

161830

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE
ÇALIŞANLARIN 360 DERECE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMINA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK
UYGULAMA**

Yeşim EZBER

S.B.E. İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performansın Tanımı ve Performansı Belirleyen Faktörler	3
1.2. Performans Yönetim Sistemi.....	7
1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı.....	7
1.2.2. Performans Yönetimi Süreci	8
1.2.2.1. Performans Planlama.....	10
1.2.2.2. Performans İzleme ve Yönlendirme	11
1.2.2.3. Performans Değerlendirme.....	11
1.3. Performans Değerlendirme.....	12
1.3.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Amaçları	12
1.3.2. Performans Değerlendirme Süreci	14
1.3.2.1. İş Analizi ve Faktör Seçimi	15
1.3.2.2. Değerlendirenlerin Saptanması.....	17
1.3.2.2.1. Yöneticilerce Değerlendirme.....	17
1.3.2.2.2. Kişisel / Öz Değerlendirme.....	18
1.3.2.2.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme.....	19
1.3.2.2.4. Astlarca Değerlendirme.....	20
1.3.2.2.5. Müşterilerce Değerlendirme.....	21
1.3.2.2.6. Danışmanlar ve Uzmanlarca Değerlendirme.....	22
1.3.2.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	22
1.3.2.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	23
1.3.2.4. Değerlendiricilerin Eğitimi.....	24
1.3.2.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	24
1.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	25
1.3.3.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	25
1.3.3.1.1. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi.....	25
1.3.3.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı.....	27
1.3.3.1.3. Metin Değerlendirmesi.....	27
1.3.3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	28
1.3.3.2.1. Kritik Olay Yöntemi.....	28
1.3.3.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri.....	29
1.3.3.2.3. Kontrol Listesi.....	30
1.3.3.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması.....	31
1.3.3.2.5. Davranışa Odaklı Değerlendirme Ölçekleri.....	31
1.3.3.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	32

1.3.3.3.1. Birbirinin Yerini Alma / Alternatif Sıralama.....	33
1.3.3.3.2. İkili Karşılaştırma.....	33
1.3.3.3.3. Zorunlu Dağılım.....	34
1.3.3.4. Diğer Yöntemler	34
1.3.3.4.1. Değerlendirme Merkezi.....	34
1.3.3.4.2. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Scorecard).....	35
1.3.4. Performans Değerlendirme Görüşmesi	36
1.3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Olası Hatalar ve Sorunlar	37
1.3.5.1. Hale ve Horn Etkisi	38
1.3.5.2. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları	38
1.3.5.3. Ortalama Eğilim Hatası	39
1.3.5.4. Değerlendirme Standartları Sorunları.....	39
1.3.5.5. Yakın Zaman Etkisi	40
1.3.5.6. Benzerlik Etkisi	40
1.3.5.7. Kişisel Tercihler ve Önyargılar	40
1.3.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hataları Engelleyici Stratejiler.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMI

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	43
2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kullanılma Amaçları	45
2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Faydaları	46
2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sakıncaları	49
2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Temel Yaklaşımları	51
2.5.1. İletişim.....	51
2.5.2. Liderlik	52
2.5.3. Değişimlere Uyabilmek.....	52
2.5.4. İlişkiler	53
2.5.5. İşin Yönetimi.....	53
2.5.6. Üretim.....	54
2.5.7. Başkalarının Yetiştirilmesi.....	54
2.5.8. Personelin Geliştirilmesi	55
2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi.....	55
2.6.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Hazırlık Araştırması	58
2.6.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulama Aşamaları	59
2.6.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Uygulanma Periyodu.....	63
2.6.4. 360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendiricinin Belirlenmesi.....	63

2.6.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Etkinliği	63
2.7. 360 Derece Performans Değerlendirmeye Eleştirel Yaklaşım	64
2.8. Kültürel Farklılıkların Performans Değerlendirme Sistemleri Üzerindeki Etkileri	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA

3.1. Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.	74
3.2. Araştırmanın Amacı	76
3.3. Araştırmanın Kapsamı	76
3.4. Araştırmanın Yöntemi	77
3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	77
3.5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular	77
3.5.1.1. Cinsiyet	77
3.5.1.2. Yaş	78
3.5.1.3. Öğrenim Durumu	79
3.5.1.4. Medeni Durum	80
3.5.1.5. Görev Durumu	80
3.5.1.6. İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi	80
3.5.2. Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirleyen Soruların Frekans Dağılımları	81
3.5.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminden Beklenen Amaçların Önem Derecesi	82
3.5.2.2. Çalışanların En Önemli Motivasyon Unsuru Hakkındaki Görüşleri	82
3.5.2.3. Geribildirim Yapıldığı Açık Performans Değerlendirme Sistemin Etkinliğini Sağlayacak En Uygun Zaman Aralığı Hakkındaki Görüşler	83
3.5.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulanmak İstenirse Personelin Üstleri, Astları ve Yanları Arasında Yapılan Değerlendirmede Ağırlık Verilecek Grup Hakkındaki Görüşler	84
3.5.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Durumunda En Alt Hangi Pozisyon Seviyesine Kadar Değerlendirmeye Dahil Edilmesi Gerektiği Hakkındaki Görüşler	85
3.5.2.6. “360 Derece Performans Değerlendirme veya Geribildirim Hakkında Yeterli Bilgiye Sahibim” Sorusu Hakkındaki Eğilimler	85
3.5.2.7. “Çalışanın Performansı Mutlaka Birden Fazla Kişinin (yöneticiler, astlar, çalışma arkadaşları, müşteriler, çalışanın kendisi) Görüşü Alınarak Değerlendirilmelidir (360 Derece Performans Değerlendirme)” Sorusu Hakkındaki Eğilimler	86
3.5.2.8. “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara İletilmesi (Geribildirim) Onların Kendilerini Geliştirmelerine ve Eksik Kalan Yönlerini Tamamlamalarına Katkı Sağlar” Sorusu Hakkındaki	

Eğilimler	87
3.5.2.9.“360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği Örgüt Kültürü İle Yakından İlişkilidir” Sorusu Hakkındaki Eğilimler	87
3.5.2.10.“360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışanın Fikirlerini Söyleyebilmesi İçin Fırsattır” Sorusu Hakkındaki Eğilimler.....	88
3.5.2.11.“Çalışan Yöneticisinin Performansı İle İlgili Sadece Olumlu Görüşlerini Belirtmelidir” Sorusu Hakkındaki Eğilimler.....	88
3.5.2.12. “Çalışanın Yöneticisinin Performansını Değerlendirmesini Doğru Bir Yaklaşım Olarak Görmüyorum” Sorusu Hakkındaki Eğilimler.....	89
3.5.2.13. “Çalışanın Yöneticisinin Performansı İle İlgili Olumsuz Görüşlerini Belirtmesi Aralarındaki İlişkiyi Bozar” Sorusu Hakkındaki Görüşler.....	89
3.5.2.14. “360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışan İle Yöneticisi Arasındaki Çatışmaları Giderir” Sorusu Hakkındaki Görüşler.....	90
3.5.2.15. “360 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması Takım Çalışmasını Güçlendirir ve Takım İçerisinde İletişimi Arttırır” Sorusu Hakkındaki Görüşler.....	90
3.5.2.16. “360 Derece Performans Değerlendirme Sayesinde Kuruluşta Demokratik ve Katılımcı Bir Ortam Oluşur” Sorusu Hakkındaki Görüşler.....	91
3.5.2.17. “360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamasında, Müşterilerin de Sürece Katılmasıyla Müşteri Hizmetlerinde İyileşme Sağlanır” Sorusu Hakkındaki Görüşler.....	91
3.5.2.18. “360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendirmeye Katılanların (müşteriler, iş arkadaşları gibi) Çalışanı Yeterince Tanımaması Nedeniyle Sonuçlar Yanıltıcı Olur” Sorusu Hakkındaki Görüşler.....	92
3.5.2.19. 360 Derece Performans Değerlendirmenin, Zaman ve Para Kaybına Yol Açacağı Düşüncesi Hakkındaki Görüşler.....	93
3.5.3. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	93
SONUÇ	102
EKLER	104
Ek 1 Anket Formu	104
KAYNAKLAR	108

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.1: Performans Yönetimi Sürecinde Yöneticilerin Yapması Gerekenler.....	9
Tablo 2.1: 360 Derece Geribildirim Kullanım Kademeleri.....	48
Tablo 3.1: Çalışanların Cinsiyet Dağılımları.....	77
Tablo 3.2: Çalışanların Yaş Dağılımları.....	78
Tablo 3.3: Öğrenim Durumu.....	79
Tablo 3.4: Medeni Durum.....	80
Tablo 3.5: Görev Durumu.....	80
Tablo 3.6: İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi.....	80
Tablo 3.7: Performans Değerlendirme Sisteminden Beklenen Amaçların Önem Derecesi.....	82
Tablo 3.8: En Önemli Motivasyon Unsuru.....	82
Tablo 3.9: Açık Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Sağlayacak En Uygun Zaman Aralığı Hakkındaki Görüşler.....	83
Tablo 3.10: 360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendirenlerin Ağırlığı Hakkındaki Görüşler.....	84
Tablo 3.11: 360 Derece Performans Değerlendirmeye Dahil Edilecek En Alt Pozisyon Seviyesi Hakkındaki Görüşler.....	85
Tablo 3.12: 360 Derece Performans Değerlendirme Konusunda Yeterli Bilgiye Sahibim.....	85
Tablo 3.13: Çalışanın Performansı Birden Fazla Kişinin Görüşü Alınarak Değerlendirilmelidir	86
Tablo 3.14: Geribildirim Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerine ve Eksik Kalan Yönlerini Tamamlamalarına Katkı Sağlar.....	87
Tablo 3.15: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği Örgüt Kültürü İle Yakından İlişkilidir.....	87
Tablo 3.16: 360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışanın Fikirlerini	

Söyleyebilmesi İçin Fırsattır.....	88
Tablo 3.17: Çalışan Yöneticisinin Performansı İle İlgili Sadece Olumlu Görüşlerini Belirtmelidir.....	88
Tablo 3.18: Çalışanın Yöneticisinin Performansını Değerlendirmesini Doğru Bir Yaklaşım Olarak Görmüyorum.....	89
Tablo 3.19: Çalışanın Yöneticisinin Performansı İle İlgili Olumsuz Görüşlerini Belirtmesi Aralarındaki İlişkiyi Bozar.....	89
Tablo 3.20: 360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışan İle Yöneticisi Arasındaki Çatışmaları Giderir.....	90
Tablo 3.21: 360 Derece Performans Değerlendirme Takım Çalışmasını Güçlendirir ve Takım İçerisinde İletişimi Arttırır.....	90
Tablo 3.22: 360 Derece Performans Değerlendirme Sayesinde Kurulmuş Demokratik ve Katılımcı Bir Ortam Oluşur.....	91
Tablo 3.23: 360 Derece Performans Değerlendirmede Müşterilerin Sürece Katılmasıyla Müşteri Hizmetlerinde İyileşme Sağlanır.....	91
Tablo 3.24: 360 Derece Değerlendirmede Değerlendirenlerin Çalışanı Yeterince Tanımaması Nedeniyle Sonuçlar Yanıltıcı Olur.....	92
Tablo 3.25: 360 Derece Performans Değerlendirme Zaman ve Para Kaybına Yol Açar.....	93
Tablo 3.26: Performans değerlendirme Sisteminden Beklenen Amaçlar İle Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki.....	93
Tablo 3.27: En Önemli Motivasyon Unsuru İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki	94
Tablo 3.28: Performansın Birden Fazla Kişi Tarafından Değerlendirilmesi İle Ağırlığın Hangi Gruba Verileceği Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 3.29: Geribildirim Çalışanlara Katkısı İle Performans Değerlendirmenin Amaçları Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 3.30: Değerlendirme Yapacak Grubun Ağırlığı İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki	96

Tablo 3.31: Çalışanın Fikirlerini Söyleyebilmesi İle Örgüt Kültürü	
Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 3.32: Çalışanın Fikirlerini Söyleyebilmesi İle Sadece Olumlu Görüşlerini	
Belirtmesi Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 3.33: Çalışanın Yöneticisini Performansını Değerlendirmesi İle	
Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 3.34: Çalışanın Yöneticisinin Performansını Değerlendirmesi İle Olumsuz	
Görüşlerin İlişkilerini Bozması Arasındaki İlişki	98
Tablo 3.35: Çalışanın Yöneticisini Değerlendirmesi İle Öğrenim Durumu	
Arasındaki İlişki	98
Tablo 3.36: Çalışan İle Yöneticisi Arasındaki Çatışmalar ile Örgüt Kültürü	
Arasında İlişki.....	99
Tablo 3.37: Çalışan İle Yöneticisi Arasındaki Çatışmalar İle Çalışanın Fikirlerini	
Söyleyebilmesi Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 3.38: Takım Çalışması ve Takım İçi İletişim İle Örgüt Kültürü	
Arasındaki İlişki	100
Tablo 3.39: Demokratik ve Katılımcı Ortam İle Örgüt Kültürü	
Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 3.40: Demokratik ve Katılımcı Ortam ile Çalışanın Fikirlerini	
Söyleyebilmesi Arasındaki İlişki.....	101
Tablo 3.41: Demokratik ve Katılımcı Ortam İle Çalışanın Yöneticisinin	
Performansını Değerlendirmesi Arasındaki İlişki.....	101

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1.1: Performans Yönetim Süreci.....	9
Şekil 1.2: İşin Toplam Ücreti.....	17
Şekil 2.1: 360 Derece Performans Değerlendirme Şeması.....	57
Grafik 3.1: Çalışanların Yaş Aralıkları.....	78
Grafik 3.2: Çalışanların Öğrenim Durumları.....	79
Grafik 3.3: Çalışanların İşyerinde Toplam Çalışma Süresi.....	81



GİRİŞ

İşletmelerin yaşanan yoğun rekabet ortamı içinde yaşamlarını sürdürebilmeleri ve örgütsel amaçlarına ulaşmaları, etkili bir biçimde yönetilmelerine bağlıdır. Üretim, karlılık ve verimlilik bir işletmenin varlığının amacı ve devamı için önemli kavramlardır. Örgütsel verimliliğin sağlanması ise çalışanların performansına bağlıdır. Çalışanların performansları artırıldığında örgütsel performans da artmış olacaktır. Bu nedenle en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belli bir standardın üzerinde performans göstermeleri gerekir.

Performans değerlendirme, insan kaynaklarının en önemli işlevleri arasında yer alır. Performans değerlendirme, çalışanların görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirmenin iki ana amacı vardır. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi yönetsel kararlar (ücret artışları, terfi, eğitim, ikramiyeler, disiplin vs.) alınırken kullanmaktır. İkincisi ise, çalışanlara iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara, ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geribildirimde bulunmaktır.

İşletmelerde performans değerlendirme, geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır. Günümüzde, çalışanların performansından çok kişiliklerini ölçmeye yönelik geleneksel yöntemlerin yerini, çağdaş değerlendirme yöntemleri almıştır. Geleneksel yöntemlerin yol açtığı sorunları ortadan kaldırmak, değerlendirmeyi gerçek amacına kavuşturmak amacıyla geliştirilen çağdaş yöntemler, bireyin yapmış olduğu iş ve işle bağlantılı performansını değerlendirmektedir. Çağdaş yöntemlerden biri olan 360 derece performans değerlendirme yönteminin temelinde de, yönetici ya da amir tarafından yapılan değerlendirmelerin sakıncalarını önlemek amacıyla, değerlendirme sürecinde çalışma arkadaşları, yöneticiler, astlar, müşteriler ve çalışanın kendisi gibi birden fazla kişinin görüşünün alınarak değerlendirmenin yapılması yatmaktadır.

360 derece performans değerlendirme, çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Birden çok kaynaktan gelen geribildirimler, çalışanın güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak

sağlamaktadır. Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme yönteminin performans değerlendirme sistemi içindeki yerinin tanıtılması ve çalışanların, yeni bir performans değerlendirme yöntemi olan 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; performans değerlendirme adı altında performansın ve performans yönetim sisteminin tanımını, performans yönetimi sürecini, performans değerlendirmenin tanımını, amaçlarını ve performans değerlendirme sürecini ve yöntemlerini, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan olası hataları ve sorunları ve bu hataları engelleyici stratejileri kapsamaktadır.

İkinci bölüm ise; 360 derece performans değerlendirmenin tanımını, kullanılma amaçlarını, 360 derece performans değerlendirmenin faydalarını ve sakıncalarını, temel yaklaşımlarını ve 360 derece performans değerlendirme sürecinin işleyişini, bu yönetime eleştirel yaklaşımı, kültürel farklılıkların performans değerlendirme sistemleri üzerindeki etkilerini kapsamaktadır.

Üçüncü bölümde; Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil San. Paz. A.Ş.' de çalışanların 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini anket yoluyla belirlemeye yönelik bir uygulama, demografik değişkenlerle ilgili bulgular, çalışanların 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini belirleyen soruların frekans dağılımları ve hipotezlere ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performansın Tanımı ve Performansı Belirleyen Faktörler

Performans ve performans değerlendirme olarak ele alınan kavramlar, literatürde, başarı, başarı değerlemesi, işgören boylandırma, liyakat değerlendirme, personel değerlendirme şeklinde ifade edilmektedir.

Performans, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.¹

Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli bir zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamada kullanabilme yüzdesidir. Performans, kişinin kendi potansiyellerini geliştirmeye ve kullanmaya ne ölçüde motive olduğuna bağlıdır.

Bir başka tanıma göre ise performans, iletişim, motivasyon ve niteliklerin bir fonksiyonudur. Yani; performans = f (iletişim x motivasyon x nitelikler) şeklinde tanımlanmaktadır.²

İşletmede bireysel performans, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu yetkinlikler, yalnızca işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri, davranışları da içermektedir. Doğrudan işe yönelik olmayan yetkinlikler arasında takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve

¹ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş., 1997, s. 216.

² Bahattin Aydın, "Performans Değerlendirme Ders Notları," (Teksir, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 3.

çoşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplin sayılabilir.³

Organizasyon bazında performans ise, organizasyonun belirlenen amaçlarına, kaynaklarını etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir.⁴

Diğer bir tanıma göre ise performans, işletmede önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, birey, grup ve organizasyonun göstermiş olduğu çaba ve becerilerin, kullanım etkinliğidir.⁵

İş performansı pek çok faktör tarafından etkilenir. Yüksek performans, mükemmelliğe olanak sağlayan birbirine bağlı bazı durumların birlikte gerçekleşmesinin sonucu olarak ortaya çıkar, davranışı etkileyen tüm faktörlerin yerli yerinde olmasını gerektirir.

Kötü performans ise, tek bir faktörden veya etkiden kaynaklanabilir. Bir performans sorunu faktörü, fark edilmeden ve giderilmeden varlığını sürdürürse diğer faktörler de olumludan olumsuzuza dönüşerek sorunu büyütebilir.

Performans düzeyini etkileyen veya belirleyen altı faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden herhangi birinde bir zayıflık ya da açık varsa performans düşecektir. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶

Doğal yetenek: Doğal yetenek bir kişinin doğuştan bir görevi veya görevleri yerine getirebilme kabiliyetidir. Her çalışanın bir görevi öğrenebilmesini veya yapabilmesini belirleyen zayıflıkları ve güçlü yönleri vardır. Bir iş konusundaki doğal yeteneğin zayıf olması, tüm destekler sağlansa bile o kişinin o işin nasıl yapılacağını öğrenemeyeceği anlamına gelir. Doğal yeteneğin düzeyini tahmin etmek oldukça zordur.

Beceri düzeyi: En basit sorumluluklar dahi beceriler gerektirir. Becerilerin doğal yeteneklerden farkı, onların doğal yeteneklerin izin verdiği sınıra kadar öğrenilebilir olmasıdır. Bir performans açığının beceri yetersizliğinden kaynaklanıp

³ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 47.

⁴ Richard L. Daft, **Management**, 4th ed., Orlando: Dryden Press, 1997, s. 14.

⁵ Ebru Gözütür, "Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim," (Basılmamış Y.L. Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s. 4.

⁶ Barutçugil, ss. 81-82.

kaynaklanmadığını tahmin etmek için şu soru sorulabilir:”Eğer yaşamı ona dayanıyor olsaydı o kişi bu görevi yapar mıydı?” Eğer cevap hayır ise o zaman bunun bir beceri sorunu olduğu söylenebilir.

Görevi anlamak: Bir kişi görevin niteliğini ve kendisinden ne beklenildiğini doğru anlamalıdır. Eğer, bu anlayışı sağlayacak açık iletişim yeterli düzeyde değilse, ne kadar beceri veya motivasyon olursa olsun etkili performans sağlanamayacaktır. Performans yönetimi, görev anlayışının basamaksal bir yapı içinde aktarılmasında etkili bir iletişim sürecidir. Bir çalışanın görevini doğru anlayıp anlamadığını tahmin etmenin en iyi yolu, bir rehberlik ortamı içinde ona sorular sormaktır.

Çaba gösterme tercihi: Bu motivasyona ilişkin bir faktördür. Eğer bir kişi, doğal yeteneğe, becerilere ve istenen görev anlayışına sahip ise, o kişinin “çabayı göstermemesine” neden olan faktörlerin bulunması söz konusu olabilir. Bunlar, kişisel veya iş ortamı ile bağlantılı olabilir. Motivasyona ilişkin bir sorun olup olmadığını tahmin etmek zordur ve bunu anlamanın en iyi yolu, işe gelmeme veya toplantılarda katılımcı olmama gibi gösterge olabilecek diğer davranışlarını incelemektir. Bu sorunun bir diğer boyutu da çalışanın gösterdiği çabanın düzeyini bilinçli olarak sınırlı tutması ve bunun sonucunda da zayıf sonuçlar elde edilmesidir.

Süreklilik ve kararlılık gösterme tercihi: Performans, bir çabanın başlatılmasını, gerekli bilgi ve emeğin ortaya konulmasını ve bunun belirli bir zaman boyunca sürdürülmesini gerektirir. Motivasyonla ilgili bu faktörün yetersizliği, iddialı ve/veya iyi niyetli olarak başlatılan ancak asla sonuçlandırılmayan projelerde kendini gösterir. Eğer bir çalışan görevlerinde kararlı ve ısrarlı değilse, bu onun çabuk sıkıldığını, başarısızlık korkusu yaşadığını veya beceri yetersizliği ile bağlantılı bir sorunu olduğunu gösterir.

Dış faktörler: Performans, bireyin kontrolü dışındaki faktörlere de bağlanabilir. Organizasyonun yapısı ve işleyişi, performansa engeller koyabilir. İşbirliğine yanaşmayan iş arkadaşlarının ve yöneticilerin olumsuz etkisi olabilir. Performans yönetimi sürecinde çalışanla yapılan görüşmede, çalışanın kontrolü dışındaki faktörler de ele alınmalı ve incelenmelidir. Eğer dışsal faktörlerin farkına varılmaz, onlardan söz edilmez ve etkilerini sürdürmelerine izin verilirse, motivasyon düzeyi düşecek; sorunlar

daha karmaşık bir görünüm kazanacak ve kronik olarak düşük performanslı çalışanlar yaratılacaktır.

Performans sorunları ortaya çıktığında hemen ilgilenilmeli ve soruna etkisinin olup olmadığını belirlemek açısından yukarıdaki faktörler ele alınıp incelenmelidir. Çalışanla işbirliği anlayışına dayalı bir ortam yaratıldığında performans sorununun altında yatan nedenlerin önemli bir kısmı belirlenebilir ve giderilebilir. Yapılan araştırmalar, çalışanların işteki performanslarının zaman içerisinde farklılık gösterdiğini ve bu değişimlerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermektedir.⁷ Bu faktörler kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele alınabilir.

Kişisel faktörler, kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet vb.), bireysel özellikler (yetenek, kabiliyetleri vb.) ve psikolojik özellikler (istek, beklenti, yönetim, algı ve tutumları vb.) şeklinde gruplandırılabilir. Bu özelliklerin ağırlığı, işin yapısına göre farklılık gösterir. Kişilikleriyle bağdaşan işlerde çalışanların daha başarılı oldukları, aksi durumda ise verimlerinin düşük ve streslerinin fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel faktörler, örgütün fiziki koşulları ve örgütsel amaçlardır. İşyeri koşulları olarak da adlandırılan, aydınlatma, ısıtma, soğutma, gürültü ve iş programları fiziksel koşulların performansı etkileyen boyutları iken, işletmenin ulaşmak istediği örgütsel amaçların da performans üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Personelin seçimi ve işe yerleştirilmesinde kullanılan sistemin uygunluğu, örgütteki liderlik yapısı, etkili eğitim sistemi, çalışanların motivasyonu, örgütteki iletişim yapısı, yönetici tutumları ve örgüt dinamiği, performansı etkileyen örgütsel faktörlerdendir.

Çevresel faktörlerin içeriğini ise, toplumsal faktörler (aile, dernek, kulüp vb.), ekonomik faktörler (ekonomik düzey, gelir dağılımı vb.), siyasal faktörler (yasalar, yönetmelikler, siyasal düzen vb.) ve kültürel faktörler (eğitim, din vb.) oluşturmaktadır.

Bu faktörler birbirlerinden tümüyle bağımsız değildirler, aksine aralarında yakın bir ilişki vardır ve birbirlerini etkilerler. Performansın derecesi, bütün bu faktörlerin, aralarındaki etkileşimin toplu sonucu olacaktır.

⁷ Gözütür, ss. 4-5.

1.2. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde performansını planlayan, yönlendiren ve değerlendiren en etkin araçtır. Ayrıca çalışan ile yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam sağlamaktadır.

Performans yönetim sistemi, çalışanların bir dönem içinde gösterdikleri performansın ölçümü ile sınırlı değildir. Çalışanların ve örgütün gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel performansını belirleyerek, gerekli motivasyon ve eğitim ile bu potansiyeli yükseltmek için çaba harcamaktadır. Yani performans yönetim sistemi, mükemmel performans destekleyen ortamın yaratılmasıdır. 360 derece olarak bilinen çağdaş performans yönetim sistemi günümüzde birçok büyük şirkette başarıyla uygulanmaktadır.

