

**T.C  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
AÇISINDAN 360 DERECE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatih AKŞİT**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**MAYIS – 2008**

T.C  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
AÇISINDAN 360 DERECE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatih AKŞİT**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez 26 / 05 / 2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

---

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Fatih AKŞİT**

## ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetimi açısından 360 derece performans değerlendirme yöntemi günümüzde üzerinde çalışılan bir alan olmakta beraber, sınırlı sayıda Türkçe kaynak mevcuttur. Yapılan araştırma; 360 derece performans değerlendirme yönteminin olumsuz yanları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Teoriden uygulamaya yansıyan sorunlar ve çözüm önerileri sunulmuştur.

Öğrenim hayatımı devam ettirmemde; akademik olarak yurt içinde yüksek lisansımı yapmama büyük destek veren; yüksek lisans yapmamı özendiren, eğitimim boyunca bursu ile destekleyen, TÜBİTAK-BİDEB projesi yönetimine ve TÜBİTAK kurumuna teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Hazırlamış olduğum tezin; çalışması süresince, benden yardımlarını esirgemeyen herkese, özellikle de bilgileri, tavsiyeleri ve tecrübesiyle bana yol gösteren, sabır ve metanetle destek veren Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na teşekkür ederim.

**Fatih AKŞİT**

**Mayıs 2008**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI</b> .....	<b>4</b>
1.1. Performans Değerlendirme Yönteminin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.1.1. Birinci Evre.....	5
1.1.2. İkinci Evre.....	6
1.1.3. Üçüncü Evre.....	7
1.2. İşletmelerde Personelin Başarılarını Etkileyen Etmenler.....	7
1.2.1. Kişisel Yetenekler.....	8
1.2.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu.....	8
1.2.3. Çevresel Etmenler.....	8
1.2.4. Örgütsel Etmenler.....	9
1.3. Geleneksel Performans Değerlendirme Yaklaşımları .....	9
1.4. Performans Değerlendirme Yöntemi.....	11
1.4.1. Performans Değerlendirme Yönteminin Amaçları.....	13
1.4.2. Performans Değerlendirme Yönteminin İlkeleri.....	16
1.4.2.1. Kurumsal Performansın Ölçülmesi.....	17
1.4.2.2. Personel Performansının Ölçümü.....	18
1.5. Performans Değerleyiciler.....	19
1.5.1. Değerleyicilerin Eğitimleri.....	20

1.6. Performans Değerlendirme Yönteminden Beklentiler.....	20
1.6.1. Yöneticilerin Beklentileri .....	20
1.6.2. Astların Beklentileri .....	20
1.7. Performans Değerlendirme Yönteminde Bulunması Gereken Özellikler.....	21
1.7.1. Güvenilirlik.....	21
1.7.2. Geçerlilik.....	22
1.7.3. Pratiklik.....	22
1.7.4. Adalet.....	22
1.7.5. Sistem Etkisi.....	22
1.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	23
1.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	23
1.8.1.1. Sıralama Yöntemi.....	23
1.8.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	24
1.8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	25
1.8.2.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi.....	25
1.8.2.2. Kontrol Listesi Yöntemi.....	26
1.8.2.3. Zorunlu Tercih Sınıflaması Yöntemi.....	26
1.8.3. Geleneksel Değerlendirme Skalaları.....	26
1.8.4. Davranışsal Değerlendirme Skalaları.....	28
1.8.4.1. Kritik Olay Yöntemi.....	28
1.8.4.2. İşaretleme Listesi Yöntemi.....	29
1.8.4.3. Davranışsal Beklenti Skalaları.....	30
1.8.4.4. Davranışsal Gözlem Skalaları.....	30
1.8.5. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	32
1.8.5.1. Doğrudan İndeks Yöntemi .....	31
1.8.5.2. Standartlar Yöntemi .....	31
1.8.5.3. Amaçlara Göre Yönetim .....	31
1.9. Performans Değerlendirme Yönteminin Kullanım Alanları.....	33
1.10. Performansın Geliştirilmesi.....	39

1.10.1. Performans Geliştirmenin Önemi ve Kapsamı.....	39
1.10.2. Performans Değerlendirme Yönteminin Faydaları.....	40
1.10.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Sınırları .....	42
1.11. Performans Değerlendirmede Yapılan Hataları.....	48
1.11.1. Hale Etkisi .....	48
1.11.2. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası.....	49
1.11.3. Ortalama Eğilim Hatası .....	49
1.11.4. Zıtlık Hatası .....	49
1.11.5. Kişisel Önyargı Hatası.....	49
1.11.6. Atıf Hataları.....	49
1.12. Performans Planlamada Sorunlar.....	50
<b>BÖLÜM 2: PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ İÇERİSİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN YERİ VE ÖNEMİ.....</b>	
2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Kavramı.....	53
2.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Temel Amacı.....	54
2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Gelişimi.....	56
2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tercih Edilmesine Neden Olan Örgütsel Değişimler.....	56
2.3.1. Örgütsel Değişimler.....	56
2.3.1.1. Bilgiye Dayalı Çalışanlar .....	57
2.3.1.2. Yöneticilerin Sorumluluk Alanlarının Genişlemesi.....	57
2.3.1.3. Matris ve Ekip Tipi Organizasyonlar.....	57
2.3.1.4. Takım Çalışması.....	57
2.3.2. Kültürel Değişimler .....	58
2.3.2.1. Katılımcı Liderlik.....	58
2.3.2.2. Müşteri Hizmetleriyle Birlikte Kalitenin Ön Plana Çıkması...	58
2.3.2.3. Yöntemin Yeniden Yapılandırılması.....	59

2.4. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi İle 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Arasındaki Fark.....	59
2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Kaynakları .....	62
2.5.1. Takım Üyeleri.....	62
2.5.2. İç Müşteriler.....	63
2.5.3. Dış Müşteriler.....	63
2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci.....	63
2.6.1. Yöntemin Amaçlarının Belirlenmesi.....	63
2.6.1.1. İletişim.....	64
2.6.1.2. Liderlik .....	64
2.6.1.3. Değişimlere Uyabilmek.....	64
2.6.1.4. Çalışanlar Arası İlişkiler.....	65
2.6.1.5. İşin Yönetimi.....	65
2.6.1.6. Üretim ve Çıktı .....	66
2.6.1.7. Başkalarının Yetiştirilmesi.....	66
2.6.2. Veri Toplama Araçlarını Yapılandırma.....	67
2.6.2.1. Veri Toplama Yöntemleri.....	67
2.6.3. Ölçüm Araçlarına Yansıtılacak Davranışları Belirlemek.....	69
2.6.3.1. Toplanacak Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi.....	69
2.6.4. Değerlendiricileri Belirlemek.....	70
2.6.5. Değerlendirici ve Değerlendirenlerin Eğitimi.....	70
2.6.5.1. Değerlendirme Yapılacak Kişilerin Eğitimi.....	70
2.6.5.2. Değerlendirilen Kişilerin Eğitimi.....	71
2.6.6. Yöntemin İşleyişine Yönelik Faaliyetlerin Yerine Getirilmesi.....	71
2.6.7. Yapılan Değerlendirme Formlarını Düzenlemek.....	72
2.6.8. Veri Analizinin Ardından Sonuçların Raporlara Aktarılması.....	72
2.6.9. Değerlendirme Sonuçlarına Göre Gelişim Planlarının Çıkarılması.....	72
2.7. Geribildirim Sağlanması.....	72
2.7.1. Geri Bildirim Verilmesinin Amacı.....	74



2.7.2. Geri Bildirim Türleri.....	74
2.7.3. Geri Bildirim Verme Yöntemleri .....	75
2.7.3.1. Birebir Toplantı .....	75
2.7.3.2. Kişisel Çalışma.....	76
2.7.3.3. Grup Sunumu.....	76
2.7.4. Geribildirim Görüşmesi İçin Yer ve Zaman Seçimi.....	76
2.7.5. Geribildirim Görüşmesinin Önceden Planlanması .....	77
2.7.5. Geri bildirim Görüşmesinin Yürütülmesi .....	77

### **BÖLÜM 3: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNE ELEŞTİREL BAKIŞ.....79**

3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine Eleştirel Bir Yaklaşım.....	79
3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine Geçişte Ve Süreçte Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	80
3.2.1. Süreç Yönetim Komitesi Üyelerinin Seçimi.....	80
3.2.2. Projeye Katılacak Kişilerin Seçimi.....	81
3.2.3. Amaç Açıkça Ortaya Konmalı.....	82
3.2.4. Projeye Üst Mercilerin Desteğini Sağlamak.....	82
3.2.5. Ana Becerilerin Açıkça Tanımlanması.....	82
3.2.6. Yönetici, Değerlendirici ve Danışmanların Tabi Tutulacağı Eğitimler...83	
3.2.7. Gelişim ve Değişimi Sağlama.....	83
3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Avantajları.....	84
3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Yararları.....	85
3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri.....	88
3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Yavaş Benimsenmesinin Nedenleri .....	92
3.6.1. İsteksizlik.....	92
3.6.2. Bütçe.....	92
3.6.3. Araştırma.....	93

3.6.4. Kültür .....	93
3.6.4.1. Türkiye Açısından Kültürün Etkisi.....	93
<b>BÖLÜM 4: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDEKİ BİR FİRMADAKİ UYGULANABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI.....</b>	<b>96</b>
4.1. Kaynak Çalışması.....	96
4.2. Araştırmanın amacı.....	98
4.3. Tanıtım.....	99
4.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde Şirketin Organizasyon Yapısı.....	99
4.4.1. Toplam Üretken Bakım (TPM).....	99
4.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	100
4.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine Geçiş .....	105
4.4.4. Tedarikçilerin Performans Değerlendirmesi.....	106
4.4.5. Çalışanların Performansının Değerlendirmesi Öncesi Şirketin Sunduğu Şartlar.....	116
4.4.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde, Şirketin Çevreye Karşı Sorumluluğu.....	107
4.5. Araştırmada Kullanılan Yöntemler.....	108
4.6. Araştırmada Elde Edilen Bulgular.....	109
4.6.1. Potansiyel Tespit Sistemi.....	118
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>121</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>125</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>129</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>143</b>

## KISATMALAR

<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>A.B.D</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>TPM</b>	: Toplam Üretken Bakım
<b>EFQM</b>	: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
<b>KalDer</b>	: Türkiye Kalite Derneği
<b>CECED</b>	: Avrupa Birliği Beyaz Eşya Üreticileri
<b>TSE</b>	: Türk Standartları Enstitüsü
<b>BEAB</b>	: İngiltere Kalite Belgesi
<b>VDE :</b>	: Almanya Kalite Belgesi
<b>ISO 9001 :</b>	: Kalite Yönetim Sistemi Belgesi
<b>ISO 14001:</b>	: Çevre Yönetim Sistemi Belgesi
<b>ISO/TS 1694 9</b>	: Otomotiv Sektörü İçin Belirlenmiş Kalite Yönetim Standartlarıdır
<b>OHSAS 18001</b>	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi Sistemi
<b>ISO/IEC 17025</b>	: Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yeterliliği İçin Genel Şartlar Standardı
<b>Vb.</b>	: Ve Benzeri

## ŞEKİL LİSTESİ

**Şekil 1:** Performans Değerlendirme Yöntemi

**Şekil 2:** Amaçlara Göre Yönetim

**Şekil 3:** Klasik Performans Değerlendirme Yöntemi

**Şekil 4:** 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

**Şekil 5:** 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Yönetim Döngüsü

**Şekil 6:** Yetkinlikler

**Şekil 7:** Yönetici Potansiyel Tespit Süreci Araştırma Adımları

**Şekil 8:** Yetkinlik Kademesi

## TABLO LİSTESİ

**Tablo 1:** Geleneksel Değerlendirme Skalası

**Tablo 2:** Kritik Olay Tablosu

**Tablo 3:** Kariyer Geliştirme Yöntemi

**Tablo 4:** Hale Etkisi Tablosu

**Tablo 5:** Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Performans Değerlendirme Yöntemi Arasındaki Farklar

**Tablo 6:** 360 performans Değerlendirme Yönteminin Temel Faydaları

<b>Tezin Başlığı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Fatih AKŞİT	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
<b>Kabul Tarihi:</b> 26 Mayıs 2008	<b>Sayfa Sayısı:</b> XI (ö.kısım) +128 (tez) + 10 (ek)
<b>Anabilim dalı:</b> İşletme	<b>Bilim dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Yakın zamana kadar performansın ölçülmesi için geleneksel yöntemler kullanılırken, günümüzde insan gücü performansını daha objektif olarak ölçebilen yeni yaklaşımlar bulunmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi diğer geleneksel yöntemlerin dışında insan gücü performansına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Organizasyon seviyesindeki tüm liderler ve çalışanlar bilginin kalitesini iyileştirmede alacakları geribildirim yollarını değiştirmektedirler. Kurulan yeni model yukarıdan aşağıya doğru süreci tersine çevirmektedir.</p> <p>İnsanlar, iş ilişkisindeki çalışanlardan gelen bilgiden daha fazla tek kaynaklı çoklu geribildirimden etkilenmektedirler.</p> <p>Bu çalışma insan gücünün performansını çok boyutlu değerlendiren ve yöneticilere daha geniş bir bakış açısı sunan yöntem ile temellendirilmiştir. Bu modelde geribildirim sayesinde, kişi kendi performansı hakkında çok çeşitli bilgiye sahip olmaktadır. Bilgilerin girdi olarak kullanıldığı alanlarda etkinlik artmaktadır. Araştırmada; yöntemin özel sektörde uygulanabilirliği gözlemlenmiş, aksaklıkların neler olduğu tespit edilmiş, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Performans Yönetimi, 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, 360 Derece Geribildirim.	

