

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148210

**PERFORMANS DEĞERLEMEDE 360° GERİ BİLDİRİM
SİSTEMİ (KARA HAVACILIK BAKIM BİRLİKLERİ'NDE
PİLOT UYGULAMA ÖNERİSİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burhan GÜREL

148210

**Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ
Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN

HAZİRAN 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS DEĞERLEMEDE 360° GERİ BİLDİRİM
SİSTEMİ (KARA HAVACILIK BAKIM BİRLİKLERİ'NDE
PİLOT UYGULAMA ÖNERİSİ)

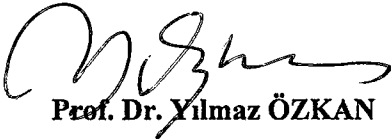
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burhan GÜREL

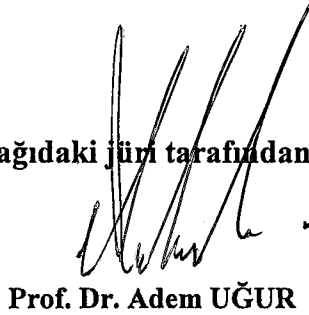
Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ

Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ

Bu tez 07/07/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN

Jüri Başkanı


Prof. Dr. Adem UĞUR

Jüri Üyesi


Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Jüri Üyesi

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
GİRİŞ.....	1
1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	4
1.1. Performans ve Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	4
1.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Ve Performans.....	8
1.4. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	13
1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	14
1.6. Performans Değerlemenin Taraflar Açısından Yararları.....	16
1.6.1. Çalışana Yararları:.....	16
1.6.2. Yöneticiye Yararları:.....	16
1.6.3. Organizasyona Yararları:.....	16
1.6.4. Genel Olarak Yararları:.....	17
1.7. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler.....	17
1.7.1. Adaletli Olmalı.....	17
1.7.2. Geliştirici Olmalı.....	18
1.7.3. Motive Edici Olmalı.....	18
1.7.4. Gerçeği Yansıtmalı.....	18
1.7.5. Geçerli ve Güvenilir Olmalı.....	18
1.7.6. Bütüncü Yaklaşımı Benimsemeli.....	19
1.7.7. Sürekli Olmalı.....	19
1.7.8. Katılımcı Olmalı.....	20
1.7.9. Korumacı Olmalı.....	20

1.7.10. İş Ahlakına Uygun Olmalı.....	20
1.8. Performans Yönetim Sistemlerinin Temel Aldığı Modeller	21
1.8.1. Ölçüt Bazlı Performans Yönetim Sistemi.....	21
1.8.2. Hedef Bazlı Performans Yönetim Sistemi.....	21
1.8.3. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi	22
1.9. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler	23
1.9.1. Geleneksel Yöntemler	23
1.9.2.Çağdaş Yöntemler	36
1.10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Giderme Yöntemleri.....	40
1.10.1. Değerlendirici Hataları	40
1.10.2. Değerlendirici Hatalarını Giderme Yöntemleri.....	46
1.10.3. Ülkemizde Performans Yönetim Sisteminde Gelişmeler	47
2. 360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ.....	51
2.1. 360° Geri Bildirim Sistemi Nedir?.....	51
2.2. 360° Geri Bildirim Sistemi'nin Tarihi Gelişimi	52
2.3. Neden 360° Geri Bildirim Sistemi?.....	54
2.4. 360° Geri Bildirim Sistemi'nin Kullanım Alanları	57
2.4.1. Performans Geliştirme	57
2.4.2. Kariyer Planlama	57
2.4.3. Performans Yönetimi.....	58
2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	58
2.4.5. Kalite/Hizmet Değerlendirme.....	58
2.4.6. Eğitsel Gereksinim Çözümlemesi.....	58
2.4.7. Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi	59
2.4.8. Kültür Değişimi	59
2.4.9. Takım Yönetimi.....	59
2.5. 360° Geri Bildirim Sistemi Sürecinin Değişkenleri (8 Temel Kriter).....	60
2.5.1. İletişim	60
2.5.2. Liderlik	60
2.5.3. Değişimlere Uyabilmek	60
2.5.4. İlişkiler	61

2.5.5. İşin Yönetimi	61
2.5.6. Üretim	62
2.5.7. Başkalarının Yetiştirilmesi	62
2.5.8. Personelin Geliştirilmesi	62
2.6. 360° Geri Bildirim Sistemi Yapısının Kurulması	63
2.6.1. Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Besleme.....	64
2.6.2. Takım Gelişimi	65
2.6.3. Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma	65
2.6.4. Azalan Ayrımcılık Riski.....	65
2.6.5. İyileşen Müşteri Hizmetleri	65
2.6.6. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	66
2.7. 360° Geri Bildirim Sistemi Yönetiminin Uygulama Aşamaları	66
2.7.1. Birinci Aşama: Anketlerin Hazırlanması.....	66
2.7.2. Diğer Aşamalar	70
2.8. 360° Geri Bildirim Sisteminin Yönetimi	72
2.9. 360° Geri Bildirim Sisteminin Avantajları	76
2.9.1. Bireye Sağladığı Yararlar	77
2.9.2. Takımlara Sağladığı Yararlar	77
2.9.3. İşletmeye Sağladığı Yararlar	78
2.10. 360° Geri Bildirim Sisteminin Dezavantajları.....	79
2.10.1. 360° Geri Bildirim Sisteminin Sakıncaları.....	79
2.10.2. 360° Geri Bildirim Sisteminin Potansiyel Tehlikeleri.....	79
2.11. 360° Geri Bildirim Sistemi Uygulamalarında Yapılan Yanlışlıklar	81
2.11.1. Uygulamada Yapılan Hatalar	81
2.11.2. Değerleyicilerden Kaynaklanabilecek Bazı Eksiklikler ve Hatalar.....	87
2.12. 360° Geri Bildirim Sisteminin Türkiye’de Uygulanması	88
2.12.1. Dünyada ve Türkiye’de 360° Geri Bildirim Sistemi Kullanan Örgütler.....	90

3. 360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİNİN ÖRGÜTLERDE GELİŞİM

AMAÇLI KULLANIMI	91
3.1. Performans Yönetiminde Geri Bildirim	91

3.1.1. Geri Bildirim Amaçları.....	92
3.1.2. Sağlıklı Geri Bildirimin Gerekleri	93
3.1.3. Geri Bildirim Zamanları	94
3.1.4. Geri Bildirim Çeşitleri	94
3.1.5. Geri Bildirim Hedefleri.....	95
3.1.6. Geri Bildirimin Faydaları	96
3.1.7. Geri Bildirim Raporu.....	97
3.1.8. Geri Bildirim Verme Biçimleri.....	97
3.2. Geri Bildirime Dayanan Rasyonel Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulma Esasları.....	100
3.3. 360° Geri Bildirim Süreci.....	101
3.4. 360° Geri Bildirim Sistemine Katılacaklar	105
3.4.1. Amir Değerlendirmesi	106
3.4.2. Denklerin Değerlendirmesi.....	106
3.4.3. Maiyetin Değerlendirmesi	107
3.5. Türk Silahlı Kuvvetlerin'de Performans Yönetimi	108
3.5.1. Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Yönetmeliğinin Amacı.....	108
3.5.2. Bireysel Performans Yönetim Sisteminin ilkeleri	109
3.5.3. Değerlendiriciler	110
3.5.4. Değerlendirilen Ölçütler	111
3.5.5. Değerlendirme Zamanı	114
3.5.6. Değerlendirme Yöntemi	114
3.5.7. Uygulama Esasları	115
3.6. Türk Silahlı Kuvvetleri Performans Yönetiminde Geri Bildirim	118
3.6.1. Birinci Sicil Üstünden Şahsa Yönelik Yapılan Geri Bildirim	119
3.6.2. Merkezden Şahsa Yönelik Yapılan Geri Bildirim.....	119
3.6.3. Yerleştirme ve Eğitim Sistemine Yönelik Yapılan Geri Bildirim.....	120
4. PERFORMANS DEĞERLEMEDE 360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ (KARA HAVACILIK BAKIM BİRLİKLERİNDE PİLOT UYGULAMA ÖNERİSİ)	121
4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi Ve Kapsamı.....	121
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	121

4.1.2. Araştırma Kapsamı	123
4.1.3. Benzer Konuda Yapılmış Önceki Araştırmalar.....	123
4.1.4. Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları.....	125
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	126
4.2.1. Araştırmanın Modeli	126
4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Ön Kabulleri.....	127
4.2.3. Veri Toplama Araçları.. ..	128
4.2.4. Ana Kütle ve Örnek Kütle.....	128
4.2.5. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı.....	130
4.2.6. Uygulanan İstatistik ve Analizleri.....	131
4.3. Bulgular ve Değerlendirme.....	132
4.3.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	132
4.3.2. Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular.....	135
4.3.3. Temel ve Alt Hipotez Testleri Sonuçları.....	136
SONUÇ VE ÖNERİLER	142
KAYNAKLAR.	146
EKLER.....	153
ÖZGEÇMİŞ.....	164

KISALTMALAR

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: Adı geçen eser
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
Asts.Çvş.	: Astsubay Çavuş
Bçvş.	: Başçavuş
Bknz.	: Bakanız
Bnb.	: Binbaşı
CLL	: Yaratıcı Liderlik Merkezi
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
Kd. Bçvş.	: Kıdemli Başçavuş
Kd.Çvş	: Kıdemli Çavuş
Kd.Üçvş.	: Kıdemli Üstçavuş
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
T.E.İ.	: Turkish Engine Industry (Türk Motor Sanayii)
Tğm.	: Teğmen
T.S.K.	: Türk Silahlı Kuvvetleri
Üçvş.	: Üstçavuş
Ütğm.	: Üsteğmen
Yzb.	: Yüzbaşı

ŞEKİLLER

Şekil 1	: Performans Yönetim Süreci.....	9
Şekil 2	: Kariyer Yönetim Modeli.....	11
Şekil 3	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İş Gücü Potansiyelinin Değerlendirilmesi.....	12
Şekil 4	: Grafik Dereceleme Örneği.....	25
Şekil 5	: Kontrol Listesi Örneği.....	28
Şekil 6	: Kritik Olay Değerlendirme Örneği.....	30
Şekil 7	: Davranışa Dayalı Değerlendirme Formu Örneği.....	31
Şekil 8	: İş Boyutu Ölçeği Örneği.....	33
Şekil 9	: Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirme Formu Örneği.....	37
Şekil 10	: 360° Geri Bildirim Havuzu.....	52
Şekil 11	: 360° Geri Bildirim Sistemi Yönetim Döngüsü.....	71
Şekil 12	: Değerlendirmeye Katılanlar ve Değerlendirme Ağırlıkları.....	106

TABLolar

Tablo 1	: Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri.....	15
Tablo 2	: Arthur & Andersen İK Araştırması Karşılaştırmalı Sonuçları.....	49
Tablo 3	: Örneklem Çerçevesinin Rütbelere Göre Dağılımı.....	129
Tablo 4	: Örneklem Çerçevesinin Sütun Diyagramında Rütbelere Göre Dağılımı.....	129
Tablo 5	: Anket Sorularının Boyutlarına Göre Gruplandırılması.....	131
Tablo 6	: Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayıları.....	135
Tablo 7	: Boyut Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	136
Tablo 8	: ysgb_ort ve msgb_ort Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	137
Tablo 9	: ysgb_ort ve msgb_ort <i>t</i> - testi Sonuçları Tablosu.....	138
Tablo 10	: Subay-Astsubaylar Arası ysgb_ort Ortalama ve Standart Sapma Tablosu.....	139
Tablo 11	: Subay-Astsubaylar Arası ysgb'ye Yaklaşım Bağımsız İki Örneklem <i>t</i> - testi Sonuçları Tablosu.....	139
Tablo 12	: Rütbelere göre Mevcut Sistem Geri Beslemelerine Yaklaşım (One-Way ANOVA Testi) Sonuçları Tablosu.....	141

ÖZET

ANAHTAR KELİMELER : Performans Değerlendirme, Objektiflik, 360° Geri Bildirim, Gelişim, Eğitim Süreci

Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı İNSAN olacaktır.

Performans değerlendirme sistemi organizasyondaki bireylere doğru sinyaller gönderebilirse onlardan da doğru yansımalar alır. Mevcut performans değerlendirme ölçüm sistemlerinin başarısız olmasındaki en büyük etkenlerden birisi yöneticiler dışındaki çalışanların performans gelişim sürecine katılmalarının olmayışı ve özellikle de “elimdekinin ne eksigi var” düşüncesidir.

Sistemi diğer sistemlerden ayıran temel fark ise; organizasyonda mevcut tüm bireylere “ gelişimlerine dönük geri besleme”ler vermesidir.

Her konuda daima mükemmeli hedefleyen ve değişimin öncüsü olan Türk Silahlı Kuvvetleri’nde yeniden yapılanma projesi kapsamında 360° Geri Bildirim Sistemini de kapsayacak yeni bir personel değerlendirme sistemi üzerinde çalışmalar devam etmektedir. Ancak sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonda oluşmuş değerlerle uyumlu, değişim sancılarını hafifletecek karşılıklı güven ve iletişim ortamlarının oluşturulması önem arz etmektedir.

Bu tez bu anlayıştan hareketle sistemin “birlikler bazında “ denenmesini ve bu şekilde sisteme sancısız geçişin sağlanabilmesini savunmaktadır. Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri teknik bir sınıftan olmaları ve özellikle eğitilmiş ve kalifiye personelden oluşmaları sebebiyle, uygulamalar için müsait olabilir. Sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden “gelişim maksatlı” uygulanacak bir geri besleme sistemi için bakım personelinin yeni sisteme yaklaşımlarını incelemeyi amaçlayan bu araştırmanın sonucunda; sistemin uygulanabilirliği için ihtiyaç duyulan alt yapı, güven ve iletişim ortamının Kara Havacılık Bakım Birliklerinde büyük oranda mevcut olduğu ispatlanmaya çalışılmıştır.

SUMMARY

360° FEEDBACK SYSTEM IN PERFORMANCE EVALUATION (PILOT APPLICATION PROPOSAL IN ARMY AVIATION MAINTENANCE UNITS)

KEY WORDS : Performance Evaluation, Objectivity, 360⁰ Feedback, Improvement, Training Process

In the future which will be continuous changing, HUMAN will be key of the organizational efficiency and administrative activity.

If performance evaluation system may send to true signals to individuals in organization, it could be understood right reflections, otherwise wrong signals cause to born of wrong results. The one of reason of existing performance evaluation measuring system to unsuccessfully is nobody's works incorporate to performance improvement period except managers and to pretend not see deficiency.

The basic difference which distinguish the system from other systems, is to obtain feedback aimed at improvement to all existing individuals in organization.

Studies about new personnel evaluation system which 360° Feedback System in modernization project continue in the Turkish Army who target always the excellence and pioneer of changing in all topics. On the other hand, constitute of harmonious to worth in organization, facilitate to changing mutual respect and communication conditions for applicate the system succesful is important.

This thesis maintain to trying the system "units based" movement from this comprehension and obtain to transition to system without contraction. Army Aviation Maintenance Units are convenient to this applications because they're from technical class and aspecially educated and qualified personnel. In the end of this research which aim to approach of maintenance personnel to new system, to apply "improvement motivated" not included register and promotion system; study to prove of estimate available to substructure, trust and communication conditions in Army Aviation Maintenance Units which need for applicable of system.

GİRİŞ

Teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye “insan”dır. İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını uyumlaştırabilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir.

Performans değerlendirmenin asıl amacı; performansı geliştirmenin yanında beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak ve bu sayede uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmek olmalıdır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, özellikle tek boyutlu gözlem ve değerlendirme sebebiyle objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ön plana çıkmaktadır.

Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır.

Bu sebeple günümüzün modern anlamdaki performans yönetim sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360° Geri Bildirim Sistemini bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır.

360° Geri Bildirim Sistemi; bir kişinin sahip olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından

değerlendirilmesidir. Geri Bildirim Sistemine olan ilginin ve inancın artmasındaki en önemli sebep; gelişmeye dönük geri beslemenin performans üzerindeki olumlu etkisinin anlaşılmasıdır. Sistemi diğer sistemlerden ayıran temel fark bu “geri besleme” özelliğidir.

Her konuda daima mükemmeli hedefleyen Türk Silahlı Kuvvetleri’nde halen alt yapı çalışmaları devam eden ve 360° Geri Bildirim Sistemini de içeren “Personel Değerlendirme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi” başlatılmıştır.

Çalışmanın amacı; çalışanların kişisel davranış ve mesleki bilgi yeterliliğini geliştirecek; üst,denk ve astlardan gelecek çok yönlü 360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemelerinin, mevcut sistem geri beslemelerinden daha objektif ve daha güvenilir veriler içereceği, sisteme katılımı artırarak motivasyonu, dikey ve yatay iletişimi artırıcı yönde etki yapabileceğinin ispatı ve yeni sistem için uygun ortamın Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri’nde mevcudiyetinin ortaya çıkarılmasıdır.

Kara Kuvvetleri Havacılığı bakım sisteminin ilk ve en önemli amacı verilen görevin bütün gereklerini yerine getirebilecek, emniyetli, her an göreve hazır hava araçlarını hizmete sunmak, muharebe sahasında da aynı görevi eksiksiz yerine getirebilmektir. Görevin gerektirdiği ciddiyetle çalışmayan bir bakım sisteminin sebep olacağı olayların telafisi mümkün olmayabilir. Yoğun dikkat ve titizlik gerektiren bakım faaliyetlerinde personelin yapabileceği küçük bir hata, büyük maddi zayıflara ve eğitilmiş insan kayıplarına yol açabilir. Bu olumsuzluklar ise ancak iyi eğitilmiş ve yetiştirilmiş, teknolojik gelişmeleri takip ederek kendini yenileyebilen ve daima yeniliklere açık bakım personeli ile giderilebilir. 360° Geri Bildirim Sistemi bakım personelinin çevresindeki tüm şahıslardan geri besleme alarak hataların önlenmesi amacına hizmet edebilir.

Çalışmanın önemi ise ; kendi içinde ne kadar başarılı olursa olsun, düşünüp araştırılmadan, paket program mantığıyla uygulanmaya çalışılan sistemlerin başarısız olması çok yüksek olmasından kaynaklanır. Bu nedenle, herhangi bir sistemin, uygulanmadan önce organizasyonda oluşmuş değerler ile uyumu, değişim sancularını hafifletecek karşılıklı güven ve sağlıklı iletişim gibi ağrı kesicilerin varlığı ya da bizim açımızdan başarı faktörleri ortaya koyulduktan sonra sistemin, organizasyondaki

geleceği hakkında karar verilmelidir.

Bu tez, bu anlayıştan hareketle, proje kapsamında yer alan değerlendirme kriterlerinden “bireysel performans”ı esas alarak 360° Geri Bildirim Sisteminin “geri besleme” boyutunun Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri’nde - daha çok personelin gelişmeye açık ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde- kullanılması maksadıyla uygulanabilirliğini ve personelin yeni değerlendirme sistemine yaklaşımlarını araştırmayı amaçlamıştır.

Araştırma, sonuç çıkarmaya yönelik bir alan araştırmasıdır ve tek bir örneklem üzerinde yapılmıştır.

Çalışmanın metodolojisinde; araştırmada mevcut sistem geri beslemeleri ile 360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemelerine personelin bakışı ve yeni sistem geri besleme uygulamaları için uygun ortamın varlığı üç ayrı boyutta incelenmiştir. Birinci boyut karşılaştırmalarda kullanılacak demografik değişkenler ve hizmet bilgileri, ikinci boyut mevcut sistem geri beslemelerine karşı tutumlar, üçüncü boyut ise yeni sistem geri beslemelerine bakış açılarının ve ortamın alt yapısının uygulama için uygunluğunun incelenmesidir.

Çalışmanın içeriği ve kapsamı; yukarıda bahsedilen amaca yönelik olarak çalışmanın birinci bölümünde; geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri fayda ve mahsurları ile birlikte incelenmiş, ikinci bölümünde; tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan aksaklıkları ve diğer yöntemlerin yetersizliklerini, geniş kapsamlı bir geri besleme olarak azaltmayı amaçlayan 360° Geri Bildirim Sistemi genel hatlarıyla incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; 360° Geri Bildirim Sistemi’nin geri besleme boyutunun örgütlerde, çalışanların gelişimi amaçlı kullanımı, geri besleme sisteminin amaçları ve kullanım yöntemleri, değerlendirmeye katılacak olanlar ile gelişmiş ülkelerde, ülkemizde ve T.S.K.’deki 360° Geri Bildirim Sistemi uygulamalarından bahsedilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise; sisteminin “geri besleme” boyutunun Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri’nde gelişim maksatlı kullanılması ile ilgili araştırmanın uygulanması, elde edilen bulgular, sonuç ve öneriler yer almıştır.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. Performans ve Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans kelimesinin sözlük anlamı; “bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması”dır.

İşletme açısından performans ise ; “kişinin kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi” olarak tanımlanabilir [Erdoğan, 1991; 154].

İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı, onun iş tanımının sınırları içerisinde yer alan kişi işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca getirir ve bu özellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Bu başarının (performansın) sonucu olarak da ücretini alır, işletmenin terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir. Yani elde ettiği performans (başarı) ve işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder.

Performans Değerlendirme, bir organizasyondaki bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda güdülenmesi, çalışanların motivasyonlarıyla birlikte performanslarının artması, en sonunda organizasyonun rekabet gücünün artmasını sağlayan, çalışanın tatminini artıran bir teknikler bütünüdür. Esas olarak iki faaliyeti kapsar; birincisi geçmiş performansın hedeflerle mukayeseli olarak değerlendirilmesi , ikincisi geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesidir.

Diğer bir tanımda performans değerlendirmesi “Çalışanın terfisini, iş değişimini, işten çıkarılışını, maaş artış/düşüşünü, bir eğitim programına katılımını etkileyen her türlü kişisel karardır.” şeklindedir. [Latham ve Wexley, 1993: 57]

Başka bir tanımda “Bir çalışanın işle ilgili niteliklerini, davranışlarını ve iş çıktılarını ölçen, değerlendiren ve etkileyen resmi yapısal bir sistem” olarak

belirtmiştir [Sculer ve Jackson, 1993: 9]. Bu tanıma benzer olarak Palmer performans değerlendirmesini; “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi süreci” olarak ifade etmiştir [Palmer, 1993: 9].

Performans yönetiminin amacı; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu doğrultuda performans yönetimi; gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu doğrultuda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. [Canman, 2000: 135]. Geliştirilme aşaması, potansiyelin yönlendirilmesini amaçlayan geleceğe yönelik bir faaliyettir.

1.2. Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Performans yönetimi, insan odaklı bir kavram olduğundan, tarihsel süreci insanlık tarihi paralelinde incelenecektir.

Yeni güç kaynaklarının bulunması ve kurumsal bilginin yarattığı teknolojik değişim Endüstri Devrimi'ni başlatmıştır. Hızla artan nüfus ve paralelinde artan niteliksiz işgücü başta üretim ve istihdam olmak üzere birçok sosyal problemi beraberinde getirmiştir.

Uretim problemlerini karşılamak için kitle üretim sistemine geçilmiştir. Fakat artan işsizlik sosyal problemleri zirveye taşımıştır. İşgören aleyhine ağır ve sağlıksız çalışma koşulları ile iş ve sosyal güvenlik yasalarının olmaması performans değerlendirmeyi sermayedarlarla bütünleştirmiş, öznelikten kurtaramamıştır.

Tarihte “Amasa Whitney Fabrikası Kuralları” olarak bilinen düzenlemeler personel lehine kararların başlangıç noktasıdır [Can, vd., 2001: 8]. Ayrıca, kitle üretiminin

gelişmesiyle yapılan işlerin niteliğinde iki önemli farklılaşma olmuştur. Birincisi; işler vasıfsız işçilerin de yapabileceği şekilde çok küçük parçalara ayrılmıştır. İkincisi, üretim arttıkça yönetsel hiyerarşi oluşmuş ve yöneticilere gereksinim duyulmuştur [Kağncıoğlu, 2001: 16]. Bu durum, bilimsel yaklaşımların doğmasına zemin hazırlamıştır.

Yirminci yüzyılın başında mühendis Frederick Winslow Taylor'un kaleme aldığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles Of Scientific Management)" adlı kitap hem bilimsel akımların önünü açmış, hem de bu akıma adını vermiştir [Koçel, 1999: 132]. Taylor'un başlattığı Bilimsel Yönetim Akımı, yönetimde insan ilişkilerine ilişkin bir görüş getirmemiş, hatta insanı bir makina olarak değerlendirmiştir. Personelin duyguları ve kişilikleri göz ardı edilmiş, personel bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Buna karşılık, insanı yönetmeyi öne çıkartmış, insanın incelenmesini gerekli kılmıştır [Başaran, 1998: 32]. Bilimsel Yönetim Anlayışı'nın yapısal değerleri; üreten insanın, yönetimce odak olarak alınmasına olanak sağlamıştır. Personele ilişkin ücret, yan ödeme, sigorta kesenekleri, muhasebe kayıtları, izin ve rapor takibi, işe devamlılık ve geç kalmaya ilişkin kayıtların tutulduğu bu döneme insan kaynakları yönetiminde "Kayıt Tutma Dönemi" de denilmektedir [Akbay, 2000: 67].

Fransa'da 1916 yılında Henri Fayol tarafından kaleme alınan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitapta; yönetimin ilk kez bir meslek olması gerektiği belirtilmiştir [Başaran, 1998: 32]. Fayol; devlet örgütü ile özel girişim örgütü arasında önemli bir fark olmadığını belirterek, yönetim ilkelerinin her iki kesim içinde geçerli olduğunu ileri sürmüştür. İşletmenin faaliyetlerini teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetsel olarak altıya ayırmış; yönetsel faaliyeti de planlama, örgütlendirme, yönetme, koordinasyon ve denetim süreçlerinden oluşturmuştur [Canman, 2001: 12]. 1924-1936 yılları arasında Elton Mayo ve F.J. Roethlisberger tarafından Hawthome' de yapılan araştırma İnsan İlişkileri Akımı'nı başlatmıştır. Araştırma sonunda, fiziksel koşullardan ziyade, psikolojik faktörlerin performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır [Başaran, 1998: 32]. Sosyal yapıyı ilk kez sorgulayan bu araştırma, insan odaklı performans ve verimlilik kavramlarının altını çizmiştir.

İnsan İlişkileri Akımı'yla beraber, iş gören (personel) değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir üretim faktörü olarak algılanmış, personel yönetimine dinamizm gelmiştir.

Aynı yıllarda Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilen Bürokratik Akım, etkinlik açısından bürokratik¹ yapının ideal bir örgüt yapısı olduğunu kabul etmiştir. Her kademe de işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilerek, teknik yetenek esasına dayanan personel seçim ve terfi sistemine adaptasyonu öngörülmüştür. Personel işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilip değerlendirilmiştir. Böylelikle, yeteneklerini koruduğu müddetçe statüsünü koruyabileceği savunulmuştur [Koçel, 1999: 150 – 151]. Bürokratik Akım, açık ve seçik hiyerarşik yapı içindeki personelin değerlendirilmesinde öznel davranışı kısıtlamaya yönelik ilk düşünce sistemi olmasından dolayı önemlidir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1907 yılında Henry Ford tarafından otomotiv sektörü için hareketli montaj hattı tasarlanmış ve uygulanmıştır. Üretim; basit ve küçük işlere bölünerek, ucuz ve niteliksiz insan kaynağı çalıştırılarak seri üretimle birlikte kitlesel performansı esas alan sonuç odaklı değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır [Ersen, 1997: 33]. Örgütsel performans kavramları sorgulanmaya başlamış, özellikle ekonomik performans örgütsel başarının temeli kabul edilmiştir.

Bireysel değerlendirme konusunda ilk bilimsel çalışmalar, Birinci Dünya Savaşı esnasında Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri'nde Walter Dill Scott tarafından yapılmıştır. "Adam-Adama (Man-to-Man) Karşılaştırma" adı verilen ölçek geliştirilmiştir. Liderlik, kişisel girişimcilik ve kişisel ilişkiler temel ölçütler olarak alınmış; sıralama ilkesine dayalı ölçek tesis edilmiştir (Flippo, 1966: 254).

Ücret artışlarında iş gören yeteneği prensibi öne çıkmıştır [Güvenir, 2000: 12]. 1950'li yıllarda, ücret ödemelerinin ve terfilerin kıdem temeline dayandırılması, personel değerlendirilmesi sürecini yaralamış, fakat

¹ Bürokrasi günlük dilde kullanılan "kırtasiyecilik, işin yapılma hiyerarşisi" anlamında olmayıp, bir örgüt yapısını ifade etmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere birçok Batılı ülkede sonuçlara yönelik kriterlerden oluşan teknikler geliştirilerek, özellikle idari amaçlı kararların alınmasında kullanılmıştır [Sümer, 2000: 60].

Yirmi birinci yüzyıl toplumsal ve ekonomik dönüşümleri de beraberinde getirmiştir. Artık, Pentagon ² stratejistleri bile savaş alanları ya da fabrikalar yerine, görünmez enformasyon alanında yapılacak savaşları tasarlamakta [Steward, 1997: 17]; enformasyon altyapısına yönelik Pearl Harbor baskınlarına karşı savunma teknikleri geliştirmektedirler. Bu nedenle, insan odaklı yaklaşımların kabul gördüğü ve insana daha bütüncül ve sistematik bakılan bir süreçte bulunduğumuz kaçınılmaz gerçektir.

Çağdaş yaklaşımlarda, performans değerlendirme kişilik ölçme ve sadece personeli değerlendirme olarak algılanmamakta; personeli, yönetsel erkleri ve örgütü geliştirme çabalarının ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Yapılan başka bir araştırma da bunu destekler mahiyettedir [Cleveland v.d, 1989] Performans değerlendirmenin yirmi kullanım amacı tespit edilmiş, çalışma sonunda performans geri bildirim ve ücret belirleme en sık belirtilen amaç çıkmıştır. En seyrek kullanım amacı ise, personel sisteminin değerlendirilmesi ve ölçüt oluşturmaktır. Günümüzde, belli bir zaman dilimindeki statik değerlendirme yerini personelin performansını planlayan, değerlendiren ve geliştiren dinamik bir sürece bırakmıştır.

1.3. Örgütlerde Kariyer Yönetimi Ve Performans

Doğru insanı, doğru zamanda, doğru işte çalıştırmak; çalışan kişinin, o işten beklenen sonuca yöneltilmesinde çok etkilidir

² Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı

Şekil 1 : Performans Yönetim Süreci



Kaynak : Canman, A. D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara: Yargı Basım Yayım Ltd. Şti. s. 136

Dinamik bir ortamda, motivasyonu kaybetmeden doğru hedeflere doğru zamanda koşacak bireyler yaratmak için planlı ve sistematik bir performans yönetimine ihtiyaç vardır. Performans yönetimi beraberinde kariyer planlaması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. (Bknz. Şekil 1)

Genel anlamda kariyer; yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Dar anlamda ise, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır

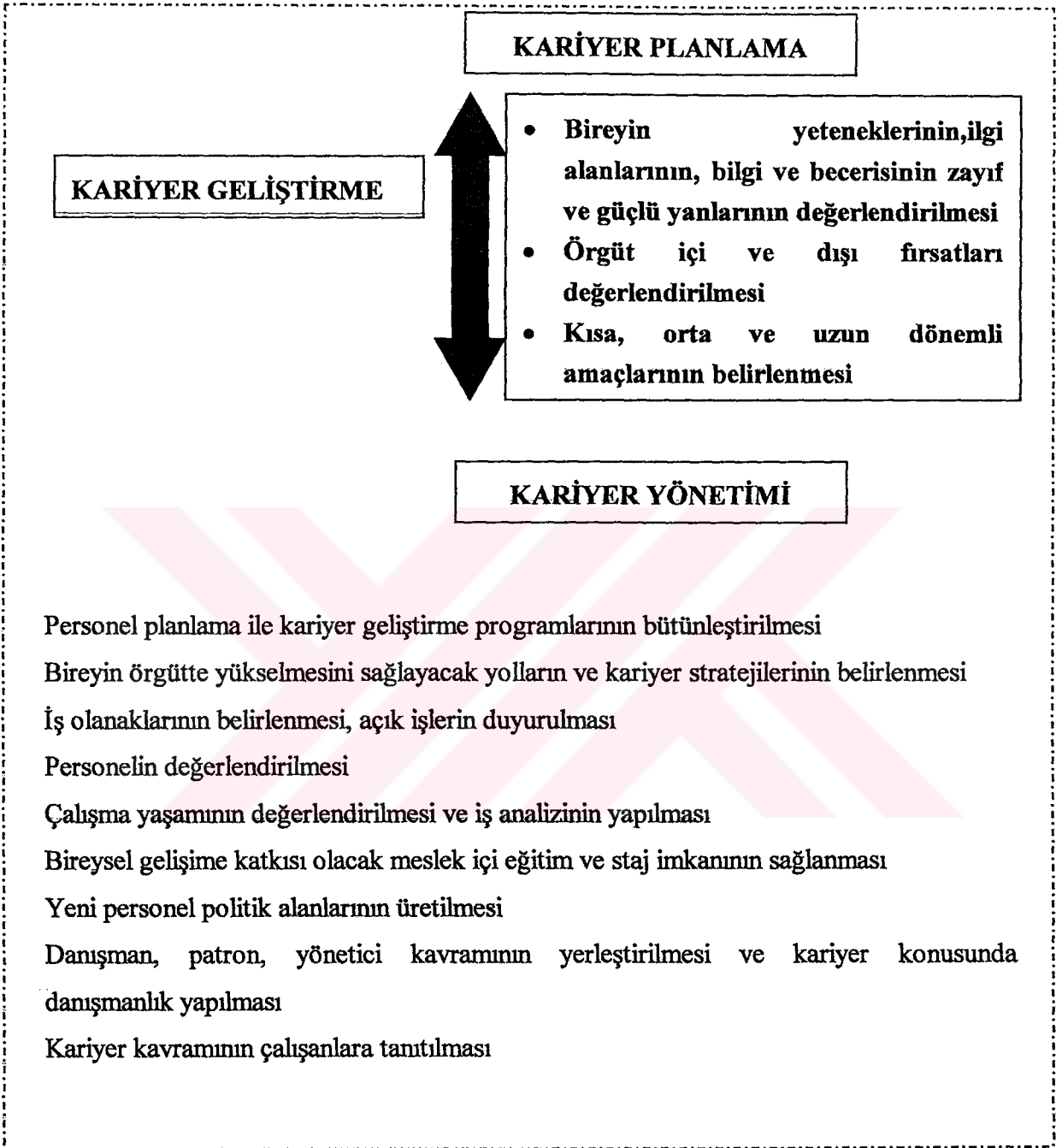
[Canman, 2000: 20]. O nedenle, bazen "yaşam uğraş" da denilmektedir.

Kaynak ; kariyeri, "bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanması" olarak tanımlamakta; birey, iş ve pozisyondan oluşan üç boyutunu vurgulamaktadır [Kaynak, 1999: 162]. Can ise, "kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutumu ve davranışlar dizisi" olarak tanımlamaktadır [Can, 1999: 321].

Kariyer yönetimi, işgücünün ihtiyaçlarını tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için yöneticilere imkan sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir [Aytaç, 1997: 107]. Bu tanımdan, kariyer yönetiminin; yöneticileri, insan kaynağı uzmanlarını ve örgüte dışardan taraf olan öğeleri içine alan oldukça kapsamlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre kariyer yönetimi, kariyer planlaması ve kariyer gelişiminin bir bütün haline getirilmesidir (Bknz. Şekil 2). Kariyer yönetimi personelin; ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini çizdikleri, belirledikleri hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir [Noe, 1999: 327].

Kariyer yönetimi, hem örgüt açısından hem de personel açısından önemlidir. Örgütün, personelin kariyer planlamasında motive etmekteki başarısızlığı ve boşalan statülerin doldurulmasındaki zorluğu; çok düşük örgütsel bağlılık ile eğitim ve geliştirme programlarına tahsis edilen ödeneklerin uygunsuz kullanımına sebep olmaktadır. Kariyer yönetiminin yetersizliği personeli hayal kırıklığına uğratmakta, örgüt içinde kendini değersiz hissetmesini sağlamaktadır [Noe, 1999: 328]. Özetle, kariyer yönetiminin başarısızlığı örgüt içindeki yapısal problemleri de beraberinde getirmektedir.

Şekil 2 : Kariyer Yönetim Modeli



Kaynak : Yalçın, S.(1994).Personel Yönetimi, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s. 96

Ülkemizde kariyer sistemine sahip örgütlerin yüzde 84,7'sinin bu sistemi performans yönetim sistemiyle bağlantılı yürütmeleri [Arthur & Andersen, 2000: 73], kariyer yönetiminin sistem içinde artan öneminin göstergesidir. Bu bağlantıyla çalışanın kariyer

oluşturmaktadır. İş görenlerin daha üretken olma ve en yüksek performansı yakalamak için örgütten beklentilerini içeren araştırmasında [Lebow, 1997: 14] ;

- Yönetmel erkin dürtüst olması (açık sözlülük),
- Güvene dayalı çalışma ortamı,
- Yönetmel erkin rehberliği,
- Fikirlere saygı (açık fikirlilik),
- Riski seven,
- Adil yönetim,

Bireysel çıkarların geri planda tutulması ilkelerine ulaşmıştır. Bunlar, yazar tarafından “Ölağanüstü Ortamın Paylaşılan Değerleri” olarak adlandırılmaktadır.

Paylaşılan değerler, insani değerler ve gereksinmeler ile işe verilen önem ve işle ilgili beklentiler arasında dinamik bir denge oluşturmaktadır. Evrensel insani gereksinmeleri ve arzuları; örgütsel hedefler, stratejiler ve görüşlerle birleştirmektedirler.

İki yaklaşımın sentezi yapıldığında iş görenlerin; örgütten özellikle hayatı idame ettirebilme, iş güvenliği, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışma, yönetime katılım, bilgilendirilme, yeni teknoloji ve yöntemlerle ilgili eğitim, mesleki gelişme ve ilerlemeyi sağlayarak kendini gerçekleştirebilme [Turgay, 1998: 1215] konularında talepleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerde iş görenler, genellikle temel ihtiyaçlarını karşılayabilmiş durumdadırlar. Az gelişmiş ülkelerin çoğunda ise, çalışanlar halen temel ihtiyaçlarını karşılama çabasındadırlar. Bunun yanında, modern iletişim sistemleri sayesinde ihtiyaçlar da zamanla değişmekte; ikincil ihtiyaçlar zorunlu hale gelebilmektedir. Bu nedenle, kaynakların yetmediği yerlerde yönetim erki, çalışanlarını motive etmek için insan kaynakları bilgi, yöntem ve tekniklerine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Zaten, performans yönetiminde başarının anahtarı da burada yatmaktadır.

1.4. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, personelin işin gerektirdiği hususları ne ölçüde yapabildiğini göstermektedir. Personele, yaptığı işteki başarısı ve eksiklikleri hakkında geri bildirim sağlamakta; işe alma, terfi, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine de temel teşkil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi, örgütlerin insan kaynakları yönetiminde mutlaka bulunması gerekli bir faaliyettir [Yüksel, 2000: 161]. Ancak, bu konuda karşı görüşler de mevcuttur.

Performans değerlendirmesinin her zaman sihirli bir değnek gibi görülmemesi gerekir; acil durumlarda ümitsizliklerin arandığı; imkansızlıkların yargılandığı ve bir dahaki sefere kadar göz ardı edilecek rasgele bir faaliyettir. [Minor ve Fedridge, 1984: 284] Günümüzün modern yönetim kuramlarından Toplam Kalite Yönetimi'nin savunucuları; örgütlerin performansını düşüren temel işlevlerinden birinin performansın değerlendirilmesi, puanlanması ve gözden geçirilmesi olduğunu belirtmiştir. Deming' e göre, performansın değerlendirilmesi kısa vadeli performansı beslemekte; buna karşın, uzun vadeli planlamayı yok etmektedir. Rekabetin ortaya çıkmasını sağlamakta; bu sayede, takım çalışması yara almakta ve işbirliği bozulmaktadır. Personeli, notlarını öğrendikten sonraki birkaç hafta boyunca çalışamaz ve neden başarısız olduklarını anlayamaz hale getirmektedir. [W.Edwards Deming, 1998: 84]

Eleştirilere rağmen, Duke' nin "üretkenlik için her derde deva" yaklaşımı da abartılıdır. Günümüzde yöneticilerin gerçeği yansıtan değerlendirmelerini ortaya çıkartacak performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaçları vardır. Fakat, sistem geliştirmenin bir maliyeti olduğu da göz önünde bulundurulmalı; performans değerlendirme sisteminin yaratacağı katma değer dikkate alınmadan yapılacak çalışmalardan kaçınılmalıdır. Personelin çabalarının örgütçe kabul görüp görmediği veya ne ölçüde kabul gördüğü mutlaka tespit edilmeli ve geleceğin planlanmasında kullanılmalıdır. [Duke, 1989: 450]

1.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla

karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumları öğrenme olanağı bulurlar. Performans değerlendirmesinin ve çalışanlarla yapılan müzakerelerin sonuçları ilgili kişilerin personel dosyasında saklanır.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemiyle çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. [Palmer, 1993: 11]

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.