1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.⁸

Performans yönetimi, çalışanla yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır. Performans yönetimi, ancak yönetici ile çalışanın işbirliğiyle mümkündür ve düşük performansı önlemeyi ve mevcut performansı geliştirmeyi amaçlar. Bu nedenle de hem şirketin, hem yöneticinin, hem de çalışanın yararına yararlıdır.⁹

Performans yönetim sistemi, yaygın görüşün aksine, bir ölçme aracı olmaktan öteye, şirket içinde amaç ve hedeflerin doğru iletilip, doğru işlerin yapılmasını sağlayan bir

⁸ Barutçugil, s. 125.

⁹ Handan Dedehayır, "Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?," *Kaynak Dergisi* (Ekim-Aralık 2002), Sayı:12, s. 4.

bilgi iletişim sistemidir. Öyle ki, bu sistem doğru kurulduğunda, bilgi hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya veya yatayda etkin paylaşılabilir. Böylece herkes aynı hedef ve amaçlar için çaba harcayabilir.¹⁰

Bir başka tanımlamaya göre ise, performans yönetimi, bireyleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive eden, organizasyondan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, ölçüm, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Sistemin temel özelliği, yöneticiler ile çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması, sonuçları ve iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır. İyi bir performans yönetiminin var olması çalışanların; amaçların ve önceliklerin neler olduğunu, şu anda ne yapmaları gerektiğini, yaptıkları işin, takımlarına ve örgüt performansına nasıl bir katkı sağlayacağını biliyor olmaları demektir.¹¹

1.2.2. Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetimi süreci , performansın planlanması, performansa ilişkin sürekli izleme ve yol gösterme (coaching) işlevleri, yıl sonunda çalışanla yönetici arasında bir mülakatla gerçekleştirilen, bireyin ve organizasyonun en son performans durumunu ortaya koymak ve performansını iyileştirmek amacıyla yapılan bir değerlendirme (gözden geçirme) işlevi aşamalarından oluşan bir bütünlük göstermektedir. Yukarıdaki tanıma dayanılarak, performans yönetimi sürecinin şunları içerdiği söylenebilir: Strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi.

Performans yönetimi sürecinde yanıtlanması gereken üç soru mevcuttur;¹²

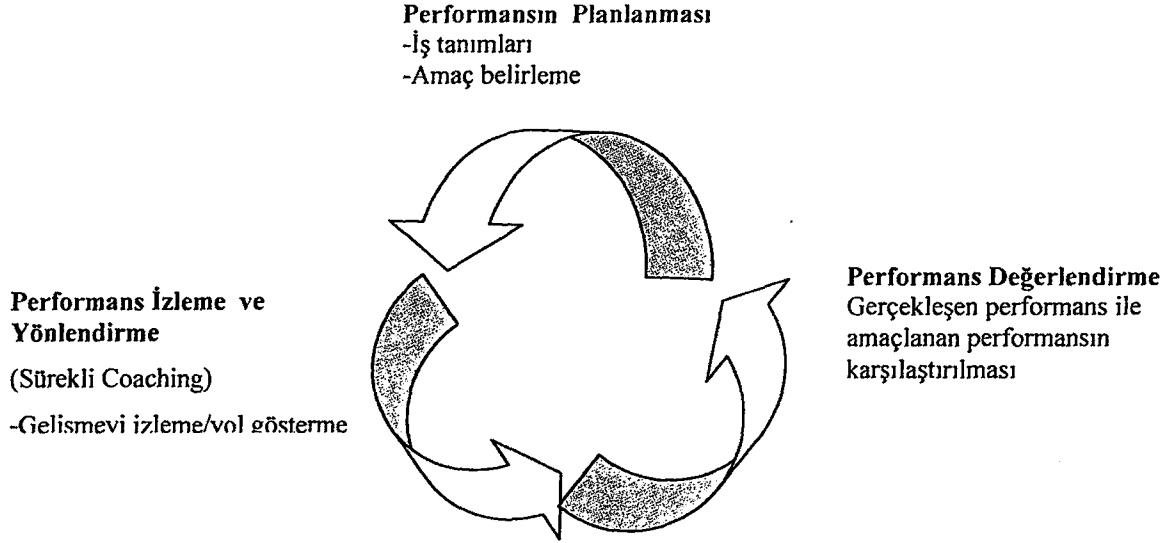
- Şirket nereye gidiyor?
- Oraya ulaşmak için ne yapmak gerekiyor?
- Biz hedeflerimize nasıl ulaşabiliriz? (Şirket, bölüm, birey olarak)

¹⁰ Reha Abi, "Performans Yönetimine Geçiş: Cennet mi, Cehennem mi?," *Kaynak Dergisi* (Ekim-Aralık 2002), Sayı:12, s. 5.

¹¹ Gözür, s. 7.

¹² Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, 1995, s. 120.

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır.



Şekil 1.1. Performans Yönetim Süreci
Kaynak: Aydın, s. 3.

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi, performans yönetim süreci 3 temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; performansın planlanması, performans izleme ve yönlendirme, performans değerlendirmedir.¹³

Tablo 1.1
Performans Yönetimi Sürecinde Yöneticilerin Yapması Gerekenler

Eylem Aşaması	Yöneticinin yapması gereken
Yönetim/Planlama	Talimatlar/Beklentiler Çalışan neye katkıda bulunacağını bilir. (odaklanma)
Yönetim/Rehberlik	Kaynaklar/Destek Çalışana kaynaklar ve destek sağlanır. (yetkinlik) Takdir Geribildirim sağlar (sonuçlar) Çalışanlar katkıda bulunmaya isteklendirilir. (adanma)
Değerleme	Performans Değerlendirmesi Yöneticiler ve çalışanlar birlikte elde edilen sonuçları ölçerler ve bunların nasıl elde edildiğini değerlendirirler. (adalet ve doğruluk)

Kaynak: Barutçugil, s.50.

¹³ Aydın, s. 3.

Performans yönetimi her çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler için yaşamsal önem taşıyan ve devamlılık gösteren bir süreçtir. Performans yönetimi döngüsü olarak adlandırılan bu süreçteki eylemler üç aşmada gerçekleşmektedir. Performans yönetimi sürecinde yöneticilerin bu üç aşmada yapması gerekenler Tablo 1.1'de gösterilmektedir.

1.2.2.1. Performans Planlama

Performansın planlanması performans yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Amaçların belirlenmesi, performans planlamanın en önemli ve ilk adımıdır. Böylelikle, çalışanın, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine, yöneticisiyle birlikte karar vermesi ve bu doğrultuda çalışması sağlanacaktır. Amaçların bilinmesi, çalışanın zamanın önemli bir bölümünü hangi konularda yoğunlaşacağına, yöneticinin ise hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini kolaylaştıracaktır.

Performans planlamanın ana faaliyeti amaç belirlemek olmakla birlikte, belirlenen yazılı amaçların yanısıra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyet planlarının hazırlanması, astın bu planları uygularken karşılaşacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkabilecek sorunlarla ilgili önlemlerin alınması, sürecin diğer faaliyetlerini oluşturur. Planlama işlemi, a-işletme ve bölüm hedeflerinin incelenmesi, b-çalışanların (astın) iş tanımlarının yapılması, c-astın güçlü/güçsüz yönlerinin belirlenmesi, d-faaliyette bulunacağı çevre koşullarının incelenmesi ve e-kesin performans planını oluşturularak amaçların belirlenmesi evrelerini kapsar.

Çalışanların ve organizasyonun başarısı için, belirlenen amaçların taşınması gereken bazı özellikler vardır. Amaçların özellikleri (SMART);¹⁴

- Spesifik / Özgün
- Measurable / Ölçülebilir
- Achievable / Ulaşılabilir ve zorlayıcı
- Realistic / Gerçekçi
- Time-Bound / Zaman sınırlı olmaları.

¹⁴ Gözür, ss. 15-16. .

Performans planlamasında önemli bir yeri olan amaçlar, yukarıda da belirtildiği gibi özgün, ölçülebilir, zorlayıcı fakat ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman sınırlı olmalıdır.

1.2.2.2. Performans İzleme ve Yönlendirme

Performans yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, performansın sürekli izlenmesi, yönlendirme (coaching) ve geri bildirim ile gerçekleşir. Değerlendiricinin çalışanın performansını izlemesi notlar alması ve çalışanın performansıyla ilgili olarak sürekli bilgilendirmesi gerekir. Sürekli takip ve alınan notlar, aylar öncesini hatırlama güçlüğü ortadan kaldırarak değerlendirme formunun doldurulmasını kolaylaştırır, somut verilerle hatalı değerlendirme yapılması olasılığını azaltır.

Yönlendirme (coaching) öncelikle yönetici ile astı arasında bireysel olarak ve astın yaptığı işe ve performansına yönelik biçimde gerçekleştirildiği için, çalışanın kendine özgü eğitim ihtiyaçlarına ve bu doğrultudaki özel sorunlarına doğrudan cevap verebilecek niteliktedir. Tüm geliştirme faaliyetlerinin sonunda astının performansındaki gelişmeyi izleyen üst, bu gelişime dayanarak astına yetki devretmeye başlar ya da devretmekte olduğu yetkiyi artırır. Astın gelişim sürecini yönetici ve ast birlikte yaşadıkları için, yönetici yetki devri konusunda daha isteklidir. Diğer bir deyişle, yönetici yetki devri için geliştirme faaliyetinin son bulmasını beklemez. Performanstaki gelişmeye paralel olarak astına giderek daha fazla yetki devreder ve ondan daha karmaşık sorunları çözümlemesini ister.¹⁵

1.2.2.3. Performans Değerlendirme

Performans yönetimi sürecinin performans değerlendirme aşamasında yönetici, astını önceden hazırlanan faaliyet planları çerçevesinde gözlemleyerek, dönem içinde kendisine gerekli geri bildirimini sağlar. Performans değerlendirme, dönem sonunda yapılan statik nitelikli bir form doldurma işlemi değildir. Sürecin dinamik niteliği, ast ile yöneticinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirir.

¹⁵ Cavide Uyargil, "Performans Geliştirme ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching," *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (Ocak 1993), Sayı:14, s. 30.

Performans değerlendirme, organizasyon için olduğu kadar çalışan için de büyük önem taşır. Çalışanlar özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranana bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteği azalacaktır. Diğer yandan, yapılan değerlendirme sonucu sayesinde çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır.

Performans değerlendirme, performans yönetimi değildir. Performansı değerlendirerek, performans yönetimine geçildiğini düşünmek hata olacaktır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır.¹⁶ Eğer sadece performansı değerlendirmekle yetinilip diğer aşamalar atlanıyorsa başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Performans değerlendirme konusu ileride detaylı olarak inceleneceğinden burada konuya kısaca değinilmiştir.

1.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonları arasındadır.

Performans değerlendirmenin içeriğini kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun en önemli nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise, performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.

1.3.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Amaçları

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan “Performans Yönetimi Sisteminde” amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayan bir ortam yaratmaktır. Performans yönetimi sistemi, bir organizasyonda planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman

¹⁶ Dedehayır, s. 4.

yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder. Bu nedenle, performans değerlendirme performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak düşünülmeli, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır.¹⁷

Performans değerlendirme, kişinin işteki performansı, başarıllığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir.¹⁸

Diğer bir tanıma göre, performans değerlendirme, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizil güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasıdır. Performans değerlendirme, kısaca, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyelini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır.¹⁹

Yukarıdaki tanımlamalar doğrultusunda, performans değerlendirme, yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlara göre karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların, işteki performanslarını değerlendirmesi ya da çalışanların tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirmenin iki ana amacı vardır. İlki, iş performansı hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi yönetsel kararlar alınırken kullanmaktır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, terfi, disiplin gibi yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar, genellikle performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgilere dayanır.

Performans değerlendirmenin diğer ana amacı ise; çalışanlara iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara, ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri bildirimde bulunmaktır. Aynı zamanda çalışanları, kariyerlerinin ne yönde ilerlediği ve organizasyonun neresinde buldukları hakkında bilgilendirir. Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte, kendi iş sonuçları (hedefler) ve yetkinlikleri gözönüne alınarak değerlendirilir.

¹⁷ Barutçugil, s. 178.

¹⁸ Canman, s. 146.

¹⁹ Bingöl, s. 217.

Performans Değerleme, günümüzde birçok işletmede kullanılmakta olan, işletmenin sağladığı ödülleri çalışanların performansına bağlamak yoluyla işletmelerde adil ödül dağıtımını sağlamayı, çalışanları yüksek performans göstermeye motive etmeyi ve birey performansını artırmak yoluyla bir bütün olarak işletme performans değerlendirme sistemleri, işletmelerde ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde, personel seçim sistemlerinin geçerliliğinin ispat edilmesinde kullanılan önemli bir bilgi kaynağıdır.²⁰

İyi planlanmış ve etkili bir performans değerlendirme sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel, liderlik) konusunda doğru bilgi edinmek.
- Ücretlendirme, terfi, işten çıkarılma gibi doğrudan çalışanları ilgilendiren konular hakkında adil yargılara varabilmede yardımcı olmak.
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak.
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Bireysel ve örgütsel eğitim gereksinimlerini belirlemek.
- Beklentiler konusunda belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözen geçirmek, düzeltmek ve takım çalışmasını artırmak.
- Örgütteki vizyon ve misyon paylaşımının düzeyini görebilmek.
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek.
- Çalışanı kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmek ve gelişimine katkı sağlamak.

1.3.2. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinde öncelikle iş analizleri yapılarak değerlemeye temel alınacak faktörler seçilmelidir. Daha sonra Değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği

²⁰ Berrin Erdoğan, "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler," *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* (Kasım 1998), Sayı:2, s. 77.

ve hangi değerlendirme yöntemlerinin seçileceği gibi konular açık bir şekilde belirlenmelidir.

Performans değerlendirme sürecinin unsurları iş analizi ve faktör seçimi, değerlendirilenlerin saptanması, değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitimi, yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi, şeklinde sıralanabilir.

1.3.2.1. İş Analizi ve Faktör Seçimi

İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın neler yapması gerektiği biçimsel olarak ortaya koyulmaktadır. Çalışanın yetenek ve başarısını belirleyebilmek için işin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları belirlenmelidir. Bir işgörenin başarısını belirlemek için özellikle neyin ölçülmesi gerektiğinin iyi bir şekilde düşünülmesi gerekir. Eğer yapılan işin sınırı tam olarak çizilemiyorsa, o bölümde çalışan kişiler birbirleriyle veya aynı işi yapan başka kişilerle mukayese edilirler.²¹ Değerlendirmede kullanılan performans ölçütlerine, değerlendirme kriterleri denir. Kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta incelenebilir.²²

Kişilik özellikleriyle ilgili kriterler: İşin yapılmasında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği gibi.

Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İş yapan kişinin genel performansının içerdiği özelliklerdir. Bunlara işin gerektirdiği bilgi beceri düzeyi, yetki devretme örnek verilebilir.

Amaç-sonuçlara ulaşmayla ilgili kriterler: Başarıya ulaşmak için seçilen amaçların nitelikleri ile uygulanan yöntemleri kapsar.

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilikle ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin ağırlıklı kullanımı yönündedir. Etkin bir kriter aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:²³

İlişki derecesi (Relevance): Performans kriterleri ile iş ve organizasyon amaçları arasında açık bir ilişki olmalıdır.

²¹ Önder Edi, "Stratejik Performans Değerleme," *Yönetim Dergisi* (Ocak 1995), Sayı:20, s. 14.

²² Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994, s. 26.

²³ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *Personel Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1996, s. 217.

Duyarlılık (Sensitivity): Bir kriter, yüksek ya da düşük performans gösteren kişilerin performansları arasındaki farkı yansıtabilmelidir.

Uygulanabilirlik (Practicality): Kullanılan kriterler, yöneticiler ve ast için kolay gözlenebilecek ve karşılaştırma yapabilecek kadar yalın, açık olmalıdır.

Güvenilirlik ve Kabul Edilebilirlik (Acceptability): İki ayrı zamanda yapılan değerlendirmede, elde edilen sonuçlar arasında büyük farklar olmamalıdır.

Açık Tanımlama ve Gerçekçilik (Realibility): Kriterler, kolaylıkla tanımlanabilmeli algılanabilmelidir ve gerçekçi verilerle desteklenmeli.

Değerlemede temel alınacak faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. İşçiler, ofis görevlileri ve yöneticiler için farklı faktörler kullanılmalıdır. Faktör seçiminde yalnızca iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da dikkate alınmalıdır. Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır. Faktör sayısı sınırlandırılmalı ve 10' u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır.²⁴ Örneğin;

İş bilgisi:

Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz

İş yeteneği:

Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlemesi yanılmalara yol açabilir. Örneğin 1' den 9' a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Ayrıca insan yeteneklerinin sayısal değerlendirmeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır.

Genel olarak değerlendirmeye temel olan faktörler dört grupta toplanabilir:²⁵

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- İş bilgisi ve yeteneği
- Bireysel özellikler
- Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel faktörler kendi içlerinde alt faktörlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Örneğin bireysel özellikler temel faktörünün alt faktörleri, iş birliği,

²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s. 163.

²⁵ Barutçugil, s. 184.

güvenilirlik, anlayış, dürüstlük, çalışkanlık, uyumluluk, yargılama, önderlik, iş bitirme ve benzerleri şeklinde sıralanabilir.

Değerleme bir yönetici için yapıyorsa, değerlendirilecek faktörlerin nitelik ve niceliği; planlama, organizasyon, liderlik, sorumluluk alma, bilgi toplama ve değerlendirme, güdüleme, bilgi verme yönetici yetiştirme, coaching olarak değişecektir.

Türkiye’de kapsamında endüstriyel ve finansal alanda ülke ve dünya pazarı sıralamalarında iyi yerlere sahip pek çok şirketin bulunduğu ve ismi açıklanmayan bir holdingte yapılan araştırmada şu kriterlerin kullanıldığı belirtilmektedir:²⁶ Başarma arzusu, ekip liderliği, bilgi edinme, etki, kavramsal düşünme, analitik düşünme, müşteri odaklı olma, işbirliği ve ekip çalışması, kişilerle hedefe yönlendirme, karşısındakini anlama, değişime hazır olma, insiyatif, düzeni oluşturma.

		İş Analizi		Performans Değerlemesi
İşin Toplam Ücreti	=	İşin gerektirdiği yeteneklere göre ücret	+	İşin yapılma düzeyine göre ücret

Şekil 1.2 İşin Toplam Ücreti

Kaynak: Barutçugil, s.183.

Objektif kriterlere göre yapılan bir iş analizi, performans değerlendirmesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır.²⁷

1.3.2.2. Değerlendirenlerin Saptanması

Değerlendirme sürecinde önemli olan diğer bir konu, değerlendirme yapacak kişilerin belirlenmesidir.

1.3.2.2.1. Yöneticilerce Değerlendirme

En yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır.

²⁶ Pınar Tınaz, “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme,” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* (Mayıs 1999), Sayı: 5, s. 394.

²⁷ Barutçugil, s. 183.

Ödül sistemlerini de denetledikleri için, en etkili geribildirim kaynağı yöneticiler olmaktadır.²⁸ Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir çalışanı aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız olarak gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir.²⁹

Yönetici tarafından değerlendirmenin yapılması bazı sakıncalar doğurabilir. Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesine neden olabilir. Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olabilir. Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması gibi sorunlar çıkabilir.

1.3.2.2.2. Kişisel / Öz Değerlendirme

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi-kendini değerlendirmesi, söz konusu değerlendirme yaklaşımının bir gereğidir.³⁰ Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeye örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

²⁸ Ergin, s. 137.

²⁹ Barutçugil, s.197.

³⁰ Uyargil, "Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması", *Yönetim Dergisi*, (Ekim 1994), Sayı:19,s.31.

Kendini değerlendirme yaklaşımının yararları:³¹

- Bilgi akışının, yukarıya üst çalışanlara doğru akmasıyla sonuçlanır.
- Astların kişisel katılımını ve kendisi ve işi ile ilgili sistematik düşünmesini sağlar.
- Ast ve üst arasındaki iletişimi geliştirir.
- Geniş çaplı katılım sayesinde motivasyonu artırır.

Kendini değerlendirme yaklaşımında amaç, özellikle hedef saptama yaklaşımıyla birleştirildiğinde, çalışanların güdülenmesi ve onların savunmada kalmalarını önlemektir. Ancak, bu yaklaşımın en büyük sorunu, yumuşaklık etkisinin çok fazla olması, güvenilirlik ve geçerlik açısından çok fazla sorun taşımasıdır.

Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Ancak, konuyla ilgili ilginç bir araştırma bulgusu da mevcuttur. Taiwan’ da yapılan bir çalışmada elemanlar kendi kendilerini değerlendirdikleri zaman, “alçakgönüllülük etkisi” olarak adlandırabileceğimiz bir etki ortaya çıkmıştır. Yani, bu kişilerin kendilerine verdikleri puanlar, yöneticilerinin verdiklerinden düşük çıkmıştır. Ancak bu doğu, hatta uzakdoğu kültürlerinde karşılaşılabilecek bir durum gibi görünmektedir. Batılı ülkelerde, böyle bir durumla karşılaşma olasılığının ne kadar az olduğu herkesçe bilinmektedir. Bu nedenle de, batılılar bu konuda çeşitli önlemler almaya çalışmaktadırlar. Örneğin, kişilerin kendilerini belli bir ölçek üzerinde soyut olarak değil de, başkalarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerinin daha iyi sonuçlar verdiği ileri sürülmektedir.³²

1.3.2.2.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Bu yaklaşım, belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan çalışanların birbirlerini değerlendirmesi temeline dayanır. Takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda bir çalışanın gelecekteki yönetim başarısı hakkında tahminlerde bulunmak kolay olacaktır. Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir.³³ Çalışanın

³¹ Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, 6th ed., New York: McGraw-Hill Book Company, 1984, s. 238.

³² Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s. 139.

³³ Sabuncuoğlu, s. 181.

aynı takımın diğer üyeleri tarafından değerlendirilmesi düşüncesi, çalışanın başarısının en iyi birlikte çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımına dayanır. Gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye temel alınacak faktörler net bir biçimde tanımlandığında, çalışma arkadaşlarının yaptıkları değerlendirmeler tutarlı olabilir.³⁴

Takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş gibi kararlarda hiç kullanılmadıkları ya da çok az yararlı olabildikleri, buna karşılık, belirli kilit işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir.

Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıya azmi gibi faktörler incelenmektedir.³⁵

Çalışma arkadaşlarıncı yapılan değerlendirmelerdeki en önemli sorun, bu tür değerlendirmelerin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılıklardan ne derece arınmış olduğudur. Örneğin, kişilerin birbirleriyle arkadaşlık derecesinin bu tür değerlendirmeleri etkilediği bilinmektedir. Bunun bir çaresi, eğer bu sistem kullanılacaksa, arkadaşlık durumlarını doğrudan doğruya dikkate almak ve yargılarına göre incelemek olabilir. Ancak, bu yaklaşımın özellikle bizim kültürümüzde kullanılmasının oldukça zor olacağı düşünülmektedir. Bilindiği gibi, Türkiye’de yapılan çalışmalar, kültürümüzün toplulukçu ve ilişki yönelimli olduğunu göstermiştir.³⁶

1.3.2.2.4. Astlarca Değerlendirme

Kişilerin astları tarafından değerlendirilmesi çok yaygın kullanılan bir yöntem değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Ayrıca üstlerin otorite kurmaları da zorlaşır.³⁷ Bu yöntemin yararlı yönü, astların üstleriyle iletişim kurmasına olanak sağlamasıdır.

³⁴ Barutçugil, s. 199.

³⁵ Sabuncuoğlu, s. 181.

³⁶ Ergin, s. 138.

³⁷ Sabuncuoğlu, s. 168.

Yöneticilerin değerlendirilmesi sırasında kullanılan bu yöntemin özellikle büyük kuruluşlarda iyi sonuç verdiği bilinmektedir. Bunun başlıca nedeni, pek çok elemanın bir yöneticiyi değerlendirdikten sonra, hesaplama yapılırken bu değerlendirmelerin ortalamasının alınmasıdır. Ortalamalarla çalışmak yanlılığa karşı koruma sağlamaktadır, ayrıca değerlendirmeyi çok sayıda kişi yapacağı ve değerlendirenlerin kimlikleri belli olmayacağı için güvenirlilik atmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta bu tür değerlendirmelerin terfi veya zam gibi kararlar için kullanılmamasıdır. Çünkü bu tür durumlarda değerlendiriciler yumuşaklık eğilimine girmektedirler³⁸.

Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine geribildirim niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangilerinde zayıf olduğunu görmesini sağlamaktadır.

1.3.2.2.5. Müşterilerce Değerlendirme

Bazı organizasyonlar, çalışanların görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi, ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadırlar. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumuna da, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi-beceri yeterliliği gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilmektedir. Düzenli aralıklarla yapılan mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerlendirmeler, çalışanın performans değerlendirmesinde tam anlamıyla kullanılmasa da, yönetici değerlendirmenin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu yöntemin bir yararı da, firma-müşteri ilişkilerinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu firmaya daha fazla bağlanmakta ve firma ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.³⁹

³⁸ Ergin, s. 138.

³⁹ Barutçugül, s. 200.

1.3.2.2.6. Danışmanlar ve Uzmanlarca Değerlendirme

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir.⁴⁰ Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir.

Yapılan birçok araştırmaya göre, işletmelerin %15-18'inde yönetici ve profesyonel personelin değerlendirmesinde grup çalışması uygulanır. Grup üyeleri amirler, denk çalışanlar veya astlar olabilir. Eğer tamamı amir olursa, değerlendirme sürecinin klasik yönetim teorilerinden fazla bir farkı kalmamaktadır. Eğer tamamı astlardan oluşursa değerlendirme süreci daha çok davranışsal teorilere doğru hareketi içermektedir.⁴¹

Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişilerarası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır. Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme, pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Çalışanın performansı ile dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı tarafları bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır.