<b>Title of the Thesis:</b> 360°- Performance of the Appraisal Method In Human Resources Management	
<b>Author:</b> Fatih AKŞİT	<b>Supervisor:</b> Assoc.Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
<b>Date:</b> 26 May 2008	<b>Num. of pages:</b> XI(p. text) + 128(m. body) + 10 (ap.)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management Organisation
<p>So far, traditional methods have been used to measure performance. However, there are the new approaches which can objectively measure the performance of manpower. In despite of many of them 360°-performance of the appraisal method brings some new perspective. In this method, Leaders and employees have changed the feedback ways at all levels of the organizations, in which is made a better quality of knowledge by themselves. The new model that is set forth has turned it upside down.</p> <p>People are affected by the multi-feedback which is coming from the entire sector in relation to the employees than the knowledge of a single source.</p> <p>This work is based on the system which appraises the multidimensional high performance of manpower and presents directors a wide perspective. Due to the feedback, in this model one will have various information about her/his personal performance. The activity is increased in the areas where data of the knowledge is used. In practice, it is observed how to carry out in any private sector, some of problems are fixed, a half of interview is applied and all of datas are analyzed.</p>	
<b>Keywords:</b> Performance Management, 360°-Performance Appraisal System, 360°- Feedback	

## GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve artan rekabet sonucunda, dünyamız hızla değişmeye başlamıştır. Çalışma yaşamında bu değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurmak, büyük bir çabayı da beraberinde getirmiştir.

Tüm bu değişimlere cevap verebilmek için ise, örgütlerin elindeki en güçlü silah insan kaynağıdır. Çünkü örgütleri oluşturan, yöneten, üreten ve üretileni tüketen yine insandır. Öyleyse örgütler varlığını insana borçludur ve geleceğinin güvencesi yine insandır. Bunun için en üst düzeyden, en alt kademeye kadar tüm çalışanların belirli bir ölçütün üzerinde başarı göstermeleri gerekmektedir. Bu nedenle de çalışanların performansının değerlendirilmesi zorunludur. Performans Değerlendirmesi; çalışanlar temelinde, yönlendirme, değerlendirme, geri bildirim ve eğitim planlama alt süreçleri ile işletmenin hedeflerinin, iş görenin hedefleri haline dönüşmesini sağlayan bir sistemdir.

Genel olarak bu yöntemin amacı; bireyin performansını değerlendirmek, belirlenmiş standartlara göre durumunu ve gelişimini görmek, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlayacak bir ortam oluşturmaktır. Kısacası performans değerlendirme yöntemi örgütlerin hedefleri doğrultusunda, ortak bir anlayış oluşturulması ve çalışanların bu hedefleri benimsemesini amaçlayan bir yaklaşımdır.

Günümüzde, performans değerlendirmenin amaçlarının ve organizasyonel strateji ile nasıl uyumlulaştırılacağı, bu uyumun değerlendirme boyutları, kriterleri ve yönetimleri ile yöntemin tasarımına nasıl yansıtılacağı, ölçümlerin nasıl daha sağlıklı hale getirileceği, önden gelen araştırma sorunlarını oluşturmaktadır. 360 derece ya da çoklu performans değerlendirme yöntemi de, bu çerçevede ortaya çıkan sistem araçlarından biridir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çok ve çeşitli kaynaklardan bilgi sağlandığı için, daha nesnel bulunmaktadır. Tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlar açısından çalışanların performansını iyileştirmede oldukça etkili bulunmaktadır.



**Bu çalışmanın amacı;** geleneksel değerlendirme yöntemlerinde tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan aksaklıkları birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katarak azaltmayı amaçlayan 360 derece performans değerlendirme yöntemi incelenmektedir.

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

Ancak bu yöntemin başarısı için; gerekli olan ön şartlar yerine getirilmezse, yöntem uygulamaya başlandıktan sonra ortaya çıkması muhtemel problemler öngörülmezse, yöntem kendisinden beklenen faydayı tam olarak sağlayamaz.

**Bu çalışmada kullanılan yöntem;** çalışmada tündengelim yöntemi kullanılmıştır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bilimsel açıdan detaylıca incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; performans değerlendirme yöntemi incelenmiş, performans değerlendirme tarihsel seyri sunularak, önemi, amaçları ve kullanım alanları ile birlikte performans değerlendirme yöntemi ayrıntılı bir şekilde iletilmiştir. Performans değerlendirme yönteminin özellikleri belirtilmiştir. Performans değerlendirme süreci ve uygulanmakta olan değerlendirme yöntemleri ayrıntı bir şekilde anlatılmıştır. Sonuç olarak; performans değerlendirmede yapılan hatalara değinilmiştir.

İkinci bölümde; performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan, tezimizin konusu 360 derece performans değerlendirme yönteminin amacı, gelişimi ortaya konulmuştur. Neden? 360 derece performans değerlendirme yöntemi, tercih edilmektedir? sorusuna cevap aranmış. 360 derece performans değerlendirme ile geleneksel yaklaşımlar karşılaştırılmıştır. 360 derece performans değerlendirmede, geri bildirim sağlama kaynakları belirtilip, geri bildirim sürecine kadar olan, 360 derece performans

değerlendirme yöntemi ele alınmıştır. Sürecin sonunda, geri bildirim sağlama türleri ve yöntemlerine değinilmiş, geri bildirim için gerekli şartlar ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölüm de ise; 360 derece performans değerlendirme yöntemine eleştirel bir bakış açısı getirilmiştir. Yöntemin sağlıklı olabilmesi için uyulması gereken noktalar üzerinde durulmuş. 360 derece performans yönteminin organizasyona sağladığı avantaj ve yararlar belirlenmiştir. Uygulama karşılaşılan, gerek yöntemin aksaklıkları, gerekse uygulayıcıların eksiklikleri, sonucu ortaya çıkan sorunlar ve sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur. 360 derece performans değerlendirme yönteminin neden uygulanmak istenmediği, uygulamada neden yavaş benimsendiği konusunda tezler ortaya konulmuştur.

Son bölümde ise; ortaya konulan tezlerin geçerliliği ve yansımaları görmek için beyaz eşya sektöründe ulusal ve uluslar arası lider bir holdinge bağlı; klima işletmesinde araştırma yapılmıştır. Araştırmaya geçilmeden önce; 360 derece performans değerlendirmeyi yetkinlikleri ve performans değerlendirme ile beraber yürüten şirketin organizasyon yapısı incelenmiştir. Mevcut organizasyon yapısına, 360 derece performans değerlendirme yönteminin katkıları ortaya konulmuştur. Araştırmada; görüşme yöntemi tercih edilmiş, görüşme yöntemlerinden de yarı yapılandırılmış mülakat yöntem uygulanarak araştırma yapılmıştır. Araştırmada; teorik olarak ortaya koyduğumuz ifadelerin yansımaları ve oluşumu gözlemlenmiş, bilimsel yöntemlerle analiz edilerek sonuç ortaya konulmuştur.

360 derece performans değerlendirme yöntemi diğer sistemlerden farkı ne?

360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanabilir bir sistem midir?

İnsan unsurunu ön plana çıkaran; 360 derece performans değerlendirme yöntemi, yine insan unsuru tarafından nasıl uygulanmaktadır?

## **BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI**

“Performans” en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa “Kurumsal Performans”, çalışanlara yönelik yapılırsa “personel performans değerlendirilmesi” amacı taşır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlar. Bunun yöneticiye olduğu kadar, kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır.

Performans değerlendirme; çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Küreselleşmenin etkisini belirgin bir şekilde gösterdiği bugünlerde, organizasyonda “insan”ı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme yönteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme, çalışanları 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 (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılmasıdır. 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 (Yüksel, 1997: 87). Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir.

Çünkü performans değerlendirme yönteminden organizasyonun esas beklentisi, gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; yöntemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlar taşımasıdır (Yıldız, 1998).

## **1.1. Performans Değerlendirme Yönteminin Tarihsel Gelişimi**

Performans değerlendirme yönteminin tarihsel gelişimi; maliyet ve yönetim muhasebesi alanındaki gelişmeler (1850-1925), çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerindeki gelişmeler (1974-1992), strateji haritaları, iş modelleri ve sebep-sonuç diyagramlarındaki gelişmeler (1992-2000) olmak üzere üç ana evrede incelenebilir.

### **1.1.1. Birinci Evre**

Üretimin evlerden veya küçük işyerlerinden fabrikalara kayması ve işçilere üretilen birim karşılığı değil de saat karşılığı ücret ödenmesi gibi etkenler sonucunda, yıllardır kullanılan çift taraflı muhasebe kayıt yöntemi, maliyet ve kontrol açısından yetersiz gelmiş ve 1850 ile 1925 yılları arasında temel muhasebe teknikleri geliştirilmiştir. Bu dönemde işletmeler entegre üretim tesislerine dönüştürülmüştür.

İngiltere’de tekstil fabrikaları çoklu üretim süreçlerini bünyesinde toplamış, I. Dünya Savaşından sonra da Du Pont, Sears Roebuck ve General Motors gibi işletmeler çok sayıda fabrikaya sahip olmuşlardır (Yüksel, 2003). 1850 yılından yaklaşık 1975 yılına kadar devam eden sanayi toplumunda, işletmelerin başarısı ölçek ve fırsat ekonomilerinden yararlanma oranlarına göre değişmekteydi. Teknoloji önemliydi fakat sonuçta başarıya ulaşan işletmeler, teknolojiyi standart ürünleri etkin bir yöntemle, büyük miktarlarda üretilmesini sağlayacak şekilde kullananlar olmuştur. Bu dönemde günümüzde de kullanılan standart maliyetler, bütçe teknikleri gibi temel maliyet ve yönetim muhasebesi yöntemleri geliştirilmiş ve işletmelerde kullanılmıştır.

Sanayi çağında, General Motors, DuPont, Matsushita ve General Electric gibi işletmeler finansal ve fiziki sermayenin verimli bir şekilde dağılımını sağlamak amacıyla finansal denetim sistemleri geliştirmişlerdir.

Kullanılan sermayenin geri dönüşümü gibi özet bir ölçüm; hem işletmenin öz sermayesinin en verimli şekilde kullanılması için yön belirleyici olmakta hem de işletmenin bölümlerinin işletmeye artı değer yaratabilmek için mali ve fiziki sermayeyi ne derecede etkinlikte kullandıklarını izleyip denetleme imkanı vermekteydi (Yüksel, 2003).

### 1.1.2. İkinci Evre

1980’li yıllarla kıyaslandığında 1920’li yılların iş dünyasının oldukça durağan olduğu söylenebilir. 1920’den 1980’e kadarki süreçte güç üreticiden tüketiciye geçmiş, sanayi “etkin üretim süreci”nden “müşteri tatmini odaklı üretim süreci”ne kaymıştır.

