

148396

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ
VE ÖNÜNDEKİ ENGELLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muharrem YILMAZ

-148396-

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

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Adem UĞUR

HAZİRAN - 2004

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ
VE ÖNÜNDEKİ ENGELLER**

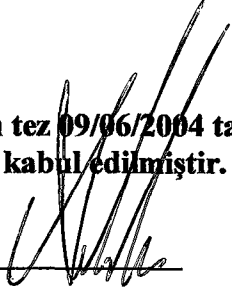
YÜKSEK LİSANS TEZİ


Muharrem YILMAZ

**Enstitü Ana Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

**Enstitü Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

**Bu tez 09/06/2004 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu
ile kabul edilmiştir.**


Jüri Başkanı
Prof. Dr.
Adem UĞUR


Jüri Üyesi
Prof. Dr.
Yılmaz ÖZKAN


Jüri Üyesi
Doç. Dr.
S.BAYRAKTAROĞLU

ÖNSÖZ

Günümüzde tüm organizasyonlar insan kaynaklarının önemi ve değerini yeniden keşfetmekte ve başarıya giden yolun insandan geçtiğini kabul etmektedirler. İnsan, bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirme şirketlerde çalışanların verimliliğini daha yüksek hale getirmek amacıyla gittikçe daha çok önem kazanan bir insan kaynakları fonksiyonudur. Dolayısıyla verilerin daha sıhhatli olması performansın artmasına önemli derecede katkılarda bulunacaktır. Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir.

Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece performans değerlemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır.

Tezimin hazırlanmasında değerli destek ve katkılarından dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Adem UĞUR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisansa başladığım günden tezimi hazırladığım bugüne kadar gerek kaynak yönünden, gerekse değerli görüş ve önerileri ile daima beni destekleyen ve yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Fatma FİDAN'a en samimi teşekkürlerimi sunarım.

Muharrem YILMAZ
Haziran-2004 ADAPAZARI

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
1. PERFORMANS KAVRAMI	4
1.1. Performansı Etkileyen Faktörler	5
1.1.1. Kişisel Nitelikler	6
1.1.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu	9
1.1.3. Örgütsel Faktörler	9
1.1.4. Çevresel Faktörler	10
2. PERFORMANS DEĞERLEME	11
2.1. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi	11
2.2. Performans Değerlemenin Amacı	12
2.2.1. Değerlendirmeye (Ölçmeye) Yönelik Amaçlar	15
2.2.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar	16
2.3. Performans Değerlemenin Faydaları	18
2.3.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) Açısından Faydaları	18
2.3.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Faydaları	18
2.3.3. Organizasyon Açısından Faydaları	19
2.4. Performans Değerlemede Kullanılacak Kriter ve Standartlar	19
2.4.1. Performans Kriterleri	20
2.4.2. Performans Standartları	21
2.5. Performans Değerleme Teknikleri	22
2.5.1. Klasik Başarı Değerlendirme Yöntemleri	23
2.5.2. Başarı Değerlemede Gelişmeler	35
2.5.3. Diğer Başarı Değerleme Teknikleri	44
2.6. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar	47
2.6.1. Tek Ölçütle Değerlendirme	48
2.6.2. Müsamahalı Değerlendirme	48

2.6.3. Hale Etkisi	48
2.6.4. Objektif Olmama	49
2.6.5. Ortalama Eğilimi	49
2.6.6. Önyargılı Değerlendirme	49
3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	50
3.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tanımı ve Özellikleri	52
3.2. 360 Derece Geribildirim Gelişimi	56
3.2.1. Şirket Anketleri	58
3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	58
3.2.3. Gelişim Geribildirimi	58
3.2.4. Performans Değerlendirmeleri	59
3.2.5. Arkadaş Eleştirileri	60
3.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Ana Katılımcılara	
Faydaları	60
3.3.1. Müşteriler	60
3.3.2. Çalışanlar	60
3.3.3. Takım Arkadaşları	60
3.3.4. Birinci Amir	61
3.3.5. Liderler ve Yöneticiler	61
3.3.6. Şirketler	61
3.4. 360 Derece Geribildirim Kullanan Kurumlar	62
3.5. Şirketlerin 360 Derece Geribildirim Kullanma Nedenleri	63
3.5.1. Bilgiye Dayalı Çalışanlar	64
3.5.2. Matris ve Proje Yönetimi	64
3.5.3. Takımlar	64
3.6. Şirketlerin 360 Derece Geribildirim Uygulama Şekilleri	65
3.6.1. Gayri Resmi Sistemler	65
3.6.2. Resmi Sistemler	66
3.7. 360 Derece Geribildirim İle Birlikte Şirket Kültüründeki	
Değişmeler	67
3.7.1. Yetki Verme	67
3.7.2. Müşteri Hizmetleri	67

3.7.3. Yeniden Yapılanma	67
3.7.4. Yetenek Tabanlı Ödüller	68
3.7.5. Unvanların Kaldırılması	68
3.7.6. Çalışan İlişkileri	69
3.7.7. Kariyer Gelişimi	69
3.7.8. Adil Ödüllendirme Kararları	69
3.7.9. Tutarlı Performans Ölçüleri	69
3.7.10. Geçerli Performans Ölçüleri	70
3.7.11. Başarısızlık	70
3.7.12. Yasal Koruma	70
3.8. Geribildirim Kaynakları	71
3.8.1. 1 Derece Geribildirim: Kişisel veya Amir Değerlendirmesi	71
3.8.2. 90 Derece Geribildirim: İş Arkadaşlarının Değerlendirilmesi	73
3.8.3. 180 Derece Geribildirim: Yükselen Eleştiri	73
3.8.4. 360 Derece Geribildirim	74
3.9. 360 Derece Geribildirim Uygulamaları	76
3.9.1. Gelişim Geribildirimi ve Uygulamaları	76
3.9.2. Geribildirim Sonuçlarını Kimin Göreceğine Karar Vermek	76
3.9.3. Performans Gelişimi	77
3.9.4. Performans Antrenörlüğü	77
3.9.5. Toplam Kalite Yönetimi	77
3.9.6. Şirket Bilinci	78
3.9.7. Performans Geribildirimi ve Uygulamaları	78
3.10. 360 Derece Geribildirim Geleceği	80
3.10.1. Entegre İnsan Kaynakları Sistemleri	82
3.10.2. Akıllı Sistemler	84
4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖNÜNDEKİ	
ENGELLER VE ÖNERİLER	84
4.1. 360 Derece Geribildirim Uygulamalarını Savunan ve Uygulamalara Karşı	
Getirilen Görüşler	85
4.1.1. 360 Derece Geribildirim Uygulamalarını Savunan Görüşler	85
4.1.2. 360 Derece Geribildirim Uygulamalarına Karşı Getirilen Görüşler	86

4.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Önündeki Engeller	88
4.2.1. Yapısal ve Ortamsal Engeller	89
4.2.2. Kültürel Engeller	89
4.2.3. İsteksizlik	92
4.2.4. Modelin Test Edilmesi Zorluğu (Geçerlik ve Güvenilirlik)	92
4.2.5. Süreçle İlgili Gerçekdışı Beklentiler	93
4.2.6. Tasarım Aşamasındaki Hatalar	93
4.2.7. Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler	93
4.2.8. Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi	93
4.2.9. Eksik Bilgi	94
4.2.10. Aşırı Kağıt İsrafi ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü	94
4.2.11. Bütçe	94
4.2.12. Araştırma	94
4.3. Öneriler	95
4.3.1. Geribildirim İçin Ortam Yaratmak	95
4.3.2. Gelişme Programı ile Başlamak	95
4.3.3. Önce Tek Bir Departmanda Denemek	95
4.3.4. Yöntemi Şirketin Belirgin Bir Hedefi ile İlişkilendirmek	96
4.3.5. İşe Dahil Olan Herkesi Eğitmek	96
4.3.6. Takip Etmek	97
4.3.7. Geribildirim Alanlara Destek Olmak ve Güven Vermek	97
4.3.8. İsim Gizliliğini Garantiye Almak	98
4.3.9. Adalet Dağılımını Artırmak	99
SONUÇ	100
KAYNAKLAR	104
ÖZGEÇMİŞ	115

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e	: Adı geçen eser
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
DDM	: Davranış Değerleme Ölçeği
TEAMS	: Takım Değerlendirme ve Yönetme Sistemi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
vb.	: Ve bunun gibi



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	8
Şekil 2: Performans Değerlemenin Amaçları	17
Şekil 3: Derecelendirme Ölçeğine Dayalı Form Örneği (Faktörler ile İlgili Kısım)	29
Şekil 4: En Yaygın Kullanılan Dağılım Kalıbı	30
Şekil 5: Tek Kaynaklı Sistem ve 360 Derece Geribildirim Sistemi	53
Şekil 6: Stratejik İnsan Kaynakları Karar Süreç Entegrasyonu	83
Şekil 7: Değerlendirme ve Ödemelerde 360 Derece Geribildirim Kullanımına Getirilen Olumlu ve Olumsuz Görüşler	88



ÖZET

Anahtar Kelimeler: Performans, performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme, geribildirim, 360 derece geribildirim.

Performans değerlendirmeleri, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsanın, bir şirketin sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmelerinde; bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır.

Performans değerlendirme tekniklerinden birisi olan 360 derece geribildirim son on yıldır A.B.D.'de, iki üç yıldır da Türkiye'de insan kaynakları alanında en çok üzerinde durulan uygulamalardan biridir.

Tezin ilk bölümünde performans kavramına ve performansı etkileyen faktörlere kısaca değinilmiştir. Performansı etkileyen faktörlerden kişisel nitelikler, başarı güdüsünün yoğunluğu, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler çok genel olarak açıklanmıştır.

İkinci bölümde performans değerlemenin tanımı ve önemi açıklanmış, performans değerlemenin faydaları ve değerlemede kullanılacak kriter ve standartlar vurgulanmıştır. Aynı bölümde performans değerlendirme teknikleri ve performans değerlemede yapılan hatalar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde 360 derece performans değerlendirme sistemi ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Bu bölümde sistemin özellikleri, gelişimi, ana katılımcılara faydaları, şirketlerin bu sistemi kullanma nedenleri ve uygulama şekilleri, 360 derece geribildirim ile birlikte şirket kültüründeki değişimler, geribildirim kaynakları, geribildirim uygulamaları ve 360 derece geribildirim geleceği üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise 360 derece geribildirim uygulamalarını savunan ve karşı çıkan görüşlerden bahsedilmiş ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin önündeki engeller açıklanmış ve son olarak çözüm önerileri ortaya konmuştur.

360 DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AND PROBLEMS OF THE SYSTEM

Keywords: Performance, performance appraisal, 360 degree performance appraisal, feedback, 360 degree feedback.

SUMMARY

Performance appraisal is one of the most important functions of the human resources management. In today's business world, human is the most valuable asset of companies, so it's very important to measure efficiency and success level of individuals to companies. In performance appraisal; work of individuals, lackings, qualifications, over qualifications and uncapabilities are evaluated carefully.

360 degree feedback is one of the techniques of performance evaluation and it's been used in USA since a decade and between 2 to 3 years in Turkey too

In the first part of the thesis, performance concept and factors that effect success were mentioned briefly. Factors, that effect performance; personal skills, drive for success, organizatinal and environmental factors were also mentioned too.

In the second part, the defination and the importance of performance appraisal were defined. Benefits, criterias and standards of performance appraisal were also reminded. In the same chapter, techniques and the evaluation errors were fully explained as well.

In the third part, 360 degrees performance appraisal system explained in full detail. Such as, features, devolopmental stage, benefits for user and companies, reasons of companies for using of this system, feedback resources and practices and the future of the 360 degree feedback were explained.

In the last part, defenders' and oppositions' views were explained and the problems of the system explained. As a result, the last suggestions were brought up to solve the conflicts.

GİRİŞ

Günümüzde ve gelecekte, çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, dinamik, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı “**insan**” olacaktır.

“İnsan” dan daha etkili olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen yaşayan organizasyonlar farkı yaratabileceklerdir.

Çalışmanın Amacı

Tezin amacı, 360 Derece Performans Değerleme'nin ne olduğunu ortaya koymak ve bu tekniğin faydalarını, kullanılma nedenlerini ve 360 Derece Performans Değerleme Tekniği uygulanmaya başlandığında şirket kültüründeki değişimleri açıklamaktır. Ayrıca bu çalışmada; 360 Derece Performans Değerlemenin önündeki engeller ve öneriler ortaya konulmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Performans değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Günümüzde insanı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla birlikte, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme çalışanlarınızı daha iyi tanımada bir araçtır. Eğer siz çalışanlarınızı nelerin motive ettiğini belirleyebilirsiniz, onlardaki gizli potansiyelleri keşfedebilirsiniz. Bu durum ise çalışanların beyni, yüreği, fiziği ile bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların üstler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesine göre ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik

çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Yöneticiden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bekleneni veremez hale gelmiştir. 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 yarınlarımıza taşımaktır.

360 derece performans değerlendirme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır.

İş organizasyonlarının önemli bir hedefi 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. 360 derece değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran temel fark bu “geri besleme” özelliğidir.

Gelecekte varlıklarını sürdürebilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli farkları olan organizasyonlar olacaktır. Fark sadece teknoloji ile sağlanamaz. Eğer onu kullanan insan yoksa teknoloji tek başına hiçbir şey ifade etmez. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir.

360 Derece Performans Değerleme özellikle son 10 yıldır üzerinde durulan çok kaynaklı bir değerlendirme yöntemidir. Söz konusu yöntem hakkında internette ve çeşitli yayınlarda bir çok makale bulunmasına rağmen, bu tekniği anlatan derlenmiş bir yayın yabancı eserlerin haricinde pek fazla bulunmamaktadır.

Çalışmanın Metodolojisi

Tezin geliştirilmesi aşamasında konuyla ilgili kaynak taraması yapılmış ve 360 derece performans değerlemesine yönelik çeşitli kurum ve kuruluşların yapmış oldukları çalışmalar incelenmiştir. Bu doğrultuda konuyla ilgili uygulamalı çalışma yapan işletmelerin insan kaynakları departmanlarıyla birebir görüşmeler yapılmış ve fikir alışverişinde bulunularak 360 derece performans değerlemenin olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konulmuştur. Sonuç olarak tespit edilen olumlu ve olumsuz faktörlere yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

Tezin İçeriği ve Kapsamı

Tezin ilk bölümünde performans kavramı üzerinde durulmuş ve performansı etkileyen faktörler kısaca açıklanmıştır.

İkinci olarak performans değerlendirme kavramı açıklanmış ve performans değerlemenin amacı, faydaları, performans değerlemede kullanılacak kriter ve standartlar, performans değerlendirme teknikleri ve performans değerlemede yapılan hatalar üzerinde durulmuştur.

Üçüncü olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi ayrıntılarıyla açıklanmıştır. 360 derecenin tanımı, gelişimi, ana katılımcılara faydaları, 360 dereceyi kullanan kurumların söz konusu sistemi uygulama şekilleri, sistemin uygulanmasıyla birlikte şirket kültüründeki değişimler ve geribildirim kaynakları açıklanmıştır. Ayrıca 360 derece geribildirim uygulamalarından ve 360 derece geribildirim geleceğinden bahsedilmiştir.

Son olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin önündeki engeller ve öneriler başlığı altında; 360 derece geribildirim uygulamalarını savunan ve uygulamalara karşı getirilen görüşlerden bahsedilmiştir. Aynı bölümde 360 derece performans değerlendirme sisteminin önündeki engeller ve çözüm önerileri ortaya konulmuştur.

1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kelimesi, İngilizce “performance” kökünden gelmesine karşılık, Türkçe’ye “performans” olarak yerleşmiş durumdadır. Türkçe sözlüklerde; yapma, beceri, başarı, kapasite, yetenek gibi anlamlara gelmektedir [Kocabaş ve Turhan, 2002].

Bir yazar performansın kelime anlamını; “bir iş, fiil, amel, eser yapma, yerine getirme, çalışma ve işleme” olarak ifade etmektedir [Çiftlikli, 1991: 95].

Genel anlamda performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır [Akal, 1991: 1].

Performans; başarıyı, istenilen sonucun elde edilmesini sağlayan güç ve yetenek [Dictionnaire Larousse (Cilt 5): 1905] görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara ulaşma derecesi [Bingöl, 1990: 170], işgörenin emek katsayısıyla elde ettiği çıktı-işgörenin edimi (performansı) [Başaran, 1995: 142] olarak tanımlanmaktadır.

Diğer yandan performans, çalışanların işin gereklerini yerine getirme derecesi [Boudereau ve Milkowich, 1988: 185], amaçlara ulaşmaya katkısı açısından, ölçülmüş değerlendirilmiş davranış [Crane, 1986: 408] gibi tanımlarla karşımıza çıkmaktadır.

Performans; “Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatımıdır” şeklinde de tanımlanmıştır [Baş ve Artar, 1991: 13].

Performans kavramını işletme açısından ele alacak olursak, bir iş sisteminin (işletme/örgüt) performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu [Akal, 1992: 1], işyerindeki her bir pozisyon için belirlenmiş olan davranış ve bu davranışın sonuçlarının bir bütünü [Kızılkaya, 1999: 3] olarak tanımlayabiliriz.

Performans ve verimlilik kavramı literatürde genellikle birbirine karıştırılmış ve eş kavramlar gibi görülmüştür. Oysa verimlilik performans kavramının sadece bir bölümünü açıklamaktadır. Aynı eşanlamlılık verimlilik yönetimi ve performans yönetimi için de geçerli olmaktadır. Verimlilik yıllardır bir çıktı/girdi ilişkisi olarak görülmüş ve bütün yönetimlerin öncelikli gündem maddesini oluşturmuştur. Verimliliği artırma yolunda çok büyük çabalar sarf edilmiş ve verimliliğin artması başarıyla eş anlamlı olarak görülmüştür. Oysa performans, verimlilikten çok daha geniş bir alanı kapsamakta ve verimlilikle sadece bir bölümü açıklanabilmektedir [Akal, 1998: 7].

1.1. Performansı Etkileyen Faktörler

Çalışan insanın kendisinden beklenen ya da istenen performansa uygun performans gösterebilmesi için, öncelikle işin gerektirdiği uygunluk niteliklerine sahip olması yani performans yeteneğinin verilen görevi gerçekleştirmeye uygun olması gerekir [Öncer, 2000: 136]. Yönetim ve yöneticilerin üzerinde en çok durduğu konulardan biri bireysel performanstır. Bireysel performansın yüksekliği ya da düşüklüğü örgütlerin verimliliğini artıran veya azaltan etmenlerdir.

Örgütlerde performansın gelişimini engelleyen kimi zaman gizli, kimi zaman çok açık olan pek çok neden bulunabilir. Bu nedenlerin ortaya çıkarılması ve gerçekten olumsuz etkilerinin belirlenmesi gereklidir.

Kötü performansın göstergeleri arasında; işin kalitesi ve miktarında azalma, iş gelmeme, kişiler arası çatışma, sorumluluktan kaçınma, gerçekçi olmayan hedefler belirleme, dürüst olmama, bilgi çarpıklığı vb. sayılabilir [Stewart, 1987: 235]. Bu göstergelerden bir veya bir kaçının bir arada olması düşük performansın var olduğunu gösterir.

İnsanların performansını etkileyen faktörleri 4 başlık altında toplayabiliriz. Bunlar kişisel nitelikler, başarı güdüsünün yoğunluğu, çevresel faktörler ve örgütsel faktörlerdir [Timur, 1993: 4-6]. Bu çalışmada performansı etkileyen faktörler bu başlıklar altında incelenecektir [Akal, 2000: 87-88].

1.1.1. Kişisel Nitelikler

Bireysel performansı doğrudan etkileyen en önemli etmen kişisel niteliklerdir. İyi ya da kötü performansa neyin / nelerin sebep olduğunu bilmek, sorunu gidermek veya gelişimi desteklemek açısından önemlidir. Bireysel performansı etkileyen kişisel nitelikleri beş başlık altında toplayabiliriz [Stewart, 1987: 239-242]:

1.1.1.1. Zeka ve İlişkili Yetenekler

Zeka ve ilişkili yetenekler bireysel, performansı önemli derecede etkiler. Çalışanlara zeka düzeyleri göz önüne alınarak görev ve sorumluluklar vermek son derece önemlidir [Kamp Di, 1999: 9]. Çok zeki bir personele düşünsel olmayan rutin bir görev verilirse kısa sürede sıkılacak ve performansı oldukça düşecektir.

Yetenek, kişinin belirli süre içinde belirli görevleri başarabilmesinde rol oynayan bilgi ve beceri düzeyi ile ilgili kavramdır [Dicle, 1982: 7]. Yetenekler kişiden kişiye önemli farklılıklar gösterir ve zamanla değişime uğrarlar. Kullanılmayan yetenekler zamanla zayıflarken sürekli kullanılan yetenekler ise güçlenmektedir. Bu durumda, çalışanların yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği bir örgüt ortamının yaratılması, personelin yüksek performans göstermesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

1.1.1.2. Stres ve Duygusal Sorunlar

Stres ve duygusal sorunlar kişinin performansını etkileyen diğer önemli bir etmendir. Örgüt çalışma ortamındaki motivasyon eksikliği ya da aşırı motivasyon beraberinde stresi getirecektir. Stres altında çalışan personelin yüksek performans göstermesini beklemek akılcı bir yaklaşım olamayacaktır.

Stres karşısında insanların tepkisi farklıdır. Bu tepkileri optimum seviyede tutmak ve çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilememesini sağlamaya çalışmak yönetimin çalışanlarına yönelik temel görevlerindendir.

1.1.1.3. Motivasyonun Neden Olduğu Etkiler

İşgörenlerin, görevlerini işletme amaçları doğrultusunda istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması olarak tanımlayabileceğimiz “motivasyon yönetimi” yönetimin temel işlevlerinden biri belki de en önemlisidir [Elmacı, 2000: 29]. Örgütler başarılı olmak için personeli üzerinde birtakım motivasyon yöntemleri kullanmaktadırlar. Ancak birçok örgüt oluşturulacak bir örgüt kültürünün insanların performansını arttıracığını hesaba katmamaktadır [Fidan, 1996: 18].

Kötü performansın temel nedenlerinden biri de yetersiz motivasyondur. Çalışan bir kişinin başarılı olmak için başarı doğrultusunda motivasyona gereksinimi vardır. Ancak dikkat edilmesi gereken konu, başarı ve yüksek performans için sadece motivasyonun yeterli olmamasıdır. Zeka ve ilgili yeteneklerin yeterli seviyede olmadığı bir çalışanı ne kadar motive ederseniz edin performansında aynı derecede artış sağlanamayacaktır. Şu da unutulmamalıdır ki motivasyonun iki önemli özelliği vardır [Koçel, 1996]. Bunlar:

- i- Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum ya da olay başkasını motive etmeyebilir.
- ii- Motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir.

Çalışanların, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması olan “motivasyon yönetimi” yönetimin asıl işlevlerinden biridir. Çalışanların gereksinimlerini, istek ve beklentilerini yanıtlayan bir çalışma ortamı, bir yandan onların doyum düzeylerini arttırırken öte yandan iş başarımlarını yükseltecektir.

1.1.1.4. Sağlık Durumu

Çalışanların fiziksel ya da psikolojik yönde yaşayacağı / yaşadığı sağlık sorunları onların performansında belirgin düşüşler yaratacaktır. Bu gibi durumlar karşısında yönetim kademesinin belirli zamanlarda periyodik sağlık kontrolleri yaptırmak suretiyle sağlık problemlerini önceden tespit etmesi ve uygun düzenlemeler yapması gereklidir.

Personelin sağlık sorunlarına 3nem verildiğini hissetmesi motivasyonunu ve performansını artıracaktır.

1.1.1.5. Bireysel Gereksinimler

Performansı etkileyen kişisel fakt3rlerden biri de “bireysel gereksinimler”dir. Gereksinimler insanları başarıya y3nlendiren en 3nemli motivasyon aracıdır. İnsanlar hayatları s3resince gereksinimlerini gidermeye, gereksinimlerini giderdik3e bir 3st seviyeden yeni bir gereksinim belirleyerek onu ger3ekleştirmeye y3nelik 3abalar g3sterirler. Bu 3abalar, insanların tutum ve davranışlarına y3n verirler ve performanslarını olumlu veya olumsuz y3nde etkilerler. Şekil 1’de g3r3len Maslow’un gereksinimler hiyerarşisinde, personelin hangi seviyede olduğunu tespit edebilen ve imkanlar 3l3s3nde olumlu y3nde motive edebilen y3netici Şüphesiz personelinin performansını arttıracaktır.

Her seviyeden t3m 3alışanların, insan doğası gereği tanınma ve takdire gereksinimi vardır. Bu nedenle etkin bir y3neticinin 3alışanların 3aba ve başarılarının zamanında tanınması ve takdir edilmesine y3nelik sistematik yaklaşımlar geliştirmesi gereklidir. 3ağdaş insan, insan onuruna yakışır 3alışmayı istemekte, bunun i3in de kendisine, t3m fırsatların yaratılması beklentisini taşımaktadır [Erginer,1998: 24].

Şekil 1: Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi



Kaynak: Eren, 2001: 32.

1.1.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu

Kişinin yeteneklerini davranışa dönüştürerek ortaya koyma isteği bireysel performansın geliştirilmesinde önemli bir adımdır. Kişinin görevindeki başarısı, kişisel yetenekleri ölçüsünde, psikolojik istek seviyesinden de etkilenmektedir. Kişinin yeteneklerini, örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, toplumsal ve ruhsal gereksinmelerinin karşılanmasına bağlıdır. Bunun yanında, örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği ve yönetimin eşgüdüm etkinlikleri de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir [Schein, 1977: 145].

1.1.3. Örgütsel Faktörler

Örgütün yapısı, politikaları, sorumluluk, yetki ve görev bölüştürümü, çalışma koşulları da personelin başarısını etkileyen önemli faktörlerdir. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve becerilere sahip personelin yerinde kullanımı, bunun için de iş tanımlarının yapılmış, iş gereklerinin örgüt tarafından belirlenmiş olması gereklidir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arası etkili bir eşgüdümün sağlanması da şüphesiz performans düzeyini etkilemektedir.

Personelin örgütteki başarısını etkileyen etmenlerin belirlenmesi, bunların personeli değerlendirme sırasında göz önünde bulundurulması, değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, hem örgütün hem de personelin yararına yararlıdır. Personel hakkında değerlendirme sonuçlarına ve başarı durumuna göre ödüllendirme, cezalandırma, iyileştirme, geliştirme vb. bir takım kararlar alınması söz konusudur. Çalışanların örgüt içinde yükselme olanaklarının bulunması, onların performanslarının geliştirilmesinde önemli bir etkidir [Aytaç, 2000: 50]. Çalışanlar performanslarından ve gelecekteki hedeflerine etkilerinden örneklerle birlikte özgül geribildirim isterler [Kaye, 2000: 274].

Örgütlerin etkili ve verimli bir şekilde çalışması, her şeyden önce aranan nitelikteki elemanların işe alınması, niteliklerin uygun görevlere yerleştirilmesi, başarılı olanların ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi sayesinde olanı kazanmaktadır. Bir örgütte herkesin yeterliliğine göre hakkının verilmesi için personelin ne durumda olduğunu, başarısını ve

başarısızlığını gösteren kayıt ve belgelere gereksinme vardır. Bu kayıt ve belgelerin esasını sicil (değerlendirme) raporları oluşturmaktadır [Nuri, 1992: 9].

1.1.4. Çevresel Faktörler

Çalışma, aile, arkadaş, toplum gibi örgüt dışından gelen faktörler çalışanın performansı üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmıştır.

Belirli bir çevrede yaşayan örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak, çevrelerinden bir takım girdiler almak ve çevrelerine bir takım çıktılar vermek zorundadır. Bir sistem olarak örgüt ve örgütü oluşturan çalışanların başarıları, genellikle çevre ile kurulan ilişkilerin niteliğine bağlı olacaktır.

Ortamdan kaynaklanan diğer bazı faktörler, bazen mazeret olarak kullanılsa bile bunların tanınmasında ve yöneticiler tarafından bilinmesinde fayda vardır.

Bazı yaygın potansiyel performans engelleri arasında, astların zamanı konusunda uzlaşmaz talepler, yetersiz iş imkanları ve araçların, işe etki eden sınırlayıcı yönetmelikler, işbirliğinin olmayışı, yönetim biçimi, hava sıcaklığı, ışıklandırma, gürültü, vardiyalar ve hatta şans sayılabilir. Ortamdan kaynaklanan faktörler, bireysel performansı doğru etkileyen birer belirleyici olarak kabul edilmelidir. Aynı zamanda bu etmenlerin yönetimin politikalarını da değiştirdiği unutulmamalıdır.

Performansı artırmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bob Lorber ile Kenneth Blanchard tarafından 5 önemli nokta üzerinde durulmuştur [Blanchard, 1992: 3]. Bu da **PRICE** (**P**inpoint-Belirleme, **R**ecords-Ölçme, **I**nvolve-Dahil etme, **C**oach-Yol Gösterme, **E**valuate-Değerlendirme) şeklinde formüle edilmiştir. Yöneticiler bu maddeleri dikkate alarak performansı arttırabilirler.

2. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans değerleme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde de aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir [Segal, 1995]. Performans değerleme sistemi organizasyon içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır.

Performans (Başarı) Değerleme, personelin performansını ölçen bir süreç olup, insan kaynakları yönetiminde, yeri ve önemi günümüzde de halen tartışılan en önemli sorunlardan biridir. Aslında, işgörenin bir işyerine ilk alınması ile birlikte ve çalışma süresi boyunca her aşamada, çalışmaları, gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir. Bu tür faaliyetler, ancak başarı değerlendirme gibi bir sistem içinde yapılırsa anlam kazanabilir. Bunu ölçmek için bir çok yöntem bulunmaktadır.

2.1. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi

Genel anlamda başarı değerlendirme (performans değerlendirme); işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir [Ataay, 1985: 243].

Cahit Tutum'a göre başarı değerlendirme, kişinin başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemi şeklinde tanımlanmaktadır [Tutum, 1976: 167].

Bu tanımlar, başarı değerlendirmenin ne kadar geniş kapsamlı, karmaşık ve soyut bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, başarı değerlendirmenin algılanışı, yapılış nedeni, kimlerin değerlendirmeyi yapacağı ve sonuçların personele açıklanması, çalışmanın amacı açısından son derece önemlidir.

Başarı değerlendirme geçmişte, personelin üretim kapasitesinin denetlenmesi yanında, görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü olarak değerlendirilmiştir [Ataay, 1990: 234]. Günümüzde ise başarı değerlendirme ile

işgörenin işletme için etkinliğinin ölçülmesi ve yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin tespitinin yanında; personelin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi hayati öneme sahip hususların da ortaya konulduğu söylenebilir.

Başarı değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini hem etkilemekte, hem de ondan etkilenmektedir. Ayrıca, işlerin tanımı, talimatlandırılması ve eşit dağıtımı için iş analizi ile yakından ilgilidir. Böylece, işgörenin tanımlanan işe olan katkısı, başarı değerlendirmenin ilk şartı olabilir [Yücel, 1999: 111].

İşgörenlerin sosyal ve psikolojik yapılarını bilmek için bazı psikoteknik analizler ve kişisel özelliklerinin de ölçülmesi gerekmektedir [Erdoğan, 1987: 155]. Çünkü insanlar, sosyo-ekonomik sistemin en iyi temsilcilerinden biri olan örgüt içinde anlam kazanabilirler. Bu açıdan örgütlerin, işgörenleri şekillendiren ve yönlendiren biçimsel bir yapısı vardır [Tortop, 1992: 29 ve Canman, 1993].

Yönetimin, personeli günlük, aylık ve yıllık periyotlarda, bir plan içinde yaptıkları faaliyetler açısından izlemesi biçimsel değerlendirme; gün içinde izleme yoluyla takdir ve uyarması ise biçimsel olmayan değerlendirme olarak kabul edilir.

Başarı ölçmek için geliştirilen başarı değerlemesi “Kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlendirme maksadı ile işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir.” Genel anlamda kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırma yaparak sistematik ölçmedir [Bingöl, 1996: 212].

Kısacası personel, her şeyden önce, çalışmasının karşılığını görmek ister ve liyakat bekler. Bu husus, personelin kendini ve işteki başarısını düzeltici ve geliştirici yönde etkili olduğu gibi örgüt ve personelin verimini de artırır.

2.2. Performans Değerlemenin Amacı

Çevremizde yaşanan çok yönlü sosyal ve ekonomik olaylara paralel olarak bireysel gereksinimlerin çeşitliliği ve işlemlerin karmaşıklığı, insana yardımcı olacak yeni teknik

sistemlerin geliştirilmesini bir noktada zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluk karar verme ve değerlendirme süreci içerisinde kantitatif tekniklerin kullanılması üzerinde yoğunlaşmıştır.

Performans değerlendirme sisteminin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değildir; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, örgütsel amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturmasında ilk adım mevcut sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır. Organizasyonda yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve analizi, performans değerlendirme sisteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır.

Performans değerlendirme yapmanın iki temel amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. İkincisi de çalışanların iş tanımlarında tespit edilen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır [Palmer, 1993: 10]. Performans değerlendirmesinin teknik yönlerinin öne çıkarılmasının onu daha yararlı hale getireceği düşünülmemelidir. Performans değerlendirmesi sadece bir teknik değildir; insanları veriler temelinde diyalog içerisine girmesini gerektiren bir süreçtir [Palmer ve Winters, 1993: 66].

Başarı değerlendirme tekniklerinin değişik amaçları vardır. Ödeme konusunda karar oluştururlar, işgörenlerin geliştirilmesi için veya gelecekteki işgören yapısı için plan yapılması amacını taşıyabilirler. Şüphesiz değerlendirme tekniğinin işletmede kullanımının ilk kabul edilir amacı işgörenlerin geliştirilmesi için bilgi bankası oluşturmaktır [Erdoğan, 1991; 176]. Eğer bu amaç ilk hedef olarak düşünülürse, bu durumda kullanılacak teknik başka olacaktır, hedef sadece kişinin terfiini belirlemek veya ücret artış düzeyi için karar oluşturmak olarak düşünülürse o takdirde başka bir teknik kullanılacaktır.

İşletmelerde başarı değerlendirme yapma neticesinde elde edilen bilgiler yönetim kararlarında mutlaka gerekli olacaklardır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere, disipline ve diğer yönetime ait kararlar başarı değerlemesinden elde edilen bilgilere dayanır [Erdoğan, 1991]. Bu geri besleme olmadan karar verilemez.

İş analizleri neticesinde ortaya çıkan iş tanımlarında belirtilen standartlar, personelin yaklaşımı için iyi bir eğitim ile desteklenmesinden özgüven duyulacağından dolayı personel memnun olur.

Çalışma yaşamında ve çevredeki sürekli değişimler göz önüne alınırsa, başarı değerlendirmenin amaçlarının da sürekli olarak değişmesi kaçınılmazdır. Buna karşılık, başarı değerlendirmenin amaçları; yönetsel, özendirme ve veri toplama olarak genelleştirilebilir [Ataay, 1990]. Örgütler belli sürelerde; terfi, yer değiştirme, ücret, cezalandırma, işten ayırma, ödüllendirme ve eğitim gereksinimi gibi konularda bir dizi kararlar alırlar. Alınan bu kararlar, başarı değerlendirmenin amacına katkıda bulunabilir ve aynı zamanda örgütün verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine ışık tutarlar.

Değerlendirmelerin en genel amacı, işgörenlerin emsalleri arasında, iş başarıları yönüyle ayırt edilmesi olarak belirtilebilir [Geylan, 1992: 162].

Değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olup, şu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılmasına gereksinim duyulmaktadır [Canman, 1993: 164]:

- i- Personelin işinin gereklerini ne ölçüde karşılayabildiğini ve gelecek için performansında bir gelişme gösterip göstermediğini belirlemek,
- ii- Personelin eğitim gereksinimlerini ortaya koymak,
- iii- Daha fazla sorumluluk üstlenebilme potansiyeli olan personeli belirlemek,
- iv- Ücret artışı ve ödüllendirme için bir dayanak ortaya koymak,
- v- Genelde yöneticilerle astları arasındaki iletişimi geliştirmek,
- vi- Performans hakkında geribildirimde bulunmak, işleri, sorunları tartışmak, gelişmelere ilişkin önerilerde bulunmak için düzenli,

programlı olanaklar sağlayarak özendiriciliği ve örgüte bağlılığı artırmak.

Performans değerlendirme sisteminin değeri, sonuç olarak daha iyi personel kararları vermede yöneticiye ne kadar yardım ettiği sorusunda yatmaktadır [Daley, 1992: 12]. En genel anlamda performans değerlemenin amaçlarını iki başlık altında toplayabiliriz:

- i- Değerlendirmeye (ölçmeye) yönelik amaçlar
- ii- Gelişmeye yönelik amaçlar

2.2.1. Değerlendirmeye (Ölçmeye) Yönelik Amaçlar

Performans değerlemesinin ana amaçlarından birisi, geçmişteki performansa bakarak prim ve beceri artışı ile ilgili kararlar verip bunların maaş artışına yansımalarını sağlamaktır. Terfi, transfer, işten çıkarma gibi personelin pozisyon değişiklikleri ile ilgili kararlarda ve işe alma, yerleştirme sistemlerinin değerlendirilmesinde de performans değerlendirme kullanılmaktadır [Kızılkaya, 1999: 7].

Değerlendirmeye yönelik bir diğer amacı; çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamasıdır [Palmer, 1993: 10]. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verilirse çok yararlı olabilecektir.

Toparlayacak olursak ölçmeye ilişkin amaçlar şunlardır:

- i- Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi ve yargıya varmayı sağlar,
- ii- Bir üst göreve terfi edecek işgörenleri ve yer değiştirme kararlarını belirler,
- iii- Eğitim gereksinimini belirler,
- iv- İşgörenlerin uyarılmasını sağlar,
- v- Ücretlerin belirlenmesine ve ödüllendirmeye esas teşkil eder.

Ölçmeye ilişkin amaçlar, “işe göre adam” ilkesine uygun olarak işgörenin seçilmesi ve değerlendirilmesine esas oluşturabilir.

2.2.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar

Bu amaç ile çalışanların becerilerinin geliştirilmesi ve gelecekteki performanslarının artırılması hedeflenir. Gelişimsel performans değerlemenin esası çalışanlara gelecekteki performansları için yön vermektir. Performans değerlendirme çalışanları daha iyi geliştirmek için uygun eğitimi vermeyi amaçlamaktadır [Kasgaard & Robertson, 1995: 657]. Bu nedenle performans değerlendirme eğitim ve gelişme ile ilgili kararların verilmesinde de etkili olmaktadır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlemesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez, vermemelidir [Palmer: 9].

Değerlendirmelerin sonucu itibariyle, işgörenin etkinliğini ve verimini artırmak için, gelişmeye yönelik amaçlarından söz edilebilir. Bu amaçlar;

- i- İşgörene motivasyon sağlar,
- ii- İşgörenin çalışma hevesini artırabilir,
- iii- Geri besleme ile işgörenin gelişmesini sağlar,
- iv- Örgütü geliştirerek, örgütsel etkinliği artırma yönünde rol oynar,
- v- Yönetici ve yönetilenler arasında dengeli bir iletişim sağlar.

Başarı değerlendirmenin bu yöndeki amaçları, işgöreni geliştirerek örgütün ve yönetimin amaçlarına uyum göstermesine katkıda bulunur. Kısacası her iki yöndeki amaçlar; iş görenin başarılarını geliştirmeyi, başarısızlıklarını ise düzeltmeyi esas alır [Yücel, 1999: 115].

Bu arada belirtilen amaç dahilinde performans standartlarının varolması gerekmektedir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık ve seçik aynı zamanda doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmelerde o denli objektif olacaktır.

İş analizi, etkili bir performans değerlemenin önemli bir ögesidir. İş analizi, o iş sırasındaki yapılacak görevde sorumlulukta, o iş için elemanda olması gereken özel nitelikte, performansın iyi olması halinde ortaya çıkacak sonuçlarda ücret ve yararlar çizelgesinde kapsamlı bir enformasyon sağlar [Hatipoğlu, 1996].

Standartların saptanması için her kuruluş kendine özel bir yol izlemelidir. Akılcı, gerçekçi gelişme ve değişimlerin güdüleyici standartlara ayrıntılı ve dikkatli çalışmalarla ulaşılabilir. Bu çalışmalarda kuruluşun hedef ve amaçlarını, mevcut performans düzeylerini, rakip işletmelerin durumunu göz önüne almak gerekir. Yani standartların saptanmasında tekniklerden daha çok yaklaşımlar önemlidir [Akal, 1995: 83].

Bu genel iki amacın dışında performans değerlendirme kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendirilen ve değerlendiren) etkin bir iletişim sürecini gerçekleştirilmesini sağlamaktadır [Obuz, 1996: 3]. Performans değerlemenin amaçları Şekil 2'de özet olarak gösterilmiştir.

Şekil 2: Performans Değerlemenin Amaçları

Değerlendirme (Yargı)	Gelişim
İşten çıkarma ve tazminat kararları	Çalışana performansı hakkında geri bildirim vermek
Pozisyonlar için terfi kararları	Gelecek performansı yönlendirmek
İşe yerleştirme sistemini değerlendirme kararları	Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek

Kaynak: Kızılkaya, 1999: 7.

2.3. Performans Değerlemenin Faydaları

Performans değerlendirme sistemi biraz önce açıkladığımız amaçlar doğrultusunda uygulandığı ve kullanıldığında organizasyonu oluşturan çeşitli ögeler ve organizasyon açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır. Ancak bu yararlar sistemin etkin bir şekilde işlemesi neticesinde sağlanabilecektir.

Performans değerlendirme sisteminin faydalarını, değerlendirenler (yöneticiler), değerlendirilenler (astlar) ve organizasyon açısından ele almak doğru olacaktır.

2.3.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) Açısından Faydaları

Performans değerlendirmesi yapan yöneticiler (değerlendirenler) yapmış oldukları değerlendirme neticesinde çeşitli faydalar sağlarlar. Bunlar;

- i-** Değerlendirmeyi yapan yöneticilerin, sorumlu oldukları birimlerin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu görmelerine ve daha etkin görev dağılımı yapmalarına olanak sağlar [Abukay, 1993: 5].
- ii-** Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- iii-** Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- iv-** Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- v-** Astların güçlü ve gelişmesi gerekli yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- vi-** Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerilerini rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.
- vii-** Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır [Uyargil: 9].

2.3.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Faydaları

Personel, üstlerinin ve organizasyonun kendisinden neler beklediğini ve performansının işletme içinde nasıl değer bulunduğunu performans değerlendirme vasıtası ile bilebilecektir.

- i-** Performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenir.

- ii- Kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek gelişme için yön tayin edebilir.
- iii- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme sayesinde iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- iv- Organizasyon ve birim içindeki rollerine ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.

2.3.3. Organizasyon Açısından Faydaları

Değerlendiren ve değerlendirilenler için kişisel faydalar sağlayan performans değerlendirme sistemi organizasyon açısından organizasyonun bütününe yönelik genel ve kapsamlı yararlar sağlar. Bu yararları şöyle sıralayabiliriz;

- i- Performans değerlendirme ölçülebilir standartlara dönüştürüldüğünde, insan kaynakları yönetiminde kullanılan sistemin geçerliliğini ve güvenilirliğini ölçer.
- ii- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- iii- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- iv- Çalışanların gelişme potansiyelleri daha gerçekçi belirlenir.
- v- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- vi- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.
- vii- Eğitim ve geliştirme programlarının planlanmasında ve bütçesinin hazırlanmasında objektif bir temel oluşturur.
- viii- Performansı yetersiz görülenlerin işten çıkarılması yada performansı doğrultusunda ücret verilmesi neticesinde toplam ücret giderleri azalır [Koparal, 1993: 4]

2.4. Performans Değerlemede Kullanılan Kriter ve Standartlar

Bu bölümde performans değerlendirme kullanılan kriter ve standartlar ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.4.1. Performans Kriterleri

Organizasyonlarda Performans değerleme sisteminin kurulması aşamasında ilk ve en önemli adım sistemi oluşturacak performans kriterlerinin ortaya konmasıdır. Kriterlerin doğru ve amaca yönelik belirlendiği bir performans değerleme sisteminde ölçümler sonucu elde edilecek verilerin tutarlılığı, güvenilirliği ve geçerliliği de etkili olacaktır.

Sistem için seçilecek kriterler öncelikle işin yapılışı ve sonuçlanmasında gerekli ve önem arz eden aşamalar – kriterler olmalıdır. Bunun için iş analizleri iyi bir veriyi sağlasa da her zaman tam olarak sonuç verememektedir.

Performans değerleme de kullanılan kriterleri genel anlamda üç başlık altında toplayabiliriz;

- i- Kişilik özellikleri ile ilgili olanlar: Bu kriterler işin yapılması aşamasında gerekli olan değerlendirilenin (astın) kişilik özellikleridir. Değişime uyum, iletişim yeteneği, yaratıcılık mücadeleye gücünü bu özelliklerden birkaçı olarak sayabiliriz.
- ii- Kişinin performansı ile ilgili olanlar: İşi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleridir. Örnek olarak yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyesi ve yetki devretmeyi verebiliriz.
- iii- Sonuçlar ve hedeflerle ilgili olanlar: Yapılan işin sonucunda elde edilen çıktıının kalitesi ve hedeflenen organizasyon düzeyine uygunluğu ile ilgili kriterlerdir.

Son yıllarda kriter seçiminde eğilim daha çok sonuçlara yönelik kriterlerin daha ağırlıklı olarak kullanılması yönündedir. Bunun nedeni de; kişilikle ilgili kriterlere değerlendirenlerin ortak bir tanımda birleşerek standart bir ölçümlene yapmamalarıdır. Bunun yanında kişilikle ilgili kriterleri gözlemlemek ve objektif olarak değerlendirmek de oldukça zordur ve en çok objektiflikten uzaklaşılan kriterler kişilikle ilgili olanlardır [Uyargil: 27].

Performans değerleme sistemlerinde birden fazla kriterlerin kullanılması gerekmektedir. Buna sebep organizasyonlarda yapılan iş ve görevlerin çok boyutlu olması ve çalışanlardan çok çeşitli beceri ve bilgi seviyesi gerektirmeleridir. Her iş için evrensel olan kriterler kümesinin olmadığı bilinmelidir [Tanyaş: 659]. Bununla beraber performansın tüm boyutlarıyla değerlendirilebilmesi amacıyla aşırı sayıda ve gereksiz kriterler belirlemek de doğru ölçümlene ve zaman kaybı açısından son derece önemlidir. Sistem yapıcılarının bu konuya özel önem vermeleri ve üzerinde hassasiyetle durmaları şarttır.

2.4.2. Performans Standartları

Performans değerleme sisteminin temelinde çalışanların performanslarının karşılaştırılabileceği standartların varolması gereklidir. Bu karşılaştırmalar neticesinde kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olabilecektir. Performans standartları ne denli açık, anlaşılır ve gerçekçi olarak belirlenmişse, değerlendirme sonuçları da o denli güvenilir ve objektif olacaktır.

Performans standartları hem değerlendiren hem de değerlendirilenler açısından yarar sağlayacak iki sorunun yanıtını içerir. “Neyin yapılması gerekmektedir?”, “Nasıl yapılması gerekmektedir?” [Uyargil: 29].

İlk sorunun yanıtını bize kişinin görev tanımını verecektir. Çünkü görev tanımında çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işler/görevler yer almaktadır. İkinci sorunun cevabı ise, gerçekte performans değerleme yapmanın ve standartlar ortaya koymanın amacıdır. Her iki soruda birbiri ile ilişkili olup, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verilmektedir. Bu sayede görev ve sorumluluklarla standartlar aynı zamanda belirlenmektedir.

İki türde performans standardı karşınıza çıkmaktadır [Battal, 1996: 84]. Bunlar;

- i- Astların birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutuldukları Karşılaştırmalı Standartlar (Comparative Standarts) ve,

- ii- Üstün her bir astını diğer astlarının performansından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri ile değerlendirdiği Mutlak Standartlar (Absolute Standarts) dır.

2.5. Performans Değerleme Teknikleri

Yöneticiliğin kendine özgü özelliklerinden dolayı, yönetsel performansın değerlendirilmesinde diğer çalışanlar için kullanılanlardan farklı performans değerlendirme tekniklerine gereksinim vardır. Bu gereksinimlerin neticesinde, son 25-30 yılda performans değerlendirmesi için bir çok yeni teknik geliştirilmiştir. Bütün bu çabaların altında yatan gerçek, her örgütün kendine uygun, gerçek performansı ortaya çıkartacak, objektif, geçerli, güvenilir sistemini kurma çabalarıdır.

Örgütler gibi değerlendirme sistemleri de, sürekli değişim ve gelişme süreci içindedirler. Başka bir deyişle yönetimler değerlendirme sistemini, yöntem ve amaç açısından sürekli gözden geçirmek zorundadır.

Ancak bu şekilde örgütsel değişim ve gelişimine uyum sağlanabilir. Yöneticiler değerlendirme sistemlerinin nihai hedeflerinin, örgütsel gelişim olduğunu unutmamalıdır.

Başarı değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir. Başarı değerlendirmenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü başarı değerlendirmenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlendirmek, onu daha da iyi anlamamızı sağlayabilir.

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir [Akal, 1995: 116]. Yöntemler günümüze, geçen zaman içinde değişerek ulaşmıştır. Her yeni yöntem, eskisini düzeltmeye yöneliktir.

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde, yöntemleri, esas olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi klasik, diğeri ise çağdaş başarı değerlendirme yöntemi olarak ele alınabilir.

2.5.1. Klasik Başarı Değerlendirme Yöntemleri

Bu yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır.

Bu yöntemlere göre yapılan değerlendirmeler, işgörenler açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir. Bu yönüyle, klasik yöntemlerin gelişmiş yöntemlere yol göstermesi tek olumlu yanını oluşturur. Klasik yöntemler, bireysel ve grup değerlendirme yöntemleri olarak ele alınabilir.

Bireysel başarı değerlendirme yöntemleri; tek değerlendirici tarafından, sayıca az işgörenin çalıştığı işyerlerinde uygulanmaktadır. Yöntemler, daha çok iş ağırlıklı olup uygulanması kolay ve basittir.

Grup değerlendirme yöntemleri, birden çok katılımcı ile yapılan değerlendirmeleri kapsar. Oluşturulan grupta, yöneticinin yanı sıra yardım ve düzenli kayıt için personel bölümünden bir temsilci de bulunabilir. Değerlendirmeler, bireysel yöntemlere göre uzlaşmayı gerektirdiğinden karmaşıklık gösterebilir. Bu konudaki yöntemler; iş başında değerlendirme, amirlerin değerlendirmesi, astların değerlendirmesi, akranlar ve iş arkadaşlarının değerlendirmesi olarak ele alınabilir.

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu

yaklaşımlar, biraz daha ileri götürülerek; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir [Koçel, 1995: 354].

Mc.Gregor'un ileri sürdüğü X kuramı, klasik yönetim yaklaşımını otoriter denetim ve yönetim anlayışını yansıtır. X kuramının içeriğinde, insan doğası ve davranışları hakkında Adam Smith'in ekonomik doktrinine dayanan şu temel varsayımlar yer almaktadır;

- i- Ortalama insan doğasında işi sevmeme ve olanaklar ölçüsünde çalışmaktan kaçma özelliği vardır.
- ii- İnsanın doğuştan gelen bu özelliği nedeni ile, örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermesi için, çoğu bireyin zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza tehdidi altında bulundurulması gereklidir.
- iii- Ortalama insan; yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmak ister, pek azı tutku sahibidir, insanlar her şeyin üstünde güvenlik gereksinimi duyar.

Mc.Gregor'un farklı yönetim anlayışlarını temsil eden X ve Y kuramları klasik ve çağdaş değerlendirme yöntemini ortaya koymuştur. X kuramını temsil eden personel değerlendirme yönteminin belli başlı özellikleri şunlardır;

- i- Yöneticiler, personel işindeki başarı derecesi hakkında yegane belirleyicidir.
- ii- Yöneticinin yeteneğine ve yargıda bulunma gücüne açık bir gereksinim duyulur. Bu nedenle değerlendirme yapacak üstlere (yöneticilere) bu işlerle ilgili bir eğitim programı uygulanmasına da gerek görülmez.
- iii- Değerlendirmeler, soyut bir takım niteliklerin (girişkenlik, çaba, enerji, güvenilirlik, zeka, sadakat, dürüstlük vb.) sayısal değerlere göre derecelendirmesine dayanır.
- iv- Değerlendirme sonuçları, değerlendirilen personele kesinlikle açıklanmayan tasviri bir rapordan ibarettir. Böyle bir personel değerlendirmesi, yanlış davranmaya ve yanlış anlaşılmaya elverişlidir.

Çağdaş yöntemlere göre, başarı değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön planda tutmayı esas almaktadır. Bu yöntemler; amaçlara göre değerlendirme, kendi kendini değerlendirme, değerlendirme merkezleri aracılığıyla değerlendirme, insan kaynaklarının muhasebeleştirilmesi ve müşterilerin değerlendirilmesi olarak sınıflandırılabilir [Uyargil, 1994: 35]. Bu yöntemler öncelikle işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerin sonuçlarının görülmesine bağlı olarak değerlemesini yapmada kullanılan, değerlemeyi de her işgören için ayrı ayrı yapan bir yaklaşım içindedirler [Erdoğan, 1991:199].

Her işgörenin başarısı (performansı) kendi özelliklerine göre sürekli olarak değişir. Eğer işletmede bir başarı değerlendirme sistemi yoksa, değerlendirme yanlış veya yetersiz değerlemenin tüm olumsuzluklarını bünyesinde toplarken avantajlarından uzaklaşır. Yönetici veya işgörenin arkadaşlarının kaba gözlemlerine dayalı olan biçimsel olmayan değerlendirme sistemi, işgöreni yaptığı işin kalitesine göre değerlemekten çok, değerlemeyi yapan kişinin bireysel özellik ve eğilimlerine göre sonuçların ortaya çıkmasına yol açar. Biçimsel olarak bir personel değerlendirme sisteminin geliştirilmediği işletmelerde yönetici tüm elemanlarını bölümünün özelliklerine veya bölüm işlerinin başarıya derecesine göre değerlemeyebilir [Erdoğan, 1991:176].

Bir başarı değerlendirme sistemi kişilerin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirilmelerine olanak verir. Bu durumda bir bölümde çalışan işgörenlerin tamamı düzenlenen formlara ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir [Erdoğan, 1991:176]. Bu tür değerlendirmeler, yapılan çalışmayı yöneticinin kişisel eğilimlerinden uzaklaştırır, kişileri basit algıya dayalı faktörlerde değerlemekten kurtarır. Biçimsel değerlemenin yapılabilmesi için ise, bu amaçla geliştirilen yöntemlerden birisinin kullanılması ile veya bu yöntemlere benzer bir tekniğin işletmenin bünyesine uyarlanması ile mümkün olabilir.

Değişik başarı değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır. İşletmeler bu yöntemlerden kendilerine göre yeterli olanları seçmek durumundadırlar. Küçük bir işletmede

uygulanan yöntemin yeterliliğini hemen görmek mümkün iken işletme büyüdükçe, yöntemin yeterliliğinin özellikle araştırılması gerekir.

Başarı değerlemede kullanılacak yöntemleri en genel şekliyle işgörenleri geliştirmeye dönük olanlar ve birbirleriyle karşılaştırmaya yarayanlar olarak iki grup altında toplamak mümkündür. Her iki gruba giren değerlendirme tekniğini, işgörenin geçmiş başarı ve çalışmalarına bağlı olarak değerlendirme yapanlar ve gelecekteki performans ölçmeye dönük olan yöntemler olarak ayırmakta mümkündür.

2.5.1.1. Grafik Değerleme Tekniği (Ölçeği)

İşletmelerde başarı değerlemede kullanılacak en basit tekniklerden birisi grafik değerlendirme yöntemidir [Palmer, 1993: 40]. Grafik değerlendirme tekniği (Graphic Rating Scales) bir iş grubunu oluşturan işgörenleri genel olarak analiz etmede kullanabileceği gibi, her bir işgörenin belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir [Erdoğan, 1991: 178]. Grafik değerlendirme yöntemi ile geliştirilecek ölçeği basit bir kontrol listesi olarak görmek doğru değildir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür.

Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı genel olarak şu şekilde düzenlenir:

- 1- Çok yetersiz
- 2- Yetersiz (ortaya yakın)
- 3- Normal (orta)
- 4- Yeterli (ortanın üstü)
- 5- Çok iyi (pekiyi)

Bu ölçek yardımı ile yapılacak düzenleme sonucu işgörenler topluca değerlendirilebilir. Bu durumda toplu değerlendirme, işgörenin yönetici açısından genel değerlendirmesi olabileceği gibi, başarıyı belirleyen özellikleri açısından da yapılabilir [Erdoğan, 1991:179]. Çalışanların başarı değerlendirmesini yapacak kişi her bir elemanı dikkatli bir biçimde düşünecek ve o iş gören için uygun gördüğü noktayı işaretleyecektir [Ataay, 1990: 255].

Bu ölçek yardımıyla işgörenler genel olarak değerlendirilebileceği gibi, özel yönlerine göre de analiz edilebilir. Örneğin, ölçekte “değerlenen özellik” kısmına “iş bilgisi” yazılabilir. Bu durumda işgörenler iş bilgilerine göre analiz edilmiş olacaktır [Erdoğan, 1991: 179].

Bu ölçek işteki başarı faktörleri açısından işgörenlerin ayrı ayrı değerlendirilmesi için de kullanılabilir. Bu durumda değerlemenin yapılacağı bölümün işgörende aradığı özellik ve nitelikler ile işletmenin geçerli olan kurallara göre başarı faktörleri saptanır.