1.3.2.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme

Son yıllarda değerlendirme konusundaki yeni yöntemlerden biri, 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Bu yaklaşım, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve uygun olduğunda dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.⁴²

⁴⁰ Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.b., İstanbul: Basım Yayım A.Ş., 2003, s. 288.

⁴¹ Flippo, s. 237.

⁴² Barutçugil, s. 202.

360 derece performans değerlendirmedeki temel yaklaşım, değerlendirmenin çalışma arkadaşları, yöneticiler, müşteriler gibi mümkün olan bütün kaynaklardan toplanması anlayışıdır. Ancak yine de, bu süreç birincil amirin sorumluluğunda sürdürülmektedir. 360 derece performans değerlendirmenin geleneksel değerlendirme tekniklerine göre karakterinde önemli farklılıklar bulunmaktadır. 360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade; organizasyonun performansını artıracığına inanılan yeteneklerin geliştirilmesi üzerinde odaklanmak eğilimindedir.

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı ikinci bölümde detaylı olarak inceleneceğinden burada kısaca bahsedilmiştir.

1.3.2.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme zaman alıcı ve zor bir görevdir. Yönetenlerin ise zamanı sınırlı ve değerlidir. Bu nedenle, değerlendirme çalışmalarının çok sık yapılması anlamlı ve verimli olmayacaktır. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez.⁴³ Ayrıca, değerlendirmenin sık yapılması çalışan üzerinde baskı yaratabilir.

En yaygın değerlendirme programları yıllık veya 6 aylık değerlendirmelerdir. Her yılın belli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda, çalışanın bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir. Yeni işe başlayanlar tecrübeli çalışanlara göre daha fazla değerlendirmeye tabi tutulurlar. Bir sigorta şirketi aşağıdaki durumlarda değerlendirme yapmaktadır:⁴⁴

- Senelik olarak çalışanın yıldönümü tarihlerinde
- İşe aldıktan 6 ay sonra
- Terfiden 3 ay sonra
- İş yukarıya doğru yeniden değerlendirildiğinde
- Özel talep üzerine, çalışanın ücreti normal ücretlerin altında olduğunda
- Çalışanın iş ile ilişkisi kesildiğinde

⁴³ Sabuncuoğlu, s.165.

⁴⁴ Flippo, s. 238.

1.3.2.4. Değerlendiricilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Değerlendirmede kullanılacak yöntemlere ilişkin faktörler ve dereceler tanıtılır. Kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güvenini kazanmanın ve ortak anlayışı sağlamanın önemi öğretilmeye çalışılır. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlendirmenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir.⁴⁵

Değerlendirmeyi yapacak kişilere verilecek eğitimin en başında değerlendirme sisteminin doğasının ve felsefenin tam olarak açıklanması yer almalıdır. Normalde eğitim pozitif geçmesine rağmen değerlendirme sürecinin olumsuz yanları üzerinde durulmalı ve değerlendirmeyi yapacakların önlem almaları için geleneksel değerlendirmenin hataları hakkında çalışanlar uyarılmalıdır.⁴⁶

1.3.2.5. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi olmalıdır. Bunu sağlamak için zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmenin gereğine inanç aşılır. Toplantılarda organizasyonda yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.⁴⁷

Hangi konuda olursa olsun, başarı sağlamanın önkoşulu, çalışanlara yapılan uygulamalara ilişkin olarak sürekli bilgi vermektir.⁴⁸

⁴⁵ Sabuncuoğlu, s. 165.

⁴⁶ Filippo, s. 239.

⁴⁷ Barutçugil, s. 187.

⁴⁸ Sabuncuoğlu, s. 165.

Gerçeği yansıtmayan bilgilerin biçimsel olmayan iletişim kanallarından çalışanlar arasında dolaşması her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Çalışanlara şirket gazetesi, bülten, broşür, sirküler veya notlarla yazılı olarak ya da tartışmalı (veya tartışmasız) toplantılarla sözlü olarak çalışan değerlendirmesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verilmelidir. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirmenin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi çalışanların sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.

1.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini belirlemeye yönelik geliştirilmiş bir çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sisteminin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Organizasyonlar, bu yöntemler arsından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar. Performans değerlendirme yöntemlerini üç ana başlık altında toplamak mümkündür.

1.3.3.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuçlara ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımdaki temel yöntemler; hedeflerle yönetim, çalışma standartları yaklaşımı ve metin değerlemesi şeklinde sıralanabilir.

1.3.3.1.1. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini ön plana çıkaran etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır.⁴⁹ Genellikle bu yöntem, profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır.

⁴⁹ Barutçugil, s. 188.

Hedeflerle yönetim, belirli bir periyotta astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağına periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Birey ve işletme hedeflerini bütünleştirerek, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güder. Amaçların sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi doğru olacaktır.⁵⁰

Hedeflerle yönetimin başarısı için bazı önkoşullar bulunmaktadır. Öncelikle, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır.

Hedeflerle performans değerlendirmenin avantajları aşağıdaki şekilde belirtilebilir.⁵¹

- Yöntem işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
- Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, otokontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
- Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur.

Bu yöntemin başarısı için hedefler ve eylem planı ile ilgili olarak çalışan ile yönetici arasında sürekli ve düzenli bir iletişim ortamı yaratılmalıdır. Bu ortam, yönetici ve çalışan arasında gelişmeleri ve gerektiğinde de hedefleri tartışmak için fırsatlar oluşturmaktadır. Bölümler arası sık görüşmelerin ve raporlamaların zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilmesi, Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluğun dikey koordinasyonu zorlaştırabilmesi, hedefin ne kadar başarılı olduğunu yanısıra nasıl başarılı olduğunu gözardı edilmesi, bu yaklaşımın dezavantajları arasında sayılabilir.

⁵⁰ Sabuncuoğlu, s. 183.

⁵¹ Erkan Özdemir, "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi," s. 16, <http://www.isguc.org/arc-view-php> (Erişim:21 Aralık 2003).

1.3.3.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Bu yaklaşım çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır. Birçok örgütlerde işbaşarımı (performans) hedeflerinin bizzat çalışanlarca saptanması yerine, günlük iş standartlarının örgütçe saptanması yoluna gidilir. Özetle, bir iş standartları tekniğinin kullanılmasıyla, verimliliğin artırılması ve iyileştirilmesi amacına dönük bir dizi iş ve personel hedefleri ortaya konulmuş olmaktadır.⁵²

Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genellikle çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır.

Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Yöntemin etkin olabilmesi için performans değerlendirme sürecinden etkilenen çalışanların da standartları objektif olarak kabul etmesi gerekir.⁵³ Bu yaklaşımdaki en önemli sorun değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır. Güçlük yaratan nokta, insanların farklı standartlara göre değerlendirilmeleri durumunda, yükselmeler ya da ücret artışları üzerinde karar alınırken, değerlendirme notlarının karşılaştırma yönünden birbiriyle nasıl uzlaştırılabileceğidir.⁵⁴

1.3.3.1.3. Metin Değerlendirmesi

Kolay bir değerlendirme yöntemi olan metin değerlendirmesinde, değerlendirici çalışanın gelişimi için güçlü, zayıf yönleri ve geçmiş performansı hakkında öykü biçiminde bir yazı hazırlamaktadır.⁵⁵ Tipik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru, 'Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz.'

⁵² Canman, s. 159.

⁵³ Barutçugil, s. 188.

⁵⁴ Canman, s. 159.

⁵⁵ David A. Decenzo and Stephen P. Robbins, *Human Resources Management*, 7th ed., USA: Von Hoffman Press, 2001, s. 274.

biçimindedir. Diğer bir soru şekli de, 'Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?' biçiminde olabilir.

Bu yöntemin dezavantajı, değerlendirmenin uzunluğunun ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir. Örneğin, bir değerlendirmeci çalışanın potansiyeli hakkında uzun, ancak mevcut performansı hakkında kısa değerlendirmeler yaparken bir başka değerlendirmeci farklı bir tutum takınabilir. Bundan dolayı, metin değerlendirmelerinde karşılaştırma yapmak oldukça zordur. Ayrıca, değerlendirmecinin yazma isteği ve yazılı iletişim yeteneği de değerlendirmeyi etkileyecektir.⁵⁶

1.3.3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yaklaşımı temel alan yöntemlerde, birden fazla değerlendirme kriteri kullanılır, bu kriterler bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak belirlenmektedir.

1.3.3.2.1. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yaklaşımı değerlendiricinin dikkatini bir işi etkili veya etkisiz bir şekilde yapma arasındaki farkı yaratan kritik veya anahtar davranışlara toplar.⁵⁷ Aynı zamanda bir değerlendirici olan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

Kritik olay yönteminde değerlendirici, olayları olduğu gibi yazılı olarak kayda geçirmelidir. Kayıtlar haftalar ya da aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır. Olumlu davranış ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları ya da başarısızlıkları

⁵⁶ Barutçugil, s. 190.

⁵⁷ Decenzo and Stephen P. Robbins, s. 274.

gösteren kritik olayları kaydetmek için kırmızı bir alan sağlanır. Bu farklı renkte alanlarda yığılmaya göre değerlendirme yapılır.

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin değerleyiciler, işgörenin çalışmalarında aşağıdaki gibi kritik olaylar arayıp bulmaları için eğitilebilirler:⁵⁸

1. İşgören, bir satış elemanına önemli derecede kaba davrandı.
2. Bir alıcının oldukça seyrek ve zor satın alınan bir siparişi tercih etmesine yardımcı oldu.
3. Yerel bir satıcıyı firmanın gerek duyduğu özel ve önemli bir malzemeyi stoklamaya razı etti.
4. Öemli bir telefon konuşmasında yanıt vermede başarılı olmadı.
5. Dahili malzeme istek formları düzenledi.

Bu yöntemde, belirli bir dönem içinde çalışan tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlendirmenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili çalışana iletilmekle onun gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur.

Çalışanın sürekli izlenmekten huzursuzluk duyması, diğer yandan yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesi, kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimin zorluğu, bu yöntemin başlıca sakıncalarıdır. Defter tutma yükümlülüğü, amir için yorucu ve sıkıcı olmaktadır. Ayrıca işinde hatalı bir elemanla yüzyüze gelebilmek için amirin 6 ay ya da 1 yıl gibi uzun bir süre bekleme zorunda oluşu, yöntemin etkililiğini azaltmaktadır.⁵⁹

1.3.3.2.2: Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Grafik değerlendirme yöntemi, en eski ve en yaygın kullanılan değerlendirme ölçeği türüdür. Bu yöntemde göre, değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlemesi istenir.⁶⁰ Bu yöntem, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde,

⁵⁸ Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 296.

⁵⁹ Canman, s. 158.

⁶⁰ Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 290.

en kötüden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler A,B, C vs. harflerle veya rakamlarla simgelenebilir. Grafik ölçekte yer alan ölçekler, “üstün başarılı”, “başarılı”, “iyi”, “orta”, “yetersiz” gibi sıfatlarla gösterilmektedir.⁶¹

Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerdendir.

Grafik değerlendirme yönteminin bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncalar, değerlendiricilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamaları ve kategorilerin tercihi ile ilgilidir. Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez.⁶²

1.3.3.2.3. Kontrol Listesi

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, “evet” ya da “hayır” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar da verilebilir.⁶³

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümleden kişiye uygun olanları işaretler. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir.

⁶¹ Canman, s. 156.

⁶² Sabuncuoğlu, s. 173.

⁶³ Barutçugil, s. 191.

Kontrol listesi yönteminde puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Genellikle değerlendirici soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir.⁶⁴ Bunun nedeni, değerlendiricinin her soru ile ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerinin olması ve bu durumun önyargılara yol açabilmesidir. Yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendiriciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

1.3.3.2.4. Zorunlu Tercih Sınıflaması

Bu yöntem de yan tutmayı azaltmayı ve kişiler arasında yapılacak oranlamalarda temel oluşturabilecek standartlar ortaya koymayı amaçlamaktadır.⁶⁵ Bu yöntemin farklı uygulamaları vardır. En yaygın uygulama biçiminde değerlendirici, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerden her biri bir değer taşımakta ve bu değerler genelde değerlendirici tarafından bilinmemektedir. Değerlendirici ifadeler arasında sıralamasını yaptıktan sonra son değerlendirmeyi insan kaynakları bölümü yapmaktadır.⁶⁶

Bu yöntem değerlendiriciyi sıralama yapma zorunda bırakarak önyargıların etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Ancak değerlendiricinin sıralama yaparken değerler hakkında bilgi sahibi olmaması kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırmakta ve yöntemin etkisini azaltmaktadır. Ayrıca, bu yöntemin sonuçlarının çalışana anlatılması da oldukça zor olmaktadır.

1.3.3.2.5. Davranışa Odaklı Değerlendirme Ölçekleri

Kritik olay yöntemine dayalı olarak geliştirilen ve son yıllarda en fazla ilgi çeken yöntemdir. İngilizce'deki kısaltması olan (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS) BARS adıyla tanınmaktadır. Bu yöntemin grafik değerlendirme ölçeklerinden en önemli farkı, ele alınan her boyutu, değerlendiricilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o

⁶⁴ Decenzo and Stephen P. Robbins, s. 275.

⁶⁵ Canman, s. 157.

⁶⁶ Barutçugil, s. 192.

boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır. Bu nedenle bazıları bu ölçeklere 'beklenen davranış ölçekleri' adını vermektedir.⁶⁷

Bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gereken davranışları değerlendirmek için değerlendirilmiştir. Yöntemin odak noktası, performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Bir davranışsal temellere dayalı dereceleme skalası oluşturulduğunda derece değerleri, skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır. Skalanın sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntem uygulanırken tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu skalada işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derece de çalışanın performans düzeyini göstermektedir.⁶⁸

Bu yöntemin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Öncelikle, yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile geliştirildiğinden benimsenme olasılığı yüksektir. Ayrıca, davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır. Bu yöntemin diğer bir avantajı da çalışanın iş performansı ile ilgili etkili geribildirim imkanı vermesidir.

BARS'ın en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olmasıdır. Yani, grafik değerlendirme ölçeklerinden farklı olarak, her işte kullanılmasının mümkün olmamasıdır.⁶⁹ Yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığı bağlı olması bir sorun olarak görülmektedir. Ayrıca, farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır.

1.3.3.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşıma dayalı yöntemlerde değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Terfi edecek ya da ödüllendirilecek çalışanın

⁶⁷ Ergin, s. 145.

⁶⁸ Barutçugil, s. 192.

⁶⁹ Ergin, s. 147.

belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarını karşılaştırılması gerektiğinde kullanılan bu yaklaşımın farklı yöntemleri bulunmaktadır.

1.3.3.3.1 Birbirinin Yerini Alma / Alternatif Sıralama

Birbirinin yerini alma yönteminde sınıflandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra, değerlendirmeci listeden en değerli çalışanı belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazar. Listedeki en az değerli çalışan da belirlenerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazılır. Bu işlem listede yer alan tüm çalışanlar için tekrarlanır. Sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olmaktadır.⁷⁰

1.3.3.3.2. İkili Karşılaştırma

İkili karşılaştırma yönteminde, değerlendirilecek çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra değerlendirici üretim miktarı gibi önceden seçilmiş olan performans kriterine göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışanla karşılaştırır. Eğer değerlendirici birincinin ikinci çalışandan daha fazla ürettiğine karar verirse, birinci çalışanın isminin karşısına işaret (+) koyar. Daha sonra değerlendirici birinci çalışanı aynı performans kriterine göre listedeki diğer tüm çalışanlarla karşılaştırır. Sonunda en çok işaret alan kişi performansı en yüksek, en az işaret alan kişi de performansı en düşük çalışan olarak saptanır.

Bu yöntem, çok sayıda eşleştirme işlemi gerektirir. Eşleştirme sayısı, $n(n-1):2$ formülü ile belirlenir, n =Değerlendirilecek kişi sayısıdır.⁷¹

Uygulamada en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri vardır. Kişisel özellikler dikkate alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kalacak, açıklıkla tanımlanmayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Öte yandan işgörenlerin sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması

⁷⁰ Barutçugil, s. 194.

⁷¹ Canman, s.160.

subjektif değerlemeye yol açabilir. Kaldı ki, işgören sayısının çok olduğu bir bölümde yöneticinin işgörenleri teker teker tanınması, değerlemesi ve sıralamaya tabi tutması gerçekten güç ve zaman alıcı bir iştir.⁷²

1.3.3.3.3. Zorunlu Dağılım

Zorunlu dağılım yöntemi, değerleyicilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır.⁷³ Bu yöntemde değerlendirmeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Örneğin, değerlendirmeci çalışanların % 60' ının performansının beklentileri karşıladığına, % 20' sinin beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine ve % 20' sinin de beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar verebilir. Zorunlu dağılım yönteminin bazı dezavantajları mevcuttur. Çan eğrisi az sayıda çalışan grubuna uygulanamamaktadır. Ayrıca, dağılım her ne kadar normal bir eğri görünümünde olsa da bazı çalışanların tam anlamıyla derecelendirilememesi nedeniyle hatalar olacaktır. Bu yöntem diğerlerinden tümüyle farklı bir yöntemdir. Bunun nedeni, bir çalışanın performans değerlendirmesinin diğer çalışanların performanslarının fonksiyonu olmasıdır.

1.3.3.4. Diğer Yöntemler

Performans değerlendirmede kullanılan diğer yöntemler ise değerlendirme merkezi ve dengelenmiş gösterge yöntemleridir.

1.3.3.4.1. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme Merkezi, birden fazla yöntemin kullanılması ile standart bir davranış değerlemesi sağlayan bir yöntemdir. Birçok eğitimli gözlemci ve yöntem kullanılır. Bu yöntem daha çok yönetim kademesindeki personelin işe alımında uygulanmaktadır.⁷⁴

⁷² Sabuncuoğlu, ss. 172-173.

⁷³ Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 293.

⁷⁴ Jülide Alp, "İşletmelerde İşgörenlerin Performans Değerlemesine İlişkin Olumlu Olumsuz Tutumları ve Uygulamadan Bir Örnek," (Basılmamış Y.L. Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 37.

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1' den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilebilirler (Örneğin bir dağ evi). Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirir.⁷⁵

Tüm ana başlıklar kendi içindeki değerlendirmelerin ortalaması alınarak puanlandırılır ve adayın bir nevi mülakat raporu oluşur. Örneğin, grup egzersizinde adayların her birine bir şirket verilmiştir ve onlar da bu şirketi benimseyerek gerekli çözümleri ve planları gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Dolayısıyla tüm değerlendirme süresindeki kararların sonucu rapora yansiyacaktır. Rapora yansıyan sonucun genelde 3.5 ve üzerinde olması beklenmektedir. 4 ve üzeri güçlü, 3' ün altı ise iyileşmeye açık olarak nitelendirilmektedir. Raporu insan kaynakları uzmanlarından biri hazırlamaktadır, bu raporu önce kendi yöneticisine kabul görürse de ilgili departman yöneticisine sunar. Ondan da kabul görürse, rapor genel müdüre verilerek en son kararın genel müdürce verilmesi sağlanır.⁷⁶

1.3.3.4.2. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Scorecard)

Performans değerlendirmenin organizasyonun stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerle ilgili en önemli eleştirilerden biridir. Birçok yönetici işletmenin başarısını ölçmek için yalnızca finansal ölçütleri göz önüne almaktadır. Artık, yöneticiler finansal ve operasyonel ölçütlerin dengeli bir birleşimini kullanmak istemektedir. Dengelenmiş gösterge yöntemi bu isteğe cevap veren bir yöntemdir.

Balanced scorecard, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan, belirli göstergelerle bu boyutları ölçen, boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.

⁷⁵ Sabuncuoğlu, s. 180.

⁷⁶ Arçelik A.Ş., *Arçelik Değerlendirme Merkezi Uygulaması*, İstanbul: 2003, s. 7.

Bu yöntem, şirketin stratejik hedeflerini, bireysel ve takım düzeylerinde, kapsamlı bir şekilde performans önlemlerine dönüştürebilmektedir. Dengelenmiş gösterge yöntemi, dört farklı bakış açısı getirmektedir.

Bunlar:⁷⁷

- Performansın geleneksel finansal göstergeleri
- Müşteriler
- Şirket içi işlemler
- Öğrenme ve büyüme

Yöntemi uygulamaya sokmak, doğru ölçüm kriterleri belirlemeyi, metodik bir uygulama ve iletişim programı gerektirdiğinden zaman alan bir iştir. İşletmenin vizyon ve stratejilerini daha anlaşılır, elle tutulur hale getirir. Çalışanların yaptıklarını işletme stratejisiyle ilişkilendirir. Ancak seçilen ölçümler fazla basit olabilir, dengeli olmayabilir ve gerektiğinden fazla sıklıkta ölçülebilir.

1.3.4. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirme görüşmesi, geribildirim (feedback) ve karşılıklı destek vermenin beklendiği iki yönlü iletişim ile ortaklaşa yürütülen, başarısı büyük oranda katılımcıların aktif katkısına bağlı olan bir problem çözme prosesidir.⁷⁸ Değerlendirme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Görüşmenin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir:⁷⁹

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

⁷⁷ Alp, s. 36.

⁷⁸ Aydın, s. 10.

⁷⁹ Sabuncuoğlu, ss. 170-171.

Görüşme sırasında, değerlendirici astını küçük görmek, aşağılamak gibi yanlış bir tutum içine girmemeli, yıkıcı olmak değil yapıcı olmak yönünde çaba harcamalıdır. Bir taraftan geçmiş dönemin sorgulanması yapılırken, diğer taraftan da gelecek dönemin hedefleri yeniden gözden geçirilmeli ve sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır. Tüm süreç boyunca yöneticilerden, fikirlere açık, dürüst, anlayışı yüksek, adil olmaları ve çözüm bulmaya odaklanmaları beklenir.

Performans değerlendirme görüşmesinde:⁸⁰

- Yönetici astına eksikleri ya da başarıları hakkında geribildirim vermelidir.
- Eksikleri hakkında çalışan ikna edilmelidir.
- Bu eksikliklerin nasıl giderileceği konuşulmalı ve çalışana destek sağlanmalıdır.
- Ast konuşmaya teşvik edilmelidir.
- Her iki taraf da anlaşılacak desteği aktif olarak uygulamalıdır.
- Nihai olarak, problemin çözülüp çözülmediği kontrol edilmelidir.

Performans değerlendirme sürecinin temel taşı oluşturulan geribildirim, varsayımlara, yorumlara, genellemelere ve yargılara değil de, gözlemlenebilir, somut davranışlara ve olgulara dayandığı zaman inandırıcıdır. Geribildirim, dün tanık olunan bir davranışla ilgili bir gözlem ya da bilgiyi, yarın olması istenen düzeye getirmek amacıyla, davranışı gerçekleştiren kişiye bugün iletmektir.⁸¹ Doğru verilmiş bir geribildirim çalışanların bireysel gelişim ve performans yükseltme çabalarında bir hızlandırıcı işlevi görür. Bir çalışan, zamanında ve amaca yönelik bir geribildirim aldığı anda, kendinden ne beklediğini anlayabilir; bunun sonucunda da, ya başarılı bir performansı sürdürür ya da gerektiği yönde kendisini geliştirebilir.

1.3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Olası Hatalar ve Sorunlar

Performans değerlendirmelerinde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar, yüksek performanslı çalışan ile düşük performanslı çalışan arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı gerçekte olandan daha düşük değerlendirilen çalışanlar, yöneticilere ve sisteme olan güvenlerini kaybederken, performansları gerçekte olandan

⁸⁰ Aydın, s. 9.

⁸¹ Davranışsal Geribildirim, *Kaynak Dergisi* (Ekim-Aralık 2002), Sayı: 12, s. 15.

daha yüksek değerlendirilen çalışanlar hak etmedikleri pozisyonları ve ya ödülleri alabilmektedirler. Performans değerlendirme sisteminin adaletli ve etkili olabilmesi için olası sorunları belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak gerekir. Performans değerlendirmede karşılaşılan başlıca hatalar ve sorunlar şunlardır:

1.3.5.1. Hale ve Horn Etkisi

Çalışanın, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak 'olumlu' değerlendirilmesi veya tersi bir şekilde, belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak 'olumsuz' değerlendirilmesidir. Örneğin, bir çalışanın çok iyi planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayalım. Bu çalışanın yöneticisinin, kişinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal etmesi ve kişiyi 'olumlu' değerlendirmesi, halo (hale) etkisi olarak adlandırılmaktadır. Tersine bir şekilde, çalışanın belirli bir alandaki başarısızlığının genele mal edilerek, 'olumsuz' değerlendirilmesi ise horn etkisi olarak adlandırılır. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmek faydalı olacaktır. Değerlendirmeler, kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olurlar.⁸²

Hale etkisi belki de en yaygın değerlendirici hatasıdır. Bu etki değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanır.⁸³ Bu durumda, değerlendirici çalışanın iyi yada kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda karar vermektedir. Hale etkisinden kaynaklanan sorunu ortadan kaldırmanın en etkili yolu, değerlendirilen herhangi bir özelliği diğer özelliklerden bağımsız düşünerek ele almaktır. Çalışanları genel olarak değerlendirmek yerine, spesifik olarak değerlendirmek daha doğru ve faydalı olacaktır.

1.3.5.2. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları

Değerlendirmelerin tarafsız olarak yapılması gerekir. Ancak, her zaman tarafsız olmak kolay değildir. Her değerlendirici kişisel özelliklerinden dolayı olaylara olumlu ya da olumsuz bir yaklaşım gösterebilir. Kimi değerlendiriciler astlarıyla kötü olmamak,

⁸² Başak Bayar, "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç," s. 1, <http://insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?> (Erişim: 6 Mart 2004).