Küresel rekabet ve ticarete sınırların kalkması, işletmelere yeni fırsatlar ve problemler getirmiştir (Yüksel, 2003). Ürünlerin yaşam süresi kısalmış, yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanıp, bunların sağladığı faydaları sürekli olarak geliştirecek yönde çalışmalar önem kazanmış. İşgücünün istihdamında ise geleneksel üretim işletmelerinde çalışmakta olan işçilerin sayısında azalma; buna karşın rekabetçi talep ortamının etkisi ile mühendislik, pazarlama, yöneticilik ve idari işler gibi analitik fonksiyonları olan personel sayısında artışla karşılaşılmıştır. Diğer taraftan işletmelerde yönetim işletme sahiplerinin elinden çıkmış, profesyonel yöneticiler işletme yönetimin üstlenmeye başlamıştır. Uzun zamandan beri kurumsal performans değerlendirmede kullanılan finansal ölçütler ve raporlar, bu değişimlerle birlikte kurumsal performans değerlendirmede yetersiz kalmıştır. 1980’li yılların başından itibaren yönetim muhasebesi araştırmacıları, geleneksel kontrol ve performans değerlendirme yöntemlerinin yetersiz kaldıklarını ifade etmeye başlamışlardır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, sanayi çağındaki endüstriyel işletmelere olumlu katkıda bulunmuştur. Bu işletmelerin başarılı bir şekilde büyümesinde, finansal ölçütler ve finansal ölçütlerdeki yeniliklerin hayati derecede önemli olduğu görülmüştür. Yirminci yüzyılın başlarında büyük başarılar elde eden, DuPont ve General Motors gibi işletmelerin başarıya ulaşmasında; yatırımların karlılık oranının ölçülmesi, işletme ve nakit bütçeleri gibi yeniliklerin çok önemli payı olmuştur (Güner ve Memiş, 2007).

Finansal ölçütlere dayalı, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, çeşitli açılardan eleştirilmektedir. Bu eleştiriler; ağırlıklı olarak finansal ölçütlere dayanması, kısa dönem odaklı olması, geçmişe dönük olması, stratejik uygulamaları desteklememesi, günümüz iş dünyasının gerçekleriyle uyuşmaması, işletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olması ve işletmeleri bölümleşmeye sürüklemesi başlıkları altında incelenebilir. İş dünyasında yaşanan değişim ve buna paralel olarak geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersiz kalması sonucunda, finansal

olmayan performans değerlendirme ölçütlerinin de kullanılmaya başlandığı görülmüştür (Güner ve Memiş, 2007).

Bu dönemde; kurumsal performans değerlendirmede, finansal ölçütlerin yanı sıra müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, kalite, pazar payı, marka değeri vb., finansal olmayan performans ölçütleri de kullanılmaya başlanmıştır.

### **1.1.3. Üçüncü Evre**

1980'li yılların başından itibaren, yönetim muhasebesi araştırmacıları, geleneksel kontrol ve performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliğini ifade etmeye başlamışlardır. Birçok işletme, finansal ölçütler yanında finansal olmayan kalite, pazar payı ve diğer ölçütleri de izlemekteydiler. Fakat finansal olmayan ölçütleri sadece izlemek yetmiyor; bu ölçütleri önem derecesi olarak finansal ölçütlerle eş tutmak ve atama, prim ve ödüllerde bu ölçütleri kullanmak gerekiyordu. Ayrıca bütün performans ölçütleri birbirini etkilediğinden, kurumsal performans değerlendirmede bütünlük yöntemlere ihtiyaç duyulduğu dile getirilmekteydi. Bu arayışların sonucunda performans değerlendirmenin üçüncü evresi olan strateji haritaları, iş modelleri ve sebep sonuç diyagramlarındaki gelişmeler ortaya çıkmıştır (Güner ve Memiş, 2007).

Ülkemizde ise; ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Sümer, 2000).

### **1.2. İşletmelerde Personelin Başarılarını Etkileyen Etmenler**

Yapılan araştırmalar; kişilerin işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişimler olduğunu göstermiştir. Bu farklılaşmaların ve değişimlerin çeşitli etmenlerden kaynaklandığı bilinmektedir (Timur, 1983). Yetenek, beceri, başarıma güdüsü gibi kişisel faktörlere ek olarak, işletmenin yönetim ve insan gücü politikası, örgütsel yapısı ve iş tasarımları, çalışma koşulları, dikey, yatay ve çapraz formel ve enformel ilişkiler gibi örgütsel faktörler ile aile, arkadaş ve referans grupları, üyesi olduğu dernek, kulüp vb. gibi toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, eğitim, dini inançlar, değerler gibi kültürel

faktörler, yasal ve siyasal çevre de başarı üzerinde etki yapmaktadır (Eke, 1988). Bu çalışmada bu etmenler kişisel yetenekler, başarıma güdüsünün yoğunluğu, çevresel koşullar ve örgütsel etmenler olmak üzere dört başlık altında toplanıp incelenmektedir.

### **1.2.1. Kişisel Yetenekler**

Bireyler arasında farklılık gösteren konuşma, yazma, kavrama, fiziki güç, zihin gücü, deneyim gibi yetenekler ile kişinin ruhsal yapısı, ilgileri, değerleri, tutumları, rol algısı vb. öğeler, çalışma yaşamında bireyin başarı sınırını belirlemektedir. Kişiden bilgi, deneyim, eğitim düzeyi ve yaşı ile bağdaşmayan işler ortaya koyması beklenemez. Ancak kişisel yetenekler zaman içinde değişikliğe uğramaktadır. Kullanılmayan yetenekler zamanla zayıflamakta, sürekli kullanılan yetenekler ise güçlenmektedir (Canman, 1995). O halde, kişilerin yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulması, personelin başarılı olması bakımından büyük önem taşımaktadır.

### **1.2.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu**

Başarıyı etkilemede önemli olan diğer bir nokta, sahip olunan yeteneklerin türleri ve düzeylerinden çok bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğudur. Bu nedenle kişinin isteklendirilmesi konusu yönetim bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları konulardan birisi olmuş ve bu konu çeşitli bilim adamları tarafından çeşitli yaklaşımlarla ele alınmıştır. 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.

### **1.2.3. Çevresel Etmenler**

Örgüt bir toplumsal sistemdir; bu nedenle, toplumsal çevre ile etkileşim içindedir. Örgütler, çevre ile ilişki kurmak, çevrelerinden girdiler (input) almak ve çevrelerine bir takım çıktılar (output) vermek zorundadır. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı örgütün başarısını etkilemektedir.

Örgütle personelin başarısı, geniş ölçüde çevre ile kurulan ilişkilere bağlı olmakla birlikte, personel için dış çevre kadar örgütsel iç çevre de başarı üzerinde etkili olmaktadır.

#### **1.2.4. Örgütsel Etmenler**

Örgütle personelin başarısını etkileyen faktörler arasında örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk, çalışma koşulları (ışıklandırma, ısıtma, gürültü, iş programı) vb. örgütsel faktörler de yer almaktadır. İş tanımlarının yapılmış, iş gereklerinin (personelde aranan niteliklerin) örgütçe belirlenmiş olması durumunda personelin yerinde istihdamına imkan kazandırılır. Personel arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arasında etkili bir koordinasyon sağlanmış olması da kuşkusuz personelin başarı düzeyini etkilemektedir (Canman, 1993).

Personelin örgütteki başarısını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bunların değerlendirme sırasında göz önünde bulundurulması, değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, hem örgütün hem de personelin yararınadır. Değerlendirme sonuçlarına ise personelin başarı ya da başarısızlık durumuna göre ödüllendirme, cezalandırma, iyileştirme, geliştirme vb. bir takım kararlar alınması söz konusudur (Aytek, 1988).

#### **1.3. Geleneksel Performans Değerlendirme Yaklaşımları**

F. Taylor'un iş ölçümü ve F. Gilbert'in iş ve hareket etüdü çalışmaları iş görenin performansını değerlendirmeye giden yoldaki ilk çalışmalardır. Bu çalışmalar sonucunda hangi işin ne kadar sürede ve hangi süreçlerden geçerek yapılması gerektiği saptanmıştır. Elde edilen ölçüm sonuçları yöneticileri, iş görenin iş yapma süreleri ile bu ölçümlerin karşılaştırılmasına yöneltmiştir. Bu aşamadan sonra gelişen performans değerlendirme çalışmaları, değerlendirme yapabilmek için gerekli standartların ve değerlendirme faktörlerinin belirlenmesine ve iş görenin mevcut performans düzeyinin tespit edilmesine büyük önem vermiştir.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları, direk olarak mevcut performans düzeyinin belirlenmesi ve iş görenin hedeflenen performans düzeyine ulaşip ulaşmadığı ile ilgilenmiştir. Günümüzde performans değerlendirme sürecinden beklenenler bunun çok ötesine geçmiştir. Geleneksel performans değerlendirmede



öncelikli hedef, iş görenin ücretinin veya ücretine yapılacak ilavenin belirlenmesi olmuştur. Bunun yanında performansı düşük ya da firmaya zarar veren kişilerin çıkarılmasına yönelik kararlara da etki etmiştir. Ancak günümüzde performans değerlendirme sonuçları, performans priminin ücrete ilave edilmesi yanında kariyer planlama ve geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme vb. gibi iş görenin geliştirilmesi yönündeki uygulamalarda daha etkin olarak kullanılmaktadır. Görüldüğü üzere, geleneksel yaklaşımda iş göreni geliştirmekten uzak, bir yönüyle cezalandırma aracı gibi kullanılan performans değerlendirme süreci, gelişen yönetim bilimi içinde insana değer veren ve rekabette fark yaratır hale gelen, insan unsurunu geliştirmeye yönelen, bir sistem haline gelmiştir (Baltaş, 2002).

Geleneksel yaklaşımları incelediğimizde, performans değerlendirmenin birey üzerine odaklandığını, bireyin performansını etkileyen unsurları incelediğini, bunun yanında Toplam Kalite'nin önemli bir unsuru olan ekip ya da grup performansı ile ilgilenmediğini görmekteyiz. Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesini benimseyen organizasyonlar incelendiğinde ise, bireysel performansın yanında Toplam Kaliteyi oluşturan önemli unsurlardan biri olan ekiplerin performanslarının da detaylı olarak incelendiği ve değerlendirildiği görülmektedir.

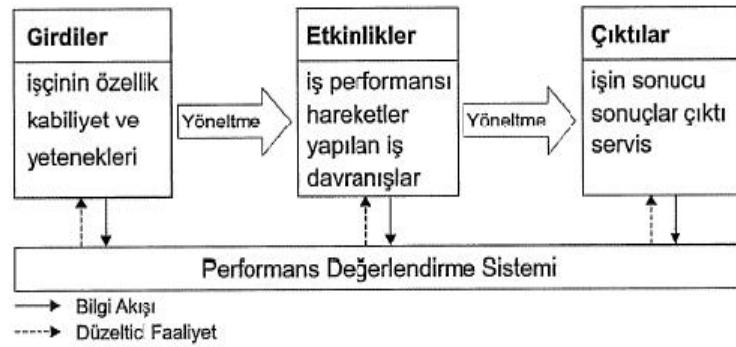
Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları, direk olarak iş görenin üretimde gösterdiği performansı, diğer bir deyişle kantiteyi dikkate alırken, günümüzde kantite yerine kalite değerlendirilme hale gelmiştir. Örneğin geleneksel yaklaşımda performans değerlendirme üretim miktarı ve kişinin mesai saatlerine bağlılığı gibi faktörlere odaklanırken, bu kavramlar artık yerini, kalite standartlarına uygun üretim miktarına ve esnek çalışma saatlerine bırakmıştır.

Klasik yönetim döneminde insan söyleneni yapan bir araç olarak görülürken, günümüz yönetim anlayışında bu anlayış değişmiş, insan firmanın aktiflerinde yer alan önemli bir varlık haline dönüşmüştür. Yaratıcılık gücü, bir yıl içinde yapılan ve kabul edilen öneri sayısı, inisiyatif kullanma oranı, çözüm getirilen problem sayısı ve kararlara katılma oranı gibi kişinin sosyal ve zihinsel kapasitesini gösteren kriterler performans değerlendirmenin önemli bir bölümünü oluşturmuştur (Sabuncu, 1991).

#### 1.4. Performans Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme, çalışanların başarılarını ve belirli bir süre içindeki davranışlarını değerlendirerek ölçen ve diğer insan kaynakları fonksiyonları ile de ilişkili önemli süreci ifade etmektedir. Özellikle ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu ile yapılan son değişikliklerle performans değerlendirme, işletmeler için daha önemli ve zorunlu bir fonksiyon olarak gündeme gelmiş bu nedenle pek çok işletmenin bu sistemleri örgüt yapısına yerleştirmesi ihtiyacını doğurmuştur (Bayraktaroğlu ve diğ.,2007).

#### Şekil 1: Performans Değerlendirme Yöntemi



**Kaynak:** Dinç (2005)

Performans değerlendirme yönteminden organizasyonların esas beklentisi; gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinden çok, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, yöntemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir. Performans değerlendirme yöntemi şu altı aşamadan oluşur:

- ✓ Bireysel performans değerlendire bilmek için, gerekli kriterlerin belirlenmesi.
- ✓ Seçilen yöntemin doğrultusunda, performansın gözden geçirilmesi.
- ✓ Değerlendirilen bireyin performansına ilişkin, bir geri besleme sağlanması, değerlendirme mülakatlarının yapılması.