Daha sonra bu faktörlere göre bir değerlendirme ölçeği hazırlanır ve yöneticinin elemanlarını bu ölçeğe göre analiz etmesi istenebilir. Örneğin, bir işletmede yönetici seviyesindeki personelde başarıyı belirleyen faktörler yetki devri, iş planlama ve takibi, yeni fikir üretme, kişisel gelişim ve iş bilgisi olarak belirlenmiş olabilir.

Grafik değerlendirme ölçeği bir bölümde çalışan her bir işgörenin başarı faktörleri açısından değerlendirilmesi için de düzenlenebilir. Etkin bir değerlendirme olması için yöneticilerin başarı faktörlerini benzer algılamaları sağlanmalıdır. Bu amaçla ya bir ön eğitim yapılır ve her bir faktörden ne anlaşılması gerektiği yöneticilere anlatılır veya bir açıklama yazısı ile her bir faktörün sınırları açıklanır.

Grafik değerlendirme ölçeğinden yararlanılarak gerçekleştirilen başarı değerlendirme çalışmaları bazı sorunları bünyesinde bulundurur;

- 1- Performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.
- 2- Hale ve boynuz etkilerine açıktır.
- 3- Organizasyonun tümü için hazırlanmasına rağmen bazı kriterler kimi özel işlerle ilgili olmayabilir.
- 4- Çalışanlara öneride bulunmayı teşvik etmez [Palmer, 1993: 41].

Bu ölçek yardımı ile bir kişiyi değerlendirmek kolay iken, kişiler arası karşılaştırma yapmak zor olabilir.

Bu tür yetersizliklerine rağmen, grafik değerlendirme yöntemi ile başarı değerlemenin az zaman ve emek istemesi, bu yöntemin üstünlüğü olduğu da bir gerçek. Yapılan araştırmalarda bu yöntemin %57 oranında en çok kullanılan yöntemlerden birisi olduğu tespit edilmiştir [Ataay, 1990: 255]. Yapılan çalışma sonunda işgörenler arasında çok yetersiz olanların hemen görülmesine olanak verir, kişileri sıralamada açık bir görüntü ortaya koyar ve bu özellikleri nedeni ile kullanılması gereken yöntemlerdendir [Erdoğan, 1991: 180]. İşletmeyi iyi analiz etmiş bir kişi, bu ölçek yardımıyla işgörenleri çok yönlü değerlemeye imkan bulacak, yeni ölçek biçimleri türetecektir. Yöntemin bir üstünlüğü de bu esnekliğidir.

2.5.1.2. Derecelendirme Tekniği (Ölçeği)

Başarı değerlemede çok kullanılan ve en eski ölçüm yöntemlerinden birisi de derecelendirme ölçeğidir. Derecelendirme ölçekleri daha ziyade ilk yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanır türdendir [Palmer, 1993: 42]. Bu ölçekler basılı formlar şeklinde düzenlenir ve ilk yöneticilerin verilen talimata göre bu formları doldurmaları istenir. Düzenlenen formlar ölçülmek istenen bir dizi kalite ve özelliği bünyesinde toplar [Erdoğan, 1991: 182]. Elemanlar için düzenlenen formlarda işin kalitesi, işe ilişkin bilgi, bağımsız çalışma eğilimi, inisiyatif kullanma yöntemi ile işe karşı tutumları önemliyken, yönetici personel için form içerisinde yer alacak özellikler arasında analiz yeteneği, yargılama veya değerlendirme özelliği, liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanma, iş bilgisi ve sürekli davranış gibi yönler esas alınacaktır.

Derecelendirme ölçeğinde grafik değerlendirme olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Bu değerlendirme çok zaman bir sayısal değere indirgenir [Ataay, 1990: 254]. Bu derecelendirme zayıftan – çok iyiye kadar değişen seçeneklere göre yapılabileceği gibi, puanlı da olabilir.

Bir işletmede işgörenin başarısını iş bilgisi, karar verme yeteneği etkileyebilir. Bu tür faktörlere göre işgörenlerin başarılarını ölçmek için hazırlanacak derecelendirme ölçeğine dayalı bir formun, belirtilen faktörlerle ilgili bölümü şu şekilde olabilir:

Şekil 3: Derecelendirme ölçeğine dayalı form örneği (Faktörlerle İlgili Kısım)

İş Bilgisi				
1	2	3	4	5
İşe ilişkin bilgilerinde aşırı yetersizlikte	İşin rutin yönüyle ilgili olarak bilgisi yeterli	İşin çok tekrarlayan yönüne ilişkin bilgisi var	İşin her yönü ile ilgili bilgisi yeterli	Çok ilgili, işin her yönünü anlar
Yargılama				
1	2	3	4	5
Kararları çok yanlış ve etkin değil	Kararları doğruya yakın, ara sıra hatalıdır	İyi karar verir, rutin işlerde iyi	Kararları akılcı	Kesinlikle iyi, karmaşık olaylarda yeterli

Kaynak: Erdoğan, 1991: 183.

Bu örnekte verilen derecelendirme sıralı (continous) derecelendirmedir. Görüldüğü gibi sıralı derecelendirmede verilen özellikler bir puan sırası içerisinde verilmektedir [Erdoğan, 1991: 183].

Ölçekte kullanılan kriterler şekilde görüldüğü gibi bir sıra dahilindedir. Fakat, bu yöntem her zaman bu şekilde sıralı ve dereceli olmayabilir. Bu durumda grafik değerlendirme ölçeği ile derecelendirme ölçeğinin adeta karışımı olan bir değerlendirme tablosu oluşturulabilir. Hazırlanan bu tür başarı değerlendirme tablosunda ölçek yaklaşımı yine derecelendirme olarak düşünülebilir. Çünkü değerlendirilen işgörenin özellikleri en yetersiz ile en yeterli arasında bir dereceye göre ölçülmektedir.

Derecelendirme ölçeği grafik değerlendirme ölçeğinden de yararlanılarak, yukarıda verilen örneklerde olduğu gibi bir ölçek düzeni içerisinde uygulanmak yerine genel bir değerlendirme tablosu görünümünü içerisinde uygulama için hazırlanabilir. Ayrıca derecelendirme ölçeği, doğrudan doğruya işle ilgili davranışları ölçmesiyle yararlılığı fazladır [Palmer, 1993: 44]. Bu tür düzenlemeler özellikle bir işletmede, belirli bir bölümde çalışan işgörenlerin ayrı ayrı başarılarının değerlendirilmesini yapacağı

durumlarda daha yararlı olabilir. Ölçeğin bir değerlendirme tablosu halinde uygulanması durumunda bireysel başarıyı belirleyen faktörler iş ve işletmeye göre saptanır ve başarı değerlendirmesini yapacak yöneticilere kolaylık olsun düşüncesiyle, her bir faktör kısaca ölçek içerisinde açıklanır. Böyle bir yaklaşım uygulamayı daha kolay ve standart hale getirme açısından da faydalı olacaktır.

Şekil 4: En Yaygın Kullanılan Dağılım Kalıbı

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

Kaynak: Bingöl, 1997: 233.

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Derecelendirme tekniği özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur [Bingöl, 1997: 233].

Bu tür bir uygulamada puanlama çift girişli hale getirilebilir. Her bir özelliğin ağırlıkları puanlanırken, toplam olarak başarıyı belirleyen faktörlere de 100 üzerinden puan vermek, böylece başarı faktörlerini ağırlıklı hale getirmek mümkün olacaktır. Bu şekilde ağırlıklı puan hesaplaması yoluna gidildiğinde bir işletmenin değişik bölümlerinde benzer başarı faktörleri olsa dahi, faktörlerin ağırlıkları farklı olacağından daha gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi oluşturmak mümkün olacaktır.

Değerleme tablosu şeklinde düzenlenen derecelendirme ölçeği, işgöreni geliştirmeye dönük, açık başarı değerlendirme yöntemi uygulamaları için daha değişik şekilde düzenlenebilir. Başarı değerlemenin temel yaklaşımı işgöreni geliştirmek, bu amaçla

işgörenin bireysel yetersizliklerini belirlemek ise, değerlendirme sonuçları da işgörene açık olacaksa ölçekte özel bir düzenleme yapılabilir. Bu düzenlemede ölçek iki kısımdan oluşturulur. Birinci kısım işgörenin kendi hakkındaki düşüncelerini, ikinci kısım ise aynı faktörlere göre, yöneticinin işgören hakkındaki düşüncelerini kapsar. Sonuçta işgörenin başarı puanı hesaplanırken, başarı değerlendirme görüşmesi için de özel bilgiler oluşturulur.

Derecelendirme ölçeği veya, bu ölçek ve grafik değerlendirme ölçeğinin karışımı şeklinde düzenlenen başarı değerlendirme tekniği kolay uygulanan, ön hazırlığı ve sonuç elde etmesi ucuz olan yöntemlerdendir. Ayrıca bu ölçeğin uygulanması için değerlendiricilerin (yöneticilerin) uzun süreli özel eğitimlere alınmasına da gerek yoktur. Bu avantajlarına rağmen, iyi uygulanmazsa bazı sakıncalı yönleri de vardır. Bunlardan bir kaç;

- 1- Yönetimin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması.
- 2- Her iş için ayrı bir derecelendirme formu gerektiğinden, daha büyük bir dikkat gerektirmesi.
- 3- Çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde yargıların hala büyük bir rol oynaması.
- 4- Hassas bir değerlendirme gerektiğinden, iş analizlerinin güncel tutulması gerekmektedir [Palmer, 1993: 44].

Başarı faktörleri ve bu faktörlerin derecelerinin işlere göre değişim göstereceği unutulmamalıdır. Eğer ölçek tek tip olarak uygulanır, işlere göre düzenleme yapılmazsa sonuçlar objektif ve tutarlı olmaktan uzaklaşacaktır [Erdoğan, 1991: 189].

2.5.1.3. İş Boyutu Ölçeği (Job Dimension Scales)

İşgören doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa grafik değerlendirme ve derecelendirme ölçeklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan iş boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. Her bir işe göre değerlendirme yapılabileceği gibi, iş tanımında belirtilen işin boyutu bu ölçek için gerekli olan faktörler olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla iş tanımındaki kişinin sorumlulukları bu kriterlerdendir. Kişilik bu kriterlerde yoktur.

Bu ölçekle yapılacak çalışmada değerlemenin etkinliği iş boyutunun çokluğuna bağlıdır. Başka bir değişle işte kişinin başarısı denilen tüm yönler bir ölçek dilimi olarak düşünölmelidir. Bu tür ölçekler özellikle üretim işletmelerinde doğrudan üretim hatlarında çalışanların veya yönetim durumunda çok yönlü iş yapan kişilerin değerlenmesinde daha geçerlidir. Bu ölçeği puanlandıracak işgörenlerin uygulanınca birbirine göre derecelendirilmelerine de imkan verir.

İş boyutu ölçeği düzenlemesi ve değerlemesi basit ölçeklerdendir. Diğerleri gibi çok iyi için 5 çok zayıf için 1 verilerek puanlandırılabilir. Ayrıca iş boyutlarına da 100 üzerinden dengeli bir biçimde ağırlıkta verilebilir. Bu yolun seçiminde işin çok iyi analiz edilmesi unutulmamalıdır. Uygulama sırasında işi iyi analiz edelim derken gereksiz faktörlerle de ölçüm gücünü artırma yanlışlığına da gidilmemelidir.

Göröldüğü gibi iş boyutu ölçeğinde esas itibariyle kişinin kendisi yoktur. Kişi ölçeğin dışında veya ölçeğin sınırlayıcısı olarak düşünölmelidir. Değerlemeyi yapacak kişi, ölçeğin üzerine kimin adını yazdıysa onu dikkatli bir biçimde düşünenecek, o işgörenin geçmiş başarılarını gözden geçirecek ve değerlemeyi ona göre yapacaktır [a.g.e.: 190].

2.5.1.4. Davranış Değerleme Ölçeği (DDÖ)

Davranış değerleme ölçeği (DDÖ), başarı değerlemede sübjektifliği azaltmak amacıyla işgörenin iyi ve kötü davranışları tespit edilen bu konularda çevreden gerekli bilgiler ve görüşler alınarak yapılır. Tespit edilen belirlenmiş davranışlar ölçek şartlarına göre analiz edilerek, işgörenin başarısı hakkında bilgi edinmemizi sağlar.

Eğer işgörenin belirlenmiş iyi ve kötü başarı sınırları iyi düzenlenip uygulanabilirse, sonuçları itibariyle diğer yöntemlere oranla daha tutarlı olduğu bilinmektedir.

Davranış değerleme ölçeği ile yönetici veya işgörenin özellikle 6 temel başarı dilimi kolaylıkla ölçölmektedir;

- 1- Politikaları kolay kavrama,
- 2- Uyumluluk,

- 3- İşgörenin kaynakları etkin kullanma yeteneği,
- 4- Kişiler arası ilişki,
- 5- İş geliştirme,
- 6- İşgörenin bilgisini kullanma ve yargılama özelliği.

Uygulamada davranış değerlendirme ölçeğinin kendine özgü sorunları vardır. Her şeyden önce bu ölçeğin değişen iş veya çalışma tekniğine uyumlandırılması daha zordur. Ölçeğin hazırlanması özel uzmanlık bilgisi ister, uzunca ve pahalı bir ön çalışmayı gerektirir [Erdoğan, 1991: 195].

Bu olumsuz yönünün yanı sıra davranış değerlendirme ölçeğinin avantajları da vardır. Bu ölçekte işgöreni iyi tanıyan ve başarılarını ölçen kişilerden alınan bilgiye göre geliştirilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin beklenen başarıları doğrultusunda değerlemeye dönük bir ölçektir [a.g.e.: 199]. İşgörenler hakkında bu ölçek sayesinde işletmede oluşturulan bilgi bankası bir birikimdir.

2.5.1.5. Kontrol Listesi (Listeleme Yöntemi)

Başarıyı değerlemede kullanılacak yöntemlerden birisi de kontrol listesi (check list) yöntemidir. Başarı değerlendirme kontrol listesi yöntemiyle işgörenlerin tam olarak tanınmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir [Ataay, 1990: 259]. Eğer isteniyorsa hazırlanan kontrol listeleri yeterli uzmanlık bilgisine sahip kişilerce ağırlıklı olarak düzenlenir. Bu yöntemde işletmenin yapısına göre gerekli kontrol listesi hazırlandıktan sonra, değerlendirilecek işgörenler bu liste üzerinde kontrol edilip, her bir işgören için puan analizi yapılabilir veya işletmenin bünyesine göre hazırlanan değerlendirme çizelgeleri bir kontrol listesi olarak düşünülebilir [Erdoğan, 1991: 196].

Kontrol listesi ile değerlendirme yöntemi daha ziyade seçili şartlar veya yaklaşımlarla işgörenin performansını ve özelliklerini değerlemeye dönüktür. Bu yöntem yönetici tarafından kolaylıkla ve süratle uygulanabilir. Ancak değerlendirme sistemini hazırlayanlar personel tarafından bilinmeyen ağırlıklarla listeyi zenginleştirmelidir. Bu ağırlık puanları işten işe değişim göstermelidir [Ataay, 1990].

2.5.1.5.1. Ağırlıklı Kontrol Listesi

Eğer kullanılacak kontrol listesi ağırlıklı olarak düzenlenecekse, listenin toplam puanının 100 üzerinden düzenlenmesinde yarar olacaktır. Ağırlık puanı 100 üzerinden düzenlendiğinde yapılacak bir çalışmada maksimum 100 olması gerekirken, her hangi bir işgörenin puanı 100`ün altında olabilir.

Bir kontrol listesi ağırlıklı olarak kullanılacaksa, işgörenin başarısının değerlendirilmesinde bu ağırlıklı davranışların aranmasından çok, listedeki sorulara göre işgörenin genel davranışları saptanır. Genel olarak kontrol listesinde davranışların ağırlıkları belli olmaz. İşgörenin kendisi veya değerlemeyi yapan ilk yönetici bu özelliklerin ağırlığını bilmez. Ağırlıklı değerlendirme, daha sonra son analizi yapan kişilerce yapılır. Ağırlıklı kontrol listesi ilk yöneticinin elemanının davranışları hakkındaki düşüncesinin çok özel olarak belirlenmesi yöntemidir de denilebilir. Bu yöntemin iyi işlemesi için kontrol listesinin her bir iş grubuna göre yapı geliştirilmesi gerekir, böyle bir gereklilik de yöntemi biraz pahalı kılmaktadır.

2.5.1.5.2. Güçlendirilmiş Kontrol Listesi

Kontrol listesi yöntemi güçlendirilmiş seçim esasına göre de hazırlanabilir. Bu yolun izlenmesi halinde değerlemeyi yapan kişinin eğilimlerinin sonuca yansımalarını minimum düzeye indirmek mümkün olacaktır [Erdoğan, 1991: 197].

Güçlendirilmiş kontrol listesinde birinci safhada yöneticiden işgörenin iş başarımını olumlu ve olumsuz etkileyen davranış biçimlerini listelemesi istenir. İkinci etapta bu davranışlar gruplanır; gruplama yapılırken, her bir grubun içine yaklaşık aynı ağırlıkta ve işi aynı yönüyle olumlu ve olumsuz etkileyen davranışlar ikişer ikişer toplanır. Daha sonra yapılan gruplar listelenir ve değerlemeyi yapacak kişilerin bu gruplar içerisinde kişiye uyan davranışları belirlemesi istenir. Bu seçimi yapan kişiler seçilecek davranışların ağırlıklarını bilmezler. Bu seçilen iki davranıştan ancak bir tanesi kişinin performansını belirleme özelliğini taşır. Prensipten derecesi yüksek olan belirleyici faktör olarak düşünülür. Seçilen iki olumsuz değerlendirme kriterinden ancak bir tanesi yüksek ve düşük başarı arasındaki ayırıcıdır. Eğer bunlardan sadece bir tanesi kişiyi

tanımlamaya uygunsa, bu faktörün değeri yeterli sayılacaktır. Aksi takdirde ağırlığı yüksek olanın tanımlayıcı olarak düşünülmesi gerekir.

Bu konuda yapılan araştırmalar, güçlendirilmiş kontrol listesi yönteminin basit kontrol listelerine göre daha az kişisel eğilimleri yansıttığını göstermektedir. Bu yöntemin geçerli olan diğer tekniklerle sonuçlar açısından korelasyonu da yüksektir. Ancak bu yöntemin de hazırlanma ve uygulanma açısından pahalı olduğunu belirtmek mümkündür. Genel kontrol listesi güçlendirilmiş, seçim esaslı listeye göre çok ekonomiktir ve yöneticilere uygulanması daha kolaydır [a.g.e.: 19]. Genel kontrol listesi uygulama öncesi yöneticiler düzeyinde gerçekleştirilecek sınırlı bir eğitimle sonuçlar açısından standart hale getirilebilir. Listeleme yönteminin zayıf olduğu yönler arasında tanıma hatasının bünyesinde taşınması, ağırlıkların her zaman kolay saptanamaması sayılabilir.

2.5.2. Başarı Değerlemede Gelişmeler

Buraya kadar açıkladığımız yöntemler işgörenin geçmiş başarılarını esas alarak bireysel olarak değerlendirilmesine olanak veren teknikleri kapsamaktaydı. Bu yöntemler öncelikle işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının görülmesine bağlı olarak değerlendirilmesini yapmada kullanılan, değerlendirilme de her işgören için ayrı ayrı yapan bir yaklaşım içindedirler. Her ne kadar puanlı olanları ile kişiler arası karşılaştırma yapma olanağı elde edilse de, ilk değerlendirme yaklaşımı her bir işgörenin başarı puanını saptamak, daha sonra gerekiyorsa karşılaştırma yapmak söz konusudur.

Bireysel başarıyı geçmişin muhasebesini yapmak şeklinde değil, gelecekte işgörenlerin başarılarını artırmak için analiz eden tekniklerin başında amaçlara göre yönetim, değerlendirme alanı ölçümü ve kritik olaya göre değerlendirme gelir. Bu yaklaşımlarda işgörenin gelecekteki başarısını tahmine dönük olmakla beraber, daha ziyade başarı artırmaya dönüktür. Test yöntemi veya benzer yaklaşımlarda olduğu gibi gelecekteki muhtemel başarıyı ölçme bu tekniklerin ilk amacı değildir.

2.5.2.1. Amaçlara Göre Yönetim(Management by Objectives) Yaklaşımı

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her bir işgörenin veya yöneticinin performansının gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır. İdeal duruma göre bu amaçlar işletmede istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır. İşletmede geleceğe dönük amaçlar iyi belirlenmişse ve işgörenler bu amaçlara ulaşma konusunda istekli hale getirilmişse, işgörenlerin çalışmalarındaki başarı amaca yönlendirilebilir. Ancak işgörenin bu şartlar altında başarılı olması için organizasyonun gerekli olanakları sağlamış olması, yöneticinin işgörene destek olması gerekir. Ayrıca başarı değerlemede kullanılacak amaçların, işgörenin ihtiyacı olan bilgi, yetenek gelişmelerini kapsamaması gerekir [Erdoğan, 1990: 200].

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının çalışanlar açısından hedefi, işgörenlerin işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmeleridir. Bu yöntemde örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar bir arada düşünülür ve bireysel amaçlar haline getirilir. Böylece ilk yönetim basamaklarında yöneticiler örgütsel ve bireysel hedeflere birlikte değeri verirler. Sözü edilen düşünceye bağlı olarak, yönetimin her kademesinde stratejik amaçlardan işlevsel olanlara kadar tüm iş etkinlikleri, işgören başarısının hiyerarşik bütünü olarak değerlendirilir [Palmer & Willter, 1993: 126].

Amaçlara göre yönetim değerlendirme sisteminde üç temel varsayım [Jackson: 312] bulunmaktadır:

- a. Eğer bir işgörenin ne başarması gerektiği açıkça ve bütün olarak belirlenmiş ise işgören istenen sonuca ulaşmada daha iyi bir iş çıkaracaktır.
- b. Eğer işgören planlama amaçlarını belirleme ve ölçüyü tamamlama safhalarına katılırsa daha yüksek düzeyde bir bağlılık ve performans beklenebilir.
- c. Performans amaçları ölçülebilir olmalıdır ve sonuçları tanımlanmalıdır.

Amaçlara göre yönetim üç aşamadan meydana gelmektedir:

i- Amaçların Belirlenmesi Aşaması: İlk aşama amaçların belirlenmesi safhasıdır. Performans planlaması ile işgören ve amir işin gereklerini yerine getirmek üzere amaçların bir listesini beraberce hazırlarlar. Çalışan daha sonra temel sorumluluklarını meydana getirip genişletir. İş tanımlamalarının yardımıyla amirler işin ana safhalarını belirleyebilirler. Bunlar performans sonuçları için kati önem taşıyan öğelerdir [Timur: 16].

ii- Amaçların Gözden Geçirilmesi Aşaması: İkinci aşama, amaçlarla gerçekleşen performansın karşılaştırıldığı gözden geçirme aşamasıdır. Amir ve işgören periyodik olarak çalışanın performansını gözden geçirmek için resmi bir değerlendirme görüşmesi yaparlar. Gerçekleşen performans seviyesini anlamaya çalışırken, amirler işgörenin davranışını gözler ve onların başarılarını kaydederler.

iii- Kişisel Gelişim Planının Hazırlanması: Üçüncü aşama olup yeterliliği artırmak ve ek sorumluluklara hazırlanmak için, işgörenler ve amirler tarafından beraberce hazırlanır. Kişisel gelişim planı, sapmaların üstesinden gelmek ve belirli bir zaman sürecinde özel eğitimlerle çalışanları belirli seviyeye getirmeye çalışır [Crane: 411].

Görüşme ve performans değerlendirmeleri yoluyla güçlükleri ve zayıflıkları saptanan işgörenler, amirleri ile eğitim metotlarını görüşürler. Bu program, eğitim ve hizmet içi kurslarla bireysel beceriyi geliştirme kurslarını kapsar. Eğitim faaliyetlerinin çeşidi, işgörenlerin gelişme ihtiyacına, terfi edeceği takdir edilen mevki ve kişisel ihtiyaçlarına göre değişir.

Etkili bir amaçlara göre yönetim programı, yöneten ile yönetilenin periyodik olarak iş planları, başarı düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümünde görüşme yapmaları ile sağlanır. Bu düşünce ile ilk olarak yönetici ve yönetilen bir araya gelerek işgörenin

üstleneceği sorumlulukları belirlerler. İkinci olarak kısa süreli başarı amaçları saptanır, işgören amaçları ile işgören davranışları arasında denge kurulur ve her sorumluluk alanı için başarı standartlarının öncelikleri saptanır. Bu düzenlemelerden sonra yönetici ile yönetilen zaman zaman, en fazla yılda bir defa bir araya gelerek, gelişmeleri kontrol ederler, varsa yeni amaçlar ve bu amaçlara ulaşılacak yollar belirlenir [Winter, 1993: 48].

Bu yöntemle başarı geliştirmek için üst kademedeki yönetici taşıyıcı rol üstlenir, işgöreni izler, onun amaçlarını geliştirmesine yardım eder. Başarı değerlendirme süreci içerisinde yönetici yargılayıcı olarak davranmaz; daha ziyade elemanlarına yardım eden, onları başarı için cesaretlendiren öncü rolünü üstlenir [Ataay, 1991: 263].

2.5.2.2. Değerleme Merkezi Tekniği

Başarı değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi yöntemi, işgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Bu uygulamada başarı değerlendirmesinin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Değerleme merkezi standart hale getirilir müracaat formlarına bağlı olarak kişilerin farklı esaslarına göre gruplanması ile başlar. Değerleme merkezi uygulaması orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan yöntemlerdendir. Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini değerlendirme merkezinde ilk defa görürler. Birlikte kaldıkları süre içerisinde kendilerine gerekli kolaylıklar sağlanır ve bireylerin kendilerini geliştirmeleri istenir. Bu yöntemde adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel bireysel özelliklerdeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak hazırlanır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir, böylece işgörenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır [Ataay, 1991: 272].

Bu çalışmalar birkaç gün sonra düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmeleri gözlenir, birbirleriyle kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Elde edilen bilgiler işgörenlerin geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride

karşılaşacakları sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük neticeler verir. Bu özelliği neden ile değerlendirme merkezi yöntemi geleceğe dönük bir başarı değerlendirme tekniği olarak görülebileceği gibi, işe yeni alınan kişilerin yönlendirilmesinin yapılmasında veya işe ilişkin bilginin geleceğin iş görenlerine kazandırılmasında da geçerli olan yöntemlerdendir [Erdoğan, 1990: 202].

Böylece değerlendirme merkezi üç değişik biçimde uygulanmaktadır. Bunlar yönetici değerlendirme birimi gibi görev yapması, değerlemelerin doğruluğunu test etmek ve yönetici seçimi ve geliştirmedir [Cemil, 1997: 24].

2.5.2.3. Kritik Olay Yönetimi

Bu yöntem belirlenen şartlara göre işgörenin değerlendirilmesinden çok, kişinin iyi veya kötü denilen davranışlarının saptanması ile ilgili bir yöntemdir. Bu davranışlar kritik durumu olarak tanımlanır. Bu yöntemde göre saptanan kritik durumlara göre işgören belirli periyotlar içerisinde yöneticisi tarafından izlenir. Bu gözlemlerde işgörenin saptanan davranışları kısaca özetlenir. Böylece işgörenin izlenen kritik sonuçlara göre olumlu ve olumsuz olan davranışları, bu davranışların iş etkinliğine yansımaları bulunur [Palmer, 1993: 47].

Başarı değerlemede kritik olay yöntemi işgörenin işine ilişkin davranışlarının yönetim tarafından bilinmesi için iyi bir çalışmadır. Ancak ilk yöneticisi tarafından işgörenin sürekli gözlenmesini gerektirdiği, yöneticinin objektifliğine bağlı olduğu için uygulanması çok kolay değildir. Bazı yöneticiler işgörenleri izlemeye başladıktan bir müddet sonra ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen yönlerle yeteri kadar ilgilenmemeye başlarlar [Ataay, 1991: 260]. Eğer yöneticinin objektifliği sağlanabilirse, zaman içerisinde elemanlarını gözlemesi tutarlı ve sürekli olursa, bu teknik dinamik bir başarı değerlendirme sistemi olarak yararlı olacaktır. Özellikle işe yeni alınan işgörenlerin başarılarının kısa sürede analiz edilmesi ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmesi için ilk yöneticiler tarafından uygulanması gereken bir yöntemdir. Kritik olayların saptanması ve yöntemlerin oluşturulması uzmanlık isteyebilir, ancak genel olarak uygulanması kolaydır [Erdoğan, 1990: 203].

Görüldüğü gibi, kritik olay yönteminin diğer değerlendirme yöntemleri gibi belirli bir biçimle zamanlama sınırı yoktur. Genellikle temel ilke, olayın veya davranışın üst tarafından görülmesi ve anında kayıt edilmesidir. Üstlerin sürekli astlarını gözlemlenmeleri ve davranışlarını izlemeleri gerekir.