⁸³ Richard M. Hdgetts and K. Galen Kroeck, *Personnel and Human Resource Management*, 8th Edition, Orlando: Dryden Press, 1992, s. 338.

onlarla olan ilişkilerini bozmamak amacıyla veya bazen tümüyle kişiliği ile ilgili olarak astlarını sürekli olumlu değerlendirmektedir. Böyle bir eğilim, hem işgören, hem yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü işgörenlerin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olur. Bazı değerleyiciler, değerlemelerinde genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durur, işgörenin olumlu yönlerini göz ardı eder veya bu yönlerine dikkat çekmez. Böyle bir eğilim, çalışanın gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltır.⁸⁴ Sonuç olarak da değerlendirme sonuçları gerçekte olduğundan farklılık gösterebilir. Çeşitli kaynaklarda olumluk hatası yerine yumuşaklık etkisi, olumsuzluk hatası yerine de sertlik etkisi ifadeleri kullanılmaktadır.

1.3.5.3. Ortalama Eğilim Hatası

Ortalama eğilim hatası değerlendirme yapan kişinin bütün çalışanları orta değerlere yakın bir biçimde değerlendirmesidir. Eğer değerlendirici, değerlendirme yeteneğine güvenemiyor veya tepkilerden çekinerek yüksek veya alçak değerler vermekten kaçınıyorsa ortaya bu hata türü ortaya çıkmaktadır. Yani, hiç kimsenin performansı “çok iyi” ya da “çok kötü” kategorilerine konmamaktadır. Herkes için ortalamanın biraz altında ya da üstünde puanlar verilmektedir.

Bunun yarattığı en büyük sorun, değerlendiren elemanların arasındaki farkları çok azaltmış olması ve insan kaynakları ile uğraşanlar açısından bireysel farklılıkların görülmesinin zorlanmış olmasıdır.⁸⁵

Gerek aşırı olumluk gerek aşırı olumsuzluk ve gerekse ortalama puan verme eğilimleri kesinlikle yönetsel kararların verilmesini güçleştirir. Eğer herkes kusurluysa kimin terfi ettirileceği büyük sorun olur. Aynı biçimde herkes ortalama başarı gösteriyorsa kimin terfi ettirileceği veya ücretlerinin arttırılacağı bilinemez.⁸⁶

1.3.5.4. Değerlendirme Standartları Sorunları

Değerlendirme standartlarının yöneticiler tarafından farklı yorumlanmalarından kaynaklanan sorunlardır. Bir çalışan değerlendirilirken ‘iyi-yeterli-tatmin edici-

⁸⁴ Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 302.

⁸⁵ Ergin, s. 141.

⁸⁶ Aldemir ve diğerleri, s. 229.

mükemmel' gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, yalnızca tek bir değerlendiricinin değerlendirmesi durumunda yanıltıcı ve hatalı sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu tür hataları en aza indirmek için, değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir.⁸⁷

1.3.5.5. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirici değerlendirme döneminin her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken değerlendirici performansı belirlemek üzere araştırmalar yapmaya başlar. Genellikle değerlendirmelerde ilk akla gelen, değerlemesi yapılan kişinin en son davranışlarıdır.⁸⁸

Değerlendirici, değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu veya olumsuz değerlendirmeyi buna göre yapabilir. Geçmiş çok fazla akla getirmez. Sonuçta, performans değerlendirmede çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında değerlendirme sonuçları gerçeği yansıtmayacaktır.

1.3.5.6. Benzerlik Etkisi

Performans değerlendirmede yanılığara neden olabilecek bir başka hata da 'benim gibi' ve 'benden farklı' görme olarak da adlandırılan benzerlik etkisidir. Benim gibi olarak adlandırılan hata kaynağında, değerlendirici, kendininkine benzer davranışlar sergileyen astını hakkettiğinden yüksek puanlar vererek değerlendirir, benden farklı hata kaynağında ise bunun tam tersi yaşanır.⁸⁹

1.3.5.7. Kişisel Tercihler ve Önyargılar

Kişisel tercihler, ırk, yaş, cinsiyet gibi önyargılar ya da değerlendirme yapan kişinin çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması değerlendirmede hatalara yol açmaktadır. Bunların yanında, sosyal statü, çalışanın görünüşü, giyimi gibi faktörler de performans

⁸⁷ Barutçugil, s. 230.

⁸⁸ Aldemir ve diğerleri, s. 229.

⁸⁹ Aydın, s. 10.

değerlendirmede etkili olabilmektedir. Sonuçta, değerlendirme yüksek ya da alçak çıkabilir.

Yapılan yoğun çalışmalara karşın henüz hataları olmayan bir değerlendirme sistemi oluşturulamamıştır. Ancak, değerlendirmenin doğruluğunu artırmak için değerlendiricinin gözlem, hatırlama ve rapor tutma yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Son yıllarda, değerlendirmelerin genel olarak değil, daha spesifik özelliklere göre yapılması yönünde bir eğilim gözlenmektedir. Performans değerlendirmede potansiyel hataların azaltılmasının çok daha etkin bir yolu, değerlendiricilerin daha az dış etki altında kalmalarını sağlayacak şekilde niteliklerini geliştirmektir.⁹⁰

1.3.6. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hataları Engelleyici Stratejiler

Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa dahi, performans değerlendirmelerinde yukarıda sıralanan hatalar sıklıkla yapılabilmektedir. Bu durumda insan kaynakları departmanlarına düşen sorumluluk, bu hataların oluşmasını engelleyecek önlemler almak, stratejiler geliştirmektir. Aşağıda, izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek bazı hareket adımları yer almaktadır:

Kurulan performans değerlendirme sistemi etkin bir sistem olmalıdır:⁹¹

- Her performans kriteri veya değerlendirilen her boyut, sadece tek bir aktiviteyi içermeli, bir grup aktiviteyi içeriyor olmamalıdır.
- Her performans kriteri veya her boyut ayrı ayrı değerlendirilmeli, bu değerlendirmeler doğrultusunda genel değerlendirme yapılmalıdır.
- Değerlendiriciler, çalışanların iş yapış sırasındaki performanslarını, düzenli olarak gözlemleyebiliyor olmalıdır.
- Değerlendirme skalalarında, farklı algılamalara yol açmaması için, 'ortalama' gibi ifadeler yer almamalıdır.

⁹⁰ Barutçugil, s. 233.

⁹¹ Bayar, s. 3.

- Değerlendiricilerin, çok sayıda çalışanın tümünü aynı zamanda değerlendirmiyor olmasına dikkat edilmeli, değerlendirmelerin, belirli bir zaman dilimine yayılması önerilmelidir.
- Değerlendiriciler, yukarıda sıralanan değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmelidir.

Dolayısıyla, değerlendirme kriterleri net ve açık olduğunda, değerlendirilen çalışanların performansları, üstleri tarafından düzenli olarak gözlemlendiğinde ve değerlendirme skalası farklı algılamalara yol açmayacak net bir skala olarak tanımlandığında, değerlendirme hatalarının büyük ölçüde engellenebileceği görülecektir.

Günlük tutma: Değerlendiriciler için, değerlendirdikleri çalışanların performanslarını gözlemleyerek not alabilecekleri bazı yardımcı dokümanlar oluşturulması ve bu dokümanların kendilerine değerlendirme dönemi boyunca temin edilmesi; özellikle altı aylık veya yıllık dönemlerde yapılan değerlendirmeler açısından faydalı olacaktır.

Performans dönemi içinde, değerlendirilen kişinin gösterdiği kritik davranışların veya ürettiği sonuçların bu tür bir günlük dokümanında izlenmesi, özellikle 'tek bir olaydan etkilenerek değerlendirme yapma' eğilimini ortadan kaldıracaktır.

Performans değerlendirme eğitimleri: Değerlendiricilere, gözlem yapma ve geribildirim verme becerileri artıracak eğitimler vermek, değerlendirmelerin kalitesini yükseltecektir. Daha önce de belirtildiği gibi bu tür eğitimler, değerlendiricilerin, sistemi daha kolay bir şekilde uygulamalarını sağlayacağı için, sisteme karşı tepkisel yaklaşımlarını da engellemeye yardımcı olacaktır.

Performans yönetimi sistemi, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamak; dolayısıyla, hem kişisel olarak çalışanları hem de organizasyonu geliştirmek için kullanılan en kritik yönetim araçlarından biridir.

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMI

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir.⁹² Buradaki temel yaklaşım, değerlendirmenin çalışma arkadaşları, yöneticiler, müşteriler gibi mümkün olan bütün kaynaklardan toplanması anlayışıdır.⁹³

360 derece performans değerlendirme, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.⁹⁴

360 derece performans değerlendirme/geri besleme işletmede kullanılan performans değerlendirme yöntemi ne olursa olsun uygulanabilir. Burada asıl fark aslında değerlendirenin kim olduğudur. Yani aslında 360 derece yöntemi değerlendirme yapanların sayısını ve çeşidini arttırarak yeni bir yöntem ortaya çıkarılmasından ibarettir. Diğer yöntemlerde personel sadece üst (amir, yönetici vs.) tarafından değerlendirilirken bu yöntemde tüm çevresince (astları ve eşitleri dahil) değerlendirilmekte ve çok yönlü bir bakış açısı sağlanmaktadır.⁹⁵

⁹² Aygül Aytaç, "360 Derece Performans Değerlendirme," *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi* (Temmuz 2003), Sayı: 4, s. 23.

⁹³ Ergin, s. 137.

⁹⁴ Barutçugil, ss.202.

⁹⁵ Cengiz Çoban, "Performans Değerlendirme ve TSK Örneği," (Basılmamış Y.L. Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), İstanbul, s. 64.

Diğer bir tanıma göre, 360 derece performans değerlendirme, işgörenin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve değerlendirilen kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlemelerine olanak veren yeni bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde yöneticiler ve yönetici olmayan personel ayrı yetkinliklere göre değerlendirilirler.⁹⁶

360 derece performans değerlendirme adından da anlaşılacağı gibi değerlendirilen personelin sadece üstleri tarafından değil astları ve kendi seviyesindekiler (eşitleri) tarafından da değerlendirilmesiyle oluşan bir performans değerlendirme ve geribesleme yöntemidir.⁹⁷

360 derece performans değerlendirmenin; çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, tam daire değerlendirme, 360 derece geribildirim, 360 derece geribesleme gibi isimler aldığı görülmektedir.*

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte “patron” aslında bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişidir. Patron adına hareket eden yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlemesinde ortak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşterileri içerebilir.⁹⁸

360 derece performans değerlendirme, 1990’lı yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa’da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Türkiye ile ilgili kesin rakamlar henüz bilinmemekle birlikte, 1995’te ABD’de şirketlerin % 40’ının 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullandıkları, bu rakamın 2000 yılında % 65’e çıktığı saptanmıştır.

⁹⁶ Alp, ss.32.

⁹⁷ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s. 78.

* Çalışmamız esnasında, 360 derece yönteminin hem geribildirim hem de performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilmesi ve her iki amacı da aynı anda yerine getirebilmesi nedeniyle 360 derece performans değerlendirme, 360 derece geribildirim ifadeleri birbirinin yerine kullanılmıştır.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, s. 169.

2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kullanılma Amaçları

360 derece değerlendirme birçok farklı amaç için işletmelerde kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm çalışanın güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirmenin temel amacı, 'performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geribildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.⁹⁹ 360 derece değerlendirmenin asıl amacı liderlerin (özellikle alt seviye liderlerin) astları tarafından nasıl görüldüğünün tespitidir. Bu tespit daha gelişme aşamasının başında olan liderin, liderlik özelliklerinden eksik kaldığı hususların giderilmesini sağlar.

Bu yöntemin kullanım amaçlarından bir başkası da takım çalışmasını güçlendirmek ve takım içerisinde iletişimi artırmak, astların üstlerine ve diğer iş arkadaşlarına performansları ile ilgili görüşlerini işletmelerine olanak sağlamaktır. Ayrıca bu yöntem organizasyon içerisindeki değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırma amacıyla da kullanılabilir. Ast, denk ve öz değerlendirmenin kombinasyonu (çoklu değerlendirme) işletmeler için gittikçe önemli hale gelmektedir. 360⁰ geribildirim yükselmesinin nedenlerinden birisi daha az katmanlı yönetime doğru eğilim olmasıdır. Bir amire rapor veren çok sayıda çalışanlarla bir amirin bu çalışanları doğru olarak değerlendirmesi mümkün değildir. Bir amirin değerlendirme yaptığı eski sistemler bugünün katılımcı ve takım çalışmasına yönelik yönetim sistemleri için yetersiz kalmaktadır.¹⁰⁰

360 derece performans değerlendirmenin uygulanması ile organizasyonda daha demokratik ve katılımcı bir ortam oluşmaktadır. İnternet üzerinden yapılan bir

⁹⁹ Aytaç, s. 24.

¹⁰⁰ Luis R. Gomez- Mejia, David B. Balkin and Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, New Jersey: Prentice Hall, 1998, s. 222.

araştırmaya göre, 360 derece geribildirim; yönetim ve organizasyon gelişimi için %58, performansı yükseltmek için %25, stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için %20 ve takım ruhu geliştirmek için %19 oranında kullanılmaktadır.¹⁰¹ Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece performans geribildirimini çalışanın performansını iyileştirmede oldukça etkili bir araç olarak bulmaktadırlar. Geribildirimlerin birden fazla ve çeşitli kaynaklardan sağlanması daha nesnel bulunmakta, bu durum performans değerlendirmenin geleneksel yöntemlere göre daha etkili olmasını sağlamaktadır.

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Faydaları

360 derece geribildirim temel amacı, performans değerlemesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Dolayısıyla 360 derece geribildirim, organizasyonda biçimsel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, biçimsel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir. 360 derece geribildirim sağladığı yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁰²

Daha çok kaynaktan daha yoğun geri bildirim: İşgörenin arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlamaktadır. Bu sistem, tek bir kişinin görüşünün baz alındığı sistemlere göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili mesai arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır.

Takım gelişimi: Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır, bu da daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim artırılabilir.

Kariyer gelişimi için sorumluluk alma: Çeşitli sebeplerden dolayı, birçok şirket çalışanlarının kariyer gelişimi için ayırdıkları kaynakları kısma eğilimindedirler. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok işgören 360 derece geribildirim sisteminin, tek

¹⁰¹ Jack Zigon, "Is There Another Question You'd Like To Have Answered," s. 1, <http://www.zigonperf.com/articles.htm>. (Erişim: 18 Aralık 2003).

¹⁰² Susan M. Heathfield, "360° Degree Feedback. The Good, The Bad and The Ugly," ss. 2-3, <http://humanresources.about.com/library/weekly/> (Erişim: 16 Kasım 2003).

bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

Azalan ayrımcılık riski: Geribildirim değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi etmenlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkileri azaltmaktadır.

İyileşen müşteri hizmetleri: Müşterilerin geribildirimlerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, her işgören sorumlu olduğu ürün ya da hizmetler hakkında ayrıntılı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler işgörene ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.

Eğitim ihtiyaç belirleme: 360 derece geribildirim sistemi sayesinde işgörenlerin eksiklikleri ayrıntılı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece departmanlar arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.

Kapsamlı ve objektif geribildirim: 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.

Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek: 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.

Çalışanın ya da belli bir grubun (satış ekibi gibi) güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek: 360 derece değerlendirme sonuçları konsolide edilerek, belirli gruplar bazında güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin; bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir.¹⁰³

Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak: 360 derece geribildirim sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

¹⁰³ Aytaç, s. 24.

Astların yöneticilere geribildirim verebilmesi: Özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece geribildirim astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamak ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.

Örgütte gelişim kültürünün oluşması: 360 derece geribildirimde, çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.¹⁰⁴ Bir insan kaynakları yönetimi çalışmasına göre, 360 derece geribildirim sistemini uygulayan organizasyonlarda sürecin her seviyede aşağıdaki oranlarda kullandığı ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda yer alan Tablo 2.1'deki verilere göre, bu sistemde asıl faydayı üst-orta düzey yöneticiler görmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, doğası gereği diğerlerinden farklı olarak liderlerin bir de alt seviyeden görüşlerini sorgulamaktadır ve onlar için geribildirim sağlamaktadır. Bu nedenle yöntemden en çok faydalanan da bu grup olmaktadır.

Tablo 2.1
360 Derece Geribildirim Kullanım Kademeleri

Seviyeler	Kullanım/Faydalanma Oranı
Tepe yönetimi	% 35
Üst-Orta düzey yönetimi	% 37
Orta düzey yönetimi	% 23
Alt seviye liderler	% 18
Bireyler	% 11

Kaynak: Zigon, "Is There Another Question You'd Like To Have Answered?," s. 3.

360 derece geribildirim çalışanı, takıma ve organizasyona olan faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹⁰⁵

Çalışana (şahsa) faydaları:

- Bu yöntem bireyin, başkalarının kendisini nasıl algıladığını anlamasına yardım eder, dolayısıyla algılama gerçeğe çok yaklaşır.
- Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkar.

¹⁰⁴ Heatfield, s. 3.

¹⁰⁵ Çoban, ss. 65-66.

- Öğrenme için gerekli olan geribildirim böylelikle sağlanmış olur.
- Bireyler kendi performans ve kariyerlerini daha iyi yönetebilirler.
- Otokontrol gelişir.

Takıma (departman, bölüm vs.) faydaları:

- Takım üyeleri arasındaki iletişimi artırır.
- Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dahil ederek takım ruhunu destekler.

Organizasyona faydaları:

- Alt seviye liderler için daha iyi bir kariyer geliştirme sağlar.
- Organizasyonun kendisinin organizasyonu nasıl gördüğünü ortaya çıkartır.
- Değerlendirmeye müşteriler de katılırsa, müşteri hizmetlerinde gelişme görülür.
- Öğrenmeyi güdüler ve artırır.
- Katılımcı ve demokratik bir yönetime doğru eğilimi kuvvetlendirir.

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

360 derece değerlendirme bir personelin gelişme süreci içinde kullanılan bir gelişim aracıdır. Bu teknik çalışanı, yetenekleri, katılımı, davranışları ve işleri ile ilgili çalışmalarını bir geribildirim oluşturmak sureti ile artırmaya ve geliştirmeye yönlendirmek için tasarlanmıştır. Performans değerlendirme birçok işletmede zam ve prim miktarını belirtmekte kullanılmaktadır. Ancak, eğer 360 derece performans değerlendirme bu konuda kullanılırsa, geliştirici araç olma özellikleri ve getirileri ortadan kalkacaktır.

360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Potansiyel tehlikelerin bazıları şunlardır:¹⁰⁶

Süreçle ilgili gerçekdışı beklentiler: 360 derece geribildirim sistemi tam bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, daha karmaşık bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Sistemi uygulayanlar, geribildirimlerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir, bir süre sonra katılımcıların desteğini

¹⁰⁶ Heathfield, ss. 3-4.

kaybedebilirler. Bu tehlikeden uzaklaşmanın yolu 360 derece geri bildirim sistemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirmektir.

Tasarım aşamasındaki hatalar: 360 derece geribildirim sisteminin şirkete girişi, genellikle insan kaynakları departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir şirkette uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa itecektir.

Sürece bütünlük kazandırmadaki eksiklikler: 360 derece geribildirim sisteminin başarılı olması için, sistem şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer şirket daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistem bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

Yetersiz eğitim ve süreç bilgisi: Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

Eksik bilgi: 360 derece geribildirim sistemlerinde, geribildirimi sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak işgörenler için olanaksızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geribildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

Maliyet: Bu tekniğin en önemli sakıncaları, değerleyici sayısının çok olmasından dolayı, değerlendirme işleminin uzun zaman ve daha fazla maliyetli olmasıdır.¹⁰⁷ Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde amir astlarının performanslarını değerlendirmektedir. Ancak bu yöntemde 5 farklı grup; amir, ast, kendi seviyesindekiler, müşteriler ve kendisi kendisini değerlendirmektedir. Bu da, şirkette çalışanların buna harcadığı zamanın en az 5 kat daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Ancak bu durumda soruların uzunluğu ve soru sayısının çokluğu da etkili

¹⁰⁷ Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 298.

olmaktadır. Burada maliyeti iki açıdan ele alınabilir; birincisi çalışmanın yapılması için harcanan maliyet, diğeri ise çalışma yapılırken kaybedilen zamanın maliyeti. Şirketler 360° değerlendirme maliyetini, değerlendirme sistemini on-line yaparak azaltabilirler. Sistemin bilgisayarlaştırılması verimliliği artırır, harcanan zamanı azaltır. Örneğin, otomotize edilmiş bir sistem ile 90 soruluk bir anket 30 dakikada biterken aynı anket normal değerlendirmede 45dk sürmektedir.¹⁰⁸

Aşırı kağıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükü: Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. Çok fazla verinin toplanmasını ve raporlanmasını gerektiren 360° değerlendirme uygulamalarının manuel olması durumunda, insan kaynakları departmanları ciddi bir operasyonel yük ile karşı karşıya kalmaktadır. 360° geribildirim ve gelişim aracının elektronik ortamda olması, veri toplama ve raporlama sürecinde önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.¹⁰⁹

Bilgisayarlaştırılmış sistemlerde kağıt maliyeti ve kağıt ile yapılan işler önemsizdir. Geleneksel sistemlerde ise kağıt işi çok yüksektir. 360° uygulayan bir havayolu şirketinde değerlendirenler talimatlar, sorular vb. içeren 47 sayfa kağıt alırlar. Aynı zamanda 16,000 çalışan da geri bildirim olarak 9-21 sayfa arası rapor almaktadırlar. Bilgisayarlaştırılmış değerlendirme ile bu şirket yılda 1,000,000 sayfa kağıt tasarruf edebilir.¹¹⁰

2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Temel Yaklaşımları

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar aşağıda belirtilmiştir:¹¹¹

2.5.1. İletişim

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Yöneticilerin başarısı ve

¹⁰⁸ Gomez-Mejia ve diğerleri, s. 222.

¹⁰⁹ Başak Bayar, "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış," s. 3, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?> (Erişim:30 Mayıs 2004).

¹¹⁰ Gomez-Mejia ve diğerleri, s. 222.

¹¹¹ Akın Arslan, "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları," ss. 6-8, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID (Erişim: 12 Ocak 2004).

organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim (haberleşme) sürecidir.¹¹² Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır:

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

2.5.2. Liderlik

İşletmeler en yetenekli insanları yönetici olarak seçerler. Ancak belirsiz ortamlar, değişime duyulan gereksinim yönetimde liderlik yaklaşımını gerekli hale getirmektedir. Yetkilerle donatılmış gücün yerine, bütün bir ekiple beraber kolektif hareket ederek, daha iyiye taşıma ve sıçrama yaşanabilir. Başarı, yöntemlerin ve reçetelerin delege edildiği klasik yönetim anlayışı ile değil, asıl amacın hizmet etme olduğu, hedef ve stratejilerin benimsetildiği bir takım çalışmasıyla yakalanabilir. Çalışanlara nasıl yapılacağını söyleyip onları kontrol etme yerine, motivasyon ile sadece ne yapılacağını söyleyerek, takım elemanlarının yaratıcılıklarının ortaya koymaları sağlanabilir.¹¹³ Organizasyonda insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. İşte bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır:

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak,

2.5.3. Değişimlere Uyabilmek

21. yüzyılda “değişim” çok önemli bir kavram olarak görülmektedir. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir.

¹¹² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6.b., İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1998, s. 354.

¹¹³ Mete Bağdat, “Liderlik Senfonisi,” s. 1,

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?> (Erişim: 31 Mayıs 2004).

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Son derece kritiktir. Teknolojinin eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhasını “değişimin kurumsallaşması” olarak adlandırabiliriz. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarından sorgulanmak istemiştir:

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

2.5.4. İlişkiler

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir.

Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

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

2.5.5. İşin Yönetimi

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler

aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır:

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

2.5.6. Üretim

Dünyadaki ortalama şirket ömrünün 15 senenin altına indiği dünyamızda organizasyonların hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmeye bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir:

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

2.5.7. Başkalarının Yetiştirilmesi

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için, gerekli işleri doğru yapmak olarak tanımlayabiliriz.¹¹⁴ Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır:

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi.

¹¹⁴ Koçel, s. 25.

2.5.8. Personelin Geliştirilmesi

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır:¹¹⁵

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

Dünyadaki 360 derece geribildirim uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve organizasyonel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçekleri hazırlanmakta ve alt kriterler belirlenmektedir. 360 derece değerlendirme yöntemini diğerlerinden ayıran temel fark geribildirim boyutudur. Bu yaklaşımda geribildirim çok yönlü olması dolayısıyla gerçekçidir. Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanmaktadır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışanın performans skoru olarak belirlenmektedir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geribildirim alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geribildirim havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Araştırmalar da kademeli geçişin 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırdığını göstermektedir.

2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İşleyişi

360 derece performans değerlendirme sürecinde öncelikle, etkili iş performansı için gerekli olan beceri ve davranışları içeren bir beceri modeli geliştirilir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanır. Bu yöntemde, çalışanın performansına ait bilgiler anket yoluyla toplanmaktadır. Yöntemin başarılı olabilmesi için anketin; basit, zayıf yanların yanısıra güçlü yönlerinde ortaya çıkarılmasında yardımcı olması şarttır.¹¹⁶

¹¹⁵ Arslan, s. 8.

¹¹⁶ Sabuncuoğlu, s. 170.

Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşteriler de çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer.