✓ Yapılan geri besleme sonucu performansın geliştirilmesi için bireyin yönlendirilmesi.

✓ Değerlendirme sonuçlarının, bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturulması ( ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.).

Performans değerlendirme yöntemi, entegre insan kaynakları yöntemi içerisinde; organizasyonun çalışanlardan beklentilerini ortaya koyarak, çalışanın bu doğrultudaki çalışmalarını değerlendiren, bu doğrultuda kariyer (terfi, yedekleme), eğitim ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları süreçlerine girdi sağlayan temel bir sistemdir.

**“Neden performans değerlendiririz?”**Sorusuna aşağıdaki yanıtları verebiliriz:

✓ Çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olmak.

✓ Organizasyon içinde gerçekleştirmek istediklerinizin anlaşılma derecesini görebilmek.

✓ Kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek.

✓ Gerçek olaylara dayanan kararlar verebilmek.

✓ Organizasyona bir bütün olarak, bakabilmek.

✓ Organizasyondaki vizyon ve görev paylaşımının seviyesini görebilmek.

✓ Hedeflere ulaşmada, süreçleri sorgulamak.

✓ Çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değeri mukayeseli olarak incelemek.

✓ Bireysel ve örgütsel eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek.

✓ Organizasyonun gelişme eğilimini sürekli olarak yukarıda tutabilmek.

✓ Belirgin davranışları motive edebilmek.

✓ Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit etmek.

✓ Olumlu sonuçları tespit etmek ve ödüllendirmek (Arslan, 2008).

### 1.4.1. Performans Değerlendirme Yönteminin Amaçları

Performans değerlendirme yöntemi, süreci olarak iki faaliyeti kapsar:

- ✓ Geçmiş performansın hedeflerle kıyaslamalı olarak değerlendirilmesi:

Bu kıyas sonucunda, elde edilecek iş performans bilgileri, yönetsel kararların alınması sırasında kullanılır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden yararlanılarak kararlaştırılır.

- ✓ Geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesi:

Bu değerlendirme; iş görenlerin, iş tanım ve analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geribildirim sağlar. Bu geribildirim; iş görenlere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde, iş görenin ve işletmenin gelecekteki konumlarını olumlu yönde etkiler. Bu geribildirim aynı zamanda iş görenlerin örgüt içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmeyi de sağlar. Örneğin; bir iş görenin daha büyük sorumluluk ve görevler almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitim gereksinmesi olduğunu fark etmemizi sağlar.

Bir örgütte performans değerlendirme yöntemi oluşturmasında ilk adım mevcut yöntemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır. Örgütlerde yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve analizi, performans değerlendirme yönteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır.

Performans yönetim yönteminin genel amacı; örgütsel gelişmeyi ve çalışanların, hem bireysel hem de ekip halinde bilgi ve becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri, bir kültür oluşturmaktır.

Nesnel ölçütlere dayalı olarak oluşturulan performans değerlendirme yöntemi, örgütlerin etkililiğini artıracak gibi çalışanların da eksiklerini görme ve gidermelerine yardımcı olacak ve bireysel gelişimlerini de destekleyecektir. Ayrıca, iyi bir performans değerlendirme yöntemi, örgütte çalışanların iş yaşamında kendilerine olan güven ve saygılarını artıracaktır.

Performans yönetim yönteminin amacı; sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve örgütlerin geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını yükseltmek olmalıdır (Arslan, 2008).

**Performans değerlendirme yönteminin amaçları şu şekilde sıralanabilir** (Barutçugil, 2002; Çırak, 2007) :

- ✓ Örgütsel hedeflerin açık, tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- ✓ Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi.
- ✓ Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletli değerlendirilmesi.
- ✓ Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi.
- ✓ Kişisel performans sorunlarının belirlenmesi.
- ✓ Çalışanın performansının iyileştirilmesi için öneriler geliştirilmesi.
- ✓ Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması.
- ✓ Yönetici / çalışan ilişkilerinin güçlendirilmesi.
- ✓ Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması.
- ✓ Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi.
- ✓ Örgütün ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması.
- ✓ Örgütte olağan üstü yetenekli kişilerin saptanması.
- ✓ Eğitime gereksinim duyulan alanların saptanması.
- ✓ Geri bildirimde bulunularak, çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
- ✓ Eğitim, geliştirme ve kariyer planlaması için gerekli bilginin sağlanması.

- ✓ Örgütün performansında kalıcı gelişmelerin elde edilmesi.
- ✓ Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerinin teşvik edilmesi.
- ✓ Örgütte sürekli gelişim ve mükemmellik anlayışının ve kalite bilincinin geliştirilmesinin sağlanması.
- ✓ Örgütün sosyal sermayesi olarak “güvenin” tesis edilmesi ve geliştirilmesi.
- ✓ Örgütte olumlu kültür ve iklimin oluşturulması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması.
- ✓ Kişisel yeterliklerin geliştirilerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamının oluşturulması.
- ✓ Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalogun kurulmasının sağlanması.
- ✓ Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticiler ile çalışanlar arasında ortak bir anlayışın oluşturulması, herkesin görevinin bilincinde olmasının sağlanması.
- ✓ Çalışanların performansının izlenerek objektif bir ölçme değerlendirme yapılması.
- ✓ Çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geribildirim mekanizmasının oluşturulması.
- ✓ Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güvenin yaratılması ve çalışanın moralinin yükseltilmesi.
- ✓ Performans değerlendirme sonuçlarının bireysel ve örgütsel öğrenme sürecinde kullanılması.
- ✓ Bilgi ve deneyim paylaşımının sağlanarak, bilge ve öğrenen örgüt anlayışının kurumda tesis edilmesi.

Kısaca; performans değerlendirme yönteminin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığı ile belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların

bilgilendirilmesi, yoluyla bireysel performans ve örgütsel etkililiğin birlikte geliştirilmesidir.

Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleri ile ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır (Fındıkçı, 2001).

#### **1.4.2. Performans Değerlendirme Yönteminin İlkeleri**

Çalışanların performans değerlendirilmesi için bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekir. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 2008; Başaran,1993):

- ✓ Performans değerlendirmenin yönü örgütsel amaçlar olmalıdır.
- ✓ Değerlendirme yöntemi, yönetici ve çalışan ayrımı yapmadan örgütün tüm üyelerini kapsamalıdır.
- ✓ Değerlendirmenin konusu, çalışanın özel yaşamından çok, örgütteki yaşamı olmalıdır.
- ✓ Değerlendirme yaparken çevre değişkenleri de gözetilmelidir.
- ✓ Değerlendirme kriterleri, objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- ✓ Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır.
- ✓ Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir, çalışanların performans değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu bilmeleri gereklidir.
- ✓ Performans değerlendirme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında yine objektiflik esas alınmalıdır.
- ✓ Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken, amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- ✓ Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken, çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.

- ✓ Çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır.
- ✓ Performans değerlendirme bireysel ve örgütsel yaratıcılığı özendirmelidir. Çalışanın kendine özgü olarak ortaya koyduğu ürün değerlendirmede dikkate alınmalıdır.
- ✓ Bir kişinin yaptığı değerlendirmeler yanlılığa ve yanılığa açıktır. Bu nedenle değerlendirme sürecine genel bir katılım özendirilmelidir.
- ✓ Değerlendirme yargıları için kullanılacak ölçüt sayısı çoğaldıkça değerlendirmenin nesnelliği artar.

Bu durumda değerlendirme için kullanılacak ölçüt sayısının mümkün olduğunca birden fazla olması gerekir. Fakat değerlendirme ölçütlerinin gereğinden fazla olması da değerlendirme sürecini karmaşıklştırabilir ve amaçtan sapmalara neden olabilir.

- ✓ Performans değerlendirme korkutucu değil özendirici olmalıdır.
- ✓ Değerlendirme sonuçları, çalışana bir baskı aracı değil, çalışanı geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır.
- ✓ Değerlendirmenin sonuçları, örgütün gelişimine katkıda bulunabilmelidir.
- ✓ Değerlendirme çalışanın örgüte bağlanmasına, örgüt için tüm gücünü kullanmasına yardım etmelidir.

Tüm bu yukarıda sayılan ilkeler çerçevesinde çalışanların performans değerlendirmelerinin yapılması önem taşımaktadır.

#### **1.4.2.1. Kurumsal Performansın Ölçülmesi**

Kurumsal Performansın ölçümünde, üretim planlama raporları gibi nesnel ölçümlerden yararlanır. Bunlar verimlilik analizleridir ve kısmi verimlilik, çok öğeli verimlilik, toplam verimlilik ölçümü gibi verilerdir.



#### 1.4.2.2. Personel Performans Ölçümü

Başarı değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir ölçümdür. Yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla iş görenle ilgili sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, başarısını değerlendirme olgusudur.

Kişisel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özelliklerine uygun olan işin kabul edilebilir, sınırlar içinde gerçekleştirmesi, olarak tanımlayabiliriz. Bu tanıma göre başarıdan söz edebilmek için; kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve o işin gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan standardının saptanmış olmasını gerektirir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır. Bu sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi de onun başarısının değerlendirilmesidir (Yıldız, 1998).

Başarı değerlendirme ile insanın gizli gücünün büyük ölçüde kullanılabilmesi ve işine karşı özendirilmesi sağlanır. Başarı değerlendirmede asıl beklenen sonuç, kişinin iş davranışının saptanmasıdır. Böylece elde edilecek bilgilere göre, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olacak ve kimin hangi yönde geliştirileceğine karar verilecektir. Verimi yüksek olanların belirlenmesi ve ödüllendirilmesi, kişilerin yeni görevlere hazırlanması, eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi için hazırlanacak planlar başarı değerlendirilmesinden alınan sonuçlara göre olmalıdır.

Her iş görene amirinin kendisi hakkında ne düşündüğünü, nasıl değerlendirildiğini öğrenme fırsatı verilmelidir. Nasıl değerlendirildiği açıkça söylenmez ya da bu değerlendirme hakkında bilgilendirilmezse, kendine göre yorum yapar ve yanılığa düşebilir. Sonuçta hayal kırıklığı, kendine güvenin yitirilmesi, içe kapanma, hoşnutsuzluk ve verim düşüklüğü yaşanır (Baltaş, 2002).

Başarı değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin; yeni işçilerin işe alımında, deneme süresindeki personelin denetiminde, ücret düzenlemelerinde, personel eğitimi ve geliştirilmesinde gözetimin etkinleştirilmesinde, yükselme ve iş değişimlerinde sorunların çözümlerini kolaylaştırdığı saptanmıştır.

İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörlerin başında iş ortamına bağlı fiziki şartlar gelir; aşırı sıcaklık ve soğuk gibi. Sonra, yöneticiye bağlı faktörler; iyi iş düzenlemesi, uygun seçim ve yerleştirme, eğitim, motivasyon gibi. Üçüncü olarak, kişiye bağlı faktörler diyeceğimiz; iş görenin bireysel özellikleri, yaş, cinsiyet, yetenek, ilgi istek, tutum ve psikolojik özellikleri gelmektedir.

Çalışanların kontrolleri dışındaki olaylardan kaynaklanan çevre koşulları da, kişilerin başarısızlıkları ya da düşük performans göstermelerinde etkilidir. Çevre koşulları dediğimiz bu belirsizlik de performans planlamada göz ardı edilmemesi gereken bir etken olarak karşımızda durmaktadır.

### **1.5. Performans Değerleyiciler**

Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması en yaygın yöntemdir. Zira aralarındaki sürekli iletişim gereği kişiyi en iyi bilen genellikle ilk amiridir.

Bu yöntem çok yaygın olmasına karşın bazı sakıncaları vardır. Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açıkça görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirmesinde kullanmasından rahatsız olabilir.

Eğer değerlendirme süreci tek yönlü olarak işliyorsa, amir tarafından gerekli yönlendirme ve geri besleme yapılmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlama yoluna girebilir.

İlk amir astına geri besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir. Cezalandırma durumunda ast ile amirin ilişkilerinde bozulma ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Tek amir değerlendirmesi ve sakıncalarını önlemek veya aza indirmek için birden çok hiyerarşik amirin tek tek veya grup olarak değerlendirme şekli, kişinin kendi kendini değerlendirmesi, değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması, değerlendirmenin astlar tarafından yapılması, değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması gibi yöntemlerden yararlanılabilir.

Sonuç olarak: değerlendirmenin kim veya kimler tarafından yapılabileceği sorusunun cevabı, değerlendirmenin amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemleri ve işletmenin yapısal özelliklerine bağlı olarak verilebilir. Modern ve büyük işletmelerde tek kişi tarafından değerlendirme olanaksızdır. Bu nedenle farklı değerlendirmelerin homojen ve kıyaslanabilir olması gerekir. Bu da değerlendirmenin yöntemli ve planlı bir şekilde yapılmasıyla sağlanabilir (Yıldız, 1998).