Birey ve örgüt. amaçları karşılaştırıldıklarında, birbirleriyle zıtlık oluşturan amaçlar demeti karşımıza çıkmaktadır (Bknz. Tablo 1).

Tablo 1 : Bireysel ve Örgütsel Beklenti Örnekleri

BİREYLERİN ALMAYI UMDUKLARI ÖRGÜTÜN DE VEREBİLECEĞİ BEKLENTİLER	BİREYLERİN VERMEYİ UMDUKLARI ÖRGÜTÜN DE ALMAYI BEKLEDİKLERİ
<ul style="list-style-type: none">• Maaş• Kişisel gelişim fırsatı• İyi bir iş için tanıma ve onay• Güvenlik ve çevresel faydalar• Arkadaşlık, çevre desteği• Açık ve doğru çaba	<ul style="list-style-type: none">• Dürüst bir tam iş günü• Örgütsel sadakat• İnisiyatif , girişkenlik• Örgütsel normlara uygunluk• İş etkinliği• Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Kaynak : Aytaç. S. (1997) Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti. s. 29

̄Başarının temel anahtarı; bu menfaat demetlerinin azami faydayı sağlayacak şekilde bütünleştirilmesinde yatmaktadır. Böylelikle, örgütler bireyi sosyalleştirirken, bireyde örgütü kendi başarısının zemini olarak kişileştirecektir [Palmer& Winters, 1997 :20].

̄Bireysel amaçlar ile örgüt amaçlarını birbirinden ayrı tutmamak, aralarındaki ilişkiyi örgütün geleceğini oluşturmak yolunda sinerjik olarak tesis edip kullanmak çok önemlidir. Örgütün bireysiz, bireyin örgütsüz yapamayacağı sosyal ortamda; amaçların bütünleştirilmesi örgütsel başarının anahtarıdır. Örgütsel başarının sırrı; sürekliliğin teminatı kurumsal maddî yapının tesisi ile bu yapının öğelerini birbirine bir zamm gibi tutturan, irtibat ve koordineyi kolaylaştıran inanç, değer ve normlarının bileşkesi kültürün yaratılmasını gerektirmektedir.

1.6. Performans Değerlemenin Taraflar Açısından Yararları

1.6.1. Çalışana Yararları:

Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklediğini bilir, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir, yöneticisiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır, kendi gelişim düzeyini belirler.

1.6.2. Yöneticiye Yararları:

Çalışandan ne beklediğini açıkça ifade edebilir, performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir, yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapabilir, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlayabilir, karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurabilir.

1.6.3. Organizasyona Yararları:

Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere entegrasyonunu sağlar, bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar, kariyer planlamasına ve insan kaynakları planlamasına olanak verir.

1.6.4. Genel Olarak Yararları:

Çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olmak, organizasyon içinde gerçekleştirmek istenilenlerin anlaşılma derecesini görebilmek, kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek, gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek, organizasyona bir bütün olarak bakabilmek, organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesini görebilmek, hedeflere ulaşmada süreçleri sorgulamak, çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değeri karşılaştırmalı olarak incelemek, bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, organizasyonun gelişme eğilimini sürekli olarak yukarıda tutabilmek, belirgin davranışları motive edebilmek, aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek, olumlu sonuçları tespit etmek ve ödüllendirmektir.

Performans Yönetimi Sistemi ayrıca şu fonksiyonları etkiler ve yönlendirir:

- Ücret Yönetimi / Ödüllendirme
- Kariyer Planlaması / Yedekleme Planlaması
- Eğitim Gereksinim Planlaması
- Organizasyonel Süreçler

1.7. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlendirmenin beklenen amaçlara hizmet etmesi ve etkili sonuçlar verebilmesi için sistemin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir:

1.7.1. Adaletli Olmalı

Sistem, her şeyden önce adaletli olmalıdır. Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm ölçütler iş performansı ile ilişkili olmak zorundadır. Değerlendirmede işe yönelik davranışlara yönelmek ve kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durmamak adaleti sağlamaktadır [Lombardi, 1988: 154–155]. Adil olmayan bir sistem; yanlış, güvensiz, tartışmaya açık sonuçlar yaratmakta; bu durum, personelde tatminsizliğe ve istenilmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Adil bir sistemden gerçek başarısızlıkların ortaya çıkarması beklenmektedir [Can, vd., 2001 : 171].

1.7.2. Geliştirici Olmalı

Sistemin, personelin gelişme ve yetkinleşmesi için yol gösterici olması gerekmektedir [Lombardi, 1988: 156]. Personele kendini geliştirmesi yönünde gerekli verileri sağlamalıdır. Değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmemesi; başka bir ifadeyle, sistemin geri bildirim sürecinin olmaması gelişmeyi önlemektedir.

1.7.3. Motive Edici Olmalı

Personele sistemin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır. Bu sayede, personeldeki kuşku ve kaygılar giderilmeli; sistemde başarı gösteren personel ödüllendirilerek motive edilmelidir.

1.7.4. Gerçeği Yansıtmalı

Ölçütler, iş ile ilgili olmalı ve işle ilgili tüm hususları kapsamalıdır. Değerlendirmede genellikle kaçınılmalıdır. Değerlendirme sisteminin işin tüm niteliklerini kapsayacak tarzda düzenlenmesi gerekmektedir [a.g.e., s.158]. Ayrıntılı hazırlanmış iş analizlerinden yararlanmak bunu sağlamanın en etkili yoludur. Gerçeği yansıtmasının bir diğer göstergesi, ayırt ediciliğidir. Başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırt edebilmelidir.

1.7.5. Geçerli ve Güvenilir Olmalı

Performans değerlendirmenin geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin performansın gerçek karşılığına yakınlığı ya da iş ile doğrudan ilgili faktörlerin herhangi bir etki altında kalmadan ölçülmesi olarak tanımlanmıştır [Fisher, vd., 1996: 458]. Örgüte uygun olarak düzenlenen ölçüm sisteminin uygulanmasıyla elde edilenler, ideal ve gerçek olduğu oranda geçerlidir. Bu nedenle, işle ilgili tüm faktörler ölçüme dahil edilmelidirler. Geçerli bir performans değerlendirmesinden, personeli başarılarına göre ayırması beklenmektedir.

Değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun olması ve amirler tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olması, geçerliliğin diğer bir boyutudur [Erdoğan, 1991: 221- 222]. Özetle; geçerlilik, ölçümün zorluğu ile ölçümün yetersizliği arasında denge kurmaktır [Tanyaş ve Pıglalı, 1999: 671]. Güvenilirlik ise; iki veya daha fazla değerlendiricinin kullanılan yöntem sonucunda, aynı personelin performansı üzerinde fikir birliğini sağlamaları [Pisher, vd., 1996: 458] ya da farklı zamanlarda değerlendirici değişme olmadan bireysel değerlendirme değerlerinin değişmemesi hali [Tanyaş ve Pıglalı, 1999: 671] olarak tanımlanmaktadır. Ölçümde süreklilik olarak ta düşünülebilmektedir. Değerlendiricileri eğiterek ve sistemi kendi içinde tutarlı kılarak güvenilirlik sağlanmaktadır [French, 1974: 376].

1.7.6. Bütüncü Yaklaşımı Benimsemeli

Performans değerlendirme sistemi, tüm örgütü kapsamalıdır. Örgüt üyeleri, işler ve çalışma ortamını bir bütün olarak ele almalıdır. Aksi takdirde, personel performansını etkileyen faktörleri göz ardı eden bir değerlendirme faydalı olmayacaktır.

1.7.7. Sürekli Olmalı

Her ne kadar değerlendirme kimilerince belli bir zamanı ifade ediyormuş gibi algılansa

da; devamlı bir süreçtir. Personelin performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar sürekli ve düzenli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. Bilgilerin kayıt altına alınması; kimi değerlendirici hatalarının da önlenmesinin en etkili yoludur.

1.7.8. Katılımcı Olmalı

Sistemlerin, genellikle üst kademe yöneticiler tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak için alt kademelere empoze edilmesi, çoğu zaman tepkiyle karşılanmaktadır. Sistemden etkilenen tüm personelin sistemin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları; hem sistemi daha çok benimsemelerine hem de daha içtenlikle uygulamalarına yol açmaktadır [Can, vd., 2001: 172].

1.7.9. Korumacı Olmalı

Değerlendirme, dışarıdan gelebilecek bireysel ve performansla ilgisi olmayan etkilere karşı kapalı olmalıdır [Mabey & Şalaman, 1995: 196]. Değerlendirme sonucunda karşılaşılabilecek öznel durumlara karşı, sistem iş güvenliğini sağlamalıdır.

1.7.10. İş Ahlakına Uygun Olmalı

Günümüzün hızla gelişen ve yoğun rekabete sahip piyasalarında kimi yöneticilerin başarılı olmak için performans değerlendirmeyi iş ahlakına aykırı şekilde kullandıkları gözlemlenmektedir. Başarı artışı sağlamak için rekabet ortamı yaratılarak personelin acımasızca yarıştırılması [Longenecker&Ludvig, 1995: 4; sistemin tehdit unsuru olarak kullanılması [Capps&Hattery, 2000: 26]; personelin kendi kontrolü dışındaki etkilerden sorumlu tutulması [Gomez-Meija, vd., 1998: 211] iş ahlakına aykırı davranışlara örnek verilebilir. Bu tür davranışlar, personel arasındaki iletişim ve güvenin ortadan kalkmasına, personelin kariyerinin zedelenmesine yol açmakta olup, hem personel hem de örgüt için vahim olayların yaratıcısıdır. Özellikle, yazılı kurallar tesis edilip eğitim

ile desteklenerek bu tür uygulamalar önlenmelidir.

1.8. Performans Yönetim Sistemlerinin Temel Aldığı Modeller

Performans yönetim sistemleri üç modeli temel alarak tesis edilmektedirler:

1.8.1. Ölçüt Bazlı Performans Yönetim Sistemi

İş tanımları baz alınarak oluşturulan, örgüte ve örgüt kültürüne uyumlandırabilen performans yönetim modelidir. Personelin performansını yönlendirme ile işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizması oluşturma amaçlarına hizmet etmektedir. Adaylık dönemini değerlendirme, terfi, ödüllendirme ve yer değiştirme kararlarının alınmasında yönetime nesnel ölçü sağlamaktadır [İzgören, 2001: 122-123].

Modelde, personel örgüt amaçları doğrultusunda kendi amaçlarını belirleyebilmektedir. Katılıma açıklığı, personelin güçlü ve zayıf yönlerini ayrıntılı olarak belirleyen geri bildirim olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık, uzun bir hazırlık dönemi gerektirmektedir. Ayrıca, örgüt kültürüne uyumlaştırılıp, ölçütlerin belirlenmesinde üst kademe yönetimin fikir birliğine ihtiyaç duyulmaktadır [a.g.e., s. 124].

1.8.2. Hedef Bazlı Performans Yönetim Sistemi

Örgüt üyelerinin her birinin kendi faaliyetlerini örgüt amaçlarına yöneltmesini sağlayan modeldir. Sistemin amacı, örgüt bazında yapılan planların personele sorumluluk olarak delege edilmesidir [a.g.e., s. 114].

Örgütün vizyon ve misyonunun belirlenmesinin ardından, uzun dönem örgüt hedefleri üst kademe yönetimi tarafından tespit edilmektedir. Alt kademe yöneticilerin katılımıyla

birim hedeflerine dönüştürülmekte; daha sonra, birim hedefleri personelin katılımıyla her bir çalışanın dönemsel hedefleri haline dönüştürülmektedir. Hedeflerin, örgütün makro hedeflerine uygun ve takım çalışmasına elverişli olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca, hedefler somut, ölçülebilir, üzerinde hem fikir olunmuş, gerçekçi, zaman ile ilişkili ve müşteri odaklı olmalıdır [Tinaı, 1999: 401]. Bireysel hedeflerin belirlenmesi, personelin örgütün amaçlarıyla aynı yöne yönlendirilmesini sağlamaktadır.

1.8.2.1. Avantajları:

- Değerlendirme kolay ve objektif olur,
- Gerçekleşen sonuçlarla ilgilendiği için, tahmini değerlerle uğraşmaz,
- Somut olmayan değerlerle uğraşmadığı için, değerlendirmede düzeltmeye veya insani etkilenmelere yol açmaz. [İzgören, 2001: 122].

Katılımı sağlayan modelde, personel hedeflerine ne şekilde yaklaştığı konusunda düzenli geri bildirim almalıdır. Bu nedenle, planlı olarak ara dönem hedef izleme ve değerlendirme toplantıları yapılmalı, hedefler gerektiğinde revize edilmelidir. Böylelikle, örgüt çıkarları ve bireysel çıkarlar verimli şekilde bütünleştirilmektedir.

1.8.2.2. Dezavantajları:

- Her göreve uygun olabilecek somut hedefler bulunamaması, (örn: sekreter pozisyonu) dolayısı ile kalitatif hedefleri içermemesi,
- Gerçek başarı ve başarısızlığı saklayabilmesi (Kişinin hedeflenen satışa ulaşmasının gerçek nedeni bireysel çalışması ile ilintili değil farklı nedenlere ya da şirket politikaları açısından doğru olmayan yöntemlere de dayalı olabilir),
- Güçlü ve güçsüz yönlerin ayırt edilmesine ve gelişimine yol açmamasıdır.
- Örgüt üst kademe yönetimi ile personel arasındaki iletişim kopuklukları, örgüt hedeflerinin alt kademelere indirgenmesini ve katılımı engellemektedir (a.g.e., s. 122).

1.8.3. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi

Yetkinlikler, performansı destekleyen ve davranışsal olarak tanımlanabilen temel özellikler kümesidir. Personelin işlerini başarıyla yapmalarına imkan tanıyan kişisel kabiliyet alanlarını [Noe, 1999: 79] ve yapılabirlik potansiyelini temsil etmektedirler. Bilgi, yetenek, motivasyon ve kişilik bileşenlerinden oluşmaktadır. [Argüden, 2000: 146]. Yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi oluşturabilmek için belirlenen yetkinliklerin, değerlendirici ve değerlendiren arasında fikir birliği oluşturuyor olması gerekmektedir. Liderlik, yönetsel, fonksiyonel ve kişisel yetkinlikler genel kabul gören dört yetkinlik kategorisidir. Liderlik yetkinlikleri için strateji/misyon, vizyon değerlendirebilme, takım kurma işbirliği, yenilik yaratabilme; yönetsel yetkinlikler için planlama, kaynak yönetimi, analitik düşünme; fonksiyonel yetkinlik için mesleki bilgi ve deneyim, mali analiz, bütçe yönetimi; kişisel yetkinlikler için ise algılama yeteneği, etkileme gücü, kararlılık, kendi kendine öğrenebilme ve empati örnek olarak verilebilir [İzğören, 2001: 111-112].

Geliştirilen en çağdaş modeldir. Personel katılımına açıktır, hiyerarşi bazlı değildir. Bireysel gelişime odaklı yetkinliklerin doğru tanımlanması gerekmektedir. Bu nedenle, uzmanlardan kurulu bir ekip tarafından dikkatli bir şekilde ve her statü için ayrı ayrı belirlenmelidir. Çalışma uzun zaman almakta olup, masraflıdır [a.g.e., s., 113].

1.9. Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemler, geleneksel ve çağdaş olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.9.1. Geleneksel Yöntemler

1.9.1.1. Çalışanın, En Yakın Üstü (Amiri) Tarafından Değerlendirilmesi

Bu grupta, grafik dereceleme, karşılaştırma, uygun cümle seçme, kontrol listesi, zorunlu dağılım, kritik olay, davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, serbest anlatım ve iş boyutu ölçeği başlıca yöntemlerdir.

1.9.1.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Bu yöntemin birkaç çeşidi vardır. En eski ve en yaygın olarak kullanılan şekilde değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere, değerlendirilecekleri her kişi için bir basılı form verilerek doldurmaları istenir. Bu formda personelde bulunması gerekli nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi-iyi-orta-zayıf veya çok iyi- yeterli-normal-yetersiz-çok yetersiz gibi sıfatlar vardır. Her sıfatın ayrıca birde sayısal değeri vardır (Bknz. Şekil 4).

Değerlendirme, yetkili amirin çalışmanı için uygun gördüğü rakam ya da sıfatı işaretlemesiyle yapılır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri; değerlendirme niteliklerinin karşısında bulunan ve işaretlenen sıfatların sayısal değerinin toplanmasıyla elde edilir. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine oranla ne derece başarılı olduğunu gösterir.

Şekil 4 : Grafik Dereceleme Ölçeği

GRAFİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (BAŞARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİREYSEL DEĞERLENDİRME)					
Değerlenen Özellikler	:				
Değerlendiren	:				
Değerlendirilenlerin Bölümü	:				
Değerleme Tarihi	:				
DEĞERLENDİRİLEN ÖZELLİK	ÖLÇEK				
İş Bilgisi	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Üretim Miktarı	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Üretim Kalitesi	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Birlikte Çalışma	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Yaratıcılık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Karar Verme	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Devamlılık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi

Kaynak : Aldemir, M.C., Ataoğlu, A., Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Fakülteler Kitapevi, s. 315

1.9.1.1.2. Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntem "basit sıralama" ve "çift karşılaştırma sıralama" yöntemlerinden oluşmaktadır. Basit sıralama yönteminde, değerlendirme yapacak olan amirden, personelini, iş başındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları değer bakımından en küçükten en yükseğe doğru sıralamaları istenir. Bu yöntemde değerlendirme yapılacak çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir.

Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı çalışanın ismi çizelgenin birinci sırasına yazılır. Değerlendirme listesi tekrar gözden geçirilip en

başarısız çalışanın ismi en son sıraya kaydedilir. Sonra en başarılı çalışana oranla daha az başarı gösteren çalışanlar yukarıdan aşağı doğru sıralanır. Çift karşılaştırma sıralama yönteminde ise, amirden, değerlendirdiği her astını, öteki astları ile karşılaştırması ve aynı işi tüm astlar için tekrarlaması istenir. Bu sistem oldukça zaman alan bir iştir.

1.9.1.1.3. Uygun Cümle Seçme Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendiriciden, her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir listeden astının davranışlarını ve niteliklerine en uygun düşeni işaretlemesi istenir. “Ağırlıklı Cümle Seçme” yöntemi ve “Zorunlu Seçim” bu yöntemin en çok kullanılan yöntemidir.

Ağırlıklı cümle seçme yönteminde, ölçek üzerindeki her cümleye bir değer ya da ağırlık verilmiştir. Değerlendiriciden, personelin nitelik ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretlemesi istenir. Bu yöntem, değerlendiricileri, her davranış için ayrı ayrı düşünmeye sevk ettiğinden yararlı görünmektedir. Buna karşılık değerlendirilecek her nitelik için ayrı bir cümle setine gereksinim gösterdiğinden geliştirilmesi oldukça pahalı ve güç bir yöntemdir.

Zorunlu cümle seçme yönteminde ise değerlendirme formu, her biri dört cümleden oluşan çok sayıda dörtlükten oluşmaktadır. Her dörtlükteki cümlelerden iki tanesi olumlu iki tanesi de olumsuzdur. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Amaç, değerlendiricilerin önyargı ile değerlendirme yapmalarını engellemektir. Yapılan değerlendirmenin sayısallaştırma işlemi personel birimi tarafından yapılmaktadır. Değerlendiricilerden her dörtlükteki cümlelerden biri değerlendirilenin durumuna en çok diğeri de en az uygun olmak üzere iki cümle seçmesi istenir. Gerçekte her dörtlükteki iki olumlu iki olumsuz cümlelerden yalnızca birer tanesi işteki başarıyı ve başarısızlığı göstermektedir. Cümleler okunduğunda bunlardan hangisinin olumlu hangisinin olumsuz olduğu anlaşılammaktadır. Bu yöntem değerlendirilenleri, değerlendiricilerin ön yargılarından uzak tuttuğundan yararlı görülmektedir. Ancak hazırlanmasının çok güç ve zaman alıcı olması nedeniyle eleştirilmektedir.

1.9.1.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Personelin çalışmasını ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu, genellikle "EVET / HAYIR" yanıtı ölçekleri kapsayan yöntemdir. Değerlendirici, personelin durumunun bu sorulardaki tanımlara uyup uymadığını formu işaretleyerek belirlemektedir. İşaretlenenlere karşılık gelen puanlar toplanarak personelin performans değeri bulunmaktadır [Bingöl, 1998: 244]. Ayrıca, "EVET / HAYIR" şeklinde değerlendirmek yerine, puanlama usulü ya da "çok yüksek, yüksek, orta, yetersiz, çok yetersiz" şeklinde sıklık değerlendirme ölçeklerine de başvurulmaktadır (Bknz. Şekil 5).

Şekil 5 : Kontrol Listesi Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı :	Ünvanı :	
Bölümü :	Departmanı :	
Değerleme Tarihi :	Değerlemeyi Yapan :	
	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkat çeken bir ilgi gösterilmiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi iş bilgisine sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyorlar mı?	-	-
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapanı takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyar mı?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

Kaynak :Bingöl, D (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, s. 245.

Yöntemin geliştirilmiş modeli ise, ağırlıklı kontrol listesi yöntemidir. Uzmanlar, ölçütleri örgütsel etkinliğe katkı derecesine göre katsayılarla puanlandırmaktadır.

1.9.1.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem istatistikteki “Normal Dağılım Eğrisi”nin özelliklerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Başka bir deyişle bu yöntemle değerlendiriciler değerlendirecekleri astlarını önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli başarı derecelerine dağıtmak zorundadırlar. Bu yöntem her örgütte çalışanların başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmakta olması nedeniyle eleştirilere uğramıştır.

1.9.1.1.6. Kritik Olay Tekniği

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirdiği her çalışanın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. (Bknz. Şekil 6) Bu yöntem astların başarı durumunu en nesnel ve doğrudan yansıması nedeniyle yararlı görülmektedir. Ancak her davranışlarının “deftere” kaydedileceği düşüncesinin astları rahatsız edeceği ve verimliliklerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir.

Şekil 6 : Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

Açıklama : Elemanın performansını kendi sözlüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz Performans alanlarını not edin ve açık seçik örneklerle verin.

İŞ GÖREVLERİ

Etkililik

- ✓✓✓✓ Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.
- ✓✓✓✓ Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
- ✓✓✓✓ Görevlerini anladığı görülüyor.
- ✓✓✓✓ Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay : _____

İş Bilgisi

- ✓✓✓✓ İşiyile ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
- ✓✓✓✓ Gerçekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
- ✓✓✓✓ Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
- ✓✓✓✓ Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay : _____

İNSAN İLİŞKİLERİ

İletişim

- ✓✓✓✓ Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
- ✓✓✓✓ Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
- ✓✓✓✓ Örgütsel konularda becerikli.
- ✓✓✓✓ Nezaketçileri ve meslektaşlarını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

Olay : _____

Başkalarıyla ilişkiler

- ✓✓✓✓ Diğer çalışanlara karşı saygılı.
- ✓✓✓✓ Diplomatça davranıyor.
- ✓✓✓✓ Örgüt içi ilişkilerin önemine farkında.
- ✓✓✓✓ Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.

Olay : _____

DİĞER

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

Kaynak :Palmer, M.J., (1993), Performans Değerlendirmeleri (Çev:Doğan ŞAHİNER), İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şt., s. 49

1.9.1.1.7. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği; 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilen, personelin iş başarısını belirlenen seçilmiş davranışlara göre analiz etmede kullanılan ölçektir [Erdoğan, 1991; 191]. Performans değerlendirme sonuçlarının personel tarafından kendilerini geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Değerlendiricilere de sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır [Can, vd., 2001 : 182].

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği geliştirilmesinde ilk aşama, kritik olay yöntemiyle personel, amir ve iş analistlerinden iş başarısı ile ilgili veriler toplamaktır. İkinci aşamada toplanan veriler, iyi kötü performans özellikleri ya da gerekli/gereksiz davranışlar biçiminde genel sınıflara gruplandırılmaktadır [Mondy, vd., 1996: 350]. Örgüt politikalarını kolay kavrama, uyumluluk, personel kaynaklarını etkin kullanma,

gruplara örnek verilebilir [Erdoğan, 1991:194-195]. Her grup, personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Üçüncü aşamada, kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen gruplar içinde toplanmaktadır (Bknz. Şekil 7). Son aşamada ise, kritik olaylarda tanımlanan davranışlar yedi ya da on aralıkla derecelendirilerek ölçek hazırlanmaktadır [Can, vd., 2001: 182].

Şekil 7 : Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği

Açıklama : Çalışanların performanslarına iş sırasında başka kişilerle kurdukları ilişkiler bakımından değer biçin. Söz konusu elemanın iş arkadaşlarıyla, nezaretçileriyle, satıcı ve alıcılarla uyum yeteneğini sizce en iyi gösteren puanı işaretleyin.

Yüksek Performans		Davranış Örnekleri
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor	7	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim ve birlikte çalışma
Organizasyonun yararına olacak ilişkiler kuruyor.	6	Müşterilerin adlarını tek tek bilme
Kolay iletişim kuruyor.	5	Başkalarıyla birlikte olmaktan hoşlanıyor görünmek.
Ortalama Performans		
Kibar davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor.	5	İş arkadaşlarına yardım ihtiyaçları olup olmadığını sorma
	4	Yardım istenmesini beklemeden müşterilere yardımcı olma

Kaynak : Palmer, M.J., (1993). Performans Değerlendirmeleri, (Çev: Doğan ŞAHİNER), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. s.43

Yöntemde kullanılan ölçütlerin belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanarak değerlendiriciyi yansızlığa yönlendirmesi, sürece hem değerlendiriciyi hem de değerlendireni katması, grupların birbirinden bağımsızlığı ve tutarlılığı, geri bildirim kolaylığı yöntemin en belirgin faydalarıdır [Donnelly, vd., 1998: 420-422]. Buna karşın; ölçütlerin geliştirilmesinin çok zaman ve emek gerektirip masraflı olması, personelin gözlenebilir davranışlarına dayandığından değerlendirmede yarguların etkin rolünün olması, ölçütlerin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması ve güncelliğinin muhafaza edilememesinden iş tanımlarına uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkması yöntemin aksayan yönleridir [Palmer, 1993: 44]. Bu aksaklıkları gidermek

çıkması yöntemin aksayan yönleridir [Palmer, 1993: 44]. Bu aksaklıkları gidermek için davranış gözlem ölçekleri geliştirilmiştir. Ölçeklerin geliştirilmesi davranışa dayalı değerlendirme ölçeğinde uzmanlar tarafından yapılırken; davranış gözlem ölçeklerinde istatistiksel analizden yararlanılmaktadır. İstatistiksel analiz, başarılı personeli başarısız olandan açık biçimde ayırt etmede kullanılacak davranış ve kritik olayları belirlemede kullanılmaktadır [Can, vd., 2001: 185].

1.9.1.1.8. Serbest Anlatım Tekniği

Bu yöntemle değerlendirme yapacak amirden değerlendirdiği astın nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf tarafları ile ilgili olarak bir kompozisyon yazmaları istenir. Yazılan bu kompozisyona göre değerlendirme yapılır. Bu yöntemin başarısı, değerlendiricinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlemlerini en iyi şekilde ifade edebilmesine bağlıdır.

1.9.1.1.9. İş Boyutu Ölçeği

Performans değerlendirme direkt olarak personelin yaptığı işe göre yapılmak istendiğinde; grafik ve sıralama yöntemlerinin harmanlaşmış hali olan iş boyutu ölçeği kullanılmaktadır (Bknz. Şekil 8). İş boyutu ölçeği, her bir iş grubuna göre kolaylıkla ayrı ayrı düzenlenebilecek ölçektir. İş boyutu olarak, işin yapılması için gerekli faktörler kabul edilmiştir. Bu faktörler, doğrudan doğruya işin yapılış aşamaları ve bu aşamalarda personelin üstleneceği sorumluluklardır. Kişilik ölçeğinin içinde yoktur ya da ikinci planda kalmaktadır. Değerlendirme, genelde beşli yapıda gerçekleştirilmektedir [Erdoğan, 1991: 189].

Şekil 8 : İş Boyutu Ölçeği Örneği

İŞ BOYUTU ÖLÇEĞİ (İŞE GÖRE DEĞERLENDİRME)	
Yüksek Performans	Davranış Örnekleri
Personelin Adı Soyadı :	Bölümü :
İş Ünvanı :	İlk Kodu :
İlk Yönetici :	Değerlendirme Tarihi :
Değerlendirmeyi Yapan :	
Toplam Puan :	
Değerlendirmede Seçeneklerin Anımları :	
A = Çok İyi B = İyi C = Tatminkar D = Yetersiz E = Çok Zayıf	
DEĞERLER	
BAŞARI ANALİZİ İÇİN İŞ BOYUTLARI	
A B C D E	
1. Sayılarla çalışmaya ilgi duyma	
2. Sayıları kolay hatırlama	
3. Mali mevzuata hakim olma	
4. Muhasebe ve mali işler bilgisine sahip olma	
5. Mali alandaki değişiklikleri bilme	
6. Mevzuat, yönetmelik ve kanunları tam hatırlama	
7. Sağlıklı yorumlar yapabilme	
8. Elemanların yetişmesine katkıda bulunma	
9. Bilgisini başkalarına kolay aktarma	
10. Gelişmeleri izleme	
11. Sır saklama	
12. Çalışma ortamını düzenli tutma	
13. Sorun giderici davranış içinde bulunma	
14. İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma	
15. Dosya ve evrak düzenleme bilgisinin olması	
16. Yazısının okunur ve düzenli olması.	

Kaynak : Aldemir, M.C., Ataoğlu, A., Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Fakülteler Kitabevi, s. 318

İş boyutu ölçeğinde değerlendirmenin etkinliği iş boyutunun sayısına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, personel performansını etkileyen tüm faktörler ölçüt olarak kabul edilebilmektedir. Ölçek, genellikle üretime yönelik örgütlerde üretim hatlarında çalışan personel veya yönetim grubunda çok yönlü iş yapan personelin değerlendirilmesinde geçerlidir. İş boyutu ölçeğinin puanlı olarak uygulanması, personel arasında sıralama yapılabilmesine olanak tanımaktadır. Ölçeğin hazırlanması ve anlaşılması ile kullanılması kolaydır. İş boyutları katsayılarla ağırlıklandırılarak ölçek geliştirilebilmektedir. Ancak, her iş boyutunun çok iyi analiz edilerek, işin genel yapısı içindeki ağırlığının belirlenmesi gereklidir. Puanlandırma esnasında yapılacak hata, değerlendirmenin tümüne yansımaktadır. Bu nedenle, gereksiz iş boyutlarının da ayıklanması gereklidir. İş boyutunun sayısının artması, ölçeğin ölçüm gücünün artması demek değildir. Ölçeğin güçlülüğü; iş açısından performansı belirleyen faktörlerin eksiksiz saptanmasına ve değerlendiricinin analiz sırasında dikkatli davranmasına

bağlıdır [a.g.e., s. 191].

1.9.1.2. Grup Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde, yöneticilerden oluşan bir grup, personelinin durumlarını inceleyerek değerlendirme formlarını doldurur. Bu yöntem, değerlendirme yapan grubun kimlerden oluştuğuna bağlı olarak ikiye ayrılır.

1.9.1.2.1. Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirme formları personelin performanslarını iş başında izleyen uzmanlarca doldurulur ve personelin yakın amirine verilir. Böylece bu yöntem hem yöneticilere değerlendirme formlarını doldurmak külfetinden kurtarmakta hem de onların kişisel önyargılarının değerlendirmeyi etkilemesini engellemektedir.

1.9.1.2.2. Yönetim Grubunca Yapılan Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde personel yönetimden oluşan bir grupça karşılıklı görüşme ve tartışma sonucu değerlendirilir. Bu yöntem, personelin eğitimine önem veren örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu yöntemin sağladığı en büyük yarar değerlendirmeye etki eden ön yargıların en alt düzeye indirilmesidir.

1.9.1.3. Çalışanın, İş Arkadaşlarınca Değerlendirilmesi

Bu yöntem, belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan personelin birbirlerini değerlendirmesi esasına dayanan bir yöntemdir. Personelin başarısını en iyi biçimde değerlendirecek olan kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşı olduğu düşüncesinden yola çıkmıştır. Bu yöntemle iş arkadaşları tarafından doldurulan

formlar çalışanların en yakın üstleri tarafından gözden geçirildikten sonra son raporlar hazırlanır [Bingöl, 1998: 75].

1.9.1.4. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yetersizlikleri ve Yapılan Eleştiriler

Sürekli iyileştirme çalışmalarına rağmen, kullanılan yöntemler sıklıkla bazı noktalardan eleştirilmektedir. Bu eleştirilerde en çok vurgulanan geleneksel yöntemlerde çalışanın sadece üstü tarafından değerlendiriliyor olmasıdır [Palmer, 1993: 17-20].

Performans değerlemede ilk amirin değerlemesinden kaynaklanan hatalardan birincisi, ilk amirin sadece izleyebildiği kadarıyla değerlendirme yapmasıdır. Bir çalışanın farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olabilir. Yönetici gerek vakit darlığı gerekse konumu gereği çalışanın performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir. Bunun sonucunda ya çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilir ya da çalışan tüm enerjisini değerlendirmenin yapıldığı alana kaydırır. Bu durumda performans değerlendirmesi gerek işletme gerekse de çalışan açısından istenilen amaca ulaşmamış olur.

Olabilecek ikinci hata değerlendirmenin objektifliği ile ilgilidir. Yöneticiler çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilirler. Her iki durumda da performans değerlendirmesi etkinliğini yitirir.

Bir diğer hata , yöneticiler çalışanı belirli bir alandaki yüksek performansına bakarak yani hale etkisiyle , diğer alanlarda da olduğundan yüksek olarak değerlendirebilirler. Benzer hatalı değerlendirme aksi durumda yani boynuz etkisiyle [a.g.e., s. 16-17] belirli bir alandaki düşük performansına bakarak diğer alanlarda da düşük olarak değerlendirme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda değerlendirmenin etkinliğini olumsuz yönde etkiler. Değerlendirmelerin olumsuz etkilendiği unsurlardan biri de insanların iş ilişkileri ile kişisel ilişkilerini birbirinden ayırmanın zorluğudur.

Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif olmaları ihtimali oldukça düşüktür. Bu nedenle yönetici kişisel olarak yakınlık duyduğu bir çalışanı işteki performansı düşük bile olsa olduğundan daha iyi olarak değerlendirebilir.

Performans değerlendirme yöntemlerindeki hatalardan biri başkası da, herkesin performans notlarını belirli bir ortalama etrafında toplama eğilimidir. Bu durumda değerlendirilen grupta hiç kimse yüksek ya da düşük bir not alamaz. Yöneticinin değerlendirme esnasında böyle bir tutum takınması değerlendirmeyi hiçbir işe yaramayan bir faaliyete dönüştürecektir.

Son olarak performans değerlendirmelerinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri de değerlendirenin bazı önyargılara sahip olmasıdır. Etkili bir performans değerlendirmesi değerlendirenin önyargılardan arınmasını gerektirir. Aksi takdirde önyargıların değerlendirmelere yansımaları kaçınılmazdır. Önyargılardan arındırılmamış bir değerlendirme hiçbir biçimde bekleneni veremez [Bernardin ve Russel, 1998 : 255-258]. Görüldüğü gibi geleneksel yöntemlerle yapılan değerlendirmelerde bilerek veya bilmeden yapılan çeşitli hatalar performans değerlemenin etkinliğini azaltabilmektedir.

1.9.2.Çağdaş Yöntemler

1.9.2.1.Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılan amaçlara göre yönetim kavramı yönetime ilişkin yeni bir düşünce, yaklaşım ve uygulama biçimini anlatmaktadır. Başta ABD ve Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere birçok ülkeden büyük ilgi görmüştür.

Amaçlara göre yönetim;bir organizasyonun çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin, organizasyonun temel amaçlarını birlikte belirlemelerini, personelin sorumluluk alanlarının gerçekleştirilmeleri beklenen sonuçlar bakımından belirlenmelerini, belirlenmiş amaçların organizasyonu oluşturan birimlerin faaliyetlerinde birer kılavuz ve personelin performans ve katkılarının değerlendirilmesinde birer kriter olarak

kullanılmasını öngören bir süreç olarak tanımlanabilir.

Amaçlara göre yönetim örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel gereksinimleri arasında var olduğu öne sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişi ile örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Bknz. Şekil 9).

Şekil 9 : Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirme Formu Örneği

Adı _____		Ünvanı _____	
Nezaretçi _____		Ünvanı _____	
Değerlendirme dönemi _____			
Performans Alanları	Öncelik	Performans	
İş Hedefi		(Performans (1'den 5'e kadar))	
Mesleki Gelişme Alanları		Yorumlar	
Nezaretçi _____			
Eleman _____			
Tarih _____			

Kaynak : Palmer, M.J. (1993), Performans Değerlendirmeleri (Çev: Doğan ŞAHİNER), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şt., s.51

1.9.2.1.1. Amaçlara Göre Yönetimin Kullanıldığı Yerler

Amaçlara göre yönetimin öncelik sırasına göre kullanıldığı yerler şunlardır:

- İşteki performansların değerlendirilmesi
- Planlama

- Motivasyon
- Ast-üst ilişkilerinin ve aralarındaki haberleşmenin geliştirilmesi
- Yönetim potansiyelinin artırılması
- Çeşitli kademelerde belirlenen amaçlar arasındaki bütünlüğün sağlanması
- Yöneticilerin görevlerini açık olarak anlamalarına imkan sağlanması
- Alt kademelerden bilgi toplanması
- Performansın geliştirilmesidir.

1.9.2.1.2. Amaçlara Göre Yönetimin Aşamaları

Üst kademe yöneticilere ve tüm personele amaçlara göre değerlendirme sistemini ne olduğunu, nasıl işlediğinin ve sağlayabileceği yararların bütün açıklığı ile anlatılması ve benimsenmesinin sağlanması, sistemin onaylanması ve uygulanmasına karar verilmesidir.

Her değerlendirme dönemi başında, üstler ile astların ortak toplantılarında organizasyonların tümü birimleri ve kademeleri için amaçların, performans kriterlerinin ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçların belirlenmesi, değerlendirme dönemi sonunda elde edilen performansların (amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesinin) yine üstlerle astların katıldıkları ortak toplantılarda ve katılmalı yönetimlerle değerlendirilmesidir.

Sistemin belirli zaman aralıkları ile gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapılması, varsa eksikliklerin tamamlanması ve değişen şartların ve bu alanda sağlanan bilimsel gelişmelerin ışığında yeniden düzenlenmesidir.

AGY uygulaması amaçlara ulaşılması üzerine odaklaştığından personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur. AGY uygulaması bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her personeli tek başına değerlendirir, AGY personelin gelecekteki başarısı üzerinde de odaklaşır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması

gerektiği konusunda bilgi sağlar.

1.9.2.2. 360° Geri Bildirim Sistemi Yöntemi

Son yıllarda üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı bu yöntemde ise birden fazla değerlendirici yer almaktadır. Değerlendirme, amirlerin, yöneticilerin yanı sıra, değerlendirilenin kendisinin, iş arkadaşlarının, astlarının ve iş kolunda mevcut ise müşterilerin aynı zamanda yaptığı ve tüm sonuçların dikkate alınması ile gerçekleşen bir değerlendirme sistemidir [Arslan, 2002: 17].

360° Geri Bildirim Sistemi, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değerşik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

1.9.2.2.1. Avantajları

Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri bildirim sağlar. Bunun yanı sıra;

- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, dolayısı ile bir kişinin duygusallığı önlenir.
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar.
- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar.

