariyer planlama yaklaşımı, kariyer yönetiminde oldukça etkilidir ve çalışanın performansının doğru ölçülmesine, dolayısıyla da iş ve kariyer tatmininin sağlanabilmesinde istenen sonuca ulaşılabilmesini sağlar. Araştırmalar bireyin aktif olduğu bir kariyer yönetimi sürecinin, iş tatmininde en önemli etkenlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Performans değerlendirmesi, doğru bir başarı tespiti yapılarak gerçekleştirildiğinde, kariyer yönetimini etkileyecek en temel girdilerden birini oluşturacaktır [18].

2.7 Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler

Organizasyonlarda kariyer yönetiminin başarısını etkileyen ve bireylerin kariyer planlaması sürecinde dikkate alınması gereken faktörler aşağıdaki gibi kısaca özetleyebiliriz [16].

2.7.1 Atama ve Görevlendirme

Zorlu iş görevleri ve atamalar, çalışanların gelişimleri açısından faydalıdır. Atama ve görevlendirme için yapılacak organizasyon için araştırma çalışmaları, uygun adayların

tanımlanmasıyla başlar, bu tanımlama çabası, bilgisayar ortamında önceden kaydedilmiş çalışanlara ait verilerin taranmasıyla yapılabilir. Bu taramada ulaşılabilecek çalışanlara ait veriler, çalışanların eğitim durumunu, tecrübelerini, performans değerlendirmelerini ve geleceğe yönelik görev taleplerini içerir. Organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimler, geleneksel atama ve görevlendirmeleri etkileyerek, iş tanımlamalarında, iş gereklerinde daha esnek bir yaklaşımı gerekli kılmıştır.

2.7.2 Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, birbirleri yerine kullanılabilen ve birbiri yerine geçebilen iki kavram gibi olsa da, birbirlerinden oldukça farklıdır. Eğitim, mevcut yapılan işe odaklanır, özel ve gerekli yeteneklerin kazanılmasını hedefler. Geliştirme ise, organizasyonun genel ihtiyaçlarına ve uzun vadeli hedeflerine yöneliktir. Geliştirme genellikle tecrübeler ve iş başında öğrenmede görülür ve çeşitli yeteneklerin, uygun bilginin ve davranışların edinilmesini amaçlar. Araştırmalar, organizasyonların araştırma ve geliştirme faaliyetleri için ayırdıkları kaynaklarının, %90'ının eğitim faaliyetlerine, %10'unun ise geliştirme faaliyetlerine ayrıldığını göstermektedir. Eğitim ve geliştirme, iş seçimini ve işte kalış sürecini etkileyebilir, fakat organizasyonun kariyer yönetim sistemiyle iyi bir şekilde entegre edilmedikçe, kariyer yönetiminde fazla etkili olmayacaktır.

2.7.3 Danışmanlık

Danışmanlık, tecrübeli olan bir çalışanın, daha az tecrübeye sahip bir çalışana iş ortamında verdiği desteği ifade eder. Danışmanlık, insan kaynakları yönetimi ve kariyer geliştirme açısından yeri doldurulmaz öneme sahip bir unsurdur. Danışmanlık süreci, kurumsallaşmaya da katkı sağlar.

Danışmanlık, yöneticilerin de vazgeçilmez bir rolüdür. Ancak; yöneticiler kişisel olarak yakın ilişki gerektiren bu rolden rahatsızlık duyabilirler. Fakat; danışmanlık birey odaklı olmayı ve gayri resmi bir yaklaşımı gerektirir. Yöneticilerin ise bu hususta yeterli ve uygun eğitimleri olmayabilir. Çünkü danışmanlık; iyi bir dinleme, gözlem, iletişim ve güven oluşturma yeteneklerini gerektirir.

2.7.4 Kariyer Planlama - Değerlendirme

Kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kariyer yönetimi uygulamalarını, çalışanların kariyer beklentilerini dikkate alarak koordine eder. Bu programlar, bir yandan çalışanların bireysel gelişimini kolaylaştırırken, diğer yandan da birey ve organizasyonları değişim için hazırlar. Kariyer planlama programları çeşitli teknikleri içerir; kariyer yolları, çalışan değerlendirmesi, kariyer koçluğu bunlardan en çok kullanılanlarıdır.

Başarılı bir kariyer planlaması, çalışanların geleceğe hazırlandığı sürekli bir liderlik sürecini gerektirir. Bu süreçte, değerlendirme, koçluk danışmanlık ve kariyer eğitiminin yer aldığı ve hedeflenen pozisyon için gereken yetenek ve tecrübelerin kazanılmasının hedeflendiği kapsamlı bir gelişim planı vardır.

Kariyer ve başarı planlaması, hem organizasyonun stratejisi ile hem de genç yöneticilerin öğrenme ve gelişimleriyle uyumlu ve alakalı olmalıdır. Kariyer yönetiminin etkinliğini azaltan sebepler olarak şunlar sayılabilir;

- Hızla değişen teknoloji, değişen iş hedefleri,
- Geleceğin yeteneklerini tanımlamadaki yetersizlik,
- Gelişim faaliyetlerin ve yönetici eğitiminin uzun zaman alması.

Kariyer değerlendirme, çalışanların mevcut yeteneklerinin, kariyer yolları ve hedefleri, organizasyonun gelecek iş ve yetenek gereklilikleri ile ilişkilendirilerek incelenmesidir. Değerlendirme; yenilikçiliği, karar vermeyi, iletişim yeteneklerini, liderliği ve motivasyonu kapsar. Yetenek, güç, eksiklik vb. değerlendirilmesi zordur. Yönetici ve çalışanlar değerlendirmeye güvenmeyebilir veya değerlendirme ölçütleri gerçek performans ve potansiyeli ölçmede yetersiz kalabilir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan biri çalışana verilen işin ne ölçüde başarıldığıdır. Çalışanların işi gerçekleştirme yeteneklerinin ne ölçüde olduğu bilinmek istenir. Bu nedenle çalışanların istenen düzeyde çalışıp çalışmadığını yakından izlemenin en sağlıklı yolu performans değerlendirmedir. Çünkü çalışanın kendinden bekleneni karşılama derecesi onun performansını gösterir.

Performans kavramı, çalışanın belirli bir dönemde göstermiş olduğu fiili başarı durumunu ve buna paralel olarak gelecek dönemlerdeki gelişme potansiyelini gösteren bir bütündür [19]. Performans değerlendirme ise bir yöneticinin, çalışanını önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçmesi yoluyla, iş performansını değerlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir [20]. Başka bir ifadeyle, çalışanların başarısını belirlemek ve geliştirebilmek için uygulanan süreçlerin tümünü ya da belirli amaçlara göre performans düzeyinin saptanmasını içeren çok aşamalı süreçleri performans değerlendirme olarak tanımlayabiliriz [21]. Performans değerlendirme sonuçları çalışan için terfi etme, ücret artırmı, görev değişikliği, işten çıkarma gibi insan kaynakları yönetimi alanlarında karar aşamasında girdi olarak kullanılabilir [22].

Performans değerlendirme amaçlarını değerlendirme ve geliştirme amaçları olarak ikiye ayırabiliriz. Değerlendirme amaçları, ücretlendirme, ödüllendirme, terfi, görevden alma, işten uzaklaştırma gibi konuları kapsarken; geliştirme amaçları, geribildirimlere dayanan performans geliştirme, eğitim planlama, özgüven kazandırma gibi alanları kapsar. Performans değerlendirmenin diğer bir amacı da daha önce oluşturulmuş olan

iş tanımlarına, iş analizlerine ve standartlara çalışanın ne ölçüde yaklaştığının çalışana geri bildirimle aktarılmasıdır [23].

Performans değerlendirmenin girdi oluşturduğu alanlara bakıldığında hemen hemen bütün insan kaynakları süreçlerini kapsadığı görülmektedir. İnsan kaynakları planlamasında, terfi noktasında karar verilirken performans sonuçları doğru bir karar kriteri olarak değerlendirilebilir. Performansın ücrete yansıtılmasıyla maddi ödüllendirme yoluna gidilebilir. Performans sonuçları doğrultusunda yönetici astının hangi konularda güçlü hangi alanlarda zayıf olduğunu izleyebilir ve bu sayede gelişme gerektiren noktalarda eğitim planlamasına gidebilir. Başarının ödüllendirildiği gibi adil bir sistem için başarısızlıklar karşısında da bir takım işlemler yapılması gerekir. Başarısız personel gerekli destekler ve geri bildirimler yapılmasına rağmen gelişme göstermiyorsa performans sonuçları işten çıkarmalarda veri olarak kullanılabilir. Çalışanların organizasyon içinde ilerlemelerinde kariyer yollarının belirlenmesinde yine performans değerlendirme sonuçları baz alınabilir. Bunlara ek olarak iş dizaynında hataların saptanmasında, değişime uyum noktasında performans verileri önem arz etmektedir [24].

3.1 Performans Değerlendirme Kavramının Gelişimi

Literatüre baktığımızda performans değerlendirme kavramı farklı amaçlarla ele alınmıştır. Çalışan performansının değerlendirilmesi, grup performansının değerlendirilmesi, tedarikçi performans değerlendirme/sıralama, makine/donanım performansının değerlendirilmesi gibi alanlarda kullanılmıştır.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının ölçümü ilk olarak 1900' lü yılların başında A.B.D. de kamu hizmeti veren kurumlarda sistematik bir şekilde uygulanmıştır ve F. Taylor'un iş ölçümü, verimlilik çalışmalarıyla birlikte bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır [25]. Türkiye'ye de önce kamuyla gelen performans değerlendirme uygulamaları sonra özel sektörde de yaygınlaşmıştır. Modern yönetim tekniklerinin tanınmasıyla Türkiye'de yönetim biliminin yaygınlaşması bu alana ilgiyi daha da artırmıştır [26].

Geçmiş yıllara bakıldığında birçok performans değerlendirme sisteminin önerildiği görülmektedir. Yeni önerilen bir sistem daha önceki sistemleri ele alıp eleştirel gözle inceleyerek değişen koşullara uyumu dikkate alarak geliştirilmiştir. Örnek çalışmalar içerisinde 1991’de geliştirilen “Performans Piramidi” [27], 1992 yılında geliştirilen “The Balanced Scorecard” [28] yine en iyi bilinen örneklerden olan “Performans Prizması” [29] literatüre kazandırılmıştır.

Çok kriterli karar verme teknikleri ile birlikte personel seçme, performans değerlendirme uygulamaları için geçmiş çalışmalar incelendiğinde de önemli çalışmalar görülmektedir. Labib, Williams, and O’Connor 1998 de çok kriterli bir karar verme tekniği olan AHP yi kullanarak bir personel seçim prosesi önermişlerdir [30]. 1992’de Laing ve Wang, 1994’de Cannavacciuolo, Capaldo, Ventre ve Zollo, 1999’da ise Yaakob ve Kawata gibi birçok araştırmacı personel değerlendirme ve seçme çalışmalarında bulanık mantık kullanmışlardır [31].

3.2 Performans Değerlendirmenin Amaçları

Rekabet üstünlüğü sağlamak ve verimliliği arttırmak sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Bu nedenle çalışanların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur [32].

Performans değerlendirmenin 3 temel amacı bulunmaktadır: Yönetmel amaçlar, iş göreni geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar [33].

Yönetmel amaçlar, çalışanla ilgili yönetmel kararlar alınırken gerekli olan çalışanın iş performansı ile ilgili bilgileri edinmeyi içerir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere ve başka yönetmel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır [20]. Performans değerlendirmesini yönetmel amaçlar için kullanan yöneticiler, performansı doğru ve kesin bir şekilde değerlendirmek ve performansı temel alarak çalışanı ödüllendirmek durumundadır. Yapılacak bir hata yönetmel kararların sorgulanmasına yol açar ve iş görenlerin sürece olan güvenleri zedelenir.

Performans değerlendirmenin bir diğer amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin çalışanlara geri bildirim sağlamaktır. Performans değerlendirme yoluyla bireye sağlanan geri bildirimler, onun kendine ilişkin olarak; benim ne yapmam isteniyor?, nasıl yapıyorum?, gl ve zayıf ynlerim nelerdir?, başka neyi nasıl yapabilirim? soruları ile kendini geliştirme açısından değerlendirme ve kurgulama olanağı sağlayacaktır. Geliştirmeye ynelik bu amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, çalışanlara rehberlik desteğinin verilmesinde, çalışanlara gl ve zayıf ynleriyle ilgili geri bildirimde bulunulmasında yararlı olmaktadır [20].

Performans değerlendirmenin amaçlarından sonuncusu ise araştırmaya yneliktir. Araştırmaya ynelik amaçlar, çalışanın iş tatmininin ve motivasyon dzeyinin belirlenmesine, performans dzeyini etkileyen faktrlerin ortaya çıkarılmasına ve çalışanın performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesine yneliktir. İyi dizayn edilmiş bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu artırarak kuruma bağlılık seviyelerini de ykseltebilir.

cret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka ynetsel etkilere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir işletmenin ynetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan ynetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak dzenlenmelidir [20].

3.3 Performans Değerlendirme Sreci

işletmelerin performans değerlendirme sreleri incelendiğinde değişiklik yaklaşımların yer aldığını grmekteyiz. Bu farklılıklar değerlendirme srelerinin organizasyonların kltrel yapısına uygun olarak tasarlanması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Değerlendirme sreci değerlendirme kriterlerinin belirlenmesiyle başlar. Kriterlerin belirlenmesinden sonra bu kriterlerin değerlendirmesinde dikkate alınacak standartlar oluşturulur. Sonrasında değerlendirme işlemini yapacak kişiler belirlenir. En son aşamada değerlendirme sonuçlarının elde edilme ve bu sonuçlardan insan kaynakları srelerinde kullanılacak anlamlı veriler çıkarılmaya çalışılır.

Performans değerlendirme sürecinde en çok zaman alan ve özenli bir çalışma isteyen aşama hangi göstergelerin/kriterlerin ve hangi ölçüm tekniğinin kullanılacağına karar verme aşamasıdır [34].

3.3.1 Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Değerlendirme kriterleri belirlenirken çalışandan ne beklendiği dikkate alınarak bu beklentiyi ve yapılan işin gereklerini karşılayacak kriterler seçilmelidir. Kriterler ne kadar doğru belirlenir ise; değerlendirme de o kadar güvenilir sonuçlar verir. Kriterler belirlenirken hem davranışları ve kişilik özelliklerini değerlendirebilecek kriterler hem de daha objektif bir değerlendirme yapmayı sağlayacak ve de daha somut sayısal sonuçlar içeren kriterler kullanılmalıdır. Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde aşağıdaki maddelerde ifade edilen yardımcılardan faydalanılabilir.

- Grup dışından danışmanlardan yararlanma,
- Benzer işletmelerde kullanılan göstergelerden yararlanma,
- Paket programlar olarak hazırlanmış ölçüm modelleri kullanma [35]

3.3.2 Performans Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra, sıra bu kriterleri değerlendirirken yapılacak puanlamalar için standartların belirlenmesine gelir. Performans standartları kişilik, davranış ve sonuç odaklı olmak üzere üç yolla belirlenebilir. Kişilik odaklı yöntemde, çalışan yapılan iş ikinci plana atılarak taşıdığı nitelikler/sıfatlar ile değerlendirilir. Davranış odaklı yöntemde, işi başarmada etkili olan çalışan davranışları ne çıkar. Sonuç odaklı yöntemde ise, çalışanın kişilik ya da davranış özelliklerinden ziyade neyin başarıldığına ve nasıl bir iş çıkarıldığına odaklanılır. Standartların belirlenmesiyle çalışandan beklentiler ortaya konmuş olur [25].

3.3.3 Değerleyicilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmede öncelikle kimin değerlendirileceğinin, dikkate alınan kriterlerin ve değerlendirme sürecini etkileyen faktörlerin net bir şekilde belirlenmesi

gerekir [36]. Değerlendirmeyi yapacak kişiler ise kullanılacak değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenir. Ancak sağlıklı bir değerlendirme olabilmesi için değerlendiricilerin çalışanı yeterli bir süre gözlemleyebilmesi ve performansı noktasında bir kanaate varabilmesi gerekir. Aksi takdirde değerlendirme gerçek sonuçları yansıtmaz.

Değerlendirmecilerin, değerlendirilen çalışanların işlerini bilmesi, işletmeyi tanınması ve duygusal eğilimlere girmeden tarafsız bir değerlendirme yapması gerekir [32]. Değerlendirici olarak uygulan yöntem ve işletme kültürüne göre çalışanın birinci derece yöneticisi, sorumluluğu altında çalışan kişiler, eş pozisyonunda yer alan iş arkadaşları ve iç/dış müşteriler seçilebilir.

3.3.4 Performans Değerlendirme Yönteminin Seçimi ve Uygulanması

Performans değerlendirme yöntemleri, işletmenin büyüklüğüne, kurumsal yapısına ve organizasyon hedeflerine göre farklılıklar gösterir. Seçilen yöntem göre öncelikli olarak İK ekibine ve bütün değerlendirici pozisyonundakilere değerlendirme tekniğiyle ilgili kapsamlı eğitimler verilmelidir. Objektif bir çalışma olması için değerlendirmenin önemini herkes tarafından iyi bir şekilde kavranması sağlanmalıdır. Değerlendirilen pozisyonunda ise çalışana kendinden ne beklendiği net bir şekilde açıklanmalıdır.

En önemli konulardan biri de bu süreçte gizlilikten taviz verilmemesidir. Değerlendirme yapanlar isimlerin gizli olduğuna samimi bir şekilde inanırsa çekinmeden daha gerçekçi değerlendirme yaparlar. Böylece uygulanacak değerlendirme için en uygun ortam oluşturulmuş olur.

Değerlendirmeler yapıldıktan sonra elde edilen verilerle analizler yapılarak her çalışan için bilgiler kaydedilir ve çıkan sonuçlar doğrultusunda çalışanlara geri bildirimler verilir. Geri bildirimlerle kendi performans sonuçları hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar kendilerini değerli hissederler, iş memnuniyetleri artar ve endişeleri azalır [37].

3.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme için geçen zaman içerisinde farklı yöntemler uygulanmıştır. Performans değerlendirme sürecinin uygulanması birlikte ortaya çıkan ilk yöntemden

başlayıp süre gelen klasik yöntemlerin yanı sıra zaman içerisinde daha ayrıntılı ve objektif değerlendirme yapmaya olanak sağlayan modern yöntemlerde bulunmaktadır. Bu kapsamda literatür de performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern yöntemler olmak üzere iki ana başlık altında toplanmıştır [38].

3.4.1 Klasik Yöntemler

Klasik yöntemler; sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, grafiksel değerlendirme ölçeği, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, kritik olay yöntemi ve kontrol listesi yöntemi olarak belirtilmektedir.

3.4.1.1 Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanlar genellikle üstleri tarafından organizasyon içinde gösterdikleri başarılarına göre sıralanırlar. Uygulanacak tekniğe göre sıralama farklılık gösterebilir. Basit sıralama tekniğinde astlar, üstleri tarafından en başarılıdan en başarısız doğru sıralanır. Diğer yöntem ise ikili karşılaştırma yöntemidir. Bu yöntemde her çalışan önceden belirlenmiş kriterlere göre diğer çalışanlar ile ayrı ayrı karşılaştırılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olduğu durumda bu yöntem biraz daha zaman alıcı ve uğraştırıcıdır. İkili karşılaştırma yöntemi basit sıralama yöntemine göre daha uğraştırıcı olmasının yanı sıra değerlendirme açısından daha sağlıklı sonuçlar üretmektedir [39].

3.4.1.2 Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde çalışanların performanslarının normal dağılıma uygun bir eğri göstererek dağıldıklarını baz alınarak geliştirilmiştir. Bu durumda organizasyonda yer alan çalışanların %15'nin çok yüksek performansa, %20'sinin yüksek performansa, %30'nun orta düzey performansa, %20'sinin düşük performansa ve %15'nin ise çok düşük performansa sahip olduğu varsayılır. Ancak bu yöntemde tek bir kriterin dikkate alınması ve her organizasyonun performans dağılımının normal dağılım eğrisini garanti etmemesinden dolayı eleştirilere maruz kalmaktadır [39].

3.4.1.3 Grafiksel Değerlendirme Ölçekleri

Klasik değerlendirme yöntemleri içerisinde organizasyonlarda en çok rastlanan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde çalışanların performansları çeşitli kriterler dikkate alınarak değerlendirilir. Bu yapılırken farklı ölçekler kullanılabilmektedir. Genelde “çok iyi”, “iyi”, “orta”, “yetersiz”, “çok yetersiz” kavramlarından oluşan bir skala kullanılır. Değerlendirme kriterleri değerlendirilen kişinin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları şeklinde üç ana faktör grubundan oluşmaktadır [39].

Değerlendirenler, her bir kritere göre skalada belirlenen düzeylerle çalışanın nitelik ve davranışlarının hangisi içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yaparlar. Ayrıca skaladaki her derecenin bir puan değeri olduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması, ortalamasının alınması ve ya farklı bir hesaplamanın kullanılmasıyla bulunur [40].

3.4.1.4 Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri” ya da BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da bilinen bu yöntemde, çalışanın performansı farklı kişilik özelliklerine sahip olma düzeylerine göre değil, daha önce belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne ölçüde sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir [41]. Bu yöntem 1960’lı yıllarda grafik değerlendirme ölçeği yönteminin uygulamada karşılaşılan sorunlarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Bu yöntemde, iş tanımlarındaki veriler dikkate alındığı için ve kişilik özelliklerinden ziyade davranışlar değerlendirildiği için daha gerçekçi sonuçlar elde edilmektedir [39].

3.4.1.5 Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk kez İkinci Dünya Savaşı’nda ABD Hava Kuvvetleri’nde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayları izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonrasında endüstri alanında performans değerlendirmesi konusunda kullanılmıştır [42].

Kritik Olay Yöntemi, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve

değerlendirmenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle kalite kontrolü, çalışanın denetlenmesi, örgütleme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerlendirme süresinde, değerlendirici her bir kategoride çalışanın yaptığı iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir [43]. Bu yöntem de sadece son zamanlardaki performansının değil değerlendirme döneminin tamamında gözlemlenmesi ve değerlendiricinin elinde yaşanan olaylar ile ilgili somut veriler olmasından dolayı çalışanın doğru değerlendirildiğine ilişkin inancı yüksek olacaktır. Ancak bütün çalışanlar için kritik olayların tek tek belirlenmesi ve değerlendirilmesi zaman isteyen bir çalışma gerektirmektedir.

3.4.1.6 Kontrol Listesi Yöntemi

İşaretleme listesi olarak da adlandırılan bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden değerlendirilene uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini gerçekleştirir. Oluşturulan kontrol listesinde her soruya farklı değerler ve ağırlıklar verilebilir [44]. Ancak soruların ağırlıklarını değerlendiricilerin bilmemesi daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Ağırlıkları organizasyonların insan kaynakları ekibi belirlediği takdirde değerlendirmeciler sorular bazında olumlu, olumsuz ya da ön yargılı değerlendirme yapamayacaktır. Uygulamada karşılaşılabilecek sıkıntılardan en önemlisi ise her bir değerlendirme grubu için farklı sorular oluşturulması ve farklı ağırlıkların belirlenmesi sürecinde uğraştırıcı bir çalışma gerektirmesidir [45].

3.4.2 Modern Yöntemler

Performans değerlendirme de kullanılan klasik yöntemlerin uygulamada karşılaşılan sorunlarını gidermek ve daha objektif sonuçlara sahip olabilmek amacıyla modern yöntem teknikleri geliştirilmiştir. Bu yöntemler literatürde farklı şekillerde karşımıza çıkmakla birlikte genel olarak; psikolojik test yöntemi, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, takıma dayalı performans

değerlendirme yöntemi, hedeflere dayalı performans değerlendirme yöntemi, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi, hedef ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi başlıkları altında ele alınabilir.

3.4.2.1 Psikolojik Test Yöntemi

Bu yöntem çalışanın zihinsel yeteneklerinin, kişilik özelliklerinin ve iş ile ilgili tutumlarının psikolojik testlerle değerlendirilmesini içermektedir. Yöntem, diğerlerinden farklı olarak geçmiş değil geleceği referans almaktadır. Başka bir deyişle bu yöntemde amaç, çalışanın geçmiş performansının değerlendirilmesi değil; gelecekteki performansının ve/veya potansiyelinin standart testler kullanılarak tahmin edilmesidir [46].

Psikolojik testlerin temel amacı, bireylerin zihinsel yeteneklerini, bedensel becerilerini, kişilik özelliklerini, bilgi düzeylerini ve ilgi alanlarını analiz etmektir. Psikolojik testlerle gerek işletmeye girmek isteyenlerin gerekse işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak, bireyleri işe ve işyerine uyumlu hale getirmeyi ve iş görenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmayı sağlamaktadır [47]. Performans değerlendirme amacıyla kullanılacak psikolojik testler, kağıt-kalem testleri ve aletli testlerden oluşmaktadır. Hangi test türü kullanılırsa kullanılsın testlerden alınacak puanların işe ve işletmeye uygun hale getirilmesi için mevcut çalışanlar üzerinde ön çalışma yapılması gerekmektedir [48]. Yöntem maliyetli olduğu için daha çok yönetsel pozisyonlar ve gelecek vaat eden genç yöneticiler için tercih edilmektedir. Yöntemin önemli bir sakıncası, özellikle çalışanlar arasında kültürel farklılıkların olduğu durumlarda objektif sonuçlar vermeme olasılığı taşımasıdır [46].

3.4.2.2 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanın performansı farklı açılardan bakılarak değerlendirilmektedir. Değerlendirici rollerinde ise çalışanın yöneticisi, çalışma arkadaşları, astları ve müşteriler bulunmaktadır. Bazı uygulamalarda çalışanın kendisini de değerlendirici olarak değerlendirmeye katılabilmektedir. 360 derece performans değerlendirme, çalışanların birbirine geribildirim vermesine olanak sağlaması, çalışanlara güçlü ve gelişmeye açık yönleri hakkında detaylı bilgi vermesi

açısından çalışanların gelişimini sağlayan önemli bir değerlendirme yöntemidir [44]. Bu yöntemin uygulamalarına, 90'lı yıllarda özellikle Amerika ve Batı Avrupa'da büyük şirketlerde rastlanmıştır [49].

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde değerlendirici olarak sadece çalışanın yöneticisi görüş belirtirken bu yöntemde değerlendirici olarak daha fazla kişinin görüşü alınmaktadır. Böylece çalışan, kendi performansının birden fazla kişinin görüşünün alınarak değerlendirildiğini bilmesiyle değerlendirmeleri daha gerçekçi kabul edip sonuçları benimseyebilmektedir.

Bu yöntemin bazı yararlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür [50];

- Çalışanın başkalarının bakış açılarından kendini görmesi, güçlü ve zayıf yönlerini daha kolay fark etmesini, kabullenmesini sağlar ve çalışanın kendini geliştirme çabalarının etkinliğini artırır.
- Bu yöntemde geri bildirimlerin kim tarafından yapıldığı bilinmediği için bildirimler daha içten ve açık olabilmektedir.
- Çalışanlar ve yöneticileri arasındaki iletişimin daha açık olmasına imkân tanır.
- Takım performans değerlendirmelerinde takıma bireysel katkının tespitinin yanı sıra takım üyeleri arasındaki iletişimin arttırılması ve performans değerlemenin ağır sorumluluğunun bir kişinin üzerine yıkılmasını önlenmektedir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin etkin uygulanması için ise dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır [51].

- Değerlendirmelerin ve geribildirimlerin kimler tarafından yapıldığının belli olmaması gerekmektedir. Bu sayede da rahat bir değerlendirme yapılacaktır ve daha açık ve yansız geribildirimlere ulaşılabilecektir.
- Değerlendiricinin sağlıklı bir değerlendirme yapabilmesi için değerlendirilene tanınması ve ortak bir iş tecrübesine sahip olması gerekir. Yeterince uzun bir zaman bir birini tanımayan çalışanların değerlendirmesi gelecek dönemlere bırakılmalıdır.
- Geribildirimlerin nasıl dikkate alınacağı değerlendirilenlere açık bir şekilde bildirilmelidir.

- Yapılan değerlendirmelerin sağlıklı sonuçlar vermesi için güvenilir ve geçerli değerlendirme araçları kullanılmalıdır.

3.4.2.3 Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi içinde birden fazla değerlendirenin yer aldığı ve iş ile ilgili simülasyonlar, rol oyunları, mülakatlar ve envanter uygulaması gibi çeşitli değerlendirme yöntemlerinin bir arada kullanıldığı yapılandırılmış bir değerlendirme yöntemidir [52]. Yöntem son dönemde insan kaynakları uygulamalarında sıklıkla yönetsel pozisyonlara aday olan yüksek potansiyele sahip çalışanların gelişim ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemden ayrıca yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamasına sahip işletmelerde çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla da yararlanılmaktadır [53].

Değerlendirme merkezi uygulaması özellikle yetkinliklerin değerlendirilmesi sürecinde daha güvenilir verilerin elde edilmesini sağlar. Bunun temel nedeni hem birden fazla gözlemcinin sürecin içerisinde yer alması hem de değerlendirilenlere uygulamalarda yetkinliklerini sergileme imkanı sağlamasıdır. Örneğin takım çalışmasına yatkınlık yetkinliğinin değerlendirildiği bir değerlendirme merkezi uygulamasında çalışanlar örnek bir konu üzerinde takım çalışması içerisinde karar alma veya takımın hedefine ulaşma çalışması kullanılarak değerlendirilebilmektedir [54].

Değerlendirme merkezi uygulamasında değerlendiren kişiler endüstriyel psikologlardan ve/veya kurum yöneticilerinden oluşmaktadır. Uygulamaya katılan yöneticiler genellikle değerlendirilen kişinin ilk amiri yerine iki seviye yukarıdaki amiri konumunda olmaktadır. Değerlendirme merkezi yönteminin en önemli özelliği çalışanların performanslarının, yapay olarak oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözlemlenebilmesidir. Değerlendirme merkezi uygulamasında çalışan, lidersiz grup tartışması, rol oynama, sunum, gelecek senaryoları gibi birçok uygulamaya katılmakta, kendisine kişilik envanteri ve yetkinlik temelli mülakat uygulanmakta ve en sonunda elde edilen sonuçlarla ilgili kendisine geribildirim verilmektedir. Yöntemin en önemli yararı çok çeşitli yöntemlerin bir arada kullanılması nedeniyle çalışanın yetkinlikleri hakkında daha güvenilir değerlendirmeler yapılmasına imkan vermesidir. Bu yöntemin

olumsuz yönleri ise maliyetinin yüksek olması ve işletmelerin bünyesinde kurulmasının ve uygulanmasının zaman alıcı olmasıdır [55].