### **1.5.1. Değerleyicilerin Eğitimleri**

Değerleyicilerin; değerlendirme yöntemi ve amaçları konusunda bilgili olmaları gerekmektedir. Konuyu anlaması ve değerlendirmelerinin uyumlu olması gerekir. Bu nedenle de değerleyicilerin de eğitimi gerekir. Değerleyicilerin eğitiminde amaç, yöneticiden kaynaklanan değerlendirme hatalarını önlemek ya da en aza indirmektir.

Değerlendirme görüşmelerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri için, gerekli iletişim becerileri kazandırmak, böylece astlara objektif ve yapıcı sonuçlarla ilgili geri besleme sağlayabilmektir.

## **1.6. Performans Değerlendirme Yönteminden Beklentiler**

### **1.6.1. Yöneticilerin Beklentileri**

Performans değerlendirme yönteminin iyi kullanılması yöneticiye oldukça yarar sağlar. “Amaçlara göre yönetim” yaklaşımı ile astlarla birlikte hedef belirleyip performanslarını planlayan, bu hedeflerin gerçekleştirilme derecelerinin tartışıldığı ve kişinin değerlendirildiği sistemler, yöneticinin astlarının işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını beklentisini gerçekleştirecektir. Bu ayrıca amaç, birliği ilkesinin korunmasında da yararlıdır.

### **1.6.2. Astların Beklentileri**

Astlar, kendini değerlendirmelerine fırsat verilmesini ve sürece katkıda bulunmayı ister. Bir başka beklentileri de amirinin değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varabilmeleridir. Astın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda amirinin desteğini sağlama beklentisi vardır (Erdoğan, 1991).

Astın, sistemden önemli başka bir beklentisi de değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül yöntemi arasındaki ilişkiyi açık olarak bilmek istemesidir.

Bireyler arasındaki performans farklılıklarında herhangi bir ödül ile sonuçlanmadığında değerlendirme anlamını yitirecektir. Başarı ile ödül arasındaki ilişkiyi adil bir biçimde algıladığında da yüksek iş tatminine sahip olacaktır. Daha verimli çalışacak, performans düzeyini yükseltecektir. Görüldüğü gibi performansın motivasyon ile de yakın ilişkisi vardır.

### **1.7. Performans Değerlendirme Yönteminde Bulunması Gereken Özellikler**

Bir işletmede, performans değerlendirmenin gerçekleştirilmesi ve uygulanması o işletmede performans değerlendirmenin gerçekten yapıldığını, ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmakta olduğunu göstermemektedir. Performans değerlendirmenin işletme açısından olumlu sonuçlar doğurması, çok sayıda değişkenin birbiri ile etkileşimine bağlıdır (Erdoğan, 1991:37).

Organizasyonda, performans değerlendirmenin amaçlarına ulaşabilmesi için değerlendirme yönteminin beş temel ilkeye sahip olması gerekir. Bunlar; güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik, adalet ve sistem etkisi ilkeleridir.

#### **1.7.1. Güvenilirlik**

Güvenilirlik; performans değerlendirmede önemli bir etkidir. Güvenilirlik, farklı zamanlarda bireysel değerlerin değişmemesi gerektiğini ifade eder. Tesadüfî sonuç yoktur. Bir değerlendirmede;

- ✓ Herkese yaklaşık olarak aynı derecede veriliyorsa,
- ✓ Tek bir olay, diğer performans alanları üzerinde ölçüsüz bir etkiye neden oluyorsa,
- ✓ Bireyler birbiriyle karşılaştırılarak değerlendiriliyorsa,
- ✓ Bireyler gelecekteki potansiyele göre değerlendiriliyorsa.

Değerlendirmenin güvenilirliği sorgulanabilir (Arda, 2004). Birçok değerlendirme yönteminde, değerlendirmenin güvenilirliğini artırmanın en etkin yolu olarak iş görenin farklı yöneticiler tarafından değerlendirmesi gösterilmektedir.

### **1.7.2. Geçerlilik**

Geçerlilik; değerlendirme sonucuna ulaşılan verilerin, değerlendirilen çalışanların gerçek başarılarını yansıtabilme derecesini ifade eder. İşletmeye uygun olarak düzenlenen değerlendirme yöntemi sonucu elde edilenler gerçekçi olduğu oranda geçerlidir.

Kişiyeye ilişkin performans değerlendirme çalışması sonucum elde edilen bilgileri, onun uzun dönem için performansının göstergesi olabilmelidir. Geçerliliğin bir yönü de değerlendirmenin yönetici tarafından anlaşılır olmasıdır.

### **1.7.3. Pratiklik**

Pratiklik; diğer özellikler kadar aranan türden bir özellik değildir. Ancak, diğer özellikleri taşıyan en pratik değerlendirme yöntemi, iş görenler tarafından daha kolay kabul edilecektir. Pratiklik, değerlendirmede kullanılan standartların, yöneticilere kolay gözlemlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve basit olmasıdır.

### **1.7.4. Adalet**

İş görenler değerlendirmenin adil bir şekilde yapılmadığına ve sonuçlarının da adil olduğuna inanmalıdır. İş görenler adil olarak görmedikleri bir değerlendirme yöntemini kolay kabul etmeyeceklerdir. Yapılan araştırmalar, iş görenlerin değerlendirme yöntemini adil olarak algılamalarını sağlamanın zor olduğunu, çünkü kendi performanslarını yüksek, en azından ortalamanın üstünde gördüklerini göstermişlerdir.

### **1.7.5. Sistem Etkisi**

Değerleyiciler, değerlendirme çalışmalarına oldukça uzun zaman ve çaba harcadıktan sonra, düşük puan verilen iş görenlere de, yüksek puan alanlara da aynı ödüller verildiği görülürse sistem inandırıcılığını kaybeder.

## **1.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemleri; geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, dereceleme metodu, kontrol listeleri, zorunlu seçme yöntemi, kritik olay yöntemi, davranışları değerlendirme yöntemi, sahada inceleme yöntemi, performans test ve gözlemleri, karşılaştırmalı değerlendirme gibi yöntemlerle yapılmaktadır.

Değerlendirmede kullanılan kriter ve standartlar ise; seçilecek performans kriterlerine bağlı olarak kişilik özellikleri ile ilgili kriterlerdir. Örneğin yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği gibi, performans özellikleri ile ilgili kriterler; yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği, bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme gibi faktörler sayılabilir.

Son yıllarda, kriterlerin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok, sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılması yönündedir. Bunun nedeni de kişilikle ilgili kriterlerle yapılan değerlendirmelerde, değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmelerindeki güçlüktür. Her yönetici, bu soyut kavramları kendine göre tanımladığı ve objektif değerlendirmeler de zorlandığıdır. Kişinin ulaştığı hedeflere ve sonuçlara göre değerlendirildiği sistemlerde ise kriterler daha somuttur. Görülebilir, ölçme ve standartların belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır.

Bu yöntemlerden bazıları, performans değerlendirme yönteminin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken, karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern teknikleridir.

### **1.8.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemde; değerlendirmeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir? Bu iş için en uygun aday kimdir? Sorularını yanıtlayabilmek için, çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

#### **1.8.1.1. Sıralama Yöntemi**

Bu yöntemde üstler, astlarını başarılarına göre sıralar ve uygulama sıralama yöntemine göre değişir. Örneğin basit sıralama tekniğine göre üstler, astlarını en başarılıdan en

başarısızla göre sıralarlar. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır.

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde çalışanlar sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır (Barutçugil, 2002).

#### **1.8.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Performans değerlendirme yöntemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan, zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını beşli skalaya göre değerlendirirler (Barutçugil, 2002).

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 çalışmasını orta, 20 çalışmasını yüksek, 20 çalışmasını düşük, 10 çalışmasını en yüksek ve 10 çalışmasını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda, tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir.

Ancak bu yöntemde her grup için, normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur (Uyargil, 1994).

Hem sıralama, hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı, açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş, astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.

### **1.8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemde, her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmıştır (Barutçugil, 2002). Bu yaklaşımın içerdiği beş temel yöntem bulunur.

#### **1.8.2.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendirici; çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirmektedir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve iş birliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir.

Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir (Barutçugil, 2002:191).

Ancak değerlendirme kriterlerinin seçimine özen gösterilmelidir. Seçilen kriterlerin işlerin yapılışı için gerekli, somut, açık ve net biçimde tanımlanabilir olması gerekmektedir.



### **1.8.2.2. Kontrol Listesi Yöntemi**

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için, çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler, bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Barutçugil, 2002:191).

### **1.8.2.3. Zorunlu Tercih Sınıflaması Yöntemi**

Bu yöntemin değişik uygulamaları vardır. En yaygın biçimde değerlendirmeci, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerin her biri bir değer taşımakta ve bu değerler genelde değerlendirici tarafından bilinmemektedir (Barutçugil,2002:192).

Örneğin çalışanlarımızın zorunlu dağılım yöntemini aşağıdaki gibi düşünebiliriz.

% 10 En yüksek performans

% 15 Yüksek performans

% 40 Orta seviyeli performans

% 25 Düşük Seviyeli performans

% 10 Düşük performans

### **1.8.3. Geleneksel Değerlendirme Skalaları**

Grafik değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları, işletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür.

Değerlendirme kriterleri üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

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

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için, geleneksel değerlendirme skalasını geliştirmeye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi bunlardan bir tanesidir

**Tablo 1: Geleneksel Değerlendirme Skalası**

**Geleneksel Değerlendirme Skalası**

a. kalite	Yüksek	----- ----- ----- ----- -----				Düşük
b. kalite	Yüksek	----- ----- ----- ----- -----				Düşük
c. kalite		----- ----- ----- ----- -----				
d. kalite		----- ----- ----- ----- -----				
e. kalite		----- ----- ----- ----- -----				
f. kalite		----- ----- ----- ----- -----				
g. kalite		----- ----- ----- ----- -----				
h. Yapılan işin kalitesi		----- ----- ----- ----- -----				
1. Yapılan işin kalitesi		----- ----- ----- ----- -----				

Olağanüstü Yüksek Kalitede işçilik      Yapılan işin kalitesi genellikle üstün      İş için orta düzeyde kalite      Kalite Dalgalanmalar Gösteriyor      Kalite Nadiren Tatminkar

Çok Hatalı      Orta düzeyde Hatalı      Zaman zaman Hatalı      Hiç hata Yapmıyor

5      4      3      2      1

Performans faktörleri	Performans düzeyi			
	Sürekli üstün	Bazen üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz
Doğruluk Tasarruf Düzenlilik		X		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Yetersiz					Ortanın altı					Orta					Ortanın Üstü					Mükemmel				

15      13      11      9      7      5      3      1

Hatalı ürün Sayısı düşük      Yaptığı iş genellikle O.K.      İşin sık sık Kontrolü Gerekliyor      Dikkatsiz ve hata yapar

Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özeni değerlendiren ve kontrol Kayıtlarını da dikkate alın.

Zayıf 1-6, Orta 7-8, İyi 19-25

**Kaynak:** Koçar (2001)

Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir. Kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktörle ölçülmemelidir.

#### 1.8.4. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları, geleneksel değerlendirme skalalarının uygulanma esnasında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir.

##### 1.8.4.1. Kritik Olay Yöntemi

**Tablo 2: Kritik Olay Tablosu**

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu		C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel kulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmemi.			<u>Açıklama</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkes den önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

**Kaynak:** Sabuncuoğlu (1994:179).

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder.

Genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışana geribildirim sağlar (Barutçugil, 2002:190).

Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Kritik olay yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir.

#### 1.8.4.2. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.

**Tablo 3: Kontrol Listesi Formu**

<b>Kontrol Listesi Formu</b>	
Adı-Soyadı :	Departman :
Değerlendirenin Adı :	Tarih :
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.	.....
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	.....
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.	.....
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.	.....
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	.....
Düzensiz şekilde çalışır.	.....
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl	.....
Yapılacağını açıklanmasını ister.	.....
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.	.....
Çabuk öğrenir.	.....
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe	.....
Girişmek istemez.	.....
Çalışırken küçük hatalar yapar.	.....
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	.....
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	.....
Yaptığı işi yanda bırakır.	.....
Arkadaşları genellelikle taklit edilir.	.....
Karmaşık işleri yapmayı sever.	.....
Anlatım güçlüğü çeker.	.....
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	.....