1.9.2.2.2. Dezavantajları

- Astların teker teker yöneticilerini hangi puanla değerlendirdiğinin açıkça üste bildirilmesi sakıncalıdır.
- Açıkça tek tek puanların aktarılması yerine yöneticinin ortalama olarak kaç puan aldığı kendisine bildirilir ise, yönetici de bir geri besleme ile kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olur.
- Babacan lider tipinin kabul gördüğü Türkiye ortamında bazı yeni değerlendirme hatalarını ortaya çıkarabilir.
- Personelin sürekli eğitime zorunluluğu vardır.
- Başlangıç aşamasında - sistem kurulana kadar - maliyetlidir.

Yöntem ikinci ve üçüncü bölümlerde daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Giderme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında nesnel ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılmıştır. Fakat, değerlendirme süreci aşırı derecede duygu, değer ve tutumlardan etkilenmekte; hatta, hatalı algılanan performans değerlendirmesi bireysel sorunları performans sorunlarıyla karıştırma eğilimi göstermektedir. Sağlıklı bir performans değerlendirmesi yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataların bilinmesi ve gerekli önlemlerin alınması sağlanmalıdır. İlk bölümde değerlendiricilerin bireysel hatalarının incelenmesini müteakip giderilmesi için çözüm yolları tartışılacaktır.

1.10.1. Değerlendirici Hataları

Davranış yönelimli ve kişilik özellikleri yönelimli ölçeklerin tamamı için subjektif değerlendirmenin etkisinden bahsedilebilir. Bu tür değerlendirme modellerinde, değerlendirmenin doğruluğunu negatif veya pozitif yönde etkileyen ve değerlendiriciden kaynaklı pek çok hata söz konusudur.

Performans değerlendirmesini planlarken ve icra ederken değerlendiriciler tarafından sık sık gerçekleştirilen hatalar şunlardır:

1.10.1.1. Performans Ölçütlerinin Yetersizliği Ve Belirsizliği

Personelin işi birçok görevden oluşmakta olup, bunlar iş tanımlarında belirtilmektedir. Eğer değerlendirici tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorunlar çıkmaktadır. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlendirici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olmaktadır [Can, vd., 2001: 174]. Personel işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde hatalı bir mesaj algılamakta; bu sayede, işle ilgili diğer ölçütler önemini yitirmekte, tercih edilenle diğerleri arasındaki ilişki zedelenmektedir [Palmer, 1993: 17]. Ayrıca, performans ölçütlerinin iyi tanımlanamaması ve ölçütlerin güvenilirlik ile geçerlilik testlerinin yapılmaması, sağlıklı bir değerlendirme formunun hazırlanmasını engellemektedir. Bu durum, değerlendiricileri kuşkuya yönlendirmektedir.

1.10.1.2. Aşırı Olumluluk/Olumsuzluk

Aşırı olumluluk; kimi değerlendiricilerin astlarıyla kötü olmamak, onlarla olan ilişkilerini bozmamak veya bazen tümüyle kişiliğiyle ilgili olarak astlarını sürekli olumlu değerlendirmesidir [Aldemir, vd., 2001: 288]. Bu durumu Palmer “değerlendirme enflasyonu” olarak nitelendirmekte; değerlendiricilerin bu hataya personelini motive etmek; yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olmak maksadıyla düştüklerini belirtmektedir [Palmer 1993: 18]. Bazen de, hoşlanılmayan bir astı terfi ettirerek başka bir bölüme göndermekte kullanılmaktadır [Uyargil, 1994: 74]. Aşırı olumluluk, performansın hoşça gitmeyecek yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunu göz ardı etmektedir. Gerçekler görmezden gelinmekte, personelin gelişmesi için geri bildirim önemi unutulmaktadır [Can, vd., 2001: 173]. Aşırı olumsuzluk ise, personeli hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Bunun nedeni, öznel yargıların değerlendirmeye yansıtılması ya da değerlendirmede kullanılan ölçütlere farklı anlamlar yüklenilmesi olabilmektedir [Aldemir, vd., 2001: 288]. Performansı küçümsemekte, personelin daha çok hatalarına, zayıflıklarına ve yetersizliklerine dikkat çekilmektedir. Bu sayede; üretkenlik azalmakta, personelin

gelişme hevesleri kırılmaktadır [Palmer,1993: 18].

Aşırı olumluluk/olumsuzluk etkisini gidermek için zorunlu dağılım yöntemi kullanılabilir. Ama, yetersiz kalmaktadır. Performans değerlendirme amaçlarını ve performans ölçütlerini açık biçimde belirlemek ve amir ile personele bildirmek gerekmektedir.

1.10.1.3. Taçlandırma/Karalama Etkisi

Taçlandırma etkisi, değerlendiricinin bir personelini belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir [Can, vd.,2001: 173]. Karalama etkisi ise, taçlandırma etkisinin tersidir. Bir personelin işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde, başarısız olduğu tek alanda öne çıkarılmasıdır [Palmer, 1993: 20]. Bu durum, personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Taçlandırma etkisine kimi yazarlarca “hale etkisi”; karalama etkisine ise “boynuz etkisi” de denilmektedir. Taçlandırma/karalama etkisini içeren değerlendirmelerde geri bildirim, geçerlilik ve güvenilirliğini kaybetmektedir. Böylelikle, personelin gelişimi engellenmektedir. Değerlendirici eğitimiyle zaafiyet giderilebilmektedir.

Gözlem süresinin arttırılması suretiyle olumsuz etkilerin azalacağı ileri sürülmüştür. Fakat, yapılan araştırmalarda amirlerin astlarının davranışlarına daha fazla alışmasından ötürü, etkinin arttığı gözlenmiştir [Cascio,1987: 84].

1.10.1.4. Nesnel Davranmama

Değerlendirme sürecinde; personelin bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi ve işe özgü davranışların göz ardı edilmesi değerlendiriciyi öznel davranmaya yönlendirmekte, adaleti zedelemektedir. Öznel bir değerlendirmenin sonuçları yararsız

olduğu gibi; personelin motivasyonunu azaltarak örgüte de zarar vermektedir. Her ne kadar personelin kişilik ve kişisel özellikleri örgüt için önemli bir faktör olsa da, performans değerlendirmesinde personelin iş davranışları üzerinde durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin, ölçülebilir ölçütler üzerinde odaklaşmak gerekmektedir [Can, vd.,2001: 174].

1.10.1.5. Merkezi Eğilim Etkisi

Bu hataya, “orta yol değerlendirme” de denilmektedir. Değerlendiricinin bütün personeli ortaya yakın bir biçimde değerlendirmesidir [Aldemir, vd.,2001: 289]. Bu durumda, gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamaktadır. Hiç kimse yüksek başarılı değerlendirilmediği gibi, başarısız olarak da değerlendirilmemektedir. Değerlendirici personele yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınmaktadır. Ne personele ne de örgüte bir yararı vardır. Personel performansı hakkında geçerli bilgi almadığı için, gelişmesine temel olacak verilerden yoksun kalmaktadır. Örgüt ise; kimin terfi ettirilip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinim duyduğuna dair verilerden yararlanamamaktadır. Ancak, zorunlu dağılım yöntemi bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir [Can, vd.,2001: 174].

1.10.1.6. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendiricinin, personelin yalnızca son zamanlardaki iş performansını dikkate alması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı; önceleri çok başarılı olan, ancak son zamanlarda başarılı olmayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirilenler bu hatanın farkında olduklarında, özellikle değerlendirme zamanı yaklaştığında istekli, verimli, ilgili ve işbirlikçi olmaya çaba harcamaktadırlar [Aldemir, vd.,2001:289]. Amirler, etkilenmemeleri hususunda eğitilmeli ve bilinçlendirilmelidirler.

Yakın zaman etkisi, değerlendirmenin sürekliliği ilkesiyle çelişmektedir. Personelin performansı bütün değerlendirme dönemi dikkate alınarak değerlendirilirse etki giderilebilmektedir [Can, vd., 2001: 175]. Bu da; değerlendiricilerin personel hakkındaki gözlemlerini değerlendirme süresince kayda geçirmeleriyle sağlanabilmektedir.

1. 10.1.7. Kontrast Hataları

Değerlendiricinin kısa süre içinde birçok personeli değerlendirmesi, arka arkaya yapılan değerlendirmelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşılmasına sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her ast kendisinden önce değerlendirilen personelin aldığı puandan etkilenecektir. Bu tür hataların önlenmesi için personel; başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmalıdır [Bingöl, 1990: 185].

1.10.1.8. Statüden Etkilenme

Değerlendiricilerin, personelin statülerinden etkilenecek; örgütte önemli kabul edilen statüdekileri yüksek, önemsiz kabul edilenleri düşük performans düzeyinde değerlendirme eğilimidir. Özellikle sıralama yöntemi bu hataların yapılması için oldukça uygundur.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde faydalanmak ve personeli kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ve unvandakilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatayı önleyecektir.

1.10.1.9. Kültürler Arası Farklılaşma

Değerlendiriciler yetiştikleri kültürün doğrultusunda karar vermektedirler. Bu nedenle, farklı kültürlerle mensup personelin değerlendirilmesi istendiğinde; değerlendiriciler

kendi kültürlerinin etkisinde kalmaktadırlar. Özellikle küreselleşme rüzgarlarının etkisini daha fazla hissettirdiği uluslararası örgütlerde en sık karşılaşılan sorun olarak değerlendirilmektedir [Werther ve Davis, 1994: 346]. Başka bir ülkeye görevlendirilen personelin; göreve başlamadan önce, gideceği yer hakkında eğitilmesi hatanın etkisini azaltacaktır.

1.10.1.10. Önyargıların Etkisi

Değerlendiricilerin önyargılara sahip olması değerlendirmenin seyrini değiştirmektedir. Önyargılar geçmişteki ilişkilere, cinsiyete, yaşa, din, dil ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına; personelin eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine; bir grup personelin o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açmaktadır. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirmektedir. Bireysel önyargıların farkına varılabilmesi için, değerlendiricilerin eğitimden geçirilmesi gerekmektedir [Palmer, 1993: 23]. Personelin ne olduklarından ziyade, nasıl iş yaptıkları değerlendirilmelidir. Bu hem örgütün hem de personelin yararındadır.

1.10.1.11. İşlere Yönelik İşbölümünün Değişkenliğinin Dikkate Alınmaması

Yoğun işbölümü çağımız örgütlerinin temel yapısal özelliğidir. İşbölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadan, işleri birbiriyle bağlantılı fakat verimlilikleri farklı iki personelin değerlendirilmesi yanıltıcı olmaktadır. Bu nedenle, işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlendirilmelidir [Can, vd., 2001: 175]. Ayrıca, işlerin yapısal değişiklikleri performans üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, esnek çalışma saatleri uygulamak performans geliştirici etki yapmaktadır [Uyargil; 1984: 2]. İşin icra edildiği fiziksel ortam ile kullanılan araç, gereç ve teçhizatın modernleşmesi de performansın gelişmesinde etkin rol oynamakta olup, değerlendirme esnasında göz ardı edilmemelidir.

1.10.1.12. Rekabetçi Değerlendirici

Değerlendiricinin kendisini değerlendirilenlerden iyi görmesi ve onlara daha düşük değerlendirme yapmasıdır.

1.10.1.13. Benzerlik Etkisi

Değerlendiricinin kendisine benzer kişileri daha elverişli değerlendirmesi, onlara daha ılımlı bakmasıdır.

1.10.1.14. Geçmiş Etkisi

Değerlendiricinin değerlendirilenin eski sicil/notları yönünde veya aksi yönde değerlendirme yapmasıdır. Değerlendiricinin aynı şahsı müteakip dönemlerde değerlendirmesi durumunda da aynı etkiden bahsetmek mümkündür.

Yapılan çalışmalara katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, değerlendirmelerde bilinçli olarak kendilerinin ve çalışanlarının çıkarları doğrultusunda oynadıklarını kabul etmişlerdir.

1.10.2. Değerlendirici Hatalarını Giderme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında, nesnel ve önyargısız olacakları varsayımına dayalı olup, hataların büyük kısmı değerlendiricinin farkında olmadan ortaya çıkmaktadır. Bazen değerlendiricinin belleğinin güçlü olmamasından, bazen de yaşanan ortamın psikososyal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Büyük kısmı ise, sistemlerin değerlendiriciler tarafından iyi tanınmamasından; özellikle, hakkında bilgilendirilmemesinden doğmaktadır. Bu durum, sistemlerin etkinliğini önemli ölçüde azaltmaktadır. Sistemleri tanıtmaya verilen

eğitimin yetersiz oluşu ya da değerlendiricilerin bu konudaki ihlaliyle doğan hataların giderilmesinde eğitimin önemi tartışılmaz olmaktadır [Başaran, 1984:78]. Eğitim, değerlendiricinin hem gözlemlediği davranışı nasıl anlamlandıracağını hem de değerlendirilenleri birbiriyle tutarlı hale nasıl getireceğine yardımcı olmaktadır.

Performans değerlendirmesine nesnellik kazandırmak çabası, üstün yansızlığı sağlamayı amaçlayan sistemleri de geliştirmiştir. Daha doğrusu, yansızlığı sağlamak için sistem içinde bir takım önlemler geliştirilmiştir. Bunlardan ilki; değerlendirmeyi birkaç üste ya da bir kurula yaptırmaktır. Bu sayede, ölçülü sınırlar içinde değerlendirme yapılması sağlanabilmektedir. Diğeri ise, değerlendirmenin açık olmasıdır. Açıklık; personeli geleceğe hazırlamaya ve personelin geleceğe yönelik olarak performansını iyileştirmeye çaba göstermesine olanak kazandırmaktadır. Zaman zaman üstlerin, astları ile ilişkileri bozulmaması için iyi not verdiğine ilişkin eleştiriler yapılmaktadır [Canman, 2000: 168].

Adil, nesnel ve işe ilişkin bir performans ölçme sistemi kullanmanın da hataların giderilmesinde çok büyük önemi vardır. Seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermeli, değerlendirme esnasında “orta, düşük, zayıf ” gibi farklı anlamlandırılabilir ölçekler kullanılmamalıdır [Aldemir, vd., 2001: 289-290]. Ayrıca, değerlendirici personelin işini nasıl yaptığını düzenli biçimde izlemeli ve az sayıda personeli değerlendirmelidir. Bu sayede, hem yorgunluk ve bıkkınlığın değerlendirmeyi olumsuz etkilemesi hem de personel arasındaki ayrımcılık önlenmiş olmaktadır [Palmer, 1993: 36].

Performans değerlendirmesine ilişkin sorunlar özünde insan olduğundan, hiçbir zaman tümüyle ortadan kaldırılamamaktadır. Ama, ölçütler ve personele verilecek bilgiler örgüt içindeki herkesin anlayabileceği ortak bir lisan haline getirildiğinde; performans değerlendirmesi çok etkili bir yönetim aracı haline gelmektedir.

1.10.3. Ülkemizde Performans Yönetim Sisteminde Gelişmeler

Geleneksel değerlerin zerine, Batı teknolojesi, kurum ve yaklaşımlarım benimseyen Türkiye, Doğu ve Batı'nın harmanlanmış halini temsil etmektedir. Hofstede'nin (1983) Türkiye'yi de içeren geniş kapsamlı kültürler arası çalışmasında; ülkemizin, g aralığının ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, geleneksel olarak dişil değerlerin baskın görüldüğü olduğa toplulukçu bir kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durumu; Aycan ve Kanunga (2000) tarafından yapılan çalışma da destekler mahiyettedir. Araştırma yapılan on ülke arasında Türkiye; dişil özellikleri ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci, g mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında beşinci sırada yer almaktadır. Bulgular ışığında, Türk Kültürü'nn toplulukçu özelliklerinde ve g aralığında bir azalma tespit edilmiş olup; ekonomik ve kültürel anlamda dışa açılmanın bir yansıması olarak yorumlanmıştır.

Türk kültürel ve sosyal özellikleri; ilk anda performans değerlendirmesine bireyci bir yaklaşım yerine takım yaklaşımının daha uygun olacağını akla getirmektedir. Ancak, sürekli yükselen bireyci değerler takım performansı yaklaşımının her zaman en ideal çözüm olamayacağını düşündürmektedir. Yüksek güç aralığı ise, kültüre uygun bir bireysel değerlendirme yaklaşımı geliştirmede avantaj haline getirilebilir. Ancak, geri bildirim esnasında amirler azaltılmış bir güç aralığı oluşturmak zorundadırlar [Sümer, 2000: 84-86].

Arthur&Andersen Danışmanlık Őirketi tarafından 1999 ve 2000 yıllarında yapılan araştırmalarda, 100 soruyla Türkiye'de insan kaynağının nasıl yönetildiğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. İstanbul Sanayi Odası İlk 750 Şirket sıralaması örneklem erevesi olarak seçilmiştir.

Tablo 2 : Arthur & Andersen İK Araştırması Karşılaştırmalı Sonuçları(1999-2000)

ANKET SORULARI	YILLAR	
	1999	2000
Performans Değerlendirme Sistem Varlığı	% 78	% 80.8
Standart Değerlendirme Formunun Varlığı	% 73	% 72
Performans Değerlendirme Kriterlerin Yeknesaklığı	% 14	% 22.1
Performans Değerlendirme Sisteminde en yaygın Baz alınan Kriterler	-----	Hedef Yetkinlik ve Davranış (% 29.6)
Performans Değerlendirme Sonuçlarının En Yaygın Ele Alınmış Biçimi	Karşılıklı (% 44)	Karşılıklı (% 43)
En yaygın kullanılan Değerlendirme Yöntemi	Bireysel Bazlı (% 70)	Bireysel Bazlı (% 69)
Sonuçların En Yaygın Kullanıldığı Alan	Ücret ve Ek Kazanç (% 65)	Kariyer, Ücret ve Eğitim İhtiyaçları (% 46.9)

Kaynak : Arthur & Andersen, (2000). 2001' e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul, Sabah Yayıncılık A.Ş., s. 89

Katılımcı şirketlerin; % 68 4'ü büyük, % 7.9'u küçük ve % 23.7'si orta ölçekli işletmelerdir³. Sektörel bazda ilk üç sırayı finans (% 16,3); hızlı tüketim (% 14,7) ve otomotiv (% 9.8) şirketleri almaktadır. Şirketlerin % 65.2'si en fazla 5; % 30.8'i 6-10 arası; % 4'ü 11 ve üzeri hiyerarşi kademesi bulunan işletmelerdir.

³ Toplam çalışan sayısına göre işletme büyüklüğü için KOSGEB (DİE 1992) verileri baz alınarak ölçeklendirme yapılmıştır. Böylece 1-49 personeli olan işletmeler küçük, 50-199 olan işletmeler orta, 200 ve üzerinde personeli olan işletmeler büyük ölçekli olarak sınıflandırılmıştır.

Türkiye'de performans yönetim sistemleri kurumsallaşma aşamasında olduğundan, araştırma sonucunda sistemin yaygın kullanım alanı bulması ve yaşanan sorunlara rağmen artışı sağlıklı bir eğilimin yansıması olarak değerlendirilmelidir (Bknz.Tablo 2). Bireysel bazlı değerlendirmelerdeki düşüş, dünyada ve ülkemizde proje/takım şirket bazında performans değerlendirmelerine duyulan ihtiyacın göstergesidir. Unutulmamalıdır. ki, örgütün performansı ölçülmeden, personelin değerlendirilmesine geçildiğinde başarısızlığın ödüllendirilmesi tehlikesi artacaktır.

Uyargil ve arkadaşları tarafından İcra edilen Cranfield adlı uluslar arası araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Cranfield Araştırması'nda Ülkemizdeki örgütlerin performans yönetimini % 60 terfi potansiyelini belirlemek; % 53 bireysel performansa dayalı ücreti tespit etmek, % 51 eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla kullandıkları ortaya çıkmıştır [Uyargil v.d., 2001: 42-47].

Performans değerlendirme sonuçlarının her iki çalışmada da en yaygın kariyer, ücret ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanılması; sürecin amacının örgütteki personelin iyiden kötüye sıralanması olmadığını; öncelikle örgütsel amaçların astlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecelerinin ortaya çıkarılması, örgütsel amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutluluk duyduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesi [Arslan, 1998: 107] olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları, performans yönetim sürecinin Şekil 1'de gösterildiği üzere bütünleşmiş tek bir süreç olarak uygulanmasına örgütleri yöneltmektedir.

Türkiye' de insan kaynakları bölümlerinin, örgüt içinde destek görevi yerine stratejik bir konuma yerleşmesi gerektiği bilinci arttıkça; genelde mevcut olan statik kural ve ölçüler sistemi, personeli geliştiren dinamik bir değerlendirme sürecine dönüşecektir.

2. 360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ

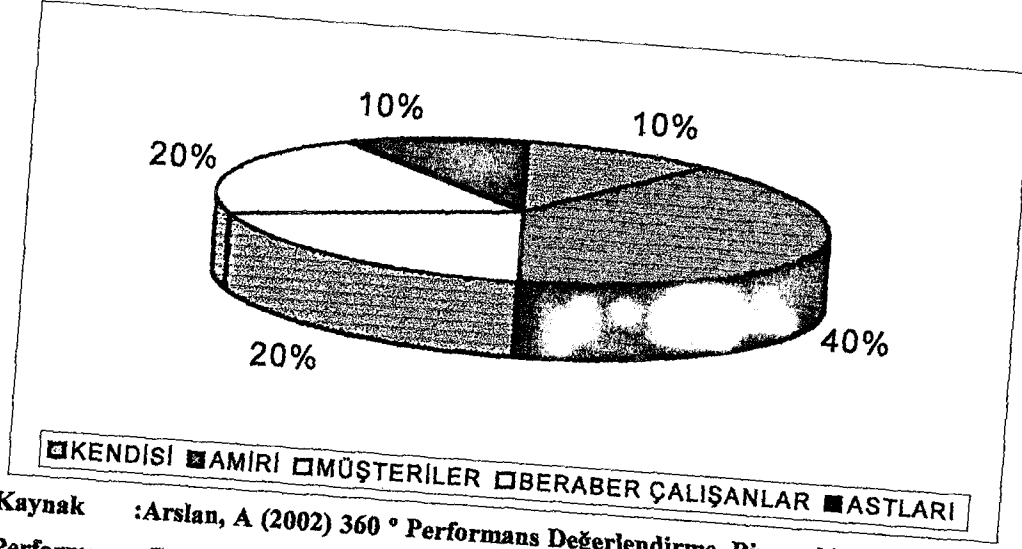
2.1. 360° Geri Bildirim Sistemi Nedir?

360° Geri Bildirim Sistemi, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, iş yerindeki bütün kaynaklar dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak kısaca tanımlanabilir. Amir pozisyonundaki yönetici yine geri besleme verecektir ama aynı işi yapan arkadaşları, kendisi ve astları da değerlendirmeye dahil olacaklardır.

Geleneksel organizasyonlarında çalışanların değerlendirilmesi ve geri besleme verilmesi sadece tek yönde, yöneticiden olurdu. 360° Geri Bildirim Sistemi, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamaktadır, bir çok organizasyon kaynak olarak sadece üstlerden değil aynı zamanda denkler ve astlardan da performans geri beslemesi toplamının potansiyel getirilerini görmeye başladı. Bu getiriler içinde; daha iyi performans bilgisi, tek bir üstten gelenden daha güvenilir değerler ve geri beslemenin alınmasından sonra daha gelişmiş lider performansı bulunur [Atwater, v.d., 1995].

360° Geri Bildirim Sistemi yönetimini, yapısal davranışlar üzerine çalışan bir grup Amerika Birleşik Devletlerinde çok sayıda örgütteki çalışmalar sonucu, bir değerlendirme aracı ya da yönetimi olarak geliştirmişler [Ergüden, 1998: 106] ve 1960'lı yılların başında literatürde yerini almıştır. Bu araç, birçok farklı amaç için örgütlerde kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı; personelin performanslarının daha kapsamlı ve objektif değerlendirilmesi ve personele bu şekilde geri bildirim sağlamasıdır. Değerlendirme sonucunda, personelin güçlü ve zayıf alanları tespit edilmekte ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçları belirlenerek kişisel gelişimine olanak sağlanmaktadır [Yüce, 2001].

Şekil 10 : 360° Geri Bildirim Sistemi Havuzu



Kaynak : Arslan, A (2002) 360 ° Performans Değerlendirme, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç. Kalder Forum 2 (6), 11

Türkiye'de pek yaygın kullanılmayan 360° Geri Bildirim Sistemi yönetim modeli, diğer yöntemlere nazaran performans yönetimine farklı bir bakış açısı getirmektedir. Personelin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek ve personeli farklı açılardan gözlemleyebilenlerin değerlendirmelerini sağlamak için kullanılmaktadır. Personelin davranışları ve bu davranışlarının etkileri hakkında üstlerinden, çalışma arkadaşlarından ya da üyesi olduğu proje grubunun diğer fertlerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplayan çağdaş bir sistemdir.

Personel performansının her açıdan incelenmesi diğer yöntemlere oranla daha nesnel olarak algılanmasına sebep olmaktadır.

2.2. 360° Geri Bildirim Sisteminin Tarihi Gelişimi

Bireylerin davranışları ve üretkenlikleri hakkında geri besleme alması yeni değildir. Başlangıçta bu geri besleme bireyin üstünden veya organizasyonun sahibinden geliyordu. Çalışma ortamını tanımlamaları geri beslemenin tarihsel olarak üretkenlik seviyeleri üzerine odaklandığına ve sadece patron tarafından sağlandığına işaret eder. Astlarıyla doğrudan yan yana çalışmak üstlere işler iyi gitmediği zaman sürekli geri

besleme oluşturma imkanı verdi. Ancak 1950'lerin ve 60'ların örgütsel ve insan kaynağı yönetimi trendleri hem insanların aldığı geri beslemenin içeriğini hem de bu geri beslemenin verilif şeklini dereceli olarak genişletti. [Lepsinger & Lucia, 1997]

360° Geri Bildirimin gelişimine öncülük eden ilk trend çalışanların davranışı üzerine yapılan yeni bir araştırmanın sonucuydu. Çalışmalar, insanların performanslarıyla ilgili zamanında, adil ve doğru bilgi aldıklarında çalışanların motivasyonunun ve meslek tatmininin arttığını gösteriyor [Lepsinger ve Lucia, 1997].Böylece organizasyonlar dereceli olarak geleneksel (üst-ast) değerlendirme sisteminden 360° Geri Bildirim Sistemi yöntemi denilen daha anlayışlı bir geri besleme yaklaşımına geçiş yaptılar.

İkinci trend hem müşterilerden hem de işçilerden geri besleme gelmemesinin negatif etkisini önlemek ve organizasyonların iletişim kanallarını geliştirmektir. Organizasyonlar giderek artan bir rekabet ortamında başarılı olmaya ve daha bilgili, daha çok şey talep eden ve daha eğitilmiş müşterilerin beklentilerini karşılamaya çalıştıka bu zayıflıklar (geri beslemenin eksikliği) yeni fırsatların getirilerinden faydalanmayı ve pazar piyasasındaki değerikliklere hızla yanıt vermeyi zorlaştırdı [Lepsinger ve Lucia, 1997]. Bu yüzden bir çok organizasyon geleneksel hiyerarşik yapılarından örgütsel sınırlar içinde iletişim ve takım çalışması gerektiren birleşik tasarıları yükseltmeye doğru yönelmeye başladı ve organizasyonun alt seviyelerindeki insanları kendi kararlarını vermeleri için güçlendirdi.

Bu geçişin bir sonucu olarak, organizasyonun her seviyesindeki yöneticiler yüksek seviyede birbirine bağlılık gördüler ve kendilerine bildiri veren (geri besleme) kişilerin sayısı arttı. Bu durumlara rağmen yöneticilerin çok az gözlemledikleri veya hiç gözlemlemedikleri astlarına karşı geri besleme oluşturmaları gerekmedi. Birçok durumda yöneticiler, doğrudan hiçbir ilişkide bulunmadıkları çalışanları değerlendirmeye zorlandılar. Böylece, aşağı doğru geri beslemenin geleneksel formları değerlendirilen bireyler hakkında daha az yararlı bilgi sağladı [Lepsinger & Lucia, 1997]. Sonuç olarak, 360° Geri Bildirim Sistemi yöneticilere ve çalışanlara farklı bilgi kaynakları vererek bu ikileme bir çözüm sağladı. İlk kez olarak astlar ve denk gibi örgüt içindeki bireylere yönetici veya direkt üstlere pek açık görünmeyen davranışlar hakkında işçiler ve üstlere karşı geri besleme oluşturma fırsatı verildi. Böylece

yöneticilere ve üstlere davranışlarının tam bir portresi sunuldu.

Çalışma çevresindeki bu değişikliklerin sonucu olarak 360° Geri Bildirim Sistemi bugünün organizasyonlarında popüler bir teknik haline geldi. Birçok farklı bireyden bilgi almak işteki davranışı ve performansın tam bir portresini çizer. Doğrudan bildiriler, takım üyeleri, iç ve dış ilişkiler yöneticileri ve bilgi ve uzmanlık kaynağı olan rollerinde insanlara her açıdan ve perspektiften bakan kişiler olabilmelerini sağlar [Lepsinger & Lucia, 1997].

360° Geri Bildirim Sistemi evrimi ve gelişimi Yaratıcı Liderlik Merkezi'nin (CLL) [Edwards ve Ewen, 1996] çabalarına atfedilebilir. CLL'nin çalışmaları 360° Geri Bildirim Sisteminin işleyişini ve metodolojisini önemli ölçüde ilerletti. Önemli bir CLL çalışması aşağıdaki sonuçları çıkararak çok kaynaklı geri beslemenin örgütsel kabulüne kapıları açtı:

- Geri besleme bir kişinin kişisel ve profesyonel gelişimi için önemli bir araçtır.
- En etkili yöneticiler öğrenenlerdir ve her şeyi öğrenme deneyimlerine bağlarlar.
- Öğrenme ve gelişme arzularına rağmen çoğu yönetici geri besleme-fakiri çevrelerde çalışırlar.

Daha düzgün ve açık sistem organizasyonlarına yönelik trendin çalışanları daha etkili iletişim kurmaya ve çalışmaya teşvik ettiği ve organizasyonların örgütsel etkilerini arttırmak için 360° Geri Bildirim Sistemine günden güne daha fazla odaklandıkları sonucuna varılabilir.

2.3. Neden 360° Geri Bildirim Sistemi?

Personel performansının her açıdan incelenmesi diğer yöntemlere oranla daha nesnel olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Bugün çeşitli çaplardaki organizasyonlar tarafında uygulanmakta olan en yaygın "başarı değerlendirme" yöntemi "360° Geri Bildirim Sistemi" yöntemidir. 360° Geri Bildirim Sistemi, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve

çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Sadece yukarıdan aşağıya bir değerlendirme sistemi, organizasyon etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de gerçekçi bir katma değer sağlamayacaktır. 360° Değerlendirme, organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, çok olumlu sonuçlar alınabilmektedir. Bu kapsamda, “360° Geri Bildirim Sistemi” yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamaktır.

Özellikle 1980’lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır.

Üçüncüsü, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır [Prewitt, 1999, 33]. Son olarak, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireylerin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerlemesi yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkanı yoktur. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri grup değerlemesinde yetersiz kalmaktadır.

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimlerde geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Organizasyonel alanda meydana gelen değişimlerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır [Ergülen, 1998, 104].

Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi olurlar. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere çalışanların tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlamamaktaydı. [Edwards ve Ewen, 2000: 63 - 67].

360° Geri Bildirim Sistemi geleneksel değerlendirme metotlarının eksikliklerini gidermede şirketlerin son yıllarda geçirdiği dönüşüme senkronize olmada önemli avantajlara sahiptir. Sistem bireysel performansla ilgili geri bildirim sağlanmasının yanında bir grubun belirlenmesinde ya da takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesinde de kullanılmaktadır. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi'nde, kültürel değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırma, takım çalışmalarını yeniden yapılandırma ya da stratejik uygulamalarda göze çarpmaktadır [a.g.e., s. 37].

360° Geri Bildirim Sistemi yönetimi, kimi zaman modelin yerini almak yerine, daha çok değerlendirici için destekleyici ve tekrarlayıcı unsur olarak kullanılmaktadır [a.g.e., s.38]. Yöneticilerin karar destek sistemi olarak nitelendirilmektedir. İnternet üzerinden yapılan bir araştırma anlatılanları destekler mahiyettedir. Araştırmanın sonuçlarına göre sistem; yönetim ve örgütün gelişimi için % 58, performans yükseltmek için % 25, stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için %20 ve takım ruhu geliştirmek için % 19 oranında kullanılmaktadır [Zigon, 2001].

360° Geri Bildirim Sistemi, bireyin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için, bireyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir.⁴ 360° Geri Bildirim Sistemi, belirlenen davranışsal göstergeler doğrultusunda bireyin çok yönlü değerlendirilmesini içeren bir sistemdir.

⁴ "360° Değerlendirme", 03 Mrt 2002, <http://www.insankaynakları.com>>23 Mrt 2003, par.3-10

360° Geri Bildirim Sistemi sürecinde, bireyin performansının değerlendirilmesinde söz sahibi olacak herkesin görüşüne başvurulur. 360° Geri Bildirim Sistemi, bireyin bir üst yöneticisinin düşünceleri dışında kendisinin, mesai arkadaşlarının, astlarının, iç ve dış müşterilerinin hatta tedarikçilerin düşüncelerine yer veren çok yönlü bir süreçtir [Tornow W.W.ve M London, 1998 : 18].

2.4. 360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

360° Geri Bildirim Sisteminin kullanım alanlarının çokluğu ve çeşitliliği sistemi cazip hale getirmektedir. 360° Geri Bildirim Sistemi, birey, takım ve şirket seviyesinde çok yönlü bir kullanım alanı sağlar. 360° Geri Bildirim Sisteminin kullanıldığı alanlar aşağıdaki gibidir:

2.4.1. Performans Geliştirme

360° Geri Bildirim Sistemi, bireye çok yönlü bilgi sağlar. Bu bilgiler doğrultusunda birey, gelişmeye açık ve güçlü yönlerini görür. Bu süreçte, yöneticisinin gerekli yönlendirmesini de alarak gelişmeye açık yönlerini geliştirebilir, güçlü yönlerini daha etkin bir şekilde kullanabilir. Süreçte, genellikle birey performansını geliştirmede birinci derecede sorumludur. Şirketin, çalışanlarına gelişim olanakları sunması ve gelişim ortamı oluşturması gerekmektedir.

2.4.2. Kariyer Planlama

Birey, geri besleme sonuçlarını kariyerini planlamada girdi olarak kullanabilir. Kariyer hedefini belirlerken, güçlü olduğu yanlarını daha çok kullanabileceği, kendini daha çok gösterebileceği, gelişmeye açık yanlarını geliştirebileceği alanlara yönelebilir.

2.4.3. Performans Yönetimi

Çalışanlara verilen hedeflerin gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesinde 360° Geri Bildirim Sisteminden yararlanılabilir. İş sonuçlarına dönük hedefler dışında, ölçülmek istenen yetkinlikleri ifade eden davranışsal göstergeler performans kriterlerine dönüşür ve bu kriterler bazında yapılacak 360° Geri Bildirim Sistemi, performansın objektif bir şekilde belirlenmesini sağlar.

2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

360° Geri Bildirim Sistemi, etkili insan kaynakları planlamasında önemli bir rol oynar. Şirket içi pozisyonlar için; bilgi, beceri, tutum açısından en uygun bireylerin etkin bir şekilde yerleştirilmesini mümkün kılar. Çalışanların yetkinliklerinden en üst seviyede yararlanan bir şirketin hedeflerine ulaşması kolaylaşır.

2.4.5. Kalite / Hizmet Değerlendirme

İç ve dış müşterilerden gelen değerlendirmeler ve geri beslemeler sonucunda şirketin hizmetlerindeki kalite artırılır. Hizmetlerde kalitenin artması beraberinde müşteri memnuniyetini ve devamlılığını getirir.

2.4.6. Eğitsel Gereksinim Çözümü

Kişinin sahip olması gereken yetkinlikler belirlenir, yapılacak bir 360° değerlendirmeyle o çalışanın bu yetkinliklere ne oranda sahip olduğu belirlenir. Bu değerlendirme sonucunda yetkinlik eksiklikleri ortaya çıkacaktır. Bundan sonraki aşama, eksik görülen bu yetkinliklerin hangi eğitsel etkinliklere karşılanabileceğini bulmaktır.

2.4.7.Eğitim Etkinliğinin Olçülmesi

360° Geri Bildirim Sistemi, eğitimlerin birey ve Şirket ihtiyaçlarını karŐılamadaki etkinliğini olçmek için kullanabilir. Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde, eğitim öncesinde ve sonrasında, o eğitimin kazandırması beklenen yetkinlikler bazında yapılacak bir 360° değerlendirmeye, eğitimin ne derece etkili olduğu ve performansa dönüŐtüđü ortaya çıkar.

2.4.8.Kültür Değişimi

Şirketin mevcut değerlerini yaŐatmak veya Şirkete yeni değerler kazandırmak için çalışanların göstermesi gereken davranışlar hakkında Şirkete yol gösterir. Şirket, yeniliklere açık olmayı temel bir değer olarak kabul etmiŐse, çalıŐanlarından da bu yönde davranmasını bekler. 360° Geri Bildirim yöntemi belirli aralıklarla uygulanarak, bireyin tutumu ve tutumundaki değişiklikler ölçülebilir. Böylece, istenen yönde değişim yapmak için, Şirketin yönünü belirlemede önemli bir kaynak elde edilmiş olur.

2.4.9. Takım Yönetimi

Takım elemanları, iç ve dış müşteriler takımı bir bütün olarak algılayıp performansı değerlendirebilirler. 360° Geri Bildirim Sistemi, birey için geçerli olan tüm alanlarda takım yönetimi için de kullanılır. Takımın, gelişmeye açık ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, gelişim planlarının yapılması, takım içi problemlerin sebeplerinin ortaya konması ve çözümlerinin belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılabilir.

Lepsinger ve Lucia'nın yapmış olduğu araŐtırmaya göre Şirketlerin % 58' i 360° Geri Bildirim Sistemini organizasyon geliştirmede, % 25'i performans değerlendirmede, % 20'si stratejik uygulamalar ve kültürel değişime destek olması amacıyla, % 19'u ise takım geliştirmede kullanmaktadır.

2.5. 360° Geri Bildirim Sürecinin Değişkenleri (8 Temel Kriter)

360° Geri Bildirim Sisteminin hedeflerinin güçlendirilerek sistemin geliştirilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda süreçte değişikliğe hazır olunması için anahtar basamaklar olan sekiz kriter şunlardır:

2.5.1. İletişim:

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

2.5.2. Liderlik:

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 dağıtmaktır.

2.5.3. Değişimlere Uyabilmek:

21nci yüzyıla damgasını vuran kavram “değişim”dir. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartıdır. Gelecekteki mücadele değişimi kontrol altına alma mücadelesi, bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır. 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 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. Çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamikleri önceden fark edebilmektir.

2.5.4. İlişkiler:

Günümüz örgütlerinde takım çalışması kavramı son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. Temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır:

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek, takım çalışmasını özendirme.

2.5.5. İşin Yönetimi:

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında sorgulanmaktadır. 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

arttırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi , kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır:

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

2.5.6. Üretim :

Organizasyonların hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmeye bağlıdır. 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 olmaktır.

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. 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 performans katkıları araştırılmaktadır:

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

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. Kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır:

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

Dünyadaki 360° Geri Bildirim Sistemi uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebilir. Esas olarak 360° Geri Bildirim Sistemini diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360° Geri Bildirim Sistemi çok yönlü dolayısıyla gerçekçidir.

Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360° değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır [Arslan, 2002: 23-32].

2.6. 360° Geri Bildirim Sistemi Yapısının Kurulması:

Dünyadaki mevcut uygulama sonuçlarına genel olarak baktığımızda; klasik değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesi ile çalışan performansının değerlendirildiği organizasyonlarda birden bire 360° Geri Bildirim Sistemine geçişin

son derece güç olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki özellikle değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerini önceden hesap edebilmek [Facteau, 1998] ve gerekli tedbirleri almak gerekmektedir. İnsan doğasının değişime potansiyel direnci dikkate alındığında bu son derece olağan bir durumdur [a.g.e., s. 17].

360° değerlendirme sistemi, yukarıda ifade edilen performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Kuşkusuz iyi bir performans değerlendirme sistemi organizasyonun içindeki farklı yerlere tıpkı bir radarın uçaklara gönderdiği sinyal gibi doğru sinyaller göndermek zorundadır. Eğer radar uçaklara doğru sinyaller göndermezse uçağın büyüklüğü sürati ve cinsi konusunda yanlış bilgiler elde eder ve ölümcül hatalara sebep olabilir.