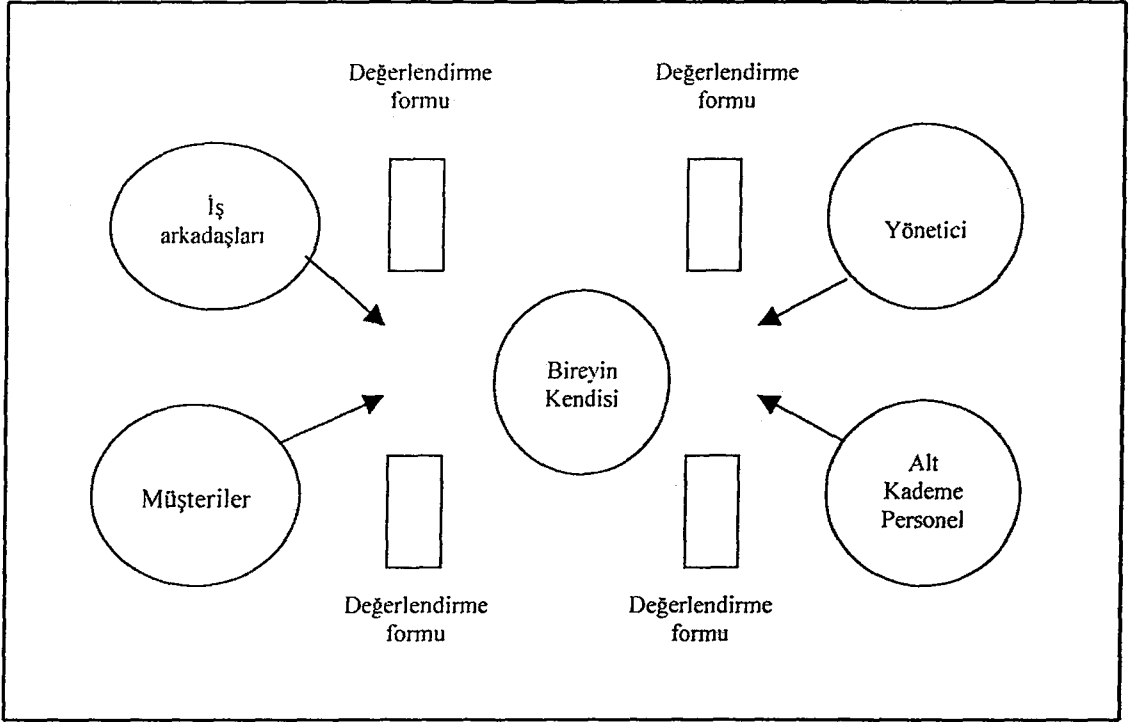
Seçilen kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bu formu doldurabilir. Anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algulamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır.

360 derece geribildirim, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır.¹¹⁷

360 derece değerlendirme sistemini uygulamak isteyen bir işletmenin öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği ve kapsamı (kimlerin bu uygulamaya katılacağı) netleştirilmelidir. İşletmenin mevcutta kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise kuruma özel bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi gereklidir. Bu altyapı tamamlandıktan sonra çalışanlar uygulama ile ilgili bilgilendirilmelidir. İşletme içerisinde kimlerin kimler tarafından ve hangi yetkinlikler doğrultusunda değerlendirileceğinin tanımlanmasının ardından çalışanlara değerlendirecekleri kişiler ile ilgili formlar iletilmekte ve değerlendirmelerini yapmaları istenmektedir.

Tüm değerlendirmeler tamamlandıktan sonra çalışanlara geribildirim raporları ulaştırılmaktadır. Bu modelin işleyişi Şekil 2.1' de gösterilmektedir.

¹¹⁷ Payam Yüce, "360 Derece Değerlendirme", ss. 1-2, http://www.insan.kaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/payam_yuce.asp (Erişim: 22 Kasım 2003).



Şekil 2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Şeması
Kaynak: Sabuncuoğlu, s.169.

360 derece değerlendirme, çalışanın işindeki ilişkilerde ne kadar başarılı olduğuna ilişkin bilgiler sağlamaktadır. Bu yöntem her ne kadar bireysel önyargıların önlenmesi konusunda yardımcı olsaydı da, yine de bir grubun önyargıları olduğu takdirde gruba ait bu önyargıları önlemek bireylerin önyargılarını önlemeye oranla daha büyük çaba gerektirecektir. Bu yöntem diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre, karakterinde bazı önemli farklılıklar taşımaktadır. 360 derece değerlendirme, işletmede belirlenen hedeflerden çok; işletmenin performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Bu yöntem, çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Türk kültüründe kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranırlar. Dolayısıyla bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır.

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

360 derece geribildirim ise çalışanı iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini çalışana iletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışan kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınmamaktadır.

2.6.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Hazırlık Araştırması

360 derece performans değerlendirme her türlü organizasyonda uygulanabilecek bir yöntem değildir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımı artırmakta, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte, iletişimi güçlendirmektedir. Çok yönlü değerlendirmeler, özellikle liderlik geliştirme programlarında çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Öte yandan son yıllarda yönetime ilişkin eleştiriler de artış gözlemlenmektedir. 360 derece performans değerlendirme, her türlü organizasyonda ve her durumda uygulanabilecek bir yöntem değildir. Uzmanlar, yöntemin kendinden çok, uygulama biçiminde sorunlar olduğunu saptamışlardır. Gerçekten de fazla ince eleştiriler doküman, “herkes yapıyor, biz de deneyelim” mantığıyla bu uygulamaya kalkışan şirketlerin umduklarını bulamadıkları görülmektedir. Uygulama yapmadan önce bir “geribildirim hazırlık araştırması” yapmak gerekmektedir.

Bu araştırma şu konuları içermelidir:¹¹⁸

- 360 derece geribildirim farkında olma: 360 derece geribildirim ne anlama geldiği, nasıl işlediği gibi temel bilgiler çalışanlar tarafından biliniyor mu? Çalışanlar üzerinde bu araştırılır.

¹¹⁸ Çoban, s. 68.

- Destek: Bu sistemin, organizasyonu ve yönetici (lider) geliştirme projelerini destekleyeceği inancını organizasyon çapında ne derece kabul gördüğü anlaşılmalıdır.
- Geri bildirim iklimi: Toplanan bilgi ve enformasyonun gelişme amaçları doğrultusunda olduğuna, bu yolda kullanılacağına olan inanç tam mı? Çalışanlar, birbirleri için dürüst, ahlaklı ve samimi davranılacağını düşünüyorlar mı? Birbirlerine güveniyorlar mı? Organizasyonun kalıplaşmış ve biçimsel yapısı bu yöntemi destekler nitelikte mi?
- Açıklık: Geribildirim alıp verme için istekli olma ve iletişim kanallarını (savunmaya geçmeden) açık tutma çalışanların büyük çoğunluğu için geçerli midir?

Tüm bu araştırılan konularda olumlu sonuçlar alınırsa 360 derece geribildirim uygulanabilir demektir.

2.6.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulama Aşamaları

360 derece performans değerlendirme dokuz aşamada uygulanır. Bu yöntemin uygulanacağı organizasyonun özelliklerine göre bazı adımlar çıkarılabilir ve/veya eklenebilir.¹¹⁹

1. Aşama: 360 derece geribildirim için hazırlık araştırması sonuçları kontrol edilir. Bu araştırma geniş tabanlı bir anket olabilir.

- 360 derece sisteminin farkında olma
- Destek
- Geribildirim iklim
- Açıklık

2. Aşama: Gelişmeler gözden geçirilir, organizasyonun yapısından kaynaklanan kendine özel gerekleri ve amaçları nelerdir? diye sorgulandıktan sonra yöntemler geliştirilir.

- 360 derece sisteminin amacı açıklanır.

¹¹⁹ Zigon, "360-Degree Feedback Com-your Guide to 360 Information and Resources," ss. 2-6, <http://www.zigonperf.com/articles.htm>. (18 Aralık 2003).

- Bir yetenek ve beceri kontrol listesi geliştirmek için yönetim performansı analiz edilir.
- Organizasyonun görevleri ve arzulanan yöntemin sonuçları bir araya getirilir.
- Değerlendirilecek bir pilot ünite veya kişi seçilir.

3. Aşama: Katılımcılar ile karar verenler arasında heves meydana getirilir.

- İtirazlar önceden sezilmeli ve karşılık hazırlanmalıdır.
- Yapılan işin özel amaç/görevleri ve 360 derece geribildirim sistemi arasındaki ilişki açıklanır.
- Organizasyon ve bireyler için faydaları açıklanarak personel inandırılır.
- Güçlükler çıkması veya bir kaos ortamının oluşması halinde 360 derece sisteminin gelişeceği ve amaçları sık sık açıklanarak bunlar aşılmaya çalışılır.

4. Aşama: Yönetici ve katılımcılara (360 derece geribildirim sistemine katılanlar) beceri ve yeteneklerinin destekleneceği, geliştirileceği ve mutlaka değerlendirileceği garanti edilir.

- Yöntemleri desteklemeleri için yöneticilerin becerileri geliştirilir (eğitimin başladığı aşama).
- Yöneticilerin (alt seviye liderlerin) kazandıkları becerilerden sonra kullanışlı, olumlu ve yapıcı geribildirimler mutlaka cevaplandırılır.
- Kendilerinin kazandığı etkili yönetim performansını ve becerilerinin gerektirdiği kabul edilen geribildirimleri sunmaları sağlanır.

5. Aşama: Yönlendirme brifingleri bu aşamada yapılır.

- 360 derece geribildirim tanımlanır.
- Yöntemler incelenerek eleştirilir.
- İkili (gizli) görüşmeler yapılır.
- Bu görüşmelerde bireysel gözlem sonuçları ve özet bilgiler görüşülür.

6. Aşama: Yapılan incelemeleri yönetme.

- İncelemeler dağıtılır ve toplanır (disket, net-work, e-mail...).
- Bireysel raporlar hazırlanır ve dağıtılır.

7. Aşama: Birebir toplantı ve görüşmelerle katılımcıların yetiştirilmesi.

- Sonuçlar onlara açıklanır.
- Bireysel hedefler ve hareket planları geliştirilir.
- İlerleme izlenir ve ilave toplantılarla periyodik durumları yeniden gözden geçirilir.

8. Aşama: Organizasyonel özet bilgiler sağlanması (organizasyonun geribildirimi için).

- Organizasyondaki özel bölgeler, çeşitli kategorilerdeki üyeler (personel) arasında örnekler ve eğilimler değerlendirilir.
- Diğer organizasyonların aynı tip bilgileri ile karşılaştırma yapılır.

9. Aşama: 4 ila 6 ay sonra incelemeler yeniden yapılır.

- İlerleme ölçülür.
- Personel için bir üst kademe amaç ve hedefler geliştirilir.

Açık ve net bir plan ve aktif izleme olmaksızın bu süreci uygulamak organizasyona yarar yerine zarar da verebilir. Bu yöntemi uygulamak, etkili iletişimi sağlayabilir, takım çalışmasını iyileştirebilir ve verimliliği artırabilir. Ancak, geleneksel, yukarıdan aşağı değerlendirme sisteminden bu sürece geçmek kolay olmayacaktır. Burada en büyük zorluk yöneticileri bu sürecin etkinliği konusunda aydınlatmak ve uygulamaya inanarak karar vermelerini sağlamaktır. Bu zorluğun üstesinden gelmenin yolu eğitim ya da uygulamayı isteğe bırakmaktır. Eğer bazı bölüm yöneticileri, sürecin etkinliğine inanmıyorlarsa bu süreci uygulamak zorunda olmadıklarını bilmelidirler. Uygulamaya geçen bölümlerin başarı öyküleri şirket çapında paylaşıldıkça diğer bölümler de performans değerlendirme yöntemi olarak benimseyeceklerdir.

360 derece performans değerlendirmeyi benimsemenin çeşitli nedenleri olabilir. Çeşitli kaynaklardan gelen geribildirimler, çalışanın performans geliştirme ihtiyaçları konusunda daha iyi bir görüntü verir. Çalışanların amaçları ve iyileştirme alanları daha geniş bir perspektiften ve daha sağlıklı bir şekilde tanımlandığı için genel anlamda şirket performansı yükselir. Birden çok kaynaktan sağlanan geribildirim, karar alma yetkisinin ve yeteneğinin giderek daha alt basamaklara indirilmesi konusunda fayda sağlar.

Başarılı uygulamalar, astlarından aldıkları geribildirim, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine olumlu katkısı olduğunu göstermektedir. Özellikle kendi performanslarından kuşku duymayan, ancak astlarından olumsuz puan alan yöneticilerde önemli ölçüde gelişme görülmektedir.

360 derece değerlendirmeden yarar görebilmek için, işletmeler uygulamayı öncelikle stratejik hedefleriyle bağdaştırmak, titiz bir planlama yapmak, beklentilerini belirlemek zorundadır. Yöntemi diğer insan kaynakları uygulamaları ve gelişim programlarıyla da uyumlu hale getirmek gerekmektedir.

Performans gelişmesini ve davranış değişikliğini yaratan tek başına geribildirim değildir. Önemli olan, yöneticinin geribildirimleri gözönüne alarak, kendisine gelişim hedefleri belirlemesi ve gerçekleştirme çabası göstermesidir.

Yöneticiler genellikle performanslarını geliştirmek için geribildirimleri kullanmaktan sorumlu tutulmamaktadır. Bu da, yöntemin kuşkuyla karşılanmasına neden olmaktadır. Oysa, geribildirimleri astlarıyla ve yöneticisiyle paylaşmaktan ve bu yönde bir gelişim planı yapmaktan sorumlu tutulan yöneticiler dikkat çekici ilerleme göstermektedirler.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, kurum hedefleriyle ilişkilendirilir, çalışanlara iyi anlatılır, eğitimlerle pekiştirilip izlenir ve işbaşında koçluk programlarıyla da desteklenirse, iyi sonuç vermektedir. Ayrıca, değerlendirilenin, elde edilen sonuçlara sahip çıkması, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması başarı düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

En iyi senaryoya göre, 360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütsel stratejileri destekleyici, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı bir performans değerlendirme sistemi olacaktır. Kötü senaryoya göre ise, moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşmasına neden olacaktır. Başarının sırrı detaylarda aranmalıdır. Uygulamaya başlamadan önce iyi düşünülmesi, başkalarının hatalarından ders çıkarılması ve kurumun değişime hazır hale getirilmesi gerekmektedir.¹²⁰

¹²⁰ Heathfield, s. 8.

360 derece performans değerlendirme kağıt formlar üzerinde gerçekleştirilebileceği gibi Network üzerinden veya internette bir sitede mülakatları gerçekleştirerek yürütülebilir. Ayrıca, profesyonel bir performans değerlendirme şirketi tarafından internet üzerinden veya normal yollarla merkezi değerlendirme satın alınabilir.

2.6.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Uygulanma Periyodu

İnsanlar çeşitli konularda (davranış, bilgi eksikliği vb.) kendilerinde değişiklikler yapmak için zamana gereksinim duyarlar. Ayrıca, kişilerin değişimlerinin çevresindeki insanlar tarafından algılanması da ekstra zaman alır. Toplam sürecin altı ay kadar olacağı düşünülmektedir. Ancak altı ay sonra çalışan geribildirim sonucunu alıp kendi üzerinde değişiklikler yapabilir ve bir üst seviye için ikinci bir geribildirim alabilir. Bu gelişim sürekli bir döngü olarak devam eder. Bazı organizasyonlar belirli (spesifik, lokal) konular üzerinde odaklanarak 10-15 soruluk (nitelik) araştırmalarını tercih edebilirler. Bu tip mini 360 derece geribildirimler için o konudaki eğitim de dahil olmak üzere bir aylık süre yeterli sayılabilir.¹²¹

2.6.4. 360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendiricinin Belirlenmesi

Değerlendirme yapan kişinin belirlenmesinde, değerlendiricinin konuyla ilgili bilgi düzeyi, tecrübesi, ve ilişki düzeyi önem kazanmaktadır. Tüm bu kriterlerin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Ayrıca her değerlendirici (360 derece geribildirim sistemine katılıp değerlendiren personel) geribildirim ne anlama geldiğini, doğasını kavrayabilmeli, görevini yapabilen ve yapamayan çalışanları belirleyebilmeli, eksikliklerini nedenleri ile birlikte tespit edebilmelidir.

2.6.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Etkinliği

360 derece performans değerlendirme yöntemi, bazı durumlarda verimliliği düşürebilmekte ve organizasyonun olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir. Bazı organizasyonlarda, yöneticiler astlarıyla bir araya gelip, kendisini iyileştirmesi gereken konularda konuşmaya ve işbirliği yapmaya karşı olabilmektedir. Bazıları için ise sürecin nasıl kullanılacağı hakkında yeterli bilgi verilmediğinden

¹²¹ Çoban, s. 71.

değerlendirmeler hatalı olabilmektedir. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak için aşağıdaki yol izlenebilir:¹²²

- Bu süreçle ne elde etmek istendiği ve sürecin nasıl geliştirileceği baştan sona düşünülmelidir.
- Sürece taraf olan önemli kişilerin öncelikle süreci benimsemeleri sağlanmalıdır. Eğer programın geliştirilmesine yardım ederlerse onun bir parçası olurlar.
- En üstten en alta kadar herkesin eğitilmesi sağlanmalı, sürecin nasıl yararlı olacağı anlatılmalıdır. Tüm taraflar dinleme becerilerini geliştirmeleri ve savunmacı olmaktan kaçınmaları konusunda eğitilmelidir.
- Yöneticilere, dinleme, cevap verme ve değişiklikler yapma konusunda yükümlülükler verilmelidir. Süreç içinde yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini izleyecek bir mekanizma oluşturulmalıdır.
- Programın nasıl gittiği izlenmeli ve organizasyonun kültürüne ve gerçeklerine uygunluğu sağlamak için gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

360 derece geribildirim güvenilirliği için, araştırmanın soruları (maddeleri) daima somut ve gözlenebilir davranışlara dayandırılmalıdır. Gözlenemeyen, soyut (değerler, inançlar, davranış kalıpları, karakteristik özellikler vs.) kavramları ölçmek amacıyla geleneksel psikolojik test soruları, ayrıca geçerlilik hakkındaki sorular da yer almalıdır.

Geçerliliği sağlamak için geribildirim alacak ve verecekler, diğer katılımcılar ve grup üyelerine araştırma sorularını göstererek, soruların açık mı karmaşık mı, değerlendirilen işle ilgili mi, önemli maddeler gözden kaçırılmış mı olduğu sorulmalıdır.

2.7. 360 Derece Performans Değerlendirmeye Eleştirel Yaklaşım

Yeterince düşünmeden 360 derece performans değerlendirme sürecine geçen işletmeler, sonuçta pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Bu süreçle ilgili herhangi bir karara varmadan önce, düşünülmesi gereken önemli noktalar bulunmaktadır.

360 derece değerlendirmenin amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi

¹²² Barutçugil, s. 206.

sağlamaktır. Dolayısıyla 360 derece değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.¹²³

Performans değerlemenin diğer bir ifadesi “gözden geçirme”dir. Çünkü bu, performans beklentilerinin belirlenmesiyle başlayan performans yönetimi sürecinin kapanış aşamasıdır. Performans gözden geçirme, gerçekleşen performansın belirlenmiş dönem içindeki gelişmesinin karşılaştırılması veya gözden geçirilmesidir. Gerçekleşen performansın değerlendirilmesinin amacı, çalışanlara ilişkin eğitim, kişisel gelişim, yükselme ve ücret ile ilgili kararların alınması ve performansla ilgili bilgilerin belgelendirilmesidir. Bu nedenle, performans gözden geçirme, çalışanın ne kadar iyi performans gösterdiğini dönem içinde anlaması için bir olanak sağlamamaktadır. Oysa, çalışan, gözden geçirme dönemi boyunca, performans beklentileriyle bağlantılı olarak kişisel performansının farkında olmalıdır. Performans değerlendirme ilke olarak çalışan ile yöneticisi arasındadır. Ancak, gözden geçirmede çalışanın müşterilerinin ve/veya iş arkadaşlarının beklentilerini ne düzeyde karşıladığını görmesi yararlı, hatta bazı işlerde çok gereklidir. Bu nedenle, bir çalışanın müşteri, tedarikçi, iş arkadaşı ve astlarının beklentilerini karşılama derecesini performans dönemi sonunda yapılan değerlendirme sırasında fark etmesi kabul edilebilir bir durum değildir. Bu bilgiyi, gözden geçirme döneminin sonunda öğrenmek çok geç olabilir. Geribildirim, çalışan tarafından gözden geçirme dönemi boyunca sürekli olarak derlenmeli ve bu geribildirim alma etkinliğinin sonuçları da performans değerlendirme sırasında gözden geçirilmelidir.

Eğer, başkalarının kendisini nasıl algıladığını bilmesi bir çalışanın iş performansı için önemli ise bu durumda onu ölçmesi ve aldığı geribildirimlere uygun eylemleri yapması işinin bir parçası olmalıdır. Bu, iş performansı gereklerinden biri olmalıdır. Böyle bir işi insan kaynakları departmanı ya da bir danışmanlık şirketi gibi üçüncü bir tarafa görev olarak vermek yanlış bir uygulama olacaktır. Başarılı satışçıların, müşterilerinin onun hizmetlerinden memnun olup olmadıklarını bir başkasının kendilerine dönem sonunda söylemesini beklemeleri düşünülemez. Eğer, yöneticilerin çalışanlarından dürüst geribildirim almalarını engelleyecek derecede zayıf ve kopuk ilişkiler söz konusu ise

¹²³ Bayar, s. 1.

gerçekte 360 derece performans değerlemesiyle de çözülemeyecek kadar ciddi bir sorunun olduğu kabul edilmelidir.

360 derece performans geribildiriminde yaygın uygulama, anketlerin isimsiz olarak yapılması ve geribildirimde bulunanların gizli tutulmasıdır. Geribildirimi verenin bilinmemesi ve bu konuda güvence verilmesi, çalışanların iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin performansı hakkında çekinmeden yorum yapmalarını ve onları derecelendirebilmelerini sağlar. Bu şekilde derlenen bilgiler, özet bir rapor olarak çalışanın kendisine de verilir ve onun değerlendirilmesi ve derecelendirilmesinde veri olarak kullanılır. Ancak, iş arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmesinin bazı tehlikelerine ve sonuçların geçerliliğinin zayıf olmasına dikkat etmek gerekir. Bu nedenle, öncelikle şu üç soru cevaplandırılmalıdır:¹²⁴

- Çalışanların değerlendirilmesinde ve haklarında hüküm verilmesinde gizli raporların kullanımını özendiren bir kurum kültürünün yerleşmesi gerçekten isteniyor mu?
- Organizasyon, çalışanın değerini ölçmek için bir taraftan gizliliği ve isimsiz raporları kullanırken, diğer taraftan nasıl açık, dürüst ve doğrudan iletişim varmış gibi davranabilecek ya da bunu özendirebilecektir?
- Gerçekten, yerleşik yönetim tarzının böyle olması istenmekte midir?

Çalışanlar, iş arkadaşları hakkında rapor yazmakta isteksiz kalmakta, neyi nasıl yazacağına karar verememektedir. Yöneticiler de çalışanların endişelerinin ve şikayetlerinin gerçek kaynağını bilemedikleri için bunları etkili bir şekilde ele alamamanın şaşkınlığını yaşamaktadırlar. Temelde, gizlilik gerektiren herhangi bir geribildirim süreci özellikle çalışanlarla yöneticiler arasındaki sağlıklı iş ilişkilerine zarar vermektedir.

360 derece performans geribildirim sürecini haklı ve geçerli göstermek için en yaygın kullanılan gerekçe birçok büyük organizasyonun bunu uyguladığıdır. Ancak, kaynaklar incelendiği zaman performans değerlemenin bir parçası olarak bu kavramın yararlılığını ve geçerliliğini kanıtlayan yeterince araştırmanın henüz olmadığı görülmektedir. Gerçekten de fazla inca eleyip sık dokumadan, “herkes yapıyor, biz de deneyelim”

¹²⁴ Barutçugil, s. 209.

mantığıyla bu uygulamaya kalkışan şirketlerin umduklarını bulamadığı görülüyor.¹²⁵ Bu sürecin oluşturulmasını bir hizmet olarak sunan danışmanlık şirketlerinin ya da danışmanların önerilerini daha dikkatle ve ayrıntılı olarak analiz etmek gerekir. Bu yapılmadığı takdirde, performans değerlendirme süreci bir yönetsel kabusa ve gereksiz zaman ve para kayıplarına dönüşebilir.

Eğer, gerçekten çalışanlar hakkında, müşterileri, iş arkadaşlarını, astlarını ve yöneticilerini de kapsayan bir insan çemberinden performans geri bildirim alınmak isteniyorsa aşağıdaki basit süreç denenebilir:¹²⁶

- Önemli diğer kişilerden performans geribildirim derlemeyi tüm çalışanların işlerinin bir parçası olarak kabul edin ve bir performans gerekliliği olarak belirleyin.
- Ne tür geribildirimler gerektiğini belirleyin ve olabildiğince bu bilgileri sağlıklı elde etmenin araçlarını geliştirin.
- Çalışanlara, astlarından, müşterilerinden, iş arkadaşlarından geribildirim alacakları araçları (örneğin soru formlarını) nasıl kullanacaklarını ve yorumlayacaklarını öğretin.
- Çalışanlara, aldıkları geribildirimler sonucunda nasıl hareket edeceklerini, örneğin astlarının ve müşterilerinin endişe ve şikayetleriyle nasıl ilgileneceklerini öğretin.
- Çalışanlardan, başkalarından aldıkları geribildirimleri düzenli olarak (örneğin her ay) yöneticileriyle birlikte gözden geçirmelerini isteyin. Böylece, sürecin onlar için önemli ve öncelikli bir iş olmasını ve gereklerinden sorumlu tutulmalarını sağlayın.

360 derece ya da benzeri performans değerlendirme sistemlerini satın almayı veya uygulanmayı düşünen organizasyonların gerçek ihtiyaçlarını analiz etmeden adım atmaması gerekir. Öncelikle “neden 360 derece performans değerlendirme” sorusunun cevabı açık ve net olarak verilmelidir. Bu sürecin ve felsefenin organizasyonun yapı ve işleyişine, inanç ve değerler sistemine uygun olduğundan emin olmak gerekir.

¹²⁵ 360 Derece Geribildirim Uygulamasının Düşündürdükleri, *Kaynak Dergisi*, Ekim-Aralık 2002, s.6.

¹²⁶ Barutçugil, s. 210.

2.8. Kültürel Farklılıkların Performans Değerlendirme Sistemleri Üzerindeki Etkileri

Kültürler arası farklar insan kaynakları uygulamalarının ülkeden ülkeye değişmesini gerekli hale getirmektedir. Genel olarak İnsan kaynakları uygulamaları incelendiğinde, son yıllarda ülkeler arası kültürel farklılıkların gündeme geldiği ve bir değişimin yaşandığı gözlenebilir. Performans değerlendirme kültürel özellikler konusunun en fazla etkileyeceği alanların başında gelmektedir.