**Kaynak:** Sabuncuoğlu (2000:187)

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı işaretleme listesinde, işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir. Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için, özellikle yüksek puanlara yönelmeyi, bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından işaretleme listesi yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Bingöl, 1993).

#### **1.8.4.3. Davranışsal Beklenti Skalaları**

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Davranışsal değerlendirme skalalarının, geleneksel değerlendirme skalalarından üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir (Bingöl, 1993).

#### **1.8.4.4. Davranışsal Gözlem Skalaları**

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının, sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal beklenti skalalarında, kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen, kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı, astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir.

Bu nedenle, bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır.

Bu sebepten dolayı astlar tarafından, diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir.

### **1.8.5. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

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

#### **1.8.5.1. Doğrudan İndeks Yöntemi**

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

#### **1.8.5.2. Standartlar Yöntemi**

Standartlar yöntemi de, doğrudan indeks yöntemine benzemekle beraber, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir. Bu yöntem aslında amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması olarak da değerlendirilebilir.

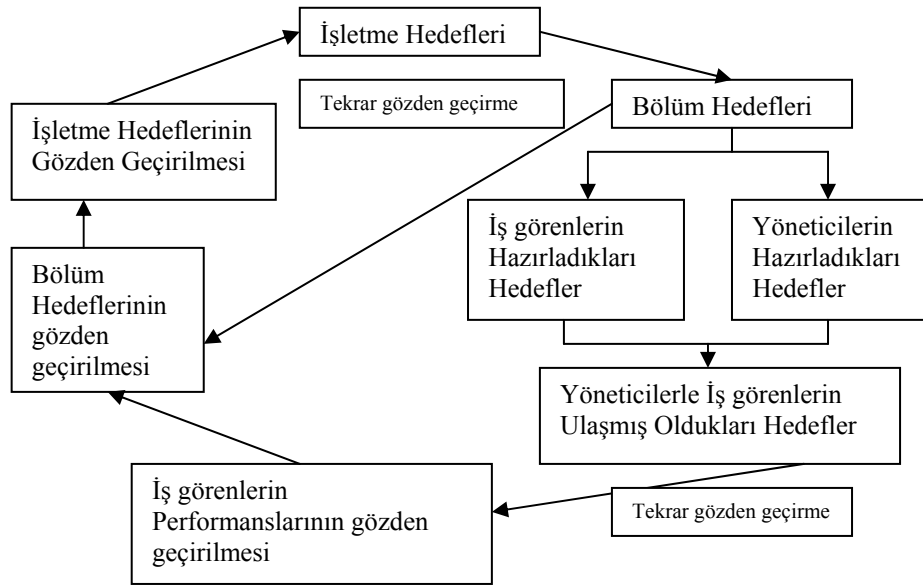
#### **1.8.5.3. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim; bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Bu yöntem modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır (Uyargil, 1994).

Bu yöntemin uygulanmasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002:188):

- ✓ Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- ✓ Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten eylem planları geliştirilmelidir.
- ✓ Eylem planının gerçekleştirilmesi için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.
- ✓ Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- ✓ Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- ✓ Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

## Şekil 2: Amaçlara Göre Yönetim



**Kaynak:** Dicle (1982:69)

Hedeflerle yönetimin başarısı için bazı ön koşullar bulunmalıdır. Hedefler mümkün olduğunca sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır. Çalışanlar hedef belirleme sürecine katılmalıdır. Çalışanın aktif katılımı eylem planının oluşturulması aşamasında da sağlanmalıdır. Bu, çalışanın örgüte bağlılığının sağlanması açısından oldukça önemlidir. Çalışan ve yönetici arasında sürekli ve açık bir iletişim ortamı yaratılmalıdır. Bu ortam, yönetici ve çalışan

arasında gelişmeleri ve gerektiğinde de hedefleri tartışmak için fırsatlar oluşturmaldır (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirme yönteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, Amaçlara Göre Yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalıdır.

### **1.9. Performans Değerlendirme Yönteminin Kullanım Alanları**

Çalışanların performansının değerlendirilmesi sonucunda, işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme, sadece teknik seçime ağırlık verilip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler bu nedenle giderek diğer örgütsel işletmelerde bütünlük ve uyum içerisinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına yönelmişlerdir.

İşletmelerde, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, stratejik planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, rotasyon, işten ayırma kararlarının alınması performans yönetim yönteminin kullanım alanlarıdır (Bayraktaroğlu, 2003:116).

Bir örgütte insan kaynaklarının performansı şu nedenlerle değerlendirilir (Aktan, 2008):

- ✓ Örgütte çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için.
- ✓ Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek.
- ✓ Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması.
- ✓ Örgütte çalışanların kariyer gelişimi.
- ✓ Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak.



- ✓ Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi.
- ✓ Örgütteki eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- ✓ İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” felsefesini kurumsallaştırmak.
- ✓ İş zenginleştirme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması.
- ✓ İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması.

Bu nedenler düşünüldüğünde performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar birçok kategoriye ayrılabilir:

**Ücret Yönetimi:** Çalışanların en çok önemsedikleri konu geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddî kazanç beklerler, başarılarının karşılığını görmek isterler. Tüm iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan bireyle aynı ücreti alırsa, bu durum kendisinin motivasyonunu olumsuz bir biçimde etkileyecektir. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Örgütler de performans değerlendirme sonuçlarını ücret belirlemede esas alırlar. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu azaltır. Önemli olan, çalışanlara başarıyı hedef göstermektir.

Motivasyonun en büyük aracı adil ücret ödemektir. Adil ücret; örgütün kendi kapasitesi çerçevesinde, hakkıyla ve kişiler arasındaki performansı (başarıyı) ayırt ederek ücret ödemesidir. Herkese eşit ücret adil ücret değildir. Herkese eşit ücret, çalışmamayı motive ettiği kadar gerçekten başarılı olanın da motivasyonunu bozmaktadır (Ülsever, 2003). Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine ve örgüte bağlılığını artırır. Konuya örgütler açısından bakıldığında da tüm çalışanlar için belli bir yaşam standardını sağlayacak ücretin sağlanması, performans değerlendirme

sonuçlarına bağlı olarak da, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmasıdır. Bu, hem çalışanların motivasyonunu artıracak hem de başarıyı hedef gösterecek bir yaklaşımdır.

**Teknik Becerilerin Geliştirilmesi:** Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirmektedir. Çalışanlar, uygulamalarında teknolojik olanaklardan yararlanmadıkları sürece bu gün toplumsal ve bireysel gereksinimlere gerekli biçimde yanıt veremezler. Çalışanın teknik becerilerinin geliştirilmesi konusunda bireye ve kuruma rehberlik edecektir.

**Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi:** Performans değerlendirmesi sonunda çalışanlarının başarılı olduğu alanlar ile geliştirmeleri gereken alanları ortaya çıkaracaktır. Gelişmesi gereken alanlara yönelik belirlenen yetersizlikler, çalışanın hangi konularda eğitime gereksinimi olduğunu da ortaya çıkaracaktır. Kurum içinde gerek kurum dışında yapılacak olan hizmet içi eğitim programları, çalışanların bu eğitim gereksinimleri doğrultusunda düzenlenmelidir. Hizmet içi eğitim programlarının bu şekilde belirlenmesi, yapılacak olan hizmet içi eğitim çalışmalarının etkililiğini ve verimliliğini de artıracaktır.

**Mesleki Gelişim:** Performans değerlendirme sırasında eğitim çalışanları karşılıklı görüşme (yönetici - yönetilen görüşmesi) yoluyla görüşlerini, gereksinimlerini ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulurlar. Yöneticiler de çalışanlara, amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verirler. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp bu konuda gelişme sağlamak için çaba gösterir. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur. Yöneticiler ise; çalışanın oynaması gereken rolü ne oranda gerçekleştirdiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev standartlarına ulaşip ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır.

**Kişisel Gelişim:** Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmesi sonucu doğan bu yaklaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar.

Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü sosyal bir varlık olan insanın, çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmeye, başkaları tarafından onaylanmaya ve cesaretlendirilmeye, iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye gereksinimleri vardır. Birçok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Alınan bu geri bildirim çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve yararlı biçimde değerlendirme, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır (Dicle, 1982).

**Kariyer Yönetimi:** Performans değerlendirmesi yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına yardımcı olur. Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri çalışanın gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir.

**Tablo 3: Kariyer Geliştirme Yöntemi**

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi</li> <li>• Organizasyon içi – dışı kariyer olanaklarını tanımlaması</li> <li>• Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması</li> <li>• Planlarını hazırlaması</li> <li>• Planlarını uygulaması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi</li> <li>• Kariyer yollarının belirlenmesi</li> <li>• Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması</li> <li>• Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi</li> <li>• Astlara kariyer danışmanlığı yapılması</li> <li>• İş deneyimlerinin artırılması</li> <li>• Eğitim personel politikalarının oluşturulması</li> </ul>

İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir.

Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

Tablo 3 de görüleceği gibi, kariyer yönetimi yöntemi içerisinde hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirmesi vb. faaliyetler nedeni performans değerlendirme yöntemi ile çok yakında ilişkilidir (Aytaç, 1996).

**Örgütün Etkililiğini Artırma:** Etkililik, örgütlerin varlığını koruması ve sürdürmesi için vazgeçilmez olarak görünmektedir.

Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliği, sağlığı, dirikliği ve topluma yararlılığını sürdürebilmesidir (Aydoğan, 2007).

Verimlilik, örgütsel etkililiğin yalnızca bir yönüdür. Verimliliğin artırılması için, yeni teknolojileri kullanmak ve bilgi teknolojisinden her kademedede yararlanmak, örgütün insan gücü kaynaklarını geliştirmek gerekmektedir. Verimliliğin artırılması tüm bunların yanı sıra etkili bir iletişim kurmayı gerektirir.

Sağlıklı ve etkili bir iletişim, çalışanların işten aldıkları doyum düzeyini artırarak, verimliliğin artırılmasına yol açacaktır. Bunun dışında, ödüller ve tanıma, çalışanların katılımı, örgüt kültürü ve liderlik de verimliliği artıran faktörlerdir. Yine örgütlerde yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri de, üretilen mal veya hizmetin niteliğinin artmasına dolayısıyla, üretimde verimlilik artışına büyük yarar sağlamaktadır. Kısaca, verimliliğin artması için sürekli öğrenme gereklidir

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Etkili bir örgüt, çevresini etkileyerek, değiştirerek çevresine uyarlanır. Yani, bir örgüt çevresine uyum sağlamak için ne oranda kendini, çevresini değiştirebiliyorsa o oranda dirik bir örgüttür (Büyüksü, 1998).

Örgütün içinde bulunduğu topluma ürettiği ürün ve hizmetle yararlı olması gerekir. Örgütün yaşaması topluma ve üyelerine çekici gelen amaçları ile olanaklıdır. Yoksa her iki grupta örgütün yaşamasına yardımcı olamazlar. Toplumsal açıdan en etkili örgüt, toplumdan aldığı girdileri işleyerek, erişebileceği en yüksek değerde çıktılara dönüştürerek topluma sunan örgüttür. Örgütün ürettiği malı, hizmeti kullanan toplumun, örgütten hoşnut olması, örgüte ilişkin değerler, olumlu görüşler geliştirmesi, örgütün toplum için çalıştığını, topluma yararlı olduğunu gösterir.

Kurumun örgüt bazında verimliliği, sağlığı, dirikliği ve topluma yararlılığının sorgulanması ve bu konudaki performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgütsel etkililiğinin artırılması bakımından önemlidir. Örgütün performans değerlendirme sonuçları; örgütsel alanda kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlarını ortaya koyacağından, bunlar üzerinden örgütsel etkililiği geliştirme etkinlikleri düzenlenmelidir.

**Stratejik Planlama:** Performans değerlendirme süreci sonunda, stratejik planda belirlenen hedefler ile ulaşılan hedeflerin karşılaştırılması yapılarak, kurumun ve bireylerin kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları belirlenecektir. Elde edilen sonuçlar ışığında kurumsal ve bireysel gelişim planı hazırlanacaktır. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar, örgütün gelişim planına yansıtılacak, eğer gerekli görülüyorsa kurumun vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri güncellenecektir (Aytaç, 1996).

**Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme:** Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri, yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir.

Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar (Büyükuslu,1998).

Görüldüğü gibi; performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak, hem yöneticilere hem çalışanlara etkililiği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur. Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme yöntemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme yöntemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir.

**Sözleşme Yenileme veya İşe Son Verme:** Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır. Eğer; tüm motivasyon artırıcı ve geliştirmeye dönük planlamalar uygulandığı halde çalışanın performansında bir artış gözlenmiyorsa, işe son verme en son başvurulacak bir yöntem olabilmektedir.