3.4.2.4 Takıma Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Son dönemlerde iş hayatında verimliliği artırmak ve farklılık yaratabilmek amacıyla takım ve proje bazlı çalışmalara önem giderek artmaktadır. Bu durum organizasyonlarda performans değerlendirmeye de yansımaktadır. Takım bazlı çalışan birimlerde hem takım performansı ölçülebilmekte hem de takımı oluşturan bireylerin performansları değerlendirilebilmektedir [45].

Takıma dayalı performans değerlendirmede üç faktörden faydalanılmaktadır [56];

- Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı, çıktılarla sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılarak puanlara çevrilir ve bu puan, takımın her üyesine performans puanı olarak etki ettirilir.
- Takım toplantılarında ve süreç analizlerinde bireyin yapmış olduğu katkılar takım performansına yansır.
- Takım performansını artırmak, süreçleri geliştirmek için bireyin yeteneklerinin geliştirmek için harcadığı çabanın yöneticiler tarafından farkına varılıp değerlendirilmesi gerekir.

3.4.2.5 Hedeflere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Hedeflere dayalı performans değerlendirme yönteminde, çalışanlar hedefleri gerçekleştirme oranlarına ve çıkardıkları iş sonuçlarına göre değerlendirilirler. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır [44].

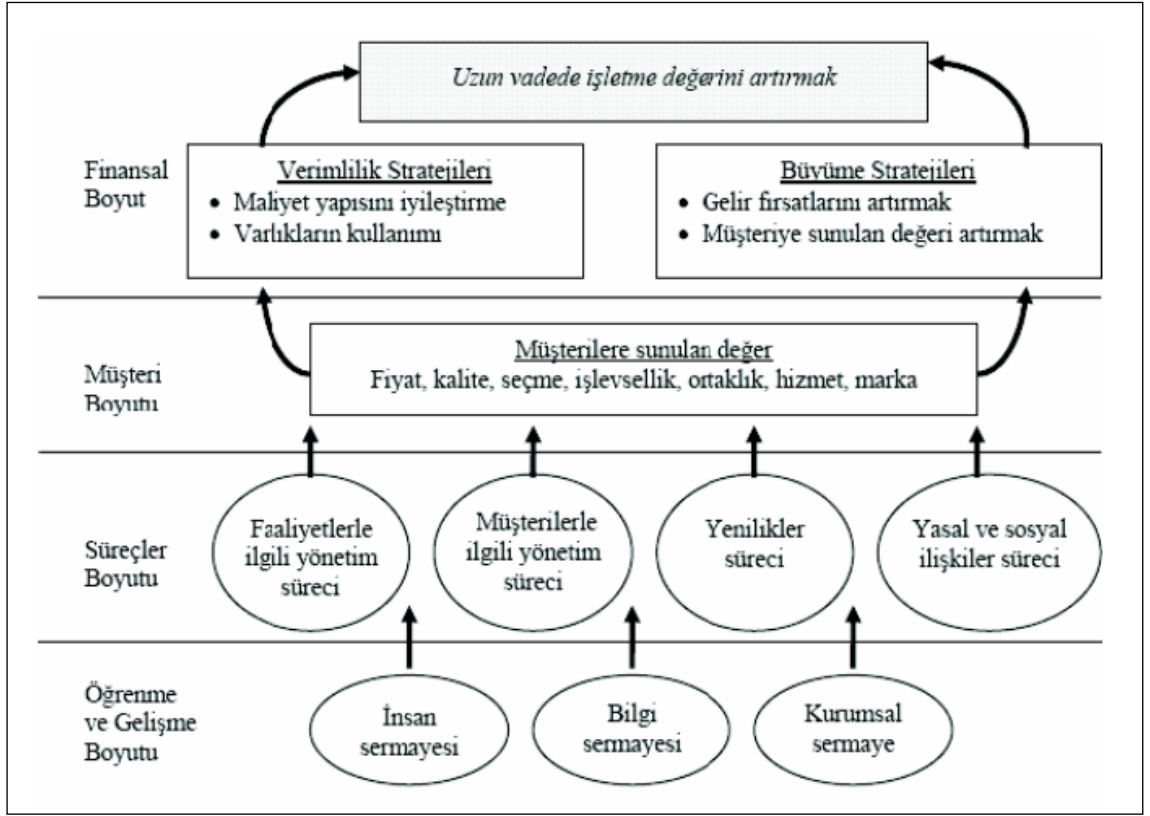
Direkt İndeks Yöntemi: Direkt indeks yönteminde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına belirlenir ya da çalışan da bu sürece dâhil olur ve yöneticiyle birlikte karar verilir. Standartlar belirlenirken iş gerekleri ile iş sonuçları dikkate alınarak hareket edilir ve objektif kriterlere dayandırılır. Çalışanın bu kriterler doğrultusunda konulan hedeflere ulaşma yüzdesi sayısal olarak puanlarla ifade edilir. Her bir hedefin

gerçekleşme durumuna göre performans puanları toplanarak çalışan performansı bulunur [44].

Hedeflere Göre Yönetim: 1954 yılında Peter Drucker tarafından geliştirilen bu yöntem, değerlendirmelerde diğer yöntemlere nazaran daha nesnel sonuçlara dayanmayı amaçlamıştır [25]. Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren bu yönetime göre, ekip çalışması önem kazanır ve çalışan hedefleriyle işletme hedefleri arasında bir bütünlük sağlanır [32]. İşteki başarının ön plana çıktığı bu yöntemde çalışana belirli hedefler verilir ve bu hedefleri gerçekleştirmesi beklenir.

Çalışana bireysel hedefler konurken organizasyon hedeflerine paralel olmasına, ölçülebilir, ulaşılabilir ve gerçekçi olmasına dikkat etmek gerekir. Öncelikli olarak organizasyon hedefleri, birim hedeflerine indirgenir. Birim hedefleri alt birim hedeflerine ve onlarda bireysel hedeflere indirgenir. Hedefler, çalışan ve üstünün karşılıklı müzakeresiyle belirlenmeli ve yol, yöntem ve zaman planlaması yapılmalıdır. Belirlenen zaman zarfında performans takipleri yapılabilir. Dönem sonunda ise belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı tartışılır. Sonuçlar tartışılırken sağlıklı geribildirimler yapıldığında performansı geliştirici eğitim planları yapılabilir ve hedeflere ulaşma kolaylaştırılabilir. Bireyler bazında hedeflere ulaşma derecesi organizasyon genelinde bakıldığında ana hedeflere ulaşma derecesini de yansıtmaktadır. Bu da bütün organizasyonun hedefleri benimsemesini ve motivasyonu artıracaktır. Hedefler sayesinde çalışanların yönetime dolaylı da olsa katılmaları sağlanmış olur. Bu yöntemin en büyük faydalarından biri değerlendirilenin kişilik özelliklerini dışarıda bırakıp sadece iş performansını dikkate almasıdır [24].

Dengelenmiş Gösterge Yöntemi: Kaplan ve Norton tarafından 1992’de ortaya atılan “Balanced Scorecard” BSC yöntemi, hem finansal hem de operasyonel ölçüleri göz önüne alarak dengeli bir performans değerlendirme sistemi kurmayı amaçlamaktadır. Bu yöntem “Dengelenmiş Göstergeler Yöntemi” olarak da adlandırılır ve dört bakış açısı bulunmaktadır. Şekil 3.1’de yer aldığı haliyle bunlar; geleneksel mali göstergeler, iç ve dış müşteriler, dâhili süreçler ve öğrenme/gelişme/geliştirmedir [25].



Şekil 3.1 Balanced Scorecard örneği

Bu sistemi uygulamak zaman alıcıdır ve özenli bir çalışma gerektirir. Belirlenen kriterler bazen fazla basit olabilir ya da dengeli olmayabilir. Ancak uygulamaya konulduğunda organizasyonlara ciddi faydalar sağlar. BSC'nin yaygın olarak kullanılmasının bazı sebeplerini şu şekilde sıralayabiliriz [44];

- Finansal ölçütler organizasyon performansını değerlendirmede yetersiz kalabilmektedir.
- Organizasyonlarda, kalite, müşteri ilişkileri gibi konular daha çok önem kazanmakta ve performansın bütünlük olarak değerlendirilmesine ihtiyaç doğurmaktadır.
- Organizasyonlarda artık maddi varlıkların yanında maddi olmayan varlıkların da önemi giderek artmaktadır.

3.4.2.6 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Organizasyonlarda yetkinliğin tanımı; yüksek performansı düşükten ayıran bilgi, beceri, yeterlik ve diğer karakteristiklerin bütünü olarak yapılabilir [44]. Yetkinliğin, bilgi (nasıl yapacağını bilme), beceri (yapabilme) ve tutum (yapmayı isteme, seçme) olmak üzere üç boyutu olduğunu söyleyebiliriz [57]. Bir konuda yetkinlikten bahsedebilmek için öncelikle o konuda bilgi sahibi olmak gerekir. Beceri kavramına baktığımızda ise, bir konuda başkalarından daha az çaba göstererek daha iyi performans gösterme yetenek/beceri olarak görülebilir. Yetenek bireyde kendiliğinden olabileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Tutum ise, bireyin konuyla ilgili duygu, düşünce ve inançlarını ifade eder.

Literatüre incelendiğinde karşımıza üç temel yetkinlik türü çıkmaktadır. Bunlar;

- Davranışsal Yetkinlikler; çalışanın işine taşıdığı kişilik özellikleridir.
- Fonksiyonel Yetkinlikler; görevlere özgüdür. Bir görev için gerekli yetkinlikler bir başka görev için değerli olmayabilir.
- Temel Yetkinlikler; günümüzde organizasyonların enine genişlemesiyle tüm çalışanlarda aranan, iletişim, müşteri odaklılık, planlama ve organizasyon gibi nitelikleri kapsar [58].

Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme ise genel olarak 5 aşamada şu şekilde belirtilmiştir [59];

Yetkinliklerin Belirlenmesi: Bu aşamada performans değerlendirmede hangi yetkinliklerin dikkate alınacağı belirlenir. Önceden belirlenmiş yetkinlik modelleri kullanılabileceği gibi güncellemeler de yapılabilir. Yetkinlikler belirlenirken gereksiz, değerlendirme sonucu fayda sağlamayacak yetkinliklerden kaçınılmalıdır. Yetkinliklerin özellikle organizasyon hedeflerine paralel olması ve temel yetkinlikleri içermesi gerekir.

Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi: Bu aşamada değerlendirmede kullanılacak yetkinliklere karşılık gelecek çalışandan beklenen performans kriterleri belirlenmektedir. Yani her bir yetkinliğin hangi seviyede sergilemesi gerektiği belirlenmektedir. Burada davranışsal göstergelerden yararlanılmaktadır.

Performansın İzlenmesi: Bu aşamada çalışan, üstü tarafından performans dönemi boyunca takip edilir ve çalışanın eksik olduğu konularla ilgili iyileştirici faaliyetler sunulur. Yani bu aşamada çalışana sürekli geri bildirimlerde bulunulur.

Yetkinliklerin Değerlendirilmesi: Dönem sonunda değerlendirilen yetkinliklerde çalışanın performansının istenen seviyede olup olmadığı analiz edilir. Yetkinliklerin değerlendirilmesinde objektif olarak ölçülebilecek ölçütler geliştirmek zor olduğu için sübjektif değerlendirme araçlarından yararlanılmaktadır. Bu doğrultuda genellikle 360 derece uygulaması, değerlendirme merkezi uygulaması ya da anket uygulamalarından faydalanılmaktadır.

Performansın Gözden Geçirilmesi: Bu aşamada ise dönem sonunda çalışana yetkinliklerine ilişkin değerlendirme sonuçları doğrultusunda, geribildirim yapılmaktadır. Geribildirimde güçlü ve zayıf yanlar aktarılmakta ve çalışana zayıf yönlerini geliştirebileceği bir gelişim planı sunulmaktadır. Çalışanın yetkinliklerde sahip olması gereken seviyeler ile mevcuttaki seviyesi arasındaki fark ve çalışanın hangi yetkinliklerini ne ölçüde geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.4.2.7 Hedef ve Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi

Hedefler ve yetkinlikler birlikte kullanıldığı için bu yöntem uygulamada “toplam performans yönetimi” olarak da adlandırılmaktadır. Uygulamada çalışanın performansına katkısı noktasında hedefler ve yetkinlikler ağırlıklandırılarak hesaba katılabilmektedir. Bununla birlikte hedeflere ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemlerinin bazı yönleri ile birbirine zıt uygulamalarda içermektedir. Hedeflere dayalı yöntemde çalışanın ne sergilediğine nasıl bir sonuca ulaştığına bakılırken, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yönteminde ise çalışanın performansını nasıl sergilediğine, hangi davranışlarda/yetkinliklerde bulunduğu bakılır [44]. Bununla birlikte hedeflere dayalı performans değerlendirme yöntemi kantitatif özelliklere sahip iken, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemi ise kalitatif özelliklere sahiptir. Hedeflere dayalı performans değerlendirme yönteminde çalışanlar tarafından yol ne olursa olsun hedeflenen sonuca ulaşmak ön plana çıkar ve çalışanın gelişimini olumsuz yönde etkiler, çünkü yetkinlikler/beceriler konusunda gelişim geri plana atılır. Bu noktada hedef bazlı performans değerlendirme

yöntemi yetkinliklere dayalı yöntemle entegre kullanılırsa, yetkinlikler ile çalışanın gelişimi de takip edilebilir [24].

3.5. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme, kişilerin iş performanslarını ve o işi yapmaları için gereken yetkinliklere sahip olup olmadıklarını değerlendirmeye yönelik oluşturulmuş bir süreçtir. Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken de değerlendiren kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Ancak insan faktörünün temel alındığı bir değerlendirmede ne kadar tarafsız davranılmaya çalışılırsa çalışılın mutlaka hatalı ya da taraflı değerlendirme yapılması durumu ortaya çıkacaktır. Bu sebeple de performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlar ile karşılaşılmaktadır. Bu sorunların çoğu metodun kendisinden değil, yöntemin uygun olmayan şekilde kullanılmasından ve/veya uygulamanın taraflarından kaynaklanmaktadır [60].

Performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar ve bu hataları önlemek için yapılabilecek çalışmaları şu şekilde sıralayabiliriz.

3.5.1 Hale Etkisi

Hale etkisi; değerlendircinin, değerlendirme yaptığı kişideki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Değerlendircinin hale etkisi altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar biri kişinin ilk izlenimine göre değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemişse değerlendircide kısa sürede edindiği izlenimden hareketle değerlendirmesini bu yönde yapacaktır. Hale etkisini açıklayacak diğer bir durumda kişinin performansının bir yönü ile olağanüstü iyi ya da kötü olması durumunda değerlendircinin de bu özelliğinden etkilenecek bütün değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin; yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hatalar 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 olayların belirlenmesi istenerek, değerlendirme hataları önlemeye çalışılmaktadır [61].

3.5.2 Belirli derecelere/puanlara yönelme

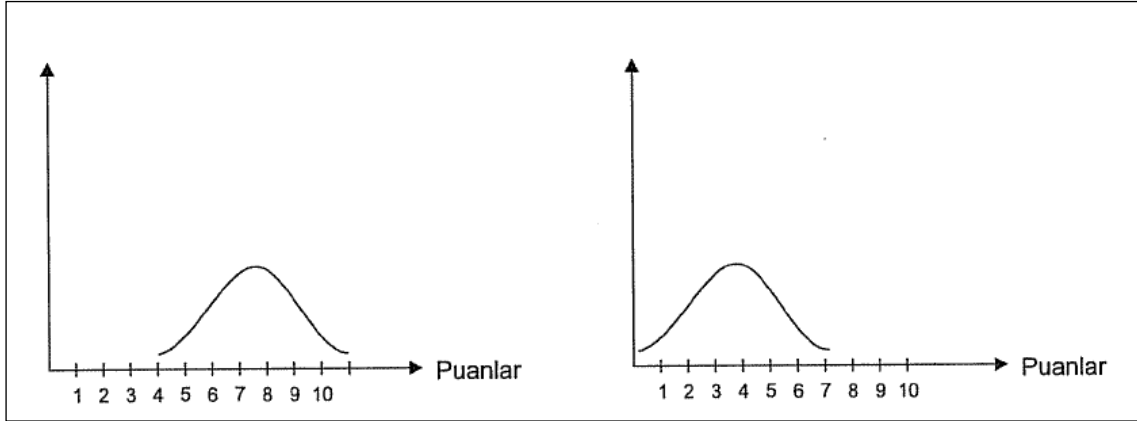
Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi tip değerlendiriciler “kıt ya da bol notlu öğretmenlere” benzemektedir. Farkında olmadan yapılan bu hataların bazı sebeplerini şöyle sıralayabiliriz [62];

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip yetenek ve verimliliklerine geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astların diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,

Belirli derecelere/puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. 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. Ancak bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerini sınırladığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.

Şekilde 3.2’de görüldüğü gibi her iki değerlendirmede normal dağılıma uygunluk gösterse de yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması 7,5 iken; düşük puanlara yönelen yöneticinin ortalaması 4 olmaktadır.



Şekil 3.2. Yüksek ve düşük puanlara yönelme normal dağılım eğrisi

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 bulunarak bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenmeli ya da çıkartılmalıdır. Puanlara bu tür ayarlamalar yapmak mümkünse de, bazı görüşler değerlendiricilere 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 [61].

Belirli puanlara/derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilimde değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan/derecelerden kaçarak sürekli ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalarda 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 yöneticilerin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir [63].

3.5.3 Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatası, çalışanın değerlendirme dönemi yaklaşırken davranışlarının gözlemlenmesinden kaynaklanmaktadır. Oysaki performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Değerlendirme dönemleri genellikle bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamada güçlük çeken yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları örnek olmaktadır [64].

Bu hatayı önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Çalışanın davranışlarını ile ilgili not tutmak bu hatanın unutkanlıktan kaynaklanmasını bir ölçüde önlemeye yardımcı olmaktadır. Bu hatanın yönetici tarafından bilinçli olarak yapılması ise performans dönemi sonlarına doğru performansını yükselten kişinin geçmişteki hatalarını hatırlatarak, kendini geliştirme ve ilerleme sürecine de olumsuz etki yapacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. Eğer çalışan performansını sürekli olarak değerlendirme döneminin sonuna doğru yükseltiyor ve sonrasında eski çalışma temposuna geri dönüyor ise yöneticilerin dönem başı ile dönem sonu arasındaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde dikkate alması gerekmektedir. Diğer bir yol ise değerlendirme dönemini kısaltarak çalışanın performansının unutulmadan değerlendirilmesini sağlamaktır [61].

3.5.4 Kontrast Hatalar

Kontrast Hatalar, farklılık etkisi olarak da anılmaktadır. Yöneticilerin çalışanları bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirmesi eğilimidir. Diğer bir ifadeyle, değerlendiricinin kısa bir süre içinde

birçok personeli değerlendirmesi, arka arkaya yapılan değerlendirmelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşılmasına sebep olmaktadır. Her çalışan, kendisinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan etkilenmektedir. Örneğin; “vasat” bir çalışan, oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından, başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı çalışan çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür hataların önlenmesi için personel, başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmalıdır [65]. Diğer bir yöntem ise; yöneticinin tüm personeli yılın belirli bir döneminde ve kısa zaman dilimi içerisinde arka arkaya değerlendirmekten kaçınması da bu tür hataların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır [64].

3.5.5 Kişisel Önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendirci ve değerlendirilen arasındaki ilişki, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar bu tür kişisel ön yargılara verilecek en tipik örneklerdendir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanlarının bir grubu için ön yargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirci kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir [61].

Değerlendirme yapan amirin, astını sevip sevmemesi de ölçümün tarafsızlığına gölge düşürür. Etkili ve doğru bir değerlendirme yapılmak isteniyorsa süreç önyargılardan temizlenmeli ve bu duygular değerlendirme yapılırken bir kenara bırakılmalıdır. Değerlendirmenin işe yönelik yapılması veya objektif ve öznel ifadelerden uzak yönergeler ile değerlendirmeler yapılması alınabilecek önlemlere örnek olabilir [65].

3.5.6 Tolerans – Katılık

Tolerans; bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Bu tür hatada, yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğiliminde bulunmaktadır. Böyle bir eğilim, hem ast, hem de

yönetici açısından sakıncalı bir durumdur. Çünkü çalışanların eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, kendilerini geliştirmeleri de engellenmiş olur. Performans değerlendirmenin esas amacı, çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Bu durumda gelişme için gerekli olan geri bildirim durumu ortadan kalkmış olur veya geri bildirimde bulunulmuş olsa bile birey, kendisi hakkında yapılan abartılı değerlendirme nedeniyle kendisini olduğundan daha üstün görecektir ve gelişime ihtiyaç duymayacaktır.

Çalışanların gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans sahipmiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatasını ortaya koyar. Bazı değerlendiriciler değerlendirmelerinde genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durur, çalışanların olumlu yönlerini göz ardı eder veya bu yönlerine dikkat çekmez. Böyle bir eğilim, çalışanların gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltır [60].

3.5.7 Atıf Hataları

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Atıf hatalarını performans değerlendirme ile ilişkisini kuran çeşitli yazarlar, özellikle temel atıf hatasının sakıncalarını vurgulamışlardır. Temel atıf hatası, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle durumsal/çevresel faktörlerin günümüz çalışma yaşamında nedenli önemli olduğunu düşünecek olursak, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha da iyi anlaşılacaktır [64].

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır. 360 derece performans değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Böylece çalışanın kendini başkalarının gözünden görmesinin yarattığı bilinç, kişide değişim için önemli bir istek uyandırabilmektedir [66].

Fortune Dergisi Kasım 2002 sayısında, çağımızın performans değerlendirme yöntemini, “360 Derece Geribildirim Hayatınızı Değiştirebilir” manşeti ile okurlarına tanıtmıştır. Business Week dergisi de benzer bir bakış açısını şirketlerin yönetim kurulu başkanları ile yaptığı röportajlar ile ortaya koymuştur. Röportajlarda başkanlar genel olarak, bu tür bir geri bildirimin “özgüveni arttırdığı, yöneticilerin yaşantılarını daha dengeli kıldığı, evde ve işte nasıl daha etkin olunacağını öğrettiğini” ifade etmişlerdir. Ayrıca Amerikalı danışmanlık firmalarının yaptığı bir araştırmaya göre “Fortune 500’de yer alan tüm firmalar ya 360 derece geri beslemeyi aktif olarak kullanıyor ya da kullanmayı düşünmektedirler [67].

360 derece performans değerlendirme sistemi organizasyonların değişim ihtiyaçlarına da cevap vermektedir. Günümüzde pek çok organizasyon kademeleri kaldırarak hiyerarşiyi azaltmakta ve yetkilendirme, takım çalışması, bireysel gelişim ve kişisel

sorumluluk gibi kavramlara daha fazla önem vermektedir. 360 derece performans değerlendirme modeli de bireysel değerleri organizasyonel amaçlarla bütünleştirmeyi hedefleyen bu tür yaklaşımlarla uyum içinde olan ve onları destekleyen bir yapıya sahiptir [68].

4.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı

360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin literatürde yer alan tanımlar aşağıda yer aldığı şekilde özetlenmiştir;

- 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir [69].
- 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanların mevcut ve potansiyel yetenekleri ile gelişmeye ihtiyaç gösteren yönlerini çok boyutlu olarak sorgulayan; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi arttıran, açık olmayı ilke edinen daha çok yetkinlik bazlı bir yöntemdir [70].
- 360 derece performans değerlendirme, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve değerlendirilen kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir [71].

4.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı

360 derece performans değerlendirmesindeki temel amaç; çalışanlara geribildirimini sağlıklı ve objektif olmasını sağlamak, çalışanların gerçek anlamda performanslarını ölçerek kariyer basamaklarında sağlıklı yükselmelerini sağlamaktır [72].

Örgütler, 360 derece performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır [69];

- Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece performans değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.
- 360 derece performans değerlendirme, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.
- Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili geri bildirim oluşturmaya fırsat tanımaktadır.
- Örgütler zaman zaman 360 derece performans değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.
- 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını, organizasyonun kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması; hangi amaç için uygulanırsa uygulansın, çalışanların örgüt için kritik olan başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlayarak örgütün performansının artmasında, daha katılımcı bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve örgüt içinde iletişimin arttırılmasında önemli rol oynamaktadır [72].

4.3 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarafları

360 derece performans değerlendirme sistemi en temel özelliği yöntemin adından da anlaşılacağı gibi çok kaynaklı geribildirim olması yani değerlendirmenin birden çok

değerlendirici kaynak tarafından yapılmasıdır. Bu kaynaklar geleneksel değerlendirme yöntemlerinde de olan yöneticiler, çalışanın iç ve dış çevresini oluşturan takım arkadaşları, astları ve dış müşterilerdir. Bu kaynaklara ek olarak kendi kendini değerlendiren çalışan da diğer bir kaynak durumundadır. Aşağıda başlıklar halinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin değerlendirici grupları açıklanmıştır.

4.3.1 Yöneticilerce Değerlendirme

Yöneticilerin en önemli görevleri sorumluluğu altında olan organizasyonun ya da ekibin performansını yönetmektir. Dolayısı ile performans değerlendirme uygulamalarında kullanılan en yaygın yöntem, 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 da seçilebilmektedir.

Organizasyonlarda çalışanların değerlendirmesi genellikle iki şekilde olmaktadır; Çalışanın kişilik özelliklerinin ve teknik yeteneklerinin ölçümü veya amaçlarla değerlendirme. Birinci tipteki değerlendirme genellikle bir anket şeklindedir ve değerlendirici de eninde sonunda sübjektif bir hüküm vermektedir. İkinci tip değerlendirmede ise çalışanın kişisel özelliklerinden çok tanımlanmış amaçlardaki başarısı üzerinde durulur [73].

Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın ilişkide olduğu diğer kaynaklardan da veri almayı amaçlamaktadır. Performans değerlendirmenin sadece yöneticiler tarafından yapılması sonucunda şu sorunlarda karşılaşma olasılığı mümkündür [74];

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisinin açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,

- Değerlendirme sürecinin tek yönlü olması sonucu, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanamıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- Yönetici astına geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,
- Olumsuz değerlendirme sonucunda yönetici ile çalışanın ilişkileri bozularak iş verimi ya da çalışma ortamı olumsuz etkilenebilir.

4.3.2 Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Takım arkadaşları ya da emsal değerlendirmesi, “grup üyelerinin, aynı seviyede olan diğer grup üyelerinin gösterdikleri özellikler, davranışlar ya da başarılar hakkında değerlendirme yapmalarını sağlama yöntemi” olarak tanımlanmıştır. Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır [74].

Takım arkadaşları tarafından değerlendirme yaklaşımı içerisinde, grup içinden aday gösterme, birbirini değerlendirme ya da belirli özelliklere göre gruptaki kişileri sıraya dizme gibi uygulamalar yer almaktadır. Ancak, bu yaklaşımda en önemli sorun; değerlendirmelerin geçerlik, güvenirlik ve yanlılıklardan ne derece arınmış olduğudur. Örneğin, çalışanların birbirleri ile arkadaşlık derecesi bu tür değerlendirmeleri etkilemektedir. Eğer işletme içinde bu süreç uygulanacak ise, arkadaşlık durumlarının doğrudan doğruya dikkate alınarak yargıların ona göre incelenmesi gerekmektedir [75]. Takım arkadaşlarının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşları ile yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alınabilmektedir.

İş arkadaşlarından gelen geribildirim aynı çalışma ortamında bulunulması nedeniyle, kişinin performansı hakkında gerçeğe en yakın bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ile iş arkadaşlarından gelen geri beslemenin, gerçek performans düzeyine en yakın sonuçları verdiği ortaya koymaktadır. Ancak, çalışanın takım arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme

olasılığının çok yüksek olacağının da unutulmaması gerekmektedir. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir. Ayrıca değerlendirme sırasında takım arkadaşlarının değerlendirmeye oransal etkisinin de bu faktörleri dikkate alarak belirlenmesi yerinde olacaktır [76].

4.3.3 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 adlandırılır. Ast değerlendirmeleri 360 derece geribildirim yönteminin bir parçası olarak kabul edilmekte ve kişisel ve organizasyonel gelişime katkıda bulunan önemli bir yöntem olarak algılanmaktadır [77].

Bu yöntemle, çalışanlar üstlerinin yönetim ve liderlik özelliklerini değerlendirme imkanı bulurlar. Bir kişinin, temsil, iletişim ve liderlik özelliklerini değerlendirmede en iyi konuma sahip olan kişiler astlardır. 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 [78].

Ast değerlendirmelerinin başarılı olabilmesi içinde birçok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Astın amirinin performansını değerlendirirken hangi kriterlerin sisteme dâhil edileceği konusu da çok önemlidir. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalıdır ve sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Diğer bir durum da astların üstlerinden çekinmesi nedeniyle yüksek değerlendirme yapması ve performans

derecesini olduğundan fazla göstermesidir. Bu hatanın giderilmesi için değerlendirme sürecinde gerekli gizlilik sağlanmalıdır [74].

4.3.4 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 pozisyondadırlar. 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 vermektedirler.

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 [68].

4.3.5 Kendi Kendini Değerlendirme (Öz Değerlendirme)

Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi özellikle kalite yönetimi uygulamaları sonucunda benimsenmiştir. 360 derece performans değerlendirme yönteminin merkezinde yer alan çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkındaki 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 değerlendiremeyebilirler. Değerlendirmelerinde değişik standartlar kullanabilirler. Bazı araştırmalar insanların kendilerini değerlendirirken daha yumuşak olduklarını gösterirken bazıları da böyle olmadığını ileri sürmektedir. Kendi kendini

değerlendirmekteki asıl sorun çalışanların kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmeleridir. Değerlendirmelerde çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar. Ancak; yine de çalışanların öz değerlendirmeleri performans bilgilerinin değerli ve güvenilir kaynağıdır [79].

4.4 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları

Örgüt, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımını devreye almadan önce ilk adım olarak, söz konusu yaklaşımın örgüt içerisinde hangi amaçla uygulanacağını ve bu uygulama ile elde edilmek istenen yararları belirlemektedir. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı, belirli bir örgüt ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak ya da var olan bir sistemi desteklemek amacıyla uygulamaya alınabilir. Her iki durumda da bu aşama içerisinde, 360 derece performans değerlendirme sürecinin örgüt içerisinde mevcutta uygulanan sistem ve süreçlerle ilişkisi tanımlanır ve bunlarla gerekli bütünleşme sağlanır.