2.5.2.4. Alan İncelemesi

Bu yöntemin temel özelliği herhangi bir form doldurmadan yapılmasıdır. Personel bölümü ilgilileri değerlendirilen işgörenin bağlı olduğu yönetici ile görüşerek bilgi toplar. Ölçek alınan etmen veya derece yoktur. Değerleyici, yöneticiye işgörenin başarısı ve işi konusunda sorular sorar. Yalnızca başarı ile değil, kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenilir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılır [Ataay, 1991: 261]. Bu yöntemde uygulama uzmanlık gerektirdiğinden hem üstün hem de astın gelişmesine yardımcı olur. Bunun yanında herhangi bir biçimsel uygulaması da yoktur.

2.5.2.5. Karşılaştırma Ölçekleri

Başarı değerlemede kişiyi bireysel olarak analiz etme veya işgörenin başarısını geliştirmeye dönük yaklaşımların dışında, kişiler arası karşılaştırma yapma amacını taşıyan ölçekler de vardır. Başarı kişilerin sahip oldukları yetenekler ile motivasyon faktörlerinin çarpımı (Başarı = Kişisel Yetenekler x Motivasyon) şeklinde görülebilir. Benzer şartlar, başka bir deyişle benzer ücret, iş ortamı, yönetim tarzı, kısacası motivasyon faktörleri karşısında oldukları halde işgörenlerin başarıları farklı ise, bu farkın sebebi araştırılmalıdır. Bu araştırma bir yandan özellik ve yetenekleri açısından geliştirilecek işgörenleri belirlemeye olanak verirken, diğer yandan kişiler arası karşılaştırmaya bağlı bilgi üretimini sağlayacaktır.

Başarının geliştirilmesi için yapılacak çalışmalar aynı zamanda başarı ölçümünü gerektirir. Kişilerin başarılarının bulunması için birbirleriyle karşılaştırılmaları gerekebilir. Bu tür karşılaştırmalarla işgörenlerin değerlemesinin yapılması için gerekli bilgiler elde edilecek, işgören için kritik davranışlar saptanacaktır. Şüphesiz bireylerin birbirleri ile karşılaştırılması için de gözleme ihtiyaç vardır. Karşılaştırmalı esasa

dayanan başarı değerlemeyi, yapılması gereken gözlemin standart hale getirilmesi olarak görmek mümkündür.

İşgörenleri birbirleriyle karşılaştırma esasına göre düzenlenen başarı değerlendirme tekniklerine bazen farklı değerlendirme tekniklerinin bir karışımı olarak bakmak, bu tür tekniklerin temel yaklaşımının da, işgörenlerin bireysel başarılarının iş arkadaşları ile karşılaştırması olarak görmek mümkündür. İşgörenleri birbirlerine göre amaçlara ulaşma derecelerini belirleyen yönetici değerlemeyi bir derecelendirme şeklinde yapabilirse, karşılaştırmalı ölçekleri kullanmaya başlamış demektir. Sistemli veya sistemsiz olarak bir çok büyük işletme karşılaştırma yöntemini kullanmaktadır. Değerlenen insan faktörü ve işgörenin başarısı olduğuna göre bu tür analizlerin bilimsel verilere göre ve standart yaklaşımlar içinde yapılması en doğru yol olacaktır. Bu özellikleri taşıyan karşılaştırma ölçekleri aşağıda sırayla ele alınmaya çalışılacaktır [Erdoğan, 1991: 203].

2.5.2.5.1. Sıralama (Derecelendirme – Ranking) Ölçeği

Başarı değerlemede geleneksel yöntemlerden söz edildiğinde sıralama veya derecelendirme tekniği daima ilk sırayı alır. Bu yöntem prensip olarak, işgörenlerin yaptıkları işinin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirmesi esasına dayanır. Bu sıralama değerlendirilen grup içinde bulunan çok üstün ile çok yetersiz işgören arasında değişen bir ölçek üzerinde yapılır [Ataay, 1990: 256].

Yöneticiler veya gözetmenler tarafından sıkça kullanılan bu yöntemde işgörenler yöneticilerince kabul edilen başarılarına veya organizasyonda esas alınan değer yargılarına göre sıralanır. Bu sıralamanın sonunda işgörenlerin bazıları sonlarda yer alırken, bazıları da ilk sıralarda yer alır. Dikkat edilirse bu değerlendirme işgörenler iyi-kötü performans gösterenler şeklinde ayrılmak yerine, iyiden kötüye doğru sıralanmaktadır. Şüphesiz böyle bir sıralamadan sonra, yetersizleri belirleyerek geliştirilmek istenenler veya grup dışında kalması uygun görülenler belirlenebilecektir.

Değerlemenin daha ayırıcı olması için isteniyorsa sıralama tek bir grup içinde yapılmak yerine değerlemeye alınacak işgörenler üçe bölünüp yetersiz olan üçte birlik grup, ortalama başarı faktörlerine sahip ve yeterli olan üçte birlik gruplar ayrılabilir. Daha sonra her grup içindeki işgörenler çok yeterliden çok yetersize doğru dizilebilir. Özellikle değerlendirilecek grup çok sayıda işgörenden oluşuyorsa bu yolun izlenmesi değerlemeyi daha tutarlı hale getirecektir.

Yöneticiler, özellikle ilk yöneticiler elemanlarının bazılarının diğerlerinden iyi olduğunu bilirler. Fakat, kimin kimden ne kadar fazla iyi veya kötü olduğunu o kadar kolay değildir. Sıralama yönteminde yönetici elemanlarını yeniden düşünmek ve istenen özellikleri açısından yeterliden yetersize doğru sıralamak durumundadır. İyi bir değerlendirme için ilk liste hazırlandıktan birkaç gün sonra yeniden bir listeleme yapmakta, ilk listeyi ikinci ile uyumlu hale getirmekte yarar olacaktır. Böylece hatalar en alt düzeye indirgenebilecektir [Erdoğan, 1991: 204].

Sıralama yöntemi karmaşık bir değerlendirme biçiminden çok işgörenlerin iyi tanımlanmış bazı özelliklerine göre değerlendirilip sıralanması esasını taşımaktadır. Bu sıralamada çoğu zaman kimin kimden üstün olduğu söylenebilir, ancak ne ölçüde üstün olduğunun analizi çok zaman mümkün olmayacaktır. Bu tür ayıricılığının olmaması yöntemin yetersizliği olarak görülebilir. Ayrıca, bu yöntemin de sübjektif yönlerinin olduğunu, yöneticinin tanıdığı kişileri daha başarılı analiz etmesi nedeni ile tanıma hatasının yöntemin bünyesinde bulunduğu bilinmektedir [Palmer, 1993].

2.5.2.5.2. Güçlendirilmiş Dağılım Yöntemi

Geleneksel yöntemlerden bir diğeri de güçlendirilmiş veya zorlanmış dağılım tekniği denebilecek yöntemdir. Bilindiği gibi süreklilik gösteren beşeri olaylar normal dağılım özelliği gösterirler. Güçlendirilmiş dağılım ölçeğinde temel yaklaşım, bir işletmede bulunan işgörenlerin yetenek ve özellik açısından normal dağılım özelliği göstereceği, işgörenlerin başarı açısından normal dağılım mantığına göre dizilmesi gerektiğidir [Erdoğan, 1991:205].

Bu yöntem belirli özelliklerine göre gruplara ayrılan işgörenlerin, üstün oldukları yönere göre normal dağılım mantığı içinde derecelendirilmesine olanak verecektir. Bir işletmede başarı analizini güçlendirilmiş dağılım yöntemi ile analiz edilmesi için öncelikle işletmede veya iş grubu içinde geçerli olan başarı faktörlerinin saptanması gerekir. Değerleme belirlenen bu faktörlerine göre yapılacaktır. Tespit edilen bu özelliklere göre işgörenlerin normal dağılım içindeki yerleri yöneticisi tarafından belirlenecektir. Başka bir deyişle işgören her bir özellik açısından başarı dilimlerinden birisinin içersine yerleştirilecektir.

Başarı dilimleri (kategorileri); zayıf, ortalamanın altında, ortalama, ortalamanın üzerinde ve iyi şeklinde beş dilimde toplanacağı gibi, ortalamanın altında, ortalama, ortalamanın üzerinde şeklinde üç dilim içersinde de toplanabilir. Değerleme, elemanların toplam grup içinde beş dilimin neresinde yer alınacağı belirlenmesi şeklinde olacaktır. Eğer başarı beş grup içinde analiz ediliyorsa, her bir işgörenin bu grupların birisinin içersinde yer alması zorunludur [a.g.e.: 206].

Değerleme normal dağılım mantığına göre yapılacağı için düşünülen beşli ayırım bir oran dahilinde olacaktır. Bir işletmenin herhangi bir bölümünde 10 kişi bulursa ve bu işgörenlerin başarılarına göre dizinlenmesi istenebilir. Normal dağılım mantığına göre ön şart olarak işgörenlerin %10'u en iyi grup içersinde, %20'si iyi grubunda, %40'ı ortalama başarı grubunda, %20'si yetersiz ve son %10'u da çok yetersiz grubu içersinde yer alacaktır. Başarı değerlemesini yapacak olan yönetici belirlenen başarı faktörüne göre elemanlarını bu grupların içersine yerleştirecektir. Her başarı dilimi içinde kaç kişinin yer alacağı kesin olarak belirlenmiştir. Esasında ölçeğe zorlanmış dağılım denmesinin nedeni de budur.

Şüphesiz bu yöntemin de yeterli ve yetersiz olduğu yönler vardır. Ortalama etrafında kümelenme tekniği, yöneticinin yakınında olanları daha kolay değerlemesine olanak verecektir. Bu yöntem de "tanıma hatası"ni bünyesinde bulunduracaktır. Bu tekniğin işgörenleri derecelendirmenin ötesinde bilgi üretmemesi de yetersizlik olarak görülebilir. Kolay uygulanması ve başarı faktörleri açısından işgörenlerin çok yönlü değerlemesine olanak vermesi üstünlüğü olarak görülebilir.

2.5.2.5.3. Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi

Kişileri birbirlerine göre değerlemede yararlanılan bir diğer yöntem de çiftleri karşılaştırma tekniğidir. Bu yöntemle başarı değerlendirme yapılmak istendiğinde işgörenler karşılıklı olarak birbirleriyle mukayese edilirler. Mukayese edilen grup içerisinde işgörenler birbirlerine göre dizilmiş bulunur. Karşılaştırmada önemli olan her bir çiftin iyisini bulmaktır. Elemanların sayısı kadar her bir işgören diğeri ile karşılaştırılır ve en çok seçilen kişi, en fazla performansı olan kişi olarak düşünülür. Şüphesiz bu değerlendirme iş gruplarının kendi içerisinde değerlemesi olarak düşünülmelidir.

Çiftleri karşılaştırma yöntemi ile işgörenlerin birbirleriyle karşılaştırılması için özel bir değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına her hangi bir sıra ile (soyadı sırası, kıdem vs.) işgörenlerin adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilir ve her satırdaki kişi sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır. En çok seçilen işgören en başarılı olanı şeklinde kabul edilir [Ataay, 1990: 256].

Başarı değerlemenin bu yöntemle yapılması halinde, en çok seçilen elemanın diğerlerinden üstün olduğu ve kişilerin birbirlerine oranla üstünlerinin seçilme derecelerine göre belirlendiği görülmektedir. Çiftleri karşılaştırma yönteminde de yöneticinin tanıdığı, yakın geçmişte etkileşim içinde bulunduğu işgörenleri daha iyi değerleyeceği bilinmektedir. Bu yetersizliğe rağmen, bir grubu sıralamadan iki kişi karşılaştırmanın kolay olması nedeni ile bu yöntemin zorunlu dağılım veya benzeri yöntemlere göre daha az hata verdiğini de düşünmek mümkündür [Erdoğan, 1991: 208].

Karşılaştırma yöntemleri, bir çok kaynakta ayrı ayrı yöntemler olarak ele alınmıştır. Bazılarında ise sıralama yönteminin bir uygulaması olarak işlenmiştir.

2.5.3. Diğer Başarı Değerleme Teknikleri

Buraya kadar olan açıklamalarımızda yaygın olarak kullanılan başarı değerlendirme yöntemlerinden söz ettik. Bu tekniklerin dışında zaman zaman yararlanılan analiz ve değerlendirme yöntemleri de vardır. Kısaca aşağıda bunları açıklamaya çalışacağız.

2.5.3.1. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Bazı işlerde başarı değerlendirme test yöntemi ile yapılabilir. Özellikle işgörenleri geleceğe dönük olarak değerlendirmek gerektiğinden, gelecekte kişinin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağı, bilgi kullanımlarının ve sosyal uyumlarının gelişme yönünün ne olacağı araştırıldığında test yöntemi en güvenilir ve geçerli değerlendirme tekniği olarak düşünülecektir. Geleceği dönük başarı değerlemede kullanılacak psikoteknik özellikli testler kağıt-kalem testleri ve aletli test türünden ölçüm araçları olabilir. Ancak, testlerin ölçüsü olması için işe ve işletmeye uygun olması, hazırlanacak psikoteknik değerlendirme bataryaları ile analiz yapılması gerekir.

Bir diğer değerlendirme yaklaşımı da endüstri psikologlarının yaptığı analizlerdir. Bazı işletmeler bünyelerinde sürekli bir psikolog bulundururlar ve bunların değerlendirme için bilgi oluşturmalarını isterler. Psikologların görevi kişilerin gelecekteki başarılarını artırmalarına yardım etmektir. Değerleme normal olarak işgörenlerle derinlemesine yapılan mülakatlardan elde edilen bilgilere, testlere, yöneticiler ile yapılan görüşmelere ve kişide görülen diğer değişimlere bağlı olarak yapılır. Görevli uzman işgörenin zaman içerisinde zihinsel, iş görmeye dönük bedensel ve davranışsal özellikleriyle, motivasyonel ve diğer işle ilgili karakteristik özelliklerindeki değişimi saptar. Bu bilgilerin ışığında işgörenin gelecekteki iş başarısının ne ölçüde artacağını veya nasıl bir gelişme göstereceğini tahmin etmeye çalışır. Tahmin edilecek gelişmeler sonucu kişinin gereğinde yeni bir göreve atanması söz konusu olabilir. Bu yöntem yavaş yürüyen ve pahalı bir yöntemdir. Endüstri psikologlarının yaptığı bu tür çalışmalar organizasyondaki geleceğin yöneticilerinin saptanması ve yetiştirilmesinde anlamlı olabilir. Psikolojik değerlendirme tekniğinin kalitesi ise, doğrudan doğruya psikolog veya bu yöntemi uygulayan uzman kişinin bilgisi ve çalışma arzusu ile sınırlıdır.

Esasında endüstri psikologlarının yaptığı çalışmaların temelinde de kişilik testleri ve envanterleri vardır. Çok zaman elde edilen bilgiler güncel özellikleri yansıtmaktan çok geleceğe dönüktür. Ayrıca ölçülen özellikler kişinin genel özellikleridir. İşgören sahip olduğu tüm özellikleri işine yansıtmaz, bu nedenle ölçülen özellikler ile işe yansıyan arasında fark olacaktır ve bu farkı psikolojik ölçümle çıkarmak güçtür. Yukarıda

belirttiğimiz gibi, geleceğin personelini bulmak ve yetiştirmek için sistemli olarak test uygulamaları yapmak ve sonuçlara göre kişileri yönlendirmek yararlı olacaktır.

2.5.3.2. Sınırlı Kullanımlı Yöntemler

Genel olarak kişiyi değerlendirme veya kişiyi başka işgörenlerle karşılaştırmada kullanılan, çok özel analizler için başvuru performans değerlendirme yöntemleri de vardır. Bunlardan birisi işgörenin kendi kendisini değerlendirmesi (self appraisal) yöntemidir. Kendi kendisini değerlendirme yöntemi yöneticileri değişime hazırlamada ve performanslarını artırmada faydalı bir tekniktir. Kişiler gelecekteki amaçlarını bilirlerse, yöneticinin düşüncelerine karşı daha az tepki veya direnç gösterirler. Buldukları görevle ilgili bazı özel yönleri bilmeleri, direnç gösterecekleri alanları en alt düzeye indirmelerine yardımcı olacaktır. Ancak bireysel başarı değerlendirmenin diğer başarı değerlendirme tekniklerinden beklenen faydayı sağlamasını istemek de mümkün değildir.

Tanımlanan işgören davranışlarını yazma esasına dayalı olan deneme yazma yöntemi de başarı analizinde yararlanılan teknikler arasındadır.

Kişinin çalışma dönemleri içerisinde yeterli ve yetersiz olduğu yönlerini istenen veya istenmeyen davranışlar açısından yazılması özel yapıları işlerde belirlenen işgörenleri analiz etmek için kullanılmaktadır. Özel olarak düzenlenen formlarla işgörenlerin izlenmesine veya bir günlüğe yazma şeklinde, kontrol altında tutmak istenen tanımlanmış işgören davranışlarını kaydederek deneme yazma yönteminde bilgi toplanır. Zaman içerisinde elde edilen bilgilerin analizi yapılır. İşgören hakkında yargılar oluşturulur. Bu yöntem grafik değerlendirme ve listeleme yöntemlerine oranla kişiler hakkında daha fazla bilgi oluşturmaya, onların iş profillerini daha kolay çıkarmaya olanak verir. Özel olarak hazırlanan gözlem teknikleri ile deneme yazma yöntemi ile elde edilen bilgilerin sayısal hale dönüştürülmesi olanağı da vardır. Deneme yazma yönteminin temel hatası gözlemcinin yetersizliğinden veya gözlemin sistemli olmamasından kaynaklanır. Gözlemci çalışmalarını sırasında bazı bilgileri iyi alırken, bazılarını yetersiz kaydedebilir. Böyle bir davranış ise değerlendirme hatasına yol açar. Ayrıca deneme yazma yöntemi ile elde edilen bilgiler, işgörenin kişiliğini değerlendirmekten çok, onların iş başarı yönlerini veya işlerinde iyi-kötü yaptıkları

yönleri gösterir. Bu özelliğinden dolayı kayıt yönteminin, kişilerin iş davranışlarını belirlemede iyi bir teknik olduğu söylenebilir. Deneme yazma yönteminin uygulama açısından bazı kolaylıklarının olmasına rağmen kolay geliştirilemediği ve sayısal kolaylıklarının olmasına rağmen kolay geliştirilemediği ve sayısal hale dönüştürülmesinin de zor olduğu bilinmektedir [Erdoğan, 1991: 211].

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı etkisi yapabilir. Kabul edilen ve uygun görülen uygulama periyodu yıllık olmalıdır [Akal, 1992: 473].

2.6. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması düşünülemez. İnsan söz konusu olduğunda, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutumların oluşturduğu kompleks bir yapı ortaya çıkar. Yanlış ele alınan performans değerlemesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Bir çok sorun yönetici ve değerlendirenlerin, çalışanların performansını nasıl artıracakları konusunda eğitimsiz olmasından kaynaklanır [Palmer: 17]. Performans değerlemenin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yönetici ve amirler bile çoğu zaman çalışanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulurlar [Battal: 204].

Bu sebeple adil, objektif ve işe yönelik bir performans değerlendirme sistemi uygulamanın çok büyük önemi vardır. Bu bölümde performans değerlendirme yaparken sık sık karşımıza çıkabilecek hataları inceleyeceğiz.

2.6.1. Tek Ölçütle Değerlendirme

Genel olarak bir çalışanın yaptığı iş, birkaç görevin bileşiminden oluşur ve bu durum iş tanımlarında açık olarak belirtilir. Bu sebeple eğer değerlendiren, çalışana yönelik değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırırsa ortaya sorun çıkacaktır.

İşin tam anlamıyla tamamlanması için, bütün görevlerin yerine getirilmesi gerekirken, değerlendiren göreve yönelik en göze çarpan ölçütü, değerlendirme için yeterli bulmuştur [Tanyaş & Fığlalı, : 667]. Bu durumda çalışan yaptığı işi diğer bölümlerinin önemsiz olduğu gibi yanlış bir bildirim alacak ve diğer ölçütlere gereken hassasiyeti göstermeyecektir.

2.6.2. Müsamahalı Değerlendirme

Müsamaha bir yöneticinin çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen çalışanları hatalı göstermek için olduğundan daha yüksek veya çalışanlarına motive edeceğini düşünerek olmasını bekledikleri seviyede değerlendirme yaparlar. Müsamaha iş performansına yönelik gerçeklerin görülmesini ve gelişmeyi sağlayacak doğru geri beslemenin önemini yitirmesine yol açar [Obuz: 45].

Performans değerlemede müsamahanın tersi davranış katılığıdır [Palmer: 18]. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha alt seviyede değerlendirme eğilimidir. Çalışanların performansını küçümsemek, onların daha çok hatalarına, zayıf yönlerine ve eksikliklerine dikkat edilmesi değerlendirmede katı davranıldığıının işaretidir. Bu durum çalışanların üretkenliğini, motivasyonunu düşürür, gelişme heveslerini yok eder.

2.6.3. Hale Etkisi

Hale etkisi değerlendirme yapan yöneticinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görmemesi ve bu doğrultuda değerlendirme yapmasıdır [Saltuk, 1996: 45].

Hale etkisi, yöneticinin çalışanın belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Bilgi seviyesi çok iyi olan personel, görevin tamamında vasat bir performans gösterebilir. Eğer yönetici, personelin bilgi seviyesine bakarak değerlendirmesini yaparsa genel anlamda personeli yüksek değerlendirmiş olacaktır.

Hale etkisi zıt yönde etkisini gösterebilir. Bu da tek bir ölçüt dışında bütün ölçütlerde mükemmel performansa sahip bir personelin, bu zayıf yönünün ön plana çıkarılarak olduğundan düşük değerlendirilmesidir. Bu duruma da “boynuz etkisi” denilmektedir [Palmer: 18]. Hale ve boynuz etkilerine dayanarak yapılan performans değerlendirmeleri çalışanların gelişimine de katkıda bulunmayacaktır.

2.6.4. Objektif Olmama

Performans değerlemede karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisi, hangi şart ve konumda olunursa olunsun objektiflikten ayrılınmaması gerektirir. Performans değerlemesi yapmanın amacı, belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda yapılan işi değerlendirmektir [Abukay: 56]. Buna rağmen çoğu zaman kişilik, davranış ve kişisel konularda işin kapsamı içine katılır ve değerlendiren sübjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işe dahil edilmesi objektif değerlendirme yapma olanağı sunmayacaktır [Uyargil: 34]. Önemli olan ölçülebilir ve işe yönelik faktörler üzerinde odaklanan değerlendirmeler yapmaktır.

2.6.5. Ortalama Eğilimi

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan hatalardan birisi de, yöneticinin tüm çalışanları vasat olarak değerlendirme eğilimi göstermesidir. Hiçbir çalışan yüksek ya da düşük performanslı değerlendirilmemiş olacaktır. Bu değerlendirmeler gerçek durumu yansıtmayacağı ve performans göstergeleri ortalama değerler olacağı için, organizasyonda yönetsel kararlar almak zorlaşacaktır. Bu şekilde yapılan performans değerlendirmelerinin ne organizasyona ne de çalışanlara faydalı olması beklenemez.

2.6.6. Önyargılı Değerlendirme

Performans değerlendirmelerinde tespit edilerek düzeltilmesi en zor hatalardan birisi değerlendirmeye yöneticinin önyargılarının karışmasıdır. Objektif olmayı başaramamada olduğu gibi değerlendirme yapanın önyargılara sahip olması değerlemenin yönünü değiştirir ve sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme için kişisel

duygular, düşünce kalıpları ve her türlü önyargı değerlendirme sürecinden ayıklanması hem organizasyon hem de çalışanlar için faydalı olacaktır.

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

Bilinen bir hikayedir: Ülkenin birinde bir kral, tören giysilerinin kendisine yakışıp yakışmadığından emin olmak için, saray erkanının görüşlerine başvurmuş. Abartılı övgüler aklını karıştırdıca bir deneme yapmaya karar vermiş. Ne yazık ki, saray erkani da, ülke halkı da kralı bir kez daha düş kırıklığına uğratmışlar. Bir çocuk hariç: “Kral çıplak!”

Tarihin bu ilk 360 derece geribildirim deneyiminde yaşananlar, kim bilir kaç kral, sultan, komutan, kaç devlet adamı, lider ve yöneticinin başına gelmiştir. Bu öykünün güzel yanı, kralın ısrarla, gerçeğe ulaşmak, gerçekle yüzleşmek için gösterdiği çabadır.

Özellikle 1990 sonrası, performans değerlendirmesi konusunda yeni yaklaşım ve metotların geliştirildiğini ve uygulandığını söylemek mümkündür. Bu çalışmalarda; tek boyutlu yerine çok boyutlu, yukarıdan aşağıya geleneksel değerlendirme yerine 360 derece değerlendirme ve geri bildirim yer aldığı modeller önemli bir yer tutmaktadır.

Yaygın olarak birinci derece amirler tarafından yapılan performans değerlendirmeleri için olası diğer kaynaklar arasında, çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları, ikinci derece ve daha üst amirleri ve müşteriler sayılabilir. Amirlerin değerlendirmeye en yetkili kişiler olduğu düşünülse bile diğer kaynaklardan performansa yönelik farklı bilgiler sağlanabilir [Sümer, 2000].

London ve Smither (1995) [Sümer 2000’de geçen şekliyle], çok kaynaklı değerlendirmeleri geleneksel amir değerlendirmelerinden ayıran noktaları şu şekilde özetlemektedir: Bu yaklaşımda, değerlendirilen kendi performansına yönelik olarak farklı perspektiflerden, büyük olasılıkla zaman zaman birbiriyle çelişen değerlendirmeleri aynı anda alır. Geleneksel amir değerlendirmeleriyle karşılaştırıldığında, performansa yönelik çok daha fazla bilgiye sahip olur ve bu bilgileri birleştirip yorumlamak durumundadır.

Şu açıkça belirtilebilir ki, bugün Procter & Gamble, Zytec, Eastman Chemical, ve Cadillac G.M. gibi bazı gelişmiş ve büyük firmalar, performans değerlendirme süreçlerine astları ve denkları de dahil eden köklü değışiklikleri yapmış durumdadırlar [Wilson & Mueser, 1994].

2000'li yıllara girerken organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun “İNSAN” dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojideki baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği aynı paralelde artıramamıştır. Şu gerçek açık ve net bir şekilde ortadadır ki teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmemektedir [Kotter, 1996]. Başarıya yönelik bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. 1930'lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90'lardayken bu oran 2000'li yıllarda %10'un altına düşmüştür. “İnsan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını işleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir.

Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır [London ve Beatty, 1993].

Artık modern anlamdaki performans yönetimi klasik terfileri ihtiva eden kariyer yönetim sistemlerini reddetmektedir. Öyle bir kariyer yönetim sistemi oluşturmalısınız ki; üstün performans gösteren, yaratıcılığı ile kabına sığamayanları tespit edebilmeli, kişisel beklentiler ile kurumsal hedefleri bir çizgide tutabilmelisiniz. Hatta klasik anlamdaki organizasyon içindeki yükselmeleri bir tarafa bırakıp, çalışanlarınızın yaratıcı fikirlerine onların liderliğinde yeni kurulacak organizasyonlarda sponsor olabilmelisiniz. Bu durum sınırsız yükselme imkanı yaratabilecektir. Geleceğin organizasyonlarında artık “genel müdür” gibi bir üst sınır olmayacak, yükselmenin anlamı değışecektir.

360 derece geribildirim son on yıldır ABD'de, iki üç yıldır da Türkiye'de insan kaynakları alanında en çok üzerinde durulan uygulamalardan biridir. Böylesine

yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisi ile ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünden görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir.

Geribildirim, bir eleştiri ya da yargılama değildir, geçmişte yaşanmış uyuşmazlık ve engellemelerin acısının çıkarmak için bir fırsat hiç değildir. Geribildirim, kontrollü ve sistemli bir yöntemdir; kişinin belirli bir durum ve ortamdaki davranışlarının olumlu ve olumsuz yönleri ile ilgili, onu gözlemlene olanağı bulmuş kişilerin görüşlerinin aktarılmasıdır. Geribildirim öncelikle kişiye uygun bir dille verilmesi gerekir. İkincisi, kişi bu tür bir geribildirimi gelişmesi yolunda bir fırsat olarak görmelidir. O zaman kişi, nispeten zayıf olduğu alanlarda kendisini geliştirme ve potansiyelini hayata yansıtma olanağı bulur. Birçok şirkette bu yöntem özellikle yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlamak amacıyla performans değerlendirme sisteminin bir parçası olarak kullanılmaktadır.