Performans değerlendirmeleri, işten çıkarmalarda önemli bir etken olduğu gibi sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir. Bu, performans değerlendirmeleriyle başarısı kanıtlanan bireyin, kariyerinin geliştirilmesine doğru atılmış ilk adımdır.

## **1.10. Performansın Geliştirilmesi**

Performans değerlendirme yönteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireysel performans düzeyini belirlemeyi amaçlarken, bir yandan da sistem, bu belirlemeler ışığında bireysel performansı geliştirmeye de çalışmaktadır. Performansın geliştirilmesi, performans değerlendirme yönteminin önemli bir parçasıdır. İş görenin performansının geliştirilmesi için; personel danışmanlığı, eğitim, yönlendirme disiplin programları ve işe yönelik değişik stratejiler kullanılmaktadır.

### **1.10.1. Performans Geliştirmenin Önemi ve Kapsamı**

Performans geliştirme; performans değerlendirme yöntemi içinde sadece fiili performansı düşük, sorunlu iş görenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı iş göreninde performans değerlendirme yöntemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle iş göreni daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak iş tatminini artırmak için belirli stratejileri planlar ve yürütür.

Performans geliştirme faaliyeti de diğer süreçler gibi yönetici tarafından önceden planlanması, performans değerlendirme yöntemi için çok daha yararlı olacaktır. Performans geliştirme planı, değerlendirme mülakatları sonunda ast ile yöneticinin birlikte geliştirdikleri hareket planının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Performans yetersizliğinin nedenleri belirlendikten sonra eğer önlemler kişinin davranışlarını değiştirilmesini gerektiriyorsa, planın iş performansının tüm olumsuzluklarını ve önemli boyutlarını ilk ağızda tümüyle ele alması çok doğru olmayacaktır. Davranış değişikliğinin o denli çabuk gerçekleşmeyeceğini bilen yönetici, bu değişimi ikincil konulardan başlayarak, yavaş bir biçimde planlarsa, daha gerçekçi davranmış olacaktır (Uyargil, 1994:100).

Gelişme planı olumsuz davranışlardan başka, olumlu davranışlarında daha fazla nasıl geliştirilebileceğini dikkate almalı sadece değiştirilmesi gereken davranışlarla kalmamalıdır.

### **1.10.2. Performans Değerlendirme Yönteminin Faydaları**

Performans değerlendirme yönteminin, gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı örgütlerde, çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından da söz edilebilir. Böyle bir örgütte çalışanlar (Barutçugil, 2002:128):

- ✓ Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.
- ✓ Performans planlarını tasarlar ve yönetirler.
- ✓ Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler.
- ✓ Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler.
- ✓ Sürekli iyileştirme ve gelişimin, işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
- ✓ Bireysel performansları ile örgüt amaçlarını ilişkilendirirler.
- ✓ Sonuçların ve yeterliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler.
- ✓ Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.

Çırak, (2004) ve Bayar, (2007)'a göre ise performans yönetim yönteminin yararları şunlardır:

#### **Çalışana Yararları:**

- ✓ Çalışan, üstlerinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini bilir ve “fark edilme, tanınma” gereksimlerini karşılar.
- ✓ Çalışan, performans konusunda sorumluluk alma yönünde teşvik edilir.
- ✓ Çalışanın, performansı hakkında geri bildirim almasına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmasına olanak tanır.
- ✓ Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilir.
- ✓ Çalışan, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- ✓ Çalışan, yöneticisi ile şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır.
- ✓ Çalışan, kendi gelişim düzeyini belirler.

#### **Yöneticiye Yararları:**

- ✓ Astları ile ilişkilerini ve iletişimini güçlendirir.
- ✓ Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmesini sağlar.
- ✓ Yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmesini sağlar.
- ✓ Çalışandan ne beklenildiğini açıkça ifade eder.
- ✓ Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir.
- ✓ Çalışanın yeteneklerini en iyi biçimde kullanması yönünde rehberlik yapar.
- ✓ Kişisel gelişim ve eğitim gereksinimlerini planlar.
- ✓ Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.



- ✓ Yöneticinin kendi performansını değerlendirmesine yardımcı olur.

### **Örgüte Yararları:**

- ✓ Örgütsel hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- ✓ Örgüt ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere entegrasyonunu sağlar.
- ✓ Bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar.
- ✓ Örgütte güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- ✓ Terfi, nakil, ödül, ücret artışı vb. insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- ✓ Örgüt genelinde eğitim ve gelişim gereksinmelerinin tespit edilmesini sağlar.
- ✓ Tanımlanmış gereksinimleri karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar.
- ✓ Kariyer planlamasına olanak verir.
- ✓ Yönetim bilgi yöntemine kaynak teşkil eder.
- ✓ Örgütün verimliliğini artırır.
- ✓ Örgütün etkililiğini artırır.

### **1.10.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Sınırları**

Performans değerlendirme günümüzde çok sık karşılaştığımız bir kavramdır. Performansı yönetmek için performans değerlendirmelerini birçok örgüt uzun yıllardır kullanmaktadır. Bu yöntemin birçok örgüt tarafından uzun yıllardır kullanılıyor olması ve sürekli geliştirilmesi bu yaklaşımın mükemmel olduğunu, tüm sorunları çözüme kavuşturabileceğini düşündürebilir. Ancak, bazı performans değerlendirme yaklaşımları bir takım nedenlere bağlı olarak istenilen sonuçları vermeyebilir. Barutçugil, (2002) bu nedenleri şu şekilde sıralamıştır:

- ✓ Değerlendiriciler yeterince eğitilmiş değildirler.

- ✓ Yöneticiler prosedüre değer vermemekte, onu yalnızca kınama ve azarlama amacıyla kullanmaktadırlar.
- ✓ Standartlar ve kriterler objektif değildir veya yerine getirilen iş ile ilgili değildir.

Ancak, genel anlamda performans değerlendirmenin ve özel olarak performans değerlendirmenin başarısız olmasının temel bir nedeni de bu yaklaşımla ilgili varsayımlardır. Performans yönetimi, etkili örgütlerin ne yaptığı ve örgütlerin etkililiğinin artırılması için ne yapılması gerektiği konusunda bir takım varsayımlar ortaya koymaktadır. Bu varsayımlar, yöntemin sorunlarının kaynağını ortaya çıkarmaktadır.

Barutçugil, (2002) bu varsayımları şöyle sıralamıştır:

**Varsayım 1:** Performans değerlendirme yöntemlerinde örgütsel başarının, bireysel başarıların toplamı olduğu varsayımı vardır. Bu nedenle, her çalışanın elde ettiği bireysel sonuçların iyi yönetilmesinin genel başarıyı sağlayacağı düşünülür. Bu yaklaşım ilk bakıldığında doğru gibi görülmekle birlikte, aslında örgütün başarısının çalışanların başarılarının alt alta toplamından ibaret olmadığı, çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya çıktığı daha gerçekçi bir yaklaşımdır. İyi yönetilen bir örgütte çalışanlar başarılı örgütü yaratmak için etkileşim içine girerler. Bu etkileşimin niteliği ve sentezi örgütsel başarıyı ortaya koymaktadır.

**Varsayım 2:** Performans değerlendirme yöntemlerinde sonuçlara odaklanmanın başarıyı sağlayacağı düşünülür. Sonuçlar önemlidir fakat bu sonuçları doğuran sürecin incelenmesi daha önemlidir. Bir örgütün başarısıyla ilgili sorunlar daha çok yöntemin kötü yönetilmesinden ya da işlerin yapılış tarzından kaynaklanmaktadır. Sonuçlara odaklanırken süreçleri göz ardı eden ve çalışanların işlerini iyi yapmasının önüne engeller koyan örgütlere sıkça rastlanmaktadır.

**Varsayım 3:** Performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanları, amaç belirleme sürecine katmanın motivasyonu sağlayacağı düşünülmektedir. Bazı durumlarda çalışanın katılımı olumlu, bazılarında ise olumsuz sonuçlar vermektedir. Çalışanların kendi hedeflerini belirleme sürecine katılması motivasyon için yeterli olmamaktadır.

Çünkü onlar hala kendi kişisel hedeflerinin belirleyicisi olan genel örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesinin dışındadırlar. Üst yönetim, örgütün genel amaçlarını belirledikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için çalışanların kişisel olarak yapacaklarının bir kısmının kontrolünü çalışanlara bıraktığında bu durum çok fazla bir motivasyon sağlamamaktadır. Çalışanlar üst yönetimin kararlarını anlamsız buluyorlarsa, görevleri ile ilgili ne kadar seçme hakkı tanınırsa tanınsın bu çalışanı, kontrolün kendinde olduğuna ya da önemli bir işe katkıda bulunduğuna inandıramayacaktır.

**Varsayım 4:** Önemli bir diğer varsayım, bir yöneticinin çalışanla ilgili yükselme gibi kararları etkileyecek biçimde performans değerlendirmesi yaparken, diğer taraftan ona performansını iyileştirmesi için rehberlik etmesidir. Bir yöneticinin bu iki fonksiyonu aynı zamanda birlikte gerçekleştirmesi çok zordur. Bunun olması, yönetici ile çalışan arasında yüksek düzeyde bir güvenin oluşmasına bağlıdır. Bu güveni yaratmak belirli bir zaman ve çaba harcamayı gerektirir.

Burada performans değerlendirmenin sorunları ve sınırlılıklarını vurgulamaktaki amaç performans değerlendirme yöntemini uygularken düşülebilecek bazı hataları önlemektir. Yukarıda sayılan ve benzer sorunların her biri, sistem üzerinde yapılacak yaratıcı düzeltmelerle giderilebilmektedir. Öncelikle, performans değerlendirme sistemlerini doğru anlamak ve değerlendirmek gerekir. İkinci olarak eğer bir performans değerlendirme yöntemi iyi çalışıyorsa bunun arkasında üstün liderlik ve kişiler arası ilişki kurma becerilerine sahip bir yönetici bulunmaktadır. İyi bir yönetici performans değerlendirme yöntemini bir araç olarak kullanır. Hiçbir performans değerlendirme yöntemi zayıf bir yöneticiyi iyi yönetici yapmaz (Barutçugil, 2002).

Bir yöneticinin performans yönetim yöntemini başarılı bir biçimde yürütebilmesi için bazı ilke ve önerileri dikkate alması ve uygulaması gerekmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2002:172):

✓ Etkili performans yönetimi sürekliliği olan bir süreçtir. Yıllık yapılan değerlendirme toplantısı ve doldurulacak birkaç formdan ibaret değildir. Yalnızca kağıt ve kırtasiye işlerine ve idari işlemlere dönüştürülen performans değerlendirmeleri başarısızlığa mahkumdur. Formlar, örgütün amaçları, değerleri ve gereksinimleri ile

uyumlu olmalı ve performansı yönetmek için bir araç olarak kullanılmalıdır. Geliştirilen formlar amaç değil araçtır.

✓ Bir örgüt için paylaşılmayan ve kağıt üzerinde kalan vizyon ve misyon ifadelerinin bir anlamı yoktur. Bu temel ifadeler performans yönetim yönteminde yerini bulmalıdır. Tüm çalışanlarca vizyon ve misyonun paylaşılması ve benimsenmesi için gerekli tüm tedbirlerin alınması gerekir.

✓ Geçmişe değil geleceğe odaklanmak, geleceğe ilişkin amaçlar ve hedefler belirlemek, hem çalışanın hem de örgütün iyileştirilmesine doğru bir ilerleme sağlar.

✓ Tanımlanan hedefler iddialı ancak ulaşılabilir olmalıdır. Tüm hedef ve amaçlar sayısal olarak ifade edilemeyebilir. Eğer istenen sonuç sayısal olarak ifade edilemiyorsa, sonucun neye benzeyeceği ve çalışanın bu sonucu elde etmedeki rolü dikkatle ve açıklıkla tanımlanmalıdır.

✓ Çalışanlar; amaçlar doğrultusunda çalışabilmek için kendilerinden ne istendiğini ve beklendiğini bilmelidirler. Bu nedenle beklenen standartlar çalışanlara önceden bildirilmeli, hatta mümkünse bu standartlar çalışanlarla birlikte belirlenmelidir.

✓ Çalışanların; bir işi planlamak ve uygulamaktan, güçlükleri iş arkadaşları ile birlikte aşmaktan, ara başarılarla ulaşmaktan ve takdir edilmekten veya yalnızca genel anlamda “iyi yapılmış iş” duygusunu yaşamaktan dolayı iş tatmini elde etmeleri sağlanmalıdır. Bir amaca yönelik çalışmanın da fiilen amacı elde etmek kadar ödüllendirilebilir olduğu belirtilmelidir.