Daha sonra, uygulamanın amacı da dikkate alınarak bir uygulama planı çıkarılır ve örgütün tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları açıklanır. Bu aşamada onlara, toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı anlatılır. Plan yapılırken, uygulamada karşılaşılabilecek aksaklıklar ya da engeller öngörülmesi ve bunların önlenmesine yönelik adımlar plana eklenmelidir. Plan oluşturulduktan sonra, uygulamaya yönelik hazırlıklar tamamlanır. Hazırlık aşamasında tamamlanması gereken kritik faaliyetler; uygulama yönteminin belirlenmesi, değerlendirme ve geribildirim formatının oluşturulması, uygulamaya katılacak çalışanların ve değerlendiricilerin belirlenmesidir [80].

4.4.1 Hazırlık Aşaması

360 derece performans değerlendirme yöntemi için hazırlık araştırmalarının yapıldığı ve araştırma sonuçlarının analiz edildiği ilk aşamadır. Bu araştırma örgüt içinde çalışanlara uygulanacak geniş tabanlı bir anket çalışması olabilir.

Örgütler 360 derece performans değerlendirme yönetimini uygularken, personelin davranışlarında motive edici bir değişikliğe sebep olmasını ve daha iyi bir performans ve verim elde etmeyi beklemektedirler. Sistemin ilk kez örgütün bir bölümünde uygulanması ve kademe kademe yaygınlaştırılması en iyi hazırlık yöntemlerinden biridir [81].

4.4.2 Amaçların Belirlenmesi

Öncelikle sistem amaçlarının net bir biçimde belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Sistemden elde edilen bilgiler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Yöntemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, böylelikle gelişmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleşmesi mümkün olmaktadır [60].

4.4.3 Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamaya geçirilirken destek veren üst düzey yöneticiler varsa, o projenin başarılı olma şansı çok daha yüksektir. Özellikle üstün üstü değerlendirdiği bu sistemde desteği sağlamak başta zor gibi görünebilir. Sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişiler, sistemin karşısında duracaklardır. Bu rahatsızlığın, uygulamanın başında ortaya çıkmayıp sonraki evrelerde kendini gösterme riski gözden kaçırılmamalıdır. İşletmenin ne kadar büyük olduğu, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, tecrübeleri bir fark yaratmayacaktır. Üst yönetim ve bu pozisyonlara aday olan çalışanlar ne kadar çok destekçi olursa, sürecin problemlerle karşılaşma olasılığı o kadar az olacaktır [82].

4.4.4 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterleri aslında belirli alanlarda başarılı olabilmek için gerekli olan yetkinlikleri temsil etmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme, belirlenen yetkinlikleri ölçmektedir. Bu nedenle, ölçümlemeye esas olacak yetkinliklerin açık şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Örgüte özel bir yetkinlik modeli uzmanlar tarafından tasarlanmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sisteminde temel olarak değerlendirilecek 8 yetkinlik bulunmaktadır. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, işin yönetimi, üretim, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir [60].

4.4.5 Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi

Bu aşama, bireyler hakkında hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geribildirim güvenilirliğini ve verilen geribildirim, sistemin birey üzerindeki etkisini arttırmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; anket ve görüşme yöntemleridir.

Anket Yöntemi: Kâğıt veya elektronik olarak, önceden hazırlanan soruların ilgili tarafından cevaplanmasıdır. Genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşur, ancak bazı anketler açık uçlu sorularla da değerlendiren kişiye, birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı da verirler. Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360 derece performans değerlendirme sürecinin etkinliğini artırır.

Anket formu oluşturulurken ilk önce değerlendiricilerin, çalışanı hangi alanlarda değerlendireceğine dair anket sorularının içeriğine ve yapısına karar verilir. Daha sonra da değerlendirici grupların ve anket sorularının içeriğine karar verilir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde her bir değerlendirici grup için ayrı ayrı anket formu oluşturulur. Anket formunda belirlenen içerikler mutlaka ayrıntılı açıklamalarıyla yer almalıdır [83].

Görüşme Yöntemi: 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanıldığı görüşmelerde genellikle birebir bağlantı kurulur. Bu görüşmeler yarım saatten üç saate kadar sürebilir. En iyi sonuçları elde etmek için, görüşme yapan kişi genellikle ya profesyonel bir uzman ya da elde edilen bilgilerin analizi hakkında eğitim almış biri olmalıdır. Anketlerdeki açık uçlu sorular gibi görüşmeler de çok zengin ve çeşitli nicel

veri toplama eğilimindedir. Görüşmecinin genellikle hazırlanmış sorular formatındaki yapıyı kullanmasına rağmen yine de bunların pek çoğu açık uçludur. Bu yüzden de görüşmeci cevapları birden fazla şekilde yorumlayabilir. Görüşme tamamlandıktan sonra; görüşmeci konuların, bölümlerin ve ana fikirlerin analizini gerçekleştirir [84].

Bazı bilgilerin anket yöntemiyle toplanması kolay olacağı gibi bazı bilgilerin de görüşme yöntemiyle ulaşılması daha kolay olabilmektedir. Örneğin, temel olarak kişinin beceri ve iş bilgisi hakkında bilgilere ulaşmak isteniyorsa, anket yöntemi etkili olmaktadır. Ancak davranışlarda çok geniş bir açı bırakmaktadır. Görüşme bu tip bilgilerin sağlanmasında daha etkili olmaktadır. Çünkü değerlendirme yapan kişi, bu davranışın olumlu ve olumsuz yönlerini açıklama imkânı bulabilecektir [60].

4.4.6 Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Bu aşamada, değerlendirmecilerin kim olacağı tespit edilmektedir. Değerlendirilecek bireyinde görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözlemleme şansına sahip tarafların sisteme dâhil edilmesi gerekmektedir. 360 derece geribildirim sürecinin doğru işlemesi ve alınan verilerin güvenilir olması için, veri kaynaklarının doğru seçilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Veri kaynaklarının seçilmesinde iki önemli unsurdan biri “uzmanlık” diğeri ise “güvenilirlik” tir. Doğru sonuçların alınabilmesi için değerlendirilen kişinin, değerlendiricinin kendi iş performansına olan yakınlığına inanması gerekmektedir [84].

4.4.7 Değerlendirme Yapan ve Değerlendirilen Kişilerin Eğitimi

360 derece performans değerlendirme sürecine katılan kişilere eğitim verilmesi, sürecin etkin bir şekilde uygulanması açısından gereklidir. Yapılan eğitimler sayesinde, tüm katılımcılar sürecin aşamalarının neler olduğunu ve sürecin nasıl işleyeceği konusunda bilgi sahibi olurlar. Ayrıca verilen eğitimlerle, değerlendirme yapan kişilere ve değerlendirilen kişilere, 360 derece performans değerlendirme sürecinin faydaları anlatılabilir. Böylelikle uygulamanın başında sürece itiraz edebilecek bireyler bilgilendirilmiş olur.

360 derece performans değerlendirme sisteminin başarısı için katılımcıların eğitimi konusunda çok titiz ve dikkatli davranmak gereklidir. Çünkü yapılacak eğitimler sistemin anlaşılmasını ve güven ortamının oluşmasını sağlarken, bu süreçte yapılacak olan herhangi bir hata sistemin uygulanmasını zorlaştırabilir. Bu eğitimlerde tüm taraflara sistemin amaçları ve yararları en iyi şekilde anlatılmalıdır [60].

Yapılacak olan eğitimlerde; değerlendiricilere, değerlendirmenin nasıl yapılacağı, kullanılacak değerlendirme yönteminin ölçütleri ve standartları hakkında bilgi verilmeli, kullanılan kavramlar açıklanmalı ve değerlendirme formalarının nasıl doldurulacağı öğretilmelidir. Bu amaçları gerçekleştirmek üzere, eğitimler düzenlenerek; değerleyicilere objektif davranmaları, ön yargı ve duygusal nedenlere dayalı haksız değerlendirmeye gitmemeleri konusunda da bilgiler verilmelidir [85].

4.4.8 Uygulama Aşaması

Uygulamada net ve açık bir plan ortaya konmalı ve aktif bir izleme gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu süreci uygulamak örgüte yarardan çok zarar getirebilecektir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinde en önemli unsur güvendir. Performansı değerlendiren çalışanlar sistemin objektif ve tarafsız olduğuna dair tam bir güven içinde olmalıdır. Örgütte sistem yeni uygulanmaya başlanmışsa ilk olarak, çalışanların emsallerinden ve yöneticisinden geri bildirim istenmelidir. Sistem tam olarak oturtulduğunda dış kaynaklardan ve müşterilerden geri bildirim istenmelidir [85].

4.4.9 Geribildirim Sağlanması

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında çalışanlara sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanların performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun geri bildirim vermesi söz konusudur [72].

360 derece performans değerlendirme sistemini diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri bildirimin çok boyutlu olmasıdır. Bu sistemde geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde geri

bildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır [80].

Geribildirim verilirken, birey meraklı ve endişeli bir bekleyiş içindedir. Bu nedenle geribildirim yumuşak bir havada geçmeli ve gelişim hareketine teşvik edici olmalıdır. Ayrıca geribildirim hiçbir zaman ders haline çevrilmemelidir. Yönetici, bireyi gelişimi yönünde tartışmaya yönlendirmeli ve geribildirim hakkında soru sormaya ve duygularını açıklamaya cesaretlendirmelidir. Eğer kişi kendisini savunmaya geçerse, yönetici bunu engellemeli ve kişinin geribildirimini kabul etmesini sağlamalıdır [84].

Değerlendirme raporları profesyonelce hazırlanmalı, içerisinde kişileri rencide edebilecek ifadelerden ve yaklaşımlardan kaçınılmalıdır. Bunu sağlamanın en ideal yolu, her katılımcı için kendileriyle birebir ilgilenecek ve sonuçları birebir görüşmelerle değerlendirecek danışmanların atanmasıdır. Danışman, katılımcıyla birlikte performans değerlendirmesini yapar ve başlangıç için bir hareket planı oluşturur. Bu tür bir hizmet, hem katılımcıların 360 derece değerlendirmeye daha sıcak bakmalarını, hem de gizlilik sebebiyle sisteme daha çok güvenmelerini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar sistemin parçası olduklarını, 360 derece değerlendirme yönteminin kendilerini yıpratıcı değil yapıcı bir uygulama olduğunu kabul edecekler, süreç boyunca sistemi hırpalayıcı bir tutum takınmak yerine, şartlara uygun davranmayı tercih edeceklerdir.

Geribildirim bireye, performansı hakkında ayrıntılı bilgi sağlar. Ayrıca bireyin gelişim ihtiyaçlarını, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartır. Fakat bilgiler tek başına davranış değişiklikleri için yeterli değildir. Yöneticilerin değerlendirilen kişi ile birlikte gelişim hedeflerini belirlemesi gerekmektedir [60].

4.4.10 Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması

Gelişim hedeflerini belirleme süreci bireyin, değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkan zayıf yönlerini gidermeye yönelik yöneticiyle birlikte bir dizi kararların alınmasıdır. Yönetici ile birey, zayıf yönlerin belirlenmesi konusunda karşılıklı olarak anlaşmalı ve ortak kararlar almalıdır. Gelişim hedefleri bireyi, zayıf yönlerini geliştirmek ve güçlü yönlerini kullanmak için cesaretlendirir [84].

Gelişim hedeflerinin belirlenmesinden sonra bu hedeflere ulaşmak için bireyin bir hareket planı oluşturması gerekir. Hareket planı, geribildirim sonuçlarına göre belirlenen zayıf yönleri geliştirmek amacıyla hazırlanan planlardır ve sürekli geliştirilip yenilenmelidir [60].

360 derece performans değerlendirme yönteminin öncelik verdiği öge olan insanın, örgüt ve teknik öğelerin hazırlanmasından önce bu değişime hazırlanması gerekmektedir. Uygulama sonucunda ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların gelişimleri desteklenmelidir. Çalışanlara aldıkları geribildirimleri yorumlamaları ve gelişimlerini planlamaları konusunda yön gösterilmeli, gerekli kaynaklar sağlanmalı ve çalışanların bu yöndeki çabaları desteklenmelidir [72].

4.5 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sağlayacağı Faydalar

360 derece performans değerlendirme sistemi, bireysel gelişmeye yönelik kullanıldığı gibi performans değerlendirme içinde kullanılmaktadır. Her iki kullanım sırasında işletmeye, hedef kişiye ve veri kaynaklarına birçok avantaj sağlamaktadır. İşletmeler, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygularken en iyi performans bilgilerine ulaşmayı ve davranış değişikliklerine neden olmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte, kültürel değişiklikleri sağlamayı, örgütsel faaliyetleri güçlendirmeyi ve stratejik girişimleri hareketlendirmeyi düşünmektedirler [60].

360 derece performans değerlendirme süreci, performansla ilgili çok sayıda veri kaynağına başvurulması nedeniyle değerlendirilen kişiye performansı açısından farklı görüşler sunar. Değerlendirilen kişi, birlikte çalıştığı kişilerin, müşterilerinin, yöneticilerinin ve astlarının iş davranışları ile ilgili düşüncelerini öğrenerek performansı hakkında çok geniş bir bilgiye sahip olabilir. Bunun yanında 360 derece performans değerlendirme sistemi personele çeşitli yararlar sağlarken, aynı zaman da organizasyon yapısına da çeşitli getirileri bulunmaktadır.

4.5.1 Çalışanlara Olan Faydaları

Performans değerlendirme süreci sonunda geri bildirim alan çalışanların, almayanlara oranla daha yüksek performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı

oldukları görülmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi; çalışanların kendilerini ne yönde geliştirebileceklerine dair bir ipucu verir ve bir anlayış sunar [86].

360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanlara sağlayacağı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz [60];

- Çalışanlara, ilişkide oldukları diğer kimselerin kendilerini nasıl algıladıklarını gösterir.
- Çalışanların gelişme ihtiyaçlarını ortaya çıkarır.
- Çalışanların kendi performans ve kariyerlerini daha iyi yöneterek, kariyer gelişimlerine yardımcı olur.
- Çalışanların, iş arkadaşlarının performansları konusunda sorumluluk hissetmelerini ve dolayısıyla gelişimlerine katkıda bulunmalarını sağlar.
- Performansları hakkında geri bildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yönlendirmelerini sağlar.
- Çalışanların motivasyonlarını ve verimliliğini artırır.

4.5.2 Yöneticilere Olan Faydaları

360 derece performans değerlendirme sistemi yöneticilerin; astları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlama fırsatı vererek çalışma grupları hakkında daha ayrıntılı bilgi sahibi olmalarını sağlar. Böylelikle, raporlar daha sağlıklı bir biçimde değerlendirilebilir.

Yöneticiler, bu yöntemin kendi bireysel gelişmelerine çok faydalı olduğunu, liderlik vasıfları bakımından güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya çıkarmada kendilerine daha iyi bir değerlendirme sağladığı görüşündedirler [70].

360 derece performans değerlendirme sisteminin yöneticilere sağlayacağı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz [60];

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

- Çalışma gruplarını yakından tanıma fırsatını bulur, birim ihtiyaçlarını daha iyi belirler ve geliştirilmesini sağlar.

4.5.3 Örgüte Olan Faydaları

360 derece performans değerlendirme sistemi örgütün insan kaynaklarıyla ilgili daha etkin bilgiler elde etmesine, güçlü ve zayıf yanlarını fark etmesine, eğer bir sorun varsa ortaya çıkarılmasına olanak sağlamaktadır. Böylelikle, yönetim kararlarını daha doğru verebilmekte, eğitim ihtiyaçları rasyonel şekilde belirlenmekte ve kalite artmaktadır. Ödüllendirme ve performans arasında bir bağ kurulduğundan, personelin motivasyonu ve verimliliği artmaktadır [60].

Örgüt içi değerler, örgüt vizyonu ve yetkinlikleri arasında denge ve düzen sağlamakta, sistemin örgütte etkin kullanımı ve bireylerin katılımı sayesinde organizasyonda performans artışı sağlanmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütlere sağlayacağı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz [60];

- Eğitim, personel seçimi ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları fonksiyonlarına geçerli ve doğru bilgi sağlar.
- Çalışanlara kariyer geliştirme imkanı sağlar, bu da motivasyonun artmasını ve örgüt verimliliğinin gelişmesini sağlar.
- Değerlendirmeye müşterilerin katılması halinde; dış müşterilerin örgütü nasıl gördüğü, hizmet kalitelerini nasıl algıladıklarını görme fırsatı bulunur, aksaklıkların nerelerden kaynaklandığı konusunda fikir verir ve müşteri memnuniyetini artırıcı yapılanma faaliyetlerinde bulunulabilir.
- Çalışanlara, dışarıdan nasıl algılandıkları konusunda geri besleme yaparak, çalışanların eksik yönlerini görmelerine ve bu yönleri gidermelerine yardımcı olarak örgüt çıkarlarına hizmet eder.
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân vererek, örgüt içinde etkin ve adil bir terfi sisteminin kurulmasına yardımcı olur.

- Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi ve daha sağlıklı bir kurum kültürünün kurulmasına yardımcı olur.
- Değerlendirici sayısının fazla olması, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini arttırarak, bu çıktılar doğrultusunda alınacak örgüt içi kararların etkinliğini arttırır.
- Katılımı ve demokratik bir yönetime doğru gidişi kuvvetlendirir.

4.5.4 Müşteriye Olan Faydaları

Ürün ve hizmet ile ilgili kararlara müşterinin katılımını sağlayarak müşteri beklentilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur. Yeni fikirlerin üretimine katkı sağlar. Müşterilerin, kalite kontrol aşamasında hazır bulunarak, kaliteyi tanıma ve takdir etme şansına sahip olmalarına yol açar. Kısacası, müşteri ile örgüt arasındaki ilişkiyi güçlendirir [60].

360 derece performans değerlendirme sistemi, iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine dâhil ederek artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfedilmesine yardımcı olabilir [87].

4.5.5 Takıma Olan Faydaları

Takım üyeleri, gelecekte birbirleri hakkındaki fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden dolayı daha bilinçli ve tutarlı davranacaklardır. Oluşan verimli ortamda takım üyelerinin performansı hakkında daha sağlıklı ve geçerli bilgiler sağlandığından, üyelerin katılımları ve katkılarını ortaya çıkarmaktadır. Takım lideri ile takım arasındaki ilişkiyi dengelemekte; takım üyelerinin seçiminde isabetli karar alma şansını arttırmakta, takımın gelişimi için gereken ihtiyaçların tespitine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, takımın müşterilere verdiği hizmetin gözlenebilmesine olanak sağlamaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin takıma sağlayacağı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz [60];

- Takım üyeleri arasındaki iletişimi artırır.
- Takım üyelerini sürece dahil ederek takım ruhunu destekler.
- Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.

YETKİNLİK

Gün geçtikçe farklılaşan sosyal, ekonomik ve teknolojik koşullar, her alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da yeni ihtiyaçları doğurmakta ve bu ihtiyaçlar yeni kavramların, teorilerin ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yetkinlikler de değişimlere bağlı olarak farklılaşan çalışma koşullarına uyum göstermeye çalışan işletmeler tarafından piyasada ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla kullanılmıştır [88].

Performans değerlendirme metotları içerisinde de yetkinlik kavramına yer verilmiş ve ölçümler ile çalışanların kendilerinden beklenen yetkinlikleri karşılayıp karşılayamadıkları araştırma konusu olmuştur. Bu sebeple tezin uygulama aşamasında üzerinde durulacağı için bu bölümde “yetkinlik” ve yetkinlikle ilgili konular ele alınacaktır.

5.1 Yetkinlik Kavramı ve Tarihçesi

Yetkinlik kavramı, yönetim literatüründe ilk defa 1957’de Selznick tarafından “ayırt edici yetkinlik” biçiminde, işletmenin kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış ancak kavram bu kullanımıyla evrensel düzeyde kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramını insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White 1959’da kullanmış, ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland’ın 1973 yılında American Psychologist dergisinde yayımladığı “Testing for Competence Rather than Intelligence” adlı makalesinden sonra almıştır. McClelland, davranış özelliklerinin

ve karakterlerinin iş performansında kimin daha başarılı olduğunu karar vermede yetenek testlerine göre daha etkili olduğunu iddia etmiştir[89].

Yetkinlik kavramı önceleri performans bileşenlerinden biri olarak tanımlanırken, daha sonraları yüksek performansı vasat olandan ayıran bilgi, beceri, yeterlik ve diğer karakteristikler olarak tanımlamıştır. Buna göre yetkinlik, etkili bir performans için gerekli olan ve ölçülebilen bir kabiliyettir. Yetkinlik; bilgiden, tek bir beceriden ya da kabiliyetten, kişisel bir özellikten ya da bu özelliklerin iki veya daha fazlasının birleşmesinden oluşabilir. Yetkinlik, iş performansının temel yapı taşıdır. Alınan görevlerde başarılı olmak için çeşitli yetkinliklere aynı anda veya o görev süreci içerisinde farklı zamanlarda ihtiyaç vardır [90].

ABD'de yetkinlik bireye bağlı ve bireysel özelliklere dönük bir kavramdır. İngiltere' de ise, iş ile bağlantılıdır ve iş için gerekli olan yetkinlikleri ifade eder. Bu açıdan bireyin yetkinliğinin sınırını, "iş" için gerekli olması belirler. Ülkemizde de bu anlamda bir yetkinlik tanımı kabul edilmiştir. “ Yetkinlik, bireyin belirli bir işte istenilen düzeyde başarı sağlamak için kritik değer taşıyan, bireyi sıradan uygulamacılardan farklılaştıran; gözlemlenebilen, ölçülebilen özellikleri ile eğitim yoluyla geliştirilebilen bilgi, beceri ve davranış/tutumlarının toplamıdır.” [88]

Yetkinliklerin gelişimine bakıldığında, öncelikli olarak hedeflerle birlikte performans değerlendirme sistemlerinde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Çalışanlar artık, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere ulaşırken kendilerinden beklenen davranışları ne derece yerine getirdiklerine göre de değerlendirilmekte ve gelişimleri planlanmaktadır. Yöneticiler için esas olan artık sadece “neyin” başarıldığı değil, bununla birlikte “nasıl” başarıldığı da olmaktadır. Bu sayede yüksek performanslı çalışanları ayırt eden özellikler ortaya çıkartılmakta, işletme performansına olumlu yansıyan davranış özelliklerinin tüm çalışanlar tarafından gösterilmesi için gelişim planları hazırlanmakta ve işletmenin gelecekteki liderleri bu doğrultuda yetiştirilmektedir [91].

5.2 Yetkinlik Türleri

Etkin bir performans, gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlerin ortaya konmasıyla sergilenebilir. Çalışanların işe ilişkin yetkinliği, işin gerektirdiği fiziksel yeterlikler yanında, gerekli bilgi, beceri, tutumları kazanmaların bağlıdır. Bu durumda, yetkinliklerin üç boyutu olduğu söylenebilir: Bilgi (nasıl yapacağını bilme), beceri (yapabilme) ve tutum (yapmayı isteme ve seçme) [57].

Bilgi: Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Konuya teorik olarak hâkim olmak, bağlamsal ve prosedürel gerekliliklerini bilmek yetkinliğin bilgi boyutu için önemlidir. Örneğin “ekip çalışması” konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.

Beceri: Yetkinliğin ikinci boyutu olan beceri kısaca, “güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. İş ortamında “bir işe yetenekli olmak” başkalarından daha az bir çaba ile daha üst düzeyde performans göstermesidir. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken beceri, yaparak ve yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir [92].

Tutum: Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir. Bireyin belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de bireyin ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, iş birliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi

geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır.

Yetkinlikler, işletmelerin DNA'sı olarak da tanımlanmaktadır. Herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması ve standart hale gelmesi için aşağıdaki özellikleri taşımalarıdır [93];

- İşletmenin vizyonu, misyonu ve stratejilerinden yola çıkılarak tanımlanmış,
- Gözlemlenebilir ve ölçülebilir,
- Tek bir faaliyeti içeren,
- İşin / pozisyonun gerektirdiği niteliklerle ilgili olan,
- Tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmiş,
- Basit ve kolay anlaşılabilir,
- İşletmeye özgü olmalıdır.

Davranış olarak gözlemleyemediğimiz ve organizasyonun kullanmayacağı bilgi, beceri ve tutumların organizasyon açısından bir değeri yoktur [94].

Literatür incelendiğinde yetkinlikleri, temel, teknik ve yönetsel yetkinlikler olmak üzere genel olarak üç gruba ayırmak mümkündür.

5.2.1 Temel Yetkinlikler

Geçmişteki hiyerarşik işletmelerde sadece yöneticiler için uygulanan ancak günümüzün daha yassılaştıran işletmelerinde fikirlerine değer verildiğini görmek ve etkili olmak isteyen herkesin ihtiyaç duyduğu (iletişim, etkileme, planlama ve organizasyon, müşteri odaklılık vb.) yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler işletmenin tüm çalışanlarında olmasını istediği ve işletmenin yararlanabileceği var olan temel yetkinlikleri ifade eder. Aynı zamanda işletmenin kimliğinin kalbinde yatan değerleri ve varoluş sebeplerini içeren bu yetkinlikler, işletmenin değişimlere başlarken ya da değişimleri yanıtlarken bütünsel bilgisini, organizasyonel prosesleri, sistemleri ve prosedürleri, tüm entegre davranış modellerini, iç şebekeleri ve kişilerarası ilişkileri temsil eder. Böylelikle işletmenin normları, değerleri, stratejileri, hedefleri gibi unsurlar göz önüne alınarak temel yetkinlikler oluşturulur [95].

Aşağıda temel yetkinliklerden “Analitik Düşünme” tanımlanmış ve bu yetkinliğe sahip bir çalışan tarafından gösterilmesi beklenen davranışlar belirtilmiştir [93].

Yetkinlik	Analitik Düşünme
Tanımı	Mantıksal, sistematik ve bütüncül bir yaklaşımla karşılaşılan sorunları çözebilme kabiliyeti.
Gösterilmesi Beklenen Davranışlar	➤ İki veya daha fazla seçenek arasında sistematik bir karşılaştırma yapabilmek; ➤ Birtakım bilgilerdeki tutarsızlık ve uyumsuzlukların farkına varabilmek; ➤ Karar verme veya bir durumu analiz etme sürecinde birtakım parametreleri ve faktörleri belirleyebilmek, maliyetleri, faydaları, riskleri ve değişimleri ölçümleyebilmek; ➤ Karmaşık görev ve problemleri parçalarına ayırarak ele alma ve her bir parçayı detaylı bir şekilde dikkate alabilmek; ➤ Yerine getirilmesi gereken işlerin öncelik sırasını belirleyebilmek.

Şekil 5.1 Analitik düşünme yetkinliği

5.2.2 Yönetsel Yetkinlikler

Yönetsel yetkinlikler, işletmeler içinde yönetici pozisyonundaki ya da kariyer hayatları içinde yöneticilik pozisyonuna gelebilecek kişilerin sahip olması beklenen yetkinliklerdir. Yöneticilerin çoğunluğu için geçerli olan bu yetkinlikler başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve iş birliği ile takım liderliğini içermektedir.

Aşağıda yönetsel yetkinliklerden “Takım Çalışmasına Yatkınlık” tanımlanmış ve bu yetkinliğe sahip bir çalışan tarafından gösterilmesi beklenen davranışlar belirtilmiştir [93].

Yetkinlik	Takım Çalışmasına Yatkinlik
Tanım	Takım üyesi olarak diğer üyelerle uyum ve işbirliği içerisinde çalışma arzusu ve kabiliyeti.
Gösterilmesi Beklenen Davranışlar	➤ Diğer takım üyelerinin fikirlerini yapıcı bir şekilde dinleyebilmek ve karşılık vermek. ➤ Takım içerisinde ortaya çıkan anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde çözümleyebilmek. ➤ Deneyimlerini diğer üyelerle paylaşabilmek. ➤ Diğer üyelere yardım, bilgi ve destek sağlayarak ilişkilerini sürdürmek.

Şekil 5.2 Takım çalışmasına yatkinlik yetkinliği

5.2.3 Teknik Yetkinlikler

Bu yetkinlikler görevlere özgü yetkinlikleri ifade eder. Bir görevi yerine getirebilmek için gerekli olan yetkinliklerdir. Belirli bir iş ailesi ya da fonksiyonda üstün başarı için gereklidir. Buna göre bir görev için gerekli olan fonksiyonel yetkinlik bir başka görev için gerekli olmamaktadır. Tamamen görevle ilişkilendirilir ve görevin sahibinden bu yetkinliğinin edinilmesi beklenir. Teknik ve mesleki bilgi içeren bu tür özellikli yetkinlikler fonksiyonel yetkinlikleri oluşturur [96]. Rekabet analizi yapma, müşteriye teknik bilgi ve destek sağlama, müşteri problemlerini çözümüleme vb. gibi yetkinlikler bu gruba girmektedir.

Aşağıda teknik yetkinliklerden “ Müşteri Odaklılık” tanımlanmış ve bu yetkinliğe sahip bir çalışan tarafından gösterilmesi beklenen davranışlar belirtilmiştir [93].

Yetkinlik	Müşteri Odaklılık
Tanım	Müşterinin beklentilerine artı değer yaratacak şekilde yanıt vermek, müşteri tatmini sağlamak.
Gösterilmesi	➤ İç ve dış müşteriler ile bunların beklentileri konusunda derin bir algılamaya sahip olmak.
Beklenen	➤ Müşteri beklentilerini karşılamak için uygun kaynakları harekete geçirmek.
Davranışlar	➤ Müşteri tatmini konusunda bireysel sorumluluk üstlenmek.
	➤ Açık ve direkt iletişim becerilerini kullanarak, müşterinin güvenini kazanmak.
	➤ Müşterileri, kendileri için önemli olan unsurlara en yüksek önceliğin verildiği konusunda ikna etmek.