3.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tanımı ve Özellikleri

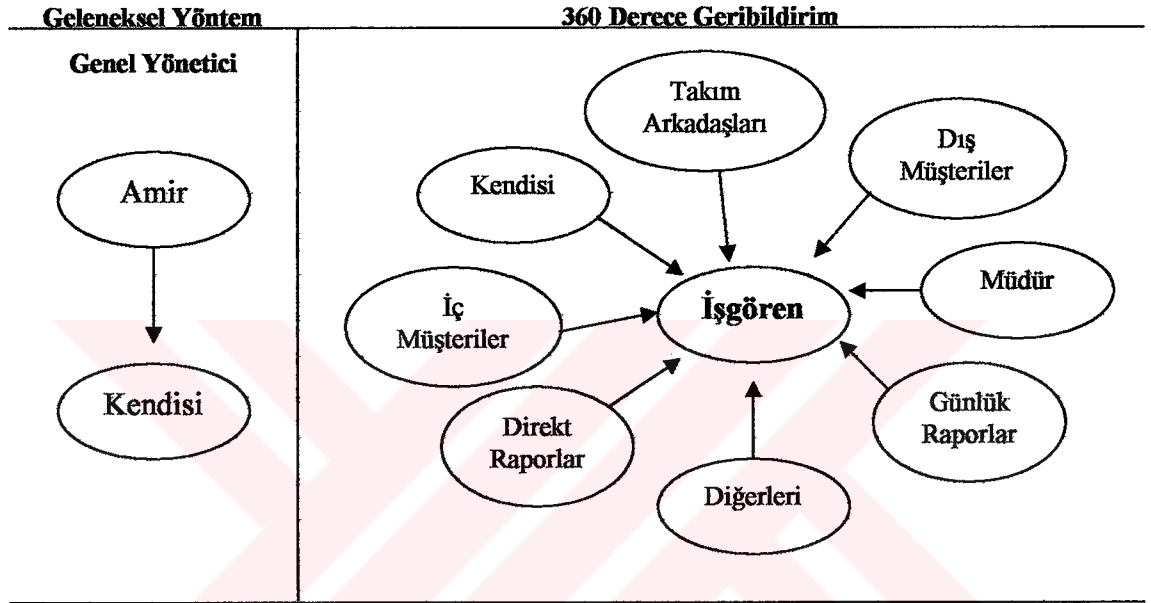
360 derece geri bildirim sistemi, işgörenin performansı ile ilgili bilgileri yalnızca yöneticilerden ve danışmanlardan değil, çalışma arkadaşlarından ve doğrudan raporlardan da alan bir değerlendirme sistemidir (Şekil 5).

Türkiye`de pek yaygın olarak kullanılmayan 360 derece performans yönetimi modeli, diğer geleneksel modelin dışında performans yönetimine farklı bir bakış açısı getirmektedir. Geleneksel modelde; zamanı geldiğinde değerlendirmeyi yapacak olan kişi (supervizör) tarafından senede bir kez olmak üzere (bazı işletmelerde farklı uygulamalar olabilir) çalışanla bir araya gelinerek, işteki performansı ve bununla bağlantılı olarak sonucunda gerekli ikramiye, prim gibi ek yararların kararına varılır [Birben, 2000: 36].

Ancak yapılan bir araştırmada 500 şirketin çalışanlarından sadece %10'unun performans değerlendirme sisteminden memnun olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun ana sebeplerinden bir tanesi de yapılan performans değerlendirmelerin maaşa beklenen

oranda yansıtılmamasıdır. Fakat diğer taraftan bakıldığında çoğu çalışan performans değerlendirmenin iyi bir fikir olduğunu düşünmektedir; çünkü onlara göre performans değerlendirmeleri işte hangi aşamada olduklarını, hedeflerini ne ölçüde oluşturacaklarını ve bu hedefleri gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini ortaya çıkartmaktadır.

Şekil 5: Tek Kaynaklı Sistem ve 360 Derece Geribildirim Sistemi



Kaynak: Edwards, 1996: 8.

Geleneksel modelde sadece değerlendirmeyi yapan kişinin fikri önemlidir; yani tek taraflı bir yargı söz konusudur. Bu tür değerlendirmeler de genellikle çalışanın performansı hakkında çok özel bir bilgi sağlamadığı gibi, bir çok problemin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Örneğin;

- Karşısındaki kişiyi şahsen tanıması ya da arkadaş olması değerlendirmenin yorumunu etkiler.
- Çalışanın performansını değerlendirmede yetersiz olması ve eksik gözlem yapması sonucu etkiler.
- Değerlendirme sonuçlarını oluştururken her değerlendirmenin kendine özgü zorluk dereceleri vardır.

Peki eğer çalışanlar mevcut olan performans değerlendirme sisteminden hoşnutsuzluk veya verimsizlik duyuyorsalar o zaman ne yapılabilir? Bu konuda alternatif model kullanılabilir. Bu alternatif modellerden biri de 360 derece performans yönetimidir. 360 derece performans yönetiminin, performans değerlendirmelerinde bir kalite sağladığı düşünülmektedir. Buna neden olarak da çalışanların işyerinde rutin nasıl davrandığının geribildiriminin bu modelle daha geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığı gösterilmektedir [Ayhan ve Acar, 1997: 25].

360 derece geribildirim sistemlerinin amacı, kaliteli bilgi kullanarak insanları desteklemek ve onların sürekli gelişimini teşvik etmektir. Etkili bir 360 derece geribildirim süreci tek bir çalışanlar kümesinden (mesela sadece direkt raporlar) veya pek çok kaynak kümesinden (mesela iş arkadaşları ve dolaysız raporlar) verilen bilgiyi içerir [Wiese and Buckley, 1998].

- Süreç tasarımının, sistemi kullananlarca –yöneticiler ve çalışanlar– oluşturulmasına izin verir.
- Çalışanların değerlendirme konusundaki yeteneklerini geliştirmek için geçerli bir süreç kullanır.
- Birinci amire ek olarak en az dört değerlendiricinin ve değerlendirilenin bulunduğu değerlendirme takımlarını seçmek için geçerli bir yöntem kullanır.
- Geribildirim değerlendirmesini yapanın kimliğini saklı tutulacağını garanti eder.
- Veriyi toplayıp değerlendirmek ve bilgiyi iletmek için araştırmaya dayalı bir protokole sahiptir.
- Bütün katılımcıların, geribildirim sağlamak ve almak için eğitilmelerini sağlar.
- Bütün katılımcılara adil bir uygulama sağlamak amacıyla anlaşılır bir süreç ve teknolojik kıstasları içerir.
- Kullanıcılar, onun etkili, adil, tutarlı ve geçerli olduğunu düşünürler.
- Bir temyiz prosedürü içerir [Noe, 1999: 265].

Bu listede, gayri resmi sistemlerle özdeşleştirilen aşağıdaki özellikler bulunmamaktadır:

- Etrafta dolanıp insanlardan bilgi almak gibi zayıf yapılu bir süreç kullanarak geribildirim almak. İyi yöneticiler istihbaratı her zaman etraflarındaki insanlarla konuşarak alırlar.
- Birinci derece değerlendirmelerde ikinci derece birinci amir bakışı. İkinci derece birinci amirler nadiren değişirler ve çalışanla yeterli temasta bulunmadıklarından değerlendirmelerini anlık kararlara dayandırırılar.
- Geribildirim sağlayıcıları tek başlarına ya da grup içinde sözlü olarak görüşlerinin sorulması. Bu model, değerlendirenin gizliliği ilkesine ters düşer.
- Birinci amir gizliliğinin bulunmadığı her türlü süreç.
- Geçersiz değerlendiricileri göz ardı eden ve körü körüne değerlendirmeye yol açan basit anketler ve benzeri değerlendirme süreçleri.
- Değerlendirenin güvenilirliği ve şirketteki ilgili uzmanlık işleri ile ilgili, kullanıcı adaletini sağlayacak güvenlik kısıtları bulunmayan basma kalıp veya şirket dışından getirilmiş anketler [Edwards & Ewen, 1996: 21].

360 derece geribildirim sistemleri içinde herkes tarafından benimsenen bir model ya da standart bir yaklaşım bulunmamaktadır. Verilen tavsiyelerden bazıları bugün uygulanan yaklaşımlarla çelişkili bulunabilir. Çünkü bugün şirketlerin çoğu sadece gayri resmi sistemleri kullanmaktadırlar. Gayri resmi sistemlerden çoğu aşağıdaki şartlardan birini yansıtır [Gore, 1996]:

- Tek-aşamalı (şahıs veya birinci amir) değerlendirmeler çok kaynaklı şekilde genişletilmiştir.
- Örneklerinin yarısından fazlası varsayımlara dayanan geleneksel anket modelleri, uygunsuz bir şekilde 360 derece geribildirimle ilgili küçük

olay örneklerine yayılmıştır. Buralarda değerlendirme takımının boyutları çok küçüktür.

Bu hataları yapan sistemler başarısızlığa mahkumdurlar. Dahası, bu çarpık sistemleri kullanan şirketler çok kaynaklı sistemleri benimsemekte zorluk yaşayacaklardır, çünkü bu şekilde hata sayısını azaltacaklarına daha da arttırmışlardır. Pek çok insan, etkili bir 360 derece geribildirim sistemi oluşturmak için, geleneksel tek kaynaklı değerlendirmeler ve anketler hakkında bildikleri şeyleri unutmaları gerektiğini gözlemlemiştir [Heisler, 1996].

360 derece geribildirim sürecinde kullanılan materyaller şunlardır:

- Değerlendiriciyi yormayan kısa anketler.
- Daha geniş bir değerlendirme ölçeği. (Geleneksel 5 puan ölçekli değerlendirmeden daha zengin ve somut bilgi sağlayan 10 puanlı ölçek gibi).
- Akıllıca yapılan puan hesabı. Kesinlikle geçersiz değerlendirmelerin etkisini atmak için bilimsel yöntemler kullanılır ve böylece çoklu değerlendirmelerin ortak amacı yansıtılır.
- Hataları azaltmak ve süreci daha da adil hale getirmek için süreç ve teknoloji güvenlik kıstasları uygulanır [Wiese and Buckley, 1998].

3.2. 360 Derece Geribildirim Gelişimi

Çok kaynaklı sistemlerin farklı biçimleri yüzyıllardır kullanılmaktadır. Julius Cesar'ın askerleri, yaptıkları akınlar sırasında oturup, orduyu kimin yöneteceğine birlikte karar veriyorlardı. Liderleri savaşta ölürse, onun yerine kimin geçeceğine karar veriyorlardı. Bir damat adayı kız istediğinde, kızın bu adayla evlenip evlenmeyeceğine pek çok değerlendirici (bütün aile üyeleri) karar verirdi. Güzellik yarışmalarında birinciyi seçerken, bir ihaleyi kimin alacağına karar verirken ve senfonilerde ilk sırayı kimin alacağına karar verirken pek çok kişi değerlendirmeyi yapardı. Bütün büyük takımlar birkaç antrenör ve hatta oyuncularından oluşan öneri grubu oluşturarak oyun sırasındaki stratejik kararları alırlar. Pek çok şirket de yönetim kurulu içinde ve üst yönetimde

önemli kararlar alırken çok kaynaklı değerlendirme yöntemlerini kullanır. Bunlara benzer şekilde artık, şirketler yaygınca kullanılan bu süreci çalışanlarının gelişimi ve performans değerlendirmesi konularında da uygulamaya çalışıyorlar. Her işgörenin başarısı kendi özelliklerine, değerlendirmelerinin çok yönlü olması ve bunların yaygınlaşması firmaların gelişmesine ve rekabet gücünün artmasına yeni katkılar sağlayacaktır [Andersen, 2000: 58].

360 derece geribildirim terimi 1980'lerin ortalarında kullanılmaya başlandı. Temeli, o zamanlar çoklu değerlendirme sistemleri dediğimiz sistemlerle ilgili anketlere ve odak grup analizlerine dayanıyor. Çoğu insanın bu değerlendirme sözcüğünü beğenmediklerini ve anlam karmaşasına düştüklerini gördük [Coates, 1996].

TEAMS, Inc. 360 derece geribildirimi, öncülüğünü yaptığı süreç ve teknoloji güvenliği içeren çok kaynaklı süreci belirtmek amacıyla tescilli markası olarak lisans haklarını aldı. Bundan kısa süre sonra Fortune dergisi, General Electric'in başkanı Jack Welch'in 360 derece geribildirimi bütün yöneticilerini değerlendirmede kullandığını yazdı. Çünkü bunun önemli bir iş olduğu yönündeki sözlerini alıntı yaptı. Neredeyse aynı zamanlarda bu terim popülerlik kazandı ve çok kaynaktan veri toplayan hemen hemen bütün yordamları tanımlamak için kullanılmaya başlandı.

360 derece geribildirim sistemleri şirket anketleri, toplam kalite yönetimi, gelişim geribildirimleri ve performans değerlendirmelerinden doğmuştur.

Uygulamanın her bir safhası, şirketlerin çalışanlara daha fazla bilgi niteliği ve niceliği sunduğu 360 derece geribildirim süreçlerini geliştirmeye yardımcı olmuştur.

Bazı şirketler 360 derece geribildirim sistemlerini benimsemişlerdir. Çünkü uygulanmakta olan şirket anketleri, müşteri geribildirim süreçleri ve çalışan veya terfi değerlendirmelerine göre bir sonraki uygun adım olarak 360 derece geribildirim sistemleri görülmektedir. Birkaç şirket - bunların arasında Monsanto, Tenneco ve du Pont da bulunmakta - 360 derece geribildirim başladığında bütün bu safhaları kullanıyorlardı. Çalışanların büyük bir kısmı bu süreci, devrim niteliğindeki bir değişimden ziyade gelişimin ilerlemesi şeklinde yorumladı.

3.2.1. Şirket Anketleri

Şirket anketleri, iş ve iş düzenlemesi konusunda çalışanların düşüncelerini değerlendirir. 1970 ve 1980'lerde, bu anketler çalışanların o anki yönetimden duydukları memnuniyetle daha çok ilgileniyorlardı. Bu anketler, daha küçük gruplarda uygulanmaya başladıkça alınan sonuçlar liderlik niteliklerinin bir ölçüsü olmaya başladı. American Airlines, UPS, Houston Lighting & Power ve Whirlpool, bu ölçüleri etkili liderlik yeteneklerini ortaya çıkarmak ve ödüllendirmek için kullanıyorlar. Bölüm araştırmalarını takip eden ikinci adım, özel olarak lideri (yükselen geribildirim veya değerlendirmeler) veya her bir çalışanı (çok kaynaklı değerlendirmeler) hedef alan anketlerin kullanımınıdır.

3.2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Veri – sürümlü kararlar alma ve müşteriler ile tedarikçilerden gelen bilgi kalitesini artırma ihtiyacı müşteri hizmetleri anketlerinin kullanımında bir artışa yol açtı. Bu kalite ve müşteri hizmetleri anketleri, genellikle bir TKY girişiminin parçası olarak tasarlandı, müşteriler önce şirkete, sonra bölüme, sonra departmana ve en sonunda da hizmet temsilcilerine yanıt verdikçe daha da özgür olmaya başladılar. Bugün mesela; çoğu araba satıcıları müşterilerine daha önceki satın alma deneyimleri hakkında anketler vermekte ve bu anketlerde müşterilerin doğrudan ilişkiye geçtiği satın alma deneyimleri hakkında geribildirim istemektedirler. Benzer şekilde, seyahat edenler de otel odalarında, yemek masalarında ve kiraladıkları arabalarda sık sık, hizmetimizden memnun kaldınız mı kartları görürler. Nakliye firmaları bile, şoförlerin davranışları hakkında "Hatalı kullanıyorsam 0800`i arayın" gibi ifadelerle geribildirim isterler.

3.2.3. Gelişim Geribildirimi

Çalışan gelişimi amaçlı geribildirim 1980'lerin sonunda yaygınlaştı. Bundan önce çok kaynaklı değerlendirmeler yaygın olarak kullanılmaya başlandığı için sadece gelişim geribildirimi diye bir dönem yaşanmadı. Amirler tek başlarına değerlendirme yaptıklarında bunun bir kısmı gelişim için oluyordu fakat çalışan anketleri, amir

kaynaklı geribildirim gelişim faktörlerinden ziyade değerlendirme faktörlerine odaklandıklarını gösteriyor.

Sadece gelişim amaçlı geribildirim, çalışanların kariyer gelişimleri sırasında yoldan çıkılmalarını önler. Bu yoldan çıkma, çalışanın davranışları ve çalışma tutumu onun kariyer fırsatlarını, terfisini zedeleyici ve hatta işten çıkarılmasına sebep olabilecek durumlardır. Yoldan çıkma, tarz, bilgi, yetenek ve kabiliyetlerle ilgili atılan yanlış adımlardan kaynaklanabilir. Mesela, titiz bir birinci amir, denetimde ayrıntılar üstünde fazla durmamanın daha etkili bir performans oluşturduğunu söyler. Bir çalışan, kariyer başarısını etkileyecek faktörleri görmeyebilir ya da eleyemeyebilir. İş arkadaşları bu konuda gerekli yardımı yapmak için genelde isteklidirler.

İş çevreleri ve yapıları değiştikçe şirketler, birinci amiri aşan konularda da gelişim desteği ve sorumluluğu hakkında yardıma gereksinim duymuşlardır. Arkadaş destekleme şeklindeki meslektaş desteği bu konularda tercih edilmektedir.

3.2.4. Performans Değerlendirmeleri

1800'lerde, sanayi devriminin üretim sürecini makineye hale getirmesiyle birlikte performans değerlendirmeleri başladı. Bu çağ, "insanın makine olarak görülmesine" ve bireysel üretimi artırmakta bir istek duymaya yol açtı. Başlangıçtaki sadece birinci amir kaynaklı değerlendirmeler, birinci amirlerin astları hakkında yorum yapmasını gerekli kıldı. Daha sonra, özel denetim listeleri kullandılar. Bu listeler zamanla tek tek değerlendirmelerin kalitesini artırmak için tasarlanmış çeşitli biçimlere, ölçeklere, davranış tanımlarına dönüştü.

1960 ve 1970'lerde, bireysel sonuçları şirket amaç ve stratejileriyle karşılaştıran Amaçlara Göre Yönetim (AGY) Yaklaşımı yaygınlık kazandı. Bu değerlendirmeler birinci amir tarafından veriliyordu fakat daha çok çalışanların iş amaçlarını gelişime katılmaları ve belirledikleri amaçlara kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesine yönelikti. Düzleştirilmiş şirket yapıları, takımlar ve katılımlarıyla ilgili değişen çalışan beklentileri şirketlerin çok kaynaklı değerlendirmeleri bir değerlendirme alternatifi olarak benimsemelerini sağlamıştır [Heisler, 1996]

3.2.5. Arkadaş Eleştirileri

Arkadaş eleştirileri, çok kaynaklı değerlendirme sürecindeki arkadaş değerlendirmelerinden ayırt edici bir şekilde farklıdır ve 360 derece geribildirim evrimsel gelişiminin bir parçası değildirler. Çok kaynaklı sistemlerin kullanımında geriye doğru atılan bir adımı temsil ederler, çünkü arkadaş eleştirileriyle ilintili hareketler tamamen disiplinle ilgilidir. Arkadaş eleştirilerinin yaptırımlarla olan ilişkisinden ötürü kazandığı kötü şöhret, arkadaş değerlendirmelerini büyük ölçüde zedelemiştir (Özellikle de gelişim gibi olumlu eylemler söz konusu olduğunda).

3.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Ana Katılımcılara Faydaları

360 derece geribildirim sistemi, bir şirketteki ana katılımcılara – ve şirketin kendisine – kapsamlı ve farklı yararlar sağlar:

3.3.1. Müşteriler

Bu sistem müşterilere, müşteri – tedarikçi ilişkisini sağlamlaştırma imkanı verir. 360 derece geribildirim, iç ve dış müşterilere değerlendirme sürecinde söz hakkı tanıyarak konuyla ilgili ve yararlı bilgi sağlar [Birben, 2000: 36].

3.3.2. Çalışanlar

Çalışanlar, kariyerlerinde son derece önemli bir süreçte yer alarak performansların değerlendirilmesi için ne tür kriterlerin kullanıldığını ve geribildirimi kimin vereceğini görebilirler. Değerlendirme sürecinin adaletini belirlediğinden, çalışanların katılımı son derece önemlidir [Birben, 2000: 36].

3.3.3. Takım Arkadaşları

Takımın ve ayrı ayrı bireylerin verimliliğini ölçmenin tek yolu 360 derece geribildirimi kullanmaktır. Çeşitli kaynaklardan geribildirim yapılmadığı takdirde takım arkadaşları, etkili birey ve takım çalışmasını geliştirmek için gerekli bilgiyi elde edemezler. Takım değerlendirmesi olmazsa, sürecin güvenilirliği sarsılır ve performans düşebilir.

3.3.4. Birinci Amir

Bu süreç sayesinde birinci amirler, genellikle erişebildiklerinden daha kapsamlı ve detaylı bilgiye erişerek bütün dolaysız raporları daha kolay ve daha iyi kavrayabilirler. Aynı zamanda, birinci amirin tek tek çalışanları incelerken harcadığı zaman yarı yarıya, hatta daha da fazla azalır. Bu da, denetim alanı genişledikçe ve iş yükü arttıkça bir ihtiyaç haline gelmektedir.

3.3.5. Liderler ve Yöneticiler

Bu süreç liderlere ve yöneticilere, dışarıya sızdırılması korkusuyla veremedikleri şirket bilgilerini aktarma imkanı sağlar. Çalışanlar, dikkat edilmesi gereken alanları, gelişim için gerekli önerileri ve hangi liderlerin şirketi daha iyi yönettiğini görebilirler.

3.3.6. Şirketler

Şirketler, güvenilir ve bol miktardaki bilgiye erişerek şirketin zayıf ve güçlü taraflarını, yönetim hatalarını ve eğitim ihtiyaçlarını daha iyi saptayabilirler. Bu bilgi sezgisel kararlara ya da en çok sesi çıkanın kararlarına güvenmekten daha yararlıdır [Edwards & Ewen, 1996: 8-9].

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansını belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. Böyle bir yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür [Akın, 2001]:

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir,
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,
- Çalışanların, yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmelerini sağlar,

- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar şunlardır:

1. İletişim,
2. Liderlik,
3. Değişimlere uyabilirlik,
4. İnsanlarla ilişkiler,
5. Görevin yönetimi,
6. Üretim ve iş sonuçları,
7. Başkalarının yetiştirilmesi,
8. Personelin geliştirilmesi.

3.4. 360 Derece Geribildirimi Kullanan Kurumlar

Hem kamu kuruluşları hem de özel şirketler 360 derece geribildirim sürecini kullanıyorlar. Son zamanlarda yapılan araştırmalar Fortune 1000 şirketlerinin yüzde doksandan fazlasının en azından gelişimle ilgili değişik biçimlerde çok – kaynaklı değerlendirme sistemleri kullandıklarını göstermektedir. 360 derece geribildirimi ilk kullanmaya başlayanlar arasında ABD Enerji Bakanlığı, Disney, Arizona State University, Monsanto, Florida Power and Light, du Pont, Westinghouse, Motorola, Federal Express, Kino Hospital, Fidelity Bank ve McDonnell Douglas'ı sayabiliriz [Akın, 2001: 9].

Birleşmeye giden şirketler de çok kaynaklı sistemler geliştirmektedirler; fakat bu, birleşmeye gitmemiş şirketlerdeki kadar hızlı gelişmemektedir. Bazı birleşme başkanları üyelerin birbirlerini değerlendirdikleri sistemleri desteklememektedirler. Çünkü bu tür bilginin performans hesaplamaları ve disiplin için kullanılmasından korkmaktadırlar.

3.5. Şirketlerin 360 Derece Geribildirim Kullanma Nedenleri

Yapısal ve kültürel faktörler ve çalışan ilişkileri şirketleri 360 derece geribildirim sistemlerini denemeye zorladı. Mesela, şirketler yönetim tabakalarını kaldırdıkça, yapılarını düzleştirdikçe ve kendine yönelik takımlar oluşturdukça performans geribildirim için en pratik çözüm pek çok kaynaktan gelen geribildirim oldu. Şirketler vizyonlarını ve değerlerini düzenlemek için kültürlerini değiştirdikçe 360 derece geribildirim yeni değerlerin gerektirdiği yeni yeteneklerin iletilmesinde ideal bir yol haline geldi. Mesela şirket, çalışma grupları oluşturmaya başlarsa, takım çalışmasını geliştirmeye yönelik geri bildirim süreci yeni takım oluşturma kültürünü destekleyecektir. Ayrıca çalışanlar da, performanslarının çeşitli açılardan değerlendirilmiş, daha dengeli bir görüntüsünü elde etmek için çok kaynaklı değerlendirmeyi tercih ederler [Edwards & Ewen, 1996: 11].

İşletmeler performans değerlendirme çalışmalarından stratejik anlamda yararlar sağlamak için sistem oluşturma aşamasında iki önemli unsurun üzerinde durmalıdırlar. Böylece stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında performans değerlendirme organizasyonda çok daha etkili ve önemli bir konum elde edecektir.

Bu unsurlardan bir tanesi, kimlerin değerlendirme kapsamına alınmaları gerektiğidir. İşletmelerde “kimler değerlendirilsin?”den çok “kimler değerlendirsin?” sorusu üzerinde durulmaktadır. Ayrıca tepe yönetiminin de formel değerlendirme sistemlerinin dışında tutulduğu örnekler de oldukça yaygındır.

Diğer önemli unsur da kriterlerin seçimi ve tanımlanmasıdır. Kriterlerin kısa ve uzun dönemli hedeflere dayalı olarak geliştirilmesi önerilmektedir.

Değerlendirmelerde birden çok kaynaktan veri toplayarak çoklu kriterlerin kullanılması önerilmektedir. Bu yaklaşımın özellikle kadronun küçültülmesinden (downsizing) çok farklı işler yapmakta olan kişilerin performanslarının daha ayrıntılı olarak değerlendirilmesinde yararlı olacağı görüşü ileri sürülmektedir [Uyargil, 1997: 24].

1980'lerin ortalarında şirket yapıları hızla değişmeye başladı. 360 derece geribildirim sistemi, birinci amirin denetim alanının genişlemesi, teknik ve bilgi becerilere sahip çalışanların kullanımında artış, matris ve proje yönetim düzenlemesinin kullanılmaya başlaması ve takım halinde çalışmaya yönelme gibi yapı değişiklikleri için destek sunmaktadır. Aşağıdaki kısımda şirketlerin çok kaynaklı değerlendirmeye geçme sebeplerinden birkaçı incelenmiştir [Edwards & Ewen, 1996: 12].

3.5.1. Bilgiye Dayalı Çalışanlar

Şirketteki ilk amir, bilişim sistemleri ve bilim gibi yüksek uzmanlık isteyen alanlarda çalışanlara güvenilir bir geribildirim verecek yeterli teknik ve uzmanlık bilgisine sahip olmayabilir. Şirketlerin çoğu doğru bir değerlendirme sağlamak için bu alanlarda uzman olan diğer çalışanları kullandıkları çok kaynaklı sistemler geliştirmişlerdir.

3.5.2. Matris ve Proje Yönetimi

Matris ve proje yönetim alanlarında çalışan pek çok şirket 360 derece geribildirim sistemini benimsemiştir. Bu çalışanlar bir proje boyunca birden fazla amire rapor vermektedirler. Matris şirket yapıları insanları hızlı çalışacak şekilde konuşlandırmak gerektiği zamanlarda kullanılır. İnsanlar projeden projeye çok çabuk geçerler ve amirleriyle nadiren iletişim kurabilirler. Proje yönetim tasarımları pek çok kaynaktan bilgi alımını gerektirir, çünkü hiç kimse bireyin tam bir performans tablosunu çıkaracak yeterli bilgiye sahip değildir.

3.5.3. Takımlar

Şirket yapısı, klasik amir yönetiminden çalışma gruplarına doğru değiştikçe ve liderlik takımın bütününe dağıldıkça, takım üyeleri büyük oranda güvenilir performans geribildirimini sağlayabilirler. Bu nedenle 360 derece geribildirim sistemi en güvenilir performans değerlendirme sistemidir [Heisler, 1996].

3.6. Şirketlerin 360 Derece Geribildirim Uygulama Şekilleri

360 derece geribildirim kullanan şirketlerin çoğu bunu, değerlendirmeyi ve alınan kararları desteklemek yerine öncelikle çalışanların gelişimini sağlamak amacıyla kullanıyorlar. Bu kullanım şekliyle, davranış geribildirim sadece özneye gidiyor. Birinci amir, davranış geribildirimini gördüğünde bu, çalışanın performansı hakkında birinci amirin sahip olduğu görüşleri etkiliyor. Bir insanın diğerleri tarafından nasıl algılandığını bilmesi önemli derecede olumlu veya olumsuz etkiye yol açar. Özellikle de bu bilgi güvenilir iş ortaklarından geliyorsa. Aynı şekilde 360 derece geribildirim, performans yönetim sürecinin de bir parçası olmaktadır [Dalton, 1998].

Şirketlerin 360 Derece geribildirim uygulamasının pek çok nedeni olduğu gibi bunu uygulamalarının da pek çok resmi ve gayri resmi şekli vardır.

Şirketler, çok kaynaklı değerlendirmeye çoğu zaman resmi olmayan yollarla başlarlar ve yöneticileri ve çalışanları dahili müşterilerden geribildirim almaları için cesaretlendirirler. Bu tür gayri resmi sistemler şirketi gerçek 360 derece geribildirim sistemlerine yaklaştırır. Bu süreçte, çalışanlar pek çok insandan gelen geribildirim önemli hatalar içerdiğini görür, çünkü geribildirim verenin adının saklanması gibi sürecin güvenliğini sağlayacak önlemler yoktur ve bununla ilgili kasti veya kasti olmayan taraf tutmalar olabilmektedir. Tecrübeler 360 derece geribildirim sürecinin resmileştirilmesi, adil ve tutarlı hale getirilmesi gerektiğini göstermiştir [Edwards & Ewen, 1996: 18].