Bilinen bir çevre dışında hizmet vermeye başlayan çok uluslu şirketler, hem kurumsal standartlarını koruma, hem de yerel kültür ve koşulları dikkate alma zorunluluğunu hissetmektedirler. Hızlı rekabette ayakta kalabilmek için tüm şirketler insan kaynakları yönetimi politikalarını belirlerken kültür uyumlu davranmak durumundadırlar. Performans değerlendirme sistemleri de, ülkeler arasında farklı şekilde uygulanmaktadır ve uygulanmalıdır. Artık Türkiye'deki pek çok şirket, Amerika'dan aynen alınmış, Türk kültürüne uyarlanmamış sistemleri, tercüme edilmiş değerlendirme formlarını kullanmama bilincine sahiptir.

Yapılan çeşitli araştırmalar kültürün insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı etkilerinin bulunduğunu göstermektedir. Elbette ki kültürün insan kaynakları uygulamaları üzerinde etkili olması batı kökenli uygulamaların özellikle gelişmekte olan ülkelerde uygulanamayacağı anlamına gelmemektedir. Ancak söz konusu uygulamaların ülkelerin kültürel yapısına uygun biçimde adapte edilerek uygulanması uygulamaların etkinliği açısından doğru olacaktır.¹²⁷

Kültürün insan kaynakları uygulamalarındaki etkisi beş alanda ortaya çıkmaktadır:¹²⁸

- Etkin Yöneticinin tanımı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan işe alım ve eğitim uygulamaları.
- İletişim, müzakere ve karar alma teknikleri (yüzyüze geribildirim verme, formel ve informal iletişim biçimleri vb.)
- Kariyer yönetimi, kurum içerisindeki terfiler ve atamalara ilişkin uygulamalar.

¹²⁷ Asu Deniz, "Kültürel Farklılıkların Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkisi," (Basılmamış Y.L. Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 56.

¹²⁸ Paul Sparrow and Pei-Chuan Wu, "Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employess," *Employee Relations*, 1998, Vol. 20, Issue 1, s. 28.

- Ast-üst ilişkisi ve bunun performans yönetimi ile motivasyon uygulamalarına yansıması.
- Ücretlendirme sistemleri, ücrette adalet algısı, ödüllendirmenin bireysel ya da grup bazında yapılması.
- Organizasyon yapısı ve dinamikleri hakkındaki düşünce yapıları.

Grup içinde uyumlu yaşamının baskın tema olduğu bir kültürde, bireysel değerlendirmeler yapıp, bazı kişilerin ön plana çıkmasını sağlayıp, bazılarını da, grubun standartlarına göre biraz geri kaldığını bildirmek, toplulukçu kültürlerin en önemli özelliklerinden bir sayılan “görünüşü kurtarma” olgusu ile ters düşmektedir.¹²⁹ Toplulukçu kültürlerde performans değerlendirme grubun uyumunu bozabilmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirmenin sayısal veriler üzerinden yapıldığında fazla sorun yaşanmadığı, ancak öznel değerlendirmeler yapıldığında “insanların kırıldığı, kişisel alıp küstükleri” gözlenmektedir.

Davis (1998), performans değerlendirme sistemlerine etki edebilecek kültürel boyutları analiz etmiş ve bu boyutların etkilerini incelemiştir. Toplulukçu kültürlerde diğer insan kaynakları uygulamalarının yanında performans değerlendirmeleri de bireyci kültürlerden farklı şekilde ele alınmalıdır. Toplulukçu kutuba daha yakın olan Türk kültüründe, sistematik performans değerlendirmesi yaklaşımını uygulamak zordur. Bunun sebebi; net performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, bireysel geribildirim gibi aktivitelerin bireyci kültürlere göre Türk kültüründe daha zor uygulanmasıdır.¹³⁰

Hofstede'in (1980), ulusal kültürü tanımlamada ve diğer kültürlerle karşılaştırmada kullandığı modelinde boyutlardan biri olan güç aralığı da performans değerlendirme sistemlerinin farklı ülkelerde farklı olarak uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarır. Güç aralığı yüksek olan toplumlarda, sosyal eşitsizlik ve hiyerarşi daha fazla kabul görmektedir. Dolayısıyla, çalışanların değerlendirme sürecine aktif olarak katılmaları teşvik edilmez. Astların üstlerini değerlendirdiği 360 derece değerlendirme gibi radikal ve eşitlikçi uygulamalar da böyle bir kültürde tepkilere yol açabilir.¹³¹ Güç aralığının

¹²⁹ Ergin, s. 194.

¹³⁰ “Performans Değerlendirmesinde Türkiye’ye Uygun Kültürel Yaklaşım,” s. 1. <http://insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?> (Erişim: 6 Ocak 2004).

¹³¹ A.g.e., s. 1.

yüksek olduğu kültürlerde çalışanların amirlerine büyük saygı besledikleri ve onları eleştirmekten kaçındıkları görülmektedir.¹³² Güç aralığının düşük olduğu toplumlarda ise açık performans değerlendirme ve ast ile üstün karşılıklı diyalog içerisinde olması tercih edilmektedir.¹³³

Kozan ve İlter'e göre, yüksek güç aralığına paralel olarak Türk yöneticiler katılımcı bir yaklaşımı benimsememekte, astlar da katılımcı bir amir ya da lideri çok tercih etmemekte ve amirleriyle görüş farklılıklarını ifade etmekten kaçınmaktadır. Ancak bu otoriter yöneticilik stili, üstler ve astlar arasında mesafeli ilişkilerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Tam tersine amir ya da yönetici, saygı duyulan ve otoritesi sorgulanmayan bir baba figürü olarak algılanmaktadır. Çeşitli araştırmalar koruyucu ve kollayıcı ataerkil yönetici modelinin ülkemizde tercih edilen liderlik stili olduğunu göstermektedir.¹³⁴

Hofstede' in ortaya çıkardığı diğer bir boyut olan kadınsılık - erkeksilik boyutu incelendiğinde; girişkenliğin, hırsın, materyalizmin, başarı yöneliminin ön planda olduğu erkeksi değerleri yüksek toplumlarda, performans değerlendirmesi uygulamalarında ilişkilerden çok kendi ayakları üzerinde durarak başarı vurgulanır. Öte yandan, kadınsı değerlerin daha baskın olduğu Türk kültüründe; ilişkiler, fedakarlık, duygulara önem verme ön planda olduğu için bu duygusallık boyutu ister istemez performans değerlendirme formlarına da yansiyacaktır.

Davis' in (1998) performans değerlendirmelerine etki edebileceğini vurguladığı bir kültürel boyut da, ortamsal kültür kavramıdır. Amerika gibi düşük ortamsal kültürlerde, iletilmek istenen mesajın kendisidir, mesaj doğrudan ve açıktır. Amerika'daki performans değerlendirmelerinde her tür geribildirim olumsuz da olsa çalışana doğrudan verilir. Buna karşılık, çalışanın da değerlendirmeyi sorgulama ve eleştirme hakkı vardır.

¹³² H.C. Sümer, *Performans Değerlemesi ve Kültür, Türkiye'de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İçinde*, Zeynep Arcan (Der.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2000, s. 79.

¹³³ Niklas Lindholm, "National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries", *International Studies of Management & Organization* (Winter 1999/2000), Vol:20/4, s. 54.

¹³⁴ Sümer, s. 83.

Öte yandan, Türkiye'de sistem böyle işlememektedir. Türk kültürü yüksek ortamsal bir kültürdür. Böyle bir kültürde, iletilmek istenen bilgi mesajın kendisinde olmaktan çok mesajın verildiği ortamdadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme formları aslında resmin tamamını yansıtmaz. Çalışan, kendisi ile ilgili olumsuz bir geribildirim açık biçimde forma yazılmasını kabullenmekte zorlanır.

Evrenselcilik - özencilik boyutu, kuralların ne derece değiştirilmeye açık olduğu ile ve ayrıcalıkların ne kadar kolay sağlanabileceği ile ilgilidir. Evrenselciliğin hakim olduğu batı kültürlerinde, sistemin temelinde kuralların tam olarak işletilmesi esastır. Kişiler veya koşullar için kurallar esnetilmez. Böyle kültürlerde sistematik performans değerlendirme yaklaşımları başarılı olabilir.

Ancak, Türkiye'de durum farklıdır: Özencilik hakimdir; her durum ve kişi kendi içinde ele alınarak gereği yapılır. Bu durum, yetkinlik ve performans temelli ödül, terfi ve atamaların esas olduğu sistematik bir performans değerlendirme ve işe alma sistemini imkansız hale getirmektedir. Mantıksal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde, işe yönelik profesyonel bir yaklaşım gözlenir. Türk kültürü gibi duygusal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde ise, işle kişisel ilişkileri ayırma zorlukları gözlenebilir. Bu konuda ortaya çıkan sorunların çözümleri yine kültür içinde bulunabilir. Güç mesafesi olgusu, bu tür sorunlara bazı çareler getirebilir.

Türk kültüründeki liderler batıdakilerden farklı olarak babacan liderler olarak özellik göstermektedir. Olumsuz değerlendirmelerin olduğu durumlarda, yukarıdan aşağıya doğru yapılacak "babacan" geribildirimlerin işe yarayabileceği, buna karşılık 360 derece geribildirim uygun olmayabileceği belirtilmektedir. Bu konudaki bir başka yaklaşım da, değerlendirmenin gruba ya da ekibe yönelik olarak yapılmasıdır.

Türk toplumun kültürel özelliklerine göre, 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanmasının bazı sakıncaları olabilir:¹³⁵

- Performans değerlendirme sistemleri içinde en yenilerinden birisi olan bu yaklaşımda, farklı kaynaklardan veya perspektiflerden alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel gelişim amaçlı ve personel belirleme kararlarında

¹³⁵ "Performans Değerlendirmesinde Türkiye'ye Uygun Kültürel Yaklaşım," s.3
<http://insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?> (Erişim: 6 Ocak 2004).

kullanılmaktadır. Buna göre değerlendirme yapanlar astlar, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, üstler, müşteriler, tedarikçiler olabilir.

- Türk kültürel ve sosyal özellikleri, performans değerlendirmesine bireyci bir yaklaşım yerine takım veya grup yaklaşımının daha uygun olacağını düşündürmektedir. Ancak, son yıllarda bireyci değerlerin yükseldiği gözlenmektedir.
- Kurumsal kültürü hiyerarşik ve toplulukçu olan bir Türk aile şirketine bu sistemin Amerika'daki gibi uygulanması bazı problemlere yol açabilir. 360 derece sistemi, temelde eşitlikçi ve bireyci kurum kültürü gerektiren bir uygulamadır.
- Astların üstleri değerlendirmesi, yaşın önemli bir saygı unsuru olarak kabul edildiği ve güç aralığının göreceli olarak yüksek olduğu Türk kültüründe hoş karşılanmayabilir.
- Verimliliği ölçme konusunda iki ana görüş bulunmaktadır. Klasik görüş, iş yerinin verimliliğini toptan ölçmekten yana. Onlara göre; insanlar, günümüz dünyasında zaten bir araya gelerek üretim yapmaktadırlar. Kişisel başarıyı ayırt etmek çok zor. Ayrıca, kişiler ayırt edilince başarılı bulunmayanlar, değil motive olmak tüm heveslerini kaybetmektedirler. Bu görüş mensupları, Türkiye gibi ülkelerde kültürel yapının “kişisel başarıyı” reddettiğine; aksi durumda kültürel çatışmaların verimliliği iyice kaybettireceğine de inanmaktadırlar.¹³⁶

360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulama için öneriler:¹³⁷

- 360 derece performans değerlendirme sistemi Türkiye'de uygulanmadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.
- Sağlıklı bir 360 derece sisteminin uygulanabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir.
- Bu sistemin kuralları uygulanırken kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği göz önüne alınarak evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekir.

¹³⁶ Cüneyt Ülsever, XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi, 2.b., İstanbul: Om Yayınevi, 2003, s.97

¹³⁷ “Performans Değerlendirmesinde Türkiye’ye Uygun Kültürel Yaklaşım,” s. 4.

<http://insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?> (Erişim: 6 Ocak 2004).

- Değerlendirme, bir kişiden hoşlanıp hoşlanmama durumundan etkilenmemelidir. Sorular, değerlendirmenin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Değerlendirme, kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınabilirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirebilir.
- Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.
- 360 derece değerlendirme sonucunda yöneticinin kendisi hakkındaki algılamalarına hiç uyuşmayan sürpriz yorumlar ortaya çıkabilir. Bu yorumlar olumsuz da olabilir. Yöneticiye yansıtılırken dengeli olarak yansıtılmalıdır. Değerlendirmeyi yapanların kimlikleri gizli tutulmalıdır.
- Performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA

3.1. Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik uygulama araştırmamız Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.'de yapılmıştır.* Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş. 1997 yılında Türkiye, Rusya ve Ukrayna'daki perakende satış operasyonlarını yürütmek üzere kurulmuştur. Başlangıçta, yalnızca Tommy Hilfiger ürünlerinin perakende satış operasyonlarını yapan firma başarılı olunca Gas ve Champer gibi dünyaca ünlü markaların da perakende satış operasyonlarını yürütmeye başlamıştır.¹³⁸

Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.'de 65'i genel merkezde ve diğerleri mağazalarda olmak üzere toplam 200 kişi çalışmaktadır. Şirkette yer alan departmanlar; IT, insan kaynakları, mali ve idari işler, finans, satış ve lojistik, marka yönetimi, kurumsal pazarlama ve görsel düzenleme departmanıdır. Ayrıca finans departmanının altında stratejik planlama yer almaktadır. Marka departmanı Tommy Hilfiger yöneticisi ile ekibi ve Gas ve Champer yöneticisi ile ekibi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tüm bu departman yöneticileri ise yönetim kurulu başkanına bağlı bulunmaktadır.

Şirketin vizyonu; dünyaca ünlü markaları tüketiciyle buluşturarak, imaj dünyası ve ürün çeşitliliği ile perakende sektöründe önemli bir talebi karşılamaktır.

Şirketin misyonu; Dünyadaki değişimi önceden hisseder şekilde lider ve kaliteli markaların satış ve dağıtım hakkına sahip olan, Türkiye, Rusya ve Ukrayna perakende sektöründe kadın, erkek, genç ve çocuk yaygın bir yaş genelindeki müşteriye çağdaş

*Çalışmamız esnasında araştırmamızın uygulandığı firma ve firmada uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkındaki bilgiler kişisel görüşme yoluyla Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş. İnsan kaynakları yöneticisi Melis Avalin' den alınmıştır.

perakende anlayışı sunan, müşterisini dinlemeyi ve memnun etmeyi bir görev olarak anlayan, çevreye duyarlı, değişikliğe açık, fark yaratan, karlı ve girdiği pazarda lider olmayı ilke edinmiş şirket olmaktadır.

Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.'de insan kaynakları departmanının amacı; kalite odaklı adil ve eşit bir yaklaşım benimseyerek, çalışanların işle birlikte gelişmesini sağlamaktır. Şirketin insan kaynakları ilkesi, bünyesine çalışkan, yetenekli, başarılı kişileri çekmek, onlara yatırım yaparak eşit şartlar altında gelişmelerine yardımcı olmak ve uzun yıllar birlikte çalışmaktır.

Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.'de 2004 yılı Nisan ayında 360 derece performans değerlendirmeye geçilmiştir. Şirkette çalışan üst ve orta kademe yöneticiler, 360 derece performans değerlendirme sistemi içinde değerlendiren ve değerlendirilen kişi olarak yer almaktadır 360 derece performans değerlendirme genel performans için amaçlardan sadece birini oluşturmaktadır, hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirmede gözden kaçan noktaları gidermek, boşlukları doldurmak amacıyla bu sisteme geçilmiştir. Şimdilik sadece üst ve orta düzey yöneticiler bazında bu sistem uygulanmaktadır, diğer çalışanların performansları hedef ve yetkinlik bazlı değerlendirme yöntemine göre değerlendirilmektedir. Bu sistemde esas amaç çalışanların yönetim becerilerini geliştirmektir.

Bu sistemde altı ana konu değerlendirilmektedir:

1. İşe bağlılık,
2. Yetiştirme,
3. Yöneticilik,
4. Maaş ve sosyal haklar,
5. Değerlendirme,
6. Liderlik

Astlar yöneticilerin bu konulardaki becerilerini değerlendirmektedir. Buna göre eksik kalan yönler tespit edilip gerekli eğitim hizmetleri planlanmaktadır. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçları terfi, ücret ve prime de yansımaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemine geçmeden önce insan kaynakları departmanı tarafından bir hazırlık çalışması yapılmıştır. Öncelikle çalışanlara bir

performans değerlendirme eğitimi verilmiştir. Yönetim becerilerine yönelik değerlendirme anketi hazırlanmıştır. Anket değerlendirecek ve değerlendirilecek kişilerle paylaşılmıştır. Daha sonra anket formları toplanmıştır. Verilerin kaydı manuel olarak yapılacaktır. Ancak gelecek sene bir yazılım planı yapılması düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı “çalışanların 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini” belirlemektir. Araştırmanın belirtilen ana amacına bağlı olarak aşağıdaki konular hakkında bulgu toplanması alt amaçları oluşturmaktadır.

- Çalışanların, 2004 yılı Nisan ayında uygulamaya koyulan 360 derece performans değerlendirme yaklaşımının yararları hakkındaki eğilimleri belirlemek,
- 360 derece performans değerlendirme yaklaşımının çalışanlar tarafından tanınma derecesini ölçmek,
- Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yaklaşımının, organizasyon yapısına ve örgüt kültürüne uygunluğu ve uygulanma şekli konularındaki eğilimleri belirlemek.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.’de 65’i genel merkezde, diğerleri mağazalarda olmak üzere şirketteki toplam çalışan sayısı 200’dür.

Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.’de, insan kaynakları bölümü tarafından kurulan performans değerlendirme sisteminde, 360 derece performans değerlendirme ile hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.’de, 360 derece performans değerlendirme sistemi genel merkezde çalışanlar bazında uygulandığından araştırmanın ana kütlesi 65, örnekleme ise 44’ tür. Genel merkezde çalışan 44 kişiye anket dağıtılmış, ancak zamanında teslim edilmediğinden 6 tanesi araştırma dışında tutularak 38 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini belirlemek üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 19 sorudan oluşmaktadır. Anket sorularının 5 tanesi çoklu seçmeli olarak, 14 tanesi ise 5' li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Likert ölçeğinde hazırlanan sorular, (a) kesinlikle katılıyorum, (b) katılıyorum, (c) hem katılıyorum hem katılmıyorum, (d) katılmıyorum, (e) kesinlikle katılmıyorum şeklinde değerlendirilmeye alınmıştır. Anketin ilk bölümünde yer alan demografik değişkenler çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durumu, görevi ve işyerindeki toplam çalışma süresi hakkında bilgileri içermektedir.

3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde, demografik değişkenlerle ilgili bulgular, çalışanların 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik bulgular ve yorumlar ile hipotezler yer almaktadır.

3.5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular

Bu bölümde, Tommy Hilfiger-Unitim Tekstil Giyim San. Paz. A.Ş.'de çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durumu, görev durumu ve işyerindeki toplam çalışma süresine ilişkin demografik değişkenlere ait bulgular yer almaktadır.

3.5.1.1. Cinsiyet

Tablo 3.1' e göre anket yapılan çalışanların cinsiyet dağılımları şöyledir.

Tablo 3.1
Çalışanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kadın	19	50,0	50,0
Erkek	19	50,0	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Anket yapılan 38 çalışanın, 19'u (%50) kadın, 19'u (%50) ise erkektir. Tablo 3.1'deki bulgulara göre, şirkette kadın ve erkek çalışan sayılarının eşit olduğu görülmektedir.

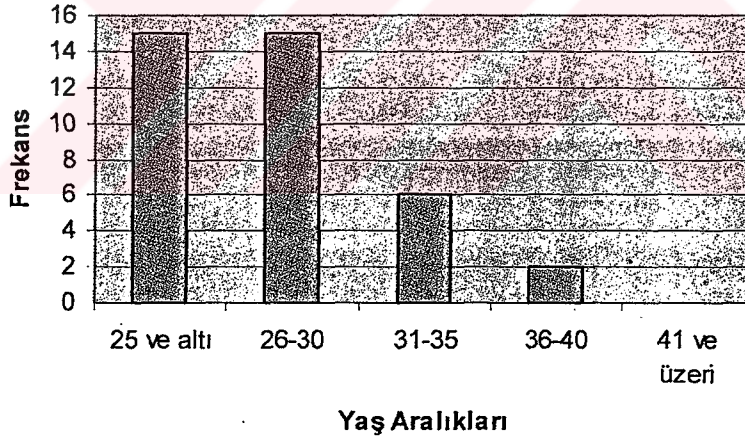
3.5.1.2. Yaş

Tablo 3.2'ye göre anket yapılan çalışanların yaş dağılımları şu şekildedir.

Tablo 3.2
Çalışanların Yaş Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	15	39,5	39,5
26-30	15	39,5	79,0
31-35	6	15,8	94,8
36-40	2	5,2	100,0
41 ve üzeri	-	-	
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.2'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde, çalışanların % 79'unu 25 ve altı yaş grubu ile 26-30 yaş gurubunun oluşturduğu görülmektedir. Anket uygulanan örnek kütleinin yüzde 94,8'i 35 ve daha küçük yaşlardadır.



Grafik 3.1: Çalışanların Yaş Aralıkları

Grafik 3.1'e göre, 25 ve altı yaş aralığı ile 26-30 yaş aralıklarında yığılma olduğu görülmektedir. Tablo 3.2 ve Grafik 3.1'deki bulgulara göre, araştırma yapılan firmanın genç işgörenleri çalıştırma eğiliminde olduğu ve yeni gelişmelerin ve modern yaklaşımların genç çalışanlarla takip edilmek istendiği düşünülebilir.

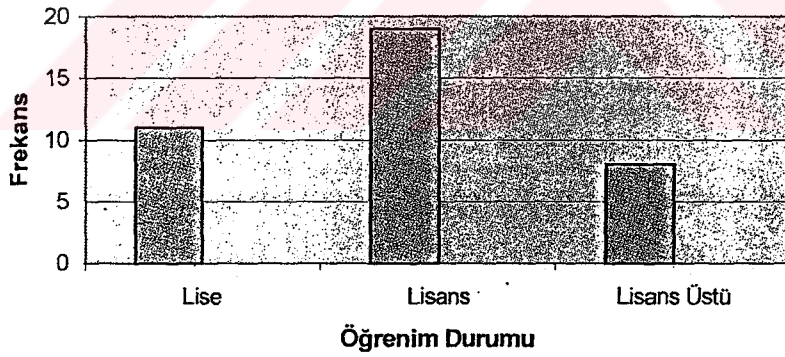
3.5.1.3. Öğrenim Durumu

Tablo 3.3'e göre anket yapılan çalışanların öğrenim durumu dağılımları şöyledir.

Tablo 3.3
Öğrenim Durumu

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Lise	11	28,9	28,9
Lisans	19	50,0	78,9
Lisans Üstü	8	21,1	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.3'e göre, ankete katılan çalışanların öğrenim durumu incelendiğinde, çalışanların 19'unun (%50) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Diğer % 50'lik kısmı ise, lise ve lisans üstü mezunlar oluşturmaktadır. Ankete katılan çalışanların % 21'inin lisans üstü düzeyinde olduğu görülmektedir. Anket yapılan çalışanların beyaz yakalılar ve ofis çalışanlarından oluşması nedeniyle, şirkette çalışanların öğrenim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.



Grafik 3.2: Çalışanların Öğrenim Durumları

Grafik 3.2 incelendiğinde, lisans düzeyinde çalışanlarda bir yığılma olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı şirketin bir üretim firması değil de, uluslararası düzeyde pazarlama ve dağıtım faaliyeti gösteren bir firma olmasının da kalifiye eleman çalıştırma ihtiyacını arttırdığı düşünülebilir.

3.5.1.4. Medeni Durum

Tablo 3.4'e göre anket yapılan çalışanların medeni durum dağılımları şu şekildedir.

Tablo 3.4
Medeni Durum

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Bekar	34	89,5	89,5
Evli	4	10,5	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.4'e göre ankete katılan 38 çalışanın 34'ü (% 89,5) bekar, yalnızca 4'ü (% 10,5) evlidir. Tablo 3.2'ye göre, çalışanların % 79'unun 30 ve daha küçük yaşlarda olduğu görülmektedir. Yaş ortalamasının düşük olması bu sonucu destekleyen bir veri olarak düşünülebilir.

3.5.1.5. Görev Durumu

Tablo 3.5'e göre anket yapılan çalışanların işyerindeki görev dağılımları şöyledir.

Tablo 3.5
Görev Durumu

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Yönetici	9	23,7	23,7
Yönetici Değil	29	76,3	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.5'e göre, araştırmaya katılan çalışanların % 23,7'sini yöneticiler, % 76,3'ünü ise diğer beyaz yakalı ofis çalışanları oluşturmaktadır.

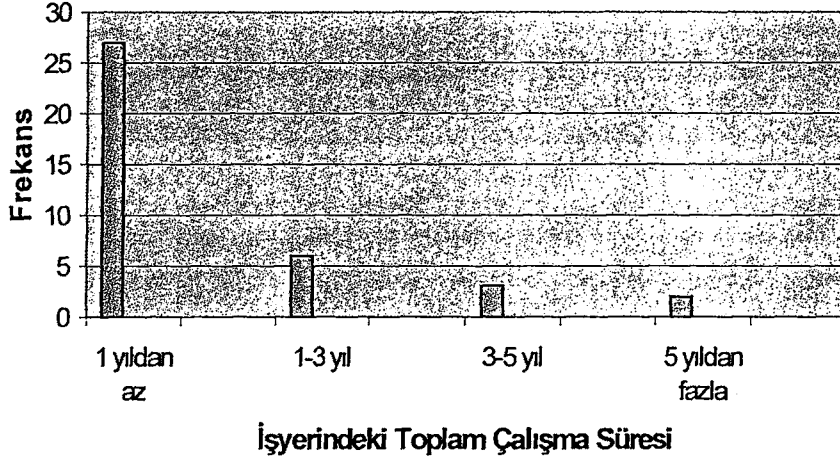
3.5.1.6. İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi

Tablo 3.6'ya göre ankete katılan çalışanların işyerindeki toplam çalışma süreleri şöyledir.