Şekil 5.3 Müşteri odaklılık yetkinliği

5.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Önemi

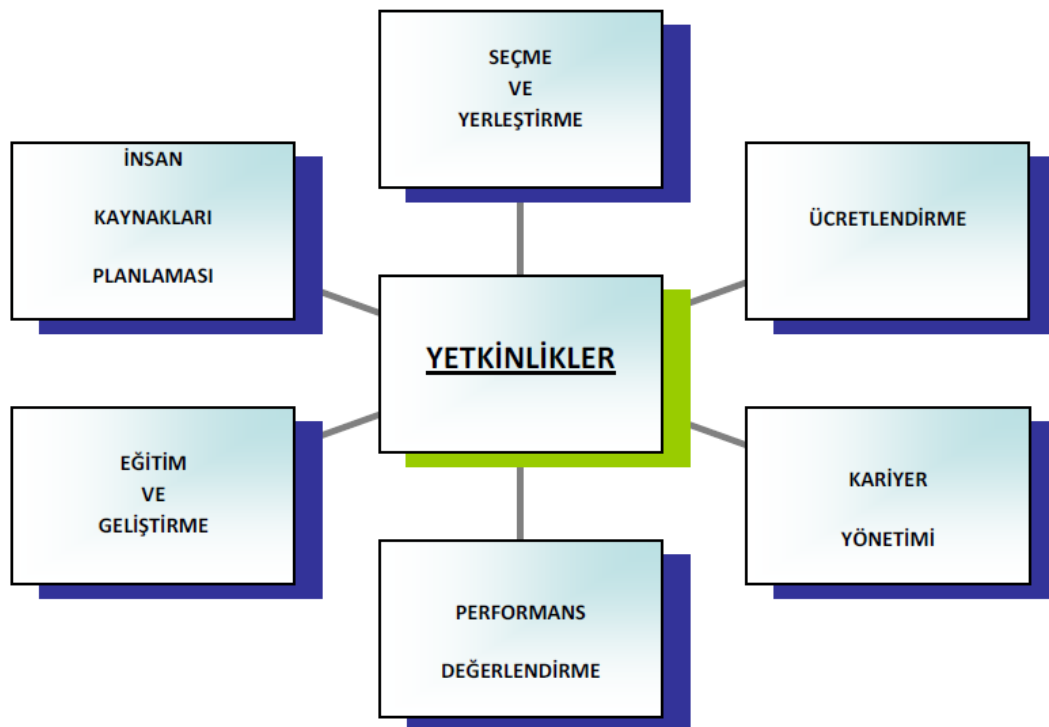
Son yıllarda birçok işletme gelişim stratejilerini ve yönetim modellerini yetkinlik bazlı sistemler doğrultusunda yeniden düzenlemeye ve geliştirmeye yönelmektedir. Bunun ilk sebebi, ulaşılabilir bireysel performansa odaklanmanın işletmenin performansına sağlayacağı faydaya inanmaktır. Bu sistemin kullanılması ile işletmelerde önemli pozisyonlara getirilecek kişilerin burada başarılı olmaları için hangi özelliklere ihtiyaçları olduğunu belirleyebilmek, işletme performansı ve etkinliği arttırmak için doğru role doğru kişileri seçmek, yeni roller için bireysel yetkinlikleri değerlendirmek ve eğitim ihtiyaçlarını tanımlayabilmek mümkün olabilmektedir [97].

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çeşitli araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının kuruma rekabet avantajı sağlamada önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Etkin performans için gerekli bir insan kaynakları stratejisi ise yetkinlik kavramıyla örtüşmektedir. Yetkinliğe dayalı yönetim anlayışı, şirkete ait rekabetçi

avantajı sağlamak amacıyla insan gelişiminin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır [98].

Yetkinlik yaklaşımı işletme stratejilerinin insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilendirilmesini gerektirir. İşletme stratejilerine bağlı olarak oluşturulan hedeflerin gerektirdiği roller ise yetkinlikler ile tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yetkinliklerin üstün performansla olan ilişkisi son dönemde insan kaynakları yönetiminde yetkinlik temelli uygulamaların tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağının işletmeye girdiği andan itibaren doğru yöntemle, objektif bir şekilde değerlendirebilmenin ve yüksek performans gösteren çalışan ile ortalama performans gösteren çalışanı objektif bir şekilde ayırt etmenin yolu İnsan Kaynakları Yönetimi'nin tüm fonksiyonlarını yetkinlik bazlı oluşturmaktan geçmektedir [99].

İnsan kaynakları planlamasında yetkinlikler, mevcut insan kaynaklarının ve bu kaynakların nasıl değerlendirildiğinin bir envanterini oluşturmak için veri tabanı olarak kullanılır. Özellikle çok sayıda çalışanı olan işletmeler için, yetkinlik bazlı planlamanın değer yaratan kilit pozisyonlara odaklanması maliyet avantajı sağlar.



Şekil 5.4 Yetkinliklerin insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkisi

Yetkinlik bazlı insan kaynakları planlamasına yönelik uygulama aşamaları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir [100];

- Pozisyonların yetkinlik gereksinimleri belirlenir ve pozisyonu dolduran çalışanların yetkinlik değerlendirmesi yapılır.
- Tahmin etme süreci ile geleceğe yönelik insan kaynakları gereksinimleri projeksiyonu yapılır.
- Bu projeksiyona yönelik pozisyon ve insanlara, gelecek koşullarını değerlendiren yetkinlikler atanır.
- Mevcut durum ve gelecek projeksiyonu karşılaştırılarak arasındaki farklar belirlenir.
- Farkı kapatmaya yönelik hareket planları oluşturulur.
- Belirli dönemler itibarı ile sistemin kontrolü yapılır.

Yetkinliklerin en önemli avantajlarından biri, çalışan seçim sürecinde işletme yetkililerine, doğru görev bilgileri sağlayarak başvuran adaylar arasından daha iyi bir seçim yapabilmelerini mümkün kılmaktır. Ayrıca başvuran adaylara, çeşitli görevlerin kapsamı ve aranan özellikler daha iyi açıklanabilecektir. Personel seçiminin gerçekleştirilmesi için önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. İş yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmak gereklidir. İş - kişi uyumunun başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi, bireylerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi, işe ait yetkinlik modelinin dikkate alınması ve iş - kişi arasındaki uyumun değerlendirilmesi ile mümkündür. Sonuçta işe ve işletmeye en uygun adayın seçilmesi amaçlanmaktadır. Geleneksel mülakatlarla yapılan hatalı işe alımların, işletmeye, işe alınan kişinin yıllık ücretinin neredeyse iki katı kadar bir maliyete neden olduğu tahmin edilmektedir [101].

Yetkinlik bazlı kariyer planlama sistemleri, yukarı doğru, yatay, çapraz ve ikili kariyer yolları, ilerleme ve gelişme fırsatlarının önündeki engelleri ortadan kaldırmış, esnek ve kolaylıkla güncellenebilen bir sistemin kurulmasına olanak sağlamıştır. Bu sayede çalışanların yüksek performanslarına hak ettikleri değerin verilmesi için kademe

atlamalarına gerek kalmamıştır. Kişiler yatay ilerleme yolunu seçse bile yetkinlikleri ve performansları oranında ücret aldıkları için işletmelerde adil bir ücret sistemi oluşumu sağlanmış olmaktadır. Kariyer planlamanın işletmelerde yetkinlik bazlı olarak gerçekleştirilmesi daha objektif ve açık bir yapı kazandırarak, çalışanların işletmelerine güvenini artırmakta, hedefe ulaşmak için gerekli unsurlar belli olduğundan gelişme daha kısa sürede ve bilinçli olarak gerçekleştirilebilmektedir [102].

İnsan kaynakları süreçlerinden etkin sonuçlar alınması birbirleri ile uyumlu olmalarına bağlıdır. Çünkü tüm İK süreçleri birbirleri ile ilintilidir ve birbirlerini etkiler. Modası geçmiş, ama birbirleri ile uyumlu İK süreçleri, her biri farklı bir modern yaklaşıma ve modele göre uygulanan İK süreçlerine göre daha etkin sonuçlar doğurur. Bu yüzden sadece işe alım süreçlerini yetkinlik bazına dayandırıp, sözelimi performans yönetimini hedeflerle yönetime uygun olarak sonuç odaklı bir temele oturtmak, bir anlam taşımayacaktır [44].

BÖLÜM 6

UYGULAMA

Tezin bu bölümde diğer bölümlerde anlatılan konulardan hareketle bankacılık sektöründe kariyer yönetimi için gerekli olan bilgileri ve veriler sağlayacak yöntemi belirlemeye ve bu yöntemin uygulaması aşamasında gerekli olan alt yapı çalışmalarının nasıl yapılması gerektiği anlatılmaya çalışılacaktır.

Kariyer yönetimi için; organizasyonların kariyer yollarını belirlemesi ve kariyer planlarını yapması gerekmektedir. Kariyer yollarının belirlenmesi sürecinde insan yani çalışan faktörünün çok iyi incelenmesi, planlama aşamasında ise organizasyonun gelecek ile ilgili beklentilerinin ve kurum kültürünün çok iyi araştırılması gerekmektedir.

İşe alım sürecinden başlanarak, personel planlamasının yapılmasında, kurum için eğitim faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde, organizasyonun devamlılığı için kurum içinden yönetici yetiştirilmesinde, çalışanlarda bulunması gereken yetkinlikler ve bu yetkinlikleri geliştirme yöntemlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sebeple başlangıç noktası yetkinliklerin belirlenmesi aşaması olacaktır.

Yetkinliklerin belirlenmesinden sonra çalışanların bu yetkinlikleri karşılama düzeylerini belirleyebilmek için belirli sürelerle değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirmeler ise performans ölçümleri ile yapılabilmektedir. Bu yüzden kurum kültürüne uygun, beklentilere cevap verebilecek bir performans değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir. Yapılan literatür araştırmalarında ve benzer konudaki tezlerde en çok öne çıkan yöntem 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi olmuştur. Hem en yaygın performans değerlendirme yöntemi olması hem de uygulamanın yapılacağı kurumun yapısına uygun olduğu düşünüldüğü için tezin uygulama aşamasında bu

yöntem kullanılmıştır. Değerlendirme sonrası ortaya çıkan sonuçlara göre de hem uygulamanın yapıldığı banka için hem de sektörde yer alan diğer bankalar için uygulanabilir bir kariyer yönetimi modeli önerilmiştir.

6.1 Uygulamanın Yapılacağı Banka Hakkında Genel Bilgiler

2012 yılsonu itibariyle 100 milyar TL'nin üstündeki aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük 10 bankası arasında bulunmaktadır. 11,9 milyar TL öz kaynağı ve % 16,1'lik sermaye yeterlilik rasyosu ile sektörün güçlü isimleri arasında yer almakta olup son yıllardaki değişim ve dönüşüm sürecinin sonucu olarak 2012 yılsonu itibariyle 1,46 milyar TL ile tarihinin en büyük karını elde etmiştir.

Yurt içinde 81 ilde ve yurt dışında 3 ülkede olmak üzere toplamda 750'nin üzerindeki şube sayısı ile geniş bir şube ağına sahiptir. 20'den fazla Bölge Müdürlükleri aracılığıyla Genel Müdürlük birimleri ile şubelerin koordinasyonu sağlanmaktadır. Dünyayı etkileyen küresel krize rağmen bankacılık sektörünün ülkemizde büyümesine paralel olarak 2012 yılında sektördeki en fazla istihdam olanağı sağlamış ve 2000'e yakın yeni çalışanı ailesine katarak 2012 yılsonu itibariyle 13.000'den fazla personele sahip olmuştur. Çalışanlarının tamamına yakını ülkenin saygın üniversitelerinde en az lisans düzeyinde eğitim görmüş nitelikli insan gücünden seçerek sektördeki yerini gün geçtikçe güçlendirmektedir.

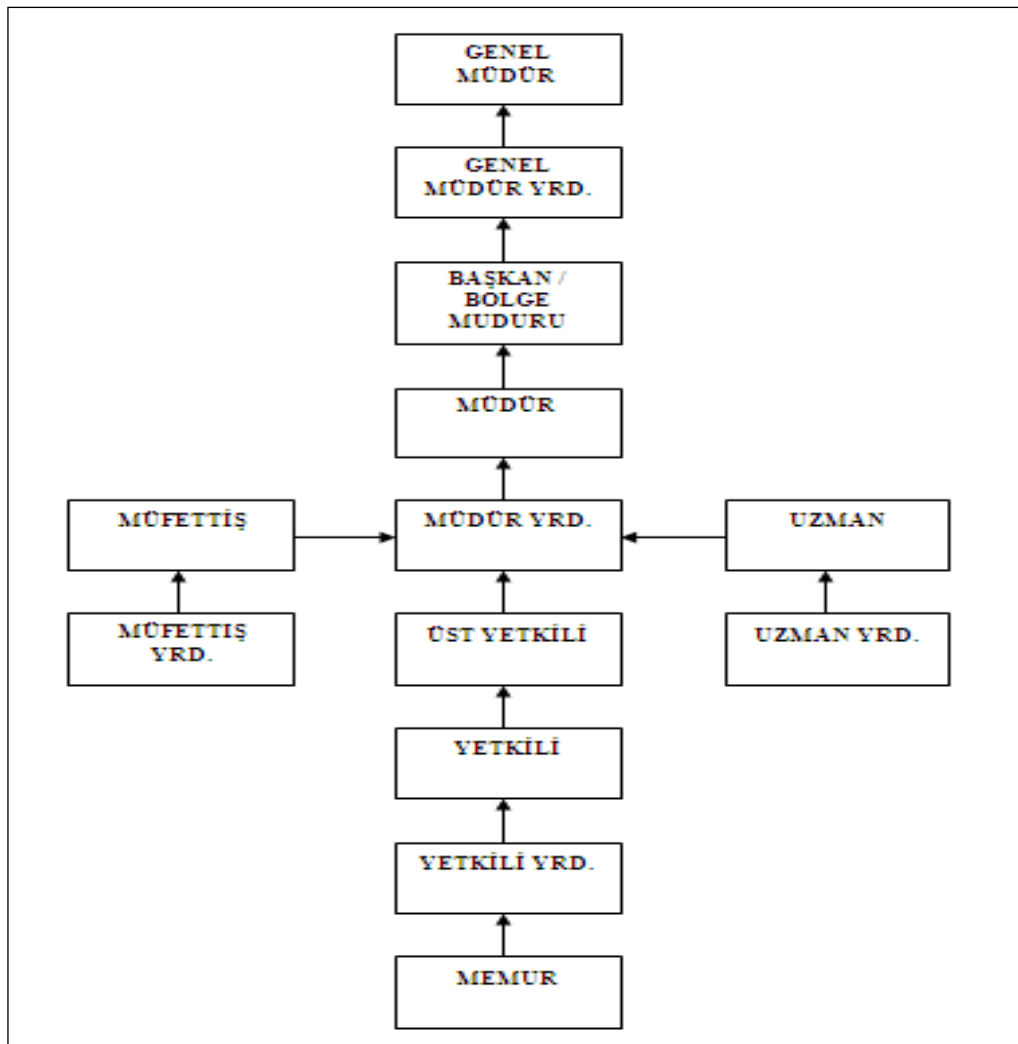
Banka, mevduat toplama iznine sahip olmasının yanı sıra ticari, kobi ve bireysel bankacılık alanlarında faaliyet göstermektedir. 2013 yılında hem bankacılık uygulamaları hem de insan kaynakları alanında değişim ve gelişim süreçlerine ağırlık vererek sektörde üst sıralarda yer almak için çalışmalarına devam etmektedir.

6.2 Bankanın Mevcut Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlama Süreci

Banka'da çalışma hayatına başlamak isteyen kişiler için bankaya girişte, mezun oldukları bölüm ve çalışmak istedikleri alanlara göre farklı pozisyonlar beklemektedir. Bunlar; Bankacılık Grubu, Hukuk Grubu ve Bilgi Teknolojileri Grubu olmak üzere üç temel alanda toplanmıştır. Bankacılık grubu da, temel bankacılık uygulamaları ile yönetim birimleri ve destek birimleri olmak üzere iki alana ayrılmıştır.

Bankada çalışan personelin yaklaşık %90'lık bölümü bankacılık faaliyetlerini yürütmektedir. Bankacılık faaliyetlerini yürüten bölümde çalışmak isteyen kişiler için bankada göreve başlanacak 3 farklı pozisyon mevcuttur. Bu pozisyonlar;

- Bankanın iç denetim biriminde görev alan ve bankanın tüm birim ve şubelerinin yaptıkları işlemleri kanunlara ve yönetmeliklere göre denetleyen müfettiş yardımcısı,
- Ağırlıklı olarak bankanın genel müdürlük birimlerinde çalışan ve çalıştıkları alanda uzmanlaşarak konularında yetişmiş, bankacılık uygulamaları konusunda bilgi sahibi olan uzman yardımcısı,
- Çoğunlu şubelerde operasyon ve ya satış görevlerinde yer alan, müşterilerle birebir diyalog içerisinde olan bankanın görünen yüzünü temsil eden memurlardır.



Şekil 6.1 Bankacılık birimlerinde kariyer yolu

Şekil 6.1’de her pozisyon için kariyer yolu gösterilmiştir. Belirtilen 3 pozisyondan herhangi birinde bankada göreve başlanması için farklı nitelikler aranmaktadır. Personel ihtiyaç planlaması ve kariyer planı yapılırken bu farklılıklar göz önünde bulundurulmaktadır.

Bankada her pozisyon için kariyer planında bir üst göreve yükselmesi için geçirmesi gereken süreler ve alması gereken eğitimler ayrı ayrı belirlenmiştir. Örneğin; memur unvanında başlayan bir kişinin müdür yardımcısı olmasına kadar geçen süre lisans mezunları için yaklaşık 16 yıl olmakla birlikte yöneticilerin başarılı performans değerlendirmeleri ve yapılan yazılı sınavlarda başarılı olmaları sonucu 8 yıla kadar inmektedir. Uzman yardımcıları için ise müdür yardımcısı olmasına kadar geçen süre 8 yıl olarak belirlenmiş olup bu süre yöneticilerin personel hakkında başarılı performans değerlendirmeleri sonucu 6 yıla kadar düşebilmektedir. Müfettiş yardımcılarında ise bu süre iç denetim birimlerinin yaptıkları değerlendirmeler sonucunda yaklaşık 5 ile 8 yıl arasında değişebilmektedir.

Personelin kariyer yolundaki geleceğini etkileyen ve personel hakkında terfi ve tayin gibi konularda etkili olan performans değerlendirmeleri bankada sadece yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Bu değerlendirmelerin tek tarafları ve sadece yöneticiler tarafından yapılması, gelişim ve değişim süreci yaşayan banka için eleştiri konusu olmaktadır.

Banka’da performans değerlendirmesi daha çok kamu da bilinen adıyla “tezkiye” ve ya “sicil” değerlendirmesi olarak yılda bir kez yapılmaktadır. Değerlendirme genellikle birim/şube müdürleri tarafından yapılmakta olup birim/şube müdürünün isteği ile personelin kendisinden önce birim/şubenin müdür yardımcısı ya da operasyon koordinatörü de değerlendirebilmektedir. Bu durumda bir personel için iki farklı kişi tarafından değerlendirme yapılmakta olup birim/şube müdürleri kendilerinden önce değerlendirme yapan kişilerin verdiği notları görmekte ve isterlerse çalışanın tekrar değerlendirilmesini isteyebilmektedirler.

Tezkiye formlarının içerikleri İnsan Kaynakları tarafından oluşturulmuş ve birimlerin görüşü alınarak son hali verilmiştir. Bankada kullanılan tezkiye formları 3 bölümden

meydana gelmiştir. Her bölümde ana başlıkta belirtilen konu hakkında değerlendirmeler yapılmakta ve personel hakkındaki genel değerlendirme bu üç bölümün ortalamasının belirli yüzdeleri alınarak oluşturulmaktadır. Bu bölümlerden; verimlilik ve etkinlik değerlendirmesinin sonuca etkisi %30, sosyal yönüne ilişkin değerlendirmelerin sonuca etkisi %30 ve görevde uzmanlık değerlendirmesinin sonuca etkisi %40 olarak belirlenmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda sadece ortaya çıkan genel değerlendirme notuna göre personel hakkında kararlar verilmekte olup değerlendirilen her bir kriter için analiz yapılmamakta ve dolayısıyla bu bilgi tayin, terfi, eğitim faaliyeti vb. konularda kariyer planlaması için etkin bir şekilde kullanılmamaktadır.

İDARİ TEZKİYE FORMU										
Ad Soyad	Sicil No	Ünvan	Rol	Öğrenim	Birim Şube/Sınıfı	Görev Baş	Birim Baş	Son Terfi Tarihi	Emekli Tarihi	Dönem
		150/MEMUR		LİSANS		04.07.2008	04.07.2008	04.07.2008	24.04.2043	2011
Birim Şube		MÜDÜRLÜĞÜ								
Görevde Uzmanlık						Birinci Amir Notu		Son Amir Notu		
Güncel Kararların Mevzuata ve Uygulamaya Etkilerini Tespit Edebilme Becerisi						80		80		
Operasyon/ Analiz Safhalarında Olabilecek Hataları Tahmin Edebilme ve Önleyebilme						80		80		
Raporlama ve Özet Durum Analizlerinde Net ve Anlaşılır Olabilme Becerisi						70		80		
Çalıştığı Servisin Gerekli Bilgi, Beceri ve Uygulamalara Hakimiyet Düzeyi						80		90		
Şube ve Birimlere, Etkin Destek Sağlayabilme ve Servis Summa Anlayışı						70		80		
Görevde Uzmanlık ORTALAMASI						76		82		
Sosyal Yönetim İlişkin Değerlendirme						Birinci Amir Notu		Son Amir Notu		
Ekip Çalışmasına Yatkınlığı						80		80		
Esneklik, Değişim ve Gelişime Açık Olma Düzeyi						80		90		
Temsil Yeteneği ve İletişim Becerisi						70		70		
Tutum ve Davranışlarında Tutarlılık Düzeyi						80		90		
Özgüveni ve İkona Etme Gücü						60		70		
Üstlerine Karşı Tutum ve Davranışları						90		90		
Sosyal Yönetim İlişkin Değerlendirme ORTALAMASI						77		82		
Verimlilik ve Etkinlik Değerlendirmesi						Birinci Amir Notu		Son Amir Notu		
Banka Mevzuatını Düzenli Takip Etme Alışkanlığı						70		80		
Gizlilik Esasına Uygun Çalışma Duyarlılığı						90		90		
Kendine Hedefler Koyabilme ve Bu Hedeflere Ulaşabilme						80		80		
Mesai Saatlerine Uyumu						100		100		
Zamanı Etkin Kullanma Becerisi						90		90		
Çözüm Odaklı Kararlar Verebilme Becerisi						80		70		
İş ve Belirlenen Hedefleri Benimseme						80		90		
İşine İlişkin Sorumlulukları Üstlenebilme						80		80		
İşini Kendi İçinden ve Doğru Yapma						80		80		
İşinin Gerekli Mesleki Bilgi Düzeyi						80		80		
İşinin Gerekli Teknolojik Bilgi Düzeyi						80		90		
Verimlilik ve Etkinlik Değerlendirmesi ORTALAMASI						83		84		
GENEL ORTALAMA						78		83		
Genel Değerlendirme Ortalaması						80				
Birinci Tezkiye Amirinin Personel Hakkındaki Görüşü										
Birinci Tezkiye Amirinin Not Ortalaması Durum Değerlendirmesi						Başarılı				
İkinci Tezkiye Amirinin Personel Hakkındaki Görüşü										
İkinci Tezkiye Amirinin Not Ortalaması Durum Değerlendirmesi						Başarılı				
Genel Değerlendirme Ortalamasına Göre Durum Değerlendirmesi						Başarılı				
Birinci Tezkiye Amiri						Son Tezkiye Amiri				
032/MÜDÜR YARDIMCISI						011/MÜDÜR				

Şekil 6.2 Genel Müdürlük çalışanına ait tezkiye değerlendirme formu

Şekil 6.2’de Genel Müdürlük birimlerinde çalışan bir personel için çalıştığı birimin müdür yardımcısı ve müdürü tarafından doldurulmuş 2011 yılına ait tezkiye değerlendirme formu yer almaktadır.

Her kriter için değerlendirmeler 0 ile 100 arasında olmak üzere 10’nun katları olacak şekilde puanlar verilerek yapılmaktadır. Şekil 6.3’de de bankanın İstanbul ilindeki şubelerinden bir tanesinde KOBİ segmentinde yer alan firmalara bankacılık işlemleri

konusunda destek veren müşteri temsilcisine ait bir tezkiye değerlendirme formu yer almaktadır. Bu kişi için sadece şube müdürü tarafından değerlendirme yapılmıştır.

İDARİ TEZKİYE FORMU										
Ad Soyad	Sicil No	Ünvan	Rol	Öğrenim	Birim Şube/Sı nı	Görev Baş	Birim Baş	Son Terfi Tarihi	Emekli Tarihi	Dönem
		063/UZMAN YRD.	KBP	LİSANS	2	11.04.2011	11.04.2011	11.04.2011	22.09.2043	2011
Birim Şube		/İSTANBUL ŞUBESİ								
Görevde Uzmanlık						Birinci Amir Notu		Son Amir Notu		
Müşteri Memnuniyeti ve Kaliteli Hizmet Sunma Konularındaki Duyarlılığı								90		
Müşterileri Bilgilendirmedeki Becerisi								90		
Portföy Yönetim Başarısı								90		
Ürün ve Kampanya Bilgilerini Güncel Tutabilme ve Ürün Pazarlayabilme Becerisi								90		
Görevde Uzmanlık ORTALAMASI								90		
Sosyal Yönelim İlişkin Değerlendirme						Birinci Amir Notu		Son Amir Notu		
Ekip Çalışmasına Yatkınlığı								90		
Esneklik, Değişim ve Gelişime Açık Olma Düzeyi								90		
Temsil Yeteneği ve İletişim Becerisi								90		
Tutum ve Davranışlarında Tutarlılık Düzeyi								90		
Özgüveni ve İkna Etme Gücü								90		
Üstlerine Karşı Tutum ve Davranışları								90		
Sosyal Yönelim İlişkin Değerlendirme ORTALAMASI								90		
Verimlilik ve Etkinlik Değerlendirmesi						Birinci Amir Notu		Son Amir Notu		
Banka Mevzuatını Düzenli Takip Etme Alışkanlığı								90		
Gizlilik Esasına Uygun Çalışma Duyarlılığı								100		
Kendine Hedefler Koyabilme ve Bu Hedeflere Ulaşabilme								90		
Mesai Saatlerine Uyumu								90		
Zamanı Etkin Kullanma Becerisi								80		
Çözüm Odaklı Kararlar Verebilme Becerisi								80		
İş ve Belirlenen Hedefleri Benimseme								90		
İşine İlişkin Sorumlulukları Üstlenebilme								90		
İşini Kendiliğinden ve Doğru Yapma								90		
İşinin Gerekirdiği Mesleki Bilgi Düzeyi								80		
İşinin Gerekirdiği Teknolojik Bilgi Düzeyi								90		
Verimlilik ve Etkinlik Değerlendirmesi ORTALAMASI								88		
GENEL ORTALAMA								90		
Genel Değerlendirme Ortalaması						90				
Birinci Tezkiye Amirinin Personel Hakkındaki Görüşü										
Birinci Tezkiye Amirinin Not Ortalaması Durum Değerlendirmesi										
İkinci Tezkiye Amirinin Personel Hakkındaki Görüşü						Başarılı ve özverili çalışmaktadır.				
İkinci Tezkiye Amirinin Not Ortalaması Durum Değerlendirmesi						Çok Başarılı				
Genel Değerlendirme Ortalamasına Göre Durum Değerlendirmesi						Çok Başarılı				
Birinci Tezkiye Amiri						Son Tezkiye Amiri				
						011/MÜDÜR				

Şekil 6.3 Şube personeline ait tezkiye değerlendirme formu

Bankada yılda bir kez yapılan tezkiye değerlendirmesinin yanı sıra altışar aylık dönemlerde de performans ölçümleri yapılmaktadır. Şubelerin ve şubelerdeki satış sorumlusu personelin bankacılık uygulamalarına ilişkin verilen hedefleri gerçekleştirme durumuna göre yapılan ölçümler ile performans düzeyleri belirlenmektedir.

Performans ölçümü ile şubenin ve personelin verilen hedefleri gerçekleştirme yüzdesi ölçülmektedir.

Şubeler; bulundukları lokasyon (il, ilçe ve semt bazında) ve müşteri portföyü gibi kriterlere bakılarak sınıflara ayrılmakta, şube sınıflarına dikkat edilerek de şubelere ve personele hedefler verilmektedir. Bölge Müdürlükleri ise bölgesinde yer alan şubelerin performansları üzerinden değerlendirilmektedir. Genel Müdürlük birimleri için şu an herhangi bir hedeflendirme ve ölçüm yapılmamakta olup birimlerinin hedeflendirilmesi için çalışmalar devam etmektedir.

Şubelerin hedeflendirme ve ölçüm sürecinde yer alan kriterleri şu şekilde özetleyebiliriz;

Vadesiz mevduat: Şubelerin vadesiz mevduat hesaplarındaki tutarlar gün sonu mizanlarından çekilerek aylık ortalamalar hesaplanır. Ölçümler 6 aylık ortalama hedefler ve altı aylık ortalama gerçekleşen rakamlar dikkate alınarak yapılır.

Vadeli Mevduat ve Banka Bonosu: Şubelerin Banka müşteri numarası bazında 1 milyon TL ve altındaki TL mevduatları ile döviz cinsinden 1 milyon ve altındaki yabancı para mevduatları dikkate alınır, bunlar dışında kalan vadeli mevduatlar hedeflerde ve ölçümde dikkate alınmaz. Ölçüm döneminde ihraç edilen Banka bonolarından müşteri numarası bazında 1 milyon TL ve altındaki tutarlar vadeli mevduat tutarına ilave edilir, hedefler de vadeli mevduat ve bono tutarları dahil olarak belirlenir ve ölçümler bu toplam üzerinden yapılır. Banka bono satışlarında da 1 milyon TL'nin üzerindeki ölçüm dışı tutulmaktadır.

Bireysel Nakdi Krediler: Şubelerin tüketici ihtiyaç kredileri, oto ve konut kredileri hesapları ile kredili mevduat hesaplarındaki tutarlar gün sonu mizanlarından çekilerek aylık ortalamalar hesaplanır. Ödeme Sistemleri Başkanlığı'ndan ay sonları itibarı ile alınan şube bazında gerçek kişi kredi kartı plasman ve harcama tutarları da bireysel kredi tutarlarına ilave edilir. Hedefleme ve ölçüm, bu tutarlar üzerinden yapılır.

Ticari Nakdi Krediler: Şubelerin ticari segmentli müşterilerinin nakdi kredi riskleri toplanmak sureti ile ilgili iş birimince aylık olarak hesaplanır ve ölçümde 6 aylık ortalamalar dikkate alınır.

Aktif kredi kartı sayısı: Şubelerin ay sonları itibari ile müşterilerine teslim ettikleri kredi kartları dikkate alınarak ölçüm gerçekleştirilir.