3.6.1. Gayri Resmi Sistemler

Zayıf yapıya veya gayri resmi çok kaynaklı değerlendirme yolları insanlara pek çok kişiden geribildirim alma kavramını tanıtır. Bu modellerin uygulanması kolay ve hızlıdır. Çalışan gelişimini amaçlayan çok kaynaklı süreçler için tatmin edici bir başlangıç sunar. Yine de, kısa sürede geliştirilen bu programlar, adil olmalarını sağlayacak yeterli güvenlik ölçüsüne sahip değildiler ve bu yüzden performans değerlendirmelerinde yetersiz kalırlar.

Pek çok şirket, tek bir insanın altındaki değerlendirme havuzunu genişletmenin ölçümünün tutarlılığını artıracaklarını düşünür. Bu yanlıştır. Aslında, basit, gayri resmi çok kaynaklı değerlendirme yaklaşımları hataları azaltacaklarına daha da çoğaltırlar. Değerlendirenin, isminin açıklanmasından korkması, arkadaşlık, rekabet yüzünden taraf tutma ve gizli anlaşma gibi nedenlerle hatalar meydana gelir.

Gayri resmi çok kaynaklı sistemlerin şöyle tehlikeleri olabilir:

- Güvenilir görülen sahte bilgi verilebilir (“Güvendiğim bütün bu insanlar nasıl yanlış yapabilir?”)
- Çalışanın algılamasında uygun olmayan bir etki oluşturabilir (Çalışanlar, yanlış olan çok kaynaklı değerlendirme bilgisini fark edemeyebilirler).
- Bir çalışanın kariyerini yanlış şekilde etkileyebilir. (Çalışanlar, “sadece” gelişime yönelik olan yanlış değerlendirme bilgisinin şirket yapısı içinde liderlik şansları olmadığı şeklinde algılayabilirler).
- Çalışanların, adil, resmi ve sağlam bir yapıya sahip 360 Derece geribildirim sistemi içinde yer alma isteklerini olumsuz yönde etkileyebilir (Bir işlemin başarısız olduğunu gördüklerinde kullanıcılar bunun daha da resmi ve güvenli bir şeklini kullanmayı hiç istemezler).

Şirketler, çok kaynaklı sistemleri bilgi kalitesini geliştirmek ve ölçüm hatalarını azaltmak amacıyla benimserler. Gayri resmi çok kaynaklı sistemler, birey halindeki çalışan gelişimi için yararlı olmak yerine -birinci amirden kaynaklanabilecek- eski hataları sadece başka bir hata grubuyla değiştirirler [Roland & Frances 1997: 21].

3.6.2. Resmi Sistemler

Resmi bir 360 derece geribildirim sistemi performans ölçülerinin veri entegrasyonunu güvence altına alacak güvenlik kıstasları geliştirir. Kullanıcıların, veri toplamada adalet, denetleyenin adının saklı tutulması, değerlendirme yöntemi ve bilginin nasıl kullanıldığı gibi muhtemel endişeleri hakkında bazı temel önlemler alır. Kullandıkları teknoloji ve vermeleri gereken eğitimden dolayı resmi yapılarının tasarlanması uygulanması daha çok zaman alır ve daha pahalıya gelir. Yine de, performansın gözden geçirilmesi, ya da

terfi gibi geribildirim çalışanın kariyerini etkileyebileceği noktalarda kapsamlı ve resmi çok kaynaklı değerlendirme sistemleri önerilir [Roland & Frances, 1997: 22].

3.7. 360 Derece Geribildirim İle Birlikte şirket Kùltüründeki Değişmeler

şirket kùltürlerindeki devrim niteliği taşıyan değişmeler de geleneksel tek kaynaklı değerlendirmeyi mantıksız ve kullanışsız hale getirmiştir. Artan katılımcı liderlik, çalışanların geliştirilmesi, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, iş hareketlerinin akışına kalite mekanizmalarının eklenmesi, yeniden yapılanma, yetenek ve takım çalışmasına yönelik ödüllerin uygulanmaya başlanması ve unvanların kaldırılması bu değişikliklerden bazılarıdır [Edwards, 1996: 28].

3.7.1. Yetki Verme

American Airlines, Coca-Cola ve General Electric karar vermeyi mümkün olan en az seviyeye indirmiştir. American Airlines'ın yönetim kurulu başkanı Bob Crandall, farklı kaynaklardan yapılan davranış geribildiriminin her çalışanı yeni örgüt kùltürüne uyumlu hareket etmeye teşvik ettiğini söylüyor. "Ne ölçtüyseniz onu alırsınız" diyor. 360 derece geribildirim süreci çalışanlardan yeni kùltürü desteklemeleri için beklenen uygun hareketleri onlara iletiyor ve sonra bu hareketler fark edilip ödüllendiriliyor [Edwards, 1996].

3.7.2. Müşteri Hizmetleri

360 derece geribildirim sürecini hem iç hem de dış müşterilerden bilgi toplamak için kullanmak, iletişimde sağladığı gelişme ile daha iyi müşteri hizmetlerine dönüşür [Edwards, 1996].

3.7.3. Yeniden Yapılanma

Çalışma sürecinin yeniden yapılandırılması, yani keşfedilmesinde düzenli performans ölçümünün sağlanması için genellikle yeni yöntemler gerekir. Yeniden yapılanma hareketleri birey, takım ve örgüt verimini artırmak için çalışanların çalışma şeklini

yeniden tasarlamaya odaklanır. 360 derece geribildirim sistemleri bilginin kalitesini arttırdığından yeniden yapılanma çabalarını destekler [Edwards & Ewen, 1996].

3.7.4. Yetenek Tabanlı Ödüller

Önemli başarı ve yetenek özelliklerine (bilgi, beceriler, yetenekler ve yüksek, orta ve düşük performanslıları birbirinden ayıran şeyler) odaklanan tanıma ve ödüllendirme sistemlerini desteklemek için, Monsanto, ABD Enerji Bakanlığı, Westinghouse ve Hewlett-Packard 360 derece geribildirim sistemlerini kullanmaktadırlar. Yetenekler şirketin DNA'sı olarak adlandırılmakta çünkü bunlar bir şirket diğeri ile karşılaştırıldığında bir farklılık oluşturur. Şirket yetenekleri – bunlara bazen çekirdek yetenekler de denir – bir şirketin ürün ve hizmetlerini rakiplerinininkinden ayıran ve müşterilerinin kafasında bunlara bir değer oluşturan niteliklerdir. Bireysel yetenekler çalışanların işe getirdiği bilgi, yetenek ve becerilerin yığını olarak adlandırılır.

Bilgi pek çok kaynaktan elde edildiğinde, yeteneklerinin ölçülmesi için en iyi yöntemi sunar. Geleneksel, tek kaynaklı ölçüler yeteneklerin değerlendirilmesinde yetersiz kalır, çünkü birinci amirler her bir çalışanın iş alışkanlıklarını takip etme fırsatına nadiren sahip olurlar.

3.7.5. Unvanların Kaldırılması

Performans dereceleri arasında, çok kaynaklı performans ölçüleri tek kaynaklılara göre daha belirgin bir ayırım sağlar. Pek çok şirket, tek kaynaklı süreçlerin değerlerde abartıya yol açtığını ve hemen hemen herkese olduğundan yüksek performans oranları verdiğini ve böylece süreç içinde çalışanların düzenli maaş artışı ve ikramiyeler almaya hakları olduğu kanısını uyandıran bir ortam oluşturduğunu söylüyor. Çok kaynaklı değerlendirmeler, yüksek, orta ve düşük performansları daha iyi birbirinden ayırarak uygun tanıma ve ödüllendirmelerin yapılmasını sağlıyor ve otomatik kazanılan hakları kaldırıyor.

3.7.6. Çalışan İlişkileri

Bir çalışanın kariyeri hakkında onun performansı ile ilgili bilgiden daha önemli bir şey yoktur. Aynı şekilde, tutarlılık, adalet ve performans ölçülerinin geçerliliği çalışanlar için önemli etmenlerdir. Genellikle çalışanların tasarladığı ve uygulamaya koyduğu 360 derece geribildirim süreci, azınlık ve kadınlara karşı taraf tutmaz ve geçerli ölçüler üreterek çalışan ilişkilerini geliştirir [Edwards&Ewen,:1996].

3.7.7. Kariyer Gelişimi

Çalışanlar, kariyer gelişimleri için dürüst geribildirim isterler; fakat yöneticiler, özel ve önemli geribildirim sağlayamadıklarından performans problemlerini göstermekten kaçınırlar.

360 derece geribildirim süreci, her bir çalışanın kariyerleri hakkında uygun kararlar almayı sağlayacak özel ve nicel bilgi sağlar. İş ortakları, isimlerinin açıklanmayacağı güvencesi verilirse yüz yüze görüşmeyecekleri bir toplantıda bilgi vermeyi isterler [Heisler, 1996].

3.7.8. Adil Ödüllendirme Kararları

Yöneticiler ve çalışanlar ödeme ve ikramiyelerin adil bir şekilde dağıtılmasını isterler. Büyük çalışan grupları üzerinde yapılan araştırmalar çalışanların 360 derece geribildirimini tek kaynaklı süreçlerden daha adil bulduklarını göstermiştir. Bu kararlar, ödüllerin kıdem ve şirket politikasına göre değil de performans ve katılıma göre dağıtıldığı bir kültürde alındığında daha adil olacaktır.

3.7.9. Tutarlı Performans Ölçüleri

Araştırmalarla da desteklenen şu düşünce göstermiştir ki, pek çok iş arkadaşlarıyla yapılan değerlendirmeler, tek bir insanın verdiği bilgiden daha güvenilir ve nesneldir. 360 derece geribildirim süreci, bilgiyi, bireyin performansı hakkında en iyi bilgiye sahip olan insanlardan alır, çünkü çalışanın çalışma alışkanlıklarını yalnızca onlar gözlemleyebilmiştir.

3.7.10. Geçerli Performans Ölçüleri

Bir çalışan, kaynağın doğru bilgiye haiz olmadığını söyleyerek tek kaynaklı değerlendirmeyi geçersiz gösterebilir. Çalışanlar genellikle, “amirim taraf tutuyor” veya “amirim ne bilir ki ?” gibi şikayetlerde bulunuyorlar. Aynı bilgi bireyin çalışma arkadaşları tarafından verildiğinde ise çalışanın sonuçlara duyduğu güven artıyor.

3.7.11. Başarısızlık

Amirler, başarısızlığı göz ardı etmek yerine daha çok onun üstüne gitmeli, belgelemeli, kanıtlamalı ve engellemelidirler. Araştırmalar amirlerin performans sorunlarıyla pek başa çıkamadıklarını göstermiştir.

Mesela; bir çalışanın aile probleminden dolayı iş performansının aniden düştüğünü düşünün. Bir birinci amirin bu sorunla yüzleşmekten kaçınmasının pek çok nedeni olacaktır. Büyük çaba gerektirecek bu şeylerle uğraşmak yerine, amirlerin çoğu kolay yolu seçer. Aslında, amir, belirli bir çalışanın sorununu öğrenecek son kişi olacaktır belki de, çünkü bu çalışan sorununu saklamaya çalışacaktır.

360 derece geribildirim bir parçası olan mesai arkadaşları performans düşüklüğü ve başarısızlığı belirlemek konusunda isteksiz olurlar. Ayrıca, takım üyeleri de takım arkadaşlarından biri takıma yeterli yardımda bulunmuyorsa veya yardıma ihtiyacı varsa onu ikaz etmeyi pek istemeyeceklerdir.

3.7.12. Yasal Koruma

Kararlar tek kaynak değerlendirmeleri üstüne kurulduklarında şirket kendisini tek bir insanın kararlarını savunur vaziyette bulur. Tek bir insan, ne kadar adil olursa olsun, taraf tuttuğu iddialarına her zaman maruz kalabilir. Çok kaynaklı ölçüler göreceli olarak daha güçlü yasal koruma sağlar, çünkü pek çok bakış açısı birleştirilmiş ve jüri sistemi kurulmuştur. Aynı ayrı değerlendirmede bulunan pek çok insanın aynı ön yargıyı gütmeleri çok düşük bir ihtimaldir. Ayrıca, resmi hale getirilmiş bir 360 derece geribildirim sistemi, sürecin adillliğini hem bireylere hem de gruplara göstererek sağlam önlemler sunar.

3.8. Geribildirim Kaynakları

Çok kaynaklı değerlendirmeye getirilen farklı yaklaşımlar farklı geribildirim çeşitleri de sağlar.

3.8.1. 1 Derece Geribildirim: Kişisel veya Amir Değerlendirmesi

1 derece geribildirim, genellikle amirden gelir; fakat bazen çalışanın kendisinden veya ikinci derece birinci amirden de geldiği olur. Bu kaynaklar, kendi kişisel görüşlerine dayanan veriyi çok kaynaklı sistemlere getirebilirler. Güçlü ve zayıf yanları vardır. Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı veya başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen o kişinin ilk amiridir. Bunun sonucunda da kişinin, organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, performansını planlayarak yapacaktır [Uyargil, 1994: 31].

3.8.1.1. Kişisel Değerlendirme

Kişisel değerlendirme sıkça kullanılır, çünkü o diğer kaynaklarla karşılaştırma yapmak için önemli bir kaynaktır. Bu tür değerlendirmeye güvenmek yine de çok kaynaklı ölçülerin tutarlılığını bozabilir. Kişisel değerlendirmenin şu özellikleri bulunmaktadır:

- Kendi kendini değerlendirirken taraf tutmaktan dolayı abartılıdır (insanlar genellikle kendileri hakkında başkalarının düşündüklerinden daha iyi düşüncelere sahiplerdir).
- Kör noktalardan dolayı abartılıdır (anlayış ve bilgi eksikliğinden dolayı insanlar tahmin etmeyi seçerler).

Kişinin performansının dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerin bir gereği olarak uygulanan kişinin kendi kendini değerlendirmesi, bunun dışındaki sistemlerde özellikle kişinin performansına ilişkin geri beslemenin kendisine verilmediği durumlarda, dikkatli bir biçimde ele alınması gerekli bir durumdur [Uyargil, 1994: 34].

Yapılan bir araştırma, aynı zamanda göstermektedir ki; bazı insanlar kendi kafalarında birer efsanedirler. Dört performans derecesi oluşturan bir 360 derece geribildirim

projesinde (düşük, orta, yüksek ve çok yüksek) en düşük performanslı grubun çalışanları en yüksek kişisel değerlendirmelere sahip olmuşlardır.

3.8.1.2. Birinci Amir Değerlendirmesi

Gelenek, birinci amirlerin çalışanlarını değerlendirdiği düşüncesini getirir; fakat yayınlanan araştırmalar kişisel çıkarlar ve diğer taraf tutmalardan ve bazı durumlarda çalışma alışkanlıklarını gözleme şansının bulunmamasından dolayı bu değerlendirmelerin tutarlılığına güvenmemektedir. Ayrıca, araştırmalar, birinci amirlerin değerlendirmeleri 360 derece geribildirim gibi başka bilgi kaynaklarınca desteklendiğinde daha dürüst ve özenli değerlendirmelerde bulduklarını göstermektedir.

Geleneksel salt birinci amir değerlendirmelerinde “gıcırdayan tekerlek” ya da ses çıkaran aksam “yağlanır”. Birinci amirlerin değerlendirme yaparken kendi yargılarından başka, dayandıkları bir şey yoktur ve bu nedenle, çalışan şikayetlerini önlemek için vasat ve düşük performansları bile ödüllendirirler.

Salt birinci amir değerlendirmeleri, iş arkadaşları ve dolaysız raporlar gibi diğer kaynaklarla karşılaştırıldıklarında şöyle bir görünüm sergilerler:

- Abartılıdır.
- Kriterler arasında fazla ayırım yoktur.
- İnsanlar arasında fazla ayırım yapmazlar.

Amirlerin görüşlerine dayalı performans değerlemede üstlerin tarafsız olmaları çok önemlidir. İnsan Kaynakları Yönetimi özellikle yöneticilerin tarafsızlıkları konusunda, yöneticinin iyi ilişkiler içinde olmadığı çalışanların mağdur olmamalarına özen göstermelidirler [Fındıkçı, 2000: 308].

3.8.2. 90 Derece Geribildirim: İş Arkadaşlarının Değerlendirmesi

Yanal veya 90 derece geribildirim, iş arkadaşlarından gelir çok kaynaklı sistemler üstüne yayınlanan araştırmaların %90'ından fazlası bizim burada daha geniş anlamıyla iş arkadaşı değerlendirme diyeceğimiz arkadaş değerlendirmeleri üstünerdir. Bu araştırmalar, iş arkadaşlarının, tek kaynaklı değerlendirmeler ile (birinci amir ya da kendi kendine) karşılaştırıldığında, şu açılardan daha iyi geribildirim verir:

- Güvenilir (doğru ve birbirleri ile tutarlı)
- Geçerli (en yüksek puana sahip insanlar sonunda terfi alırlar)
- Geribildirim alanlar için güvenilirliği vardır.

Her ne kadar iş arkadaşları çok kaynaklı süreçte kaliteli veri sağlasalar da tek kaynak olarak kullandıklarında yetersiz kalırlar, dolayısıyla değerlendirilen kişi iş arkadaşları ile olan ilişkisine bağlı olarak bu kişilerin kendi hakkındaki değerlendirmelerine güven duymayabilir [Polat, 1994: 51].

Şirketlerin çoğunun kaliteli geribildirim verecek derecede temasta bulunmuş aynı derecede elemanı yoktur ve böyle iş arkadaşları olsa bile, deneyim, eğitim ve çalışma sorumluluklarından doğan farklılıklar iş arkadaşının yetenekleri hakkında yeterli kalitede bilginin verilmesini önleyebilir.

Performans değerlendirme olayında iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmenin tahmin geçerliliğinin üstlere göre daha iyi olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır [Hamilton, 1983: 71]. Ancak sıralama (ranking) yapmaları istendiğinde eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir [Uyargil, 1994: 34].

3.8.3. 180 Derece Geribildirim: Yükselen Eleştiri

Çoklu dolaysız raporlar 180 derece geribildirim sağlar. On yıl önce, lidere rapor verenlerin geribildirimi sağladığı yükselen eleştiri içeren çok kaynaklı projelerin sayısı yirmi beşte biri bile bulmuyordu. Yükselen geribildirim, geleneksel yönetim

düşüncesine göre kültüre ters olarak görülüyordu. Yine de, şirket kültürleri önemli ölçüde değişti ve bugün anketler %90'ın üstünde çok kaynaklı değerlendirme projesinde geribildirim kaynağı olarak dolaysız raporların kullanıldığını göstermektedir.

Dolaysız raporlar, iş arkadaşlarının sağladığından biraz daha kaliteli bilgi sağlar. Denetleyenler ve dolaysız raporlar, iş arkadaşlarının bütün olumlu yönlerini içerdiğinden ve ara değerlendirme görüşmeleri ile belirlenmiş daha yüksek doğruluk oranına sahiptir. Böylece değerlendirme takımı üyeleri arasındaki tutarlılık da ölçülür. Şirketlerin çoğu meslektaşlarının ve dolaysız raporların birlikte kullanıldıklarında doğru ve tutarlı değerlendirmeler sağladığını söylemektedirler.

Liderler, raporlarının bir birinci amire takılıp iyi bilgi sağlamayacağından endişe duyarlar. Bu yüzden, çalışanların kariyerini etkileyecek kararlarda dolaysız raporlar veya diğer kaynaklar kullanılırken, değerlendirmeyi yapanlara karşı kin duyma ve intikam almaya kalkma gibi şeyleri önlemek için denetleyenlerin mutlak gizliliği gibi güvenlik kıstasları içermesi gerekir.

3.8.4. 360 Derece Geribildirim

Tam 360 derece geribildirim değerlendirmesi; geribildirim sağlayanların, çalışanın etkilenme çevresinin; yani çalışma ağı bilgisinin bir parçası ve çalışanın iş alışkanlıklarını en iyi bilen kişiler olduklarını düşünür. Diğer kaynaklar, takım üyeleri, iç müşteriler ve dış müşterilerdir.

3.8.4.1. Takım Üyeleri

Takım üyeleri, meslektaşlar ve dolaysız raporlar gibi, mükemmel geribildirim sağlar. Bir anlamda takım üyeleri de meslektaşlardır. Çalışanla yeterli derecede temasta bulduklarında doğru ve akıllı dolu bilgi sağlarlar.

3.8.4.2. İ Müşteriler

Çalışanla yeterli derecede işle ilgili temas kuran iş ortakları da mükemmel kaynaklardır. Bir grup olarak, onların geribildirimleri takım üyelerinin geribildirimine benzer; yalnız daha az bir ara değerlendirme sözleşmesi ve kriterler arasında daha az fark vardır.

3.8.4.3. Dış Müşteriler

Dış müşteriler, çalışanlar hakkında mükemmel güvenilirliğe sahip bilgi sağlayabilirler. Dış müşteriler, bireylerin yerine, daha çok çalışma grupları ya da takımlar hakkında geri bildirim sağlamayı tercih ederler.

Dış müşteriler diğer bütün geribildirim kaynaklarından farklıdır. alışanlarla aynı kültürü paylaşmazlar ve diğer kaynaklardan daha olumludurlar. Yaptıkları değerlendirmeler 10 puanlık bir ölçekte 1,5-2 puan daha yüksektir. Dış müşterilerle ilgili olarak aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Dış müşterilerin verdiği geribildirim diğer kaynaklardan ayrı tutulmalı,
- Ancak kriterler ve güvenilirlik konuları belirlendikten sonra dış müşteriler bilgi için kullanılmalı,
- Anket 5-10 maddeyle sınırlı tutulmalı,

Sadece on yıl önce, 360 derece geribildirim adındaki bu yeni modeli çok az insan biliyordu. Artık, büyük şirketlerin çoğunda, en azından gayri resmi ve gelişim amaçlı süreçlerde, deneyimli kullanıcılar bulunmakta. Üstelik, 360 derece geribildirim gittikçe daha çok şirket tarafından uygulanıyor. 360 derece geribildirim hakkında reklamlar dışında ilk ciddi yayın, 1993`ün sonlarında basılmıştı. Şimdi bu terim, iş dünyasından olanlar ve olmayanlar tarafından sıkça kullanılıyor. İnsan kaynakları çalışanları, yöneticiler ve çalışanlar bunu etkili ve verimli değerlendirme için sağ duyulu bir yaklaşım olarak görüyor.

3.9. 360 Derece Geribildirim Uygulamaları

360 derece geribildirim kullanılabileceği pek çok alan bulan şirketler, bu sistemlerin yalnız insan gelişimi için mi; yoksa hem insan gelişimi hem de performans yönetimi için mi uygun olduklarını araştırmaktadırlar.

3.9.1. Gelişim Geribildirimi ve Uygulamaları

Gelişim geribildirimi kavramı, Center for Creative Leadership tarafından ortaya atılmıştır. Bu kavram, bir çalışanın etki çemberi içindekilerin o çalışanın gelişimini etkileyeceğini öne sürer. Gelişim geribildirimi, performans geribildirimi ile hemen hemen aynı şekilde elde edilir. İkisi arasındaki fark sonuçtaki bilgiyi kimin kullandığında saklıdır.

Gelişim geribildiriminde bilgi, kimin hakkında toplandıysa onda kalmalı. Başka bir deyişle, çalışanın birinci amiri gelişim geribildirimini görmemelidir. Bu kavramın arkasındaki düşünce, eğer geri bildirim olumlu değilse çalışanın zarar görmesini önlemektir. Bu gizlilik açık bir ortam sağlar:

- Geribildirim sağlayan çalışanlar gerçekten dürüst olamaya çalışırlar.
- Geribildirim alan çalışanlar kendilerini savunmaya çalışmak yerine dinlemeye daha çok özen gösterirler.
- Çalışanlar sonuçları, salt birinci amir kaynaklı geri bildirimden daha güvenilir bulurlar çünkü değerlendirenlerin zararlı geribildirim vermek için bir nedenleri yoktur.
- Seçim kararları için gerekli yasal işlemlerin yapılması gerekmez, çünkü bu bilginin terfi ve ödeme kararlarına bir etkisi yoktur [Noe, 1999].

3.9.2. Geribildirim Sonuçlarını Kimin Göreceğine Karar Vermek

Çalışanlar, gelişim geribildirimlerinin kimin göreceğine karar verirler. Çalışan, davranış geribildirimini gizli tuttukça, bu bilgi gelişim geribildirimi olarak kalır, çünkü birinci amir hakkında hiçbir şey bilmediği bilgiyi kullanamaz.

360 derece geribildiriminin ilişkilendirilmediği veya bağlanmadığı bir şirket politikası 360 derece geribildirim performans değerlendirmelerindeki etkisini kaldırabilir. Yine de, çalışanların değerlendirme sonuçlarını birinci amirlerle paylaşmaları yaygınlaşırsa süreç çabucak salt gelişimden, gelişim ve performans sürecine dönüşür. Bu durumda sonuçları saklı tutmayı seçen her çalışanın düşük sonuçlar aldığından şüphelenilecektir.

Şirketlerin çoğu 360 derece geribildirimi çalışanlara yardım edebilecek bir gelişim aracı olarak kullanırlar. Gelişim uygulamaları; performans gelişimi, performans antrenörlüğü, T KY ve şirket bilinci adları altında gösterilmiştir. Sonuçta çalışanın iş performansında gelişme sağlanacağından çalışana bilgi aktarmanın hiçbir sakıncası yoktur.

3.9.3. Performans Gelişimi

360 derece geribildirimi kullananların çoğu, bunu çalışanların performans gelişimi için kullanmaktadırlar. Her çalışan bir iç müşteriye nasıl hizmet ettiğini anlamak için bu bilgiyi kullanabilir. Bilgiyi, performansını geliştirmek için kullanıp kullanmamak çalışanın kendisine kalmıştır. İş arkadaşlarından gelen geribildirim çoğu insanı motive ettiği için gelişim geribildiriminin çalışan üzerinde olumlu etkileri olacaktır.

3.9.4. Performans Antrenörlüğü

Buradaki geribildirim, davranış özellikleri ve iş yeteneklerine odaklandığı için, performans antrenörlüğü yararlı bir gelişim uygulamasıdır. Değerlendirilenlerin, aldığı bilgiye dayalı olarak akıllı hareket planları oluşturmasını sağlar. 360 derece geribildirim süreci, performans antrenörünün yerine kullanılabilir, harekete odaklı güvenilir davranış geribildirimi oluşturur.

3.9.5. Toplam Kalite Yönetimi

360 derece geribildirim, iç ve dış müşterilerden, takımlardan, proje çalışmalarından, müşterilerden ve pek çok şirketin T KY kullandıkları diğer uygun kaynaklardan bilgi sağlar.

Müşteri hizmetleri geribildiriminin bir uzantısı olarak, takım geribildirimini genellikle şu yaklaşımlardan birini benimser; takımla ilgili geribildirim ya da bir bireyin takıma katkısıyla ilgili geribildirim. Kullanıcılar müşteri hizmetleri geribildiriminin yararlarını bir kere gördükten sonra müşterilerden de takımları veya bireylerle ilgili benzer geribildirim isterler.

3.9.6. Şirket Bilinci

Şirket çapında gelişim amaçlı kullanılan 360 derece geribildirim süreçleri şirket bilinci oluşturmak için zengin bilgi sağlar ve bu şekilde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tespit eder. Benzer raporlar, bölümlerin birleşimi birey birimlerinin güçlü oldukları yönleri ve geliştirilebilecek alanları belirler.

Gelişime yönelik 360 derece geribildirim şirket kültürünü de sağlamlaştırabilir. Mesela; Eastman Kodak, daha çok yaratıcılığa odaklı bir 360 derece geribildirim kurarak şirkette yaratıcılığın en çok katkısı olan bireyleri bulur ve onları ödüllendirir. Westinghouse ve Borden, güvenlik davranışlarına odaklı bir gelişim davranış geribildirim süreci oluşturmuşlardır. Çeşitlilik ve sürekli öğrenme ile ilgili kültür değişiklikleri, yeni kültüre en uygun davranışları gösteren kişilerin bulunup değerlendirildiği bir geribildirim anketi yoluyla bu kişilerin bulunup teşvik edilmesiyle sağlamlık kazanır [Edwards & Ewen, 1996].

360 derece geribildirim süreci, birey ve takım davranışlarına şirket strateji ve değerlerine uydurur. Mc Donnel Douglas şirketi, çalışanlarının on iki şirket değerine daha iyi uymalarını istediğinde, bir çalışan tasarım takımı bu değerleri özel davranış şekillerine dönüştürdü. Bu davranış şekillerini gösteren Mc Donnel Douglas çalışanları ortaya çıkarıldı ve şirket değerlerini destekledikleri için ödüllendirildiler.