Tablo 3.6
İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	27	71,1	71,1
1-3 yıl	6	15,8	86,9
3-5 yıl	3	7,9	94,8
5 yıldan fazla	2	5,2	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.6'ya göre ankete katılan 38 çalışandan 27'sinin (% 71,1) işyerindeki toplam çalışma süresinin 1 yıldan daha az olduğu görülmektedir. Çalışanların yüzde 94,8'i 5 yıldan az süredir işyerinde çalışmaktadır. Anket uygulanan 38 çalışandan, yalnızca 2'si (%5) 5 yıldan fazla süredir işyerinde çalışmaktadır.



Grafik 3.3. Çalışanların İşyerinde Çalışma Süresi

Grafik 3.3 incelendiğinde çalışanların işyerindeki toplam çalışma süresinde 1 yıldan az süreli çalışanlarda yığılma olduğu görülmektedir. Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerinin kısa olması nedeniyle işyerinde personel devir oranının (turnover) yüksek olduğu söylenebilir. Personel devir oranının yüksek olması nedeniyle, şirketin izlediği personel politikasında, ücret politikası, yönetsel uygulamalar ya da çalışma koşulları gibi aksaklıkların olduğu düşünülebilir. 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanmasının tüm insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına katkı sağlayabileceği düşüncesi, firmayı bazı konularda iyileştirmeye gitmek üzere 360 derece uygulamasına geçtiği düşünülebilir.

3.5.2. Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirleyen Soruların Frekans Dağılımları

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplardan hareketle, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

3.5.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminden Beklenen Amaçların Önem Derecesi

Tablo 3.7
Performans Değerlendirme Sisteminden Beklenen Amaçlardan Sizce Hangisi Daha Önemlidir ?

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Yönetmel Kararlar Almak (ücret,terfi,transfer)	15	39,5	39,5
Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarını Saptamak	23	60,5	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.7'ye göre, çalışanların % 60,5'i performans değerlendirme sisteminden beklenen amaçlardan, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını saptamanın daha önemli olduğunu düşünürken, % 39,5'i yönetmel konularda karar alınmasına katkıda bulunmanın (ücret, kariyer, terfi, transfer, işten çıkarma) daha önemli olduğunu düşünmektedir. Tablo 3.7'deki bulgulara göre, çalışanların zam, terfi, transfer gibi kararların performans değerlendirmenin ikinci derecedeki amaçları olarak gördükleri, performans değerlendirmenin çalışanların eğitim ve kendini geliştirme konusunda eksikliklerin saptanmasına yardımcı olabileceği beklentisi içinde oldukları söylenebilir. Buna bağlı olarak çalışanların, eksik oldukları konularla ilgili eğitim faaliyetlerinin artırılmasını bekledikleri düşünülebilir.

3.5.2.2. Çalışanların En Önemli Motivasyon Unsuru Hakkındaki Görüşleri

Tablo 3.8
En Önemli Motivasyon Unsuru

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Tatmin Edici Ücret veya Maaş	1	2,6	2,6
Huzurlu, Güvenli ve Rahat İş Ortamı	17	44,8	47,4
Uzmanlaşma, Yükselme, Başarılı Olma	13	34,2	81,6
Organizasyon Amaç ve İlkelerinin Açıklığı	-	-	
Birlik Beraberlik Ruhu Takım Çalışması	7	18,4	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.8'e göre, çalışanların % 44,8'i huzurlu, güvenli ve rahat iş ortamının, % 34,2'si uzmanlaşma, yükselme, başarılı olma ve kendini önemli hissetmenin en önemli motivasyon unsuru olduğu düşünülmektedir. Tatmin edici ücret veya maaşın en önemli motivasyon unsuru olduğunu düşünen çalışanlar ise yalnızca % 2,6'lık bir gruba oluşturmaktadır.

Tablo 3.8'deki bulgulara göre, işyerinde çalışanların tatmin edici düzeyde ücret veya maaş aldıkları, ancak ilişki kurma, başarıma ve kendini tamamlama ihtiyaçlarının yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışma sürelerinin kısa olması personel devir oranının yüksek olduğunu ve bu nedenle çalışanların iş güvensizliği ve moral bozukluğu yaşadığını düşündürebilir. Çalışma koşullarında (çalışma saatleri gibi) veya çalışanlar arasındaki ilişkilerde sorunlar olduğu da düşünülebilir.

3.5.2.3. Geribildirim Yapıldığı Açık Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Sağlayacak En Uygun Zaman Aralığı Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.9
Açık Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Sağlayacak En Uygun Zaman Aralığı Hakkındaki Görüşler

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Fikrim Yok	-	-	-
Yılda 1 Kere	2	5,2	5,2
6 Ayda Bir	16	42,1	47,3
3 Ayda bir yada Ayda Bir	12	31,6	78,9
Her Zaman (Geribildirim Devamlı Olmalı)	8	21,1	100
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.9'a göre, % 42.1'i yılda 2 kere (6 ayda bir), % 31.6'sı periyodik kısa aralıklarla yani 3 ayda bir veya ayda bir, % 21.1'i ise devamlı olarak performansları hakkında bilgi verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Tablo 3.9'a göre çalışanların yalnızca %5,2'si yılda 1 kere bilgi verilmeli şeklinde cevap vermiştir. Tablo 3.9'daki bulgulara göre, çalışanların performansları hakkında mutlaka, yılda en az 2 kere düzenli olarak bilgi almak istedikleri ve performanslarını geliştirmek için geribildirimi esas aldıkları düşünülebilir.

3.5.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulanmak İstenirse Personelin Üstleri, Astları ve Yanları Arasında Yapılan Değerlendirmede Ağırlık Verilecek Grup Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.10
360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendirenlerin Ağırlığı Hakkındaki Görüşler

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Ast	1	2,6	2,6
Üst	4	10,5	13,1
Yan (Kendi Seviyesindekiler)	3	7,9	21,0
Astlara ve Üstlere	5	13,2	34,2
Astlara ve Yanlara	2	5,3	39,5
Üstlere ve Yanlara	4	10,5	50,0
Eşit Ağırlıklı	19	50,0	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.10'a göre, çalışanların % 50'si, 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanmak istendiğinde, personelin üstleri, astları ve kendi kademesindekiler (yanlar) arasında yapılan değerlendirmelerde ağırlığın eşit olması gerektiğini düşünmektedir. Çalışanların %13,2'si değerlendirmede ağırlığın ast ve üstlerde olması gerektiğini düşünmektedir. Bu bulguya göre, çalışanların iş gereği kendi seviyesindekilerle daha fazla ilişki içinde olmasına rağmen, aralarında yoğun rekabetin bulunduğu, bu sebeple kendi seviyesindekiler tarafından değerlendirilmek istemedikleri düşünülebilir.

Tablo 3.10'a göre, çalışanların %21'i değerlendirmede ağırlığın, yalnızca üst (%10,5), veya üstlere ve yanlara (10,5) verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Tablo 3.10'daki bulgulara göre, alışlagelmiş yönetici veya amir tarafından yapılan performans değerlendirmelerin yanında, ast dahil birden fazla kişinin görüşünün alındığı 360 derece performans değerlendirme yönteminin oldukça yeni bir yöntem olmasının ve çalışanların alışkanlıklarının bu sonuçta etkili olduğu düşünülebilir.

3.5.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması Durumunda En Alt Hangi Pozisyon Seviyesine Kadar Değerlendirmeye Dahil Edilmesi Gerektiği Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.11
360 Derece Performans Değerlendirmeye Dahil Edilecek En Alt Pozisyon Seviyesi Hakkındaki Görüşler

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Eleman	30	78,9	78,9
Şef	5	13,2	92,1
Müdür	3	7,9	100,0
Direktör	-	-	
Genel Müdür	-	-	
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.11'e göre, ankete katılan çalışanların % 78,9'u, 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanması durumunda değerlendirmeye alınacak en alt grubun, "elemanlar" olması gerektiği yönünde görüşlerini belirtmiştir. % 13,2'si şef, %7,9'u ise müdür olması gerektiği yönünde soruyu cevaplandırmıştır. 360 derece performans değerlendirme yönteminde çalışan, üstlerinin yanısıra, astları, kendi seviyesindekiler hatta kendisi tarafından değerlendirilmektedir. Tablo 3.11'deki bulgulara göre, çalışanların eleman, şef, müdür, direktör ve genel müdürün yer aldığı bir organizasyonda en alt pozisyon seviyesinde olan elemanların da değerlendirme sistemine dahil edilmesini düşündükleri söylenebilir.

3.5.2.6. "360 Derece Performans Değerlendirme veya Geribildirim Hakkında Yeterli Bilgiye Sahibim" Sorusu Hakkındaki Eğilimler

Tablo 3.12
360 Derece Performans Değerlendirme Konusunda Yeterli Bilgiye Sahibim

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,9	7,9
Katılıyorum	12	31,6	39,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	31,6	71,1
Katılmıyorum	5	13,1	84,2
Kesinlikle Katılmıyorum	6	15,8	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.12'ye göre anket yapılan çalışanların sadece % 39,5'i 360 derece performans değerlendirme veya geribildirim hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmektedir. Tablo 3.12'ye göre, çalışanların %31,6'sı, 360 derece performans değerlendirme veya geribildirim hakkında yeterli bilgiye sahip olup olmadığı konusunda kararsızken, yeterli bilgiye sahip olmadığını belirten çalışanların oranının % 28,9 olması nedeniyle, işletmede insan kaynakları bölümü tarafından, 360 derece performans değerlendirme hakkında eğitim verilerek çalışanların bilgilendirilmesi gerektiği düşünülebilir.

3.5.2.7. “Çalışanın Performansı Mutlaka Birden Fazla Kişinin (yöneticiler, astlar, çalışma arkadaşları, müşteriler, çalışanın kendisi) Görüşü Alınarak Değerlendirilmelidir (360 Derece Performans Değerlendirme)” Sorusu Hakkındaki Eğilimler

Tablo 3.13
Çalışanın Performansı Birden Fazla Kişinin Görüşü Alınarak Değerlendirilmelidir

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	18	47,4	47,4
Katılıyorum	13	34,2	81,6
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	1	2,6	84,2
Katılmıyorum	4	10,5	94,7
Kesinlikle Katılmıyorum	2	5,3	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.13'e göre, anket yapılan çalışanların % 81,6'sı, çalışan performansının mutlaka birden fazla kişinin (astlar, yöneticiler, çalışma arkadaşları, müşteriler, çalışanın kendisi) görüşü alınarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Tablo 3.13'te yer alan bulgulara göre, çalışanların, birden fazla kişinin görüşü alınarak yapılan değerlendirmelerin yalnızca yönetici ya da amir tarafından yapılan değerlendirmelere göre, daha sağlıklı ve objektif olacağını düşündükleri söylenebilir. Çalışanlar, yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmelerin tam olarak gerçek performanslarını yansıtmadığını düşünebilirler.

3.5.2.8. “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara İletilmesi (Geribildirim) Onların Kendilerini Geliştirmelerine ve Eksik Kalan Yönlerini Tamamlamalarına Katkı Sağlar” Sorusu Hakkındaki Eğilimler

Tablo 3.14
Geribildirim Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerine ve Eksik Kalan Yönlerini Tamamlamalarına Katkı Sağlar

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	19	50,0	50,0
Katılıyorum	19	50,0	100,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	-	-	
Katılmıyorum	-	-	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.14’e göre anket yapılan çalışanların tamamı (%100), performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesinin (geribildirim) onların kendilerini geliştirmelerine ve eksik kalan yönlerini tamamlamalarına katkı sağlayacağı görüşündedir. Çalışanların performanslarına ilişkin olumlu ya da olumsuz her türlü bilgiyi öğrenmek istedikleri, değerlendirme sonuçlarının, kendileriyle paylaşılmasını istedikleri düşünülebilir. Tablo 3.14’ teki bulgular, Tablo 3.7’ de yer alan performans değerlendirme sisteminin amacının çalışanların eğitim ve gelişim sonuçlarını saptamak olduğu görüşüne ilişkin sonucu desteklemektedir.

3.5.2.9. “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği Örgüt Kültürü İle Yakından İlişkilidir” Sorusu Hakkındaki Eğilimler

Tablo 3.15
360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği Örgüt Kültürü İle Yakından İlişkilidir

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	12	31,6	31,6
Katılıyorum	16	42,1	73,7
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	9	23,7	97,4
Katılmıyorum	1	2,6	100,0
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.15’e göre, anket yapılan çalışanların, yüzde 73,7’si 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğinin örgüt kültürü ile ilişkili olduğu yönünde görüşlerini belirtmektedir. Tablo 3.15’e göre, çalışanlar işletmenin sahip olduğu

değerlerin ve normların, bu yeni sistemin uygulanıp uygulanamayacağı konusunda belirleyici olduğunu düşünebilir. Şirket hiyerarşik ve toplulukçu bir yapıya sahip ise, uygulamada bazı problemlerin yaşanabileceği söylenebilir.

3.5.2.10. “360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışanın Fikirlerini Söyleyebilmesi İçin Fırsattır” Sorusu Hakkındaki Eğilimler

Tablo 3.16
360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışanın Fikirlerini Söyleyebilmesi İçin Fırsattır

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	11	28,9	28,9
Katılıyorum	21	55,3	84,2
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4	10,6	94,8
Katılmıyorum	1	2,6	97,4
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,6	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.16’ya göre, anket yapılan çalışanların yüzde 84,2’si, 360 derece uygulamasının çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi için fırsat olduğunu düşünmektedir. 10,6’sı bu konuda Tablo 3.16’daki bulgulara göre, çalışanların katılımcı bir yönetim tarzını, şeffaf ve açık bir iletişim yapısının olduğu bir kültürü benimsedikleri söylenebilir. Çalışanların performanslarıyla ilgili olarak üstlerine görüş bildirmekten kaçınmadıkları düşünülebilir.

3.5.2.11. “Çalışan Yöneticisinin Performansı İlgili Sadece Olumlu Görüşlerini Belirtmelidir” Sorusu Hakkındaki Eğilimler

Tablo 3.17
Çalışan Yöneticisinin Performansı İlgili Sadece Olumlu Görüşlerini Belirtmelidir

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,6	2,6
Katılıyorum	1	2,6	5,2
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	1	2,6	7,8
Katılmıyorum	14	36,8	44,6
Kesinlikle Katılmıyorum	21	55,3	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.17’ye göre, anket yapılan çalışanların % 92,2’si “çalışan, yöneticisinin performansı ile ilgili sadece olumlu görüşlerini belirtmelidir” sorusunu bu görüşe katılmadığı yönünde cevaplandırmıştır. Ankette yer alan diğer seçeneklerin payları ise, eşit oranda dağılmaktadır. Tablo 3.17’deki bulgulara göre, çalışanların yöneticilerin

performansı ile ilgili hem olumlu, hem de olumsuz görüşlerin belirtilmesi gerektiğini, olumsuz geribildirimlerin amacının kusur bulmak değil, gelişmeyi sağlamak olduğunu düşündükleri söylenebilir.

3.5.2.12. “Çalışanın Yöneticisinin Performansını Değerlendirmesini Doğru Bir Yaklaşım Olarak Görmüyorum” Sorusu Hakkındaki Eğilimler

Tablo 3.18
Çalışanın Yöneticisinin Performansını Değerlendirmesini Doğru Bir Yaklaşım Olarak Görmüyorum

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	5,3	5,3
Katılıyorum	1	2,6	7,9
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4	10,5	18,4
Katılmıyorum	17	44,8	63,2
Kesinlikle Katılmıyorum	14	36,8	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.18’ye göre, anket uygulanan çalışanların yüzde 81,6’sı çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesini doğru bir yaklaşım olarak görmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesini doğru bir yaklaşım olarak görmesi, örgüt kültürünün modern ve yeni yöntemlerin uygulanmasına imkan verdiği düşünülebilir.

3.5.2.13. “Çalışanın Yöneticisinin Performansı ile İlgili Olumsuz Görüşlerini Belirtmesi Aralarındaki İlişkiyi Bozar” Sorusu Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.19
Çalışanın Yöneticisinin Performansı ile İlgili Olumsuz Görüşlerini Belirtmesi Aralarındaki İlişkiyi Bozar

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	2	5,3	5,3
Katılıyorum	3	7,9	13,2
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	12	31,6	41,8
Katılmıyorum	16	42,1	86,9
Kesinlikle Katılmıyorum	5	13,1	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.19’a göre, çalışanların yüzde 42,1 çalışanın yöneticisinin performansı ile ilgili olumsuz görüşlerini belirtmesinin aralarındaki ilişkiyi bozacağı yönündeki görüşe katılmadıkları, yüzde 13,1’i ise kesinlikle katılmadıkları yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Çalışanların yüzde 31,9’u bu konuda kararsızken, yüzde 13,2’si ise

çalışanın yöneticisinin performansı ile ilgili olumsuz görüşlerini belirtmesinin aralarındaki ilişkiyi bozacağını düşünmektedir. Tablo 3.19'deki oranlara göre, çalışanların bir kısmının pozisyonu nedeniyle yöneticisinin hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçındığı, ilişkilerinin bozulabileceği endişesi taşıdığı düşünülebilir.

3.5.2.14. "360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışan ile Yöneticisi Arasındaki Çatışmaları Giderir" Sorusu Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.20
360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışan ile Yöneticisi Arasındaki Çatışmaları Giderir

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	3	7,9	7,9
Katılıyorum	12	31,6	39,5
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	19	50,0	89,5
Katılmıyorum	3	7,9	97,4
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,6	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.20'ye göre, çalışanların % 50'sinin, 360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmaları giderip gidermeyeceği hakkında kararsız olduğu görülmektedir. Tablo 3.20'ye göre, çalışanların % 39,5'i bu uygulamanın çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmaları gidereceğini düşünürken, yüzde 10,5'i ise tersi yönünde görüş bildirmiştir. Tablo 3.20'deki bulgulara göre, olumsuz değerlendirmelerin olduğu durumlarda, yukarıdan aşağıya doğru yapılacak babacan geribildirimlerin işe yarayabileceği, ancak aşağıdan yukarıya doğru geribildirimlerin ast üst arası ilişkilerde sorunlar yaratacağı düşünülebilir.

3.5.2.15. "360 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması Takım Çalışmasını Güçlendirir ve Takım İçerisinde İletişimi Arttırır" Sorusu Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.21
360 Derece Performans Değerlendirme Takım Çalışmasını Güçlendirir ve Takım İçerisinde İletişimi Arttırır

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	8	21,1	21,1
Katılıyorum	24	63,1	84,2
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	5	13,2	97,4
Katılmıyorum	1	2,6	100,0
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.21'e göre, ankete katılanların yüzde 84,2'si 360 derece uygulamasının takım çalışmasını güçlendireceğini ve takım içerisinde iletişimi artıracaklarını düşünmektedir. Tablo 3.21'e göre, işletmede takım çalışmasının benimsendiği, çalışanların 360 derece performans değerlendirme uygulandığında gelecekte birbirleri hakkındaki fikirlerini paylaşacaklarından daha sorumlu ve bilinçli davranacaklarını düşündükleri söylenebilir.

3.5.2.16. "360 Derece Performans Değerlendirme Sayesinde Kurulmuşta Demokratik ve Katılımcı Bir Ortam Oluşur" Sorusu Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.22
360 Derece Performans Değerlendirme Sayesinde
Kurulmuşta Demokratik ve Katılımcı Bir Ortam Oluşur

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	7	18,4	18,4
Katılıyorum	23	60,5	78,9
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	8	21,1	100,0
Katılmıyorum	-	-	
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.22'ye göre, ankete katılan çalışanların %78,9'u 360 derece performans değerlendirme uygulamasının kurulmuşta demokratik ve katılımcı bir ortam yaratacağını düşünmektedir. Tablo 3.22'ye göre, çalışanların işletmede karar alınırken görüşlerinin dikkate alınmasını istedikleri, tepe yönetimin aldığı kararların uygulanmasına göre, tüm çalışanlarla paylaşılan ve kendi görüşlerini de yansıtabildikleri kararları uygulamasının daha kolay ve etkin olacağını düşündükleri söylenebilir.

3.5.2.17. "360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamasında, Müşterilerin de Sürece Katılmasıyla Müşteri Hizmetlerinde İyileşme Sağlanır" Sorusu Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.23
360 Derece Performans Değerlendirmede Müşterilerin
Sürece Katılmasıyla Müşteri Hizmetlerinde İyileşme Sağlanır.

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	10,6	10,6
Katılıyorum	17	44,7	55,3
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	13	34,2	79,5
Katılmıyorum	3	7,9	87,4
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,6	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.23'e göre, anket yapılan çalışanların % 55,3'ü, 360 derece performans değerlendirme uygulamasında müşterilerin de sürece katılmasıyla, müşteri hizmetlerinde iyileşme sağlayacağını düşünmektedir. İşletmenin müşteri odaklı olması nedeniyle, çalışanların büyük çoğunluğunun müşterilerden gelen bilgi ve şikayetlerin ürün ve hizmet kalitesini arttıracığına inandığı, bu tür bilgilere ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Tablo 3.23'e göre, çalışanların % 34,2'si bu uygulama ile müşteri hizmetlerinde iyileşme sağlanıp sağlanamayacağı konusunda kararsız, % 10,5'i ise iyileşme sağlanamayacağını düşünmektedir. Tablo 3.23'teki bulgulara göre, bazı çalışanların müşterilerin bir çalışanı yeterince ve yakından tanımaması nedeniyle sonuçların yanıltıcı olabileceğini düşündükleri söylenebilir.

3.5.2.18. "360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendirmeye Katılanların (müşteriler, iş arkadaşları gibi) Çalışanı Yeterince Tanımaması Nedeniyle Sonuçlar Yanıltıcı Olur" Sorusu Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.24
360 Derece Değerlendirmede Değerlendirenlerin Çalışanı Yeterince Tanımaması Nedeniyle Sonuçlar Yanıltıcı Olur

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	4	10,5	10,5
Katılıyorum	15	39,5	50,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	14	36,8	86,8
Katılmıyorum	4	10,5	97,3
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,6	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.24'e göre, anket uygulanan çalışanların, % 47,3'ü 360 derece performans değerlendirme uygulamasında, değerlendirmeye katılanların (müşteriler, iş arkadaşları gibi) çalışanı yeterince tanımaması nedeniyle sonuçların yanıltıcı olacağını düşünmektedir. Tablo 3.24'e göre, çalışanların % 36,8'inin ise bu konuda karsız olduğu görülmektedir. Çalışanların geleneksel amir yada yönetici tarafından yapılan performans değerlendirmeye göre, yeni ve uygulamada henüz çok az görülen bir yöntem olan, müşteriyi de sürece dahil eden 360 derece performans değerlendirme yönteminin güvenilirliği hakkında tereddütlerinin olduğu düşünülebilir.

3.5.2.19. 360 Derece Performans Değerlendirmenin, Zaman ve Para Kaybına Yol Açacağı Düşüncesi Hakkındaki Görüşler

Tablo 3.25
360 Derece Performans Değerlendirme
Zaman ve Para Kaybına Yol Açar

	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	1	2,6	2,6
Katılıyorum	2	5,3	7,9
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	6	15,8	23,7
Katılmıyorum	14	36,8	60,5
Kesinlikle Katılmıyorum	15	39,5	100,0
TOPLAM	38	100,0	

Tablo 3.25'e göre, anket yapılan çalışanların % 76,3'ü 360 derece performans değerlendirme uygulamasının zaman ve para kaybına yol açacağı yönündeki görüşe katılmamaktadır. Tablo 3.25'teki bulgulara göre, çalışanların 360 derece performans değerlendirmedeki sürekli geribildirimler sayesinde performanslarının yükseleceğini ve bu yöntemin sağlayacağı yararların, katlanılan maliyetten daha fazla olacağını düşündükleri söylenebilir.

3.5.3. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırma verilerinin analizinde, SPSS 12.0 paket programından yararlanılarak, ki-kare uygunluk sınaması yapılmıştır.

Hipotez 1

H₀: Çalışanların performans değerlendirme sisteminden bekledikleri amaçlar ile öğrenim durumları arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların performans değerlendirme sisteminden bekledikleri amaçlar ile öğrenim durumları arasında ilişki vardır.

Tablo 3.26
Performans değerlendirme Sisteminden Beklenen Amaçlar
İle Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

	Soru 1	Öğrenim Durumu
Chi-Square	1,684	5,105
Df	1	2
Asymp. Sig.	,194	,078

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden beledikleri amaçlar ile öğrenim durumları arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değeri öğrenim durumu için 5,105 ve amaçların önem değeri için 1,684' tür. Asymp. Sig. değeri ise 0,194 ve 0,078 olarak bulunmuş, Ho hipotezi kabul edilmiş ve de H1 hipotezi reddedilmiştir. Yani, çalışanların performans değerlendirmeden beledikleri amaçlar ile öğrenim durumları arasında ilişki yoktur.

Hipotez 2

Ho: Çalışanlar için en önemli olan motivasyon unsuru ile yaşları arasında ilişki yoktur.

H1: Çalışanlar için en önemli olan motivasyon unsuru ile yaşları arasında ilişki vardır.

Tablo 3.27
En Önemli Motivasyon Unsuru İle Yaş Değişkeni Arasındaki İlişki

	Soru 2	Yaş
Chi-Square	14,842	13,579
Df	3	3
Asymp. Sig.	,002	,004

Çalışanlar için en önemli motivasyon unsuru ile yaş değişkeninin ilişkilendirilmeye çalışıldığı bu hipotezde, hesaplanan ki-kare değeri motivasyon için 14,842 ve yaş için 13,579'tür. Asymp. Sig. Değerleri ise, 0.002 ve 0,003 olarak bulunmuş ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanlar için en önemli olan motivasyon unsuru ile yaşları arasında ilişki olduğu söylenebilir.