Kobi ve Obi Kredileri: Şubelerin kobi ve obi segmentindeki müşterilerinin nakdi kredi riskleri toplanmak sureti ile ilgili iş birimlerinde aylık olarak hesaplanır ve ölçümde 6 aylık ortalamalar dikkate alınır.

Komisyon Gelirleri: Şubelerin ay sonu mizanlarında yer alan kambiyo kârı dışındaki tüm faiz dışı gelir hesapları toplanmak sureti ile hesaplanır.

Net Kar: Şubelerin ay sonu mizanlarında yer alan toplam gelir ve gider rakamları arasındaki fark üzerinden hesaplanır.

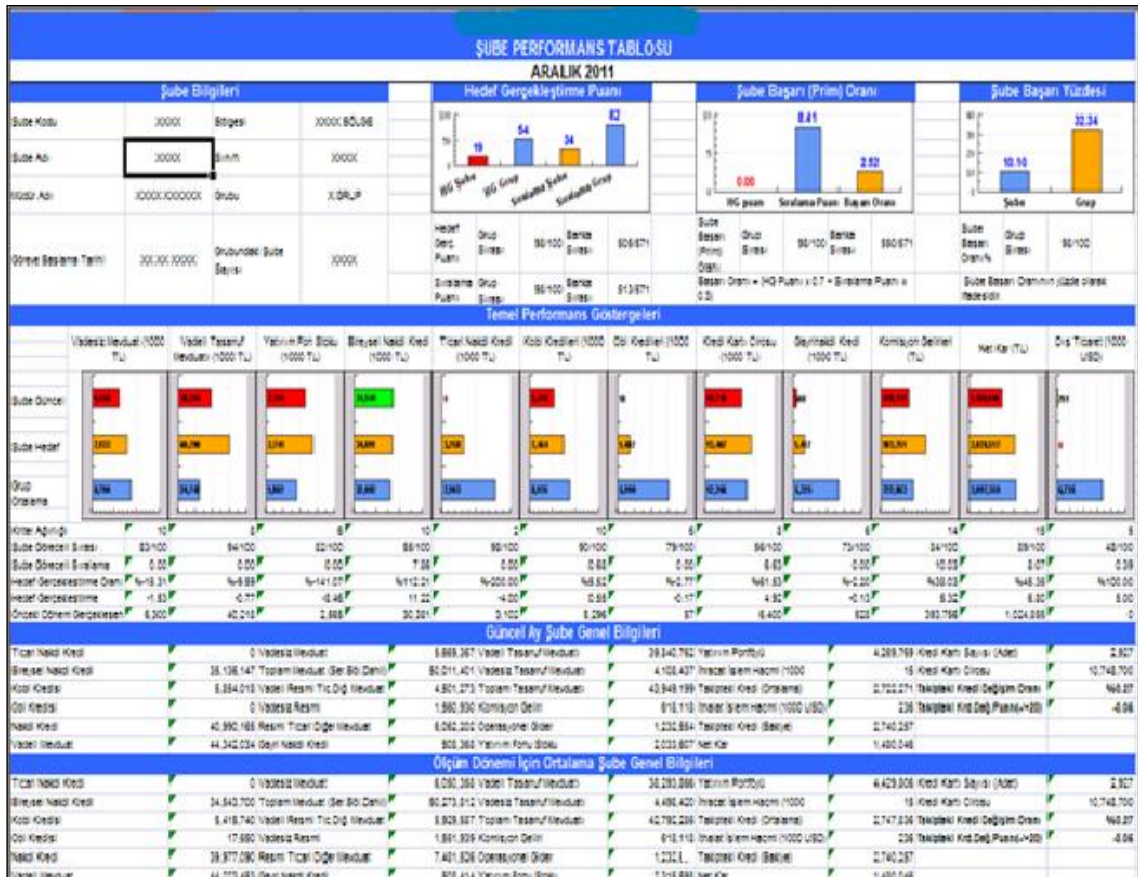
Dış Ticaret: Şubelerin ölçüm dönemi içerisinde gerçekleştirdikleri ihracat ve ithalat tutarları dikkate alınır. İthalat tutarları, açılan ve iptal edilmemiş dosya bedelleri üzerinden; ihracat tutarları, ihracat bedellerine ilişkin gelen havalelerin “swift mesajları tamamlama” menüsünden IH kodu kullanılarak yapılan girişlerin toplanması sureti ile hesaplanır.

Gayrinakdi Kredi: Şubelerin ticari, kobi ve obi segmentindeki müşterilerinin gayrinakdi kredi riskleri toplanmak sureti ile ilgili iş birimlerinde aylık olarak hesaplanır ve ölçümde 6 aylık ortalamalar dikkate alınır. Bu tutara şubelerimizce DBS işlemleri sonucunda firmalara tahsis edilen limitler ilave edilerek, hedefleme ve ölçümler bu toplam tutarlar üzerinden yapılır.

Yukarıda belirtilen 10 farklı kriterin ağırlıkları, vadesiz mevduat için 10, vadeli mevduat ve banka bonusu için 6, bireysel nakdi krediler için 10, ticari nakdi krediler için 2, kobi ve obi kredileri için 16, komisyon gelirleri için 20, net kar için 20, dış ticaret için 6 ve gayrinakdi krediler için ise 2 olarak belirlenmiştir. Ayrıca ay sonu itibariyle takipteki

kredi oranlarındaki artış ya da azalışa göre de 20 puan üzerinden ekleme ya da çıkarma yapılmaktadır.

Şubenin güncel performans bilgileri anlık olarak şube yöneticilerine ve satış sorumlusu personele gösterilmektedir. Satış sorumlusu olarak çalışan personel; bankanın faaliyette bulunduğu ticari, kobi ve bireysel bankacılık alanlarından birinde müşterilere danışmanlık yapan ve bu alandaki ürünlerin ve hizmetlerin müşterilere ulaştırılmasından sorumludur. Bu kapsamda bu personele kredi kullandırma miktarı, kredi kartı sayısı, pos sayısı, yeni müşteri kazanımı, mevcut müşterilere yeni ürün satışı, mevduat sağlama vb. konularda hedefler verilerek şubenin hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlaması beklenmektedir.



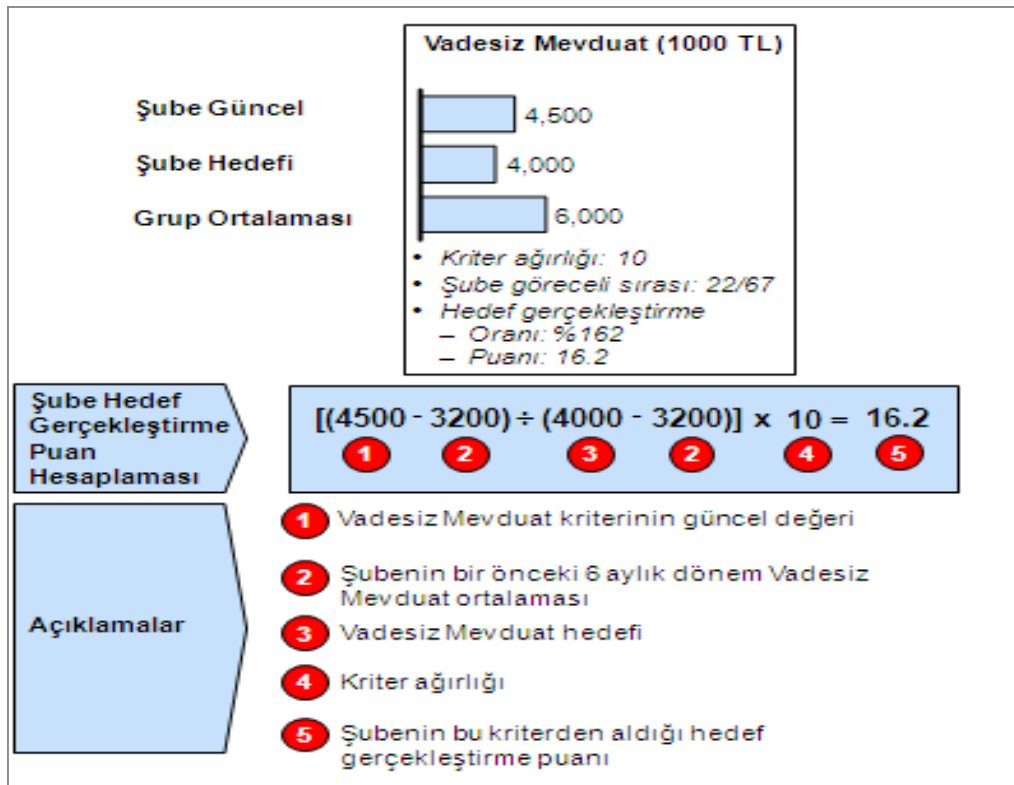
Şekil 6.4 Şube performans tablosu

Şekil 6.4’de şube performans tablolarına ait bir örneğe yer verilmiştir. Performans tablosunda şubenin bir önceki dönemde gerçekleştirdiği rakamlar, bu dönem şubeye verilen hedefler ve şubenin o anki hedef gerçekleştirme durumu yer almaktadır. Ayrıca

performans tablosunda şubenin o dönem sahip olduğu verilere bankadaki tüm şubeler arasındaki sırası ve kendi sınıfındaki şubeler arasındaki yeri gösterilerek hedefleri gerçekleştirme sürecinde nasıl bir yol izlemesi gerektiğine ilişkin bilgiler verilmektedir.

Altı aylık dönemler (Ocak – Haziran ve Temmuz – Aralık) sona erdiğinde şubelerin hedef gerçekleştirme oranları ve başarı oranlarının hesaplaması yapılır. Bu hesaplamalar şubenin altı aylık dönemdeki başarısının yanı sıra şube yöneticisinin başarısını, şubedeki satış sorumlusu personelin başarısını ve ekip çalışmasının neticesinde tüm şube personelin başarısını ortaya koymaktadır.

Şubelerin altı aylık dönemler sonunda hedef gerçekleştirme oranının hesaplanmasına ilişkin örnek Şekil 6.5’de gösterilmiştir. Şube performans kriterlerinin her biri için şekilde gösterildiği gibi ayrı ayrı değerlendirme yapılır. Bu değerlendirmelerin sonunda şubenin başarı oranı hesaplanmaktadır.



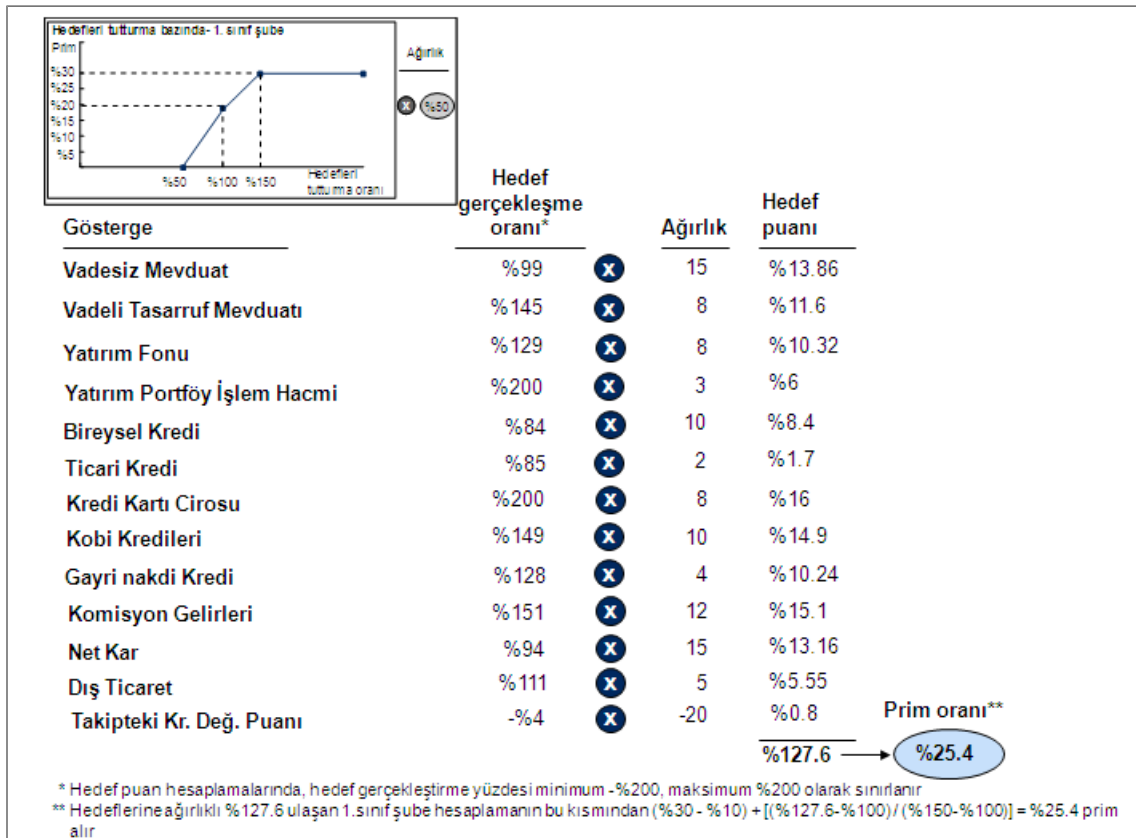
Şekil 6.5 Vadesiz mevduat kriteri için hedef gerçekleştirmeye ait hesaplama

Şubelerin tek bir kriter üzerinden yüksek hedef gerçekleştirmelerini engellemek ve bütün kriterlerde hedeflerini tutturması için her bir kriterden alacağı maksimum puan

o kriterin ağırlığının 2 katında fazla olamayacak şekilde hesaplanmaktadır. Yani vadesiz mevduat kriteri için herhangi bir şubenin alabileceği maksimum puan 20'dir.

Bir şubeye ait tüm kriterler üzerinden hedef gerçekleştirme oranının hesaplanmasına ilişkin örnek şekil 6.6'da sunulmuştur. Burada hesaplama yapılırken şubenin 1. sınıf bir şube olduğu varsayılmıştır.

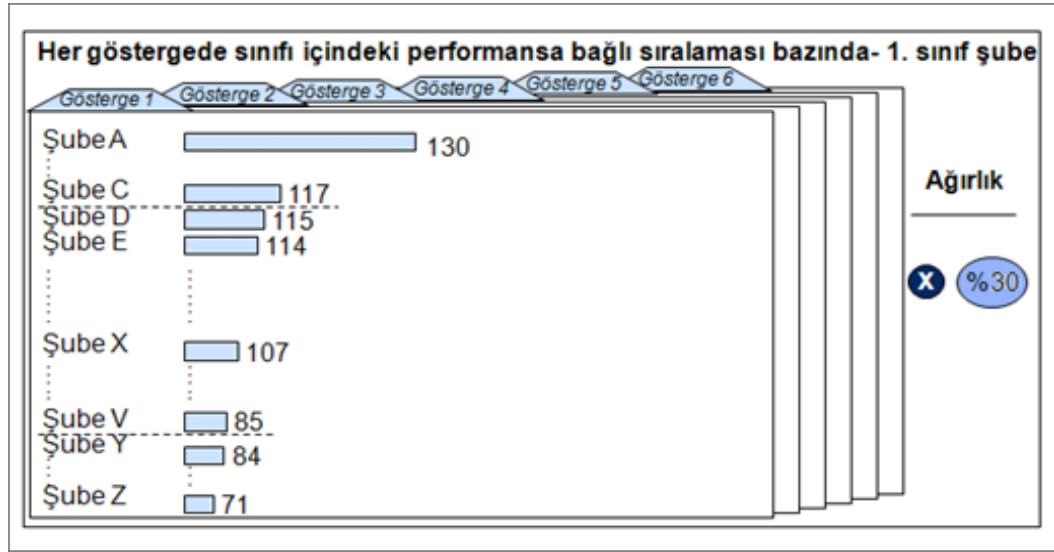
Şubenin başarı oranı; şubenin hem kendi hedefini gerçekleştirmesindeki başarısına, hem de kendi grubundaki diğer şubelerin performansına bağlıdır. Şube başarı oranının %70'i şubenin hedefini gerçekleştirme puanından, %30'u ise şubenin her kriterdeki güncel değerine göre grubundaki diğer şubeler ile sıralanması sonucu hesaplanan puanından oluşmaktadır. Hesaplanan nihai rakam üzerinden de personele yılda iki kez performans primi adı altında ödeme yapılır.



Şekil 6.6 Birinci sınıf bir şube için örnek hesaplama

Şubenin kendi hedef gerçekleştirmesine göre oluşan rakamdan sonra sınıfındaki şubelerin durumuna göre de şube sıralama puanının hesaplaması yapılır. Şube sıralama

puanın hesaplanmasında, şubeler her bir kriterde gerçekleştirdikleri güncel değerlere göre kendi gruplarında Şekil 6.7’de gösterildiği gibi büyükten küçüğe doğru sıralanır.



Şekil 6.7 Şubenin her bir kriter gere aldığı sıra

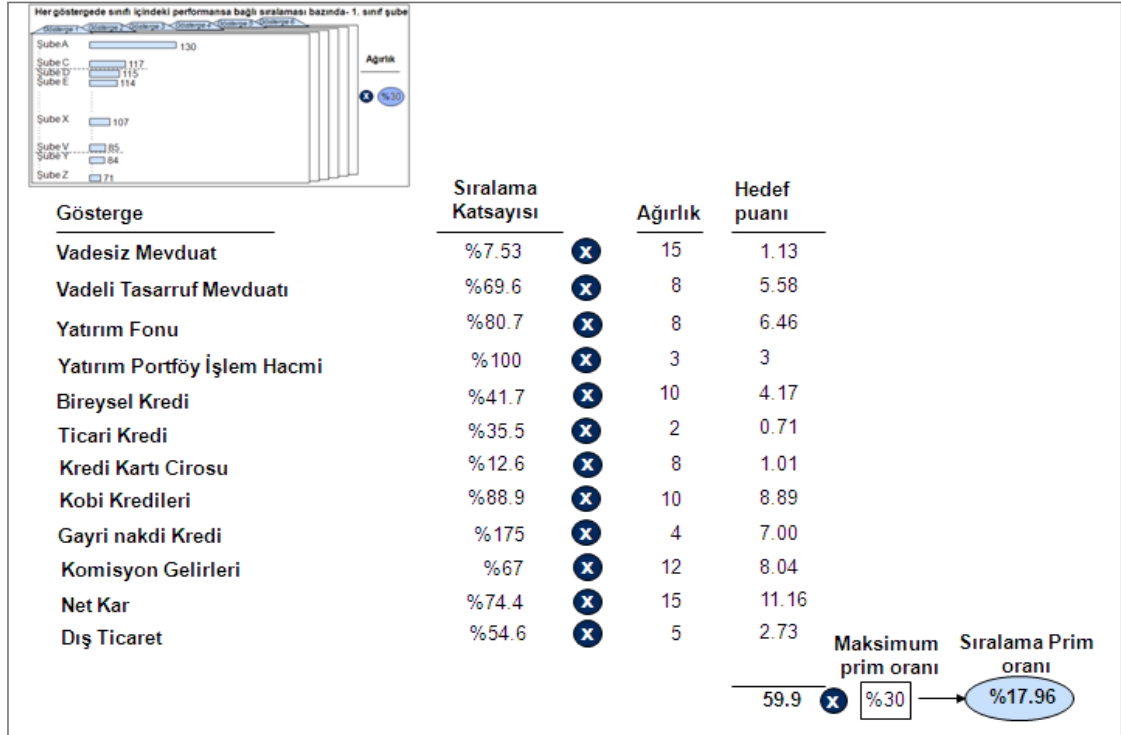
Şubelerin gerçekteşen değereğerlerinin toplamı gruptaki şube sayısına bölünerek grup ortalaması bulunur. Her şubenin kendi rakamı grup ortalamasına bölünerek şubenin sıralama katsayısına ulaşılır. Bu katsayı kriter ağırlığıyla çarpılarak ilgili şubenin bu kriterdeki sıralama puanı hesaplanmış olur. Her bir kriterden alınan sıralama puanları toplanarak şube sıralama toplam puanı bulunur. Bu puan şube maksimum prim oranı ile çarpılarak sıralama prim oranı hesaplanır.

Örneğin; X Şubesi'nin KOBİ kredilerindeki güncel değereğerinin 107.000 TL olduğu durumda, grup ortalaması 90.000 TL iken şubenin;

$$\text{Sıralama Katsayısı} = 107.000 / 90.000 = \%118$$

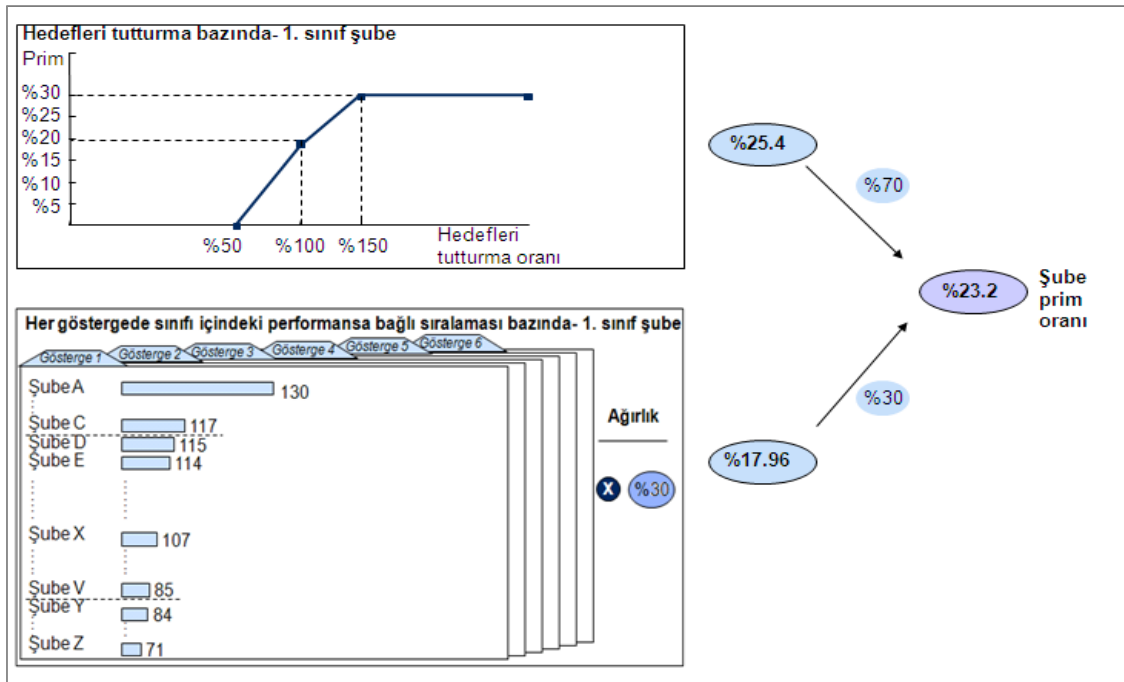
$$\text{Sıralama Puanı} = \%118 \times 10 = 11.8 \quad (\text{KOBİ Kredileri kriter ağırlığı 10 olsun.})$$

Bu durumda şubenin sıralama puanı Şekil 6.8’de gösterildiği gibi hesaplanır.



Şekil 6.8 Şube sıralama puanının hesaplaması

Şube sıralama puanının hesaplanmasından sonra ise artık şubenin altı aylık dönemdeki başarı oranı hesaplaması yapılır. Başarı oranının hesaplanması ise Şekil 6.9'da gösterilmiştir.



Şekil 6.9 Şube başarı oranının hesaplanması

6.3 Yetkinliklerin Belirlenmesi ve Performans Değerlendirme Formlarının Oluşturulması

Bölüm 6.2’de banka personeline ait tezkiye ya da sicil değerlendirmesi ile şubelerin temel bankacılık faaliyetleri konusundaki hedeflendirme ve ölçüm kriterlerine ait genel bilgiler verilmiştir. Bu bölümde bankanın personel değerlendirmesinde kullandığı yöntemin ve değerlendirme formalarının geliştirilmesi ve yeniden düzenlenerek kariyer yönetiminde daha etkin kullanılabilmesi için yapılan çalışmalar anlatılacaktır.

Tezimizde ayrı bir başlık altında incelenen 360 derece performans değerlendirme sistemi; hem organizasyonlarda giderek en çok tercih edilen performans değerlendirme sistemi olması hem de bankacılık sektörünün yaygın şube ağı ve çalışan sayısı da dikkate alındığında tercih edilme nedenini güçlendirmektedir. 81 ilde 750’den fazla şubesi, 20’nin üstünde bölge müdürlüğü ve yaklaşık 165’e yakın genel müdürlük biriminin bulunduğu bir organizasyonda, insan kaynakları departmanı 13000’den fazla personel hakkında karar verirken sağlıklı değerlendirmede bulunamamanın güçlüğüne yaşamaktadır. Bu sebeple çalışanlar hakkında çalıştıkları birim/şubelerde göstermiş olduğunu davranışlardan ve buralardaki faaliyetlerinin etkinliğinden bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bu bilgi için sağlanan verilerin doğruluğu insan kaynakları biriminin de doğru planlama yapabilmesine, çalışanlar hakkında karar verirken daha adaletli davranılmasına ve en önemli kaynağın yani çalışanın kendini geliştirmesi için doğru yönlendirilmesi ve desteklenmesi adına eğitim faaliyetlerinin verimli gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Mevcut değerlendirme yönteminde çalışanın sadece yöneticisi tarafından değerlendirilmesi ve çalışanların yöneticileri ile çalışma arkadaşları hakkındaki görüşlerinin alınmaması en çok eleştiri alan konu olmaktadır. Bu sistemde çalışan kariyer planlamasındaki beklentilerinin karşılanmamasından dolayı sürekli yöneticisini sorumlu tutacak, kendi hatalı ya da eksik yönlerinin giderilmesinde gerekli gayreti ve isteği göstermeyecektir. Yöneticiler ise çalışanların değerlendirilmesinin sadece kendilerine bırakılması sebebiyle ikili ilişkilerde sorun yaşanmaması adına sağlıklı ve gerçekçi değerlendirme yapma fırsatı bulamayacaktır. Değerlendirme sonuçlarının da

kurum politikası gereği çalışan ile paylaşılmaması da sorunların artmasına ve yanlış düşüncelerin sisteme ve kişilere zarar vermesine sebebiyet vermektedir.

Bu değerlendirmeler sonucunda mevcut sisteminin gözden geçirilmesi ve karşılaşılan aksaklıklarında dikkate alınması ile 360 derece performans değerlendirme modelinin banka içinde pilot birkaç şubede uygulanmasına ve sonuçlarının gözlenmesine karar verilmiştir.

İlk iş olarak bu modeli uygulayan organizasyonlar incelenmiş bu konuda yapılan çalışmalar hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Kariyer yönetiminde etkili bir yol izlenmesi adına çalışanların sahip olduğu yetkinliklerin ortaya çıkarılması için değerlendirme formlarının bu temelde oluşturulması için çalışmalar yapılmıştır. Yetkinlik kavramı hakkında gerekli incelemeler yapılmış, bu konuda yapılan tezler incelenerek çalışanlarda bulunması gereken yetkinlikler genel bir listede toplanmıştır. Sürecin devamında bankacılık sektörü gibi rekabetin yüksek olduğu, yoğun ve riskli çalışma ortamının bulunduğu bir alanda çalışanların sahip olması gereken yetkinliklere karar verilmesi aşamasına gelinmiştir. Bu aşamada çalıştığım insan kaynakları departmanında görev yapan ve bankacılık sektöründe tecrübe sahibi olan yöneticilerimden değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Değerlendirme yapacak kişiler; bankacılık sektöründe 25 yıldır insan kaynakları yönetiminde çalışan bölüm başkanı, 17 yıldır bankacılık sektöründe yer alan ve son 7 yıldır insan kaynaklarında yöneticilik yapan birim müdürü ile 6 yıldır bankacılık sektöründe yer alan ve son 1,5 yılında insan kaynaklarında orta düzey yöneticilik yapan uzman unvanında yer alan kişilerdir. 113 adet yetkinliğin bulunduğu genel listeden bankacılık sektöründe çalışanlarda bulunması beklenen 50 adet temel yetkinlik listeden seçilmiştir. Ancak literatür araştırmalarında ve uygulamalarda ideal sayının 20 olması ve 20'den fazla yetkinliğin sorgulanmasının sağlıklı geri bildirimler sağlamayacağı fikrine ulaşılmıştır. Çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin değerlendirme formları ile sorgulanması sırasında her yetkinliğin en az bir soru ile formda yer alması sonucu sayının çok olmasının formdaki soruları artıracığı, soruların artmasının ise değerlendiren kişi tarafından sağlıklı değerlendirme yapılamamasına sebep olacağına kanaat getirilmiştir.