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360° Geri Bildirim Sistemi ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360°'ye çıkarmak amaçlanmaktadır. Böyle bir yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

2.6.1. Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Besleme

Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar. Çalışanın 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 çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır.

2.6.2. Takım Gelişimi

Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar. 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 iyileştirilebilir.

2.6.3. Kariyer Gelişimi İçin 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 çalışan 360° Geri Bildirim Sisteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

2.6.4. Azalan Ayrımcılık Riski

Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir. Geri bildirim; değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkileri azaltmaktadır. Ayrıca çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini de sağlar.

2.6.5. İyileşen Müşteri Hizmetleri

Müşterilerin geri bildirimlerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, her çalışan sorumlu olduğu ürün ya da hizmetler hakkında detaylı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler çalışana ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.

2.6.6. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

360° Geri Bildirim Sistemi sayesinde çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece departmanlar arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.

Tüm bunların yanı sıra; amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar.

2.7. 360° Geri Bildirim Sisteminin Uygulama Aşamaları

360° Geri Bildirim Sisteminin uygulama aşamaları genelde dokuz adettir [Zigon, 2001]. Fakat, kullanıldığı örgütün özelliklerine göre bazı aşamalar çıkartılabilir ya da eklenebilir (Bknz. Şekil 11).

2.7.1. Birinci Aşama: Anketlerin Hazırlanması

Uygulamaya geçilmeden önce yapılması gereken ilk iş , 360° Geri Bildirim Sistemi için hazırlık araştırması yapılan ve sonuçların kontrol edildiği araştırma sürecinin başlatılmasıdır. Bu araştırma örgüt üyelerine uygulanacak geniş tabanlı bir anket olabilir. Ankette; personelin 360° Geri Bildirim Sisteminin farkında olup olmadığı, personel desteği, geri besleme iklimi ve uygulamalarda açıklık politikaları sorgulanmaktadır.

360° Geri Bildirim Sisteminde kullanılacak olan anketin hazırlanması 360° Geri Bildirim Sisteminin hazırlanmasındaki birinci ve en kritik aşamadır. 360° Geri Bildirim Sistemi anketinin hazırlanmasında göz önünde bulundurulması gereken en önemli nokta, değerlendiricilere değerlendirilecek kişilerin gözlenebilir davranışları hakkında soru sorulmasıdır. Değerlendiricilerin yorum ve tahminlerine yer bırakılmamalıdır. İyi

bir anketin taşınması gereken özellikler aşağıdaki gibidir:

- Anlaşılabilir bir şekilde yapılandırılması,
- Kolay ve hızlı tamamlanması,
- Soruların açık ve net olması,
- Sistemin amaç ve hedefleriyle ilgili olması,
- Soruların kendi içinde tutarlı olması,
- Veri toplamaya ve grup bazında analiz yapabilmeye elverişli olması,
- Kişilerin gelişim ihtiyaçlarını kolayca ortaya çıkarabilmesidir.

Ayrıca anketin uzunluğuna, yapısına, soruların biçimine, soruların ifade ediliş tarzına, cevap formunun seçimine dikkat etmek gerekir.

Soru formunun uzunluğu 360° Geri Bildirim Sisteminin ölçüm kalitesiyle yakından ilgilidir. Kısa olan bir anket kolay ve çabuk tamamlanabilir, fakat değerlendirilen kişi ve şirket için gerekli olan bütün konuları içermeyebilir. Çok uzun bir araştırma ise formların geri dönüşünün azalmasına, kişilerin sonlardaki sorulara daha az düşünerek cevap vermesine yol açabilir.

Uzmanlar 360° Geri Bildirim Sistemi formunun, 20 ile 50 arasında sorudan oluşması gerektiğini belirlemişlerdir. Bir anketi oluşturmak için gereken optimum soru sayısı, içermekte olduğu yetkinliklerin sayısına ve açık-kapalı uçlu sorular arasındaki dengeye göre değişiklik gösterir. Birçok anket, işletmenin yetkinliklerinin hepsini ya da çoğunu içermektedir. Bu yüzden anketler bu yetkinliklere karşılık gelen bölümlerden oluşur. Her bölüm, değerlendirilen kişilerin bu yetkinlikleri gösterme derecelerini içeren sorulardan oluşur ve değerlendiricilere bu davranışları ne kadar gözlemledikleri sorulur.

Anketin hazırlanmasındaki diğer adım, açık ve kapalı uçlu sorular arasındaki dengeye karar verilmesidir. Kapalı uçlu sorulara verilen yanıtlar, işletme standartlarına göre belirlenmiş bir görev tanımı için performansın ölçülmesinde kullanılır. Ayrıca bu sorular kişiler ya da gruplar arasındaki performansın karşılaştırılmasında da kullanılırlar. Kapalı uçlu sorular, daha çok performans ve görev tanımları kesin olarak belirlenmiş, orta ya da alt kademe yöneticilerin davranışlarını sorgulamada daha

etkilidir. Açık uçlu sorular ise, değerlendirilen kişilerin davranışları açısından daha geniş bir bakış açısı sunar. Gelişim ve değişim süreçlerinde yardımcı olabilecek daha fazla öneri içerir. Daha az sayıda tanımlanmış görevleri olan üst kademe yöneticiler ve genel müdürler için daha kullanışlıdır. Uzun bir anket formunda, her bir yetkinlik için belirlenmiş kapalı uçlu sorular yer almalıdır. Anketin sonundaki açık uçlu soruların sayısı da üçü geçmemelidir. Kısa anket formlarında ise her yetkinlik için bir açık, bir kapalı uçlu soru olmalıdır.

Anketlerin yapılandırılmasında kullanılacak olan soru biçimine karar verilmesi diğer aşamadır. Seçimli soru tiplerinden (evet/hayır cevaplı) numaralardan ya da kelimelerden oluşan şıklarla değerlendirilmesi gereken kompleks eşleştirmeli yada karşılaştırmalı sorulara kadar yapılandırmada kullanılabilecek on üç çeşit soru formu mevcuttur. En yaygın olarak kullanılan tarzlar; birden fazla seçimli-tek cevaplı sorular (kısa formlar için), eşleştirmeli sorular (uzun formlar için), Likert ve açık uçlu sorulardır. Çok yönlü-tek seçimli sorularda değerlendiricilerden seçmeleri beklenen cevap dizini bulunmaktadır ve kişi sadece tek bir cevabı seçebilir. Eşleştirmeli sorularda ise tek bir yetkinliğe karşılık gelen davranış biçimleri bulunur ve değerlendiricilerden değerlendirilen kişinin bu davranışları ne derecede gösterdiğini belirlemesi numaralı seçeneklerden uygun olanını işaretlemesi istenir. Likert tipi ölçeklerde ise durumla ilgili karara katılımın ya da katılmamanın derecesini ölçer.

Açık uçlu sorularda cevaplandırıcılara belirlenmiş sınırlar içinde fikirlerini yazmalarına olanak verir. Kapalı uçlu sorularda kullanılacak olan soru biçiminin hep aynı olması arzu edilmektedir. Bunun yapılması öncelikle, anketin cevaplandırıcılar tarafından kolay anlaşılmasını ve kolay tamamlanmasını sağlar. Soru biçiminin sürekli olarak değişmesi karmaşıklığa ve dikkatin dağılmasına yol açabilir. İkinci olarak detayların gözden kaçmasına, istatistiksel analizin güçleşmesine ve karşılaştırmaların yapılmasında zorluklara neden olabilir.

İyi bir ankette cümleler herhangi bir anlaşmazlığa veya karmaşıklığa yol açmayacak şekilde düzenlenmelidir. Maalesef birçok anket bu açıdan başarısız olmaktadır. Benzer kelimelerin bir arada kullanılması çok sık rastlanan yanlışlardan biridir. Diğer bir yanlış da bir soruda iki farklı davranış hakkında yorum istenmesidir. Cevaplayıcı zor durumda

kalabilir. İki davranış hakkında farklı fikirlere sahip olabilir.

Cevap formunun seçiminin, 360° Geri Bildirim Sistemi anketinin kullanım kolaylığı üzerinde büyük etkisi vardır. Bunu, anketi yapılandırırken sorunun biçimi belirler. Basit seçimli soruların her zaman iki cevap şıkkı olacaktır (evet / hayır). Eşleştirmeli, anlamsal farklılık sorularında ise en az 5 en çok 11 cevap şıkkı vardır. Pratikte altıdan fazla cevap şıkkı olduğunda cevaplayıcılar baştan ve sondan bir veya iki şıkkı dikkate almamaktadırlar. Yapılabilecek en iyi şey, cevap şıkkı sayısında ayırt edilebilir bir nokta olmasıdır. Böylece cevaplayıcı orta noktayı belirleyebilmektedir. Örneğin her zaman ve hiçbir zaman arasında değişen beş şıklı bir cevap skalasında, kişi orta noktayı kolayca belirleyebilir. Bir değer şekilde kişilerin verilen yargıya katılma veya katılmama derecelerinin belirttikleri sorulardır. Burada “katılıyorum” ve “katılmıyorum” cevapları kişinin davranışlarının departman ve diğer gruplar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarır. Yanlış anlaşılmalara yol açmaktansa, anketin başında “bilginiz olmayan sorulara cevap vermeyin” ifadesinin yer alması daha uygundur.

Soruların daha iyi yorumlanması için cevap şıkkının sayısı önemlidir. Örneğin beş şıklı bir soruda 1 en az, 5 en çok puana, ve 3 orta noktaya karşılık gelmektedir. Değerlendirilen kişinin aldığı puanın, ortalama olan 3 puana göre skalada nerede yer aldığı onun performansını göstermektedir. Ayrıca cevapların değerleri, değerlendiren kişilerin kategorilerine (ast, üst, eş düzey, müşteri, tedarikçi) göre de sınıflandırılabilir.

360° Geri Bildirim Sisteminden alınan bilgi, değerlendirilen kişinin departman, düzey ve işleyiş açısından karşılaştırılmasına olanak verir. Ayrıca hem grup hem de kişiler arası karşılaştırma yapılabilir.

Ancak dikkat edilmesi gereken önemli bir diğer husus da performans değerlendirme sistemlerindeki somut olduğu varsayılan kriterlerin gerçekte iş yapmadaki verimlilik ve etkinliği ölçme ile doğrudan ilişkili olmadığıdır. Uzmanlar ise bu kriterlere uyan insanların her haliyle yaptıkları işlerde başarılı olacaklarına inanmaktadırlar. Bu durumda değerlendirilen insanlar iş yapmayı (performans) hedeflemek yerine performans değerlendirme formlarındaki kriterleri karşılamayı hedeflemektedirler. Mevcut sistemlerin çalışmamasının en önemli nedenlerinden birisi budur. Hele bazı şirketlerde öylesine

performans kriterleri seçilmektedir ki, sistem iş yapma yerine başka şeyleri koymaktadır. Örneğin, bazı şirketlerde, kılık-kıyafet, prosedürlere uyma, amirlere itaat gibi kriterler bulunmaktadır. Böyle değerlendirileceğini bilen insanlar da iş yapma yerine bu kriterleri tatmin etmenin daha garantili bir yol olduğuna inanmaktadırlar. Bu tür kriterleri performans sisteminden ayırık tutun. Tutmadığınız zaman bu kriterler direksiyona, iş yapma (performans) arka koltuğa geçer [Bıçakçı, U. 2003].

2.7.2. Diğer Aşamalar:

İkinci aşama, anketin sonuçları doğrultusunda, örgütün yapısından kaynaklanan kendine özgü gerek ve amaçlarına ulaşmakta; 360° Geri Bildirim Sisteminin amaçları personele açıklanmaktadır. Yetenek listesi geliştirilerek, yönetim performansı analiz edilerek, örgütün amaçları ve arzulanan yönetimin sonuçları bir araya getirilebilmektedir. Değerlendirilebilecek pilot ünite seçilerek aşama tamamlanmaktadır.

Üçüncü aşama, katılımcılar ile üst kademe yönetimi arasında sisteme karşı sempati yaratılmakta [Peipere, 2001 : 147]; örgüt ve personel için faydaları açıklanarak, inanmaları sağlanmaktadır. Yapılan işin amaçları ve 360° Geri Bildirim Sistemi arasındaki ilişki açıklanıp, itirazlar incelenerek, önlemler ve geliştirici faaliyetler hazırlanmaktadır.

Dördüncü aşama, eğitimin başladığı aşamadır. Sistemi desteklemeleri için üst kademe yöneticilerin becerileri geliştirilmektedir. Yönetici ve katılan personele bilgi, deneyim ve yeteneklerinin destekleneceği, geliştirileceği ve "mutlaka değerlendirileceği garanti edilmektedir. Güçlükler ortaya çıktığında; sistemin kendini geliştirebileceği, zorlukların aşılabileceği açıklanmakta; eğitim sonunda kazanılan bilgi, deneyim ve beceriler olumlu ve yapıcı geri bildirimlerle desteklenmektedir.

Beşinci aşama, beşinci aşamada yönlendirme toplantıları icra edilmekte karşılıklı ikili görüşmeler yapılmaktadır. Görüşmelerde tercihen gizlilik ilkesi sağlanarak; uygulanan yöntemler incelenerek analiz edilmekte, bireysel gözlem sonuçları irdelenerek, karşılıklı

uzlaşmaya çalışılmaktadır.

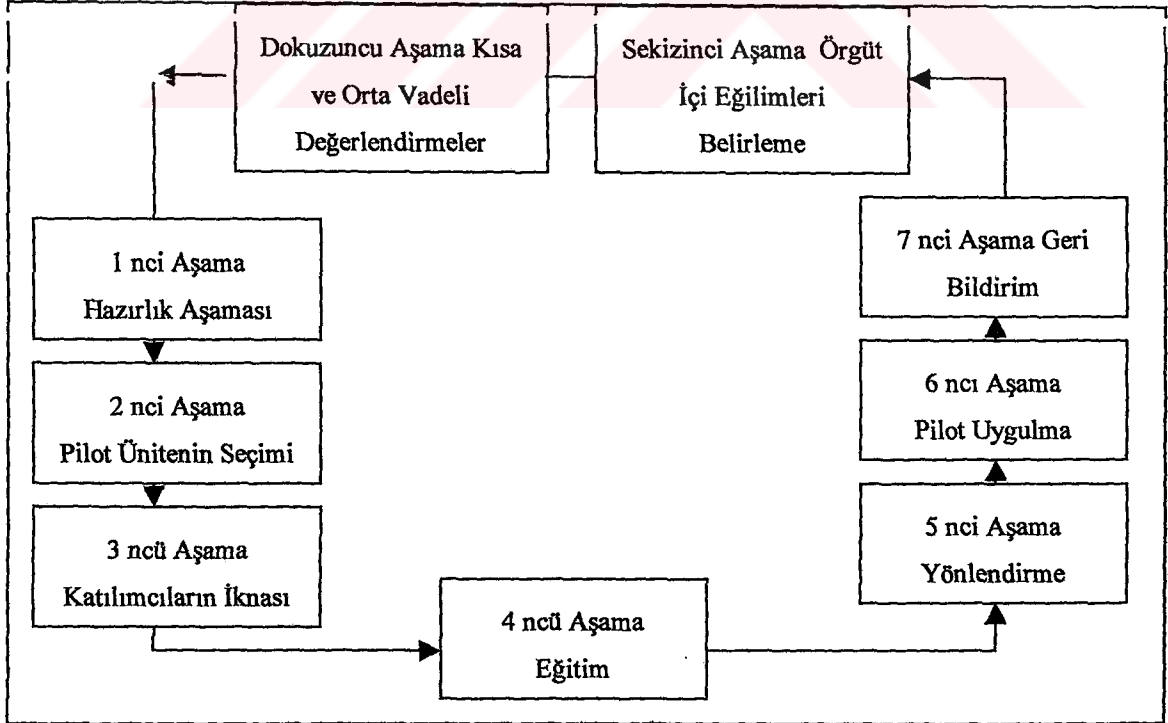
Altıncı aşama, uygulama aşamasıdır. Gizlilik temeline dayalı ve tercihen bilgisayar tabanlı sistem seçilen pilot üniteye uygulanmaktadır.

Yedinci aşama, bireysel geri bildirim raporlarının hazırlandığı aşamadır. Görüşmelerle ulaşılan örgüt performansı bireysel baza indirgenerek personele dağıtılmaktadır. Kişisel gelişim toplantıları icra edilerek, elde edilen geri bildirim yönlendirilmesiyle kişisel hedefler ve hedeflere ulaştıracak yöntemler belirlenmekte; periyodik gözden geçirmelerle gelişim kontrol altında tutulmaktadır.

Sekizinci aşama, örgüt içinde rastgele örnekler seçilerek, örgüt içi eğilimler belirlenmektedir. Benzer örgütlerinkilerle karşılaştırmalar yapılarak, görelî değerlendirmeler yapılmaktadır.

Dokuzuncu ve son aşama, kısa ve orta vadeli değerlendirmelerle, ilerlemeler ölçülmekte; personel için bir üst düzey hedef ve amaçlar geliştirmektedir.

Şekil 11 : 360° Geri Bildirim Sistemi Yönetim Döngüsü



Kaynak : Ergülen, D.T. (1998) 360 Derecelik Dönüşüm, Kariyer Dünyası, İstanbul: Beta

Aşamalar incelendiğinde, kendini sürekli geri bildirim sayesinde yenileyen döngü karşımıza çıkmakta olup, döngünün periyodu örgütün ve üyelerinin özelliklerine göre değişecektir.

2.8. 360° Geri Bildirim Sistemi Yönetimi

360° Geri Bildirim Sisteminin başarılı olması isteniyorsa, bu süreç içinde yer alacak olan kişilerin sayısı ve sürecin işleyişi çok iyi bir yönetim gerektirir. Özellikle modern teknoloji sayesinde uygulayıcıların hatası en aza indirilmiştir. Sistemin hem başlangıç hem de gelişim aşamasında kesin bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır. Bu yüzden işletme bu sistemin yönetiminden sorumlu olacak kişiyi belirlemelidir. Bu kişi işletme tarafından atanmış olan üst düzey bir insan kaynakları yöneticisidir. Bu kişi, sistemin kişilere tanıtılmasından sorumlu olacak , sistemin yapısına, hangi iletişim aracının kullanılacağına, geri besleme sürecine, kullanılacak olan anketin şekline, raporların hazırlanması ve yayınlanması aşamalarında kararlar verecektir. Ayrıca yönetici hangi aşamalarda, ne derecede dış yardım alınacağına da karar verecektir. Eğer işletme dışından yardım alınacaksa yönetici bunu yapacak kişilerin seçiminden, işin finansal yönünün ayarlanmasından sorumlu olacaktır.

Değerlendiricilerin seçiminde hangi yöntemin kullanılacağı önemlidir. Eğer katılım zorunlu olacaksa belirlenen stratejiye göre kişilerin seçimiyle işe başlanır. Eğer sistem genel olarak uygulanacaksa kişileri kimin seçeceği belirlenmelidir. Genellikle direktörler ve /veya üst düzey yöneticiler bu seçimi yaparlar. Bu daha çok yeni bir 360° Geri Bildirim Sisteminin geliştirilmesinde uygundur. Diğer durumlarda, bu seçimde insan kaynakları sorumludur. Seçim yapılırken dikkat edilecek diğer bir konu, seçilen kişilerin ne kadar süredir bu görevde çalıştıklarıdır. Değerlendirilen kişiye adil olunması açısından değerlendiricilerin bu kişiyi değerlendirme yapabilecek kadar uzun zamandır tanımaları gerekmektedir. Bu sürenin en az bir yıl olması uygundur. Bu faktörlerin dışında, değerlendirici olarak seçilecek kişilerin, yönetim geliştirme, kişisel gelişim ve geri besleme verme konusunda bilgili olmaları süreci olumlu yönde etkileyecektir [Kaplan ve Palus, 1994: 9].

Bir sonraki adım daha önce hazırlanmış olan plan çerçevesinde değerlendiricilerin seçimidir. Değerlendiricilerin seçiminde kullanılacak üç yöntem vardır. Bunlar değerlendiricinin gönüllü olması, yönetici ya da insan kaynakları departmanı tarafından seçilmesidir.

İlk ve en yaygın yöntem değerlendirilecek kişiye, potansiyel değerlendiricilerin kimler olabileceğinin sorulmasıdır. Bu kişiler bildirilmeden önce kişilere bu iş için uygun olup olmadıkları sorulmalıdır. Çünkü kişiler kendi iş yükleri yüzünden yoğun olabilirler. Değerlendirilecek kişilerden bazıları değerlendirici isimleri seçerken bu kişileri arkadaşları arasından seçerler. Bunu yapmalarının nedeni arkadaşlarının kendilerini değerlendirirken iyi puanlar vereceklerini düşünmeleridir. Fakat Amerika'da yapılan bir araştırmada, arkadaşlarının kişileri daha dürüst değerledikleri görülmüştür. Yine de bu kişilerin seçiminde göz önünde tutulması gereken bir etmendir.

Bazı işletmelerde değerlendiricileri, değerlendirilecek kişinin yöneticileri seçer. Bu, daha çok kişi işletmede yeni ise ya da değerlendirmeye uygun çok fazla kişinin olmaması durumlarında uygun olur. Bu yöntemin dezavantajı, değerlendirilecek kişinin yöneticisinin yaptığı seçimden memnun olmaması ve onlardan gelen geri beslemeleri kabul etmekte isteksiz olması olabilir.

Diğer durumlarda, değerlendiricileri insan kaynakları departmanı seçer. Bu yöntemin kullanılmasının avantajları ve dezavantajları seçimin yönetici tarafından yapılması ile aynıdır. Bu daha çok değerlendirilecek kişinin insan kaynakları departmanı hakkındaki görüşleri ile ilgilidir.

Diğer bir seçim yöntemi ise değerlendiricinin seçiminde, değerlendirilecek kişinin, yöneticinin ve insan kaynakları departmanının beraber karar vermesidir.

Bu aşamanın en son noktası ise belirlenen değerlendiricilerin bu iş için zaman ayırabilecek ve bu işte rol almakta istekli olmalarıdır.

Değerlendiricilerin kimler tarafından seçileceğinde en büyük etken, şirketin kültürü ve

atmosferidir. Geri besleme çok da açık olmayan bir şirkette, değerlendiricilerin, değerlendirilen kişi tarafından bilinmemesi daha doğru olabilir. Değerlendirilen kişi ve değerlendiriciler, süreç hakkında bilgilendirilir. 360° Geri Bildirim Sisteminin ne olduğu, ne tür sonuçlara ulaşılmak istendiği, değerlendirme süreci, kişinin kendisini değerlendirirken ve değerlendirmecilerin geri besleme verirken dikkat etmesi gereken noktalar, bilgilendirme sürecinde üzerinde durulması gereken konulardır.

Değerlendiriciler belirlendikten sonraki aşama, değerlendirme aşamasının başlamasıdır. Yapılması gereken anketlerin hızla iletilmesidir. Bu süre, kullanılan araç ve iletişim aracına göre değişmektedir. Hem değerlendiricilere hem de değerlendirilecek olan kişiye anketlerin nasıl doldurulacağı hakkında bilgileri içeren bir doküman da beraber verilmelidir.

Hem işletme hem de değerlendirilen kişi için arzulanan, değerlendirme aşaması başladıktan sonra mümkün olan en kısa sürede anketleri geri verilmesidir. Hem değerlendirilen kişi hem de değerlendirici için bir bitirme ve anketi teslim etme süresi belirlenmelidir. Normalde anketlerin verilmiş süresinden itibaren iki hafta içinde bu süreç tamamlanmalıdır. Bazı durumlarda değerlendirici uzaktaysa bu sürede esneklik sağlanabilir.

360° Geri Bildirim Sistemi raporu hazırlanmadan önce bütün anketlerin tamamlanıp ilgili kişiye iletilmiş olması gerekmektedir. Genellikle bütün anketlerin tamamlanıp iletilmesi çok az karşılaşılan bir durumdur. Geri dönüş oranı % 75 ile % 90 arasındadır. Bu daha çok anketlerin tamamlanması için değerlendirilen kişinin, yöneticinin ve sistemden sorumlu yöneticinin yaptığı hatırlatmalara bağlıdır. Raporların tümünün, hem değerlendirilen kişi hem de yöneticisi açısından cevaplar içermesi gerekmektedir. Bu cevapları oluşturabilmek için değerlendirici sayısının yeterli olması gerekmektedir. Bunun için değerlendirilen kişi ve yöneticisinden başka en az dört, grup bazında değerlendirme yapılacaksa her kategori için en az üç değerlendirici olması gerekmektedir.

Sonuçların bildirilmesinde birden fazla yöntem kullanılabilir. Bunlardan biri değerlendirme raporunun bir kopyasının sistem yöneticisi tarafından değerlendirilen kişiye

gönderilmesidir. Bu yapılırken raporun gizli bir şekilde sadece değerlendirilen kişinin kullanımına açık gönderilmesi gerekmektedir. Değerlendirilen kişinin bu raporu nasıl okuması ve yorumlaması gerektiği kişiye bildirilmiş olmalıdır.

Diğer bir yöntem hem kişiye hem de yöneticisine bir kopyanın yollanmasıdır. Bazı işletmeler raporu ilk önce yöneticiye yollarlar. Başka bir yöntem ise geri besleme raporlarını yollayacak bir insan kaynakları elemanı belirlemektir. Hangi yöntemin seçileceği daha çok belirlenmiş olan yazılı prosedüre bağlıdır. Bu prosedür yönetici, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenmiş olabilir. Ayrıca değerlendirilen kişi raporla yanında yardımcı olacak herhangi bir kişi olmadan karşılaşmak da istemeyebilir.

360° Geri Bildirim Sistemine yeni geçen işletmeler daha çok raporun iletilmesi aşamasında bir danışman kullanmaktadırlar. Bu kişi raporun nasıl analiz edileceği, geri besleme sürecinin ne anlama geldiği, kişisel ya da grup sorularına cevap vermede, geri beslemenin kabul edilmesi ve kişi tarafından anlaşılması, kişisel gelişim planının hazırlanması konularında değerlendirilen kişiye yardımcı olur. Yardımcı olacak kişi, bazen kişinin yöneticisi tarafından seçilir. Arzulanan, bu kişinin değerlendiriciler arasından olmamasıdır. Bu kişi, insan kaynakları elemanı ya da işletme dışından getirilen bir danışman olabilir.

Ayrıca değerlendirme yapan kişilere de geri besleme verilebilir. Değerlendirilen kişi raporu aldıktan ve gelişim planını yaptıktan sonra en kısa zamanda bu yapılmalıdır. Değerlendirilen kişi değerlendiricilere kısa bir teşekkür notu yazabilir. Bu teşekkür notunda kişinin yapmış olduğu gelişim ve değişim planı hakkında kısaca bilgi verilebilir. Ama en iyi yaklaşım bunun yüz yüze yapılmasıdır.

Değerlenen kişiler yapacak oldukları değişimlerden etkilenecek olan değerlendiricilerle bir toplantı yapmak isteyebilirler.

Daha öncede bahsedildiği gibi, bu ancak, gizliliğin olmadığı, değerlendirilenlerin değerlendiricileri bildikleri açık bir kültürde olabilir.

2.9. 360° Geri Bildirim Sisteminin Avantajları

360° Geri Bildirim Sisteminin pozitif yönlerini ve avantajlarını genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür:

Değerlendirici sayısının artması ve dolayısıyla değerlendirmede varolan subjektivitenin azalmasını ve yönetilmesini sağlar, daha gerçekçi bir performans gözlemlemesine ortam yaratır, personelin, çalışma arkadaşlarının konularına ve yaptıkları işe ilgisini artırır.

Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi ve sağlıklı bir kurum kültürü doğrultusunda zemin hazırlar. Personelin, diğer çalışanların performansı konusunda sorumluluk hissetmelerini ve dolayısıyla gelişimlerine katkıda bulunmalarını sağlar, özellikle alt düzey yöneticilerin yönetim ve performans değerlendirme süreçlerine katılımına imkan sağlayarak motivasyonlarına katkıda bulunur.

Yapılan işin ve davranışların çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar, personele liderlik davranışları hakkında gerçekçi geri bildirim verir, amirlerin astları hakkında farklı bakış açılarını yansıtan daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlar, liderlik davranışlarını geliştirmesi yönünde personelin motivasyonunu artırır.

Personelin amirleri, astları ve denkları ile olan iletişimini geliştirir, liderin davranış, beceri, değer ve performans gelişimini sağlar, kişisel gelişimi teşvik eder ve destekler, kuruma bağlılığı ve kurum için önemli olma duygularını geliştirir, birey ve birim performansında artış sağlar, ekip çalışmalarında etkinliği artırır.

360° Geri Bildirim Sisteminin fayda ve mahsurlarına ışık tutması açısından, Arslan'ın (2001) uygulama sonuçları ile ilgili tespitlerin önemli olduğu değerlendirilmektedir:

- Personelin % 90'ı 360° Geri Bildirim Sistemi sayesinde uygulamakta olduğu liderliğin nasıl algılandığına yönelik yeni bilgilere ulaştığını söylemiştir.
- % 97'i 360° Geri Bildirim Sistemini düşünmek ve uygulama için organizasyonu hazırlamanın bile kuruma çok ciddi katma değer yarattığını ifade etmiştir.

- Astlar tarafından, 360° Geri Bildirim Sisteminin kurumda liderlik etkinliğinin arttırılmasında olumlu etki yarattığı vurgulanmıştır.
- Personelin % 67'si 360° Geri Bildirim Sistemi uygulamasının başlamasından bu yana liderlik tarzını geliştirmek için daha çok çalışmak zorunda hissettiğini söylemiştir.

Diğer performans değerlendirme yöntemlerine kıyasla çok daha doğru, objektif ve kapsamlı geri besleme alınmasına olanak tanıyan 360° Geri Bildirim Sistemi; işletmeye, takımlara ve bireylere bir çok yarar sağlar.

2.9.1. Bireye Sağladığı Yararlar

Kişinin, yöneticisi, iş arkadaşları, astları ve müşterilerinin bakış açılarındaki farklılıkları anlayabilmesine yardımcı olarak tarafsız bilgi edinmesini sağlar. Değerlendirmede öznel tutumları ve değerlendirme sonucuna etki edebilecek diğer değişkenleri en aza indirdiği için kişiye olabildiğince objektif bilgi sağlar.

Kişilere, güçlü ve gelişime açık noktaları hakkında net olarak bilgi sağlar. Değerlendirme sonuçları kişinin gelişim faaliyetleri kılavuzuna önemli bir girdi sağlar; aynı zamanda yöneticinin çalışanlarını yönlendirmesine yardımcı olur. Değerlendirilen kişinin ve geri besleme veren diğer çalışanların, kendilerini ve başkalarını hatta yöneticilerini değerlendirmede söz sahibi oldukları için inisiyatif almasını artırır. Kişilerin kendi performanslarını daha iyi yönetmesini sağlar.

Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360° Geri Bildirim Sisteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

2.9.2. Takımlara Sağladığı Yararlar

Takım üyelerini takımın gelişim sürecine katkıda bulunmaya teşvik eder, takım içi daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde iletişimi güçlendirir. Takım üyeleri arasında iletişimi artırır, güçlendirir. Takımın gelişimini sağlar. Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden doğal davranacaklardır, bu da daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir.

2.9.3. İşletmeye Sağladığı Yararlar

360° Geri Bildirim Sistemi, uygun davranışsal göstergeler belirlendiği takdirde, farklı insan kaynakları uygulamaları için şirket içerisindeki her seviyeden çalışan için uygulanabilir.

360° Geri Bildirim Sisteminin, bireylerin yanı sıra takımların değerlendirilmesi için de kullanılabilmesi, çok yönlü bir bilgi sağlar. Bir takım ya da tüm bir şirket için oluşturulabilen bileşik raporlar, bir grubun güçlü ve gelişime açık alanlarının belirlenmesinde ve gelişim hedeflerinin verilebilmesinde kullanılır.

Geri besleme değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği için ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkilerini azaltmaktadır. Bu şirket eşitlik duygusunun artmasına yardımcı olacaktır.

Müşterilerin geri beslemelerini de dikkate alındığı için, her çalışan sorumlu olduğu ürün ya da hizmetler hakkında detaylı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler çalışana ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır. Bu da işletmeye müşteri memnuniyeti ve devamlılığı olarak geri döner.

İşletme içinde eğitim ihtiyaçları daha somut ve sağlıklı bir şekilde hazırlanmasını sağlar. Çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece departmanlar arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.

2.10. 360° Geri Bildirim Sisteminin Dezavantajları

2.10.1. 360° Geri Bildirim Sisteminin Sakıncaları

360° değerlendirme sisteminin başlıca negatif yönlerini ve sakıncalarını özetlemek mümkündür. Bunlar ;yukarıdan aşağıya, klasik amir değerlendirme sistemine göre çok daha karmaşık ve uygulaması zordur, çok daha maliyetlidir. Personelin sürekli eğitilmesi zorunluluğu vardır. Babacan lider tipinin kabul gördüğü Türkiye ortamında bazı yeni değerlendirme hatalarını ortaya çıkarabilir. Amirlerin otoritesini baltalayabilir.

2.10.2. 360° Geri Bildirim Sisteminin Potansiyel Tehlikeleri

360° geri besleme sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Potansiyel tehlikelerin bazıları aşağıda sıralanmıştır:

2.10.2.1. Süreçle İlgili Gerçek Dışı Beklentiler

360° Geri Bildirim Sistemi tam bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, daha kompleks bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Sistemi uygulayanlar, geri beslemelerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir, bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilirler. Bu tehlikeden uzaklaşmanın yolu 360° Geri Bildirim Sistemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirmektir.

2.10.2.2. Tasarım Aşamasındaki Hatalar

360° Geri Bildirim 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 mahkum edecektir.

2.10.2.3. Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler

360° Geri Bildirim Sisteminin başarılı olması için, sistem şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer şirket daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

2.10.2.4. Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi

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

2.10.2.5. Eksik Bilgi

360° Geri Bildirim Sistemine dayalı performans değerlendirme sistemlerinde geri beslemeyi sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri besleme sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

2.10.2.6. Aşırı Kağıt İsrarı Ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü

Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.

En iyi senaryoya göre, 360° Geri Bildirim 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 oluşabilir. Başarının sırrı detaylarda aranmalıdır. Uygulamaya başlamadan önce iyi düşünülmesi, başkalarının hatalarından ders çıkarılması ve örgütün değişime hazır hale getirilmesi gerekir.

Gerçekten de özen gösterilerek ve yeterli eğitim verilerek, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunabilmeleri ve kendi kariyerlerini ilerletebilmeleri amacıyla uygulanan sistemler şirkete büyük artı değer kazandırmaktadır. Fakat sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanılmak istenen, üzerinde düşünülmeden adeta ısmarlanan 360° Geri Bildirim Sistemleri kuruma zarar verebilir. Bir başka tehlikeli nokta, şirketlerin performans değerlendirmede sadece 360° Geri Bildirim Sistemine bel bağlamalarıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360° Geri Bildirim Sistemini yavaş yavaş kullanıma koymaktır [Bıçakçı, 2003: 1-4].

2.11. 360° Geri Bildirim Sistemi Uygulamalarında Yapılan Yanlışlıklar

2.11.1. Uygulamada Yapılan Hatalar

360° Geri Bildirim Sistemi uygulandığında, personelin beğenilen ve beğenilmeyen yönleri ortaya çıkmakta; beğenilmeyenlerin üzerine gidilmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında, son derece verimli bir sistemdir. Buna karşın, hatalı uygulamalar, sisteme eleştirilerin dozunu arttırmakta; tanımlandığı gibi “kanlı” bir sistem ortaya çıkmaktadır [Ergülen’in 1998:104]. Sıkça yapılan hatalar sistemli şekilde incelenmiştir: Sistem, örgüte birinin tavsiye veya öncülük etmesi ya da başarılı bir uygulamadan etkilenmesiyle getirilebilir. Örgüt yapısı ve kültüründeki farklılıklar sistemin örgütle

bütünleşmesini engelleyebilir; hatta, içinden çıkılmaz bir hale sokabilir. Bu nedenle, katılımcıların fikri alınarak, değişim yönetimi ilkeleri doğrultusunda örgüt hazırlanmalıdır. Sistem, örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Amaçların net belirlenmemesi [Scott & Nowack, 1998:69]; sistemin amaçları destekleyici niteliğini sarsmakta, bir nevi sonradan konmuş ek görüntüsü vermektedir. Amaçlar açık ve net şekilde belirlenmeli, iş tanımları bu amaçlara uyumlandırılmalıdır. Sistemin kademe kademe yaygınlaştırılması yerine, örgütün bütününe uygulanması, örgütü çöküşe kadar götürebilecek zararlara yol açmaktadır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360° Geri Bildirim Sistemini yavaş yavaş yürürlüğe koymaktır. Bu nedenle, birçok örgüt uygulamadan önce küçük çalışma grupları üzerinde denemeler yapmaktadır [a.g.e., s., 70].

Sistemin, sağlıklı uygulanabilmesinin temeli eğitimidir. Eğitim harcamalarından kaçınılması; değerlendirme esnasında farklı yorumlara, değerlendiricilerin öznel yargılarını sürece yansıtmasına, kıyaslamaları sadece kendileriyle yapmalarına, geri bildirim raporlarının yetersizliğine ve uygunsuzluğuna sebep olmaktadır [Scott & Nowack, 1998:72-74]. 360° Geri Bildirim Sistemine katılacak tüm personelin sistem hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlayabilmeyi sağlayacaktır.

Sonuçları değerlendirecek olan uzmanın bunu ne şekilde yapacağını açıkça belirtmesi gerekmektedir. Aksi takdirde; değerlendirilenler, anlayamadığı bir konuda hareket edemeyeceği için sonuçlar sağlıklı olmamakta ve katılımcılar arasında iletişim kopuklukları doğmaktadır [a.g.e., s., 71]. Bu durum, güven ortamının zedelenmesini sağlamaktadır.

Sistemin, sadece performans değerlendirme maksadıyla kullanılması ve bazen açıklığı, iş güvenliği nedeniyle değerlendiriciyi değerlendirdikleri açısından gerçeği yansıtmaktan alıkoymaktadır. Hatta, ilk uygulamalarda mali konulara odaklanacak değerlendirmelerde kesinlikle kullanılmamalıdır [Edwards & Ewen, 2000: 38]. İlk uygulamalarda, gelişim maksatlı ve gizli yapılması tercih edilmektedir [Antonioni, 2000: 10].

Değerlendirici sayısının belirlenmiş veya ideal bir sayısı yoktur.Sayıdan ziyade kimlerin değerlendirici olabileceğidir [Edwards ve Ewen, 2000: 38].Bunun, doğru olarak belirlenmesi sistemin etkinliği için. örgütlerin öncelikli görevidir.

Zaman dilimi, değerlendirmede hataya düşülen bir diğer noktadır. Değerlendiriciler genellikle, yakın zaman etkisi altında kalmakta ve süreci göz ardı etmektedirler [Scott ve Nowack, 1998:76]. Değerlendirme için yeterli zaman dilimi tespit edilmeli, öznel yargılar en aza indirilmelidir.

Değerlendirme araçlarındaki tutarsızlıklar sisteme güveni sarsmaktadır. Araçların güvenilir, geçerliliği olan ve istatistiksel metodlar kullanılarak oluşturulmuş olması gerekmektedir. Ayrıca; sayısal değerlendirmelerin yanında, yazılı tanımlar yapılmasına da imkan sağlamalıdır. Bu sayede, geri bildirimle daha anlamlı hale getirilebilmektedir [Edwards ve Ewen, 2000:38].

Değerlendirmenin, bir seferde çok fazla sayıda personele uygulanması sağlıklı değildir. Pek güvenilir sonuçlara ulaştırmamaktadır. Ama, “kesinlikle çalışma gruplarına uygulanamaz” anlamına gelmemektedir. Sadece, tek seferde çok sayıda personele uygulanmaması tavsiye edilmektedir. Geleneksel yöntemler, 50 ya da üstü sayıda bir kitleyi varsaydığı halde, 360° Geri Bildirim Sistemi daha küçük sayıdaki personel kitlelerini hedef almaktadır [a.g.e., s. 39].

Geleneksel yöntemlerde, değerlendirici ile değerlendirilenler arasında gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla daha karışık bir analizi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, bilgisayar tabanlı sistemlerden kaçınan örgütlerin analizlerini yapabilmesi ve personeline sağlıklı geri bildirim verebilmesi imkansızdır.