3.9.7. Performans Geribildirimini ve Uygulamaları

Performans yönetimi için kullanılan 360 derece geribildirimini, gelişim geribildirimini ile neredeyse aynıdır. Farklı olduğu tek nokta, çalışanın davranış geribildirimini birinci amirle paylaşılır. Birinci amir bu bilgiyi performans değerlendirmesini yaparken

kullanır. Birinci amirle 360 derece geribildirim sonuçlarını gördükleri ve kullandıkları için performans yönetim uygulamalarının göreceli olarak daha kapsamlı olması gerekir. Çünkü çalışanın kariyeri üzerinde muhtemel etkiye sahiptir. Gelişim uygulamalarıyla karşılaştırıldığında, performans yönetimi uygulamalarında daha çok şey gerekir:

- İşle ilgili olma: Performans ölçüsü işle ilgili mi?
- Anket gelişimi: Özellikle içeriğin geçerliliği. Anket, ölçmeyi amaçladığı şeyi anlaşılır bir dille ölçmekte mi?
- Yasal düzenlemeler: Yasal koruma da dahil. Ölçüm süreci seçim kararlarıyla ilgili yasal düzenlemelere uymakta mı?
- Süreç eğitimi üstüne yasa ve uygulama hususları: Geribildirim alanlar ve sağlayıcılar süreç için yeterli şekilde eğitilmiş mi?
- Süreç ve istatistik güvenliği: Bilimsel ilkeler kullanılarak muhtemel hata kaynakları belirlenip, mümkün olan yerlerde ortadan kaldırılmış mı?
- Kullanıcı güvenilirliği ve geçerliliği: Kullanıcılar süreci destekleyip onu adil ve geçerli görmekte mi?

Bu konular gelişim uygulamaları için önemli değildir; fakat bilgi geçersizse bile bir çalışanın kariyerini zedelemeyecektir. Fakat, 360 derece geribildirim çalışanın kariyerinde bir öneme sahip olduğunda değerlendiricilerin geçersiz geribildirim sunma ihtimalleri artar. Bu yüzden, burada 360 derece geribildirim sürecinin uygulanması sırasında çalışanlara genel adaletin sağlanabilmesi için daha iyi güvenlik önlemleri alınmalıdır.

360 derece geribildirim performans uygulamaları, performansın değerlendirilmesi, performans yönetimi, telafi etme ve akıllı karar sistemlerinden oluşur.

3.9.7.1. Performansın Değerlendirilmesi

Performansın değerlendirilmesi için kullanılan 360 derece geribildirimi, çalışanın “başarılı mıyım?” sorusuna cevap vermesini sağlar. Çalışanla düzenli olarak birlikte çalışanlar, bunlara genellikle birinci amir de dahildir, bu soruya verilecek en iyi cevabı

sağlarlar. Birinci amirle ilişki içindeki çalışan bu bilgiyi en iyi nasıl kullanabileceğini öğrenebilir.

3.9.7.2. Performans Yönetimi

360 derece geribildirim sistemi mükemmel performans yönetim desteği sağlar. Çünkü çalışanın güçlü olduğu alanlarla gelişmeye ihtiyaç duyduğu alanları belirler. Pek çok kaynaktan alınan davranış geribildirimini hem kapsamlı hem de özgündür.

Karşılaştırıldıklarında, tek kaynaklı performans bilgisi hafif ve genel bir geribildirim oluşturur. Çünkü tek dereceli sistemler büyük miktardaki özgün bilgiyi bir araya getirip yığmaya ve genelleştirmeye meyillidirler. 360 derece geribildirim süreci, yapısından dolayı, her önemli yetenek ve beceri üstüne temiz bir geribildirim sağlar. Kullanıcılar bu bilgiyi değerlendirebilirler ve performans planları üstüne bilinçli kararlar alabilirler. Ayrıca, 360 derece geribildirim süreci son derece özgün olduğundan, çalışanlar her konudaki yeteneklerini gözlemleyebilirler.

3.9.7.3. Akıllı Karar Sistemleri

Şirketler, yeniden yapılanma ya da düzenleme, yönetici planlaması, atamalar ya da diğer seçim kararları gibi, zor kararlar almak zorunda kaldıklarında somut bilgiye ihtiyaç duyarlar. 360 derece geribildirim süreci diğer performans değerlendirme süreçlerinden daha güvenilir, geçerli ve tutarlıdır. Mesela; bir şirket 360 derece geribildirim sonuçlarını izleyerek pek çok defa terfi kararları hakkında akıllı karar sistemleri geliştirebilir. Bu tür bir izleme sistemi geçerli seçim kriterleri sağlayarak şirketin çalışanlarını en uygun yerlere atmasını sağlar.

3.10. 360 Derece Geribildirim Geleceği

Şirketler verimliliği artırmak yönünde gittikçe daha fazla çalışmaktadırlar. 360 derece geribildirim sistemi verimliliği artırmak için bir ateşleyici görevi görmekte; çünkü başkalarından gelen geribildirim, davranış değişikliklerinde en önemli güdüleyicidir.

360 derece geribildirim sürecinde yapılan yenilikler ve yazılım teknolojileri daha adil, tutarlı ve geçerli sistemler oluşturmaktadırlar.

Kullanıcılara istedikleri takdirde ve hatta otomatik olarak bilgi sağlayan akıllı sistemler, insan kaynakları karar mekanizmasında bir devrime yol açacaktır. Akıllı sistemler, uzman bilgisini kullanıcılara hizmet edecek bir şekilde sunmaktadırlar. 360 derece geribildirim, hem bir bilgi toplama aygıtı olarak, hem de bunu uygulama yolu olarak sürekli olarak akıllı sistemlere katkıda bulunacaktır. Akıllı sistemler 360 derece geribildirim sistemleriyle birleştirilerek daha hızlı, kullanımı daha kolay ve daha iyi hale getirilebilir. Mesela bu sistemler çalışan performansı hakkında kilit bilgi sağlamayacaktır; fakat bunları geliştirmenin yollarını sunacaktır.

Gelecekteki performans ölçüleri, daha kendine dönük iş gücü oluşturacaktır. Çalışanlar, kaliteyi araştırmaya başlayacaklar ve pazardaki performansları hakkında bilgi veren pazar araştırmalarına ve satış raporlarına benzer sürekli performans ölçüleri kullanmaya başlayacaklardır. Çalışanlar, hem iç hem de dış müşterilerden bilgi almaya başlayacaklar, birlikte çalıştıkları iş arkadaşları, şirket ve kariyer gelişimine bağlılık olacaktır [Edwards & Ewen, 1996: 214].

Sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de gerçekçi bir katma değer sağlamayacaktır.

21. yüzyılda çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı İNSAN olacaktır. 360 derece değerlendirme organizasyonunun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağı olacaktır [Arslan, 2001].

3.10.1. Entegre İnsan Kaynakları Sistemleri

Şirketler daha az harcamayla daha çok şeyler yapma isteği duydıklarından, performans değerlendirmeleri, insan verimini artırmanın kilit ögesi olacaktır. Bir şirketin başarı etmenlerinin düzgün değerlendirilmesi, şirketin gerekli yetenek alanlarında zaten yeterince güçlü olan bireyleri işe almasını sağlayacaktır. Tutarlı performans ölçüleri, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını doğru hesaplayacak ve eğitim verimliliğini geliştirmek için daha kapsamlı ölçüler alacaktır.

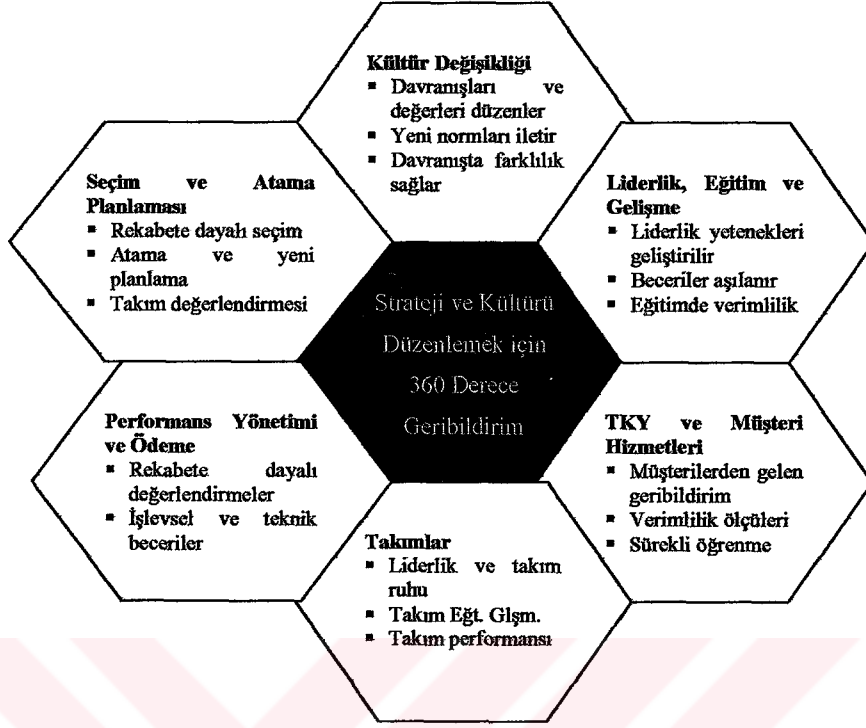
Tanıma ve ödüllendirmenin motive edici yönü artacaktır; çünkü çalışanlar başka şey değil, performansı ödüllendirecektir. Başarı etmenlerinin doğru ölçülmesi, çalışanların iş üstünde kendi başarılarını gerektiren alanlarda ve şirketin genel üretiminde daha verimli hale gelmelerini sağlayacaktır. Muhtemelen, en önemlisi, adil ve doğru performans ölçülerinin ikramiye ve terfilerin doğru insanlara verilmesini sağlaması olacaktır.

Ek araştırmalar 360 derece geribildirim sistemlerinin doğruluk, tutarlılık, adillik ve geçerliliğini destekledikçe şirketler bu sistemleri benimseyerek doğru performans ölçüleri uygulamaya başlayacaklardır. 360 derece geribildirim birey davranışlarını, şirket değerlerini uydurmak için ve birey, takım ve şirket öğrenimini sürekli olarak mümkün kılmak için kullanabilecektir.

360 derece geribildirim sistemlerinin kazandıracığı şeyler arasında, diğer insan kaynakları süreçleri ile entegrasyon da yer almaktadır.

360 derece geribildirim süreçleri daha adil ve daha düzgün çalışan ve şirket kararları alınmasını sağlayacaktır (Şekil 6). Mesela; kültür değişikliği, 360 derece geribildirim sistemi kullanılarak hedeflenen şirket amaçlarına uydurulacak, iletilecek ve değerlendirilecektir. Geleceğin liderliği için gerekli ana yetenekler ya da başarı etmenleri 360 derece geribildirim anketlerinde yansıtılacak ve çalışanların ve liderlerin gelişimini sağlayacaktır.

Şekil 6: Stratejik İnsan Kaynakları Karar Süreç Entegrasyonu



Kaynak: Edwards, 1996: 126.

Kullanıcılar, kültür değişikliği sürecindeki davranış geri bildirimini ilk kez kullandıklarında, bunu liderliği, eğitimi ve gelişimi desteklemek için de kullanmak isteyecekler. Müşteri hizmetleri hareketi, kullanıcıların geribildirim alanlarını genişlettikçe özdeki becerilerle birleştirilecek ve dış müşterileri saracaktır. Aynı şekilde takımlar, müşterilerden aldıkları kaliteli değerlendirme bilgisi ile destekleneceklerdir. Takım üyeleri, gerekli olduğu zamanlarda takım üyelerinden de geribildirim alacaklardır.

Doğal olarak, yeni süreç daha adil ve düzgün olduğunda kullanıcılar performans değerlendirmeleri ve ödeme politikalarını desteklemekte de kullanılmalarını isteyeceklerdir. Yöneticiler 360 derece değerlendirmenin güvenilir bilgi sağladığını gördüklerinde onu seçim, atama ve terfi kararlarını alırken de uygulayacaklardır. 360 derece geribildirim, insan kaynakları karar sürecinde bir kaynaştırıcı görevi görür, çünkü kaliteli değerlendirme bilgisi kalitesiz değerlendirme bilgisinin yerini alacaktır.

360 derece geribildirim sistemlerinin kazandıracığı başka bir şey ise akıllı sistemlerde ne tür gelişmeler olacağıdır. Bu akıllı sistemlerin öğeleri bazı şirketler tarafından alan testinde kullanılmaya başlanmıştır.

3.10.2. Akıllı Sistemler

Geleneksel değerlendirme sistemleri yalnızca veri topladıkları ve raporu standart olarak saptadıkları için gelişmemişlerdir. Akıllı değerlendirme sistemi ise, etkileşimli olduğundan geribildirimi sağlayanlarda kendi sorunlarını sorabileceğinden, senaryolar oluşturabileceğinden ve olaylardan örnekler verebileceğinden daha fazla gelişmiştir.

Öğrenme modelleri adı da verilen akıllı sistemler, deneyim yoluyla gelişecek ve topladıkları bilgiyi performans verimliliğini en iyi tahmin edecek şekilde işleyeceklerdir. Mesela; bir öğrenim sistemi bazı etmenlerin çalışan verimliliğinde çok önemli olduğunu bulursa bu etmenler değerlendirme ve geliştirmede vurgulanacaktır. Bu öğrenme modelleri geniş bir standart beceriler listesi yerine asıl ne tür becerilerin geliştiğine bakacaktır. Akıllı karar sistemleri zengin fırsatlar sunar. 360 derece geribildirim modeli, şunları yaparak akıllı sistemler için merkezi bir öge haline gelecektir:

- Gerekli bilgiyi genişleten araç; mesela hedeflenmiş yetenekleri değerlendiren bir 360 derece geribildirim sistemi düzenlenip otomatik olarak eğitim ve gelişime yönelik davranış etkilerini göstermeye ayarlanabilir.
- Her bir durumun içeriğini değerlendirmeye yarayacak ek model; mesela istihbarat toplayan 360 derece geribildirim sistemi, katılımcılar için eğitim ve gelişim önerileri yapacak şekilde planlanacaktır.

4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER VE ÖNERİLER

Bu bölümde önce 360 derece geribildirim uygulamalarını savunan ve uygulamalara karşı getirilen görüşlerden bahsedilecek, hemen ardından ise 360 derece performans

değerlendirme sisteminin önündeki engellerden söz edilerek çözüm önerileri ortaya konulacaktır.

4.1. 360 Derece Geribildirim Uygulamalarını Savunan ve Uygulamalara Karşı Getirilen Görüşler

En büyük tartışma 360 derece geribildirim performansı yönetimi için kullanıp kullanmamak üstünedir. Bu konular performans yönetiminde 360 derece geribildirim sistemi hakkındaki özel görüşler iletilerek açıklanmıştır.

4.1.1. 360 Derece Geribildirim Uygulamalarını Savunan Görüşler

360 derece geribildirim uygulamalarını savunan görüşler çok kısa bir şekilde aşağıda sunulmuştur.

4.1.1.1. Yaygınlık Kazanması

360 derece geribildirim kullanımını en çok destekleyen görüş pek çok şirketin süreci performans yönetimi için kullanmayı planlamasıdır.

4.1.1.2. Pazarın İstemesi

Dış müşteriler, en iyi ürünü sağlayan şirketlerle çalışmak ister. Eşit kalitede ürünler sağlayan şirketler arasında karar vermek için onların iş yapma şekline bakılır. Çalışan verimliliği ve memnuniyeti, ürün kalitesi ve müşteri hizmetleri 360 derece geribildirim ölçülebilen öğeleridir. Şu anda 360 derece geribildirim sürecini uygulayan şirketlerin çoğu şirketleri hakkında içe bakış kazanmakta ve 360 derece geribildirim süreçlerini rakiplerine karşı bir avantaj olarak görmekteler.

4.1.1.3. 360 Derece Geribildirim Güvenilir ve Geçerli Olması

Çok kaynaklı sistemler, tek kaynaklı sistemlere göre tutarlı, düzgün ve geçerlidir. Akademik araştırmalar ve alan araştırmaları çok kaynaklı değerlendirmelerin tek

kaynaklı sistemlerden daha adil olduğunu göstermiştir. Ödemeler ve terfiler hakkında kararlar verirken, bulunabilen en iyi bilgiyi göz ardı etmek mümkün değildir.

4.1.1.4. Çalışanların İstemesi

Resmileşmiş bir süreç sunan şirketler, içerden, çalışanlarının ve takımlarının çok kaynaklı sistemler kullanarak kendi hantallıklarını keşfettiğini fark ederler. Bu yöntem kısmen etkilidir. 360 derece geribildirim bilgisini gelişim için kullanan şirketler çalışanlarının gönüllü olarak bilgiyi amirleriyle paylaştıklarını söylüyorlar. 360 derece geribildirimi performans yönetimi için kullanmak sadece pek çok çalışanın gayri resmi olarak kullandığı bir süreci resmileştirir.

4.1.1.5. Geribildirim Ödeme/Politika Kararları için Kullanılması

Şirketler ödeme kararları için doğru ve güvenli performans ölçülerine ihtiyaç duyarlar. Doğru performans ölçülerine sahip olmayan ödeme kararları eşit olmaz ve insanların iş performansıyla kendilerini geliştirmeye yönelik isteklerini zedeler. 360 derece geribildirim, yöneticiler ve çalışanlar için daha güvenilir, kaliteli performans ölçüleri sunar. Bu sayede şirketler performans ikramiyesi ya da alternatif ödeme gibi ödeme kararları alırken daha tutarlı olurlar, böylece çalışan motivasyonu artar. Çalışanlar, gerçekten düzgün çalışmalarının karşılığını aldıklarını gördüklerinde daha düzgün çalışmak isteyeceklerdir.

4.1.2. 360 Derece Geribildirim Uygulamalarına Karşı Getirilen Görüşler

360 derece geribildirim kullanmaya karşı getirilen görüşlerin çoğu deneyimle çözülmektedir.

4.1.2.1. Geribildirim Gelişime Yönelik Etkisini Kaybetmesi

360 derece geribildirim, performans ölçümü için kullanıldığında geribildirim sağlayanlar bilginin bazılarının kariyerini etkileyeceğinden korkarak söylenmesi gereken şeyleri söylemeyebilirler.

Deneyimler bu korkuyu desteklememektedir. İnsanlar meslektaşları hakkında geribildirim sağlarken çok samimi olmaktadır. Bilginin gelişim için mi, performans ölçümü için mi kullanıldığının önemi yoktur. Eğer bir şirket gelişim geribildirimini kaybolacağından gerçekten korkuyorsa buna getirilecek pratik bir çözüm, anketi iki kısma bölmektir. Biri gelişim için, diğeri de değerlendirme içindir. Böylece değerlendirenler sadece gelişime yönelik (ve birinci amirle paylaşılabilen) maddeler için geribildirim sağlayabilirler.

4.1.2.2. Hesaplayanların Hesapları Abartması

Geribildirim sağlayanlar sağladıkları bilginin birilerinin kariyerini zedeleyeceğinden korkarlarsa oranları abartabilirler.

Alan araştırmaları; değerlendirenlerin (sonuçların gelişim için ya da değerlendirmeye yönelik olduğu fark etmez) dürüst ve diğer sistemlerdekinden daha tutarlı olduklarını göstermektedir. Du Pont, Current, Inc. Fidelity Bank, Arizona State University ve Meridian Oil şirketlerindeki alan çalışmaları bir şirket gelişim geribildiriminden performans geribildirimine geçtiğinde hesaplamadaki dağılımın önemli derecede değişmediğini göstermiştir.

4.1.2.3. Kullanıcının İsteğinin Sistemi Yönlendirmesi

Geribildirim sağlayanlar geçersiz hesaplama stratejileri güdebilir (mesela bir arkadaşına yardım etmek ya da bir rakibe zarar vermek için) ve hatta kendilerine menfaat sağlayıp başkalarının ayağını kaydırmaya çalışırlar.

Araştırmalar, bu tür şeylerin salt gelişim uygulamalarında da meydana gelebileceğini göstermiştir. Başlangıçtaki salt gelişim projelerinde bile 24 değerlendiriciden biri açıkça, geçersiz geribildirim vermektedir. Değerlendirenleri, verdikleri geribildirimden sorumlu tutan güvenlik önlemleri bu sorunu halleder. Aynı şekilde akıllı hesaplama, geçersiz değerlendirilenlerin etkisini kaldırabilir. Şekil 7'de değerlendirme ve ödemelerde 360 derece geribildirim kullanımına getirilen olumlu ve olumsuz görüşler çok özet bir şekilde gösterilmiştir.

Şekil 7: Değerlendirme ve ödemelerde 360 derece geribildirim kullanımına getirilen olumlu ve olumsuz görüşler

OLUMSUZ GÖRÜŞLER	ÇÖZÜMÜ
Gelişime zarar verir.	Değerlendirmede performansı etkilemeyecek bir kısım oluşturulmalıdır.
Puanları abartır.	Akıllı hesaplama ve değerlendirici güvenilirliği sağlanmalıdır.
Kullanıcılar sistemi yönlendirir.	Akıllı hesaplama ve değerlendirici güvenilirliği sağlanmalıdır.
OLUMLU GÖRÜŞLER	AÇIKLAMASI
Halen kullanılmaktadır.	Pek çok şirket bu tür bilgiyi kullanmaktadır.
Pazar sürümlüdür.	Kullanıcılar her an kendi pazarlarına uygun sistemler tasarlıyorlar.
Güvenilirlik ve Geçerlilik	Deneyler ve araştırmalar sürecin geçerliliğini ispatlamıştır.
Çalışan sürümlüdür.	Çalışanlar 360 derece geribildirim sistemlerinin kullanılmasını istiyor.

4.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Önündeki Engeller

360 derece performans değerlendirme sisteminin olumlu olduğu gibi olumsuz yönleri; bir başka deyişle önünde değişik engeller de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri ve önündeki engelleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Potansiyel tehlikeler aşağıda sıralanmıştır (Bu bölüm; 'daki makalelerden, P.Bnb. Salih AKYÜREK'in 7-8 Mart 2002 tarihli "360 Derece Değerlendirme Sistemi Tasarım Hazırlık Belgesi" adlı raporundan ve çeşitli şirketlerin insan kaynakları departmanında çalışan yetkili kişilerin fikirlerinden istifade edilerek hazırlanmıştır) :

4.2.1. Yapısal ve Ortamsal Engeller

Kurumun büyüklüğü, ünitelerin coğrafi dağılımı, organizasyon yapısı ve kadrolamada standartlığın ve standartlaştırmaya dönük sayısal bazda bir altyapının yeni hazırlanıyor olması, personel desteklemede (atama) şubeler arasında sayısal ve nitelik bazında farklılaşmanın ve kabul görmüş bir hiyerarşinin olması tasarım için pilot uygulama aşamasında ve müteakiben pek çok engeli de beraberinde getirecektir.

Performans değerlendirmesi bilişsel modellerine yöneltilen önemli bir eleştiri, değerlendirmelerin gerçekleştiği ve değerlendirmeleri doğrudan etkileyen dinamik ortamın dikkate alınmamış olmasıdır. Murphy ve Cleveland (1995) (Sümer, 2000’de geçen şekliyle), ortamsal faktörlerin değerlendirme sürecini etkileyen en önemli değişkenler arasında yer aldığını vurgulamışlar ve bunu alternatif olarak ileri sürdükleri bir modelde ele almışlardır.

4.2.2. Kültürel Engeller

Kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkisi o kadar derin bir düzeyde gerçekleşir ki bu etkinin farkına bile varılmaz. Bu, son derece doğal olduğu düşünülen ve bu yüzden de birçok sosyal davranış teorisyeninin dikkate bile almadığı otomatikleşmiş düşünce sistem ve şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olur. Dolayısıyla, herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramlar bir çok yönüyle diğer kültürlerle uymamaktadır (Triandis, 1983:139).

Kültürel farklılıkların algılanamaması sonucu, tek bir yönetsel ve örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak yönetim stilleri ve insan kaynaklarının yönetimine yönelik stratejiler geliştirmek yanıltıcı olacak ve kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlara, çalışan insanın davranışlarına nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, büyük yönetim ve örgütlenme yanlışlarına neden olacaktır (Sargut, 1994:99-100).

Araştırmalar Türkiye ortamına uyarlanmaya çalışılmalıdır. Temel teori doğru olabilir, ancak yerel değerlere daha uygun hale gelmesi ve daha geniş bir kültür yelpazesinde uygulanabilmesi için biraz değiştirilmesi gerekebilir (Boyacıgiller, 2000:15-16).

Ramamoorthy ve Carroll (1998), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kültüre uyumlu olmak zorunda olduğunu gösteren çalışmalara dikkat çekerek, özellikle toplulukçu ve bireyci kültürlerin, diğer insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi, performans değerlendirme uygulamalarında farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yazarlara göre sistematik performans değerlendirmesi yaklaşımı ve değerlendirme ve/veya geribildirim süreçlerine çalışanların katılmasının bireyci bir yaklaşımla daha uyumlu olduğunu ileri sürmüşlerdir.

ABD ve Kanada'da insan kaynakları uygulamalarının yöneticilerin inanç ve varsayımlarından bağımsız geliştiği gözlenmiştir. Bunun en belirgin sebebi, insan kaynakları yönetimi konusunda diğerlerine göre çok daha uzun bir geçmişe ve tecrübeye sahip bu ülkelerde, uygulamalar kurumsallaşmış bir yapının uzantısıdır. Henüz kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmediği Türkiye gibi ülkelerde ise yönetici kadrolardaki kişilerin inanç ve düşünceleri insan kaynakları uygulamalarında belirleyici rol oynamaktadır (Aycan ve Kanungo 2000:48).

Hofstede'in (1980) Türkiye'yi de içeren geniş kapsamlı kültürler arası çalışmasında Türkiye, g aralığının ve belirsizlikten yüksek olduğu, genel olarak duygusallıkla özdeşleştirilen değerlerin baskın olduğu, oldukça toplulukçu bir kültür olarak tanımlanmaktadır.

Kozan ve İlter'e (1994) göre, yine yüksek güç aralığına paralel olarak, Türk yöneticiler katılımcı bir yaklaşım sergilememekte, astlar da katılımcı bir amir yada lideri çok tercih etmemekte ve amirleriyle görüş farklılıklarını ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Ayrıca, atışma çözümünde yüz yüze gelme taktiği Türk insanı arasında fazla tercih

edilmemekte ve genellikle üstlerin destekleyici arabulucu rolünü üstlenmeleri etkili olmakta ve tercih edilmektedir.

Türkiye gibi, güç aralığının (*power distance*) göreceli yüksek olduğu kültürlerde ideal lider babacan bir patron iken, düşük olan kültürlerde ideal lider yetenekli ve yetkin bir demoktrattır. Bu nedenle de güç aralığının yüksek olduğu kültür ve kurumlarda, geleneksel (yukarıdan-aşağıya) performans değerlendirmelerinin daha fazla kabul göreceği ve 360 derece değerlendirme ve geribildirim verme gibi radikal ve eşitlikçi uygulamalara çok sıcak bakılmayacağı söylenebilir (Sümer, 2000).

Evrenselcilik-özelcilik (kuralcılık-ayrıcalıklık) (universalism vs. particularism) ve mantıksal-duygusal ilişkiler (neutral vs. affective relationship) kültür boyutlarının performans değerlendirme uygulamaları için bazı önemli etkileri bulunmaktadır. Evrenselcilik-özelcilik boyutu, kurumsal davranışı düzenleyen kuralların değiştirilmeye ne derece açık olduğuyla ve ayrıcalıkların ne derece kolay sağlanabildiğiyle ilişkilidir. Sistematik performans değerlendirme yaklaşımlarının evrenselci bir kültürde başarılı olma şansı daha fazladır. Mantıksal-duygusal ilişkiler boyutu ise, davranışları belirlemede mantığın mı, duyguların mı daha baskın olduğuyla ilgilidir. Mantıksal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde, işe yönelik profesyonel bir yaklaşım gözlenirken, duygusal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde işle kişisel ilişkileri ayırma zorlukları gözlenebilir. Duygusal ilişki yönelimli kültürlerde, insanların özellikle olumsuz performans geribildirimine ani duygusal tepkiler gösterebilmektedirler (Davis, 1998)(Sümer 2000’de geçen şekliyle).

Kültürümüzün tipik özelliklerini sergileyen insanlar için; ‘değişebilirlik’ derecesinin zayıf olması ve değişime direncin her zaman yüksek olması, kişiler arası açık iletişim eksikliği ve ortamsallığın yüksek olması, özelciliğin her zaman evrenselliğin önüne geçmesi, mantıksaldan daha çok duygusal ilişkilerin varlığı ve dışsallığa bağımlı bir kaderciliğin baskın olarak hissedilmesi, insan kaynakları uygulamalarının bu kültürel özelliklere uyumlandırılmasından daha çok, bu özelliklerin olumsuz etkilerinin örgüt

kültürüne yansımaları engelleyecek eğitim ve geliştirme faaliyetlerini insan kaynakları uygulamaları için zorunlu hale getirmektedir.