Çalışmanın bu aşamasında alanlarındaki uzmanlıkları da dikkate alınarak seçilen yöneticiler tarafından 50 adet yetkinliğin 10'luk sistemde puanlanarak bankacılık sektöründe çalışanlarda bulunması gereken kritik 20 yetkinliğin içlerinden belirlenmesi istenmiştir. Ancak bankanın organizasyon yapısı ile mevcut uygulamada şube personeli ile genel müdürlük personeline bulunması gereken yetkinliklerin farklı olması ve görevi gereği yöneticilerin farklı değerlendirilmesi gerektiğine ait düşüncelerde dikkate alınarak bu yetkinlikler 5 farklı grupta ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu gruplar; yöneticilere ait yetkinlikler, şubelerde bankacılık ürünlerini müşterilere pazarlama konusunda çalışan satış sorumlularına ait yetkinlikler, şubelerde başta gişe işlemleri olmak üzere satış sorumlusu personelin sattığı ürünlerin müşteriye teslim edilmesini sağlayan operasyon personeline ait yetkinlikler, genel müdürlük birimlerinde çalışan personele ait yetkinlikler ve şoför, güvenlik ve hizmetli gibi destek personeli olarak çalışanlara ait yetkinliklerdir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda tüm gruplarda en yüksek puanı alan yetkinlik "dürüstlük (dürüst olma)" olarak belirlenmiştir. Bunun dışında yapılan işten ve sahip olunan sorumluluktan bağımsız olmak üzere bazı yetkinlikler ise tüm gruplarda ortak olarak yer almıştır. Her bir grup için belirlenen yetkinlikler ise şöyledir;

Yöneticilere ait yetkinlikler: Dürüst olma, iletişim, işe bağlılık, liderlik yeteneği, temsil etme, ileri görüşlülük, motive etme, özgüven sahibi olma, planlama ve organize etme, problem çözme becerisi, takım çalışmasına yatkın olma, yeteneklerine güven, zamanı yönetme ve etkin kullanma, destek vermek, bilgiyi kullanma, objektif ortam oluşturma, eleştiri ve önerilere açık olma, inisiyatif kullanma, kendini geliştirme, koordinasyon yeteneği

Satış sorumlusu personele ait yetkinlikler: hedeflerle çalışma, inisiyatif kullanma, iletişim, özgüven sahibi olma, temsil etme, zamanı yönetme ve etkin kullanma, motivasyon, problem çözme becerisi, sorumluluk sahibi olma, şirket politikası ve ürün bilgisi, müşteri ihtiyaçlarını anlama, sonuç odaklılık, bilgiyi kullanma, işi kontrol ve takip etme, öğrenmeye açık olma, ikna edicilik, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcama, takım çalışmasına yatkın olma, koordinasyon yeteneği, dürüst olma

Operasyon personeline ait yetkinlikler: dürüst olma, güvenilir olma, kontrol yeteneği, takım çalışmasına yatkın olma, zamanı yönetme ve etkin kullanma, sorumluluk sahibi olma, bilgiyi kullanma, yazılı iletişim becerisi, öğrenmeye açık olma, problem çözme becerisi, sabırlı olma, strese dayanıklı olma, eleştiri ve önerilere açık olma, deneyimlerden öğrendiğini uygulama, motivasyon, müzakere becerisi, özgüven sahibi olma, şirket politikası bilgisi, sözel olmayan davranışları anlama, inisiyatif kullanma

Genel müdürlük birimlerinde çalışan personele ait yetkinlikler: Dürüst olma, takım çalışmasına yatkın olma, zamanı yönetme ve etkin kullanma, yenilikçilik, bilgiyi analiz etme, iş geliştirme, öğrenmeye açık olma, raporlama yapma, araştırma yapma, eleştiri ve önerilere açık olma, etkin bilgi yönetimi, yazılı ve sözlü iletişim becerisi, sorumluluk sahibi olma, alternatifli düşünme, motivasyon, problem çözme becerisi, alana dayalı strateji üretebilme, koordinasyon yeteneği, destek vermek, işi kontrol ve takip etme

Destek personeli olarak çalışanlara ait yetkinlikler: zamanı yönetme ve etkin kullanma, dürüst olma, öğrenmeye açık olma, iletişim, sorumluluk sahibi olma, motivasyon, yeteneklerine güven, düzenli olma, eleştiri ve önerilere açık olma, özgüven sahibi olma

Yetkinliklerin belirlenmesinden sonraki aşama bu yetkinliklerin değerlendirilen kişide hangi ölçüde bulunup bulunmadığının belirlenmesi ve çalışanın bu yetkinliklere göre performansının değerlendirilmesidir. Bu sebeple öncelikle belirlenen yetkinliklerin sorgulanabilmesi için; değerlendiren kişi tarafından açık ve net anlaşılabilecek şekilde değerlendirme formunda sorular ile temsil edilmesi gereklidir.

Her grup için belirlenen yetkinlikler dikkate alınarak performans değerlendirme formları oluşturulmuştur. Bu formların oluşturulmasında bankada kullanılan mevcut değerlendirme formlarının şekil olarak formatlarından yararlanılmış ancak yetkinlikleri karşılayacak sorular yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda yeni baştan oluşturulmuştur.

Oluşturulan formları inceleyecek olursak; yöneticiler için hazırlanan performans değerlendirme formunda sorgulanacak 20 yetkinlik içinde yer alan “problem çözme becerisi”, “Müşteriler ve/veya çalışanlar arasında çıkan problemleri profesyonelce çözümleme” olarak soruya dönüştürülmüştür. Satış sorumlusu personel için hazırlanan değerlendirme formunda ise “temsil etme” yetkinliği “Müşteri ile iş çevresinde saygılı

ilişki kurma ve yöneticiyi temsil etme” olarak soru haline getirilmiş ve formda yerini almıştır. Operasyon bölümünde çalışan personel için oluşturulan formda ise “güvenilir olma” yetkinliği ise “Davranışları ile yöneticisi ve çalışma arkadaşlarının gözünde güvenilir tavır sergileme” olarak değerlendirme formunda yer bulmuştur. Şekil 6.10’ da satış sorumlusu personel için hazırlanan yetkinlik bazlı performans değerlendirme formuna ve Şekil 6.11’de yöneticiler için hazırlanan yetkinlik bazlı performans değerlendirme formunun örneğine yer verilmiştir.

Satış Sorumlusu Personel için Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Formu										
Ad Soyad	Sicil No	Unvan	Rol	Öğrenim Durumu	Şube Sınıfı	Bankada İşe Başlama Tarihi	Birim/Şube Başlama Tarihi	Son Terfi Tarihi	Emeklilik Tarihi	Tezkiye Dönemi
Xxxxx YYYYYYYY	55555	UZMAN	KBP BPY TPY	YÜKSEK LİSANS	3	21.09.2007	10.08.2011	21.09.2010	20.04.2034	2012
Birim / Şubesi :	AAAAAAAAA/İSTANBUL ŞUBESİ									
Değerlendirme Kriterleri									Değerlendirme Notu	
Müşteri ile iş çevresinde saygılı ilişki kurma ve yöneticiyi temsil etme										
Yapılan işlerin hedeflere ve mevzuata uygunluğunu takip etme										
Sahip olduğu iş ahlakı ve prensipleri ile çalışma arkadaşlarına örnek teşkil etme										
Kurumsal yazılı ve sözlü iletişim kurallarına uyma										
İş ile ilgili öncelikleri belirleyip planlama yapma ve kaynakları etkin kullanma										
Yaptığı işe dikkatini vererek konsantrasyonunu bozmadan çalışabilme										
Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini belirleme çabası										
Sektördeki yeni teknoloji ve ürünleri takip etme										
Üstlendiği görevi eksiksiz olarak yerine getirme										
Takım çalışmasına yatkın olma										
Çalışma saatlerine uygun davranma ve zamanı etkin kullanma										
Müşterilerin problemleri konusunda çözümler üretebilme veya çözebilecek birimlere aktararak takipçi olma										
İşle ilgili raporları ve kayıtları muntazam tutarak gerekli şekilde üstlerini bilgilendirme										
Davranışları ile müşterilerin ve çalışma arkadaşlarının gözünde güvenilir tavır sergileme										
İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilme										
Birimler arası iş birliği veya koordinasyon konularında katkı sağlama										
İşin belirlenen zamanda bitirilmesi konusuna özen gösterme										
Bankanın sahip olduğu ürünler hakkında bilgi sahibi olarak müşteriye ikna etme										
Kurumun misyonunu benimseyerek çıkarları için mücadele etme										
Karşılaşılan problemlerin çözümü konusunda araştırma yapma ve alternatif çözümler üretme										
Değerlendirme Notları Ortalaması										
Değerlendiren Kişinin Personel Hakkındaki Görüşü (Zorunlu değildir.)										
Değerlendiren Kişinin Adı ve Soyadı				Aaaaaaaa Bbbbbb CCCCCCCCC						
Değerlendiren Kişinin Unvanı ve Durumu				Yetkili / Emsal						

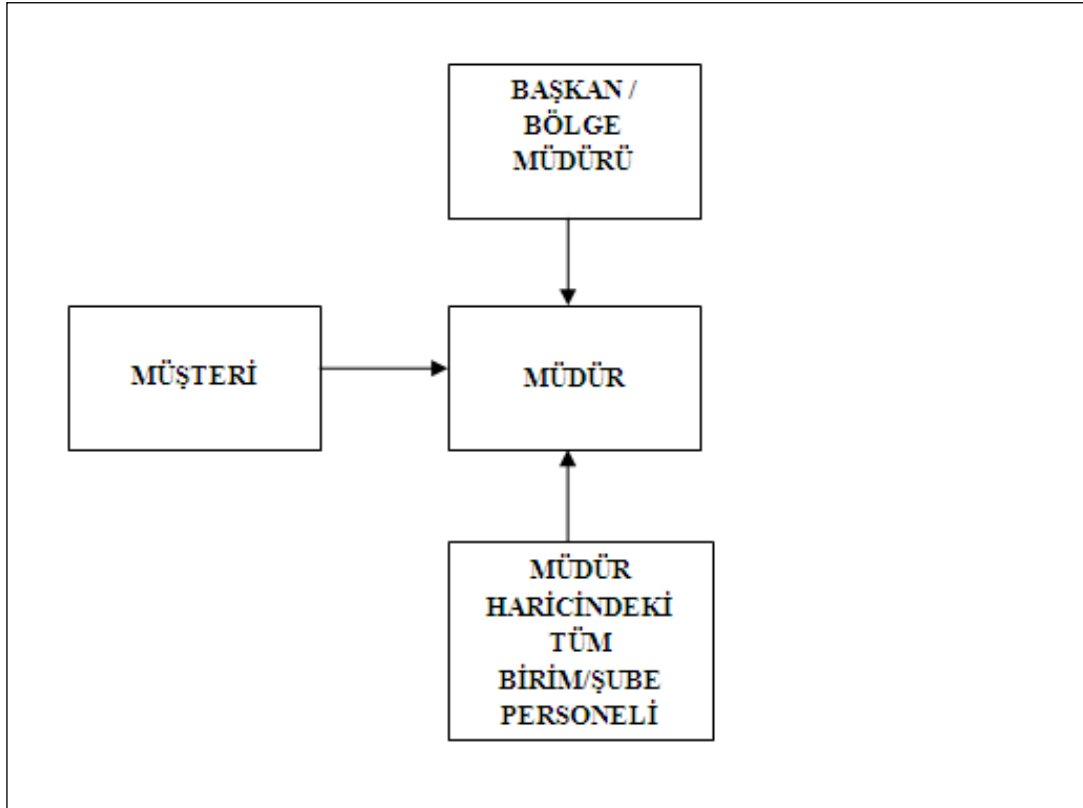
Şekil 6.10 Satış sorumlusu personel için yetkinlik bazlı performans değerlendirme formu

Yöneticiler için Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Formu										
Ad Soyad	Sicil No	Unvan	Rol	Öğrenim Durumu	Şube Sınıfı	Bankada İşe Başlama Tarihi	Birim/Şube Başlama Tarihi	Son Terfi Tarihi	Emeklilik Tarihi	Tezkiye Dönemi
XXXXX XXXXXXXX	11111	MÜDÜR	MÜDÜR	YÜKSEK LİSANS	5	21.09.2011	21.09.2011	21.09.2011	XX.XX.XXXX	2012
Birim / Şubesi :										
Değerlendirme Kriterleri										Değerlendirme Notu
Sorunları çözme sürecinde inisiyatif kullanabilme										
Farklı ve yenilikçi fikirlerle karşı açık olma										
Yapılan işlerle ilgili hazırlanan rapor ve dokümanları kontrol etme										
Çalışanlar arasındaki iş dağılımında adaletli davranma										
Çalışanlarının kendini geliştirebilmeleri için onlara yetki devretme										
İş ile ilgili bilgileri çalışanlara aktararak bilgiye işlerlik kazandırma										
Müşteriler ve/veya çalışanlar arasında çıkan problemleri profesyonelce çözümleme										
Çalışanların iş ile ilgili bilgi ve tecrübeleri geliştirmesi için eğitim olanakları yaratma										
Sahip olduğu iş ahlakı ve prensipleri ile çalışanlarına örnek teşkil etme										
Karar verme sürecinde çalışanlarının görüşünü alma										
Çalışanların iş veya özel yaşamı ile ilgili sorunlarının çözümünde yardımcı olma										
Yapılan işlerin hedeflere ve mevzuata uygunluğunu kontrol etme										
Astlarından olan beklentilerini açık olarak ortaya koyma										
Kurumun misyonunu benimseyerek çıkarları için mücadele etme										
İş ile ilgili öncelikleri belirleyip planlama yapma ve kaynakları etkin kullanma										
Müşteriler ile iş çevresinde saygılı ilişki kurma ve kurumu temsil etme										
Takım çalışmasına yatkın olma ve çalışanları birlikte çalışmaya teşvik etme										
Güncel mevzuatı ve yönetmelikleri takip ederek çalışanları bilgilendirme										
Çalışma saatlarına uygun davranma ve zamanı etkin kullanma										
Öz eleştirisi yaparak eksik yönlerini belirleme çabası										
Değerlendirme Notları Ortalaması										
Değerlendiren Kişinin Personel Hakkındaki Görüşü (Zorunlu değildir.)										
Değerlendiren Kişinin Adı ve Soyadı					XXXXXXX YYYYYYYYYY					
Değerlendiren Kişinin Unvanı ve Durumu					Müdür Yardımcısı / Ast					

Şekil 6.11 Yöneticiler için yetkinlik bazlı performans değerlendirme formu

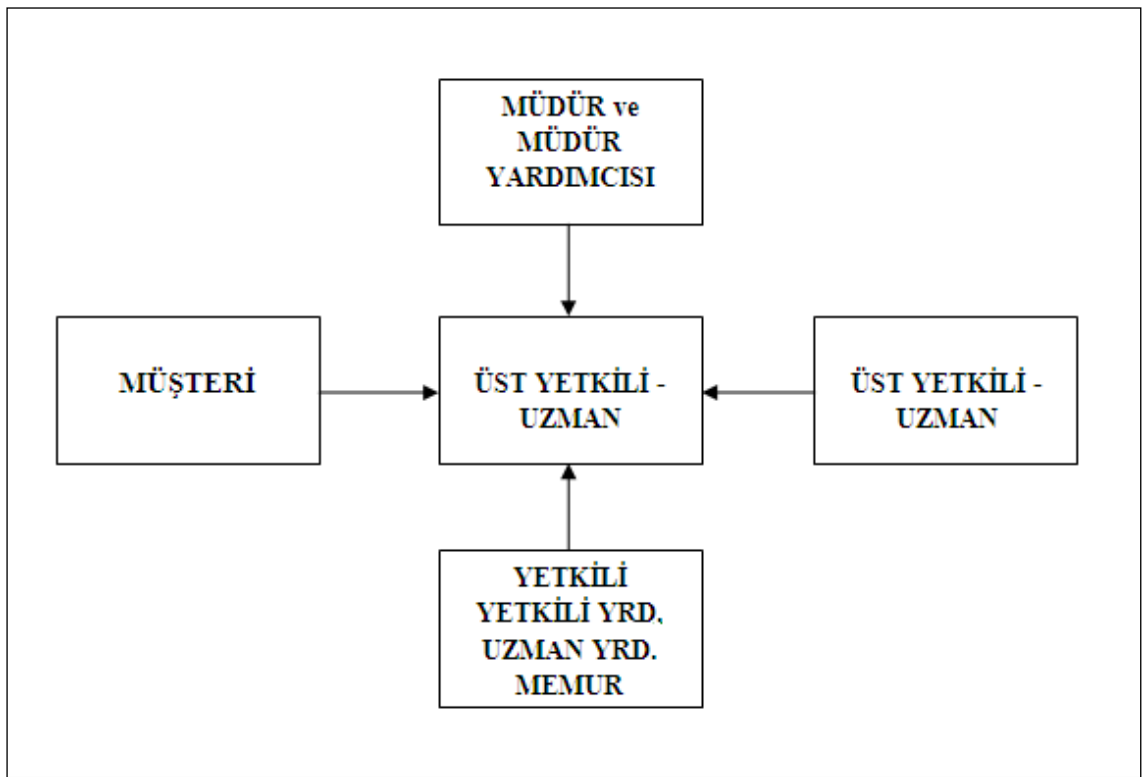
6.4 Performans Değerlendirme Formlarının Uygulanması

Her grup için yetkinlikler de dikkate alınarak performans değerlendirme formlarının hazırlanmasından sonra sıra birim ve şube bazında personelin değerlendirilmesi aşamasına gelmiştir. Bu aşamada 360 derece performans değerlendirme uygulamalarında kişileri değerlendirecek olan üst, ast, emsal ve müşterilerin (iç ve dış) belirlenmesi gerekmektedir. Şekil 6.1’de gösterdiğimiz bankadaki kariyer yolu ile bölüm 6.1 de bahsettiğimiz işe başlangıç pozisyonları da dikkate alınarak değerlendirilecek unvan gruplarına göre değerlendiricilerin statüleri belirlenecektir. Bu aşamada kişi bazlı değil bankanın tüm birim ve şubelerini kapsayacak şekilde unvan bazında değerlendiricilerin statüleri belirlenecektir. Burada bankanın kurum kültüründe oluşmuş gayri resmi unvan hiyerarşisi ve mevcut uygulamalarda dikkate alınarak unvanların değerlendirici grupları aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Şekil 6.12’de birim ve ya şube müdürü için değerlendirici grupları gösterilmektedir. Müdür unvanındaki kişilerin değerlendirilmesinde “yöneticiler için yetkinlik bazlı performans değerlendirme formu” kullanılacaktır.



Şekil 6.12 Müdür unvanındaki personel için değerlendirici grupları

Birim ya da şube bazında değerlendirici gruplarının oluşturulmasından dolayı müdür unvanında yer alan kişiler için emsal statüde değerlendiriciler bulunmamaktadır. Müdürleri şube de çalışıyorsa bağlı olduğu bölgenin bölge müdürü ve ya birimde çalışıyorsa bağlı olduğu başkanlığın başkanı “üst” olarak değerlendirmekte olup birim ya da şubede çalışan personel ise ast olarak değerlendirmektedir. Şube müdürleri için dış müşteriler değerlendirici konumda iken birim müdürlerine iç müşteriler tarafından değerlendirme yapılması gerekmektedir. Ancak oluşturulmaya çalışılan modelin ilk defa uygulanacak olması ve kurumda iç ve dış müşteriden değerlendirme alınmaması sebebiyle müşteri değerlendirmesi yapılamayacaktır.



Şekil 6.13 Üst yetkili ve ya uzman unvanındaki personel için değerlendirici grupları

Yukarıdaki şekil incelendiğinde ise Üst Yetkili ya da Uzman unvanında çalışan kişilerin unversal bazda değerlendirici grupları görülmektedir. Burada müdür ve müdür yardımcısı değerlendirilen kişinin üstü olarak yer almakta olup yetkili, yetkili yardımcısı, uzman yardımcısı ve memur unvanındaki kişilerde ast olarak değerlendirmeye katılmaktadırlar.

Bankada yer alan unvan gruplarına değerlendirici statülerine ilişkin hazırlanan matris şekil 6.14’de gösterilmiştir.

		Değerlendirici Unvanlar									
		Başkan / Bölge Müdürü	Müdür	Müdür Yardımcısı	Üst Yetkili	Uzman	Yetkili	Uzman Yardımcısı	Yetkili Yardımcısı	Memur	Destek Personeli
Değerlendirilen Unvanlar	Başkan / Bölge Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Müdür	Üst	-	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast
	Müdür Yardımcısı	-	Üst	Emsal	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast
	Üst Yetkili	-	Üst	Üst	Emsal	Emsal	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast
	Uzman	-	Üst	Üst	Emsal	Emsal	Ast	Ast	Ast	Ast	Ast
	Yetkili	-	Üst	Üst	Üst	Üst	Emsal	Emsal	Ast	Ast	Ast
	Uzman Yardımcısı	-	Üst	Üst	Üst	Üst	Emsal	Emsal	Ast	Ast	Ast
	Yetkili Yardımcısı	-	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Emsal	Emsal	Ast
	Memur	-	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Emsal	Emsal	Ast
	Destek Personeli	-	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Üst	Emsal

Şekil 6.14 Unvanlara göre değerlendirme statüleri

Unvanlara göre değerlendirme statüleri de belirlendikten sonra değerlendirilen dönemde özellikle şube personeli için yaptığı görevler dikkate alınarak performans değerlendirme formları atanır. Örneğin; bir personel şubede ihtiyaca göre operasyonda göreve başlamasına rağmen şubenin müşteri durumu ve iş yoğunluğu gibi nedenlerde dikkate alınarak satış sorumlusu pozisyonuna geçebilmekte ya da tam tersi bir durum da söz konusu olmaktadır. Bu durumda mevcuttaki uygulama değerlendirilen dönemde en son hangi pozisyonda çalışmakta ise o dikkate alınmaktadır. Ancak bunun yerine yıl içerisinde görev hareketleri incelenerek en çok süre hangi pozisyonda çalıştı ise ona göre değerlendirme yapılması daha uygun olacaktır.

Performans değerlendirme formlarının oluşturulması ve unvanlara göre değerlendirici – değerlendiren statüleri de belirlendikten sonra uygulamanın yapılacağı pilot yerlerin seçilmesine geçilmiştir. Uygulamamız kişilerin yetkinlik bazlı performans değerlendirmeleri ile bankacılık uygulamalarına ilişkin hedefleri gerçekleştirme durumları da dikkate alınarak karma bir modelden oluşturulmasına yönelik olduğu için ilk aşamada şubelerde uygulanacaktır. Bankanın mevcut personel değerlendirme

yöntemi ile karşılaştırılacağı için bir önceki yıl yöneticileri tarafından değerlendirilen personelin bu sefer aynı yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak sağlayacak şubelerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu şubeler arasından da müşteri portföyü, şubenin bulunduğu lokasyon ve geçmiş yıllara ait şube verilerine göre farklı özellikteki şubelerin belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Şubelerde çalışan personel sayısının 6-7 kişiden başlayıp 44-45 kişiye kadar çıkması sebebiyle seçilecek şubelerde çalışan personel sayısının ne çok az ne de çok fazla olmamasına dikkat edilmiştir. Şubelerdeki ortalama personel sayısına yakın sayıda yaklaşık olarak 15 ile 20 kişi arasında çalışanı olan şubelerden son bir değerlendirme yapılarak, İstanbul'da biri Avrupa'da diğeri Asya'da bulunan iki şube seçilmiştir.

Uygulamanın bankada ilk defa gerçekleştirilecek olması ve bankanın mevcut değerlendirme sistemine göre yeni bir model olması sebebiyle değerlendirme yapacak kişilere çalışmanın amacı ve kapsamı önceden şubede toplu halde yüz yüze görüşülerek anlatılmıştır. Öncelikle mevcut model üzerinde durularak çalışanların ve şube yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Çalışanlar mevcut uygulamada değerlendirici olmadıkları için değerlendirmelerin hangi şekilde yapıldığını, sonuçlarının kendileri ile paylaşılmamasının sıkıntılarını, elde edilen sonuçlarının nasıl kullanıldığı konusundaki meraklarını dile getirmişlerdir.

Yöneticilerin görüşleri arasında ise bazı farklılıklar oluşmuştur. Bir kısım yönetici, kendilerinin tek değerlendirici olarak değerlendirme yaptıkları mevcut modelin daha sağlıklı olduğunu ve çalışanların birbirlerini değerlendirmelerinin aralarında sorunlar çıkmasına sebep olacağını belirtmişlerdir. Diğer kısım ise; çalışanlarında görüşlerinin alınmasının bankaya ve çalışma ortamına pozitif etki yaratacağını, çalışanların sadece yöneticileri tarafından değerlendirilmesinin yeterli olmadığı konusunda düşüncelerini dile getirmişlerdir. Değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılmamasının doğru bulmadıklarını dile getirseler de tek değerlendirici olarak kendilerinin yer aldığı sistemde çalışanları ile karşı karşıya gelmek istemediklerini de ifade etmişlerdir. Ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemi ile kendilerinin çalışanları tarafından değerlendirilmesi konusuna biraz soğuk baksalar da çıkacak sonucu çalışanlardan daha fazla merak ettikleri gözlemlenmiştir.

Tezde anlatıldığı gibi çalışmanın aşamaları çalışanlara aktarılmıştır. Yetkinlik kavramından bahsedilmiş, neden yetkinlik seviyelerinin ölçülmeye çalışıldığı anlatılmış ve değerlendirme formlarının oluşturulması ile ilgili bilgi verilmiştir.

Değerlendirmenin, kendilerini rahat hissettikleri bir ortamda ev ya da başka bir mekânda mı yoksa mesai saatleri dışında iş yerinde mi yapılması gerektiği ile ilgili fikirler alınmıştır. Sürecin nasıl işleyeceği ile ilgili şube yöneticileri ve çalışanların görüşü alınarak ilk aşama görüşmeleri sona ermiştir. Çalışanlar ve yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonrasında değerlendirme formlarında bazı düzenlemeler yapılmış ve değerlendirme formlarının son hali verilmiştir.

Çalışanlardan alınan görüşler neticesinde; şubede yapılan işlerin koordinasyonu ve müşteri tipine göre satış pozisyonunda yer alan çalışanların farklı gruplara ayrılması da dikkate alınarak çalışanlar için değerlendirme yapacak kişiler belirlenirken birlikte iş yapan grupların birbirlerini değerlendirmesinin daha sağlıklı olacağı ve doğru gözlem yapma ihtimalinin daha yüksek olduğu düşüncesi benimsenmiştir. Bu düşünce doğrultusunda şubede operasyon görevinde çalışanlar ile ticari, kobi ve bireysel müşterilere hizmet veren satış sorumlusu personel kendi gruplarında değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Şube müdürleri ise bu grupların tamamında değerlendirici olarak yer alacak ve tüm personel tarafından değerlendirilecektir.

Değerlendirme aşamasındaki diğer bir konu ise, değerlendircinin değerlendirme yapılan kişi hakkında formda yer alan sorulara sağlıklı bilgi vermesi ve formdaki her soru için değerlendirme yapabilmesi için kişiyi en az o konu hakkında bir kez gözlemlemiş olması gerekmektedir. Hatta verinin güvenilir olması için bu gözlemleme sürecinin birden fazla yapılmış olması beklenmektedir. Bu sebeple kişilerin birbirleri hakkında değerlendirme yapabilmeleri için değerlendirme yapılan dönemde bir süre mutlaka birlikte çalışmış olmaları gerekmektedir. Bankada personel hareketlerinin fazla olması sebebiyle uygulanan değerlendirme sisteminde bu süre 4 ay olarak belirlenmiştir. Bu sürenin kısa olmasında kişinin tek taraflı değerlendirmeye tutulması da etkili olmaktadır. Yapılan literatür incelemelerinde kişilerin birbirleri hakkında değerlendirme yapabilmesi için değerlendirme yapılan dönem bir yıllık bir süreyi kapsaması durumunda en az 6 ay beraber çalışmış olmaları gerektiği belirtilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sisteminde birden çok değerlendiricinin olması, değerlendirme formlarında ölçülmeye çalışılan yetkinliklerin iyi gözlemlenmesi gerektiği de dikkate alınarak kişilerin birbiri hakkında değerlendirme yapabilmesi için en az 6 ay birlikte çalışmış olmalarına dikkat edilmiştir.

Yapılan tüm değerlendirmelerin sonucunda kurallar netleştirilmiş olup uygulamanın yapılabilmesi için artık değerlendirici ve değerlendirilen kişilerin eşleştirilmesi aşamasına geçilmiştir.

Uygulamanın yapılacağı şubelerden biri olan A Şubesi İstanbul ilinin Anadolu yakasında büyük bir ilçede yer alan, hem bireysel hem de ticari müşterilere sahip olan ve bulunduğu lokasyonda uzun yıllar hizmet veren bir şubedir. Bankanın performans ölçüm sistemindeki verilere göre 2012 yılsonu itibarıyla 1. sınıf şubedir. Şubede toplam 18 personel çalışmakta olup bir personel doğum yapması sebebiyle uygulamanın yapıldığı süreçte görevinin başında yer almamaktadır. En az 180 gün birlikte çalışma kuralı gereği ise, bankada 2012 yılı ekim ayında göreve başlayan bir personel ile 2013 yılı mart ayında tayin olarak şubeye gelen başka bir personel değerlendirici olarak hiçbir grupta yer almayacaktır. Ayrıca bu kişiler için değerlendirmede yapılmayacaktır.

A şubesi için son durumda şube müdürü de dâhil 15 personel için değerlendirme yapılacaktır. Bu personelin 6 tanesi operasyon görevinde, 4 tanesi ticari ve kobi müşterileri temsilcisi, 4 tanesi de bireysel müşteri temsilcisi görevinde çalışmaktadır. Unvansal olarak ise toplamda 3 müdür yardımcısı, 1 uzman, 1 uzman yardımcısı, 1 yetkili, 3 yetkili yardımcısı ve 5 memur yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen unvanlar ve yapılan işlerde dikkate alınarak çalışanlar için değerlendirme formları oluşturulmuş ve değerlendirici atamaları yapılmıştır. Bankada 360 derece performans değerlendirme uygulamasının ilk defa yapılması ve kurumdan alınan izinde kişisel bilgilerin gizliliğine dikkat edilmesi kararı gereği çalışanlar tezde kendilerine atanan numaralar ile isimlendirilmiştir. Örneğin; A12 kodlu personel şubede memur olarak operasyon görevinde çalışmaktadır. Bu personel için şube müdürü de dahil 6 personelden değerlendirme alınacaktır. 3 personel üst olarak değerlendirme yapacak olup 3 personelde emsal statüde değerlendirme yapacaktır. Bu personel için ast değerlendirmesi yapılamayacaktır. A5 kodlu personel ise uzman

unvanında ticari müşteri temsilcisi olarak görev yapmakta olup 4 kişi tarafından değerlendirilecektir. 2 personel üst olarak diğer 2 personelde ast olarak değerlendirme yapacaktır. A5 kodlu personel için kendi grubunda emsal statüde personel olmadığı için emsal değerlendirmesi yapılamayacaktır.

Örnekte açıklandığı şekilde tüm personel için değerlendirme formları hazırlanmıştır. Yapılan ilk görüşme sonrasındaki bilgilere göre değerlendirmelerin şubede mesai saatleri içinde aynı gün içersinde yapılmasına karar verilmiştir. Değerlendirmenin yapılacağı gün 2 gün öncesinden belirlenmiş ve tüm personelin katılımı sağlanmıştır. Değerlendirme saat 17'den sonra şube kapılarının kapanması ve o günkü rutin şube işlemlerinin tamamlanmasının ardından personele 30 dk. dinleme süresi verildikten sonra yapılmıştır. Personele değerlendirme konusunda son bir kez daha bilgi verilerek üzerinde isimlerinin yazıldığı zarflarda içersinde değerlendirme yapacakları personelin değerlendirme formları verilmiştir. Değerlendirme işlemini bitiren personel formları kapalı zarf içersinde teslim ederek değerlendirme sürecini tamamlamıştır.

Değerlendirme formları kişi bazında ayrı ayrı incelenmiştir. Şekil 6.15'de bir çalışana ait değerlendirmeleri içeren örnek yer almaktadır.