Personelin özellikle kendi performansını olduğundan daha düşük seviyede değerlendirdikleri tespit edilmiştir [Uyargil, 1994: 31-33]. Bu durum, performans değerlendirmesinde “tevazu faktörü” olarak adlandırılmakta ve eğitimle giderilebileceği önerilmektedir.

Örgüt dışı değerlendiricilerden özellikle müşterilerin değerlendirmeleri örgütü tam

tanımamalarından dolayı hatalı olabilmektedir. Buna karşın, örgütün pazarla uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır [a.g.e., 1994: 35].

Performans değerlendirmelerinde, değerlendirmelerin ve geri bildirimlerin güvenilirliği, personelin uygulanan sürece inancını arttırmakta, karşılıklı güveni pekiştirmektedir. Personelin sisteme güvensizliği, sistemi şekli bir olup bittiden öteye götürememekte, hem şahsa hem örgüte zararı dokunmaktadır. 360° Geri Bildirim Sisteminde arzulanan verime ulaşabilmek için, belirtilen hataların en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu husus, sistemi uygulayan yöneticilerin temel görevlerinden biri olmalıdır.

2.11.1.1. Net Bir Hedefin Konmaması:

Hedefler, net ve açık olarak ortaya konmaması 360° Geri Bildirim Sistemi sürecinin başarısızlığa uğramasına neden olur. 360° Geri Bildirim Sistemi sürecinin, şirketin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn etmek ve uygulamak gerekir.

2.11.1.2. Değerlendirmenin ve İletişimin Yerini Alması:

360° Geri Bildirim Sistemi, kişilerin kendileri, gelişmeye açık ve güçlü yönleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Fakat, bu sistem sadece bir performans değerlendirme aracı olarak kullanılmamalıdır. Bunun da ötesinde, üstlerle astlar arasındaki yüz yüze iletişimin yerine geçmemelidir. Süreç, sürekli izlemeyi ve geri besleme vermeyi içermelidir. Bu noktada da, yüz yüze iletişimin yeri inkar edilemez.

2.11.1.3. Pilot Uygulama Yapılmaması:

360° Geri Bildirim Sistemi, şirket içindeki geri besleme sürecinde bir kültür değişimini gerektirir. Sistem uygulanmaya başlamadan önce, pilot bir uygulamanın yapılarak sistemin etkinliği ölçülmelidir.

2.11.1.4. Kritik Çalışanların Sürece Dahil Edilmemesi:

Şirket için kritik pozisyonlarda çalışan bireylerin sürece dahil edilmesi, sürecin sahiplenilmesini artırmada etkili bir yoldur. Sürecin uygulanmasını başarısızlığa götürecek en önemli etkenlerden biri isteksizlik ve sistemlere duyulan güvensizliktir. Şirket için kritik olan çalışanları olduğu kadar şirkette herkes tarafından takdir edilen kişileri de, 360° Geri Bildirim Sisteminin tasarlanması ve uygulanması sürecine dahil etmek sistemin sahiplenilmesini kolaylaştırabilir. Pilot uygulamanın da bu çalışanlardan oluşan bir grupla yapılması mümkündür.

2.11.1.5. Gizliliğin Sağlanamaması:

360° Geri Bildirim Sistemi süreci çok hassas temeller üzerine kuruludur. Amaç, her şeyden önce bir değerlendirme değil, gelişimdir. Bir çalışanın birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi çoğu şirkette bir değişim hareketidir. Yapılan değişimlerdeki herhangi bir yanlışlık veya terslik, sistemlere karşı güvensizlik doğurur. Kişinin kendini değerlendirenleri bilmesi üzerine kurulu açık bir sistem ilk aşamada huzursuzluklara yol açabilir. Bu noktada, gizliliğin önemi büyüktür. Önemli olan, kişilerin kimler tarafından değerlendirildiğine değil; değerlendirme sonuçlarına ve bu sonuçları gelişim planlarına nasıl yansıtılmaları gerektiğine odaklanmalarını sağlamaktır. Gizliliğin tam olarak sağlanamadığı bir ortam, ilk aşamada yarardan çok zarara yol açabilir.

2.11.1.6. Alınan Geri Beslemelerin Nasıl ve Nerede Kullanılacağına Bilinmemesi:

360° Geri Bildirim Sisteminin sağladığı bilgilerin nerede ve nasıl, hangi amaçla kullanılacağına net ve açık bir şekilde çalışanlara anlatılması gerekir. Eğer, sistemin çıktılarını gelişim amaçlı kullanılacaksa bunun açık ve net olarak çalışanlara anlatılması gerekir. Eğer sistem değerlendirme amaçlı kullanılacaksa, yavaş ve emin adımlarla ilerlenmelidir. 360° Geri Bildirim Sisteminin performans değerlendirme amaçlı

kullanılmasında, çalışanların değerlendirme sisteminin adil olduğuna inanmaları önemli bir başarı faktörüdür. Uygulamanın ilk zamanlarında, 360° Geri Bildirim Sistemi gelişim amaçlı kullanmak daha faydalıdır. Sistemin gelişim amaçlı kullanılması, çalışanların sisteme inanma ve sahiplenme derecelerini artırır. Sistem tam oturmadan, sahiplenilmeden performansa yansıtma sistemin güvenilirliğini düşürür.

2.11.1.7. Çalışanlara Yeterli Kaynaklar Sunulmaması:

Geri beslemeleri almaktan çok, alınan geri beslemelerin nasıl kullanıldığı önemlidir. Çalışanların en büyük sorunu aldıkları geri beslemeleri gelişimlerine nasıl yansıtacaklarını bilememeleridir. Bu noktada, yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Bir üst yöneticinin rehberlik yapması ve çalışanlarını doğru yönlendirmesi sistemin başarısının bir diğer başarı faktörü olarak sayılabilir. Rehberlik dışında, çalışanlara kendilerini geliştirecekleri ortam ve imkanların sağlanması önemlidir. Çalışanların gelişimleri, eğitimler, işbaşı öğrenme faaliyetleri, bireysel öğrenme faaliyetleri, rotasyonlar, öğretici projeler gibi çok yönlü faaliyetler ile desteklenmelidir.

2.11.1.8. Sistemin Kullanılmasının Zor Olması:

360° Geri Bildirim Sistemi, her yeni sistem gibi ilk başta dirençle karşılanabilir. Geleneksel geri besleme yöntemlerinden farklı oluşu, şirket içinde yeni bir bakış açısının oluşmasını gerektirir. Direnci en aza indirmek ve sahiplenmeyi olabildiğince artırmak adına sistemin kullanımını kolay olmasına önem verilmelidir. İlk aşamada önyargı ile karşılanabilecek bir sistemin kullanımı da zor olursa direncin artması muhtemel olacaktır, çalışanlar sistemi kullanmak istemeyeceklerdir.

2.11.1.9. Sistemi Başka Sistemlerle Entegre Etmede Aceleci Davranılması:

360° Geri Bildirim Sistemi ilk aşamada gelişim amaçlı kullanılmalıdır. Sistem

sahiplenilmeden, yararları görülmeden diğer sistemlerle entegre etmek doğru değildir. Güven ortamı sağlandıktan sonra yavaş yavaş diğer sistemlerle entegre edilebilir. İlk önce performans değerlendirmeye bir girdi oluşturabilir. Daha sonraki yıllarda ücret politikalarında kullanılabilir. Fakat, sistemin çok hassas dengeler üzerine kurulu olması açısından entegrasyon yavaş ve sağlam adımlarla yapılmalıdır. Entegrasyon sürecine geçmeden önce de bir pilot uygulama yapılmalıdır.

2.11.1.10. Sistemin Etkinliğinin Ölçülmemesi:

360° Geri Bildirim Sistemi, şirketlerde ve çalışanlarda büyük beklentilere yol açar. Sistemin uygulanmaya başlanmasının hemen ardından performansın artacağı, gelişimin hızlanacağına, ilişkilerin güçleneceğine inanılır. Bu yüksek beklenti zaman zaman hayal kırıklıklarına yol açabilir. Her sistemde yapılması gerektiği gibi, 360° Geri Bildirim Sisteminin de zaman içinde etkinliğinin sürekli ve düzenli olarak ölçülmesi gerekir. Etkinliği, çalışanlar açısından nasıl algılandığı, gelişimlerine ne gibi katkılar sağladığı ölçülmelidir. Etkinliği ölçülemeyen, ölçülmeyen hiçbir sistem yönetilemez [Wimer ve Nowack, 1998: 69-80].

2.11.2. Değerleyicilerden Kaynaklanabilecek Bazı Eksiklikler ve Hatalar:

Yöntemin uygulamasında değerleyicilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı hatalar şu şekilde olabilir; Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü adı verilmiştir [Uyargil, 1994 : 31-33], iş arkadaşlarının (eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olmadıkları saptanmıştır [a.g.e., s.,34], değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir [a.g.e., s., 35].

Yukarıda ifade edilen aksaklıklar sonucunda bazı şirketlerin 360° Geri Bildirim Sistemi uygulamasını durdurdukları yada uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, yöntemin kullanışsız olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir. Bunun yerine yapılması gereken, yöntemi kullanmaya başlamadan önce organizasyon gerekli hazırlıkları yapması ve bir güven ortamının sağlanmasıdır. Bu yöntemi kullanmaya karar vermiş bir şirket öncelikle çalışanların bu yöntemle alışması için bir veya birkaç yıl boyunca 'gelişme programları' uygulamalıdır. Ayrıca, uygulamayı hemen şirketin tamamında değil tek bir bölümünde denemeye başlamak daha yumuşak bir geçiş zemin hazırlayacaktır. Bu yöntemden tam verim alabilmenin bir şartı da işe dahil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüldüğü ve nasıl değerlendirildiği konusunda eğitilmesidir. Çalışanlar yöntemin cezalandırma amacıyla değil hem şirket hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Bu yöntem güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak işlememektedir. Son olarak, 360° Geri Bildirim Sistemi görüşmelerinden elde edilecek veriler hazırlanan raporla sona ermemeli danışmanların üzerinde anlaştıkları bir hareket planı çerçevesinde geliştirilmelidir. Bunun başarılı olabilmesi de hareket planının hesaplamalara olanak verecek bazı sayısal veriler sağlamasını ve şirket içi ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının bu hareket planı ile uyumlu olmasını gerektirir [Prewitt,1998 :32-37].

2.12. 360° Geri Bildirim Sisteminin Türkiye'de Uygulanması

Performans değerlendirme sistemleri içinde en yenilerinden birisi olan bu yaklaşımda, farklı kaynaklardan veya perspektiflerden alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel gelişim amaçlı ve personel belirleme kararlarında kullanılmaktadır. Buna göre değerlendirme yapanlar üstler, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, üstler, müşteriler, tedarikçiler olabilir.

360° Geri Bildirim Sistemi olarak bilinen çağdaş performans yönetim sistemi günümüzde General Electric, AT&T, Mobil Oil gibi birçok büyük şirkette başarıyla uygulanıyor [Arslan, 2002].

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° Geri Bildirim 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. 360° Geri Bildirim Sistemi Türkiye'de uygulanmadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.

Sağlıklı bir 360° Geri Bildirim 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. 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° Geri Bildirim Sistemi 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.

2.12.1. Dünyada ve Türkiye’de 360° Geri Bildirim Sistemini Kullanan Örgütler

American Greetings Arizona State Üniversitesi (eğitim), Coca-Cola (yiyecek), Bayer (eczacılık), Disney (eğlence), Dupont (kimya), General Express (taşımacılık), FideHty Bank (finans), Motorola, Total Petroleum, Westinghouse, Shell Oil Company gibi farklı birçok alanda faaliyet gösteren uluslararası ya da milli örgüt 360° Geri Bildirim Sistemini kullanmaktadır [Gately Consulting, 2002].

Yirmi birinci yüzyılın performans yönetim sistemi olarak adlandırılan 360° Geri Bildirim Sistemi, milli güvenlik hizmeti veren A.B.D. Silahlı Kuvvetleri’nde de kullanılmaktadır.

Ülkemizde ise, yaygın bir kullanım alanı bulmamış olup, bazı kısıtlamalarla çok az sayıda örgütle kullanılmaktadır. Eczacıbaşı, Ericson Türkiye ve TEI (Turkish Engine Industry) ve Oyak Renault sistemi kullanan ulusal örgütlerdir.

3. 360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİNİN ÖRGÜTLERDE GELİŞİM AMAÇLI KULLANIMI

Geniş kapsamlı bir 360° Geri Bildirim Sisteminin yapılandırılması ve sürdürülmesi büyük bir girişimdir. Yönetimi karmaşıktır ve anketlerin oluşturulması için harcanan zaman fazladır. Bu sebeplerden dolayı bu çalışma, çalışanlar açısından büyük bir yatırım olarak görülmelidir. Sisteme başlamadan önce etkili bir plan yapılması yatırımın iyi bir şekilde geri dönmesini sağlamak açısından yardımcı olacaktır.

Sistemin amaçları ve hedefleri açısından işletmenin, 360° Geri Bildirim Sistemine neden başladığı ve bu sistemden neler elde etmek istediği konusunda kesin bir fikri olmalıdır. Şirket bu sistemi gelişim, ödüllendirme, terfi ve kariyer geliştirme alanlarında kullanabilir. Firmaların çoğu 360° Geri Bildirim Sistemini sadece gelişim amaçlı kullanmaktadırlar.

3.1. Performans Yönetiminde Geri Bildirim

Geri bildirim, değerlendirme dönemi sonunda, amir ve personelin geçen dönem hakkında yaptıkları değerlendirmeler olarak, tanımlanmaktadır [Bolton, 1997: 224]. Kavramla ilk kez onaltıncı yüzyıl Avrupa'sında karşılaşmıştır. Avrupa kuzeyde Calvinist Kilisesi'nin; güneyde Cizvit Tarikatı'nın inanç egemenliği altındayken, bu kurumlara bağlı olan insanların çoğu, müthiş tehlikelere göğüs germekte, ağır baskılara rağmen direnmekteydiler. Direnmelerin sırrı, kurumların liderleri Calvin ve Loyolo'nun uyguladığı yöntemdir. Bu iki lider, insanların güçlü yönlerini ortaya koymakta, zayıflıklarını açıklamaktaydılar. Böylece insanlar, güçlü taraflarını bilerek kendilerini yetiştirmişler ve kendilerini korumayı bilmişlerdir [Drucker,2000:374-375].

Calvin ve Loyolo'nun açık uygulamaları günümüzde de devam etmekte ve tüm sistemlerde ana süreç olarak göze çarpmaktadır. Değerlendirme yoluyla personeline geri bildirim sağlamak; günümüzde yöneticilerin görevleri arasındadır. Personelce en yararlı olacak geri bildirim, gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına

dayanmaktadır. Elde edilen bütün bilgiler işle ya da tek tek personelle ilgili olmalıdır. Performans değerlendirme görüşmesi esnasında personele aktarılmalıdır [Palmer, 1993: 55].

Örgüt; iş, görev ve sorumlulukları ile performans standartlarını açık seçik ortaya koymayı başardığı takdirde, değerlendiricinin performans değerlendirme görüşmesindeki işi kolaylaşacak ve yaptığı geri bildirim daha nesnel olacaktır. Fakat bunu gerçekleştirmek o kadar kolay değildir. Büyük bir dikkat ve özen gerektirmektedir [a.g.e., s. 56].

3.1.1. Geri Bildirimin Amaçları

Çağdaş performans yönetim sistemlerinin diğerlerinden ayıran temel fark; amirlerin personelinin performansını izlemeleri, uygulamalar esnasında kısmen/tamamen düzeltmeler yapmaları ve yönlendirmelerine karar veren geri bildirim sürecinin olmasıdır.

Geri bildirim en başta gelen amacı; personele performansları hakkında bilgi sağlamaktır. Böylelikle, personelin kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını iyileştirmeleri mümkün hale gelmektedir. Ayrıca, performans hedeflerinin saptanmasına ve bazı durumlarda terfi ve ücret konularında alınacak kararlara veri teşkil etmektedir [Palmer, 1993: 56].

Geri bildirim, personelin ve örgütün karşılıklı olarak birbirlerini anlamalarını sağlayarak personeli davranış değişikliğine yönlendirmektedir [Thompson, 1998: 17-18]. Örgüt vizyon ve misyonu ile insan kaynakları arasındaki uyum ve paralellik sağlanıp; uygulama ile amaçlar arasındaki farkları bulmakta ve kontrolü sağlamaktadır. Böylelikle, örgüt ve birey amaçlarının bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. Davranışların sonuçlarından hem amirlerin, hemde personelin yararlanmasını sağlamaktadır. Açık ve dürüst bir iletişim tarzıdır ve olumsuz davranışları azaltmak, olumlu davranışları da pekiştirmek ve desteklemek için kullanılmaktadır. Personelin,

olumlu davranış ve bireysel gelişim için lazım olan; kendine nesnel yaklaşabilme becerisini geliştirmesini de sağlamaktadır [a.g.e., s. 17].

Değerlendiriciler bu amaçları gerçekleştirmek için geri bildirim vermek ve almak zorundadırlar. Mümkün olduğunca fazla bilgi alış-verişinin gelişimin anahtarı olduğu unutulmamalıdır.

Performans değerlendirme görüşmelerinin başlıca iki amacı vardır: Birincisi, çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı ile ilgili kendisine geri bildirim verilmesidir. İkincisi ise, geleceği planlamaktır. Bu süreçte, çalışanın bir sonraki değerlendirmeye kadar yerine getirmesi gereken görev ve hedefler tanımlanır. Türkiye gibi, direkt anlatım / iletişim yerine dolaylı ve imalı iletişim ve geribildirim tercih edildiği yüksek ortamsal [high context] kültürlerde; performans değerlendirmesinin temel amacı, çalışanı geliştirmektir.

Geri bildirim ve özellikle de olumsuz geri bildirim dolaylı olarak iletilmesi tercih edilir. Değerlendirilene yapılan değerlendirmeyi sorgulama hakkı pek verilmez [Harris ve Moran, 1996].

Olumsuz geri bildirim verilmesinde kültürün ataerkil özellikleri bir avantaj olarak kullanılabilir. Amir performansın olumsuz yönlerini ele alarak gelişimin gerçekleşmesi için çalışanla birlikte yapılması gerekenleri belirleyebilir. Asıl zorlayıcı olan, tüm bunların profesyonel ve evrenselci bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi zorunluluğudur [Sümer, 2000].

3.1.2. Sağlıklı Geri Bildirimin Gereklere

Geri bildirim etkili olabilmesi için temel şart, değerlendirici ile değerlendirilen arasında karşılıklı güvenin tesisidir. Gizlilik sağlanıp, adil ve nesnel bir yaklaşımla bu sağlanabilmektedir. Ayrıca, performans konusundaki iletişimin, performans sorunlarını çözüme ulaştırmak için ortak bir çaba olduğu kabul edilmelidir. Her iki taraf birbirini

dinlemeli, rahat iletişim sağlamak için özellikle değerlendirici destekleyici tutum sergilemelidir. Değerlendirici; personelin kişisel özelliklerinden ziyade davranışlarına odaklanarak, yargılayıcı olmayıp, tamamlayıcı olarak, özellikle zaman ve olaylar hakkında kesin konuşarak, "ya hep, ya hiç" tarzı cümlelerden kaçınıp esnek bir dil kullanarak, kontrol edilebilir ve değiştirilebilir konulara yoğunlaşarak, değişiklik talep etmeyerek, nasihat vermektense, fikirleri ve bilgiyi paylaşarak, personeli konuya dahil ederek bunu sağlayabilmektedir [Thompson,1998:17-21].

Geri bildirim süreci; görüşülecek konu önemini kaybetmeden mümkün olan en kısa sürede yerine getirilmelidir. Ayrıca, değerlendirici ve değerlendirilen birbirlerini anladıklarından emin olmalıdırlar. Aralarındaki iletişim köprüsü sağlıklı kurulmalıdır. Bu nedenle, performans değerlendirme görüşmesinin dikkat ve özenle planlanması önemlidir . Yıl içinde ortaya çıkan bütün sorunlar biriktirilerek görüşmeye havale edilmemeli; değerlendirici, sıkıntı yaratacak bir ortam yaratmaktan kaçınmalıdır [Palmer, 1993: 56].

3.1.3. Geri Bildirim Zamanları

Geri bildirim; hedefler belirlenmeden önce, belli ara hedeflere ulaşıldığında ya da hedefler gerçekleştiğinde alınmalı/verilmelidir. Bu nedenle değerlendirici ile değerlendirilen arasında sürekli bir bilgi akışı olmalıdır. Ayrıca, hedeflerdeki öncelikler değiştiğinde derhal geri bildirim süreci işletilmelidir [İzgören, 2001: 110].

3.1.4. Geri Bildirim Çeşitleri

Değerlendiriciler performans üzerine iki çeşit geri bildirim vermektedirler:

- Olumlu geri bildirim
- Düzeltici geri bildirim

Olumlu geri bildirim, işini iyi yapan personeli ödüllendirmenin bir yoludur. Personelin yaptıkları iyi işleri amirlerinin takdir ettiğini göstermektedir [Schemel; 1997: 86].

Düzeltilici geri bildirim ise, aksayan performansa bakmakta ve bir sorunu çözmeye yardım etmektedir. Sorun, mevcut performansla, istenilen performans arasında fark olmasıdır. Bu, daima performansın kötü olduğu anlamına gelmemektedir. Mevcut performans iyi olabilir; hatta, daha iyi olabilmektedir. Düzeltilici geri bildirim, olması gereken performansı tanımlamakta ve bunu mevcut performansla karşılaştırmaktadır. Dolayısıyla düzeltilici geri bildirim süreci; arzu edilen davranışın ortaya çıkması gereken ortamın/durumun açık bir şekilde tanımlanması, personelin göstermesi gereken belirli bir davranışın ayrıntılarıyla tartışılması, bu davranışın, personelin geçmişteki ya da mevcut davranışlarıyla karşılaştırılması ve arzu edilen davranışların tartışılması aşamalarından oluşmaktadır [Schemel, 1997: 86-87].

Düşük performans hakkında geri bildirimde bulunmak zordur. Düşük performansı geri bildirimle sunmak; personele kötü haber vermek, onu rahatsız etmek ve hatta ona olgunlaşması gerektiğini söylemektir [Thompson, 1998: 14] Bu belirtilerin doğal sonucu olarak, iş ilişkileri açısından da risklidir. Ne olursa olsun, performans sorunları iş akışına dahil olacaktır. Asıl zor olan; sorunu tanımlamak değil, çözüm için neler yapılacağına karar vermektir.

3.1.5. Geri Bildirim Hedefleri

Personele performansları hakkında geri bildirim verirken değerlendirici şu ana hedefleri daima göz önünde tutmalıdır: Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlanması, görüşülen personelin özellikle güçlü olduğu yönlerinin saptanması, düzeltmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarının saptanması, görüşülen personelle birlikte performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapılması ve gelecek değerlendirme döneminde o personelden nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymaktır. [Palmer, 1993: 56-57] .

Bütün bunlar performans değerlendirmelerinde bulunması gereken temel hedeflerdir ve

örgüt hangi değerlendirme yöntemini seçmiş olursa olsun geçerlidir. Değerlendirme görüşmesinin hem örgüt hem de personel için yararlı olması, yöneticinin bu hedefleri göz önünde bulundurmasına bağlıdır.

3.1.6. Geri Bildirimin Faydaları

Geri bildirim sürecinde, değerlendirci örgüt veya bölümünün amaçlarına ilişkin önerilerde bulunabileceği bir konumdur. Değerlendirilen ise, işin nasıl daha iyi yapılabileceğine; yani, verimliliğin nasıl yükseltilebileceğine ilişkin önerilerde bulunabilecek bir konumdur [Palmer, 1993 :70]. Dolayısıyla; sağlıklı bir geri bildirim sürecinin varlığı; söz ve davranış veya sözlü sözsüz ifadeler arasındaki farkların azalmasını, kimlik, iş sorumluluğu, ilişkiler konusunda yanlış algılamaların ortadan kalkmasını, sorunlardan kaçmanın önlenmesini, diğer personel üzerinde etki yaratılmasını, güç, zayıflık ve kaynaklar hakkındaki yanlış bilgilerin giderilmesini, savunma yöntemlerinin etkinliğinin yetersizleşmesini, savunmacı ve başkalarını idare etmeye yönelik davranışların ortadan kaldırılmasını, stres veya çatışma durumunda gösterilen tepkilerin giderilmesini sağlamaktadır [Thompson, 1998: 18].

Limanda sis bastırıldığı zaman gemiler tehlikelerin nerede olduğunu anlamak için sis düdüğünü dinlemekte ve düdüğün sesi rotalarında kalmalarına yardımcı olmaktadır. Performans yönetim sürecinde de geri bildirim bu amaca hizmet etmekte olup; personelin değerini anlamakta, kendisini geliştirmesi için hem personeli hem de örgütü uyarmaktadır.

360° Geri Bildirim Sistemi uygulaması, bazı durumlarda verimliliği düşürür ve organizasyonun olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olabilir. Kavram olarak güçlü olmasına karşın, bazı organizasyonlarda işbirliği yapmayı reddeden yöneticilerin direnişi ile karşılaşılabilir. Bazı yöneticiler için astlarıyla bir araya gelip, kendisinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini konuşmak alışık olmadığı ve hatta ürkütücü bir durum olmaktadır.

Bazıları için sürecin nasıl kullanılacağı konusunda yeterli eğitim verilmediğinden başarı şansı baştan kaybedilmiş olmaktadır. Eğitim yeterli olmadığında, çoğu değerlendirmelerde çalışanlar ya göklere çıkarılmakta ya da fazlasıyla kötülenmekte, hatta aşağılanmaktadır. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak için başka yol izlenebilir: Bunlar; bu süreçle elde edilmek istenen ve sürecin nasıl geliştirileceğı baştan sona düşünölmeli.Sürece taraf olan önemli kişilerin öncelikli süreci benimsemeleri sağlanmalı. Eğer programın geliştirilmesine yardım ederlerse onun bir parçası olurlar. En üstten en alta kadar herkesin eğitilmesi sağlanmalı, sürecin nasıl yararlı olacağı anlatılmalı ve tüm taraflar, dinleme becerilerini geliştirmeleri ve savunmacı olmaktan kaçınmaları konusunda eğitilmelidirler.

3.1.7. Geri Bildirim Raporu

Değerlendirilen boyut hakkında belirleyici bilgileri verebilmelidir.

Örnek vermek gerekirse; kendisine hangi aralıkta notlar verildiğı, bunların ortalamasının ne olduğı, kendisi ile aynı seviyede olanların durumunun nasıl olduğı, en çok beğenilen özelliklerinin ne olduğı, iyileştirmeye açık alanlarının neler olduğı, anlamadığı alanlar neler olduğı, genel olarak durumunun diğerleri ile olan mukayesesinin ne olduğı kendisine iletilmelidir.

3.1.8. Geri Bildirim Verme Biçimleri

Geri bildirim görüşmeleri, Palmer ve McFarland tarafından farklı açılardan tasnif edilmiştir. Ortak nokta, değerlendiricilerin önceden personel ve onların performansları hakkında bilgi toplamasının gerekliliğidir. Değerlendirici, görüşmelere başlamadan önce, toplanan enformasyonu gözden geçirerek personelin gerçek performanslarını iş tanımları ve sorumluluklarıyla karşılaştırmalıdır.Hangi biçim altında yapılırsa yapılsın, görüşmede bu noktalar üzerinde durulmalıdır. Personelin işini dolaylı olarak etkileyen faktörler, dolaysız iş sorumluluklarıyla kaynaştırılmalıdır.

3.1.8.1. Dolaylı / Dolaysız Görüşme Tasnifi (Palmer'in Tasnifi)

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğunda dolaylı ve dolaysız görüşme yöntemleri çeşitli ölçütlerde birleştirilmiştir. Bu bileşimleri örgüt, yöneticiler ve seçilen performans değerlendirme yönteminin tipi belirlemektedir [Palmer, 1993: 57-59].

Dolaysız yöntem, personele önceden saptanmış soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşmedir. Bazı yazarlarca, planlı görüşme de denilmektedir. Görüşmeyi idare eden değerlendirici ve personelin katkısına pek yer bırakmayan; otokratik yönetici imajını güçlendiren bir yöntemdir. Yöntemde görüşmenin atmosferini değerlendirici belirlemektedir. Önceden saptanmış sorular ve açıklamalar sadece önemli performans konularını kapsamaktadır.

Dolaysız yöntem; bireysel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan doğruya ilgisi olmayan başka konuların konuşulmasına olanak vermemektedir. Buna karşılık hızlı, özlü ve nesnelidir.

Dolaylı yöntem; değerlendirilen ile değerlendiren arasında geçen, konuları önceden sınırlanmamış görüşmedir. Bu nedenle, plansız görüşme olarak adlandırılmaktadır. Görüşmenin biçimsel olmayan ve yönlendirilmemiş havası personelin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Değerlendiricinin önceden saptadığı bir gündeme bağımlıdır. Ama personelin katkılarına da açıktır. Dolaysız yöntemden farklı olarak; dolaylı yöntem, görüşmenin kontrolünü tek başına değerlendiriciye vermemektedir. Görüşmenin havasını ve yönünü değerlendirici ve değerlendirilen birlikte belirlemektedirler. Bu nedenle, daha çağdaş bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşımın en büyük yararı, personelin performanslarının çeşitli alanlarının araştırılmasına olanak vermesidir. Sınırları genişletebilecek ya da daha fazla eğitim görerek geliştirebilecek iş alanlarını değerlendirici ile değerlendirilen birlikte araştırıp ortaya çıkarmaktadırlar. Örgüt; personelinin yeteneklerini kendilerine uygun yerlerde kullanmak istiyorsa, bu yöntemi kullanması daha yerindedir. Dolaylı yöntem, personelin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini değerlendirmenin yanı sıra, onların

bireysel katkıları, arzulan ve gelişme göstermek için nelere ihtiyaç duydukları üzerinde de odaklanmaktadır.

3.1.8.2. Değerlendiricinin Tavrına Dayalı Tasnif (McFarland'ın Tasnifi)

Geri bildirim görüşmelerini değerlendiricinin takındığı tavra dayalı olarak üç grupta toplanmaktadır [McFarland 1969: 324] :

3.1.8.2.1. Söyle ve Sat Yöntemi

Değerlendirici, personeline performansının ne kadar yüksek veya ne kadar zayıf olduğunu bildirmektedir. Ardından personel tarafından bunun kabul edilmesi için ikna etmeye çalışılmaktadır. Başarılı dahi olsa personelinin herhangi bir fikrine yer verilmeyen tek yönlü bildirim, güç konumuna dayalıdır. Karşılıklı iletişime olanak tanımamaktadır. Bu nedenle; değerlendirici, saldırgan davranışlar karşısında savunucu bir tutum almaktadır. Personelin gelecekteki performansının yükseltilmesine olanak tanıyan bir görüşme şekli değildir. Ancak, işe yeni katılan veya değerlendirilmesine katılma isteği bulunmayan personelde kullanılabilir bir yöntemdir.

3.1.8.2.2. Söyle ve Dinle Yöntemi

Değerlendirici, personelinin geçmiş performansı hakkında bilgileri bildirdikten sonra, personelin bunlar hakkındaki tepkisini ortaya koyması için ortam sağlamaktadır. Personelin görüşmeye katılım düzeyi değişebilmektedir. Bazen değerlendirilenden sadece değerlendiricinin ifadeleri konusundaki düşüncelerini iletmesi beklenirken, bazen de kendi geçmiş performansını yeniden bir öz değerlendirmeye tabi tutması beklenmektedir. Değerlendiricinin hatalara yaklaşımı, personelin görüşmeye yaklaşımını büyük ölçüde belirlemektedir.

3.1.8.2.3. Problem Çözme Yöntemi

Bu yöntemde, personelin oldukça fazla denetimi vardır. Personel kendi performansını değerlendirmekte, gelecekteki performansı için kendi amaçlarını belirlemektedir. Değerlendirici yargılarını belirtmekten ziyade; bir yardımcı ya da bir meslektaş rolü üstlenmekte, kendi gözlem ve tavsiyelerini eleştirel olmayan bir tarzda iletmektedir. Aktif ve açık bir iletişim vardır. Diğerlerine nazaran, değerlendirici için zor bir görüşmedir. Ancak, personelin iyi bir performans benimsemesine çok daha fazla yardımcı olmaktadır.

Değerlendiricinin verilen geri bildirimde rolü personelin desteklemek olmalıdır. Personelin gelişmesine ve performansının artmasına yönelik işbirliği, başarılı bir performans görüşmesinin önemli bir bileşenidir. Personelin örgüt için önemli olduklarını hissetmesi için, onları desteklemek ve yetişip gelişmelerine yardımcı olmak gerekmektedir. Bu da değerlendiricinin kendi değerlendirmesini personelinin değerlendirmesiyle bütünleştirmesine bağlıdır.

3.2. Geri Beslemeye Dayanan Rasyonel Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulma Esasları

İşletme performansı geniş bir boyut içerisinde, işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara cevap verebilecek bir kavram olarak düşünülebilir. Buradan amaçlanan temel düşünce; örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynaklarını ve örgüt düzenini inceleyerek performansı irdelemektir. Bu başlık altındaki sorulara gerçekçi çözümleri yanıt olarak alabilmek için; öncelikle işletmede amacımız nedir, işimiz tam olarak nedir, sorularına doğru cevaplar verilmesi gerekmektedir. Bunları belirledikten sonra “bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır?”, “mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır?”, gibi sorularla mevcut durumun değerlendirilmesi yapılabilir.

Performans değerlendirme sistemi, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirilmesi

doğrultusunda dört temel beklentisini ölçmek üzere yapılandırılmalıdır. Bunlar:

- Finansal beklentiler,
- Müşteri beklentileri,
- İşe ait, içe dönük beklentiler,
- Değişim ve buna bağlı öğrenme beklentileridir.

Performans değerlendirme yapmak istememizin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçlarımızın her seviyedeki yönetici ve çalışanlarımız tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır . Buradan alacağımız geri besleme bilgisi, bize sistemimizdeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkanı verecektir. Bu döngü bizim sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmemizin de teminatı olacaktır.

3.3. 360° Geri Bildirim Süreci

Sistemin amaçları ve hedefleri açısından işletmenin, 360° Geri Bildirim Sistemine neden başladığı ve bu sistemden neler elde etmek istediği konusunda kesin bir fikri olmalıdır. Şirket bu sistemi gelişim, ödüllendirme, terfi ve kariyer geliştirme alanlarında kullanabilir. Karar verilecek ilk nokta sistemin hangi amaçla kullanılacağıdır. Firmaların çoğu 360° Geri Bildirim Sistemini sadece gelişim amaçlı kullanmaktadırlar.

Karar verilecek diğer bir nokta; katılımın zorunlu mu yoksa gönüllü mü olması gerektiğidir. Sisteme katılımın zorunlu olması, değerlendirme sistemi ile daha önce problem yaşanmış işletmelerde sorunlara yol açabilir. 360° Geri Bildirim Sisteminden istenen faydanın sağlanması için bütün yöneticilerin değerlendirilmeye alınması önemli bir noktadır. Kesin bir sistem yapısını oluşturabilmek için iyi tanımlanmış amaç ve hedeflerin belirlenmesi gereklidir.

Kritik planlama aşamalarından biri de; 360° değerlendirme sürecinde kimlerin değerlendirmeye tabi tutulacağıdır. Sistemin genel olarak kabul görmesi ve etkili bir araç haline gelebilmesi için sistemin işletmenin üst düzey yöneticilerinden başlaması

önemlidir. Değerlendirmeye tabi tutulacak ilk grubun genel müdür ve direktörlerden meydana gelmesi gerekmektedir, bu yapılamıyorsa grup yöneticileri sisteme dahil edilmelidir.

Sistemin üstten başlatılmasının iki yararı vardır. Birinci fayda; normal süreçlerde geri besleme alma olasılıkları düşük olan üst düzey yönetici, müdür ve direktörlerin de geri besleme sürecinden yararlanmalarına olanak vermesidir. İkinci faydası ise, sistemin çalışanlar arasında benimsenme olasılığını artırmasıdır. Sisteme üst yönetimin de dahil edilmesi, çalışanların sistemin/uygulamanın üstten bir zorlama ile gelmediğini hissetmelerini sağlar. Sisteme hangi düzeydeki yöneticilerin katılacağına karar vermek daha zor bir aşamadır. Yöneticilerin hepsi sistemden yararlanabiliyorlarsa, işletmenin kişilerin kazancı ile bu sistemin uygulanmasının şirket için maliyetini karşılaştırması gerekir. Sisteme aşamalı olarak başlanması en iyi seçenek gibi gözükmektedir.

Planlamanın kilit aşamalarından bir diğeri de, hangi kategorilerde kaç değerlendiriciye ihtiyaç duyulacağına karar verilmesidir. Kişinin kendisi ve ilk amiri bu grupta yer almalı ve dengeli olması açısından, bu sayının en az iki katı değerlendirici, gruba dahil edilmelidir. Böylece değerlendirici grubundaki kişilerin sayısı en az altı olmaktadır.

360° Geri Bildirim Sistemini kullanan bir çok firma değerlendiricilerden gelen geri beslemenin, özellikle direkt raporlamada, daha dürüst ve daha değerli olacağına inanmaktadırlar. Değerlenen kişi ve yöneticisi bir tarafta tutularak kalan değerlendiriciler eş düzey, astlar, iç müşteriler, dış müşteriler, iç tedarikçiler ve dış tedarikçiler olmak üzere altı kategoriye ayrılabilir. Bu kişilerin kimliklerini saklı tutabilmek için her kategoride en az üç kişi bulunmalıdır. Teoride denetleyicilerin sayısı 20 olmaktadır ama bu nadir durumlar dışında gerekli değildir. İşletme daha çok 10 ile 15 değerlendirici belirlemelidir. Bu değerlendiriciler, kişinin kendisi, yöneticisi, 3-5 arası eş düzey, 3-5 arası ast ve 0-5 arası müşteri ve tedarikçiler şeklinde düzenlenebilir.

360° Geri Bildirim Sisteminin en önemli planlama aşamalarından biri, değerlendirmeye tabi tutulacak kişileri değerlendirmede kullanılacak olan yetkinliklerin belirlenmesidir. Halihazırda işletmenin bir yetkinlik yapısı mevcut olabilir. Birçok şirketin bütün

elemanlarından beledikleri davranışları tanımlayan temel yetkinlik vardır. Bunun yanında fonksiyonel ve yöneticilik yetkinliklerinin tanımlı olması gerekmektedir. Değerlendirilecek yetkinliklerin ve bunlara ilişkin davranışsal göstergelerin belirlenmesi gerekir. Eğer işletmenin yetkinlik alt yapısı yoksa 360° Geri Bildirim Sistemine başlamadan önce bu yapı mutlaka oluşturulmalıdır.

360° Geri Bildirim Sisteminde kullanılacak olan iletişim araçlarının seçimi diğer bir aşamadır. Kullanılacak olan yöntemler; yüz yüze görüşmeler, telefon mülakatları, anket formları, disket bazlı anketler, e-mail anketleri, iç ya da dış web sitelerinde oluşturulmuş anketler olarak sıralanabilir. Kullanılacak olan yöntemin seçimi, gizliliğin ve maliyetin önemi ile işletmenin teknolojik alt yapısına bağlıdır.

360° Geri Bildirim Sisteminin zamanlamasında da dikkatli olunmalıdır. Zamanlama üç ayrı aşamayı içerir. Birinci aşama, yeni bir sisteme başlama aşamasıdır. Bu aşama, sisteme dahil olan kişilerin değerlendirme için zaman ve dikkat ayırabilecek durumda olduklarında başlatılmalıdır. 360° Geri Bildirim Sistemi, liderlik yönetimi ve kişisel gelişim ile bağlantılıdır. Bu yüzden bu konularla ilgili yeni eğitimlere ihtiyaç duyulabileceği göz ardı edilmemelidir.

İkinci aşama değerlendirmelerin yıl boyunca hazırlanma aşamasıdır. Bu aşamaya gerek duyulmasının nedeni, değerlendiricilerde oluşabilecek hale etkisinin ortadan kaldırılmasıdır. İşletmede bu gibi problemleri önleyebilmek için değerlendiricileri kontrol etmek ve yönetmek için bir sistem geliştirmelidir.