4.2.3. İsteksizlik

Şirketlerin çoğu performans değerlendirmelerinin uygulanma şeklini değiştirmek konusunda isteksizdirler. Deneyimli bir yönetici şu düşünceleri dile getirmektedir:

“Gelişim için gayri resmi bir 360 derece geribildirim sürecine dönüşmek rejim yapmak gibidir. Değerlendirmeleri desteklemesi için resmi bir 360 derece geribildirim sürecine geçmek kemik yapısını değiştirmek gibidir.”

Muhtemelen başka hiçbir eylem şirket yapısının merkezine performansın ölçülme şekli kadar yakın değildir. Çok kaynaklı değerlendirmeleri şirket yapısına getirmek, bu süreci ters yüz eder, çünkü değerlendirme sürecinin gücü şimdi şirket geneline yayılmıştır.

4.2.4. Modelin Test Edilmesi Zorluğu (Geçerlik Ve Güvenilirlik)

Değerlendirme süreçlerinde kullanılan farklı psikometrik ölçütlerin değerlendirme kalitesinin belirlenmesinde iki temel problem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin gösterilmesinin güçlüğüdür. Güvenilirlik için test-tekrar test yaklaşımının kullanılmasında, ölçümler arasında performansta oluşan gerçek bir değişimin ölçme hatası olarak yorumlanma olasılığı bulunmaktadır. Değerlendirmelerin geçerliğini göstermek de aynı derecede problemli görünmektedir. İkinci problem ise, psikometrik ölçütlerin değerlendirme doğruluğunun doğrudan bir göstergesi olmamalarıdır. Değerlendirmede kullanılan ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduklarının gösterilmesi, bu ölçekler kullanılarak yapılan değerlendirmelerin doğru ya da yansız olacağını garanti etmemektedir (Sümer, 2000).

4.2.5. Süreçle İlgili Gerçekdışı Beklentiler

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

4.2.6. Tasarım Aşamasındaki Hatalar

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

4.2.7. Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler

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

4.2.8. Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi

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

4.2.9. Eksik Bilgi

360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geribildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geribildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

4.2.10. 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.

4.2.11. Bütçe

Çok kaynaklı sistemleri oluşturmak için sadece bütçeye değil, bunun yanında bir proje yöneticisine, bir bilgisayar operatörüne, eğitime ve değerlendirme bilgisini yönetme, puanlama bildirme için gerekli yazılımı satın alacak ya da oluşturacak kaynağa gerek vardır. Liderler hep sorar: “Neden bedava alabileceğimiz bir şey için para ödeyelim?”. Fakat bunu bedavaya elde edemezler. Tek kaynaklı performans ölçüleri ile doğrudan ilgili masraflar düşüktür, fakat yöneticinin harcadığı zamandan belge ve yazım gereçlerine kadar uzanan dolaylı maliyetler yüksektir. Ayrıca, güvenilir ve geçerli performans ölçülerine ulaşamamakla ilgili olası masraflar da vardır. Bu husus, önemli dolaylı masraflar tek kaynaklı süreçleri çok kaynaklılarla karşılaştırırken çoğu zaman göz ardı edilir.

4.2.12. Araştırma

Çok kaynaklı sistemler üzerine yayınlanan araştırmaların çoğu küçük gruplardan elde edilmiştir. Meta – analizler, pek çok araştırmanın araştırılması çok kaynaklı süreçler için çok kaynaklı sisteme destek sağlamıştır, fakat nasıl uygulanmalı, eğitim nasıl verilmeli ve çok kaynaklı değerlendirme sistemleri nasıl geçerli kılınır gibi sorular üstüne fazla araştırma yapılmamıştır.

4.3. Öneriler

Bir şirket 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce kullanmamış ise aşağıdaki öneriler dahilinde hareket etmesi riski en aza indirecektir.

4.3.1. Geribildirim İçin Ortam Yaratmak

360 derece geribildirimden yarar sağlanabilmesi için üç koşul gerekir [Baltaş, 2003]:

1. Kurumda güven duygusunun egemen olması,
2. Geribildirim verecek kişilerin olgunluk düzeylerinin yüksek olması ve iletişim tekniklerini bilmeleri,
3. Geribildirim alan kişinin bunu bir gelişme fırsatı olarak göreceğ esneklik ve olgunlukta olması gerekir.

Böyle bir ortamın tesis edilmesi, hem bu sistemin personel tarafından benimsenmesini, hem de bu sistemle işgörenler ve şirket arasındaki entegrasyon süresini hızlandırır.

4.3.2. Gelişme Programı İle Başlamak

Eğer şirket ilk kez 360 derece geribildirim sistemini uygulayacaksa, onu kişisel gelişim ve büyüme değerlendirmelerinde bir araç olarak kullanarak işe başlamalıdır. 360 derece, her işgörenin başarısı kendi özelliklerine yöntemi konusunda uzmanlaşmış danışmanlık şirketlerinin temel görüşü şöyle; “360 derece yöntemi, alanında temel bir değişikliğe yol açar. Bu yüzden çalışanlar kendi altlarındaki ve iş arkadaşları tarafından değerlendirmeye tabi tutuldukları zaman korkuya kapılabilirler”.

Şirketler bu yöntemi kullanmaya başlamadan önce, yaklaşık bir yıl boyunca gelişme programları dahilinde kullanmalıdırlar.

4.3.3. Önce Tek Bir Departmanda Denemek

360 derece, her işgörenin başarısı kendi özelliklerine değerlendirme yöntemi için en iyi hazırlık yapma yolu, onu önce şirketin tek bir departman ya da bölümünde denemektir.

Önce tek bir departmanda denemek, hem gelecekteki muhtemel problemler için erken çözüm imkanı sağlayacak, hem de yeni sisteme geçiş için gerekli masrafları azaltacaktır.

4.3.4. Yöntemi Şirketin Belirgin Bir Hedefi İle İlişkilendirmek

Bu yöntem, nedeni herkes için açık olan önemli bir iş hedefine bağlı olarak uygulanmaya başlanmalıdır. 360 derece performans değerlendirme programına başlamanın ilk adımı, o organizasyonun bu yöntemi neden istediğini açık olarak ortaya koyabilmektir. Bir şirketin kültürünü değiştirmek de olabilir, performans yönetim sistemini geliştirmek de. Bu yöntem biri bir yerden duyduğu ya da okuduğu için uygulamaya geçmemelidir.

4.3.5. İşe Dahil Olan Herkesi Eğitmek

Bu eğitimlerde güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporları kimlerin gördüğü ve nasıl değerlendirildiği gibi konular ele alınmalıdır.

Her şey yöneticinin bu yöntemi ne kadar iyi kullandığına bağlıdır. Onu yapıcı bir süreç olarak mı, cezalandırıcı bir süreç olarak mı görmektedirler? Yöneticilerin yalnızca raporları toplaması ve insanlarla karşılıklı bir araya gelmesi yeterli değildir. Bu yöntemin nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili eğitimler verilmesi gerekir. Bir raporla karşılaştığında onun negatif yönlerini görmek insanın yapısında var, bu yüzden yöneticileri pozitif yönleri görmeleri konusunda eğitmek gerekir. Çünkü performansı geliştirmenin asıl kaldıraç budur.

Bununla birlikte geribildirim raporlarının yararlı olması için şu özelliklere sahip olması gerekir:

1. Kişiliğe dönük değil, davranışa dönük ifadeler taşıması,
2. Genelleme değil, özel durumları işaret etmesi,
3. Abartılı olmaması gerekir.

Dolayısıyla yöneticilerin ve çalışanların yeni sistemle ilgili olarak eğitilmeleri, 360 dereceye geçişi hem hızlandıracak, hem de bu sistemin çalışanlar tarafından daha çabuk benimsenmesini sağlayacaktır.

4.3.6. Takip Etmek

360 derece görüşmesinden elde edilen geribildirim bir raporla sona ermez. Tam tersine geliştirilmesi için bir planlamaya ihtiyaç vardır. Değerlendirmeler neticesinde oluşan geribildirim sonuçları ile hesaplanabilir işlemler yapılabilmekte midir? Eğer değilse çalışanlar o bulguları ihmal edebilirler.

İnsanlar kendileri hakkında yapılan değerlendirmelerin mantıksal, objektif ve verisel bir dayanağının olmasını isterler. Aksi takdirde tepki gösterirler. Söz konusu tarzda değerlendirmeler yapıldıktan ve uygun şekilde çalışanlara bildirildikten sonra, onları takip etmek, çalışanların eksik yönleriyle ilgili performanslarının artmasını sağlayacaktır.

4.3.7. Geribildirim Alanlara Destek Olmak ve Güven Vermek

360 derece geribildirim uygulamasından yararlanacak olan kişinin, kendisi ile ilgili açık bir algısının olması gerekir. Ayrıca destekleneceğini bilmeli ve kendisini güvende hissetmelidir. Eğer geribildirim, zarar vermeyi amaçlayan ve kişiliğe yönelik bir saldırı gibi algılanmazsa, kişi kendisini zorlayacak bir gelişim sürecine girmeye istekli olabilir.

Bu noktada destek büyük önem taşımaktadır. Olumsuz geribildirim alan çalışanlara iyi bir koç şöyle destek verebilir [Baltaş, 2003]:

- * Geribildirimi kasıtlı ve önyargılı olarak nitelenmek yerine, verilen bilgilerden yararlanmak gerektiğinin kabullenilmesi,
- * Geribildirim özsaygıya en az zarar verecek şekilde kullanılması,
- * Öncelikle olumlu davranışlara odaklanılarak korunacak özelliklerin belirlenmesi,
- * Birlikte çalışmayı en çok zorlaştıran davranışların saptanması ve üzerinde çalışmak için bir veya iki alanın seçilmesi,

Yüksek dozda olumsuz geribildirim acı verir. Bu durumda savunmacı olan bir kişinin, kendi ile ilgili farkındalığının düşük olduğunu ve geribildirimden yararlanamadığını düşünmek gerçekçi değildir. Sadece içgörü geliştirmek bile, kişiye gelişmek için istek, cesaret ve ilham verir. Ancak gerçek bir öğrenme ve gelişme fırsatı yaratmak için süregiden bir destek ve izleme sağlamak gerekir.

Ayrıca kişilerin aldıkları geribildirime verdikleri ilk tepkilerin, o geribildirim konusundaki mutlak fikir ve tepkiler olduğunu düşünmek de doğru değildir. Süresi kişiden kişiye değişen bu süreçte, geribildirimleri içe sindirmek zaman alır.

Kişiden beklenen değişimin miktarı ne kadar çoksa, kişinin ihtiyaç duyduğu destek de o kadar artacaktır.

Deneyimli bir koç, bu acı verici yaşantıyı mükemmel bir öğrenme fırsatına dönüştürür. Koçun olmadığı durumlarda patronlar, üst yöneticiler ve arkadaşlar gereken yardımı sağlayabilir.

4.3.8. İsim Gizliliğini Garantiye Almak

Etkili bir 360 derece geribildirim değerlendirme süreci için değerlendirenlerin isim gizliliği gerekir. Böylece geribildirim alıcıları bilgiyi kimin sağladığını öğrenemezler. Kullanıcı anketleri, kullanıcıların yaptıkları değerlendirmelerin gizliliğine güvenip güvenmediklerini anlamaya yarar. Mesela, Intel, bir “hacker” grubu kurarak değerlendirme sisteminin güvenliğini test eder. En iyi bilişim sistemlerini bu insanlar kıramazsa kimse kıramaz ve bu sistemler güvenlidir.

Değerlendirenlerin isim gizliliği olmazsa, pek çok insan geribildirim sağlayamayacaktır ya da sağlasalar bile değerlendirmeleri, tek kaynaklı değerlendirmeler gibi hep yüksek olacaktır. Çünkü; mesaide yan yana çalışan iki insandan biri diğerinin amiri bile olsa, rahat (objektif) bir değerlendirme yapamaz ve değerlendirmeleri genellikle normalin üstünde çalışan lehinde olacaktır.

4.3.9. Adalet Dağılımını Artırmak

Pek çok değerlendirici kullanıldığında değerlendiricilerin adalet dağılımı sağlanmalıdır. Yani, sağladıkları bilgi onların sistematik olarak yaş, ırk, renk ya da başka bir sınıflandırmaya göre ayırım yapmadıklarını göstermelidir. Bu alandaki sorunlar değerlendirici geribildirimini çözümlenirken şu iki soru sorularak fark edilebilir:

1. Hangi bireylere karşı değerlendirici taraf tutmaktadır (iyi veya kötü yönde)?
2. Bu sistematik tutarsızlıklar bir üyeye karşı mı yoksa belirli bir grubun bütün üyelerine karşı mı gösterilmekte?

Adalet dağılımı konusunda değerlendirilmelere geçmeden önce değinilmelidir. Aksi halde, 360 derece geribildirim süreci belirli gruplara karşı ayırıma yol açabilir [Mccauley & Moxley, 1996].

Değerlendiricilerin adalet dağılımlarının yapılması, objektif değerler elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca bir grubun kağıt üzerinde olumlu değerlendirmeler alırken, başka bir grubun olumsuz değerlendirmeler almalarını engelleyecektir.

SONUÇ

Son yıllarda insan kaynağı örgütlerin en değerli varlığı olarak değerlendirilmektedir. Nitelikli insan kaynağının örgüte kazandırılması ve örgütte tutulması için cazip bir örgütsel kültür ve iklimin oluşturulması yönünde çalışmalar yaygınlaşmaktadır. Bu çalışmalardaki temel amaç, yüksek performanslı çalışanlar yoluyla örgütsel performansı artırmak ve yüksek performanslı örgütler oluşturarak devamlılığı sağlamaktır.

Bir örgütü yüksek performanslı, etkin ve verimli bir örgüt yapabilmek için performans değerlendirme anahtar bir işlemdir. Performans değerlendirme, personel seçimine, eğitime, ücret ve kariyerine girdi sağlamaktadır. Performans değerlendirme hem idari kararlarda hem de çalışanların motivasyonunu artırmak için kullanılmaktadır.

Bireysel performansı daha ileri seviyelere taşımak ancak mevcut performansın tam olarak ortaya konarak, gereksinimlerin belirlenmesi ve düzeltici işlemin uygulanması ile mümkündür. Değerlendirmenin güvenilir ve objektif olması gelişim ve yüksek performans için temel adımdır. Değerlendirme sonucu elde edilen veriler ne kadar sağlıklı ise insan kaynakları için verilecek kararlarda o denli isabet sağlanacaktır [Kaplan, 2002].

Yapılan araştırmalar, toplumların kültürel özelliklerinin kurum yapılarına ve uygulamalara etkisini açıkça ortaya koymuştur. Bu nedenle, Kuzey Amerika'da geliştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının Türkiye'de sorgulanmaksızın uygulanması sakıncalıdır. Unutulmaması gereken önemli bir konu da toplumların olduğu kadar kurumların da belli kültürel özellikleri olduğudur. Dolayısıyla, her toplumda birbirinden çok farklı kültürel özelliklere sahip olan kurumlar bulmak mümkündür ve bu noktadan hareketle, Kuzey Amerika kökenli insan kaynakları uygulamalarının toplumsal olduğu kadar kurumsal kültüre de uygunluğu sınanmalıdır [Aycan & Kanungo, 2000].

Bu noktadan hareketle 360 derece veya başka bir performans değerlendirme sistemi uygulanmaya başlanmadan önce, bu sistemin kurumsal kültürle uygunluğu

değerlendirilmeli ve ondan sonra uygulanmasına veya uygulanmamasına karar verilmelidir.

360 derece geribildirim işletme amaçlarını gerçekleştiremeyebilir. İş hayatının yükü veya gündelik hayatın sorumlulukları altında zorlanan kişi, kendisine verilen geribildirimlerdeki gerçek payını görmek istemeyebilir ve savunucu olabilir. Ayrıca bir bölümde veya geniş bir grup içinde sadece bir kişinin bu süreçten geçmesi rahatsızlık yaratabilir. O kişinin “sorunlu bir çalışan” olduğunu ve yönetici tarafından gözden çıkarıldığını düşündürebilir. Kurum içindeki çalışma arkadaşları, kendilerine zorluk yaşatan kişiye doğrudan olumsuz geribildirim vermekten çekinebilirler. Bu kişilerin değerlendirmeleri geribildirim raporunda isimsiz olarak yer aldığı için, bazen yapıcı olmaktan çok yıkıcı olabilir.

Olumsuz geribildirimlerin ağır bastığı durumlarda, kelimeler silah kadar yaralayıcı olabilir. Özellikle kaynağı belirsiz ise alan kişide öfke yaratır ve belirtilen görüşlerin doğruluğu konusunda şüphe doğurur.

Hatalı bir 360 derece uygulamasının kurbanı sadece kişiler değil, aynı zamanda şirketin kendisidir. Çünkü böyle bir uygulamadan sonra [Baltaş, 2003: 2];

- * Güvensizlik artar,
- * Olumsuz geribildirim alan kişi, sorumlu gördüklerine karşı yıkıcı davranışlar gösterebilir,
- * Aynı fikirde olmayanlar arasında gruplaşmalar oluşabilir,
- * Beş kişiden küçük gruplarda, geribildirim kimden geldiği oldukça isabetli tahmin edilebilir.

360 derece uygulamalarının dikkat ve özenle düzenlenmesi gerekir; herkes birbirine destek vermelidir. Uygulamada dikkat edilmesi gerekenler;

- * Amacın açık ve belirgin olması sağlanmalıdır: Geribildirim, kişiler tarafından gelişim amaçlı kullanılması ile performans değerlemesinde yer alması farklı yaklaşımlar

gerektirir. Performans değerlendirmesinde, yanlış değerlendirmelere ve art niyete daha sık rastlanır.

* Rahatsızlık yaratacak durumlara hazır olunmalıdır: 360 derece geribildirim, gizli duygular ve bastırılmış öfkeleri ortaya çıkartır. Geçmişte rahatsızlık yaratan konular konuşulur. Sorunlarla yüzleşmenin yaratacağı rahatsızlıklara, geribildirim alanlar ve verenler açısından kabullenilmeli ve desteklemeye hazır olunmalıdır.

* Yardım ve danışmanlık alınmalıdır: Bugüne kadar pek çok şirket 360 derece geribildirim yöntemini uygulamıştır. Dost ve tanıdıklardan bu uygulamalardaki başarı ve başarısızlık öyküleri dinlenmelidir. Bu kişiler birçok danışmandan daha değerli bilgiler verebilir.

* Tarafların görüşleri alınmalı ve haklarına saygılı olunmalıdır: Planlama aşamasında her bölüm ve her kademedeki çalışanın görüşü alınmalı, özellikle olumsuz geribildirim alma olasılığı yüksek olanlara karşı duyarlı olunmalıdır.

* Aceleyle getirilmemeli: Olası sorunlar baştan düşünülmelidir. Birçok sorun, beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında ne yapılacağına bilinmemesi nedeniyle yaşanır.

* Sürecin bütünü belirlenmeli ve yazıya dökülmelidir: Veriler toplandıktan sonra elde edilecek bilginin gizliliği güvence altına alınmalıdır. Amaç sadece kişisel gelişim bile olsa, bilginin kontrolsüzce paylaşılması, arzulanan sonucu engeller.

* Nerede durulacağı bilinmelidir: Şartlar uygun olmadan yapılan bir uygulamanın sonuçları, ulaşmak istenilen amaca zarar verebilir. Böyle bir durumda nerede durulacağı bilinmelidir.

En iyi senaryoya göre, 360 derece geribildirim 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.

Değişim zordur. Başkalarının değişimine yardımcı olmak daha da zordur. İnsanların birbirine gelişmeleri için destek verdikleri bir ortam yaratmak ise en zor olanıdır. Her

kademedeki çalışanı geliştirmenin önemli bir rekabet üstünlüğü olduğunu bilen şirketler, 360 derece geribildirim uygulamasından yarar sağlamak için bir yüzleşme ve geribildirim kültürü oluşturmayı hedef almalıdır.



KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKAL, Zuhâl, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Mert Matbaası, Ankara-1998.

AKAL, Zuhâl, İş Etüdü, MPM Yayınları, No:29, Ankara-1991.

AKAL, Zuhâl, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara-1992.

ANDERSEN, Arthur, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul-2000.

ATAAY, İsmail Durak, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Sistemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, 1. Cilt, İstanbul-1990.

BAŞ, İ.M., A. Artar, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:435, Ankara-1991.

BAŞARAN, İ. Ethem, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, A.Ü.S.B.F., A.Ü. Basımevi, Ankara-1995.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya-2003.

BEE, Roland, Frances Bee, Güvenli Geribildirim, İlkaynak Yayınları, 1. Baskı Ankara-1997.

BİNGÖL, Dursun Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayını, No:676, Erzurum-1990.

BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul-1996.

BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul-1997.

BLANCHEARD, H. Kenneth, How To Around Development Performance, Supervisory Management, Vol. No: 3, March-1992.

BOUDERAU, John W., George T. Milkowich, Personnel/Human Resources Management, Irwing Publishment 6th Edition, USA-1998.

CANMAN, Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, Ankara-1993.

COATES, E. Dennis, Mult-source Feedback: Seven Recommendations, Career Development International, Vol.1 Issue 3, USA-1996.

CRANE, Donald P., Kent Publishing 4th Edition, California-1986.

ÇİFTLİKLİ, Mehmet, İnsan-Makine Sistemi İçinde İnsan Performans, 3. Ergonomi Kongresi MPM Yayınları, No: 441, Ankara-1991.

DALEY, M. Dennis, Performance Appraisal in the Public Sector Techniques and Applications, London-1992.

DALTON, A. Maxine, Using 360 Degree Feedback Succsesfully, Leadership in Action, USA-1998.

DİCLE, Ülkü, Yönetmel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ İ.İ.B.F., Yayını No: 43, Ankara-1982.

EDWARDS, R. Mark, Improwing Performance with 360 Degree Feedback, Career Development International, Vol.1 Issue 3 Date, USA-1996.

EDWARDS, R. Mark, Ann J. Ewen, 360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment & Performance Improvement, Amacom, USA-1996.

ELMACI, Orhan, Toplam Kalite Yönetimi, Kütahya-2000.

ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul-1991.

ERDOĞAN, İlhan, Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 248, İstanbul-1994.

EREN, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, Yedinci Baskı, İstanbul-2001.

FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul-2000.

GEYLAN, Ramazan, Personel Yönetimi, Met Basım Yayım, Eskişehir-1993.

GORE, Shirley Parkey, Perception is Reality: 360 Degree Apraisal Aganist Behavioural Competences to Effect Organizational Change and Improve Management Performance, Career Development International, Vol.1, Date 3, USA-1996.

GRUNER, Stephanie, Feedback From Everybody, INC., 1997.

HAMILTON, Alexander, How to Consel Your Managers Trough Performance Appraisal, Alexander Hamilton Institude Inc., USA-1996.

HEİSLER, J. William, 360 Degree Feedback: An Integrated Perspektive, Career Development International, Vol. 1, Issuse 3 Date, USA-1996.

JACKSON, John H., Robert L. Mathis, Personnel/Human Resources Management, West Publishing Co., 6th Edition, USA-1991.

KAMP, Di, İnsan Yetenekleri, Türkçesi Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul-1999.

KAPLAN, Robert E., Charles J. Palus, Enhancing 360 Degree Feedback for Senior Executives: How to Maximize the Benefits and Minimize the Risks, Center for Creative Leadership, 1994.

KASGAARD, M.A., L. Robertson, Procedural Justice in Performance Evaluation. The Role Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions, Journal of Managment, Vol.21, No:4, 1995.

KAYE, Beverly, Jordan Evans Sharon, Sevin ya da Kaybedin, Çev. Betül Çelik, Sistem Yayıncılık, İstanbul-2000.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın, İstanbul-1995.

KOTTER, J.P., Leading Change, MA:Harward Business School, Boston-1996.

LEPSINGER, Richard, Anntoinette D. Lucia, The Art and Science of 360 Degree Feedback, Jossey-Bass, 1997.

LONDON, M., R.W. Beatty, 360 Degree Feedback as Competitive Advantage, Human Resource Managment, 1993.

McCAULEY, D.Cynthia, Russel S. Moxley, Developmental 360: How Feedback can make Managers more Effective, Career Developmant International, Vol.1, Issue 3 Date, USA-1996.

NOE, Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul-1999.

ÖZKAN, Yılmaz, Toplam Kalite, Sakarya Kitabevi, Sakarya-2001.

PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, İstanbul-1993.

PALMER, Margaret J., Kenneth T. Winters, İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul-1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Personel Yönetimi, Teknoğrafik Matbaacılık, İstanbul-1991.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Üçüncü Baskı, Bursa-2001.

SCHEIN, H. Edgar, Örgüt Psikolojisi, Çeviri Mustafa Tosun, TODAİE Yayınları, Ankara-1997.

SPINKS, Nelda, Barron Wells, Melanie Meche, Appraising the Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems, Career Development International, Vol.4, Issue 2 Date, USA-1999.

STEWART, Valerie, Helping Poor Performer, Personel Managment Handbook, (Ed. Sally Harper), England-1987.

SÜMER, H.C., Türkiye`de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara-2000.

TİMUR, Hikmet, İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik, TODAİE Yayınları, Ankara-1984.

TORTOP, Nuri, Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara-1992.

TUTUM, Cahit, Personel Yönetimi, Doğan Basımevi, 2. Baskı, Ankara-1976.

UĞUR, Adem, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya-2003.

UĞUR, Adem, Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Adapazarı-1994.

UYARGİL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul-1994.

WIESE, S. Danielle, M. Ronald Buckley, The Evelution of the Performance Apprasial Process, Journal of Managment History, Vol.4, İssue 3 Date, USA-1998.

WILSON, D.K., R. Mueser, Reserch Technology Managment, Vol.37, Issue 4 Date, Jul/Aug-1994.



SÜRELİ YAYINLAR

- AKAL, Zuhâl,** “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerleme Sistemleri”, Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayı, MPM Yayınları, Ankara-1995.
- AYHAN, Şahika, Aysu Acar,** “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, Human Resources Dergisi, Haziran-1997.
- AYTAÇ, Serpil,** “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi, Verimlilik Dergisi”, MPM Yayınları, Mart-2000.
- BALTAŞ, Acar,** “İnsan Kaynaklarının Yeni Oyunağı: 360 Derece Değerlendirme”, Activeline, Ocak-2003.
- BEKTAŞ, Kazım,** “Başarı Değerleme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 3, 1993.
- BİRBEN, Gülçin,** “360 Derece Performans Yönetimi”, Human Resources Dergisi, Ekim-2001.
- ERGİNER, Aysun,** “İş Yaşamı Niteliği”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Nisan-1998.
- FİDAN, Yahya,** “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Şubat-1996.
- KOPARAL, Celil,** “Büyük Mağazalarda İşgören Değerlemesi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, Mart-1993.
- ÖNCER, Mustafa,** “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Mart-2003.

UYARGİL, Cavide, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”, Human Resources Dergisi, Haziran-1997.



RAPORLAR

AKYÜREK, Salih, “Sicil-Ödül-Ceza Gerçek Dağılım Araştırması”, Kara Kuvvetleri Personel Başkanlığı, Kasım-2001.

AKYÜREK, Salih, “360 Derece Değerlendirme Sistemi Tasarım Hazırlık Belgesi”, 7-8 Mart 2002.

ARSLAN, Akın, “360 Derece Değerlendirme, 10. Ulusal Kalite Kongresi: Sivil Toplum ve İyi İletişim”, İstanbul-13-15 Kasım 2001.

ARSLAN, Akın, “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Rolü ve Önemi”, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998.

Kara Kuvvetleri Personel Başkanlığı, “Personel Değerlendirme Sistemi Araştırmalar ve Bulgular”, 9 Mayıs 2002.

TANYAŞ, Mehmet, Alpaslan Fırlak, “Performans Değerlendirme için Yeni Bir Yöntem”, 2000’li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu, İstanbul-1999.

TEZLER

HATIPOĞLU, Demet, “Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Üzerine Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul-1996.

KAPLAN, Mutlu Yaşar, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Personeline Yönelik Performans Değerlemede Yeni Bir Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya-2002.

KOCAR, Sedat, 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı-2001.

OBUZ, Nuray, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-1993.

POLAT, Şehrinaz, Başarı Değerlemenin Motivasyon Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-1994.

İNTERNET

www.hrnext.com

www.insankaynaklari.com

www.isguc.org

www.makalem.com

www.performaworks.com

www.zigonperf.com



ÖZGEÇMİŞ

Muharrem YILMAZ, 30 Haziran 1977'de Ankara'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Ankara'da tamamladıktan sonra 1991 yılında Maltepe Askeri Lisesi'ne girdi. Askeri liseden mezun olduktan sonra 1995 yılında Kara Harp Okulu'na girdi ve 30 Ağustos 1999'da Topçu Teğmen olarak mezun oldu. Topçu ve Füze Okulu'ndaki bir yıllık eğitimini müteakip 2000 yılı genel atamaları ile Adapazarı'nda göreve başladı. Halen Adapazarı'nda görev yapmakta olan Muharrem YILMAZ bekar olup, İngilizce bilmektedir.