Değerlendirme Kriterleri	A1	A4	A5	A9
Müşteri ile iş çevresinde saygılı ilişki kurma ve yöneticiyi temsil etme	80	80	100	90
Yapılan işlerin hedeflere ve mevzuata uygunluğunu takip etme	80	75	90	80
Sahip olduğu iş ahlakı ve prensipleri ile çalışma arkadaşlarına örnek teşkil etme	85	70	90	85
Kurumsal yazılı ve sözlü iletişim kurallarına uyma	85	80	90	85
İş ile ilgili öncelikleri belirleyip planlama yapma ve kaynakları etkin kullanma	80	90	80	95
Yaptığı işe dikkatini vererek konsantrasyonunu bozmadan çalışabilme	85	95	80	100
Öz eleştirisi yaparak eksik yönlerini belirleme çabası	85	85	50	90
Sektördeki yeni teknoloji ve ürünleri takip etme	90	80	90	90
Üstlendiği görevi eksiksiz olarak yerine getirme	85	70	90	85
Takım çalışmasına yatkın olma	85	60	50	80
Çalışma saatlerine uygun davranma ve zamanı etkin kullanma	80	65	90	75
Müşterilerin problemleri konusunda çözümler üretebilme veya çözebilecek birimlere aktararak takipçi olma	80	80	90	80
İşle ilgili raporları ve kayıtları muntazam tutarak gerekli şekilde üstlerini bilgilendirme	75	75	100	85
Davranışları ile müşterilerin ve çalışma arkadaşlarının gözünde güvenilir tavır sergileme	80	90	90	80
İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilme	75	75	50	95
Birimler arası iş birliği veya koordinasyon konularında katkı sağlama	75	80	50	75
İşin belirlenen zamanda bitirilmesi konusuna özen gösterme	80	85	70	80
Bankanın sahip olduğu ürünler hakkında bilgi sahibi olarak müşteriye ikna etme	80	90	90	90
Kurumun misyonunu benimseyerek çıkarları için mücadele etme	80	70	50	95
Karşılaşılan problemlerin çözümü konusunda araştırma yapma ve alternatif çözümler üretme	85	80	100	85
ORTALAMA	81,5	78,75	79,5	86

Şekil 6.15 A6 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi

A6 kodlu personel için yapılan değerlendirmeler kriter bazında farklılıklar gösterse de genel ortalama da 4 farklı değerlendirici tarafından verilen notlar birbirine yakındır. Ancak; şekil 6.16 da yer alan A13 kodlu personel için yapılan değerlendirmelerde kriter bazında farklılıkların olmasının yanı sıra genel ortalama da verilen notlarda farklılık oluşturmuştur. İki değerlendiricinin verdiği notlar birbirine çok yakın olsa da diğer değerlendiricilerin verdiği notlar beklentinin altında kalacak şekilde düşük gerçekleşmiştir.

Değerlendirme Kriterleri	A1	A3	A10	A11
Müşteri ile iş çevresinde saygılı ilişki kurma ve yöneticiyi temsil etme	75	70	60	80
Yapılan işlerin hedeflere ve mevzuata uygunluğunu takip etme	75	75	55	80
Sahip olduğu iş ahlakı ve prensipleri ile çalışma arkadaşlarına örnek teşkil etme	75	65	40	60
Kurumsal yazılı ve sözlü iletişim kurallarına uyma	80	60	40	80
İş ile ilgili öncelikleri belirleyip planlama yapma ve kaynakları etkin kullanma	75	60	45	80
Yaptığı işe dikkatini vererek konsantrasyonunu bozmadan çalışabilme	70	75	35	80
Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini belirleme çabası	70	60	30	50
Sektördeki yeni teknoloji ve ürünleri takip etme	75	65	40	80
Üstlendiği görevi eksiksiz olarak yerine getirme	80	75	35	80
Takım çalışmasına yatkın olma	80	70	30	50
Çalışma saatlerine uygun davranma ve zamanı etkin kullanma	80	75	70	80
Müşterilerin problemleri konusunda çözümler üretebilme veya çözebilecek birimlere aktararak takipçi olma	75	65	45	80
İşle ilgili raporları ve kayıtları muntazam tutarak gerekli şekilde üstlerini bilgilendirme	75	60	45	80
Davranışları ile müşterilerin ve çalışma arkadaşlarının gözünde güvenilir tavır sergileme	70	65	55	70
İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilme	70	65	35	80
Birimler arası iş birliği veya koordinasyon konularında katkı sağlama	70	70	40	80
İşin belirlenen zamanda bitirilmesi konusuna özen gösterme	75	70	45	80
Bankanın sahip olduğu ürünler hakkında bilgi sahibi olarak müşteriyi ikna etme	80	65	55	80
Kurumun misyonunu benimseyerek çıkarları için mücadele etme	70	60	60	90
Karşılaşılan problemlerin çözümü konusunda araştırma yapma ve alternatif çözümler üretme	75	60	45	80
ORTALAMA	74,75	66,5	45,25	76

Şekil 6.16 A13 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi

Uygulamanın yapılacağı şubelerden ikincisi olan B Şubesi ise İstanbul ilinin Avrupa yakasında son yıllarda gelişim gösteren ilçelerden bir tanesinde yer alan, hem bireysel hem de ticari müşterilere hizmet sunan ve bulunduğu lokasyonda son birkaç yıldır hizmet veren bir şubedir. Bankanın performans ölçüm sistemindeki verilere göre 2012 yılsonu itibariyle 2. sınıf bir şubedir. Şubede toplam 18 personel çalışmaktadır. Ancak; çalışan hakkında performans değerlendirmesi yapılabilmesi için en az 180 gün birlikte çalışılmış olması kuralı gereğince şubede 2013 yılı şubat ve mart aylarında göreve başlayan iki personel için değerlendirme yapılmayacak olup ayrıca bu kişiler değerlendircide olamayacaklardır. Son durumda şube müdürü de dahil 16 kişi için

performans değerlendirmesi yapılacaktır. Şubede operasyon işlemlerini gerçekleştiren 5 personel, ticari ve kobi segmentindeki müşterileri hizmet veren 6 personel ve bireysel müşteri temsilcisi olarak çalışan 4 personel bulunmaktadır. Unvansal olarak dağılım ise 1 müdür yardımcısı, 1 uzman, 1 uzman yardımcısı, 1 yetkili, 5 yetkili yardımcısı ve 6 memurdur.

B şubesinde de değerlendirmeler gün sonu şube işlemleri bittikten sonra çalışanlara dinlenmeleri için biraz zaman verildikten sonra yapılmıştır. Değerlendirme formları kapalı zarflarda çalışanlara verilmiş çalıştıkları masalarında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Değerlendirme işlemi bitirildikten formlar toplanmıştır. Şekil 6.17’de B8 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi yer almaktadır.

Değerlendirme Kriterleri	B1	B3	B4	B9	B11	B16
Müşteri ile iş çevresinde saygılı ilişki kurma ve yöneticiyi temsil etme	90	85	80	70	70	90
Yapılan işlerin hedeflere ve mevzuata uygunluğunu takip etme	90	85	90	65	65	100
Sahip olduğu iş ahlakı ve prensipleri ile çalışma arkadaşlarına örnek teşkil etme	95	85	90	75	50	95
Kurumsal yazılı ve sözlü iletişim kurallarna uyma	90	90	80	70	70	95
İş ile ilgili öncelikleri belirleyip planlama yapma ve kaynakları etkin kullanma	90	85	85	70	65	100
Yaptığı işe dikkatini vererek konsantrasyonunu bozmadan çalışabilme	90	90	85	80	70	95
Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini belirleme çabası	90	80	85	100	75	60
Sektördeki yeni teknoloji ve ürünleri takip etme	95	90	90	100	80	70
Üstlendiği görevi eksiksiz olarak yerine getirme	95	85	80	60	65	90
Takım çalışmasına yatkın olma	95	85	85	90	70	60
Çalışma saatlerine uygun davrama ve zamanı etkin kullanma	90	90	90	90	80	100
Müşterilerin problemleri konusunda çözümler üretebilme veya çözebilecek birimlere aktararak takippi olma	90	85	95	70	80	95
İşle ilgili raporları ve kayıtları muntazam tutarak gerekli şekilde üstlerini bilgilendirme	95	85	95	75	70	95
Davranışları ile müşterilerin ve çalışma arkadaşlarının gözünde güvenilir tavır sergileme	95	85	90	85	70	95
İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilme	90	80	85	80	60	90
Birimler arası iş birliği veya koordinasyon konularında katkı sağlama	95	80	90	90	75	60
İşin belirlenen zamanda bitirilmesi konusuna özen gösterme	90	90	95	100	70	100
Bankanın sahip olduğu ürünler hakkında bilgi sahibi olarak müşteriyi ikna etme	95	90	90	100	80	75
Kurumun misyonunu benimseyerek çıkarları için mücadele etme	90	85	85	60	70	95
Karşılaşılan problemlerin çözümü konusunda araştırma yapma ve alternatif çözümler üretme	90	90	90	80	75	90
ORTALAMA	92	86	87,75	80,5	70,5	87,5

Şekil 6.17 B8 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi

B8 kodlu personel için 3 tanesi üst ve 3 tanesi de emsal olmak üzere toplam 6 farklı kişi tarafından değerlendirme yapılmıştır. Kriter bazında bazı farklılıklar olsa da ortalama olarak birbirine yakın değerlendirmeler çıkmıştır. 6 farklı kişi tarafından yapılan gözlem sonucunda birbirine yakın sonuçların çıkması, hem değerlendiricilerin gözlemlerinin ve verdikleri notların tutarlılığını hem de değerlendirilen kişinin davranışlarının tutarlı olduğunu göstermektedir. Aynı durum Şekil 6.18’de yer aldığı haliyle 4 farklı kişi tarafından değerlendirilen B6 kodlu personel için geçerlidir.

Değerlendirme Kriterleri	B1	B7	B14	B15
Müşteri ile iş çevresinde saygılı ilişki kurma ve yöneticiyi temsil etme	85	75	80	90
Yapılan işlerin hedeflere ve mevzuata uygunluğunu takip etme	90	90	85	80
Sahip olduğu iş ahlakı ve prensipleri ile çalışma arkadaşlarına örnek teşkil etme	90	80	70	90
Kurumsal yazılı ve sözlü iletişim kurallarına uyma	95	75	75	90
İş ile ilgili öncelikleri belirleyip planlama yapma ve kaynakları etkin kullanma	85	75	70	90
Yaptığı işe dikkatini vererek konsantrasyonunu bozmadan çalışabilme	90	90	80	90
Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini belirleme çabası	85	75	85	100
Sektördeki yeni teknoloji ve ürünleri takip etme	90	70	80	80
Üstlendiği görevi eksiksiz olarak yerine getirme	95	85	90	90
Takım çalışmasına yatkın olma	90	70	75	90
Çalışma saatlerine uygun davrama ve zamanı etkin kullanma	90	90	75	90
Müşterilerin problemleri konusunda çözümler üretebilme veya çözülebilecek birimlere aktararak takipçi olma	85	75	90	100
İşle ilgili raporları ve kayıtları muntazam tutarak gerekli şekilde üstlerini bilgilendirme	90	90	85	80
Davranışları ile müşterilerin ve çalışma arkadaşlarının gözünde güvenilir tavır sergileme	90	70	80	90
İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilme	85	70	75	100
Birimler arası iş birliği veya koordinasyon konularında katkı sağlama	85	70	75	90
İşin belirlenen zamanda bitirilmesi konusuna özen gösterme	90	80	80	90
Bankanın sahip olduğu ürünler hakkında bilgi sahibi olarak müşteriye ikna etme	90	80	80	80
Kurumun misyonunu benimseyerek çıkarları için mücadele etme	80	85	85	80
Karşılaşılan problemlerin çözümü konusunda araştırma yapma ve alternatif çözümler üretme	85	70	90	90
ORTALAMA	88,25	78,25	80,25	89

Şekil 6.18 B6 kodlu personel için yapılan performans değerlendirmesi

6.5 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hesaplanması

Çalışanlar tarafından performans değerlendirme formlarının doldurulmasından sonra 360 derece performans değerlendirme sisteminde yer alan değerlendirici gruplarının verdiği puanların değerlendirilen kişinin performans sonucuna etki yüzdesinin belirlenmesi için çalışmalar yapılmıştır.

Değerlendirici gruplarının (üst, ast, emsal ve müşteri) çalışanın performansını gözlemlemek için eşit şartlara sahip olmamaları sebebiyle sonuca da etki oranlarının farklı olması gerektiği düşünülmüştür. Bu sebeple çalışanın değerlendirilmesi sürecinde, değerlendirici ve değerlendirilen arasındaki ilişkiler dikkate alınarak AHP (Analitik Hiyerarşi Prosesi) yöntemi ile bu oranlar belirlenmeye çalışılmıştır.

Değerlendirici grupları için 4 kriter üzerinde durulmuştur. Bu kriterler, kurum kültürüne göre değerlendirici gruplarının durumu, değerlendiricinin değerlendirildiği kişiyi ne kadar yakından tanıdığı ve gözlem yapma şansı elde ettiği, değerlendirici ile değerlendirilen kişilerin arasında çıkar sağlama durumu ve değerlendirici grupların organizasyonda sahip olduğu sorumluluklarına göre 4 başlık altında toplanmıştır. Sonrasında ise bu kriterler insan kaynakları alanında uzman kişiler ile görüşülerek iki karşılaştırmaya tabi tutulmuştur.

Çizelge 6.1’de belirtilen değerlendirme ölçeğine göre her bir kriter için değerlendirme yapılmıştır.

Çizelge 6.1 AHP’de değerlendirme ölçekleri

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Önemli (Kesin Üstünlük)
2, 4, 6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

İlk kriter kurum kültürüne göre değerlendiricilerin ağırlıklarının belirlenmesidir. Bankanın mevcut değerlendirme sisteminin tek taraflı yönetici değerlendirmesinin olduğu da göz önünde bulundurularak değerlendirici gruplarının verdiği notların sonuca ne oranda etki etmesi gerektiği bulunmaya çalışılmıştır. Buna göre yapılan değerlendirmeye göre değerlendirici gruplarının kurum kültürüne göre karşılaştırma durumu çizelge 6.2’de yer almaktadır.

Çizelge 6.2 Kurum kültürüne göre değerlendirme matrisi

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri
Üst	1	5	3	7
Ast	1/5	1	1/3	4
Emsal	1/3	3	1	5
Müşteri	1/7	1/4	1/5	1
Toplam	1,67	9,25	4,53	17

Yapılan değerlendirme sonrasında sütunların toplamı alınmış ve her sütundaki değerler o sütunların toplamına bölünerek aşağıdaki çizelge 6.3’deki matris elde edilmiştir. Her sütundaki değerlerin toplamı 1’e eşit olmalıdır. Sonrasında bulunan değerlerin satır bazında aritmetik ortalamaları alınmak suretiyle her bir değerlendirici grubun ilgili kritere göre değerlendirme ağırlıkları bulunur.

Çizelge 6.3 Kurum kültürüne göre değerlendirici grupların ağırlıkları

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri	Sonuç
Üst	0,60	0,54	0,66	0,41	0,55
Ast	0,12	0,11	0,07	0,24	0,14
Emsal	0,20	0,32	0,22	0,29	0,26
Müşteri	0,08	0,03	0,05	0,06	0,05

Çizelge 6.3 incelendiğinde kurum kültürüne göre üstlerin yaptıkları değerlendirmelerin etki yüzdesinin daha yüksek olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Üstlerden sonra sırasıyla emsal durumdaki değerlendiriciler, astlar ve müşteri değerlendirmeleri gelmektedir.

İkinci kriterimiz olan değerlendiricinin değerlendirilen kişiyi tanıma durumuna göre değerlendirme gruplarının ağırlıkları için aynı adımlar tekrar edilmiştir. Oluşan durum çizelge 6.4’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.4 Tanıma durumuna göre değerlendirme matrisi

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri
Üst	1	2	1/3	3
Ast	1/2	1	1/2	2
Emsal	3	2	1	4
Müşteri	1/3	1/2	1/4	1
Toplam	4,83	5,5	2,08	10

Çizelge 6.4’de gösterilen matris için gerekli hesaplamalar yapıldığında tablo 6.5’deki sonuç ortaya çıkmıştır.

Çizelge 6.5 Tanıma durumuna göre değerlendirici gruplarının ağırlıkları

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri	Sonuç
Üst	0,21	0,36	0,16	0,30	0,26
Ast	0,10	0,19	0,24	0,20	0,18
Emsal	0,62	0,36	0,48	0,40	0,47
Müşteri	0,07	0,09	0,12	0,10	0,09

Çizelge 6.5 incelendiğinde emsal durumdaki çalışanlar değerlendirilen kişiyi daha iyi tanıma fırsatına sahip olabilecekleri düşünüldüğü için etki yüzdelerinin daha yüksek olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tanıma kriteri için seçeneklerin ikili karşılaştırmalarında verilen cevapların sağlıklı olup olmadığını araştırmak istediğimizde matrisin tutarlılığını hesaplamamız gerekmektedir. Matrisin tutarlılığını hesaplamak için öncelikle ilk durumdaki matrisin bulunan sonuç değerleri ile çarpılması gerekmektedir.

Çizelge 6.6 Tanıma kriteri için matris tutarlılığının hesabı

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri		Sonuç
Üst	1	2	1/3	3	X	0,26
Ast	1/2	1	1/2	2		0,18
Emsal	3	2	1	4		0,47
Müşteri	1/3	1/2	1/4	1		0,09

$$\text{Üst} = (1 \times 0,26) + (2 \times 0,18) + (1/3 \times 0,47) + (3 \times 0,09) = 1,0451$$

$$\text{Ast} = (1/2 \times 0,26) + (1 \times 0,18) + (1/2 \times 0,47) + (2 \times 0,09) = 0,725$$

$$\text{Emsal} = (3 \times 0,26) + (2 \times 0,18) + (1 \times 0,47) + (4 \times 0,09) = 1,97$$

$$\text{Müşteri} = (1/3 \times 0,26) + (1/2 \times 0,18) + (1/4 \times 0,47) + (1 \times 0,09) = 0,384$$

Elde edilen değerler görelî önem dereceleri vektörüne bölünerek öz değer vektörü hesaplanır. Bu değerlerin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanan değer en büyük öz değer vektörü olarak işleme alınır.

$$\text{Üst} = [1,0451 / 0,26] = 4,02$$

$$\text{Ast} = [0,725 / 0,18] = 4,028$$

$$\text{Emsal} = [1,97 / 0,47] = 4,191$$

$$\text{Müşteri} = [0,384 / 0,09] = 4,267$$

$$\text{Ortalama} = (4,02 + 4,028 + 4,191 + 4,267) / 4 = 4,127$$

Tutarlılık göstergesi (CI) = (en büyük öz değer – n) / (n-1)

$$= (4,127 - 4) / (4 - 1) = 0,0423$$

4 boyutlu bir matris için rassallık göstergesi 0,9'dur.

Tutarlılık oranı (RI) = CI / RG

$$= (0,0423 / 0,9) = 0,047$$

Bulunan tutarlılık oranı 0,1'den küçük olduğu için bu matrisin tutarlı olduğundan söz etmek mümkündür.

Üçüncü kriterimiz olan grupların yönetime katılma isteği ve fikirlerinin dikkate alınması kriteri göz önüne alınarak yapılan değerlendirme sonucunda çizelge 6.7'de gösterilen durum ortaya çıkmıştır.

Çizelge 6.7 Yönetime katılma isteği ve fikirlerin dikkate alınması durumuna göre değerlendirme matrisi

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri
Üst	1	1/5	1/3	1/2
Ast	5	1	3	3
Emsal	3	1/3	1	2
Müşteri	2	1/3	1/2	1
Toplam	11	1,86	4,83	6,5

Çizelge 6.7'deki değerlendirme sonuçlarına göre her bir sütundaki değerler ayrı ayrı sütun toplamına bölünerek elde edilen değerler satır bazında toplandığında çizelge 6.8'deki sonuç ortaya çıkmıştır.

Çizelge 6.8 Yönetime katılma isteği ve fikirlerin dikkate alınması durumuna göre değerlendirici gruplarının ağırlıkları

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri	Sonuç
Üst	0,10	0,10	0,07	0,08	0,09
Ast	0,45	0,54	0,62	0,46	0,52
Emsal	0,27	0,18	0,21	0,31	0,24
Müşteri	0,18	0,18	0,10	0,15	0,15

Çizelge 6.8'i incelediğimizde değerlendirici grupların yönetime katılma isteği ve fikirlerinin dikkate alınması kriteri göz önüne alındığında ast değerlendirmelerinin sonuca etki yüzdesinin daha yüksek olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Son kriterimiz olan organizasyonda kişilerin sahip oldukları sorumluluk düzeylerine göre değerlendirme yapıldığında ortaya çizelge 6.9'deki durum çıkmaktadır.

Çizelge 6.9 Kişilerin sahip oldukları sorumluluk düzeylerine göre değerlendirme matrisi

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri
Üst	1	5	4	6
Ast	1/5	1	1/3	3
Emsal	1/4	3	1	5
Müşteri	1/6	1/3	1/5	1
Toplam	1,62	9,33	5,53	15

Yukarıda belirtilen matriste gerekli sütun ve satır hesaplamaları yapıldığında çizelge 6.10'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 6.10 Kişilerin sahip oldukları sorumluluk düzeylerine göre değerlendirici gruplarının ağırlıkları

	Üst	Ast	Emsal	Müşteri	Sonuç
Üst	0,62	0,54	0,72	0,40	0,57
Ast	0,12	0,11	0,06	0,20	0,12
Emsal	0,15	0,32	0,18	0,33	0,25
Müşteri	0,11	0,03	0,04	0,07	0,06

Sorumluluk düzeylerine göre üstlerin verdikleri notların sonuca etki yüzdelerinin daha yüksek olması gerektiği kanaatine ulaşılmıştır. Üstlerden sonra sırasıyla emsal durumda yer alanlar, astlar ve müşteriler şeklinde sıralanmışlardır.

Değerlendirici gruplarının her bir kriter bazında ayrı ayrı değerlendirmeleri yapıldıktan sonra sıra kriterlerin kendi aralarındaki önem derecelerinin hesaplanması aşamasına gelmiştir. Bu aşamada kriterler birbiriyle karşılaştırma yapılarak önem derecelerine göre puanlandırılacaktır. Kurum kültürü, çalışanların birbirini tanması, yönetime katılma isteği ve kişilerin sahip oldukları sorumluluk düzeyleri kendi aralarında değerlendirildiğinde ortaya çizelge 6.11'deki durum çıkmıştır.

Çizelge 6.11 Kriterlerin kendi içinde değerlendirme matrisi

	Kurum Kültürü	Tanıma	Yönetime Katılım	Sorumluluk
Kurum Kültürü	1	1/5	3	4
Tanıma	5	1	7	6
Yönetime Katılım	1/3	1/7	1	1/4
Sorumluluk	1/4	1/6	4	1
Toplam	6,58	1,51	15	11,25

Çizelge 6.11'deki değerlendirme sonuçlarını daha önce anlatıldığı gibi her bir sütundaki değerler ayrı ayrı sütun toplamına bölünerek elde edilen değerlerin satır bazında toplanması ile çizelge 6.12'deki sonuç ortaya çıkmıştır.

Çizelge 6.12 Kriterlerin önem derecelerine göre ağırlıkları

	Kurum Kültürü	Tanıma	Yönetime Katılım	Sorumluluk	Sonuç
Kurum Kültürü	0,15	0,13	0,20	0,36	0,21
Tanıma	0,76	0,66	0,46	0,53	0,60
Yönetime Katılım	0,05	0,10	0,07	0,02	0,06
Sorumluluk	0,04	0,11	0,27	0,09	0,13

Çizelge 6.12 incelediğinde kriterlerin kendi aralarındaki değerlendirmeleri sonucunda; çalışanların birbirlerini tanıma durumunun önem derecesinin en yüksek olduğu gözlenmiştir. Yani çalışanların birlikte iş yapmaları ve yaptıkları işlerin gözlenmesi sonucu elde edilecek değerlendirmelerin daha sağlıklı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. İkinci en büyük öneme sahip kriter de kurum kültürü olarak belirlenmiştir. Kurumların yıllar içerisinde oluşturdukları kültürler yazılı olmasa da sahip olunan genel geçer yargıların çalışanların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Değerlendiricilerin sahip olduğu sorumlulukların dikkate alınması üçüncü sırada yer alırken yönetime katılım isteği ise son sırada yer almıştır.

Çizelge 6.13 Seçeneklerin ve kriterlerin yer aldığı sonuç matrisi

	Kurum Kültürü	Tanıma	Yönetime Katılım	Sorumluluk	Kriter Ağırlığı
Üst	0,55	0,26	0,09	0,57	0,21
Ast	0,14	0,18	0,52	0,12	0,60
Emsal	0,26	0,47	0,24	0,25	0,06
Müşteri	0,05	0,09	0,15	0,06	0,13

X

Kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesinden sonraki aşama ise elimizdeki seçenekler arasından en iyi alternatifin seçilmesi ya da optimum sonucu sağlayacak değerlerin bulunmasıdır. Bu sebeple kriterlerin ve seçeneklerin birlikte yer aldığı matris çizelge 6.13'deki gibi oluşturulmuştur.

Oluşturulan matrislerde 1. matrisin satırlarındaki değerler sırasıyla 2. matrisin sütun değerleri ile çarpılır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi olmuştur;

$$\text{Üst} = (0,55 \times 0,21) + (0,26 \times 0,60) + (0,09 \times 0,06) + (0,57 \times 0,13) = 0,35$$

$$\text{Ast} = (0,14 \times 0,21) + (0,18 \times 0,60) + (0,52 \times 0,06) + (0,12 \times 0,13) = 0,18$$

$$\text{Emsal} = (0,26 \times 0,21) + (0,47 \times 0,60) + (0,24 \times 0,06) + (0,25 \times 0,13) = 0,38$$

$$\text{Müşteri} = (0,05 \times 0,21) + (0,09 \times 0,60) + (0,15 \times 0,06) + (0,06 \times 0,13) = 0,09$$

Bu durumda çalışanların değerlendirilmesinde emsal durumda yer alan değerlendiricilerin verdiği notların daha etkili olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Emsal durumda yer alan çalışanlardan sonra üstlerin yaptıkların değerlendirmelerin en fazla ağırlığa sahip olması gerekmektedir. Sonrasında sırasıyla astlar ve müşteri değerlendirmeleri önem olarak sıralanmıştır.

Yapılacak değerlendirmeler sonucunda her bir grup için elde edilen değerlendirmeler aynı grupta birden fazla değerlendiricinin olması durumunda sonuçların aritmetik ortalaması alındıktan sonra bulunan ağırlık değerleri ile çarpılarak değerlendirilen kişinin performans değerlendirme notu oluşacaktır. O halde emsal durumdaki değerlendiricilerin verdiği notlar sonuca %38 oranında, üstlerin verdiği notlar %35 oranında, astların verdiği notlar %18 oranında ve müşterilerin yaptığı değerlendirmeler %9 oranında sonuca etki edecektir. Bu değerlendirici gruplarından herhangi birinin bulunmaması durumunda sahip olduğu ağırlık eşit oranda diğer gruplara dağıtılacaktır. Örneğin; müşteri değerlendirmesinin olmadığı durumda emsal durumdaki değerlendiricilerin ağırlığı %41, üstlerin ağırlığı %38 ve astların ağırlığı %21 olacaktır.

A Şubesi'nde yapılan performans değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkan sonuçlardan hareketle çalışanların değerlendirme sonuçlarının hesaplanmasına geçilmiştir.

Değerlendirme Kriterleri	A1	A5	A6	A9
Müşteri ile iş çevresinde saygılı ilişki kurma ve yöneticiyi temsil etme	85	70	80	70
Yapılan işlerin hedeflere ve mevzuata uygunluğunu takip etme	80	80	80	70
Sahip olduğu iş ahlakı ve prensipleri ile çalışma arkadaşlarına örnek teşkil etme	80	50	70	50
Kurumsal yazılı ve sözlü iletişim kurallarına uyma	80	100	65	50
İş ile ilgili öncelikleri belirleyip planlama yapma ve kaynakları etkin kullanma	75	70	75	65
Yaptığı işe dikkatini vererek konsantrasyonunu bozmadan çalışabilme	80	90	80	55
Öz eleştiri yaparak eksik yönlerini belirleme çabası	75	50	85	40
Sektördeki yeni teknoloji ve ürünleri takip etme	75	50	90	75
Üstlendiği görevi eksiksiz olarak yerine getirme	80	100	95	70
Takım çalışmasına yatkın olma	75	80	80	50
Çalışma saatlerine uygun davrama ve zamanı etkin kullanma	85	100	85	55
Müşterilerin problemleri konusunda çözümler üretebilme veya çözebilecek birimlere aktararak takipçi olma	80	70	70	60
İşle ilgili raporları ve kayıtları muntazam tutarak gerekli şekilde üstlerini bilgilendirme	80	90	70	65
Davranışları ile müşterilerin ve çalışma arkadaşlarının gözünde güvenilir tavır sergileme	80	70	80	70
İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilme	85	50	85	60
Birimler arası iş birliği veya koordinasyon konularında katkı sağlama	80	50	90	55
İşin belirlenen zamanda bitirilmesi konusuna özen gösterme	80	70	85	40
Bankanın sahip olduğu ürünler hakkında bilgi sahibi olarak müşteriye ikna etme	80	90	80	35
Kurumun misyonunu benimseyerek çıkarları için mücadele etme	75	100	80	50
Karşılaşılan problemlerin çözümü konusunda araştırma yapma ve alternatif çözümler üretme	75	50	70	65
ORTALAMA	79,25	74	79,75	57,5

Şekil 6.19 A4 kodlu personel için performans değerlendirme

Şekil 6.19’da A4 kodlu personel için yapılan performans değerlendirme sonuçları yer almaktadır. A4 kodlu personel için 4 kişi değerlendirmede bulunmuş olup 1 tanesi hiyerarşi de üst konumda olan personel olup 3 tanesi ast konumdadır. A4 kodlu personel için emsal ve müşteri değerlendirmesi alınamamıştır. Bu durumda üstlerin verdikleri notların sonuca etkisi % 58,5 olurken astların verdikleri notların etkisi % 41,5 olacaktır.

Üst değerlendirmesi = $79,25 \times 0,585 = 46,36$

Ast değerlendirmesi = $70,42 \times 0,415 = 29,23$ (Ast değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 70,42’dir.)

Yapılan hesaplamaya göre A4 kodlu personelin performans değerlendirme notu 75,59 olarak bulunmuştur. A şubesinde çalışan personelin performans değerlendirme notları çizelge 6.14’de gösterilmiştir.