Değerlendirme için zamanın belirlenmesi ise üçüncü aşamadır. Bu aşama, seçilmiş olan iletişim aracıyla yakından ilişkilidir. Anketlerin dağıtılması ve toplanması özellikle değerlendiriciler coğrafi olarak geniş bir alana yayılmışsa, e-mail ve web yoluyla basılı ya da diske kayıtlı şekilde çok daha hızlı olur. Değerlendirilmelerin toplanma zamanı, hangi iletişim aracının kullanıldığına bakılmaksızın aynı anda olmalıdır. Kişilerin bulunduğu uzaklıklara bağlı olarak değerlendirilmelerin toplanması iki ya da üç hafta sürebilir. Bütün değerlendirmeler işletmeye ulaştığında bu değerlendirmelerin kaydedilmesi, analiz edilmesi, ve raporların hazırlanması en kısa zamanda bitirilmelidir.

Bu kısa zaman için hedef iki gün olmalıdır. İşletmenin, bir veya iki aylık sürede değerlendirmeleri toplanmalı, raporlamaları tamamlanmalı ve süreçleri planlanmalıdır.

360° Geri Bildirim Sisteminin başarılı olabilmesi için sonuçların bildirilme şekli asli bir önem taşır. Değerlendirilenler, değerlendiriciler ve diğer çalışanlar bu sistemin neden geliştirildiğini, nasıl yerine getirileceğini ve sonuçların nasıl değerlendirileceğini bilmelidirler. Bunlar yapıldığında, kişiler anketleri daha dürüst, daha bilinçli bir şekilde tamamlamaya istekli olurlar. Ayrıca sürecin son derece gizli olduğunun belirtilmesinde büyük yarar vardır. Bunun anlamı, değerlendirme raporunun tamamını sadece değerlendirilenin göreceği, eğer kişi isterse sonuçları kendi yöneticisi ya da insan kaynakları görevlisi ile paylaşacağıdır.

Değerlendirme, işletmenin üst kademe yöneticisinden gelirse daha etkili olacaktır. İdeali 360° Geri Bildirim Sisteminin işletmenin gelecekteki planları açısından çok önemli olduğunu gösterecek kişi olan genel müdür tarafından yollanmasıdır.

360° Geri Bildirim Sisteminin başarı ile yürütülmesi detaylara dikkat edebilme, yol gösterme ve zaman yönetimi ile yakından ilgilidir. Sistemin yönetilmesi, anket ve raporlama dizaynı, değerlendirilen ve değerlendiren seçimi, anketin geliştirilmesi ve dağıtılması, çalışanların anketi tamamlamaları için cesaretlendirilmesi, katılımın yönlendirilmesi, verilerin toplanması, raporlamanın gerçekleştirilmesi ve geri beslemenin verilmesi aşamalarını içerir. Çok geniş kapsamlı olmayan bir sistem, işletmenin insan kaynakları departmanı tarafından yürütülebilir; fakat sistem, yöneticilerin çoğunu kapsıyorsa dışarıdan danışmanlık desteğinin alınması gerekebilir. Burada işletmenin karar vermesi gereken nokta, sistemi kimin yöneteceği ve her bir süreçten kimin sorumlu olacağıdır.

Sistemin önemli aşamalarından biri de, değerlendirmelerin sunumunda hangi yöntemlerden yararlanılacağına karar verilmesidir. Basılmış, sayfa düzeni belirlenmiş ve renkli grafiklerle desteklenmiş bir rapor değerlendiriciye işletmenin kişinin gelişimine önem verdiği izlenimini kazandırır. Eğer verilerin toplanmasında elektronik ortamdan yararlanıldıysa rapor elektronik formatta verilebilir. Bu, hem zaman hem maliyet açısından yarar sağlar, fakat değerlendirilen kişiye raporun çıktısının alınması

ve yüklenmesi konusunda problemler yaratabilir.

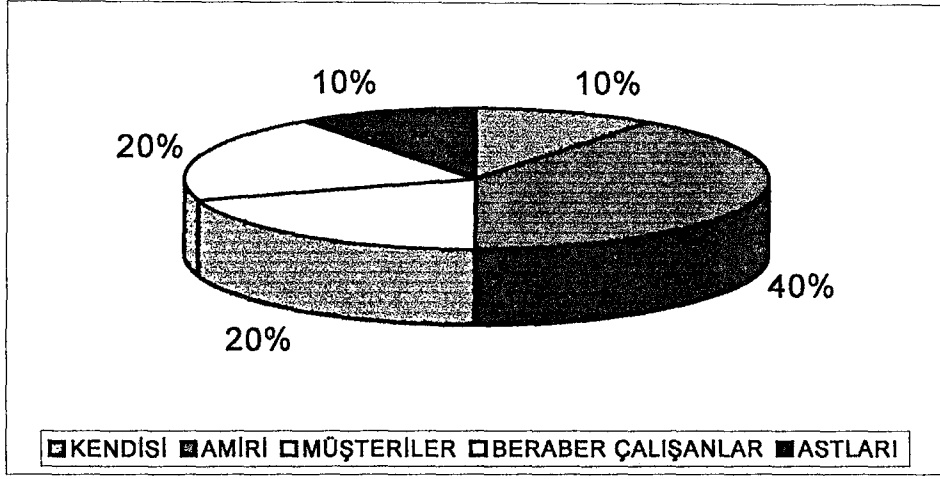
Göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta ise, değerlendirilenlere verilen bilgilere, gruptan elde edilen sonuçlarla kendi verilerinin kıyaslamasının eklenip eklenmeyeceğidir.

Değerlendirilenlere, 360° Geri Bildirim Sisteminin sonuçları bildirildikten sonra, bu kişiler kendilerini değerlendiren kişilere belirli ölçülerde geri beslemede bulunabilirler. Bu aşamanın planlanmasında dikkat edilmesi gereken nokta, hangi konularda ne kadar açıklıkla geri beslemenin verileceği ve bu süreçten kimin sorumlu tutulacağıdır. Bu aşama, değerlendirilenlerin, değerlendiricilere yardımları için teşekkür etmesi, kendini değerlendirenler ile yaptıkları geri beslemeleri tartışmak ve bu geri beslemeler doğrultusunda yapması gerekenleri belirlemek için bir grup toplantısı yapması gibi faaliyetlerden oluşabilir. Bu aşamanın, açık kültüre sahip işletmelerde yapılması daha doğru olacaktır. Bu aşama tamamlandıktan sonra, değerlendirilen kişilerin gelişim planı yapılır. Kişi, bu planın her aşamasında yer almalıdır. İşletme, değişim ve gelişim süreçlerini destekleyici bir rol üstlenmelidir. Değerlendirilen kişiye, kişisel rehberlik ve tavsiyeleri içeren kişisel gelişim dokümanı verilmelidir. Kişiye bu gelişim ve değişim aşamalarında kimin yardımcı olacağı belirlenmelidir. Yardımcı olan kişinin kişiyi değerlendirenlerden biri olamamasına dikkat edilmelidir. Ama kişinin ilk amiri kişinin geliştirme ve değişim sisteminin geliştirilmesi aşamasında yardımcı olabilir. Ayrıca şirket kişiye birbiriyle ilişkili gelişim ve değişim eğitimleri vererek , destek olmalıdır.

3.4. 360° Geri Bildirim Sistemine Katılacaklar

360° Geri Bildirim Sistemine örgütün yapısına ve tercihlerine göre amirler, denklemler, astlar, iç ve dış müşteriler ile değerlendirilenin kendisi katılabilir.

Şekil 12 : Değerlendirmeye Katılanlar ve Değerlendirme Ağırlıkları



Kaynak .: Arslan, A (2002) 360° Performans Değerlendirme, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç. Kalder Forum 2 (6), 11

Katılımcıların yapacakları değerlendirmelerin fayda ve mahsurları şu şekildedir:

3.4.1. Amir Değerlendirmesi

Amir veya yöneticiler çalışanların davranışlarını sadece çok dar bir zaman ve boyut kesitinde gözlemlene şansına sahiptirler. Ancak amirler neyi gözlemlenmeleri gerektiği konusunda önemli bir etki ve inisiyatifte sahiptirler. Amir ve maiyetin çalışanların performansını gözlemlenmesindeki en büyük engel, çalışanların gözlemlenilen zamanlarda doğal davranış ve performanslarını sergilememeleridir. [Murphy ve Cleveland, 1995: 142].

3.4.2. Denklelerin Değerlendirmesi

Yapılan pek çok çalışma, denklelerin değerlendirilmesinin geçerliliğini desteklemektedir. [Bernardin ve Beatty, 1984; Harris ve Schaubroeck, 1988; Kane ve Lawler, 1980; Lady ve Farr, 1983; Wexley ve Klimoski, 1984; Murphy ve Cleveland, 1995: 140].

Denkleler değerlendirilmesinin performans değerlendirilmede yarattığı avantajlar :

Çalışma arkadaşları, kişinin hem görev hem de kurumsal performansını daha fazla gözleme fırsatına sahiptirler. Çalışma arkadaşları daha gerçekçi performans gözlemlemesi yapabilirler. Değerlendirici sayısının artması ve dolayısıyla değerlendirmenin sübjektivitesinin azalmasına katkı sağlar [Murphy ve Cleveland, 1995].

Denklerin değerlendirme sürecine katıldığı uygulamaların bazı önemli sonuçları şu şekilde özetlenebilir: İnsanların çalışma arkadaşlarının konularına ve yaptıkları işe duydukları ilgi ve saygı artmıştır. Çalışanlar, düşük değerlendirme alan tim çalışanlarının performanslarının geliştirilmesi konusunda sorumluluk duymaya başlamışlardır. Timler, üyelerinin değerlendirme sonuçlarını ve kişisel gelişimini sahiplenmişlerdir. Polisler üzerine yapılan bir çalışmada, denklerin değerlendirmesine ait; sıralama (peer – ranking), aday gösterme (peer – nomination), puanlama (peer - rating) metodlarından ilk ikisini daha güvenilir ve geçerli bulunmuştur. [Love, 1981].

Ancak, polisler kullanılan yeni metoda rağmen denklerini değerlendirmekten hoşlanmamışlardır. Denkler eğer bir diğeri üzerinde güç sahibiyse, bu durum kurumun güç yapısını ve dengesini değiştirecektir [Murphy ve Cleveland, 1995: 141].

3.4.3. Maiyetin Değerlendirmesi

Kişilerarası ilişkiler yönetimin bir parçasıdır, bu sebeple amir ile maiyeti arasındaki ilişki hakkında bilgi olmaksızın, amirlerin ve yöneticilerin performanslarının doğru olarak değerlendirilmesi mümkün olmayabilir. Maiyet bu bilgi için en uygun kaynaktır [Murphy ve Cleveland, 1995: 137].

Maiyet tarafından yapılan değerlendirmelerde, değerlendireni de değerlendirileni de rahatsız eden faktörler: Amirin yönetim erkinin/gücünün bir kısmının astına devredildiğini düşünmesi, astların amirlerinin görev performansından çok, kurumsal performansına yönelik bilgiye sahip olmalarıdır [Murphy ve Cleveland 1995:136].

Çalışanların maiyet değerlendirmesi konusundaki endişe ve dirençleri, değerlendiricinin

belirsizliği ve özgürlüğü sağlanabildiği ölçüde artmaktadır. Endişe ve dirençler değerlendirici sayısının fazlalığı ile giderilebilir ve bu sayede değerlendirmenin güvenilirliği artar [Murphy ve Cleveland, 1995: 137].

Maiyet değerlendirmesinde husumet, dostluklar, iletişim veya gözlem eksikliğinden doğabilecek ekstrem değerlendirmelerin göz ardı edilmesi zorunluluğu, değerlendirici sayısının fazlalığını zorunlu kılmaktadır.

3.5. Türk Silahlı Kuvvetlerin'de Performans Yönetimi

T.S.K. insan kaynakları politikası öncelikle; en önemli kaynağın insan olduğunun bilinci ile bireyi ve dolayısıyla örgütü yarınlar taşıyacak, bireye sürekli ideal yaratacak, ona daha iyi olmak için fırsat verecek, herkesi başarıya giden yolda adaletli bir kariyer yapma fırsatı oluşturacak, bireysel performans ile örgüt performansını dengeli bir şekilde yükseltmenin yollarını açacak bir felsefe üzerine inşa edilmekte ve sürekli geliştirilmektedir [Varoğlu ve Arslan, 2001].

Uygulanan performans sisteminin temel amacı, kişisel gelişimi sağlayarak, örgütsel gelişime katkıda bulunmak; idealleri olan, yarınları görebilen, iyi ve iyileştirmeye açık yönleri hakkında sürekli geri bildirim alan, takım ruhu gelişmiş, içinde bulunduğu birliğin başarısından kendisine de pay çıkarabilen, fark yaratmak için çalışan ve daima mükemmeli arayan bir yapı yaratmaktır. Çok kısa bir ifadeyle, birey için halinden memnun ve geleceğinden emin bir ortamda olmak; T.S.K. için verilen görevi en etkili bir şekilde icra edebilmek temel hedeflerdir.

3.5.1. Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Yönetmeliğinin Amacı

T.S.K. performans yönetim sisteminde hedef; T.S.K.'nin beklentileri, görev yapılan birliğin vazifesi ve bireyin kişisel beklentileri doğrultusunda çalışanların gelişimini sağlayarak geleceğin muharebelerine her an hazır T.S.K.'yı oluşturmaktır. Bireysel performans ile örgütsel performans birbirinden ayrı tutulmamış, yetkinliği ve

motivasyonu yüksek bireyler ile yetkinliği ve motivasyonu yüksek birlikleri yaratmak hedeflenmiştir. T.S.K.'nin rütbesi ne olursa olsun muvazzaf personelinden beklentisi; çağın gereklerine uygun ve sürekli eğitim alan, meslek kültürü gelişmiş, sürekli öğrenen, kendini hizmete adanmış, çevresine inanan ve güvenen, dengeli bir yaşam sürdüren, manevi cesareti ile değişimi hızlandıran, fiziksel, zihinsel ve ruhsal yönden yeterli, kendisini geliştirme gayreti gösteren, doğru ve süratli karar vererek, hızla uygulamaya koyan, takip, kontrol ve koordine yeteneğine sahip liderler olmalarıdır [Varoğlu ve Arslan, 2001]. Bu liderlerin; vizyon geliştirme, bu vizyonu astları ile paylaşma, paylaşılan vizyonu hayata geçirebilecek davranışlar yürürlüğe koyabilme, elde ettiği sonuçlardan ders çıkarabilme yeteneklerini sergilemesi beklenmektedir. Bu beklentileri yerine getirebilmesi için Türk Silahlı Kuvvetleri'nde bireysel performans değerlendirme 926 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu ek ve değişikliklerine dayanarak Genelkurmay Başkanlığı tarafından 01 Aralık 1998 tarihinde yayınlanarak yürürlüğe giren Subay ve Astsubay Sicil Yönetmelikleri hükümlerine göre yapılmaktadır. Yönerge hükümlerine göre, sicil verme işleminde amaç; personelin yeteneklerinin, görevdeki başarı derecelerini saptamak ve dolayısıyla her işi yeterli olana verebilmek; yüksek seviyedeki işleri yapacak yetenekte olanları meydana çıkarmak ve bu suretle Silahlı Kuvvetlerin komuta zincirini düzenlemektir. Bireysel/performans değerlendirme; personelin terfi, kıdem alması, derece alması ve kademe ilerlemesi, yurtdışı ve özel görevlere, kurslara gidecek personelin seçimi, T.S.K.' dan ayırma gibi işlemlerin düzenlenmesine temel dayanak teşkil etmesi için de kullanılmaktadır. Bir diğer amacı da şahsa ve eğitim sistemine geri bildirim sağlamaktır.

3.5.2. Bireysel Performans Yönetim Sisteminin İlkeleri

T.S.K. performans yönetim sisteminin, bireysel performans değerlendirme işlemlerine yönelik ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: Öncelikle T.S.K.'nin farklı birimlerinde farklı uzmanlık alanlarında görev yapan personelin görev standartlarını belirlemek ve değişen koşullarda sürekli yenilemek, bireyin organizasyon içindeki görevini yerine getirebilme derecesini ölçmek, yaratıcı, kendini geliştirmek isteyen, fiziksel olarak olduğu kadar zihinsel olarak üreten bir işgücü yaratmak, yükselme ihtiyaçlarının tatmini

için personelin geliştirilmesini sağlamak, olumlu sonuçları ödüllendirmek, yetersizlikleri ortaya çıkarmak ve çareler aramak, iyi eğitim ve kariyer alanlarının bir sonucu olarak performansın yükseltilmesini sağlamak, personelin iş tatminini, sadakatini, görevine bağlılığını sağlamak, bireysel eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlenmesini sağlamak, iş güvenliğini sağlamak, bireyin gelecekteki kariyerine (görevlendirme, terfi, komutanlık, verilecek yetki sorumluluk) yön vermek, bireyleri birbirleri ile değişik kriterleri esas alarak kıyaslamak ve buna bağlı standartları geliştirmek, örgütün amaçlarının birey tarafından algılanma derecesini ortaya koymak, bireyin yetkinliklerinin seviyesini belirlemek (temel yetkinlikler, taktik ve yönetsel liderlik yetkinlikleri ile teknik yetkinlikler, kavramsal yetkinlikler), çalışanlardan sistem ve yönetim hakkında geri bildirim almaktır [Varoğlu ve Arslan, 2001].

3.5.3. Değerlendiriciler

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde performans değerlendirme yetki ve sorumluluğu sicil üstlerine verilmiştir. Sicil üstleri kendilerine verilen görevin önemini göz önünde bulundurarak, sicil belgelerindeki nitelikleri tam bir tarafsızlık, adalet ve vicdani kanaatle değerlendirmekten sorumlu tutulmuşlardır. Sicil üstleri, haklarında sicil düzenleyecekleri subay ve astsubayları iyi tanımak zorundadırlar. Bu nedenle, haklarında sicil düzenleneceklerin, günlük eğitim ve çalışmalarını, tavır ve hareketlerini, disiplin ve itaatini, sicil belgesinde yazılı diğer hususları aralıksız izleyerek; yapacakları haberli ve habersiz denetlemeler, özel yazılı ve sözlü sınavlar, verecekleri özel görevler, çeşitli tatbikat ve manevralardaki tutum ve davranışları hakkında tam bir kanaat edinmeye çalışmalarının altı çizilmiştir.

Sicil üstlerinin asgari üsteğmen rütbesinde olması gerekli olup yetkili sicil üstleri şu şekilde belirlenmiştir:

Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na ait kıt'alarda en az bölük (batarya) komutanı veya eşidi komutanı, karargah ve kurumlarda en az kısım amiri veya eşidi görev yerlerinde bulunan komutan veya amirlerdir. Deniz Kuvvetleri Komutanlığı'nda; gemilerde en az

bölüm amiri, kara birliklerinde en az bölük (batarya) veya eşidi birlik komutanı, karargah ve kurumlarda en az kısım amiri veya eşidi görev yerlerinde bulunan komutan ve yahut amirler, uçuş birliklerinde en az filo, kıt'a, birlik komutanıdır. Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nda; uçuş birliklerinde en az filo, kıt'a, birlik komutanı, yer birliklerinde en az bölük, kıt'a, birlik komutanı, kısım amiri veya eşidi, karargah ve kurumlarda en az kısım amiri veya eşidi görev yerlerinde bulunan komutan veyahut amirlerdir. Jandarma Genel Komutanlığı'nda ise; iç güvenlik birliklerinde; en az birlik veya bölük komutanı, diğer birliklerde en az bölük (batarya) veya eşidi birlik komutanı, karargah ve kurumlarda en az kısım amiri veya eşidi görev yerlerinde bulunan komutan veyahut amirlerdir.

3.5.4. Değerlendirilen Ölçütler

Sicil belgelerinde personelin değerlendirilmesini sağlayacak nitelikler ve bu niteliklerin personelde bulunma derecesini ölçmeye yarayan ölçütler bulunmaktadır. Sicil verme işlemi en genel haliyle sicil amirleri tarafından sicil formlarında tanım biçimindeki nitelik cümlelerinden personele, en çok uyan cümlenin işaretlenmesi suretiyle yapılmaktadır. (Bknz. Ek A-1 ve Ek A-2). Sicil amirleri not takdiri yapmamaktadırlar.

T.S.K. personelinin performansının değerlendirildiği sicil formlarındaki nitelikler temel nitelikler, genel, görev icra nitelikleri ve özel ve ayırt edici nitelikler olmak üzere üç ayrı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Sonradan yapılan düzenlemeyle kadrosu üsteğmen olan görevlere ataması yapılan teğmen ve astsubaylara da sicil verme yetkisi verilmiştir.

3.5.4.1. Temel Nitelikler

Temel nitelikler bölümü subay ve astsubay sicil formlarında yer alır ve şu üç nitelikten oluşur. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda yer alan Cumhuriyetin temel niteliklerine bağlılık (Anayasanın 1, 2 ve 3 ncü Maddeleri), disiplin kurallarına uyarlık ve ahlaki

sağlamlılıktır. Bu maddedeki nitelikleri, derecesine göre taşımayan personel takip altına alınarak, öncelikle idare tarafından kendisine yazılı olarak tebligat yapılarak tutumunu değiştirmesi istenmektedir. Müteakiben tutumunda ısrar edenlerin yargı yoluyla Silahlı Kuvvetler'le ilişiği kesilmektedir.

T.S.K.'nin Türkiye Cumhuriyeti'nin geleceğini koruyacak en önemli kurum olması sebebiyle doğal olarak personelinin anayasanın temel niteliklerine bağlılığı ve disiplini bu bölümde sorgulanmaktadır. Bu bölüm nota tahvil edilmemektedir. Ayrıca general ve amiraller için düzenlenen sicil belgelerinde bu bölüm bulunmamaktadır.

3.5.4.2. Genel ve Görev İcra Nitelikleri

Bu bölümde, her subay/astsubaya değişik derecelerde bulunan nitelikler ile subay/astsubayın bulunduğu görev yerindeki performansını değerlendirecek görev icra nitelikleri yer almaktadır. Genel ve görev icra nitelikleri olarak; general /amiral formlarında 26, subaylarınkinde 34 ve astsubaylarınkinde ise 31 nitelik bulunmaktadır. Değerlendirme her niteliğin altında yazılan cümlelerden personele en çok uyanın sicil üstü tarafından işaretlenmesiyle yapılmaktadır. Bu nitelikler değerlendirme sonucunda nota çevrilerek, personelin başarı düzeyini göstermektedir. Genel görev ve icra yetenekleri bütün personel için aynı olmakla beraber kıt'a veya kıt'a dışı görevlerde çalışanlar için ağırlıkları farklıdır. Genel görev ve icra nitelikleri; soğukkanlılığı ve kendine güveni; huzurlu ve ahenkli çalışma becerisi; iletişim becerisi (dinleme, yazılı, sözlü ifade ve ikna yeteneği); özeleştirme yapma ve hatalarını düzeltme (geri bildirim) yeteneği; hak ve adalet prensiplerine uyarlılığı; görevdeki cesareti; dayanışma ve işbirliği ruhu (grup çalışması yapma kabiliyeti); hizmet içi ve hizmet dışındaki tavır ve hareketi (ağırbaşlılığı, terbiyesi, nezaketi, görgü ve protokol kurallarına uyarlılığı); astlarına ve/veya üstlerine destek olması; kendini geliştirme çabası; tertip ve düzeni; kılık ve kıyafetine verdiği önem; genel kültür düzeyi; sosyal ilişkileri; başarıma azmi; zamana riayet özelliği; yaratıcılığı; değişim ve yeniliklere açık olmak; motive etme becerisi; muhakeme etme ve karar verme kabiliyeti; koordinasyon becerisi; planlama yeteneği; takip ve kontrol becerisi; güç şartlarda görev yapma yeteneği; kaynakları

(insan gücü, zaman, malzeme, para vs.) kullanma kabiliyeti ve verimliliği; araştırmacılığı; amir karar verinceye kadar kendini müdafaa etme becerisi; kendiliğinden iş görme becerisi; inisiyatif kullanması; gizliliğe ve sır saklamaya verdiği önem derecesi; görevdeki sorumluluk duygusu; görev bilgisi; görevine hakimiyeti; görevini yerine getirme durumu niteliklerinden meydana gelmektedir.

3.5.4.3. Özel ve Ayırt Edici Nitelikler

Bu bölümde, subay/astsubayda bulunan değişik özellikler değerlendirilir ve subay/astsubayın müteakip safahatında ve görevlendirilmelerinde diğer niteliklerle birlikte dikkate alınmaktadır. Bu bölümdeki nitelikler; Genel Kurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı'na tespit edilecek esaslar doğrultusunda seçim veya atamalara yönelik olarak değerlendirilmektedir.

Özel ve ayırt edici nitelikler, üç personel kategorisine göre ayrı ayrı düzenlenmiştir. Bu bölümdeki nitelikler nota çevrilmemekle beraber personelin kritik görevlere seçim ve atamalarına yön verecek hususları da içermektedir. Bu grupta; general/amiral formlarında iki; subay ve astsubaylarınkinde ise altı nitelik bulunur. General/amiraller için ayırt edici nitelikler olarak fiziki kabiliyet ve bir üst göreve hazırlık durumu gösterilmiştir. Subaylar için ise, temsil kabiliyeti; müstakil görev yapma kabiliyeti; şahsi çıkarlarına düşkünlük derecesi; fiziki kabiliyeti; dürüstlüğü ve güvenilirliği ve bir üst göreve hazırlık durumu belirlenmiştir. Astsubaylar içinde altı nitelik geçerli olup; bir üst göreve hazırlık durumu yerine sicil üstü olabilme durumu konmuştur; diğer beşi ise subaylarınkinin aynısıdır.

Üç bölüm dışında, müspet ve menfi ilave kanaatlerin yazılabileceği bir bölüm de bulunmaktadır. Böylelikle, yapılacak değerlendirmenin açık uçlu olması sağlanmıştır. Fakat, aslında nitelik sayıları yüksek tutularak (30-45 arası) daha ayrıntılı bir değerlendirme yoluna gidilmiş, böylelikle standart değerlendirme kriterleri dışında fazladan kanaat yazma ihtimali en aza indirilmeye çalışılmıştır.

3.5.5. Değerlendirme Zamanı

Sicil amirinin bir personel hakkında sicil verebilmesi için; bir sicil döneminde en az üç ay birlikte görev yapması gereklidir. Sicil dönemi 30 Ağustos'ta başlayıp biten bir yıllık dönemdir. Sicil üstlerinin, sicil verecekleri astlarında değerlendirecekleri nitelikleri tanımlamak; bu suretle, terim birliği ve sicil verilen personelin aynı şartlarda değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, Genelkurmay Başkanlığı'nca Türk Silahlı Kuvvetleri Sicil Düzenleme Kılavuzu hazırlanıp yayınlanmıştır. Bu kılavuzda, belirtilen esaslar dahilinde sicil belgesinde personelin kimlik bilgilerinin tam, eksiksiz doldurulmasından ve kendi değerlendirmesini yapmaktan birinci sicil amirleri sorumludurlar.

3.5.6. Değerlendirme Yöntemi

Türk Silahlı Kuvvetleri performans değerlendirme sistemi uygun cümle seçimi yöntemi ile serbest anlatım yöntemlerinin beraber kullanıldığı bir performans değerlendirme sistemidir. Temel nitelikler, genel ve görev icra yetenekleri ile özel ve ayırt edici nitelikler bölümlerinde bulunan nitelikleri oluşturan maddelerden personeli en iyi tanımlayan cümlenin değerlendirmeyi yapan üst/amir tarafından seçilerek / işaretlenmesiyle yapılan performans değerlendirme uygun cümle seçimi yönteminin kalıplarına ve özelliklerine uymaktadır. Bu uygulamada, amirlerden not takdiri istenmemektedir. Dolayısıyla, personeli değerlendirdikleri maddelerin ağırlığını ve cümlelerin taşıdığı değerleri de bilmemektedirler. Sadece personeli tanımlayan cümleleri işaretlemektedirler. Niteliklerin ve onları tanımlayan cümlelerin ağırlıklı değerleri ilgili başkanlıklar tarafından belirlenmektedir. Daha sonra, gönderilen formlar bu birimlerce belirlenen ağırlıklara göre değerlendirilerek nota çevrilmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri sicil sisteminin uygulanması bu kalıplar çerçevesinde sicil üstlerinin belirtilen nitelikleri tanımlayan cümlelerden uygun olanını seçerek işaretlemesiyle yapılmaktadır. Değerlendirme, Personel Başkanlıklarınca personelin değerlendirilmelerinin yapıldığı niteliklerin belirlenen ağırlıklara göre hesaplanarak nota çevrilmesi şekliyle yapılır ve belirtilen kalıplara uymaktadır. Yöntemin geliştirilme

sebebi değerlendiricilerin ortalama veya belirli notlara yönelmelerini önlemek amacını taşıtmaktadır. Türk Silahlı Kuvvetleri'nce daha önce uygulanan sistemde amirler personelin değerlendirildikleri niteliklere not takdir ederek, sicil vermekteydi. Eski sistemin değiştirilmesinin sebepleri arasında, amirlerin belirli notlara yönelme ve ortalama not verme eğilimlerinin yapılan istatistiksel çalışmalar neticesinde tespit edilmesi de ifade edilmiştir [Temir, 2002: 205].

Sicil sisteminin bir diğer önemli özelliğini serbest anlatım tekniğinin destekleyici olarak kullanılması oluşturmaktadır. Sicil üstlerinin kanaatlerini yazarak belirttikleri bölüm, serbest anlatım tekniğine dayanmaktadır. Bu teknikte, performans değerlendirilmesi, astın yapılan gözlemler neticesinde belirli bir biğime bağlı kalmadan serbest bir şekilde anlatılmasına dayanmaktadır. Bu yöntem, genellikle diğer teknikleri destekleyici olarak kullanılmaktadır. T.S.K. sicil sisteminin kanaatler bölümüne ise sicil üstleri, değerlendirdikleri astları hakkında o sicil dneninde gözlemleri neticesinde edindikleri, sicil formunda bulunmayan özellikleri belirli bir biğime bağlı olmadan kısa, öz ve açık bir şekilde ifade etmektedir. Amirler, kanaat yazmak zorunlu değildirler. Gerektiğinde performans değerlendirmede destekleyici olarak kullanılmaktadır. Bu şekliyle, T.S.K. sicil sistemi serbest anlatım tekniğini de kapsamaktadır.

3.5.7. Uygulama Esasları

Bütün personel aynı formlarla değerlendirilmektedir. Ancak, niteliklerin puanlandırılması farklıdır. Birinci sicil üstü; doldurduğu sicil belgesinde bulunan Genel Görev ve İcra Nitelikleri grubunda yer alan bazı nitelikleri (general ve amiraller için sicil formlarında bulunan 24, 25, 26 ncı nitelikler; teğmen-albay arası için 34, 35, 36, 37 nci nitelikler; astsubaylar için 31, 32, 33, 34 nc nitelikler) kişiye özel gizlilik derecesi vererek değerlendirilen personele tebliğ ederek imzalatarak şahsi dosyasına koymaktadır. Tebliğ edilen bu nitelikler teğmen-albay rütbesindeki subay/astsubaylar ile general/amiral rütbesindeki subaylar için farklılıklar göstermektedir. Bu nitelikler; teğmen-albay rütbesindeki subaylar için; görevdeki sorumluluk duygusu, görev bilgisi, görevine hakimiyeti ve görevini yerine getirme durumundan oluşurken, general

rütbesindeki subaylar için görevdeki sorumluluk duygusu niteliği dışındaki son üç niteliklerdir. İkinci sicil amirleri birinci sicil üstleri tarafından doldurulan formları incelemektedir. Birinci sicil üstünün değerlendirmesine katılıyorsa, formun tamamını boş bırakarak “Birinci sicil üstüne katılıyorum” bölümünü işaretleyip onaylamaktadır. Katılmıyorsa, “Birinci sicil üstüne katılmıyorum” bölümünü işaretleyerek değerlendirmesini yaparak onaylamaktadır. Üçüncü sicil üstlerinin değerlendirme yapma yapmaması, disiplinsizlik ve ahlaki durum nedeniyle düzenlenecek siciller hariç, kendi isteğine bağlıdır. Fakat, ikinci sicil üstlerinin bulunmadığı veya sicil vermek için gereken sürenin yetersiz olduğu durumlarda zorunlu olarak sicil vermektedirler. Üçüncü sicil üstleri eğer isterlerse, kanaat yazma yetkileri hariç sicil düzenleme yetkilerini her dönem için olmak üzere yazıyla devredebilirler. Ayrıca, sicil belgelerindeki müspet ve menfi nitelik bölümlerine; sicil belgesinde yer almayan hususlarla ilgili kanaatlerini de belirtebilirler. Siciller 30 Ağustos’ta başlayıp biten dönemi kapsamak üzere 2 Mayıs tarihi itibarıyla, (disiplinsizlik ve ahlaki durumlar için düzenlenecek siciller hariç olmak üzere) yılda bir kere düzenlenmektedir. En geç 30 Mayıs tarihinde Genelkurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığında bulundurulmak üzere kapalı zarflara konularak gönderilmektedirler.

Belgeler düzenlenirken personelin görev yaptığı yerin özellikleri de dikkate alınarak “görev durumu” hanesine “kıt’a da komutan” veya “diğer görevlerdedir” şeklinde ikili bir ayrıma gidilmiştir. Kıt’a komutanları ve diğer personel aynı niteliklerden değerlendirilir, ancak ağırlıkları farklıdır. Örneğin; “soğukkanlılık ve kendine güven” niteliği kıt’a da komutan olan bir subay/astsubay için 10 ağırlık puanını taşıırken diğer görevde (karargah, kurum vb.) 7 ağırlık puanını almıştır.

Özel ve Ayırt Edici Nitelikler Bölümü’nde bulunan “Temsil Kabiliyeti” niteliği; yurt dışı atamaları ve kurslara esas olmak üzere personelin sosyal yaşantısı dikkate alınarak doldurulmaktadır. Ayrıca, “Fiziki Kabiliyeti” niteliği; T.S.K. Sağlık Yönetmeliği ve T.S.K. Beden Eğitimi ve Spor Yönergesi’nde belirtilen esaslar dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

Birinci sicil üstleri; sicil doldurma zamanında emri altında bulunan bütün

subay/astsubayların sicillerini doldurduktan sonra Genel Görev ve İcra Niteliklerini personelin kendisine geri bildirim amacıyla tebliğ etmektedirler.

Birinci ve ikinci sicil üstlerinin verdiği sicil notları arasında sicil tam notunun % 20'si veya daha fazla not farkı olması halinde; üçüncü sicil üstleri de sicil vermektedirler. Sicil belgelerinin belirtilen tarihlerde düzenlenememesi halinde birinci ve ikinci sicil üstleri nitelikleri değerlendirmeden sicil belgesinin diğer hususlar bölümündeki "Henüz bir kanaat edinemedim" satırında bulunan kendilerine ait kısım ile "sicilin verilmiş nedeni" bölümündeki "süresiz sicil belgesi" hanesini işaretleyip, tarih ve imza bloklarını doldurarak kuvvetlerin personel başkanlıklarına göndermektedirler.

İlgili kıt'a, karargah ya da birliklerden sicil amirlerince doldurulmuş sicil formları, belirtilen süre içerisinde ve toplu halde Kuvvet Personel Başkanlıklarına gönderilir. Burada sicil belgelerinin usulüne uygun olarak doldurulup doldurulmadığı, sicil subayları tarafından kontrol edilmektedir. Eksiklikler varsa ilgililer ikaz edilerek düzeltme yaptırılmakta sicil formunun optik okuyucuda okutulmayan kısmındaki bilgiler operatörler tarafından el yardımıyla bilgisayara yüklenmektedir. Sicil üstlerinin yaptığı işaretlemeler bilgisayar yardımıyla 100 tam puan üzerinden nota çevrilmiştir. Sicil notu % 60'ın altında olanların (yetersiz sicil alanlar) listesi hazırlanmakta ve Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıklarınca onaylanarak kademe ilerlemesi yapamayan personel olarak birliklere yayımlanmaktadır. Analiz işlemleri tamamlanan sicil formları onaylanarak terfi, atamalar gibi işlemlerde kullanılmak üzere ilgili yerlere işlenerek kayıt ettirilmektedir.

Menfi sicil, menfi kanaat ve sicil notu ile kanaat arasında uyumsuzluk içeren sicil belgelerini değerlendirmek üzere Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıkları bünyesinde Sicil Denetleme ve Değerlendirme Kurulları görev yapmaktadır. Sicil Denetleme ve Değerlendirme Kurulu personelin aldığı sicil notunun, sicil alma eğiliminden fazla veya düşük olması halinde, nedenlerini incelemektedir. Kasıtlı veya keyfi verilmiş sicilleri saptamakta ve gerekiyorsa bunları Kuvvet Komutanı ve Jandarma Genel Komutanı'nın onayını müteakip iptal etmektedir. Kurul not takdir etmemektedir. Sicil üstü olamayacak, kasıtlı

veya keyfi sicil' veren personeli tespit edip, atama ile ilgili birimlere duyurmaktadır. Sicil notu %60'ın altında olan, kademe ilerlemesi yapamayacak personelin durumlarını görüşmekte ve varsa kasıtlı veya keyfi verilen siciller de, asgari beş yıllık sicil notu ortalamasına; personelin bu sicil notlarının standart sapmasının üç katının ilavesi ve çıkartılması suretiyle tespit edilen rakamlar dahil olmak üzere, bulunan not aralığının ifadesi ile karşılaştırılmakta, gerekirse Kuvvet Komutanı ve Jandarma Genel Komutanı'nın onayını müteakip iptal etmektedir.

Sicil belgelerinde subaylarda 16, astsubaylarda ise toplam 15 nitelik için düşük ve yetersiz puan verilmesi durumunda; sicil belgesine, bu durumu ispatlar nitelikte belge eklenmesi zorunlu tutulmuştur. Burada; "belge" kelimesinden mahkeme kararları, disiplin cezaları, sicil üstlerinin kanaatlerini/gözlömlerini ihtiva eden tutanak ve benzeri dokümanlar anlaşılmalıdır. Ayrıca, belgeler olumsuz işaretlenen ölçütü belirtebilecek nitelikte olmalıdır.

Belge ekleme zorunluluğu, sicillerin nesnellliğini artırmak için yapılmış bir düzenlemedir. Özellikle verilebilecek olumsuz puanların mutlaka nesnel ölçütlere dayandırılması sağlanılmaya çalışılarak, keyfiyet belirli oranda önlenmiştir. Ayrıca, düzenlenen belgeler o sicil süresi içerisinde düzenlenmiş olmalıdır. Bu sayede, geçmişte yapılan hatalı davranışların ondan sonraki sicil dönemlerinde de olumsuz etkisi önlenmek istenmiştir.

Sicil belgelerinin düzenlenme işlemleri Sınıf Okulları müfredatında personele izah edilmektedir. Ayrıca, çeşitli kılavuzlar çıkartılarak sicil belgelerinin doğru doldurulması sağlanmakta; bu maksat için, gerekirse, konferans türü tanıtıcı ve öğretici eğitimler icra edilmektedir.

Sicil belgelerini yetkili personelden başka biri açmamakta; yetkili olmayanlara gösterilmemektedir. T.S.K. sicil sisteminde tam bir gizlilik esas alınmıştır.

3.6. Türk Silahlı Kuvvetleri Performans Yönetiminde Geri Bildirim

T.S.K. içinde 1988 yılındaki değişiklikle kısıtlı olarak dahi olsa uygulamaya konan geri bildirim, açıklık ilkesine ilk adım olmasından ötürü çok önemlidir.

Subay/astsubayların o sicil yılı içerisinde durumlarını öğrenmeleri, yetersizliklerini gidermeleri ve iyi olan yönlerini geliştirmeleri maksadıyla bireysel performans değerlendirmelerindeki geri bildirim faaliyeti üç şekilde gerçekleşmektedir:

3.6.1. Birinci Sicil Üstünden Şahsa Yönelik Yapılan Geri Bildirim

Birinci sicil üstleri sicil, belgesi tanzim etmeyi müteakip, görev performansına yönelik teğmen-albay sicil belgesindeki 34, 35, 36 ve 37 nci, astsubay sicil belgesindeki 31,32, 33 ve 34 ncü nitelikleri, personele “Kişiyeye Özel” olarak karşılıklı konuşma şeklinde veya diğer usullerle tebliğ etmekte ve bu konuda tebellüğ belgesi tanzim etmektedirler. (Bknz.EK-B). Birinci sicil üstü, söz konusu subay/astsubayın iyi olan yönlerini söylemekte; kendisini daha da geliştirmesi ve hatalarını düzeltmesi için tavsiyelerini bildirmekte ve gelişme olup olmadığını devamlı takip etmektedir.