Hipotez 3

Ho: Performansının birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi ile ağırlığın hangi gruba verileceği arasında ilişki yoktur.

H1: Performansının birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi ile ağırlığın hangi gruba verileceği arasında ilişki vardır.

Tablo 3.28
Performansının Birden Fazla Kişi Tarafından Değerlendirilmesi İle Ağırlığın Hangi Gruba Verileceği Arasındaki İlişki

	Soru 7	Soru 4
Chi-Square	29.632	41.579
Df	4	6
Symp. Sig.	.000	.000

Performansın birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi ile değerlendirmede ağırlığın hangi gruba verileceği arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değeri ağırlık verilecek grup için 41,579 ve performansın birden fazla kişinin görüşü alınarak değerlendirilmesi için 29,632'dir. Asymp. Sig. değerleri ise "0" olarak belirlenmiş ve H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Performansının birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi ile değerlendirmede ağırlığın hangi gruba verileceği arasında ilişki vardır. Dolayısıyla, çalışanın performansının ast, üst ve yanlar gibi birden fazla kaynak tarafından değerlendirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Hipotez 4

H₀: Geribildirimün çalışanlara katkısı ile performans değerlendirmenin amaçları arasında ilişki yoktur.

H₁: Geribildirimün çalışanlara katkısı ile performans değerlendirmenin amaçları arasında ilişki vardır.

Tablo 3.29
Geribildirimün Çalışanlara Katkısı İle Performans Değerlendirmenin
Amaçları Arasındaki İlişki

	Soru 8	Soru 1
Chi-Square	16,158	1,684
Df	2	1
Asymp. Sig.	,000	,194

Geribildirimün çalışanlara katkısı ile performans değerlendirmenin amaçları arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değeri performans değerlendirmeden beklenen amaçlar için 1,684 ve değerlendirme sonuçlarının iletilmesinin çalışanlara katkısı için 16,158'dir. Asymp. Sig. değerleri ise 0,194 ve 0 olarak bulunmuş, H₀ hipotezi kabul edilmiş; H₁ hipotezi reddedilmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesinin onların kendilerini geliştirmelerine ve eksik kalan yönlerini tamamlamalarına katkı sağlaması ile çalışanların performans değerlendirmeden beledikleri amaçlar arasında ilişki olmadığını görmektedir.

Hipotez 5

H₀: Değerlendirme yapacak grubun ağırlığı ile örgüt kültürü arasında ilişki yoktur.

H₁: Değerlendirme yapacak grubun ağırlığı ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

Tablo 3.30
Değerlendirme Yapacak Grubun Ağırlığı İle Örgüt Kültürü
Arasındaki İlişki

	Soru 4	Soru 9
Chi-Square	41,579	12,737
Df	6	3
Asymp. Sig.	,000	,005

Değerlendirme yapacak grubun ağırlığı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin ortaya konulduğu bu hipotezde, hesaplanan ki-kare değerleri değerlendirme yapacak grubun ağırlığı için 41,579 ve örgüt kültürü için 12,737'dir. Asymp. Sig. değerleri ise 0 ve 0,005 olarak bulunmuş, Ho hipotezi reddedilmiş ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Yani, değerlendirme yapacak grubun ağırlığı ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır. Tablo 3.10' daki frekans dağılımları incelendiğinde, çalışanların %50'sinin performans değerlendirmede ağırlığın ast, üst ve yanlar arasında eşit dağılması gerektiğini düşündüğü görülmektedir, böyle bir değerlendirmenin demokratik, katılımcı ve açık iletişimin olduğu örgüt kültürü ile mümkün olması nedeniyle beklenen bir sonuçtur.

Hipotez 6

Ho: Çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi ile örgüt kültürü arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

Tablo 3.31
Çalışanın Fikirlerini Söyleyebilmesi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Soru 10	Soru 9
Chi-Square	38,316	12,737
Df	4	3
Asymp. Sig.	,000	,005

Çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değeri çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi için 38,316 ve örgüt kültürü için 12,737'dir. Asymp. Sig. değerleri ise, 0 ve 0,005 olarak bulunmuş, Ho hipotezi reddedilmiş ve de H₁ hipotezi kabul edilmiştir. 360 derece performans değerlendirme katılımcı, demokratik ve sürekli iletişimin desteklendiği işletmelerde uygulandığından, çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi için fırsat olduğu düşünülebilir.

Hipotez 7

Ho: Çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi ile sadece olumlu görüşlerini belirtmesi arasında ilişki yoktur

H₁: Çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi ile sadece olumlu görüşlerini belirtmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3.32
Çalışanın Fikirlerini Söyleyebilmesi İle Sadece Olumlu Görüşlerini Belirtmesi Arasındaki İlişki

	Soru 10	Soru 11
Chi-Square	38,316	46,211
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi ile sadece olumlu görüşlerini belirtmesi arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri 38,316 ve 46,211 olarak bulunmuştur. Asymp. Sig. değerleri ise 0,05'ten küçüktür. Yani, çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi ile sadece olumlu görüşlerini belirtmesi arasında ilişki vardır. Dolayısıyla, çalışanların yöneticileriyle ilgili olumsuz geribildirim verme konusunda endişelerinin olduğu söylenebilir.

Hipotez 8

Ho: Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile örgüt kültürü arasında ilişki yoktur.

H1: Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

Tablo 3.33
Çalışanın Yöneticisini Performansını Değerlendirmesi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Soru 12	Soru 9
Chi-Square	28,579	12,737
Df	4	3
Asymp. Sig.	,000	,005

Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile örgüt kültürü ilişkilendirildiğinde, hesaplanan ki-kare değerleri 28,579 ve 12,737 olarak bulunmuştur. Asymp. Sig değerleri ise, 0 ve 0,005 olarak bulunmuş ve H1 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, astın yöneticisinin performansını değerlendirmesi yaklaşımının benimsenmesinin, işletmenin sahip olduğu değerler, çalışanların düşünce yapıları ve alışkanlıklarla ilişkili olduğu düşünülebilir.

Hipotez 9

Ho: Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile olumsuz görüşlerin ilişkilerini bozması arasında ilişki yoktur.

H1: Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile olumsuz görüşlerin ilişkilerini bozması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.34
Çalışanın Yöneticisinin Performansını Değerlendirmesi İle Olumsuz Görüşlerin İlişkilerini Bozması Arasındaki İlişki

	Soru 12	Soru 13
Chi-Square	28,579	19,632
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,001

Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesini ile yöneticisiyle ilgili olumsuz görüşlerin ilişkilerini bozması arasında ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri 28,579 ve 19,632'dir. Asymp. Sig değerleri ise, 0 ve 0,001 olarak bulunmuştur ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların, yöneticilerinin performansıyla ilgili olumsuz geribildirim verdiklerinde ilişkilerinin bozulabileceği düşüncesiyle, astın yöneticisini değerlendirmesi konusunda tereddütlerinin olduğu düşünülebilir.

Hipotez 10

Ho: Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile öğrenim durumu arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile öğrenim durumu arasında ilişki vardır.

Tablo 3.35
Çalışanın Yöneticisini Değerlendirmesi İle Öğrenim Durumu Arasındaki İlişki

	Soru 12	Öğrenim Durumu
Chi-Square	28,579	5,105
Df	4	2
Asymp. Sig.	,000	,078

Çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile öğrenim durumu arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri 28,579 ve 5,105'tir. Asymp. Sig. değerleri ise, 0 ve 0,078 olarak bulunmuştur. Ho hipotezi kabul edilmiş ve H₁ hipotezi reddedilmiştir. Yani, çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi ile öğrenim durumu arasında ilişki yoktur. Astın yöneticisini değerlendirmesi yaklaşımının öğrenim durumundan ziyade, işletmenin sahip olduğu mevcut örgüt kültürü, çalışanların düşünce yapıları ve alışkanlıklara bağlı olduğu söylenebilir.

Hipotez 11

Ho: Çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmalar ile örgüt kültürü arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmalar ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

Tablo 3.36
Çalışan İle Yöneticisi Arasındaki Çatışmalar ile Örgüt Kültürü
Arasında İlişki

	Soru 14	Soru 9
Chi-Square	30,947	12,737
Df	4	3
Asymp. Sig.	,000	,005

Çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmalar ile örgüt kültürü arasında ilişkinin incelendiği bu hipotezde, hesaplanan ki-kare değeri çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmalar için 30,947 ve örgüt kültürü için 12,737'dir. Asymp. Sig. değerleri ise, 0 ve 0,005 olarak bulunmuş ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. İşletmenin sahip olduğu değerlere, çalışanların düşünce yapılarına ve alışkanlıklarına bağlı olarak, 360 derece performans değerlendirmenin çalışan ile yöneticisi arasındaki ilişkileri etkileyeceği söylenebilir.

Hipotez 12

H₀: Çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmalar ile çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmalar ile çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi bir ilişki vardır.

Tablo 3.37
Çalışan İle Yöneticisi Arasındaki Çatışmalar İle Çalışanın Fikirlerini
Söyleyebilmesi Arasındaki İlişki

	Soru 15	Soru 10
Chi-Square	30,947	38,316
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmalar ile çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri 30,947 ve 38,316 olarak bulunmuştur. Asymp. Sig. değerleri ise, 0,005'ten küçük çıkmıştır ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, astın yöneticisine fikirlerini rahatlıkla söyleyebileceği bir ortamın olmasının, ast-üst arasındaki iletişimi artıracacağı, dolayısıyla ilişkileri iyileştireceği ve çatışmaları gidereceği düşünülebilir.

Hipotez 13

H₀: Takım çalışması ve takım içi iletişim ile örgüt kültürü arasında ilişki yoktur.

H₁: Takım çalışması ve takım içi iletişim ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

Tablo 3.38
Takım Çalışması ve Takım İçi İletişim İle Örgüt Kültürü
Arasındaki İlişki

	Soru 15	Soru 9
Chi-Square	32,105	12,737
Df	3	3
Asymp. Sig.	,000	,005

Takım çalışması ve takım içi iletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri 32,105 ve 12,737 olarak bulunmuştur. Asymp. Sig. değerleri ise, 0 ve 0,005'tir ve H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha sorumlu ve bilinçli davranacaklardır. Dolayısıyla, 360 derece performans değerlendirmenin takım çalışmasını bir örgüt kültürü unsuru olarak desteklediği düşünülebilir.

Hipotez 14

H₀: Demokratik ve katılımcı ortam ile örgüt kültürü arasında ilişki yoktur.

H₁: Demokratik ve katılımcı ortam ile örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

Tablo 3.39
Demokratik ve Katılımcı Ortam İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

	Soru 16	Soru 9
Chi-Square	13,000	12,737
Df	2	3
Asym. Sig.	,002	,005

Demokratik ve katılımcı ortam ile örgüt kültürü arasında ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri, 13,00 ve 12,737'dir . Asymp. Sig. değerleri ise, 0,002 ve 0,005 olarak bulunmuştur ve H₀ hipotezi kabul edilmiştir. 360 derece performans değerlendirmenin doğası gereği tüm çalışanları değerlendirme sistemine dahil ettiğinden, katılımcı ve demokratik bir örgüt kültürünü desteklediği söylenebilir.

Hipotez 15

H₀: Demokratik ve katılımcı ortam ile çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi arasında ilişki yoktur

H₁: Demokratik ve katılımcı ortam ile çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3.40
Demokratik ve Katılımcı Ortam ile Çalışanın Fikirlerini
Söyleyebilmesi Arasındaki İlişki

	Soru 16	Soru 10
Chi-Square	25,684	38,316
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Demokratik ve katılımcı bir ortam oluşması ile çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri 25,684 ve 38,316'dır. Asymp. Sig. değerleri ise 0,05'ten küçük çıkmıştır ve H₀ hipotezi kabul edilmiştir. 360 derece performans değerlendirmede astlar da değerlendirici olarak sisteme katıldığından, fikirlerini söyleyebilme fırsatı buldukları söylenebilir.

Hipotez 16

H₀: Demokratik ve katılımcı ortam ile çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi arasında ilişki yoktur.

H₁: Demokratik ve katılımcı ortam ile çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi arasında ilişki vardır.

Tablo 3.41
Demokratik ve Katılımcı Ortam İle Çalışanın Yöneticisinin
Performansını Değerlendirmesi Arasındaki İlişki

	Soru 16	Soru12
Chi-Square	25,684	28,579
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Demokratik ve katılımcı ortam ile çalışanın yöneticisinin performansını değerlendirmesi arasındaki ilişkide, hesaplanan ki-kare değerleri 25,684 ve 28,579 olarak bulunmuştur. Asymp. Sig. değerleri ise 0,05'ten küçüktür ve H₀ hipotezi kabul edilmiştir. 360 derece performans değerlendirme astın da yöneticisini değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla, kuruluştaki demokratik ve katılımcı bir ortam oluşturacağı söylenebilir.

SONUÇ

Yapılan çalışmada, ücret, terfi, işten ayrılma, kariyer planlama gibi yönetsel kararların alınmasının performans değerlendirme sisteminin amaçları arasında olduğu ancak, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyacının saptanmasının, performans değerlendirme sisteminin öncelikli amacı olduğu görülmüştür.

Çalışmada huzurlu, güvenli, rahat bir iş ortamının, çalışanların motivasyonunu etkileyen en önemli faktör olduğu saptanmıştır. Çalışma sonucunda, genç yaşlardaki çalışanların motivasyon unsuru olarak, huzurlu, güvenli, rahat iş ortamını ve yükselme, uzmanlaşma, başarılı olmayı yüksek ücretlerde çalışmaya tercih ettikleri görülmüştür.

Yapılan çalışmada, performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde işlemesi için en az yılda 2 kere düzenli olarak çalışanların performanslarının değerlendirilmesi gerektiği saptanmıştır. Performans değerlendirme sisteminden sağlanan geribildirimlerin çalışanların performanslarını iyileştirmelerinde önemli bir bilgi kaynağı olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmada, çalışanların performanslarının mutlaka birden fazla kişinin görüşü alınarak değerlendirilmesi gerektiği saptanmıştır. Çalışmada, çalışanların astlar, üstler ve yanlar arasında yapılan değerlendirmede, ağırlığın eşit olarak dağılması görüşünü desteklediği görülmüştür. Çalışma sonucunda, değerlendirmede ağırlığın eşit olarak dağılmasının demokratik, katılımcı ve açık iletişimin olduğu örgüt kültürü ile mümkün olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmada, 360 derece performans değerlendirmenin katılımcı, demokratik ve sürekli iletişimin desteklediği işletmelerde uygulanabileceği, dolayısı ile çalışanların fikirlerini söyleyebilmesi için fırsat oluşturduğu saptanmıştır.

Çalışmada, çalışanların yöneticilerinin performansını değerlendirmesinin işletmenin sahip olduğu değerlere, çalışanların düşünce yapılarına ve alışkanlıklarına bağlı olduğu görülmüştür. Yapılan çalışma, çalışanların yöneticilerinin performansıyla ilgili olumsuz geribildirim vermelerinin aralarındaki ilişkiyi bozabileceğini düşündüklerini göstermiştir.

Çalışmada, 360 derece performans değerlendirmenin, katılımcı, demokratik ve sürekli açık iletişimin olduğu bir işletmede çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmaları gidereceği saptanmıştır.

Yapılan çalışmada, 360 derece değerlendirmede takım üyelerinin gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha sorumlu ve bilinçli davranacakları belirlenmiştir. Bu bağlamda, 360 derece performans değerlendirme uygulamasının takım çalışmasını güçlendireceği ve takım içi iletişimi artıracığı saptanmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda, 360 derece performans değerlendirmenin doğası gereği tüm çalışanları değerlendirme sistemine dahil ettiğinden, katılımcı ve demokratik bir örgüt kültürü oluşturduğu belirlenmiştir.



EKLER**Ek 1 Anket Formu****ANKET FORMU**

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde, Örgütsel Davranış Anabilimdalında Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'in danışmanlığında "Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama" adında yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Değerlendirmenizi yaparken hiçbir soruyu yanıtsız bırakmamaya özen göstermeniz araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği anlamında önem taşımaktadır.

Vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacak, hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilere sonuçlar yansıtılmayacaktır.

Çalışmaya yaptığımız katkılardan dolayı çok teşekkür ederim.

Yeşim Ezber

Demografik Değişkenler

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41 ve üzeri
Öğrenim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
Göreviniz:	<input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Yönetici değil
İşyerinizdeki Toplam Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 3-5 yıl <input type="checkbox"/> 5 yıldan fazla



I- Aşağıdaki soruları cevaplariken ifadelerden yalnızca bir tanesini işaretleyiniz.

1. Performans değerlendirme sisteminden beklenen amaçlardan hangisi sizce daha önemlidir?
 - Yönetmel konularda karar alınmasına katkıda bulunmak (ücret, kariyer, terfi, transfer, işten çıkarma).
 - Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını saptamak.

2. Sizin için en önemli motivasyon unsuru aşağıdakilerden hangisidir?
 - Tatmin edici ücret veya maaş
 - Huzurlu, güvenli ve rahat iş ortamı
 - Uzmanlaşma, yükselme, başarılı olma, kendini önemli hissetme
 - Organizasyon amaç ve ilkelerinin belirginliği, organizasyon politikasının açıklığı
 - Birlik beraberlik ruhu ve takım çalışması

3. Geribildirim yapıldığı açık performans değerlendirme sisteminin etkinliğini sağlayacak en uygun zaman aralığı sizce hangisidir?
 - Böyle bir performans değerlendirme sistemine geçilmesini istemediğimden periyot hakkında bir fikrim yok.
 - Sadece yılda 1 kere bilgi verilmeli
 - Yılda 2 kere (6 ayda bir) bilgi verilmeli
 - Periyodik kısa aralıklarla yani 3 ayda bir veya ayda bir bilgi verilmeli
 - Değerlendirme sürekli bir faaliyettir dolayısıyla sürekli bilgi verilmeli herhangi bir zaman ve yer gözetilmemelidir.

4. 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanmak istenirse personelin üstleri, astları ve kendi kademesindekiler (yanlar) arasında yapılan değerlendirmelerde ağırlık hangi gruba verilmelidir?
 - Ast
 - Üst
 - Yan (kendi seviyesindekiler)
 - Astlara ve üstlere
 - Astlara ve yanlara
 - Üstlere ve yanlara
 - Eşit ağırlıklı olmalı

5. 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanması durumunda en alt hangi pozisyon seviyesine kadar değerlendirmeye dahil edilmelidir.
 - Eleman
 - Şef
 - Müdür
 - Direktör
 - Genel müdür

II-Aşağıdaki soruları cevaplarken yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz.

Bu ifadeye (a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Ne katılıyorum ne katılmıyorum (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle Katılmıyorum		
6.	360 derece performans değerlendirme veya geribildirim hakkında yeterli bilgiye sahibim.	(a) (b) (c) (d) (e)
7.	Çalışanın performansı mutlaka birden fazla kişinin (yöneticiler, astlar, çalışma arkadaşları, müşteriler, çalışanın kendisi) görüşü alınarak değerlendirilmelidir (360 derece performans değerlendirme).	(a) (b) (c) (d) (e)
8.	Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi (geribildirim) onların kendilerini geliştirmelerine ve eksik kalan yönlerini tamamlamalarına katkı sağlar.	(a) (b) (c) (d) (e)
9.	360 derece Performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
10.	360 derece performans değerlendirme çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi için fırsattır.	(a) (b) (c) (d) (e)
11.	Çalışan yöneticisinin performansı ile ilgili olarak sadece olumlu görüşlerini belirtmelidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
12.	Bir çalışanın, yöneticisinin performansını değerlendirmesini doğru bir yaklaşım olarak görmüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
13.	Çalışanın yöneticisinin performansı ile ilgili olarak olumsuz görüşlerini belirtmesi aralarındaki ilişkiyi bozar.	(a) (b) (c) (d) (e)
14.	360 derece Performans değerlendirme çalışan ile yöneticisi arasındaki çatışmaları giderir.	(a) (b) (c) (d) (e)
15.	360 derece Performans değerlendirme uygulaması takım çalışmasını güçlendirir ve takım içerisinde iletişimi artırır.	(a) (b) (c) (d) (e)
16.	360 derece performans değerlendirme sayesinde kuruluştaki demokratik ve katılımcı bir ortam oluşur.	(a) (b) (c) (d) (e)
17.	360 derece performans değerlendirme uygulamasında, müşterilerin de sürece katılmasıyla müşteri hizmetlerinde iyileşme sağlanır.	(a) (b) (c) (d) (e)
18.	360 derece performans değerlendirmede, değerlendirmeye katılanların (müşteriler, iş arkadaşları gibi) çalışana yeterince tanınmaması nedeniyle sonuçlar yanıltıcı olur.	(a) (b) (c) (d) (e)
19.	360 derece performans değerlendirme fazladan bir vakit alır, zaman ve para kaybına yol açar.	(a) (b) (c) (d) (e)

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- Aldemir, M.Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1996.
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2000.
- Berzek, Mehmet Nail. **Human Resources Management**. İstanbul: Mega Basım Yayım A.Ş.,1993.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.,1997.
- Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1995.
- Cascio, W. F. **Managing Human Resources**, New York:McGraw-Hill, 1992.
- Daft, Richard L. **Management**. Fourth Edition, Orlando: Dryden Press, 1997.
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi** "Psikolojik Bir Yaklaşım." Ankara: Academyplus Yayınevi, 2000.
- Hodgetts, Richard M. and K. Galen Kroeck. **Personnel and Human Resources Management**. 8th Edition, Orlando: Dryden Press, 1992.
- Hodgetts Richard M. and Fred Luthans. **International Management**. 4.th Edition, New York: McGraw-Hill,2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6.b., İstanbul: Beta Basım A.Ş.,1998
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Sümer, H. Canan. **Performans Değerlemesi ve Kültür**, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İçinde. Zeynep Arcan (Der.), Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2000.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994.
- Ülsever, Cüneyt. **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**. İstanbul: Om Yayınevi, 2003.

MAKALE VE TEZLER

- Abi, Reha. "Performans Yönetimine Geçiş: Cennet mi, Cehennem mi?". *Kaynak Dergisi*. Sayı:2, (Ekim-Aralık 2002), 5.
- Alp. Jülide. "İşletmelerde İşgörenlerin Performans Değerlemesine İlişkin Olumlu Olumsuz Tutumları ve Uygulamadan Bir Örnek." Basılmamış Y.L. Tezi. M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Aytaç, Ayşegül. "360 Derece Performans Değerlendirme". *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. Sayı: 4, (Temmuz 2003), 23-29.
- Aydın, Bahattin. "Performans Değerlendirme Ders Notları". (Teksir, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü) 2003.
- Çoban, Cengiz. "Performans Değerlendirme ve TSK Örneği." Basılmamış Y.L. Tezi. Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Dedehayır, Handan. "Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?". *Kaynak Dergisi*. Sayı:2, (Ekim-Aralık 2002), 4.
- Deniz, Asu. "Kültürel Farklılıkların Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkisi." Basılmamış Y.L. Tezi. M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Edi, Önder. "Stratejik Performans Değerlendirme". *Yönetim Dergisi*. Sayı:6, (Ocak 1995).
- Erdoğan, Berrin. "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler". *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. Sayı:2, (Kasım 1998), 77-81.
- Göztür, Ebru. "Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim." Basılmamış Y.L. Tezi. Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Lindholm, Niklas. "National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries." *International Studies of Management & Organization*. Vol: 20/4, (Winter 1999/2000), 83-87.
- Tınaz, Pınar. "Performans Değerleme sistemlerinin Önemi ve Türkiye' deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme." *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Sayı: 5, (Mayıs 1999).
- Sparrow, Paul. and Pei-Chuan Wu. "Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employess." *Employee Relations*. Vol. 20, Issue 1, 1998.
- Uyargil, Cavide. "Performans Geliştirme ve Değerlendirme Tekniği Olarak Coaching." *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. (Ocak 1993), 23-30.
- Uyargil, Cavide. "Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması." *Yönetim Dergisi*. Sayı:19, (Ekim 1994), 31-34.

İNTERNET VE DİĞER KAYNAKLAR

Arçelik A.Ş.. *Arçelik Değerlendirme Merkezi Uygulaması*, 2003.

Arslan, Akın. "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları." <http://www.koniks.com/topic.asp>. (12 Ocak 2004).

Bağdat, Mete. "Liderlik Senfonisi." <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp>. (31 Mayıs2004).

Bayar, Başak. "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç." <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp>. (6 Mart 2004).

Bayar, Başak. "Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış." <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp>. (6 Mart 2004).

Heathfield, Susan M.. "360 Derece Feedback. The Good, The Bad and The Ugly." <http://humanresources.about.com/library/weekly>. (16 Kasım 2003).

Heathfield, Susan M.. "The Great Debates About 360." <http://humanresources.about.com/library/weekly>. (16 Kasım 2003).

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi. "Performans Değerlendirmesinde Türkiye'ye Uygun Kültürel Yaklaşım." <http://www.insan kaynaklari.com/CN/ContentBody.asp>. (6 Ocak 2004).

Özdemir, Erkan. "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yönetimi." <http://www.isguc.org/arc-view-php>. (21 Aralık 2003).

Uyargil, Cavide. "Performans Değerlemesinin Önemi." http://www.insan kaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/cavide_uyargil.asp. (16 Mayıs 2004).

Yüce, Payam. "360 Derece Değerlendirme." http://www.insankaynaklari.com/bireyler /trends/roportaj/payam_yuce.asp. (22 Kasım 2003).

Zigon, Jack. "Is There Another Question You'd Like To Have Answered." <http://www.zigonperf.com/ articles.htm>. (18 Aralık 2003).

Zigon, Jack. "360 Degree Feedback Com-your Guide to 360 Information and Resources." <http://www.zigonperf.com/ articles.htm>. (18 Aralık 2003).

**G. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**