Çizelge 6.14 A şubesinin çalışanları için performans değerlendirme sonuçları

İSİM KODU	ÜST	ÜST ORAN	EMSAL	EMSAL ORAN	AST	AST ORAN	GENEL NOT
A6	79,92	58,50%		0%	86	41,50%	82,44
A11	76,38	48,50%	86,13	51,50%		0%	81,40
A10	73,38	48,50%	82,25	51,50%		0%	77,95
A1	77	58,50%		0%	75,71	41,50%	76,46
A12	82,33	48,50%	70,75	51,50%		0%	76,37
A3	79,25	58,50%		0%	72,17	41,50%	76,31
A15	78,42	48,50%	74,25	51,50%		0%	76,27
A4	79,25	58,50%		0%	70,42	41,50%	75,59
A9	75,44	100%		0%		0%	75,44
A2	78,5	58,50%		0%	70,45	41,50%	75,16
A14	72,92	48,50%	72,42	51,50%		0%	72,66
A8	71,92	48,50%	72,42	51,50%		0%	72,18
A5	77,38	58,50%		0%	63,63	41,50%	71,67
A7	64,13	58,50%		0%	75,13	41,50%	68,70
A13	70,63	48,50%	60,63	51,50%		0%	65,48

Değerlendirme sonuçlarına göre A6 kodlu personel A şubesi için 2012 yılında bireysel performansı en yüksek olan çalışan olarak bulurken A13 kodlu personelde 2012 yılı değerlendirmesinde en düşük sonucu elde etmiştir.

B şubesinde çalışan personel için aynı adımlar izlenerek tablo 6.15’de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır. Bu şubede de B6 kodlu personel en yüksek performans sonuçlarına ulaşmışken B10 kodlu personel ise değerlendirmede en düşük notu almıştır.

Çizelge 6.15 B şubesinin çalışanları için performans değerlendirme sonuçları

İSİM KODU	ÜST	ÜST ORAN	EMSAL	EMSAL ORAN	AST	AST ORAN	GENEL NOT
B6	88,25	51,50%	82,5	48,50%		0,00%	85,46
B3	89,25	58,50%		0,00%	77,75	41,50%	84,48
B8	88,58	51,50%	79,5	48,50%		0,00%	84,18
B7	83,5	51,50%	84,75	48,50%		0,00%	84,11
B1	87	58,50%		0,00%	77,37	41,50%	83,00
B14	85,25	51,50%	80,08	48,50%		0,00%	82,74
B2	85,5	58,50%		0,00%	75,5	41,50%	81,35
B4	81,25	58,50%		0,00%	77,88	41,50%	79,85
B16	82,92	51,50%	74	48,50%		0,00%	78,59
B12	78,33	51,50%	75,88	48,50%		0,00%	77,14
B15	77,5	51,50%	75,25	48,50%		0,00%	76,41
B11	73,75	51,50%	77,75	48,50%		0,00%	75,69
B13	75,33	51,50%	74,5	48,50%		0,00%	74,93
B5	84,38	58,50%		0,00%	60,42	41,50%	74,44
B9	64,42	51,50%	79,58	48,50%		0,00%	71,77
B10	74,83	51,50%	65,75	48,50%		0,00%	70,43

Yapılan değerlendirmeler sonucunda iki şubede oluşan sonuçları birlikte incelediğimizde genel olarak B şubesinde çalışanların birbirlerine verdikleri notların daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara baktığımızda B şubesinin 2012 yılında daha başarılı olduğundan söz edilebilir. Ancak bu sonuçlar 1000'e yakın birim ve şubesi olan bir organizasyonda çalışanların sadece çalışma arkadaşlarının verdikleri notlar sonucunda, kariyer planlaması yapılması ve insan kaynakları biriminin bu değerlendirmeler neticesinde kişiler hakkında karar vermesi için yeterli değildir. Bu durumda ortaya çıkan sonuçların çalışanların bankacılık faaliyetlerine ilişkin yaptıkları çalışmalarında dikkate alınarak ortak bir paydada bir araya getirilmesi ve gerekli karşılaştırmaların bu süreçten sonra yapılması gerekmektedir.

Bu durumda bireysel performans notunun ve şube performans notunun çalışanın genel değerlendirme sonucuna nasıl etki edeceği ve hangi oranda etki edeceği önem arz etmektedir. Bir tarafta kişilerin işlerini yaparken sergiledikleri davranışlar neticesinde sahip oldukları yetkinlikleri gerçekleştirme düzeylerine ait ölçüm sonucu diğer tarafta da bankanın hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik olarak şubelere verilmiş bankacılık uygulamalarına ilişkin hedefleri yerine getirme düzeyleri yer almaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar ve incelemeler sonucunda bankacılık sektöründe çalışan, konuya hâkim uzman kişilerden görüş alınarak belirlenmesine karar verilmiştir. Kişilere bireysel performans ölçümüm ile şube performans ölçümünün genel değerlendirme notuna hangi oranda etki edeceği sorulmuş olup alınan cevaplar çizelge 6.16’da gösterilmiştir.

Çizelge 6.16 Değerlendirme notlarının ağırlıkları

Uzman Kişi	Bireysel Performans Değerlendirme Ağırlığı	Şube Performans Değerlendirme Ağırlığı
A	%60	%40
B	%50	%50
C	%70	%30
D	%80	%20
E	%75	%25
Ortalama	%67	%33

Uzman kişilerin tamamına yakını bireysel performans ölçümlerinin sonuca etki yüzdesinin daha fazla olması gerektiğini belirtmiş olup ağırlıkları belirlerken kendi düşünceleri doğrultusunda puanlama yapmışlardır. Çıkan sonuca göre bireysel performans değerlendirme sonucunun ağırlığı %67 ve şube performans değerlendirme sonucunun ağırlığı ise %33 olarak belirlenmiştir.

Performans sonuçlarının çalışanın genel notuna etki yüzdelerinin de bulunmasından sonra sıra A ve B şubesi personelinin birlikte değerlendirilmesi aşamasına gelmiştir.

2012 yılında her iki şubeye verilen bankacılık uygulamalarına ilişkin hedeflerin gerçekleşme durumu altışar aylık dönemler sonunda ölçülmüş ve çizelge 6.17'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çizelge 6.17 A ve B şubelerinin 2012 yılı performans değerlendirmeleri

Şubenin Adı	Şubenin Sınıfı	2012 Yılı 1. Dönem Şube Performansı	2012 Yılı 2. Dönem Şube Performansı	2012 Yılı Şube Performans Ortalaması	Şube Performans Notu
A	1	%9,53	%14,31	%11,92	39,69
B	2	%18,79	%19,70	%19,25	70,07

Şubelerin hedefleri ve performans ölçüm sonuçları şube sınıflarına göre verilmekte olup yapılan ölçümlerde 1. Sınıf bir şubenin maksimum hedef gerçekleştirme oranı %30 iken A şubesi ortalamada %11,92, 2. Sınıf bir şubenin maksimum hedef gerçekleştirme oranı %27,5 iken B şubesi ise %19,25 oranında hedef gerçekleştirmiştir. Her iki şubenin de hedef gerçekleştirme değerleri, çalışanların genel performans notu hesaplanabilmesi için yüzlük sistemde şube performans notuna dönüştürülmüştür. Bu durumda şubelerin performans notu aşağıdaki gibi bulunmuştur;

$$A \text{ Şubesi için} = (11,92 / 30) \times 100 = 39,69$$

$$B \text{ şubesi için} = (19,25 / 27,5) \times 100 = 70,07$$

Çalışanların bireysel performans değerlendirme sonuçlarının hesaplanması ve şubelerinde performans notunun bulunmasından sonra her bir çalışan için bireysel performans notunun %67'si, şube performans notunun da %33'ü alınarak yapılan hesaplama sonucunda çalışanlar için genel performans notu çizelge 6.18'de yer aldığı şekliyle bulunmuştur.

Çizelge 6.18 A ve B şubesi çalışanlarının genel değerlendirme notu

İSİM KODU	BİREYSEL PERFORMANS NOTU	BİREYSEL PERFORMANS NOTUNUN AĞIRLIĞI	ŞUBE PERFORMANS NOTU	ŞUBE PERFORMANS NOTUNUN AĞIRLIĞI	GENEL NOT
B6	85,46	0,67	70,07	0,33	80,38
B3	84,48	0,67	70,07	0,33	79,72
B8	84,18	0,67	70,07	0,33	79,52
B7	84,11	0,67	70,07	0,33	79,47
B1	83,00	0,67	70,07	0,33	78,74
B14	82,74	0,67	70,07	0,33	78,56
B2	81,35	0,67	70,07	0,33	77,63
B4	79,85	0,67	70,07	0,33	76,62
B16	78,59	0,67	70,07	0,33	75,78
B12	77,14	0,67	70,07	0,33	74,81
B15	76,41	0,67	70,07	0,33	74,32
B11	75,69	0,67	70,07	0,33	73,84
B13	74,93	0,67	70,07	0,33	73,32
B5	74,44	0,67	70,07	0,33	73,00
B9	71,77	0,67	70,07	0,33	71,21
B10	70,43	0,67	70,07	0,33	70,31
A6	82,44	0,67	39,69	0,33	68,33
A11	81,40	0,67	39,69	0,33	67,64
A10	77,95	0,67	39,69	0,33	65,32
A1	76,46	0,67	39,69	0,33	64,33
A12	76,37	0,67	39,69	0,33	64,26
A3	76,31	0,67	39,69	0,33	64,23
A15	76,27	0,67	39,69	0,33	64,20
A4	75,59	0,67	39,69	0,33	63,74
A9	75,44	0,67	39,69	0,33	63,64
A2	75,16	0,67	39,69	0,33	63,45
A14	72,66	0,67	39,69	0,33	61,78
A8	72,18	0,67	39,69	0,33	61,46
A5	71,67	0,67	39,69	0,33	61,12
A7	68,70	0,67	39,69	0,33	59,12
A13	65,48	0,67	39,69	0,33	56,97

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan performans değerlendirme çalışmaları neticesinde iki şubede de çalışanlar en az 6 ay ve daha fazla süre birlikte çalıştıkları kişileri gözlemleyerek kişiler hakkında sahip oldukları görüşleri değerlendirme formunda yer alan kriterlere göre puanlamışlardır. Çalışanların verdikleri puanlarda bazen kriterlerden bağımsız kişi hakkında oluşan genel kanaatten hareket ederek puanlama yapılmış, bazen de verilen notların kişilerin gelecekteki kariyer planlarını etkileyeceği ve kendilerine rakip olarak görmeleri sebebiyle beklenenin altında puanlar vermeye yöneltmiştir. Ancak bir kişi için birden fazla değerlendirici tarafından değerlendirme yapılması bilerek ve kasıtlı olarak düşük ya da yüksek puan vermenin önüne geçerek çıkabilecek sorunları engellemiştir. Birden çok kaynaktan geri bildirim alınması çalışanlar hakkında sağlıklı değerlendirme yapılabilmesine olanak sağlamıştır.

A Şubesi'nde çalışan A10 kodlu personel geçen yıl sadece şube müdürü tarafından yapılan değerlendirme sonucunda 2011 değerlendirme notu 69 olmuştur. 2012 yılında şube müdürü ve yaptığı işi gözlemleyen çalışma arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, şube müdüründen 73,38 puan alırken çalışma arkadaşlarından aldığı notların ortalaması 82,25 olmuş ve bireysel performans notu 77,95 olarak bulunmuştur. Şube müdürü geçen yıl verdiği nota yakın değerlendirme yapsa da çalışma arkadaşlarının da değerlendirme sürecine katılması çalışanın performans değerlendirmesinin daha gerçekçi olmasını sağlamıştır. Geçen yıl tüm şube personeli arasında performansı en düşük ikinci personel olurken bu yıl 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile yapılan değerlendirmelerde en başarılı üçüncü çalışan

konumunda olmuştur. Bu durumda çalışanlar için farklı kaynaklardan değerlendirme alınması görüşünü destekler niteliktedir.

Çalışanlar için farklı kaynaktan değerlendirme alınması kişinin doğru değerlendirilmesi için daha sağlıklı sonuçlar elde etmeyi sağlamıştır. Ancak geniş organizasyona sahip kurumlarda oluşturulan değerlendirme gruplarının aynı objektiflikte değerlendirme yapması mümkün olmayacaktır. Ya da tüm çalışanların birbirlerini desteklemek için yüksek puanlara yönelmesi durumunda değerlendirmelerin gerçekçiliğinden uzaklaşmaya başlanılacaktır. Bu durumda bankacılık sektörü gibi yoğun rekabet ortamında bankanın hedeflerini gerçekleştirmesi için şubelerin bu hedefe doğru yönlendirilmesi ve gerçekleştirdiği hedefler oranında yıllık performans değerlendirmelerinin yüksek olacağı fikrinin benimsenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda bireysel performans değerlendirmeleri ile şube performans değerleri de birlikte ele alınarak çalışanın performans notu bu şekilde belirlenmelidir. Yani bireysel performans notu yüksek ama bankanın hedeflerinin gerçekleştirmesine katkısı olmayan ya da bireysel performans notu düşük olup bankanın ana hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamış çalışanların birbirinden ayrılması sağlanacaktır. Böylece kariyer planları yapılırken geleceğin yönetici adaylarının belirlenmesi ve doğru kişiye yatırım yapılmasına zemin hazırlanmış olacaktır.

Uygulama sonucunda A şubesinin performansı en yüksek personeli olan A6 kodlu personelin bireysel performans değerlendirme sonucu 82,44 olarak bulunmuş ancak şube performansı ise beklenenin altında 39,69 olarak gerçekleşmiştir. B şubesinde ise en düşük performansa sahip B10 kodlu çalışanın bireysel performans notu 70,43 ve şube performans notu ise 70,07 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda genel performans notları B10 kodlu personel için 70,31 ve A6 kodlu personel için ise 68,33 olarak gerçekleşmiştir. Çıkan sonuçlar neticesinde kişi kendi şubesinde başarısız olsa da şube ve performans hedeflerinin gerçekleşmesine katkısı daha fazla olduğu için diğer şubenin en başarılı personelinden aslında daha başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. 2012 yılı performans değerlendirmesinde 70 ve üstü puana sahip personelin başarılı sayıldığı değerlendirmede, başarılı personel içerisinde yerini alması ve insan kaynakları birimince kariyer planının hazırlanmasına ve geleceğin yönetici adayları arasında izlenmesine olanak sağlayacaktır.

Bankada 360 derece performans değerlendirme uygulamasına geçilmesi ve bankacılık hedeflerini gerçekleştirme durumuna göre elde edilen sonuçlarının da değerlendirmeye katılması çalışanların hem bireysel performanslarını artırarak kendilerini geliştirmesine hem de kurumun stratejileri doğrultusunda veriler hedefleri gerçekleştirme yönünde hareket etmelerine ortam hazırlayacaktır.

Değerlendirme formlarının gözden geçirilmesi ve yetkinlikler dikkate alınarak yeniden oluşturulması ise değerlendirilen kişi hakkında birçok yönden bilgi elde edilmesinde faydalı olmuştur. Çalışanların eksik yönlerinin fark edilmesine ve kendilerine geri bildirim sağlanması sonucu bu bilginin onlarla paylaşılması ise farkındalık yaratılmasına destek olacaktır.

Bireysel performans değerlendirmelerinde yüksek puan alsalar dahi tüm çalışanların bazı değerlendirme kriterlerinde düşük puan aldıkları gözlemlenmiştir. alışanlarında düşük puan aldıkları kriterler incelenerek kendilerini geliştirmesi adına eğitimlerle desteklenmeleri gerekmektedir. “Takım çalışmasına yatkın olma” konusunda düşük puan almış bir çalışana online ya da toplu halde verilecek eğitimler ile takım çalışmasının önemi ve bankada uygulanmasının yararı anlatılmalıdır. “İşin belirlenen zamanda bitirilmesi konusuna zen gösterme” kriterinde düşük puan almış bir çalışana ise işlerini planlama ve zaman yönetimi konusunda destek verilerek kendini ve iş performansını geliştirmesine katkı sağlanacaktır. Böylece kişiye özel eğitim programları hazırlanmasına olanak sağlanmış ve eğitim faaliyetlerinin etkinliği artırılmış olacaktır.

Dönemsel olarak yapılan performans değerlendirmeleri ve bu değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan bilgilerin kariyer yönetiminde kullanılması ile insan kaynakları uygulamalarının etkinliği artacaktır. Uzun vadede st yönetiminde desteği ile geliştirilen modelin banka geneline yayılması ile hem bankanın hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlayacağı ve karlılığının artacağı hem de çalışanların objektif değerlendirmeler ile alınacak kararlara olan güvenlerinin çoğalacağı beklenmektedir.

KAYNAKLAR

- [1] Deniz, M. ve Ünal, A., (2007). “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, e-Journal of New World Sciences Academy, 2(2): 101 120.
- [2] De Vos A. ve Soens N., (2008). “Protean attitude and career success: The mediating role of self-management”, Journal of Vocational Behavior, 73: 449–456.
- [3] Özden M. C., Yetkinlik In İş Analizleri Out, <http://www.insankaynaklari.com>, 12.11.2012.
- [4] Barutçugil, İ., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- [5] Aytaç, S., (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması, Gelişimi ve Sorunları, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- [6] Perek, Z. A., Kariyer Yolunda Eğitim, <http://www.ntvmsnbc.com/news/312712.asp>, 02.12.2009.
- [7] Bayraktaroğlu, S., (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- [8] Dessler, G., (1998). Personel Management, 4. Edition, Prectise Hall, New Jersey.
- [9] L. J. Eastman, (1995). Succession Planning, Center for Creative Leadership Greenbord, North Carolina.
- [10] Kınır, S. ve Gün, G., (2007). Kariyer planlama ve kariyer geliştirme sorunları, EKEV Akademi Dergisi, 11(30): 279-298.
- [11] Barutçugil, İ., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- [12] Aytaç, S., (1995). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi Sorunları, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- [13] Varol, E. S., (2001). Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- [14] Aldemir, M., (1993). Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- [15] Baruch, Y. ve Peiperl, M., (2000). "Career Management Practices: An Empirical Survey And Implications." Human Resource Management.
- [16] Küçük, N., (2009). Yönetim Bilişim Sistemlerinin Kariyer Yönetimi Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- [17] Robeson N., (2008). "Interim management: is it the right career move?", Industrial And Commercial Training, 40(6): 300-302.
- [18] Raabe B., Frese M. ve Beehr T. A., (2007). "Action regulation theory and career self-management", Journal of Vocational Behavior, 70: 297–311.
- [19] Uyargil, C., (1998). Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- [20] Palmer, M., (1993). Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, 1993.
- [21] Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R., (2002). Human Resource Management, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- [22] Werther, W.B. ve Davis, K., (1993). Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Co., New York.
- [23] Tarcan, E., (2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- [24] Kayhan, G., (2010). İnsan Kaynakları Performans Değerlendirmesinde Bulanık AHP/Bulanık TOPSIS İle Hibrit Bir Yapının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- [25] Dağdeviren, M., (2005). Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleriyle Bütünleşik Modellenmesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [26] Kaynak, T., (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- [27] Lynch, R.L. ve Cross, K.F., (1991). Measure Up! How To Measure Corporate Performance, Blackwell Publishers, Oxford.
- [28] Kaplan R.S. ve Norton, D.P., (1992). The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, pp.71-9.
- [29] Neely, A., Adams, C. ve Kennerley. M., (2002). The Performance Prizm: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, FT Prentice-Hall, London.
- [30] Lai, Y. J., (1995). IMOST: interactive multiple objective system technique, Journal of Operational Research Society, 46: 958–976.
- [31] Göleç, A. ve Kahya, E., (2007). A Fuzzy Model For Competency-Based Employee Evaluation And Selection, Computers&Industrial Engineering, 52: 143-161.

- [32] Bingöl, D., (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayını, 4. Baskı, İstanbul.
- [33] Barutçugil, İ., (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- [34] Akal, Z., (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Dördüncü Basım, Mpm Yayınları.
- [35] Çolpan, C., (2008). 2'nci Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Üretim Atölyelerinde Performans Ölçüm ve Değerlemesi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- [36] Werther, W.B. ve Davis, K., (1993). Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Co., New York.
- [37] Fedor, D.B. ve Parsons, C.K., (1995). What is Effective Performance Feedback?, Human Resources Management, Gerald R. Ferris ve M.Ronald Buckley (Eds.), Prentice-Hall, New Jersey.
- [38] Uyargil, C., (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- [39] Dağdeviren, M., (2005). Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleriyle Bütünleşik Modellenmesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [40] Ataay, İ.D., (1990). İş değerlendirme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- [41] Uyargil, C., (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- [42] Sabuncuoğlu, Z., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- [43] Yüksel, Ö., (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara.
- [44] Yege, P., (2007). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- [45] Kayhan, G., (2010). İnsan Kaynakları Performans Değerlendirmesinde Bulanık AHP/Bulanık TOPSIS İle Hibrit Bir Yapının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- [46] Werther, W.B. ve Davis, K., (1993). Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill Co., New York.
- [47] Sabuncuoğlu, Z., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- [48] Erdoğan, İ., (1999). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- [49] Lepsinger, R. ve Lucia, A.D., (1997). The Art and Science of 360 Degree Feedback, Jossey-Bass, San Francisco.

- [50] Barutçugil, İ., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- [51] Edwards, M.R. ve Ewen, A.J., (2000). 360 Derece Performans Yönetimi, Human Resources Dergisi, 5(5): 38
- [52] Dennis A. Joiner, (2002). Assessment Centers: What's new?, Public Personnel Management, 31 (2) (179-185).
- [53] Dubois D. D. ve Rothwell W. J., (2004). Competency-based Human Resource Management, Davies-Black Publishing, California.
- [54] Fincham, R. ve Rhodes P.S., (1999). Principles of Organizational Behaviour, 3rd edition, Oxford University Press, England.
- [55] Dubois D. D. ve Rothwell W. J., (2004). Competency-based Human Resource Management, Davies-Black Publishing, California.
- [56] Bingöl, D., (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayını, 4. Baskı, İstanbul.
- [57] Sakıcı, Z., (2003). Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri: THY'de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [58] Weiler, N.W. ve Schoonover, S.C., Critical Success Behaviors, <http://www.yoursoulatwork.com/competencies>, 2007.
- [59] Martone, D., (2003). A guide to developing a competency-based performance management system, Employment Relations Today, Autumn.
- [60] Koç, Ö., (2011). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- [61] Özsoy, O., (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [62] Prokopenko, J., (1992). Verimlilik Yönetimi, Çevirici: Olcay Baykal ve Diğ., MPM Yayınları, Ankara.
- [63] Seval, B., (1990). Kredilendirme Süreci ve Kredi Yönetimi, Avcıoğlu Matbaası, İstanbul.
- [64] Uyargil, C., (1994). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- [65] Bingöl, D., (1997). Personel Yönetimi, 3. Baskı, Beta Yayın Evi, İstanbul.
- [66] 360 derece performans değerlendirme, www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp, 12.01.2013.
- [67] Lepsinger, R. ve Anntoinette, D. L., (1997). The Art and Science of 360o Feedback, San Francisco.
- [68] Erdinç, M., (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- [69] Ludeman, K. (2000). How To Conduct Self Directed 360. Training & Development, 54 (7): 44-47.
- [70] Turgut, H., (2005). 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- [71] Yüce, P. 360 Derece Performans Değerlendirme, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=529>, 06.01.2013.
- [72] Bayram, L., (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, 62
- [73] Byars, L. L. ve Rue, L. W. (2000). Human Resource Management, 6th Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
- [74] Uyargil, C., (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- [75] Ergin, C., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- [76] Sabuncuoğlu, Z., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- [77] Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- [78] Garavan, N. T., Morley, M. Ve Flynn M., (1997). 360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development, Journal of Management Development, 16 (2).
- [79] Mathis, R. L. ve Jackson, J. H., (2000). Human Resource Management, 9. Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati U.S.A.
- [80] Barutçugil, İ., (2002). Performans Yönetimi, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- [81] Prewitt, E., (1998). 360 Degree Feedback, Power /Harward Business Review.
- [82] Pieperl, M. A., (2001). Getting 360 Degree Feedback Right, Harvard Business Review, 179 (1).
- [83] Yıldız, G., (1998). İşletmelerde İş gören Yönetimi, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, Sakarya.
- [84] Lepsinger, R. ve Lucia, D.A., (1997). The Art and Science of 360° Feedback, Jossey-Bass/Pfeiffer Inc., San Francisco.
- [85] Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y., (2007). 360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış Açısı: Bir Örnek Olay, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 10(1): 185–201.
- [86] Çalık, T., (2003). Performans Yönetimi: Tanımlar – Kavramlar – İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.

- [87] Turgut, H., (2001). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, 10 (42).
- [88] Reşitoğlu, S., (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti - Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- [89] Bayraktar, O., Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://www.avrasyabank.com/yetkinlik.html>, 15.03.2013.
- [90] Marelli, A. F., Tondora, J. ve Hoge, M. A., (2005). Strategies for developing competency models, Administration and Policy in Mental Health, 32: 5-6.
- [91] Çörtekekoğlu, T., Yetkinlikler, <http://www.isletmeportali.com/arama-2.html?searchphrase=all&searchword=yetkinlik>, 27.08.2012.
- [92] Açıklan, A., İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, İkinci Basım, Pegem Yayınları, Ankara
- [93] Milkovich ve Boudreau, (1997). Human Resource Management, 8.Basım, Irwin, USA; Derleyen: Yetkin, C., (2006). Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- [94] Usluer, E., Yetenek, Yetkinlik ve Performans Değerlendirme, <http://www.pazarlamaciyiz.com/yetenek-yetkinlik-ve-performans.html>, 01.10.20012.
- [95] Dufort, C. R. ve Metais, E., (1999). Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning, Technological Forecasting and Social Change, 113–127.
- [96] Garavan, T. N., ve McGuire, D., (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality, Journal of Workplace Learning, 13 (4): 144-163.
- [97] Biçer, G. ve Düztepe, Ş., (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2: 18-19.
- [98] Özçelik, G. ve Ferman, M., (2006). Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a Turkish cultural context, Human Resources Development Review, 5 (1):74.
- [99] Shipmann, J. S., (2000). The practice of competency modeling, Personnel Psychology, 53: 703-740.
- [100] Yılmaz, D., (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- [101] Kızıldağ, D., (2006). İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması: Bursa'da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

- [102] Gürel, A., (2006). İşletmelerde Personel Seçme ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

GENEL YETKİNLİK LİSTESİ

1. Açık, doğru ve net biçimde yazma
2. Alana dayalı strateji üretebilme
3. Alternatifli düşünme
4. Analitik düşünme
5. Araştırmacılık
6. Azimli olma
7. Başarıya odaklanma
8. Bedensel dayanıklılık
9. Bilgi toplama
10. Bilgiyi analiz etme
11. Bilgiyi kullanma
12. Bilgiyle çalışma
13. Bir plana göre çalışabilme
14. Çatışma çözümleme
15. Değişimi kolaylaştırma
16. Değişimi yönetme
17. Deneyimlerden öğrenme
18. Diğerlerini geliştirme
19. Diğerlerini motive etme
20. Diğerlerinin tutumlarını anlama
21. Dinleme
22. Destek vermek
23. Duyarlılık
24. Duygusal zekâ
25. Dürüst olma
26. Düzenli olma
27. Eleştirel düşünme
28. Eleştiri ve önerilere açık olma
29. Empati
30. Enerji sahibi olma
31. Esneklik
32. Etik değerler
33. Etkin bilgi yönetimi
34. Fırsatları değerlendirmek
35. Fikirleri oluşturma ve inşa etme
36. Finansal zekâ
37. Fiziksel görünüm
38. Geri bildirimden faydalanma
39. Girişimci kişilik
40. Güç ilişkilerini anlama ve kullanma
41. Güven oluşturabilme
42. Güvenilir olma
43. Haber ve bilgi toplamayı bilme
44. Hedeflerle çalışma
45. İkna edicilik
46. İleri görüşlülük

47. İletişim
48. Zamanı yönetme ve etkin kullanma
49. İlişkileri yönetme
50. İnisiyatif kullanma
51. İnsanları anlama
52. İnsanları yönetme
53. İstikrar
54. İş geliştirme
55. İşe bağlılık
56. İşle ilişkili dostluğu destekleme
57. Kalite odaklılık
58. Karar verme
59. Kararlı olma
60. Kavramsal düşünme
61. Kaynakları kullanma
62. Kendini geliştirme
63. Kıyaslama becerisi
64. Kişiler arası anlayış
65. Kişiler arası ilişki becerisi
66. Kişisel gelişim yollarını izleme
67. Koçluk etme
68. Kontrol yeteneği
69. Koordinasyon yeteneği
70. Araştırmak
71. Liderlik yeteneği
72. Mesleki uzmanlaşma
73. Motivasyon
74. Muhakeme yapma
75. Müşteri bilgisi
76. Müşteri için güvenilir danışman haline gelme
77. Müşteri ihtiyaçlarını anlama
78. Müşteri odaklılık
79. Müşteri ve şirket ilişkisi bilgisi
80. Müşterilerle kişisel iletişim kurma
81. Müzakere becerisi
82. Objektif ortam oluşturma
83. Öğrenmeye açık olma
84. İşleri öncelik sırasına koyabilme
85. Örgütsel amaçlara bağlılık
86. Örgütsel bağlılık
87. Özgüven sahibi olma
88. Piyasa zekâsı
89. Planlama ve organize etme
90. Tavsiyede bulunmak
91. Problem çözme becerisi
92. Proje yönetimi
93. Rapor oluşturma / raporlama
94. Rekabetçi stratejiler izleme
95. Rekabete açık olma
96. Risk alma
97. Sabırlı olma
98. Satış becerileri
99. Soğukkanlılığını koruma
100. Sonuç odaklılık
101. Sorumluluk sahibi olma
102. Sözel olmayan davranışları anlama
103. Strese dayanıklı olma
104. Şirket politikası bilgisi
105. Takım çalışmasına yatkın olma
106. Temsil etme
107. Uzlaşma yeteneği
108. Ürün bilgisi
109. Vizyon
110. Yaratıcı olma
111. Yazılı iletişim becerisi
112. Yenilikçilik
113. Yeteneklerine güven

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hasan Volkan SAVURAN
Doğum Tarihi ve Yeri : 24.11.1986 - Kastamonu
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : hasanvolkan37@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Okul/Üniversite	Mezuniyet Yılı
Y. Lisans	Endüstri Mühendisliği	Yıldız Teknik Üniversitesi	2013
Lisans	Endüstri Mühendisliği	Sakarya Üniversitesi	2009
Lise	Fen Bilimleri	Mustafa Kaya Anadolu Lisesi	2004

İŞ TECRÜBESİ

Yıl	Firma/Kurum	Görevi
2011 - Halen	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Uzman Yardımcısı

ÖDÜLLERİ

1. TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Programı Yurt İçi Yüksek Lisans Bursu