3.6.2. Merkezden Şahsa Yönelik Yapılan Geri Bildirim

Sicil belgelerinin personel başkanlıklarına gelmesini müteakip; bilgisayar yardımıyla nitelikler bazında analizler yapılmaktadır. Genel ve görev icra nitelikleri bölümünde herhangi bir niteliği veya bazı nitelikleri üst üste 5 yıl ve daha fazla süreli en düşük puanlı ölçütlerle işaretlenen subay/astsubayların kimlikleri tespit edilmekte ve Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı Personel Başkanlıklarınca “Kişiyeye Özel” olarak yazılacak bir yazıyla bildirilmektedir. Personel ikaz edilmekte ve birinci sicil üstü bilgilendirilmektedir. İkazla rağmen; durumu düzelmeyen personel Sicil Değerlendirme ve Denetleme Kurulu'nca incelenmektedir. İnceleme sonucunda personel hakkında; disiplin bozucu hareketlerde bulunduğu ikaz ve cezalara rağmen ıslah olmadığı, hizmetin gerektirdiği şekilde tavır ve hareketlerini ikazlara rağmen düzenlemediği için “disiplinsizlik ve ahlaki durum esaslarına göre ayırma” da olduğu

gibi ayırma işlemlerine başlanılmaktadır. Aynı yöntem ve şekilde, nota tahvil edilen niteliklerin tamamından, üst üste 5 yıl tam puan aldığı tespit edilen personele de olumlu yönde tebligat yapılmakta ve ödüllendirilmektedir.

3.6.3. Yerleştirme ve Eğitim Sistemine Yönelik Yapılan Geri Bildirim

Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı ile birlikler bazında yapılacak analizler neticesinde zafiyet görülen niteliklerin düzeltilmesi amacıyla ilgili Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı'nca eksik görülen konular, eğitim merkezleri ve okulların müfredat ve eğitim konularına dahil edilerek, yetersiz görülen konulara ilişkin ders, konferans ve seminerler düzenlenerek gerekli önlem alınmaktadır.

Bunlar dışında kıdem sıraları, her yıl alınan siciller dikkate alınarak yeniden tespit edilen sicil notu ortalamalarına göre yayımlanmakta ve personele geri bildirim sağlanmaktadır.

Bu üç tür geri bildirim şeklinde özellikle birinci sicil üstünden şahsa yapılan geri bildirim uygulamada çok faydalı olabilecektir. Amaç; personelin yetersiz kaldığı hususları öğrenmesi ve kendini geliştirmesidir. Buradaki önemli noksanlık ise; yapılan geri bildirim her durumda sadece üstlerden astlara 180° yani hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya yönde olmasıdır. Halbuki, günümüz muharebe ortamında ve hemen her türlü faaliyette liderlik ve lider çok önem kazanmıştır. Böyle olduğu halde, liderin kendisini en iyi gözlemleyen astları tarafından da değerlendirildiği, hatta bu değerlendirmeye emsallerin de katıldığı 360° Geri Bildirim Sistemi gibi bir yöntemin kullanılmaması büyük talihsizlik olarak algılanabilir.

4. 360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİNİN KARA KUVVETLERİ KARA HAVACILIK BAKIM BİRLİKLERİNDE PİLOT UYGULAMA ÖNERİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı, yöntemi, bulgular ve değerlendirmeler ile sonuç ve öneriler yer almıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi Ve Kapsamı

Bu başlık altında araştırmanın amacı ve önemi ile birlikte kapsamı benzer konuda yapılmış önceki araştırmalar, araştırmanın kısıtları ve sınırlılıklarına değinilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde sicil ve terfi sistemi (personel değerlendirme sistemi); bireyin mensubu olduğu kurum veya birlik için ifade ettiği değer ölçülmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Personel değerlendirme sisteminin kullanılmasının diğer bir amacında T.S.K. mensuplarına geri beslemeler vererek kişisel davranış ve mesleki gelişim açısından güçlü ve gelişmeye açık yönlerinin belirlenmesidir. Müteakiben çalışanların özellikle gelişmeye açık yönlerinin (eksikliklerinin) giderilmesine yönelik tedbirler almak ve personelin kendisini de bu yönde teşvik etmektir.

Sistemin üç ana bileşeni vardır. Bunlar; “bireysel performans”, “birlik performansı” ve “birey nitelikleri”dir. Araştırmanın konusu “bireysel performansa ilişkin yapılacak geri beslemeler” ile ilgili olduğu için bu üç bileşenden sadece bireysel performans boyutu ile ilgilenilmiştir.

T.S.K.'nde uygulaması devam eden mevcut personel değerlendirme sisteminde geri beslemeler sadece üstlerden astlara 180° değerlendirmeler şeklindedir. Ancak her

konuda daima mükemmeli hedefleyen T.S.K.' nde halen alt yapı çalışmaları devam eden bireysel bileşen değerlendirmelerinde 360° Geri Bildirim Sistemini de içeren yeniden yapılanma projesi başlatılmıştır.

Ancak kendi içinde ne kadar başarılı olursa olsun, düşünüp araştırılmadan, paket program mantığıyla uygulanmaya çalışılan sistemlerin başarısız olması çok yüksek bir ihtimaldir. Bu nedenle, herhangi bir sistemin, uygulanmadan önce organizasyonda oluşmuş değerler ile uyumu, değişim sancularını hafifletecek karşılıklı güven ve sağlıklı iletişim gibi ağır kesicilerin varlığı ya da bizim açımızdan başarı faktörleri ortaya koyulduktan sonra sistemin, organizasyondaki geleceği hakkında karar verilmelidir.

Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nin teknik bir sınıftan teşkil edilmiş olması, yürüttüğü bakım/onarım faaliyetlerinin maddi ve manevi önemi, eğitilmiş ve kalifiye personel sayısının çokluğu ve personelin devamlı aynı çalışma ortamında faaliyet göstermesi sebebiyle proje hayata geçirilmeden önce pilot uygulamalar yapılabilmesi açısından uygun ortamın mevcut olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma bu değerlendirmeden hareketle; 360° Geri Bildirim Sisteminin “**geri besleme**” boyutunun sicil ve terfi sistemine – uygun ortam oluşana dek - dahil edilmeden Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nde personelin gelişmeye açık ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanılması amacıyla uygulanabilirliğini, personelin mevcut ve yeni değerlendirme sistemden gelecek geri beslemelere bakış açılarını incelemeyi hedeflemiştir.

Sonuç olarak araştırmanın temel amacı; çalışanların kişisel davranış ve mesleki bilgi yeterliliğini geliştirecek; üst,denk ve astlardan gelecek çok yönlü 360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemelerinin, mevcut sistem geri beslemelerinden daha objektif ve daha güvenilir veriler içereceği, sisteme katılımı artırarak motivasyonu, dikey ve yatay iletişimi artırıcı yönde etki yapabileceğinin ispatı ve yeni sistem için uygun ortamın Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nde mevcudiyetinin ortaya çıkarılmasıdır.

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı dört boyutta incelenmiştir:

Birinci boyut araştırmanın içeriğidir. Araştırma T.S.K. personelinin uygulanan mevcut sicil ve terfi sistemi geri beslemeleri ile 360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemelerine yaklaşımlarına yönelik araştırmadır. 360° Geri Bildirim Sisteminin ise sadece bireysel geri besleme boyutuyla ilgilenilmiş, diğer boyutlar ve sicil sisteminde kullanılması ise kapsam dışı tutulmuştur.

İkinci boyut araştırmanın kuvvet ve kurum bazında ele alınışıdır. Kuvvet olarak Kara Kuvvetleri, kurum olarak ise Kara Havacılık Bakım Birlikleri ele alınmıştır.

Üçüncü boyut birlik olarak kapsamıdır. Araştırma 4 ncü Kara Havacılık Komutanlığının tabur seviyesindeki Bakım Birlikleri'nde yapılmıştır.

Dördüncü boyut zamandır. Bu araştırma uzun süreli bir araştırma olmayıp, Bakım Birliği personelinin mevcut sistem geri beslemeleri ile yeni sistemden gelecek geri beslemelere ilişkin görüşlerini ve ortamın uygunluk derecesini tespit etmesi amaçlanmış olup anket şeklinde 2004 yılı içinde bir defaya mahsus yapılmıştır.

4.1.3. Benzer Konuda Yapılmış Önceki Araştırmalar

T.S.K. performans değerlendirme sisteminde hedef; kişisel gelişimi sağlayarak, kurumsal gelişime katkıda bulunmak, idealleri olan sürekli geri besleme alan, takım ruhu gelişmiş içinde bulunduğu birliğin başarısından kendine de pay çıkarabilen, fark yaratmak için çalışan ve daima mükemmeli arayan, erinden generaline bir çalışan ordusu yaratmaktır.

Bu hedefe yönelik olarak değişik tarihlerde mevcut sicil ve terfi sistemleri ile ilgili araştırmalar yapılmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1992 Anketi : % 91 sisteme güvenmiyor.
1996 Anketi : % 80 sisteme güvenmiyor.
1998 Emekli Anketi : % 82 sisteme güvenmiyor.

Müteakip çalışmalar ise şunlardır;

Personel Algı ve Tercihlerini Ölçme Çalışması [Bıçaksız, Aralık 2000],
Subjektif Hataları Ölçme Çalışması [Bıçaksız, Mayıs 2001],
Sicil-Ödül-Ceza Gerçek Dağılım Araştırması [Akyürek, Kasım 2001],

Yapılan bu araştırmalarda; mevcut sicil sisteminin yetersizliğinin (ağır derecede subjektiflik, ölçek geçersizliği) ortaya çıkmış, personelin, tek kaynaklı, tek boyutlu bir değerlendirme sistemi yerine çok kaynaklı, çok boyutlu bir sistem istediği anlaşılmıştır.

Bu gelişmelerden sonra T.S.K. Personel Başkanlığınca 2002 yılında performans değerlendirme sistemine yönelik olarak 360° Geri Bildirim Sistemini de içine alan yeni bir sistem üzerine çalışmalar başlatılmış, buna yönelik olarak tüm kuvvetlerden 4137 subayı kapsayan geniş bir anket uygulanmıştır. Ankette 360° Geri Bildirim Sistemine yönelik bulgular şunlardır:

Personel değerlendirme sistemi alt kriterleri ağırlıklarının;

Bireysel performansı : % 50 (Amir - Denk - Maiyet değerlendirmesi)

Birlik performansı : % 25 (Birliğin denetlemelerden aldığı notun bireye yansıtılması)

Bireysel nitelikler : % 25 (Yabancı dil, fiziki yeterlilik, yüksek lisans, doktora vb.)

Bireysel performansı değerlendirecekler arasında denklerin bulunmasına olumlu yaklaşanların oranı % 57, karasız % 18.1, olumsuz % 24.5'dir. Tüm maiyetin değerlendirmeye katılmasına olumlu yaklaşanların oranı % 52.1, sadece subay maiyeti bulunmasına olumlu yaklaşanların oranı ise % 43.6'dır.

Kuvvet, rütbe ve sınıflar arasında genel olarak farklılıklar bulunmamaktadır.

Araştırmanın sonucunda bulgular analiz edilerek toplam 34 adet "Subay Performans

Boyutu” belirlenmiş, yeni personel değerlendirme sisteminin sağlıklı bir şekilde mevcut sisteme entegre edilebilmesi ve geçiş sürecinde yaşanacak sıkıntıları en aza indirebilmek için “WEB TABANLI” bir altyapının hazırlıklarına öncelikle başlanması gerektiği belirtilmiştir. Konu ile ilgili prototip uygulamasına Kasım 2003 tarihinde başlanmış olup, konu ile ilgili çalışmaların Temmuz 2004 tarihinde sonuçlandırılması beklenmektedir.

A.B.D. Ordusu’nda 360⁰ Liderlik Değerlendirme Programı’nın pilot uygulaması çalışmaları 1997-1998 yıllarında yapılan ön uygulamaya müteakip, 1999 yılından itibaren operasyonel iki birlikte (özellikle teğmen.-yüzbaşı rütbesindeki alt kademe liderlere) uygulanmaya başlanmıştır.

Pilot uygulamanın sonucunda; yapılan değerlendirmelerde en yüksek puanların liderlerin kendi kendisine ve üstleri tarafından verilen puanlar olduğu tespit edilmiştir. En düşük puanların ise astlar ve emsaller tarafından verilmiş olması, kişinin kendisi ve normal sicil sistemindeki tek değerlendiricisi olan üstleri tarafından gözlenemeyen bir çok konuda geri bildirim ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Amirlerin % 90’ı liderlikleri hakkında yeni bilgiler aldığını ve % 97’si programın değerlendirilebilir, uygulanabilir olduğunu vurgulamışlar; liderlerin gelişimine faydalı olduğunu belirtmişlerdir.

Astların ise % 70’i sürecin uygulanabilir olduğunu, % 67’si programın uygulanmasından sonra liderlik gelişimi olduğunu belirtmişlerdir.

4.1.4. Araştırmanın Kısıtları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsadığı personel mevcut sistemden gelecek geri beslemelerden haberdardır. Ancak şimdiye kadar örnek bir uygulamasını görmediklerinden 360° Geri Bildirim Sisteminden gelecek geri beslemeler hakkında tam bir bilgi sahibi değildir. Bu sebeple anketler uygulanmadan önce personel sistem hakkında, mümkün olduğunca

yönlendirme yapılmadan yapılan sunumlarla bilgilendirilmiş, sistem kendilerine tanıtılmıştır. Diğer şehirlerde konuşlu birliklere yerinde sunum yapma imkanı olmadığından Kara Havacılık Bakım Birlikleri evrenini temsilen İstanbul / Samandıra Meydanı'nda konuşlu Kara Havacılık Bakım Birliği personeli örnek kütle olarak alınmıştır. Ayrıca birlik personel sayısı gizlilik teşkil ettiği için evren ve örnek kütle mevcutları belirtilmemiş, sadece anket uygulan 110 personel örnek kütle olarak alınmıştır.

Araştırmada katılımcıların yorumları ve yaklaşımları dikkate alınmıştır. Ancak bu, bütün T.S.K. personeli fikri olarak yorumlanmamalıdır. Bu çalışmadan çıkan yorumlar sadece araştırma yöntemi ve örnekleriyle sınırlıdır. Örneklem çerçevesinin nicelik olarak azlığı ve 360° Geri Bildirim Sistemi hakkında detaylı bilgi sahibi olmaması diğer bir kısıttır.

Model uygulandıktan sonra sosyal belirginlik anketi uygulanamamıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında araştırmanın modeli, hipotezleri ve ön kabulleri, ana kütle (evren) ve örnek kütle (örneklem), veri toplama aracı, araştırma uygulamasının tanıtımı ve uygulanan istatistiki analizler anlatılmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, sonuç çıkarmaya yönelik bir alan araştırmasıdır ve tek bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmada mevcut sistem geri beslemeleri ile 360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemelerine personelin bakışı ve yeni sistem geri besleme uygulamaları için uygun ortamın varlığı üç ayrı boyutta incelenmiştir. Birinci boyut karşılaştırmalarda kullanılacak demografik değişkenler ve hizmet bilgileri, ikinci boyut mevcut sistem geri beslemelerine karşı tutumlar, üçüncü boyut ise yeni sistem geri beslemelerine bakış açılarının ve ortamın alt yapısının uygulama için uygunluğunun incelenmesidir.

4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri Ve Ön Kabulleri

Araştırma konusu olarak belirlenen hipotezler, temel hipotezler ve alt hipotezler olmak üzere iki grupta değerlendirilmiştir :

4.2.2.1. Temel Hipotezler

H₁ : Çalışanların, sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden uygulanacak 360° Geri Bildirim Sisteminden gelecek geri beslemelere yaklaşımları, mevcut sistemden (180° yukarıdan - aşağı değerlendirme) gelen geri beslemelere oranla daha olumludur.

H₂ : Sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden uygulanacak 360° Geri Bildirim Sistemi için gerekli ortam , astlar – denkler – üstler arası karşılıklı güven ve iletişim Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nde mevcuttur.

4.2.2.2. Alt Hipotezler

H₃ : Subayların mevcut sistem ve yeni sistem geri beslemelerine yaklaşımlarıyla, astsubayların yaklaşımları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₄ : Statülerine göre, çalışanların mevcut sistem ve yeni sistem geri beslemelerine yaklaşımları arasında anlamlı bir fark yoktur.

4.2.2.3. Ön Kabuller

Örneklem çerçevesinin 360° Geri Bildirim Sistemi hakkında bilgi seviyesi, daha önce konu ile ilgilenen personel dışında yeterli seviyede değildir. Anket uygulaması yapılmadan önce örneklem çerçevesini bilgilendirecek seviyede yapılan sunumlar ile bu zafiyetin en aza indirildiği kabul edilmiştir.

Ayrıca özellikle zaman kısıtlı ve maddi sebeplerden dolayı bilgilendirme sunumlarının diğer Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nde yapılamamış olması katılımcı sayısını azaltmış, temsil kabiliyetini düşürmüştür, ancak, anket uygulanan birlikteki katılımcı oranı aynı birlikte görev yapmanın da avantajı ile maksimum seviyeye çıkarılmıştır. Bu sayede örnek kütlenin ana kütle temsil kabiliyetini arttıracak kabul edilmiştir.

4.2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, genel itibari ile yukarıda bahsedilen üç boyuta paralel olarak aynı şekilde üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde araştırma ile ilgili demografik değişken ve hizmet bilgileri olarak katılımcıların; rütbe, öğrenim durumu, statü, hizmet yılı, sicil ve terfi durumlarına ilişkin sorular yer almıştır.

İkinci bölüm mevcut sicil ve terfi sisteminde, gelen yazılı ve sözlü geri beslemelere yönelik olarak hazırlanan; göreve, kişisel ve mesleki gelişime, eğitim ve ihtisas ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik, ayrıca mevcut ortamda sistemin kabul görme derecesine ve motivasyon ile iletişime yönelik sorulardır.

Üçüncü bölüm ise, bireysel bazda 360° Geri Bildirim Sisteminin sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden, sadece geri besleme boyutunun uygun ortam oluşturulması maksadına hizmet etmek üzere uygulanabilirliğine ve katılımcıların bu yeni sisteme bakış açılarını incelemeye yönelik olarak hazırlanan sorular mevcuttur. Sorular; personelin gelişimine yönelik geri beslemeleri, yeni sistem için ortamın uygunluğuna ve sistemin uygulanması halinde personelin motivasyonunda ve de yatay ve dikey iletişimi ne şekilde etki yapacağına ilişkin olarak gruplanarak hazırlanmış, yönlendirme yapmamak maksadıyla karma yapılarak katılımcılara sunulmuştur.

4.2.4. Ana Kütle ve Örnek Kütle

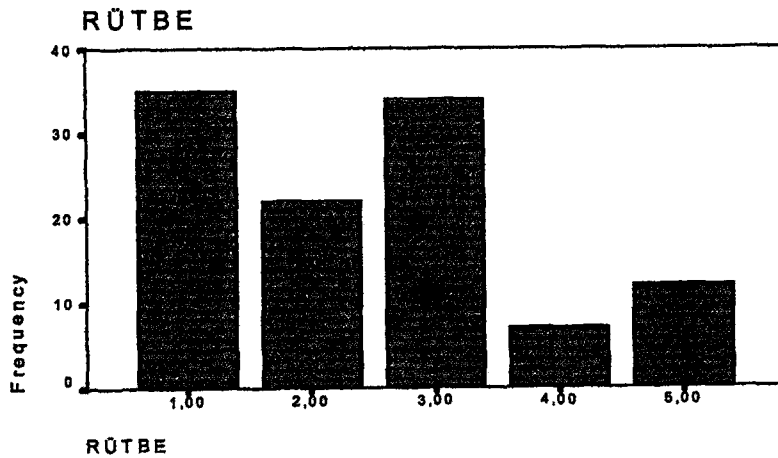
Araştırmada ana kütle Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nde mevcut tüm bakım personelidir (pilot ve teknisyen). Gizlilik sebebi ile ana kütlenin mevcudu

verilememiştir. Ancak örnek kütle seçiminde, hem Kara Kuvvetleri'nden tüm bakım birliklerinden katılım için müsaade alınması ve müsaadenin onaylanmasının zaman alıcı olması, hem de özellikle 360° Geri Bildirim Sisteminin personele tanıtılması için bir eğitim süreci ve maliyetinin gerekiyor olması örnek kütle sayısının düşük olmasına sebep olmuştur. Bu sebeple örnek kütle 4ncü Kara Havacılık Bakım personelinden, yıllık izin, kurs, yurt dışı görev vb. nedenlerle ankete katılamayacaklar dışındaki çoğunluk personelden seçilmiştir. Yeni sistemi tanıtıcı sunumlarla bilgi sahibi yapılan 110 subay ve astsubaya anket uygulanmıştır. Anketlerin bizzat yapılması ve elden teslim alınması katılımı arttırmıştır. Örneklem çerçevesinin rütbelere göre dağılımı Tablo – 3'dedir.

Tablo 3 : Örneklem Çerçevesinin Rütbelere Göre Dağılımı

		Kişi	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Asts.Çvş – Kd.Çvş	35	31,8	31,8	31,8
2	Üçvş. - Kd.Üçvş.	22	20,0	20,0	51,8
3	Bçvş. – Kd. Bçvş.	34	30,9	30,9	82,7
4	Tğm. – Ütğm.	7	6,4	6,4	89,1
5	Yzb. – Brnb.	12	10,9	10,9	100,0
	Toplam	110	100,0	100,0	

Tablo 4 : Örneklem Çerçevesinin Sütun Diyagramında Rütbelere Göre Dağılımı



Örneklem çerçevesinde rütbelere göre dağılım; Asts.Çvş – Kd.Çvş= (1) % 31.8

(35 Kişi), Üçvş. - Kd.Üçvş= (2) % 20 (22 Kişi), Bçvş. - Kd. Bçvş. = (3) % 30.9 (34 Kişi), Tğm. - Ütğm= (4) % 6.4 (7 Kişi), Yzb. - Bnb. = (5) % 10.9 (12 Kişi) şeklindedir.

Ankete katılan toplam subay oranının % 17,3 (19 Kişi), toplam astsubay oranının % 86,7 (91 Kişi) olduğu görülmektedir.

4.2.5. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

Araştırma sonuç çıkarıcı bir alan araştırmasıdır ve tek bir örnek kütle üzerinde yapılmıştır.

Araştırmada, tabur seviyesinde orta ölçekli bir Kara Havacılık Bakım Birliği'nde üç bölümden oluşan anket soruları kullanılmıştır. Birinci bölümde; katılımcılar arasında karşılaştırmalar yapabilmek maksadıyla hazırlanan on iki adet demografik ve hizmet bilgileri soruları yer almıştır.

İkinci bölümde; çalışanların, mevcut sicil ve terfi sistemi ve özellikle bu sistemdeki geri beslemeler hakkındaki görüşlerini öğrenebilmek amacıyla 22 soru hazırlanmış, ön çalışmalar esnasında anket uygulanacak bir grupta yüz yüze yapılan görüşmelerde sorulardan bazılarının aynı şekilde anlaşılmadığı, bazılarının da mükerrer anlamlar içerdiği tespit edildiğinden soru sayısı 15'e düşürülmüştür.

Üçüncü bölümde; bu kez çalışanların; uygulaması düşünülen ve amir / üst, denk / iş arkadaşı ve maiyet / astlardan gelecek geri beslemeler sayesinde personelin gelişimine katkıda bulunmayı hedefleyen 360° Geri Bildirim Sistemi hakkındaki görüşlerini öğrenebilmek amacıyla 26 soru hazırlanmış, yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı soru sayısı müteakiben 23'e düşürülmüştür.

Anket sorularının büyük kısmı literatür taraması sonucu daha önce konuyla ilgili yapılmış anket ve mülakatlardan, bir kısmı da yine literatür taraması sonucu, geri besleme boyutuna biraz daha inebilmek amacıyla ayrıca hazırlanmıştır.

Anketlerin uygulanmasında ölçek olarak, “Tamamen Katılıyorum”dan (5), “Hiç Katılmıyorum”a (1) inen 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Tablo 5 : Anket Sorularının Boyutlarına Göre Gruplandırılması

	GERİ BESLEME	ORTAM	GENEL
MEVCUT SİSTEM	2.6. İfade (msgb1) 2.7. İfade (msgb2) 2.10. İfade (msgb3) 2.11. İfade (msgb4) 2.12. İfade (msgb5) 2.13. İfade (msgb6) 2.14. İfade (msgb7) 2.15. İfade (msgb8)	2.2. İfade (m-amgöz) 2.5. İfade (m-amkatı) 2.8. İfade (m-asözlü) 2.9. İfade (m-aikaz)	2.1. İfade (m-objek) 2.3. İfade (m-adil) 2.4. İfade (m-savuna)
YENİ SİSTEM (360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ)	3.1. İfade (ysgb1) 3.2. İfade (ysgb2) 3.6. İfade (ysgb3) 3.7. İfade (ysgb4) 3.8. İfade (ysgb5) 3.9. İfade (ysgb6) 3.13. İfade (ysgb7) 3.21. İfade (ysgb8)	3.10. İfade (yamirbcr) 3.11. İfade (ydenkbcr) 3.12. İfade (yastbcr) 3.14. İfade (yortamuy) 3.15. İfade (yamircz) 3.16. İfade (ydenkcz) 3.17. İfade (yastcz) 3.18. İfade (y-ortzrr)	3.3. İfade (ysgyokü) 3.4. İfade (ysgyokd) 3.5. İfade (ysgyoka) 3.19. İfade (yotorite) 3.20. İfade (y-klt) 3.22. İfade (y-gizli) 3.23. İfade (y-açık)

Anket soruları katılımcıların mevcut sistemle ve yeni sistem ve bunların geri besleme seviyeleri hakkında ölçümler yapabilmek amacıyla Tablo – 5’te görüldüğü gibi üç grup altında toplanmıştır.

4.2.6. Uygulanan İstatistik ve Analizler

Araştırmayla ilgili anketlerin uygulanmasını müteakip; katılımcıların cevapları Microsoft Excel programında yapılan paket programa yüklenmiştir.

Soru bazında tüm değerlendirmeler eşit ağırlıklı alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarını değerlendirmek için SPSS 11,5 for Windows istatistik paket programından yararlanılmıştır.

Rütbelere göre mevcut sistem geri besleme ortalamalarına yaklaşımlar çapraz tablo ile, mevcut sistem geri besleme ortalamaları ile yeni sistem geri besleme ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek örneklem “*t*-testi” ile incelenmiştir.

Statü-1 (Yönetici) ve Statü-2 (Yönetilen) arasında, iki sistemin geri besleme ortalamalarında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız iki örneklem “*t*-testi” ile, rütbelere arası ve rütbelere kendi içinde yeni sistem geri besleme ortalamalarına yaklaşımları “*One way Anova (varyans analizi) testi*” ile incelenmiştir.

4.3. Bulgular Ve Değerlendirme

Bu bölümde uygulanan istatistiksel test ve analizlerin sonuçları değerlendirilmiş, temel ve alt hipotezle ilgili bulgular sunulmuştur.

4.3.1. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan; mevcut sistem ve 360° Geri Bildirim Sistemi ve bu sistemlerin geri besleme ölçeklerini oluşturan boyutlar yapılan literatür taraması sonucunda belirlenmiştir.

Mevcut sistem geri beslemeleri (msgb) için anketin ikinci bölümünde bulunan aşağıdaki sıra numaralı ifadeler ;

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 2.6. İfade (msgb1) | 2.12. İfade (msgb5) |
| 2.7. İfade (msgb2) | 2.13. İfade (msgb6) |
| 2.10. İfade (msgb3) | 2.14. İfade (msgb7) |
| 2.11. İfade (msgb4) | 2.15. İfade (msgb8) |

360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemeleri (ysgb: yeni sistem geri beslemeleri) için anketin üçüncü bölümünde bulunan aşağıdaki sıra numaralı ifadeler ;

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 3.1. İfade (ysgb1) | 3.8. İfade (ysgb5) |
| 3.2. İfade (ysgb2) | 3.9. İfade (ysgb6) |
| 3.6. İfade (ysgb3) | 3.13. İfade (ysgb7) |
| 3.7. İfade (ysgb4) | 3.21. İfade (ysgb8) |

Mevcut sistemin ortamı (msortam) için anketin ikinci bölümünde bulunan aşağıdaki sıra numaralı ifadeler ;

- 2.2. İfade (m-amgöz)
- 2.5. İfade (m-amkatı)
- 2.8. İfade (m-asözlü)
- 2.9. İfade (m-aikaz)

360° Geri Bildirim Sistemi ortamı için (yortam) anketin üçüncü bölümünde bulunan aşağıdaki sıra numaralı ifadeler ;

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 3.10. İfade (yamirbcr) | 3.15. İfade (yamircz) |
| 3.11. İfade (ydenkbcr) | 3.16. İfade (ydenkcz) |
| 3.12. İfade (yastbcr) | 3.17. İfade (yastcz) |
| 3.14. İfade (yortamuy) | 3.18. İfade (y-ortzrr) |

Mevcut sistemin diğer özellikleri için anketin ikinci bölümünde bulunan aşağıdaki sıra numaralı ifadeler ;

- 2.1. İfade (m-objek)
- 2.3. İfade (m-adil)
- 2.4. İfade (m-savuna)

360° Geri Bildirim Sisteminin diğer özellikleri için anketin üçüncü bölümünde bulunan aşağıdaki sıra numaralı ifadelerin ;

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 3.3. İfade (ysgyokü) | 3.20. İfade (y-klt) |
| 3.4. İfade (ysgyokd) | 3.22. İfade (y-gizli) |
| 3.5. İfade (ysgyoka) | 3.23. İfade (y-açık) |
| 3.19. İfade (yotorite) | |

boyutları incelenmiş ve araştırmanın tasarımı bu boyutlar dikkate alınarak yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda mevcut sistem geri beslemeleri (msgb), yeni sistem geri beslemeleri (ysgb), mevcut sistem ortam (mortam), yeni sistem ortam (yortam), boyutu ve her iki sistem için tespit edilen genel boyutlara, boyut boyut ayrı olarak güvenilirlik analizi yapılmış, msgb boyutunun güvenilirliği (cronbach alfa değeri); 0.78 , ysgb boyutunun güvenilirliği (cronbach alfa değeri); 0.77 bulunmuştur. (Bknz. Tablo 6).

Sosyal bilimlerde güvenilirlik katsayısının 0,70'in üstünde olması genelde yeterli görüldüğünden ölçekle ilgili yapılan çalışmada elde edilen güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmada kullanılan boyutların ölçeği tasarlanırken her boyut ayrı bir ölçek olarak düşünölmüş dolayısıyla boyutların her biri birer alt ölçek olarak düşünölebilir. Her bir boyut ayrı bir ölçek olarak değeriendirildiğinden her boyutun güvenilirlik katsayıları Tablo 6'da ayrı ayrı verilmiştir.

Tablo 6 : Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayıları.

Boyutlar	Madde toplam puan korelasyonu	Cronbach alfa
msgb boyutu		.78
2.6. İfade (msgb1)	.60	
2.7. İfade (msgb2)	.67	
2.10. İfade (msgb3)	.55	
2.11. İfade (msgb4)	.76	
2.12. İfade (msgb5)	.84	
2.13. İfade (msgb6)	.65	
2.14. İfade (msgb7)	.76	
2.15. İfade (msgb8)	.70	
ysgb boyutu		.77
3.1. İfade (ysgb1)	.82	
3.2. İfade (ysgb2)	.70	
3.6. İfade (ysgb3)	.73	
3.7. İfade (ysgb4)	.81	
3.8. İfade (ysgb5)	.82	
3.9. İfade (ysgb6)	.85	
3.13. İfade (ysgb7)	.77	
3.21. İfade (ysgb8)	.44	

4.3.2. Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Boyut ve madde ortalamalarına ilişkin bulguları yorumlarken iki hususa dikkat etmek gerekmektedir. Cevap seçenekleri beşli likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Bu nedenle üçün altında kalan değerler olumsuz, üzerindeki değerler ise olumlu durumu ifade etmektedir.

Standart sapma değeri ise kişilerin cevaplarının birbirine ne kadar yakın olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile standart sapma ilgili boyutta görüş birliği olup olmadığını belirlemektedir.

Tablo 7 : Boyut Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma
msgb_ort	2,5955	,7227
ysgb_ort	3,8636	,8329
ms_ortam	2,8068	,6083
ys_ortam	3,3887	,5265

Değerlere ulaşıldıktan sonra sistemlerin geri beslemeleri ile mevcut ve sistemler için ortamın uygunluğu Tablo 7'ye göre incelenmiştir.

Sistemlerin geri beslemeleri ile ilgili ortalamalara bakıldığında O_{ysgb} 'nin 3.8636 olduğu, O_{msgb} 'nin ise 2,5955 olduğu görülür. Buradan ankete katılan bakım personelinin yeni sistem geri beslemelerine olan yaklaşımlarının, mevcut sistem geri beslemelerine yaklaşımları oranla çok daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Standart sapmaların fazla olmayışı bize bu boyutla ilgili genelde görüş birliği olduğu hakkında bilgi vermektedir.

Aynı şekilde ortamlarla ilgili olarak ortalamalar incelendiğinde O_{ys_ortam} 'in değerinin 3.3887 olduğu, O_{ms_ortam} 'in ise 2.8068 olduğu görülür. Buradan da yeni sistem için uygun ortam olup olmadığı sorusunun cevabı alınabilir. $O_{ys_ortam} > O_{ms_ortam}$ olduğundan katılımcıların yeni sisteme yaklaşımları daha olumludur diyebiliriz. Standart sapmaların az oluşu bize ayrı ayrı olarak boyutlarla ilgili görüş birliği olduğu bilgisini verir.

4.3.3. Temel ve Alt Hipotez Testleri Sonuçları

Bu bölümde temel ve alt hipotezlere ait tez sonuçları ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

4.3.3.1. Temel Hipotez Testleri Sonuçları

İlk olarak mevcut sistem geri beslemeleri ve yeni sistem geri beslemelerine tüm katılımcıların yaklaşımları arasındaki farkı incelemeye yönelik olarak;

H₁ : Çalışanların, sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden uygulanacak 360° Geri Bildirim Sisteminden gelecek geri beslemelere yaklaşımları ,mevcut sistemden (180° yukarıdan - aşağı değerlendirme) gelen geri beslemelere oranla daha olumludur, hipotezi incelenmiştir.

Tablo 8 incelendiğinde; ifadelerin ankete katılan tüm örnek kütle tarafından tam olarak cevaplandığı, O_{ysgb} 'nin 3.86 , O_{msgb} 'nin ise 2.59 olduğu, standart sapmalarında birbirine yakın olduğu görülür. Bu her iki sistem için değerlendirmelerde katılımcıların yaklaşık aynı aralıkta birbirine yakın cevaplar verdiğini gösterir. Ancak burada asıl önemli olan verilerin ortalamaları yada standart sapma değerleri değil, Tablo 9'da görülen *p* değeridir. Değer .05'ten büyükse sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Araştırmamızda H₁ hipotezi ile ilgili *p* değeri ile .00 bulunduğundan H₁ kabul edilmiş,yani katılımcılar, sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden uygulanacak 360° Geri Bildirim Sisteminden gelecek geri beslemelere, mevcut sistemden gelen geri beslemelere oranla, aralarında anlamlı bir fark olacak şekilde yeni sistem lehine olumlu yaklaşmışlardır.

Tablo 8 : ysgb_ort ve msgb_ort Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

	N	Ortalama	Standart Sapma
YSGB ORT	110	3,8636	,8329
MSGB ORT	110	2,5955	,7227

Tablo 9 : ysgb_ort ve msgb_ort t- testi Sonuçları Tablosu

	Test değeri = 0			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
YSGB_ORT	48,653	109	,000	3,8636
MSGB_ORT	37,665	109	,000	2,5955

Bu durum çalışanların mevcut sistem geri beslemeleri boyutu altında toplanan; mevcut sistemin yeterli olmadığı, yeni bir sisteme ihtiyaç duyulduğu, bu sisteminde ast – denk – üst ‘lerin birbirlerine geri besleme verecekleri ortamı oluşturacak olan 360° Geri Bildirim Sistemi olduğu anlaşılabilir.

Aynı şekilde mevcut sistem ortamı ile yeni sistem ortamına tüm katılımcıların yaklaşımları arasındaki farkı incelemeye ve Kara Havacılık Bakım Birlikleri’nde yeni sistem için uygun ortamın var olup olmadığına yönelik olarak;

H₂ : Sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden uygulanacak 360° Geri Bildirim Sistemi için gerekli ortam , astlar – denkler – üstler arası karşılıklı güven ve iletişim Kara Havacılık Bakım Birliklerinde mevcuttur, hipotezi incelenmiştir.

Elde edilen değerler incelendiğinde; ifadelerin ankete katılan tüm örnek kütle tarafından tam olarak cevaplandığı, O_{ys_ortam} değerinin 3.4 , O_{msgb} ’nin ise 2.8 olduğu, standart sapmalarının da birbirine yakın olduğu görülmüştür. Bu her iki sistem için değerlendirmelerde katılımcıların yaklaşık aynı aralıkta birbirine yakın cevaplar verdiğini gösterir. Aynı şekilde burada da önemli olan verilerin ortalamaları yada standart sapma değerleri değil, p değeridir. Değer .05’ ten küçük olduğundan sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Araştırmamızda H₂ hipotezi ile ilgili p değeri > .05 olduğundan H₂ kabul edilmiştir. Yani katılımcılar, sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden uygulanacak 360° Geri Bildirim Sistemi için gerekli ortam , astlar – denkler – üstler arası karşılıklı güven ve iletişim Kara Havacılık Bakım Birliklerinde mevcut olduğu görüşündedir.

4.3.3.2. Alt Hipotez Testleri Sonuçları

Alt hipotezlerden ilk olarak ankete katılan subay ve astsubayların mevcut sistem geri beslemeleri ile 360° Geri Bildirim Sistemine geri beslemelerine yaklaşımlarına ilişkin olarak;

H_3 : Subayların mevcut sistem ve yeni sistem geri beslemelerine yaklaşımlarıyla, astsubayların yaklaşımları arasında anlamlı bir fark yoktur, hipotezi incelenmiştir.

Tablo 10 : Subay – Astsubaylar Arası ysgb_ort Ortalama ve Standart Sapma Tablosu

	SUB_ASTS	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata Ortalaması
YSGB_ORT	Astsubay	91	3,8970	,8759	9,182E-02
	Subay	19	3,7039	,5762	,1322

Tablo 10 incelendiğinde; ifadelerin tüm katılımcıların tarafından cevaplandığı, örnek kütlede subay mevcudunun 19 , astsubay mevcudunun 91 olduğu görülmektedir.

Yeni sistemle ilgili olarak, subaylarda O_{ys_ortam} değerinin 3.70, astsubaylarda ise yine ona yakın bir değer olan 3.89 olduğu görülür. Subaylarda standart sapma 0.57 iken, astsubaylarda 0.87'dir.

Tablo 11 : Subay – Astsubaylar Arası ysgb'ye Yaklaşım Bağımsız İki Örneklem t testi Sonuçları Tablosu

	Varyanslar Denklemi için Levene Testi		Ortalama denklemi için t-testi			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Diff.
Varyanslar eşit	2,496	,117	,918	108	,361	,1930
Varyanslar farklı			1,199	37,803	,238	,1930

Test sonuçlarına göre subayların ($n = 19$) ysgb ye tutum ortalamaları ($O_{ysgb} = 3.7$; $SS = .57$), astsubayların ($n = 91$) ysgb'ye tutum ortalamaları ($O_{ysgb} = 3.89$; $SS = .87$) arasında anlamlı bir fark yoktur. $t \approx 1.11$; $p_{çift} = .238$ levene testi sonuçlarına göre Örneklem varyanslarının farklı olması nedeniyle Welch-Satterthwaite t -testine ait p değeri dikkate alınmış buna göre H_3 hipotezi kabul edilmiştir. İki grubun ysgb'ye tutum ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu durum Kara Kuvvetleri Personel Daire Başkanlığı'nın rütbeler arasında yeni sicil sistemine yaklaşımlar da anlamlı bir fark bulunmadığı bulgusuyla paralellik arz etmektedir.

Subay – Astsubayların mevcut sistemle ilgili olarak O_{msgb} değerleri; subaylarda 2.69 , astsubaylarda 2.57 'dir. SS değerleri ise subaylarda .50 , astsubaylarda .76'dır. Mevcut sistemle ilgili olarak iki grubun da değerlendirmeleri 3'ün altında, yani olumsuzdur ve iki grup arasında olumsuz yaklaşım açısından mevcut sistem geri beslemelerine yaklaşım açısından anlamlı bir fark yoktur.

Alt hipotezlerden statülere göre ankete katılan örnek kütleinin mevcut sistem geri beslemeleri ile 360° Geri Bildirim Sisteminin geri beslemelerine yaklaşımlarına ilişkin olarak;

H_4 : Statülerine göre, çalışanların mevcut sistem ve yeni sistem geri beslemelerine yaklaşımları arasında anlamlı bir fark yoktur, hipotezi incelenmiştir.

Yönetilenler, alt statü, orta statü, üst statü yöneticiler arasında ysgb'ye ve msgb'ye karşı yaklaşımda anlamlı bir fark olup olmadığının araştırılması maksadıyla varyans analizleri yapılmıştır. Statü verileri kodlanırken yönetilenler için 1; alt statü yöneticiler için 2; orta kademe yöneticiler için 3; üst kademe yöneticiler için 4 olarak kodlanmıştır.

Varyans analizleri yapılırken statü gruplarındaki sayıların farklı olması sebebiyle Post-hoc analizleri esnasında Benforroni tabloları esas alınmıştır. Bu tablo verilerindeki çoklu karşılaştırmalara göre statüler arasındaki tüm dört karşılaştırmada da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. (Tüm $p_{çift}$ değeri .05'ten büyüktür, ancak

N : katılımcı sayısı oranlarının düşük olması sebebiyle program verilerin güvenilir olamayacağı ikazını vermiştir)

İkazi yok sayarak değerlendirme yaptığımızda bu durum bize; 360° Geri Bildirim Sistemlerine tüm statülerin aynı oranda yaklaştığını göstermektedir. En düşük ortalama 3.70 ile üst yöneticilere, en yüksek ortalama ise 4.00 ile orta kademe yöneticilerine aittir. Değerlerden de anlaşılacağı gibi örnek kütlelerin yeni sistem geri beslemelerine yaklaşımları olumludur. Rütbelere esas alındığında da aynı şekilde olumlu yaklaşım görülmektedir.

Araştırmamızda verilerden elde ettiğimiz en ilginç netice ise; mevcut sistem geri beslemelerine rütbelere göre yaklaşımlar incelendiğinde gruplar arası p_{çift} değerinin 0.5'ten küçük (0.00) çıktığı görülmüştür. (Bknz. Tablo 12).

Tablo 12 : Rütbelere Göre Mevcut Sistem Geri Beslemelerine Yaklaşım (One-Way ANOVA Testi) Sonuçları Tablosu

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,813	4	3,453	8,408	,000
Within Groups	43,122	105	,411		
Total	56,935	109			

Özellikle Üstçavuş - Kıdemli Üstçavuş rütbesindeki (2) personelin ortalaması 1.9 bulunmuştur. Bu değere en yakın değer ise 2.65 ile Yüzbaşı – Binbaşı (5) rütbesindeki personele aittir. Ancak mevcut sistem geri beslemeleri ortalaması (O_{msgb}) 2.8 olduğundan mevcut sistem hakkında olumsuz bir yaklaşım olduğu sonucuna varılabilir.

Üstçavuş - Kıdemli Üstçavuş rütbesindeki personelin mevcut sistem geri beslemelerinden diğerlerinden farklı olarak memnun olmamalarının sebebi; biraz da sisteme sitemin işareti olabilir. Yada onların idealleri olan ve bir şeyler yapmaya istekli, ancak uygun ortam bulamayan kişiler olduğu izlenimi edinilebilir. Bu memnuniyetsizlik araştırılabilecek diğer bir husustur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonların en önemli hedeflerinden birisi, çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geri besleme” veya “performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılan ihtiyaçtır. Geri besleme performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360° Geri Bildirim Sistemi'dir. Sistemi diğer sistemlerden ayıran temel fark bu “geri besleme” özelliğidir.

360° Geri Bildirim Sistemi sadece terfilere yol gösteren klasik anlayışı bir kenara bırakmış ve çalışanların gizli potansiyelini ortaya çıkararak hem çalışanın motivasyonunu artırmaya hem de şirketin çalışandan maksimum fayda sağlamasına yönelmiştir. Çalışanların gelişimi hangi yolla sağlanırsa sağlansın, önce kişinin gelişmeye açık ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması gerekir.

360° Geri Bildirim Sistemi; başlangıçta, sadece geri bildirim amaçlı kullanılmalı; örgütün yetersizlikleri giderilinceye ve bir örgüt kültürü oluşturuluncaya kadar "sicil sistemi" olarak lanse edilmemelidir. Bazılarınca, sistemin bir nevi intikam alma aracı haline getirilmeye çalışması en büyük sakıncası olarak gösterilebilir. Bu sebeple sistemin oturtulmasının en etkili, fakat maliyetli yolu personelin eğitilmesidir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde sicil ve terfi sistemi; bireyin mensubu olduğu kurum veya birlik için ifade ettiği değer ölçülmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Personel değerlendirme sisteminin kullanılmasının diğer bir amacında T.S.K. mensuplarına geri beslemeler vererek kişisel davranış ve mesleki gelişim açısından güçlü ve gelişmeye açık yönlerinin belirlenmesidir. Müteakiben çalışanların özellikle gelişmeye açık yönlerinin giderilmesine yönelik tedbirler almak ve personelin kendisini de bu yönde teşvik etmektir.

Sistemin üç ana bileşeni vardır. Bunlar; “bireysel performans”, “birlik performansı” ve “birey nitelikleri”dir. Araştırmanın konusu “bireysel performansla ilişkin yapılacak geri

beslemeler” ile ilgili olduğu için bu üç bileşenden sadece bireysel performans boyutu ile ilgilenilmiştir.

T.S.K 'nde halen alt yapı çalışmaları devam eden “bireysel bileşen değerlendirmeleri”nde 360° Geri Bildirim Sistemini de içeren yeniden yapılanma projesi başlatılmıştır.

Ancak, yeni bir sistem, uygulanmadan önce organizasyonda oluşmuş değerler ile uyumu, değişim sancularını hafifletecek karşılıklı güven ve sağlıklı iletişim gibi ağır kesicilerin varlığı yada bizim açımızdan başarı faktörleri ortaya koyulduktan sonra, organizasyondaki geleceği hakkında karar verilmelidir.

Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nin teknik bir sınıftan teşkil edilmiş olması, yürüttüğü bakım / onarım faaliyetlerinin maddi ve manevi önemi, eğitilmiş ve kalifiye personel sayısının çokluğu ve personelin devamlı aynı çalışma ortamında faaliyet göstermesi sebebiyle proje hayata geçirilmeden önce pilot uygulamalar yapılabilmesi açısından uygun ortamın mevcut olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma bu değerlendirmeden hareketle; 360° Geri Bildirim Sisteminin “geri besleme” boyutunun sicil ve terfi sistemine – uygun ortam oluşana dek - dahil edilmeden Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nde personelin gelişmeye açık ve güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması ve eğitim ihtiyaçlarının tespitinde kullanılması maksadıyla uygulanabilirliğini, personelin mevcut ve yeni değerlendirme sistemden gelecek geri beslemelere bakış açılarını incelemeyi hedeflemiştir.

Örneklem çerçevesinin nicelik olarak azlığı ve 360° Geri Bildirim Sistemi hakkında detaylı yeterince bilgi sahibi olmaması araştırmanın kısıtı olarak değerlendirilebilir.

Araştırma, sonuç çıkarmaya yönelik bir alan araştırmasıdır ve tek bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmada mevcut sistem geri beslemeleri ile 360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemelerine personelin bakışı ve yeni sistem geri besleme uygulamaları için uygun ortamın varlığı üç ayrı boyutta incelenmiştir. Birinci boyut karşılaştırmalarda

kullanılacak demografik değişkenler ve hizmet bilgileri, ikinci boyut mevcut sistem geri beslemelerine karşı tutumlar, üçüncü boyut ise yeni sistem geri beslemelerine bakış açılarının ve ortamın alt yapısının uygulama için uygunluğunun incelenmesidir.

Araştırma neticesinde elde edilen ilk bulgu, sicil ve terfi sistemine dahil edilmeden uygulanacak 360° Geri Bildirim Sistemi için gerekli ortamın, astlar – denkler – üstler arası karşılıklı güven ve iletişimin Kara Havacılık Bakım Birliklerinde mevcut olduğudur.

Ankete katılan subay ve astsubayların mevcut sistem geri beslemeleri ile 360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemelerine yaklaşımlarına ilişkin olarak; subayların mevcut sistem ve yeni sistem geri beslemelerine yaklaşımlarıyla, astsubayların yaklaşımları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu durum Kara Kuvvetleri Personel Daire Başkanlığı'nın rütbeler arasında yeni sicil sistemine yaklaşımlar da anlamlı bir fark bulunmadığı bulgusuyla paralellik arz etmektedir.

Mevcut sistemle ilgili olarak iki grubun da değerlendirmeleri ortalamanın altında, yani olumsuzdur ve iki grup arasında olumsuz yaklaşım açısından mevcut sistem geri beslemelerine yaklaşım açısından anlamlı bir fark yoktur.

Statülerine göre, çalışanların mevcut sistem ve yeni sistem geri beslemelerine yaklaşımları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırma; 360° Geri Bildirim Sistemi geri beslemelerine tüm statülerin (yönetici – yönetilen) aynı oranda yaklaştığını göstermiştir. Rütbeler esas alındığında da aynı şekilde olumlu yaklaşım görülmektedir.

Araştırmamızda verilerden elde ettiğimiz en ilginç netice ise; mevcut sistem geri beslemelerine rütbelere göre yaklaşımlar incelendiğinde; Üstçavuş - Kıdemli Üstçavuş rütbesindeki personelin mevcut sistem geri beslemelerinden diğerlerinden farklı olarak

memnun olmadıkları görülmüştür. Bunun sebebi biraz da sisteme sitemin işareti olabilir, yada onların idealleri olan ve bir şeyler yapmaya istekli, ancak uygun ortam bulamayan kişiler olmasından kaynaklanabilir. Bu memnuniyetsizlik başka bir araştırmayla incelenebilecek diğer bir husustur.

Araştırmada katılımcıların yorumları ve yaklaşımları dikkate alınmıştır. Ancak bu, bütün T.S.K. personeli fikri olarak yorumlanmamalıdır. Bu çalışmadan çıkan yorumlar sadece araştırma yöntemi ve örnekleriyle sınırlıdır.

Örnekleme çerçevesi fazla geniş olmamakla birlikte, 360° Geri Bildirim Sistemi uygulamaları öncesinde personelin sisteme hazırlık aşamasının ve birlikle ilgili alt yapı seviyesini ölçmek açısından bu araştırma önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın devamında “**birlik bazında**” yapılacak pilot uygulamalarda 360° Geri Bildirim Sistemi sonucu elde edilen geri beslemeleri; çalışanların ne şekilde algıladığı ve bu geri beslemelerin bireysel bazda gelişimlerine olumlu yönde nasıl katkı sağlayacağı araştırılabilir.

Personele anonim bir geri bildirim verilmesi son süreç olmayıp; aksine kişisel gelişim planının başlangıç noktasıdır.

KAYNAKLAR

- AKBAY, N.**, “Türkiye’de ve Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Programı”, (Editörler: H.K.Güleş, H.Aydoğdu, K.Alp, C.Girgin, Ş.Dansık, B.Taşatman, A.Çukurçayır, M.Zerenler.). İnsan Kaynakları Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 2000.
- ALDEMİR, M.C., A. ATAOL, G. BUDAK**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.
- ANTONIONI, D.**, “360 Degree Feedback For A Competitive Edge, Industrial Management”, May – June, 2000.
- ARGÜDEN, H.**, “Askeri ve Profesyonel Yaşam”, (Editörler: H.K.Güleş, H.Aydoğdu, K.Alp, C.Girgin, Ş.Dansık, B.Taşatman, A.Çukurçayır, M.Zerenler.), “İnsan Kaynakları Sempozyumu”, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 2000.
- ARSLAN, A.**, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Süreci Oluşturmanın Rolü”, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi , Ankara, 1998.
- ARSLAN, A.**, “360 Derece Değerlendirme, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, Kalder Forum, 2002.
- ARTHUR, A.**, “2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, Sabah Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2000.
- ATWATER, L.E., F.J. YAMMARINO**, “Does Self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?”, Personnel Psychology, 1992.

- AYCAN, Z., R.N. KANUNGA**, “Toplumsal Kùltürün Kurumsal Kùltür Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, (Editör : Z. Aycan), “Akademisyenler Ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.
- AYTAÇ, S.**, “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları”, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul ,1997.
- BAŞARAN, T.**, “Yönetime Giriş”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakùltesi Yayınları, Ankara ,1984.
- BAŞARAN, T.**, “Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış”, Aydan Web Tesisleri, Ankara, 1998.
- BİNGÖL, D.**, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi Yayınları , Erzurum, 1990.
- BİNGÖL, D.**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- CAN,H., A. AKGÜN, A. KAVUNCUBAŞI**, “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- CAN, H.**, “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitabevi , Ankara ,1999.
- CANMAN, A.D.**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Basım Yayım Ltd. Şti., Ankara, 2000.
- CASCIO, W.F.**, “Applied Psychology in Personnel Management”, Prentice Hall Inc. , New Jersey, 1987.

COPPSB,T., M. D. HATTERY, “Performance Measurement”, Time For An Overhaul? Bank Accounting and Finance Magazine Spring 2000, 25-29.

DONNELLY, L.H., J.L. GIBSON, J.M, JVANCEVIH, “Fundamentals Of Management”, The McGraw-Hill Companies Inc. , New York, 1998.

DUKE, L.L, “Public Personnel Management”, Problems and Successes Using Private Sector Techniques To Motivate Personnel in The Public Sector, ,1989.

EDWARDS, M. R., A.J. EWEN, “360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assesment Performance Improvement”, American Management Association, New York, 1996.

EDWARDS, M. R., A. J. EWEN, “360 Derece Performans Yönetimi”, Human Resources, 2000.

ERDOĞAN İ., “İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerlendirme Teknikleri” , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

ERGÜLEN, D.T., “360 Derecelik Dönüşüm”, Kariyer Dünyası, Ekim -1998.

ERSEN, H., “Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu”, Sim Matbaacılık , İstanbul ,1997.

FACTEAU, C. L., “Reactions To 360- Degree Feedback From Subordinates And Peers” Leadership Quarterly, Winter Vol.9 , 1998.

FISHER, C.D., L.F. SCHOENFELDT, J.B. SHAW, “Human Resource Management”, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.

FLIPPO, E.B., “Principles of Personnel Management”, McGraw-Hill, Book Company, Inc , New York , 1966.

GOMEZ-MEIJA, L.R., D.B. BALKIN, R.L. CARDY, “Managing Human Resources”, Prentice Hall , New York, 1998.

GÜVENİR, N., “İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı”, Yayınlanmamış Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

HOFSTEDE, G., “Cultural Relativity Of Organizational Practices And Theories”, Journal of International Business Studies,1983.

İZGÖREN, A.Ş., “Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak. Şirketler İçin Bir Değişim ve Yeniden Yapılanma Kılavuzu”, Acedemyplus Yayınevi, Ankara, 2001.

KAHNICIOĞLU, D., “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir , 2001.

KAYNAK, T., “İnsan Kaynakları Planlaması”, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. ,İstanbul, 1999.

KAPLAN, R.E., C.J. PALUS, “Enhancing 360-Degree Feedback For Senior Executives: How To Maximize the Benefits and Minimize The Risks, Center For Creative Leadership”, 1994.

LEBOW, R., “Olağanüstü Sonuçlar”, Executive Excellence,1997.

LOMBARDI, D. N., “Handbook of Personnel Selection And Performance Evaluation in Health Care”, Jossey-Boss Publishers , San Francisco,1988.

LONDON, M., J.W. SMITHER, “Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance – Related Outcomes?” Theory Based Applications and Directions For Research. Personnel Psychology, 1995.

- LONGENECKER,C., D. LUDVIG**, “Ethical Dilemmas in Performance Appraisal Revisited”, Open University Pres , 1995.
- MABEY, C., G. SALAMÜN**, “Strategic Human Resource Management”, Blackwell Business, London, 1995.
- MCFARLAND, D.E.**, “Personnel Management Theory and Practice”, The Macmillan Company Collier-Macmillan Limited, London, 1969.
- MINOR, RS., C.W. FETRIDGE**,“Office Administration Handbook”, Dortnell Pres, 1984.
- MONDY, R.W, R.M. NOE, S.R. PREMEAUX**, “Human Resources Management”, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1996.
- MURPHY, K.R., J.N. CLEVELAND**, “Performance Appraisal An Organizational Perspective”, Boston, 1995.
- NOE, R.A.**, “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, (Çev.Canan Çetin), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.
- PALMER, M. J., K.T. WINTERS**, “İnsan Kaynakları” (Çev. Doğan Şahiner) Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti., İstanbul, 1993.
- PREWITT, E.**, “Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews”, Harvard Management Update , February-1999.
- SCHEMEL, R.**, “Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kuramdan Uygulamaya” (Çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh) Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.
- SCOTT, W., K.M. NOWACK**, “13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback”, Industrial Management, 1998.

- STEWART, T. A.**, “Örgütlerin Yeni Zenginliği: Entelektüel Sermaye”, (Çev. Nurettin Elhüseyni) Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası , İstanbul, 1997.
- SÜMER, H.C.**, “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, (Editör: Z.Aycan). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları’nda. Türk Psikologlar Derneği Yayınları , Ankara, 2000.
- TANYAŞ, M., A. FIĞLALI**, “Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem”, (Editörler: L.Yenilmez, M.Ermiş, G.Yılmaz) 2000’li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu, Hava Harp Okulu Basımevi, İstanbul,1999.
- TEMİR, A.**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara, 2002.
- THOMPSON, B.L.**, “Performans Geliştirme”, (Çev. Vedat G.Diker) Hayat Yayınları. İstanbul, 1998.
- TORNOW,W.W, M. LONDON**, “Maximizing The Value of 360-Degree Feedback”, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1998.
- TURGAY, Y.**, “Değişim Yönetiminde Yeni Arayışlar”, Yeni Türkiye 21 nci Yüzyıl Özel Sayısı II., Mart-Nisan 1998.
- UYARGİL, C.**, “Modern Örgüt Yaşamında Esnek Çalışma Saatleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, 1984.
- UYARGİL, C.**, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1994.
- UYARGİL, C., G.DÜNDAR, A.O. ÖZÇELİK**, “Cranfield Uluslararası Stratejik İK Yönetim Araştırması” 1999-2000 Türkiye Raporu. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisat Endüstrisi Yayın No: 408 , İstanbul, 2001.

VAROĞLU, A.K., A. ARSLAN, “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Performans Yönetim Sistemi ve Bazı Uygulama Örnekleri”, Kamu Yönetiminde Kalite, II.Ulusal Kongresi Bildiriler, Ankara, ODTÜ 2001.

WERTHER, W., B. DAVIS , “Human Resource and Personnel Management”, McGraw-Hill, Inc., New York, 1994.

WIMER, S., K. NOWACK, “13 Common Mistakes Using 360-Degree Feddback”, Training and Development, MAY-1998

YÜKSEL, Ö., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonlarından Başarı Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar”,(Editörler: H.K. Güleş, Aydoğdu, K.Alp. C.Girgin Ş.Dansık B.Taşatma, A.Çukurçayır, M.Zerenler). İnsan Kaynakları Sempozyumu Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 2000.

YÜCE, P.,“360DereceDeğerlendirme”, <http://insankaynakları.arthurandersen.com/bireyler/trends/röportaj/poyom-yüce.asp> , 2001.[24.02.2004].

ZIGON, J., “Is There Another Question You’d like To How Answered?” , ZIGONPERF. <http://www.zigonperf.com/erticles.htm>, 2001.[12.11.2003]

EKLER

- EK A – 1** : T.S.K. Personel Sicil Belgesi
EK A – 2 : T.S.K. Personel Görev Performansına Yönelik Tebellüğ Belgesi
EK B : T.S.K. Performans Değerlendirme Kriter Formu
EK C – 1 : Anket Formu Birinci Bölüm
EK C – 2 : Anket İkinci Bölüm
EK C – 3 : Anket Üçüncü Bölüm



EK A - 1 : T.S.K. Personel Sicil Belgesi

ASTSUBAY SİCİL BELGESİ

BÖLÜM I : PERSONEL KİMLİĞİ									
Atandığı Görev Yeri (Üçüncü Sicil Üstünü Kapsayacak Şekilde Yazılır.)	:					Sicil Yılı :			
Adı Soyadı	:					Son Rütbeye Ait Fotoğrafi YAPIŞTIRINIZ.			
Sınıfı ve Rütbesi	:								
Sicil Numarası	:								
Nasbı	:								
Emekli Sandığı Sicil Numarası	:								
Personel Bilgi İşlem Kodu (PBİK) (J. Gn. K. İği Personeli İçindir.)	:								
BÖLÜM II : GÖREV İLE İLGİLİ KAYITLAR (Atandıkları Görev Yerleri Dışında Çalıştırılanlar İçin Geçici Görev Emirleri Eklenir.)									
Sicil Süresi İçerisinde Bulunduğu Görevler				Sicil Süresi İçerisinde Görevinden Ayrı Kaldığı Günler					
Bulunduğu Görev	Süre		Katılma Tarihi	Ayrılma Tarihi	Görevinden Ayrılış Sebebi	Süre		Ayrılma Tarihi	Katılma Tarihi
	Ay	Gün				Ay	Gün		
BÖLÜM III : SİCİL SÜRESİ İÇERİSİNDE İŞTİRAK ETTİĞİ KURSLAR VE BAŞARI DERECESESİ									
S.No.	Kursun Adı			Başlama-Bitir Tarih		Süre	Başarı Derecesi		
BÖLÜM IV : SİCİL SÜRESİ İÇERİSİNDE ALINAN TAKDİR, TALTİF, MÜKAFAT VE CEZALAR									
Takdir, Taltif ve Mükafatlar				Cezalar					
S.No.	Açıklamalar			S.No.	Açıklamalar				
BÖLÜM V : KUVVET KOMUTANLIKLARI VEYA JANDARMA GENEL KOMUTANLIĞI PERSONEL BAŞKANLIKLARINDA YAPILACAK İŞLEM									
Yönetmeliğe uygun olarak düzenlenmiştir. Kademe ilerlemesi yapar/yapamaz					Sicil Notu Ortalaması :				
SİC. SB.		KS. A.		Ş. MD.					

EK A - 2 : T.S.K. Personel Görev Performansına Yönelik Tebellüğ Belgesi

.....YILI SİCİL DÖNEMİ
GÖREV PERFORMANSINA YÖNELİK NİTELİKLERİ
TEĞMEN-ALBAY TEBELLÜĞ BELGESİ

<p>34. GÖREVDEKİ SORUMLULUK DUYGUSU: A. ÇOK YÜKSEKTİR. B. YETERLİ SEVİYEDİR. C. ZAMAN ZAMAN SORUMLULUKTAN KAÇAR. D. SORUMLULUK DUYGUSU YETERİNCE GELİŞMEMİŞTİR.</p>
<p>35. GÖREV BİLGİSİ: A. GÖREV BİLGİSİ MÜKEMMELDİR. KONULARINA HAKİMDİR. B. GÖREV BİLGİSİ YETERLİDİR. C. GELİŞTİRİLMEMEYE MUHTAÇTIR. D. GÖREVİNİ ETKİLEYECEK DERECEDE BİLGİ EKSİKLİĞİ VARDIR.</p>
<p>36. GÖREVİNE HAKİMİYETİ: A. BİLGİ, İLGI VE YETENEĞİYLE GÖREVİNE HAKİMİYETİ MÜKEMMELDİR. B. GÖREVİNE HAKİMİYETİ YETERLİ SEVİYEDEDİR. C. GÖREVİNE HAKİMİYETTE ZAMAN ZAMAN ZAFİYET GÖSTERİR. D. GÖREVİNE HAKİM DEĞİLDİR.</p>
<p>37. GÖREVİNİ YERİNE GETİRME DURUMU A. GÖREV TANIMINDA BELİRTİLEN VAZİFELERİ ÇOK İYİ YAPAR. B. GÖREV TANIMINDA BELİRTİLEN VAZİFELERİ İYİ YAPAR. C. GÖREV TANIMINDA BELİRTİLEN VAZİFELERİ VASAT BİR ŞEKİLDE YAPAR. D. GÖREV TANIMINDA BELİRTİLEN VAZİFELERİ VASATIN ALTINDA YAPAR.</p>

TEBLİĞ EDEN

TEBLİĞ TARİHİ :

TEBELLÜĞ ETTİM :

ADI / SOYADI :
RÜTBESİ :
SİCİL NO :

...../...../ 200....

ADI / SOYADI :
RÜTBESİ :
SİCİL NO :

EK B : T.S.K. Performans Değerlendirme Kriter Formu

TEĞMEN-ALBAY SİCİL BELGESİ

BÖLÜM X : SİCİL ALAN PERSONELE AİT BİLGİLER										SİCİL ALAN PERSONELİN GÖREVE KATILMA TARİHİ								
FM. SAN. SİC. NO. / PBİK										1			2			3		
DEP. KAD.										GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL	GÜN	AY	YIL
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADI										0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOYADI										1	1	1	1	1	1	1	1	1
SINIF/RÜTBESİ										2	2	2	2	2	2	2	2	2
SİCİL NO										3	3	3	3	3	3	3	3	3
NASBI										4	4	4	4	4	4	4	4	4
Stell belgesinin ait olduğu personelin görev durumu (1-2-3 üstten başlangıçta önceki dönemler için)										5	5	5	5	5	5	5	5	5
Kıta adı komutanıdır										6	6	6	6	6	6	6	6	6
Diğer görevleridir										7	7	7	7	7	7	7	7	7
										8	8	8	8	8	8	8	8	8
										9	9	9	9	9	9	9	9	9

BÖLÜM XI : SİCİL ÜSTLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ

1 NCI SİCİL ÜSTÜ				2 NCI SİCİL ÜSTÜ				3 NCU SİCİL ÜSTÜ			
No.	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
*1	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
*2	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
*3	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C

GENEL VE GÖREV İCRA NİTELİKLERİ	1 NCI SİCİL ÜSTÜ			2 NCI SİCİL ÜSTÜ			3 NCU SİCİL ÜSTÜ		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
4	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*5	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
6	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
7	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*8	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
9	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
10	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
11	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
12	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
13	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
14	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
15	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
16	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*17	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
18	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
19	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
20	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
21	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
22	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
23	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
24	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
25	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
26	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*27	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*28	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
29	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
30	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
31	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
32	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*33	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*34	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*35	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*36	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E
*37	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E	A B C D E

GENEL VE GÖREV İCRA NİTELİKLERİ	1 NCI SİCİL ÜSTÜ			2 NCI SİCİL ÜSTÜ			3 NCU SİCİL ÜSTÜ		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
*38	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B
39	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B
*40	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
41	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B
*42	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C
43	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B	A B

<input type="checkbox"/> HENÜZ BİR KANAAT EDİNMEYİŞİM <input type="checkbox"/> HENÜZ BİR KANAAT EDİNMEYİŞİM <input type="checkbox"/> HENÜZ BİR KANAAT EDİNMEYİŞİM									
SİCİL ÜSTLERİ									
sicil ile verilmiş nedeni									
1. NORMAL YILLIK									
2. GÖREVDEN AYRILMA									
3. KANAAT DEĞİŞİKLİĞİ									
4. T.S.K. DEN AYIRILMA									
5. SÜRESİZ SİCİL BELGESİ									
2 NCI SİCİL ÜSTÜ DEĞERLENDİRMESİ 1 NCI SİCİL ÜSTÜNE KATILYORUM <input type="radio"/> KATILMIYORUM <input type="radio"/>									
Bu bölüm sadece normal yıllık sicillerin tanziminde doldurulur									
(Bir sicil dönemi içerisinde üçten fazla sicil üstü ile çalışan personel için doldurulur) Birden fazla sicil belgesi kullanılmıdır.									

EK C – 1 : Anket Formu Birinci Bölüm

1. Demografik ve Hizmet Bilgileriniz

1.1. Rütbeniz :

Subay

- Teğmen - Üsteğmen
- Yüzbaşı – Binbaşı
- Yarbay – Albay

Astsubay

- Astsb.Çvş. – Astsb.Kd.Çvş.
- Üçvş. – Kd.Üçvş.
- Bçvş. – Kd.Bçvş.

1.2. Öğrenim durumunuz :

- Lise veya Dengi Okul mezunuyum.
- Yüksek Okul / Üniversite mezunuyum.
- Yüksek Lisans yaptım / yapmaktayım
- Doktora yaptım / yapmaktayım

1.3. Kara Havacılık Sınıfına geçmeden önceki sınıfınız :

- Kara Havacı olarak mezun oldum.
- Diğer sınıflardan birinden geçtim.

1.4. Kara Havacılık Sınıfındaki hizmet süreniz :

- 0-5 yıl.
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16- 20 yıl
- 21 yıl ve üzeri

1.5. Kara Havacılık Sınıfında hizmet süreniz boyunca tabur ve alay seviyesinde

kaç kez tayin gördünüz?

İlk birliğim (Kura)

- 1 kez
- 2 kez
- 3 kez
- 4 kez
- 5 kez ve üzeri

EK C – 1 : Anket Formu Birinci Bölüm (devamı)

1.6. Şu anki görev durumunuz :

- Yönetici değilim (Maiyetimde çalışan yok)
- Alt kademe yöneticiyim (Maiyetimde 1-10 arası çalışan var)
- Orta kademe yöneticiyim (Maiyetimde 11-25 arası çalışan var)
- Üst kademe yöneticiyim (Maiyetimde 25'den fazla çalışan var)

1.7. Bugüne kadar toplam kaç kişiye sicil verdiniz?

- Hiç vermedim
- 1-10
- 11-20
- 21-30
- 31-50
- 51 ve üzeri

1.8. Bugüne kadar (birinci ve ikinci amiriniz olan) kaç farklı kişiden sicil aldınız?

- 0-3
- 4-8
- 9-15
- 16-25
- 26-40
- 40 ve üzeri

1.9. Bugüne kadar terfi süreleriniz nasıl oldu?

- Henüz terfi aşamasına gelmedim.
- Normal sürelerde terfi ettim.
- Geç terfim var (çeşitli nedenlerle)
- 1 yıl erken (öğrenim kıdemi veya mümtaz)
- 2 yıl erken (öğrenim kıdemi ve/veya mümtaz)
- 3 yıl erken (öğrenim kıdemi ve/veya mümtaz)

EK C – 1 : Anket Formu Birinci Bölüm (devamı)

1.10. Kara Havacılık Sınıfında hizmet süreniz boyunca aldığınız toplam ödüllerin – tahmini - sayısı nedir (Yazılı takdir,kuvvet ödülü ve madalya dahil)

- 1-2
- 3-5
- 6-10
- 11-20
- 21 ve üzeri

1.11. Kara Havacılık Sınıfında hizmet süreniz boyunca aldığınız toplam ceza sayısı nedir? (İkaz, uyarı, askeri mahkeme kararı dahil)

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ve üzeri

1.12. Kara Havacılık Sınıfında halen devam ettiğiniz göreviniz, sizin sınıf/ branş/ ihtisasınız, aldığınız eğitim ve gördüğünüz kurslarla/ sahip olduğunuz uzmanlığa ne kadar uymaktadır?

- % 100 (tamamen uymaktadır)
- % 80 civarı (büyük çoğunlukla)
- % 60 civarı (çoğunlukla)
- % 40 civarı (kısmen)
- %20 civarı (çok az)
- % 10 ve altı (uymamaktadır.)

EK C – 2 : Anket İkinci Bölüm

MEVCUT SİCİL VE TERFİ SİSTEMİ (PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ) VE BU SİSTEMDEKİ GERİ BESLEME HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ

1. Mevcut sicil sistemi; tamamen objektif kriterlere dayanmaktadır.
2. Üstlerim / amirlerim iyi birer gözlemcidirler, benim çalışma ve gayretlerimi en iyi şekilde değerlendirerek buna göre sicil verirler.
3. Sistem bana göre adil ve güvenilirdir, ben de bu sisteme göre hak ettiğim sicil sıralamasındayım.
4. Birinci, İkinci ve Üçüncü Amirler tarafından değerlendirme yapılması uygulaması daha sağlıklı komuta- kontrol ilişkisi sağlar ve bana göre daha uygundur.
5. Sadece sıralı amirler tarafından değerlendirme yapılması onları astlarına karşı daha bencil ve katı yapmaktadır.
6. İlk amirim tarafından görevime yönelik her yıl sicil döneminde tarafıma yazılı olarak tebliğ edilen;“ Görevdeki sorumluluk duygusu; Görev bilgisi; Görevine hakimiyeti; Görevini yerine getirme durumu” konularında aldığım geri beslemeler gelecekteki performansımın iyileştirilmesine yöneliktir.
7. Yukarıda bahsi geçen ve tarafıma tebliğ edilen geri besleme sonuçları, eksiklerimi öğrenip kendimi yenilemem, kişisel yetenek ve yeterliliğimi artırmam için yeterli seviyededir
8. Yazılı olarak yapılan geri beslemeler dışında değişik zamanlarda sıralı amirlerimden sözlü olarak ta kendimi geliştirmeme, yeterliliğimi artırmama yönelik olarak olumlu ve yapıcı geri beslemeler almaktayım.
9. Amirlerim tarafından yapılan geri beslemeler daha çok eleştirici / ikaz edici / uyarıcı veya cezalandırıcı niteliktedir.
10. Mevcut sicil sistemi ve yapılan geri beslemeler alınacak görev başı eğitimleri ve açılacak ihtisas kurslarına katılacak personeli belirlemek için yeterli veri oluşturmaktadır.
11. Görev yaptığım bakım kademesinde yazılı olarak olmasa bile ben de gerektiğinde amirlerime onların da gelişimlerine katkıda bulunacak geri beslemeler verebilmekteyim.
12. Görev yaptığım bakım kademesinde yazılı olarak olmasa bile ben de gerektiğinde denklere (iş arkadaşlarıma) onların da gelişimlerine katkıda bulunacak geri beslemeler verebilmekteyim.

EK C – 2 : Anket İkinci Bölüm (devamı)

- | |
|---|
| 13. Görev yaptığım bakım kademesinde yazılı olarak olmasa bile ben de gerektiğinde aklıma / maiyetime onların da gelişimlerine katkıda bulunacak geri beslemeler verebilmekteyim. |
| 14. Mevcut sicil sistemi ve bu sistemde yapılan geri beslemeler benim motivasyonumu ve mesleki gelişimimi artırıcı yöndedir. |
| 15. Mevcut sicil sistemi ve yapılan yazılı / sözlü geri beslemeler yöneticilerimle / yönettiğim çalışanlarla dengeli iletişim kurmama yardımcıdır |

EK C – 3 : Anket Üçüncü Bölüm

3. 360° GERİ BİLDİRİM SİSTEMİ VE BU SİSTEMİN GERİ BESLEME BOYUTUNUN GELİŞİM AMAÇLI KULLANIMI HAKKINDA GÖRÜŞLER, TERCİHLER

1. 360° Geri Bildirim Sisteminden gelecek geri beslemeler sadece üstlerimden / amirlerimden gelecek geri beslemelerden daha objektif veriler sağlayacaktır.
2. Sistemi sayesinde amirlerim / denkleirim/ astlarım tarafından yapılacak geri beslemeler bende kişisel davranışlar ve mesleki bilgi olarak pozitif değişim ve gelişmelere rehberlik edecektir
3. Üstlerim / amirlerim eleştiriye ve değişime her zaman açıktırlar. Çalışma ortamımızda onlarla yüz yüze görüşmelerle her konuda karşılıklı geri besleme yapabilmekteyiz. Bu sebeple böyle bir sisteme ihtiyaç yoktur.
4. Denkleirim (iş arkadaşlarım) eleştiriye ve değişime her zaman açıktırlar. Çalışma ortamımızda onlarla yüz yüze görüşmelerle her konuda karşılıklı geri besleme yapabilmekteyiz. Bu sebeple böyle bir sisteme ihtiyaç yoktur.
5. Astlarım / maiyetim eleştiriye ve değişime her zaman açıktırlar. Çalışma ortamımızda onlarla yüz yüze görüşmelerle her konuda karşılıklı geri besleme yapabilmekteyiz. Bu sebeple böyle bir sisteme ihtiyaç yoktur.
6. 360° Geri Bildirim Sistemi sayesinde üstler / amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri konusunda , alınacak görev başı eğitimleri ve açılacak ihtisas kurslarına katılacak personelin belirlenmesinde daha sağlıklı ve objektif veriler elde edeceklerdir.
7. Üstlerim / amirlerim benim yapacağım geri beslemelere olumlu yaklaşacaklar ve değerlendirmelerimi dikkate alarak kişilik, liderlik davranışları ve mesleki bilgilerini geliştirme / değiştirme yönünde çaba sarf edeceklerdir.
8. Denkleirim (iş arkadaşlarım) benim yapacağım geri beslemelere olumlu yaklaşacaklar ve değerlendirmelerimi dikkate alarak kişisel davranışları ve mesleki bilgilerini geliştirme / değiştirme yönünde çaba sarf edeceklerdir.
9. Astlarım / maiyetim benim yapacağım geri beslemelere olumlu yaklaşacaklar ve değerlendirmelerimi dikkate alarak kişisel davranışları ve mesleki ilgilerini geliştirme / değiştirme yönünde çaba sarf edeceklerdir.
10. Üstlerim / amirlerim benim performansımı (güçlü ve de gelişmeye açık yönlerimi) doğru olarak değerlendirmek için gereken beceri ve yeteneğe sahiptirler.

EK C – 3 : Anket Üçüncü Bölüm (devamı)

11. Denklerim (iş arkadaşlarım) benim performansımı (güçlü ve de gelişmeye açık yönlerimi) doğru olarak değerlendirmek için gereken beceri ve yeteneğe sahiptirler.
12. Astlarım / maiyetim, benim performansımı (güçlü ve de gelişmeye açık yönlerimi) doğru olarak değerlendirmek için gereken beceri ve yeteneğe sahiptirler.
13. 360° Geri Bildirim Sisteminden yapılacak geri beslemeler sayesinde çalışma ortamında istenmeyen dedikodu ve söylentiler azalacaktır.
14. Sicil (terfi) sistemine dahil edilmeden 360° Geri Bildirim Sisteminin ilk uygulamalarına geçilebilmesi için uygun iletişim, açıklık ve güven ortamı Kara Havacılık Bakım Birlikleri'nde mevcuttur.
20. Sistem, çalışanları devamlı gözlem yapmaya sevk edeceğinden yapılacak bakım ve onarım faaliyetlerinin kalitesini artırıcı yönde etki yapacaktır .
21. Olumsuz geri bildirimler amir / denk / ast ilişkilerinde gerginliklere ve çatışmalara yol açacaktır
22. Geri bildirimler “gizli” ve “kişiyeye özel” olmalı, ilk amirim ve benim dışımda hiç kimseye sonuçlar bildirilmemelidir.
23. Geri bildirim verdiğim amir / denk / astlara tarafımdan değerlendirme yapıldığının açık olarak bildirilmesinde sakınca yoktur.

ÖZGEÇMİŞ

Burhan GÜREL, 1972 yılında Hatay'da doğmuştur. İlköğrenimini babasının memuriyeti sebebiyle Anadolu'nun değişik ilçe ve nahiyelerinde, orta öğrenimini yatılı olarak İnebolu / Kastamonu'da tamamladıktan sonra, 1986 yılında Işıklar Askeri Lisesi'ni (Bursa) kazanmıştır.

Müteakiben , 1990 yılında Kara Harp Okulu'na başlamış, 1994 yılında ise sistem mühendisi ve Kara Havacı Teğmen olarak buradan mezun olmuştur. 1995 yılında sınıf okulunu uçak pilotu olarak bitirmiş ve 1996 yılında ilk görev yeri olan Diyarbakır'a tayin olmuştur. Burada görev yaptığı sürede helikopter pilotluğuna da intibak etmiş, 1999 yılı Ağustos'unda 4 ncü Kara Havacılık Alay Komutanlığı'na (Samandıra / İSTANBUL) atanmış olup, halen uçak ve helikopter test pilotu olarak görev yapmaktadır. Eylül 2002'de Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri bilim dalında yüksek lisansına başlamış ve tez aşmasında öğrenimine devam etmektedir.

Fransızca ve İngilizce bilen Burhan GÜREL, evli ve bir çocuk babasıdır.