✓ Etkili performans yönetimi sürekli olarak izlenmeli ve belgelendirme ile desteklenmelidir.

Performans yönetimi süreklilik göstermeli ve çalışanın performansı yıl boyunca çeşitli yöntemlerle belgelendirilmelidir (Gözlem formu vb.). Yöneticiler iyi ya da kötü bir performansa tanık olduklarında olayları belgelendirerek kaydetmelidirler. Bir olayla ilgili olarak çalışanın itiraz etmesi durumunda, güvенеbileceği hafızasından öte elinde yazılı bir kaynak bulunmalıdır. Performansı izlemenin ve iletişimi korumanın nedeni;

iyi performansı, gelişmeyi sağlayacak biçimde pekiştirmek ve olumsuz performansla da onu sona erdirecek biçimde baş etmektir.

✓ Çalışanlara karşı açık ve dürüst olmak ve gerçekleri konuşmak önemlidir. Bir sorunla yüzleşmek ve ortaya çıktığında çözmek için harekete geçmek gerekir. Performans sorunlarını görmezden gelmek, önemsememek, sonraya ertelemek çok daha ciddi sorunların ortaya çıkmasına yol açacaktır.

✓ Yöneticinin sahip olduğu en güçlü motive edici araç “takdir”dir. Teşekkür ve beğeni ifade eden sözcükler, motivasyonu sağlama bakımından kolay ve etkilidir. Biçimsel takdir ve tanıma sistemleri çalışanların katkılarına değer verildiği mesajını taşımaktadır. Bu sayede çalışanların performansı yapıcı geri bildirimlerle desteklenir. Çoğu çalışan; formel anlamda daha sık değerlendirilmek yerine daha sık ve sürekli olarak biçimsel olmayan bir yaklaşımla, günlük ilişkiler içinde veya rahat bir sosyal ortamda geri bildirim almayı tercih etmektedir.

✓ Çalışanlar başarılı oldukları durumlarda herhangi bir biçimde ödüllendirilmeyi, değer verilmeyi beklerler. Bu nedenle iyi performansından dolayı çalışanı ödüllendirmek gerekir. Bu durum, diğer çalışanları da başarılı çalışma yapmaya sevk eder. Burada önemle üzerinde durulması gereken konu, başarıların ödüllendirilmesi ile ilgili ölçütlerin, çalışanlara duyurulması, kullanılan ölçütlerin de güvenilir ölçütler olduğuna çalışanların inandırılmasıdır. Öznel değerlendirme ölçütlerine dayalı olarak yapılacak ödüllendirmeler, örgütlerde çalışanlar arasında çatışmalara ve örgütlerin amaçlarından sapmalara neden olabilir. Performansı yüksek olan çalışanların grup önünde ödüllendirilmesi gerekir. Kapalı kapılar arkasında yapılan teşekkür ya da övgünün yaptırımı da oldukça sınırlı olacaktır.

Performansı değerlendirerek, performans yönetimi uygulandığını düşünmek, sık düşülen bir hatadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır. Sadece performansı değerlendirmekle yetinip diğer aşamaları atlamak, başarısızlığı kaçınılmaz kılacaktır. Performans yönetimi ancak, yönetici ile çalışanın iş birliği ile mümkündür ve düşük performansı önlemeyi ve yüksek performansı geliştirmeyi amaçlar.

Performans değerlendirme, örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden gereksinim olduğu sorusu, performans değerlendirmenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile sürekli ve sistemli bir alış veriş içindedir. İnsan diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek gereksinimi duyar. Bunlar insan açısından doğal gereksinimlerdir.

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirim almaya gereksinimi vardır. İnsanın psikolojik gereksinimleri arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme, kişinin kendisine güvenmesine, kendisini geliştirmesine, çalışmalarında değişiklik yapmasına yol açacaktır (Koçar, 2001).

Performans değerlendirme kişi düzeyinde psikolojik bir gereksinim olduğu gibi örgüt için de insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir gereksinimdir. Druker'ın "güçlü yönleri ortaya çıkartın ve geliştirin, zayıf yönlerinizin işleri etkilemeyeceği biçimde organize olun. Ancak o zaman karşılıklı bağımlılıktan doğan sinerjiden yararlanabilirsiniz." sözü performans değerlendirmenin örgütler açısından önemini ifade etmektedir. Çünkü örgütün, çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi, daha sonraki çalışmalarını buna göre düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu açısından da önemlidir (Fındıkçı, 2001).

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece çalışan, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan örgüt, çalışanın oynadığı rolün gereklerini ne oranda gerçekleştirdiği, çalışanın ilgi ve yeterliklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, çalışanın iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı performans değerlendirmesi ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre çalışana yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, görevinin değiştirilmesine, ücretinin artırılmasına, işinin zenginleştirilmesine, işten çıkarılmasına vb. kararlara ulaşılabilir.

Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan elde edilen sonuçların kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2001).

### 1.11. Performans Değerlendirmede Yapılan Hataları

Performans değerlendirme yöntemlerinden birçoğu, değerlendiren kişilerin gözlem ve kararlarından hareketle geliştirilmiştir. Uygulamada birçok değerlendirme hatalarına rastlanmaktadır. Değerlendirme sürecinde, değerlendiren ile değerlendirilenin insan olması hatayı kaçınılmaz kılar. Amaç oluşan hataları minimuma indirmektir.

#### 1.11.1. Hale Etkisi

Değerlendirilen kişilerin astlarının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları göremeyecek hatalı değerlendirme aşamasından kaynaklanır. (Barutcuğil, 2002:88).

**Tablo 4: Hale Etkisi Tablosu**

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ						
İnisiyatif yeteneği						
İş birliği yeteneği						
İş çıkarma yeteneği						
İş başarıma yeteneği						
İş bilgisi						
	1	2	3	4	5	DEĞERLENDİRME DERECESİ

**Kaynak:** Sabuncuoğlu (2000:189)

Hale etkisi kişinin karakter özelliklerinden birinin tüm değerlendirmeyi etkilemesi olarak ta tanımlanabilir

### **1.11.2. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası**

Değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirilen kişinin son birkaç haftadaki performansının göz önüne alınması ve bu doğrultuda olumlu ya da olumsuz değerlendirme yapması sonucu oluşan hatadır.

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir (Barutcugil, 2002: 90).

### **1.11.3. Ortalama Eğilim Hatası**

Değerlendirmeyi yapan kişinin, tüm astlarını ortalama puan vererek değerlendirilmesidir. Hatanın nedeni olarak değerlendirmeyi yapan kişinin objektif bir değerlendirme yapamaması, iş hakkında yeterli bilgisinin bulunmayışı, değerlendirme yeteneğinden yoksun olması sayılabilir.

### **1.11.4. Zıtlık Hatası**

Değerlendirilen kişiyi, sergilediği performans doğrultusunda değil, birimdeki diğer çalışanlara göre değerlendirilmesi eğilimidir. Bu hata daha çok, değerlendiren kişinin kısa bir süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmek zorunda kaldığı anlarda görülür.

### **1.11.5. Kişisel Önyargı Hatası**

Değerlendirmeyi yapan kişinin; yaş, ırk, cinsiyet ve benzeri faktörlerin etkisinde kalarak değerlendirmeyi yapması sonucunda ortaya çıkan hatalardır.

### **1.11.6. Atıf Hataları**

Kişilerin kendi veya başkalarının davranışlarını, belli varsayımlara dayandırma eğilimleri sonucu oluşan hatalı değerlendirmelerdir. Davranışın nedeni kişiliğe dayandırıldığında içsel atıf, dış çevreden kaynaklandığında dışsal atıf yapılır (Barutcugil, 2002:98).

**Tek Yönlü Çözüm:** Burada eğitim çalışanını yalnızca bir kişinin (yöneticisi, müfettiş) görüşüne göre değerlendirme vardır. Bu durum, çalışanın bir kişinin görüşüne dayalı olarak, sübjektif değerlendirilmesine yol açar, objektif olarak değerlendirilmesini



engeller. Bunu ortadan kaldıracak için çoklu değerlendirme yaklaşımı benimsenebilir.

**Taraflı Ölçüm:** Değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirilen kişiyi sevip sevmemesine yönelik olarak yüksek ya da düşük değerlendirmesidir. Değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirmeye duygularını karıştırmaması gerekir.

**Araç Hatası:** Performans değerlendirmede, kullanılan araçtan dolayı bazı sorunlar yaşanabilir. Eğitim yönteminde yapılan, soyut işlerin somuta indirgenerek ölçülmesi oldukça zordur.

Bu nedenle, değerlendirmede kullanılacak araçların geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının yapılması gerekir.

### **1.12. Performans Planlamada Sorunlar**

Birçok yönetici işletmedeki değerlendirme sürecinin bir gereği bile olsa astlarına yazılı hedef belirlemekten hoşlanmaz. Çünkü bazı yöneticiler nasıl planlama yapılacağını yazılı hedeflerin nasıl belirleneceğini bilmez, öğrenmek de istemez. Ayrıca performans planlamayı gerekli de görmezler.

Bazı yöneticiler ise sadece sistem gerektirdiği için bu planlamayı yapmaya çalışır. Fakat bu durumda çok belirsiz ve hedef olamayacak çalışmalar ortaya çıkar.

İşletmelerde iş tanımlarının yeterli olmayışı da performans planlamayı olumsuz etkiler. Yöntemlerle ilgili en önemli husus, yöntemin mümkün olduğunca adil, objektif ve organizasyonun hedefleri ile uyumlu olmasıdır. Bu amaçla, sürekli yeni yöntemler geliştirilmekte, her yeni yöntem ile mevcut yöntemin eksikleri tamamlanmaya çalışılmaktadır. Sürekli iyileştirme çalışmalarına rağmen, kullanılan yöntemler sıklıkla bazı noktalardan eleştirilmektedir. Bu eleştirilerde en çok vurgulanan geleneksel yöntemlerde çalışanın sadece üstü tarafından değerlendiriliyor olmasıdır. Yöneticiler çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilirler. Her iki durumda da performans değerlendirmesi etkinliğini yitirir. Bir diğer hata, yöneticiler çalışanı belirli bir alandaki yüksek performansına bakarak yani hale etkisiyle diğer alanlarda da olduğundan yüksek olarak değerlendirebilirler. Benzer hatalı değerlendirme aksi

durumda yani boynuz etkisiyle belirli bir alandaki düşük performansına bakarak diğer alanlarda da düşük olarak değerlendirme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda değerlendirmenin etkinliğini olumsuz yönde etkiler (Palmer, 1993).

Değerlendirmelerin olumsuz etkilendiği unsurlardan biri de insanların grup ilişkileri ile kişisel ilişkilerini birbirinden ayırmanın zorluğudur. Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif olmaları ihtimali oldukça düşüktür. Bu nedenle yönetici kişisel olarak yakınlık duyduğu bir çalışanı işteki performansı düşük bile olsa olduğundan daha iyi olarak değerlendirebilir. Performans değerlendirme yöntemlerindeki hatalardan bir başkası da, herkesin performans notlarını belirli bir ortalama etrafında toplama eğilimidir. Bu durumda değerlendirilen grupta hiç kimse yüksek ya da düşük bir not alamaz. Yöneticinin değerlendirme esnasında böyle bir tutum takınması değerlendirmeyi hiçbir işe yaramayan bir faaliyete dönüştürecektir. Son olarak, performans değerlendirmelerinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri de değerlendirenin bazı önyargılara sahip olmasıdır. Etkili bir performans değerlendirmesi, değerlendirenin önyargılardan arınmasını gerektirir. Aksi takdirde önyargıların değerlendirmelere yansımaları kaçınılmazdır. Önyargılardan arındırılmamış bir değerlendirme, hiçbir biçimde bekleneni veremez (Turgut, 2002:60).

## **BÖLÜM 2: PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ İÇERİSİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN YERİ VE ÖNEMİ**

Performans değerlendirme yöntemleri, hem organizasyonların hem de bu organizasyonda çalışan kişilerin hedeflere ulaşabilmeleri ve geleceğe yönelik başarı artırımını için son derece önemlidir.

Eğer çalışanlar, mevcut olan performans değerlendirme yönteminden hoşnutsuzluk ve verimsizlik duyuyorlarsa o zaman ne yapılabilir? Bu konuda alternatif model kullanılabilir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde fazla konuşulan konulardan alternatif modellerden biriside, 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirme yönteminin performansın değerlendirilmesinde bir kalite sağladığı düşünülmektedir. Buna neden olarak da çalışanın, işyerinde rutin nasıl davrandığının geribildiriminin bu yöntemle daha geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığı gösterilmektedir (Acar, 1999).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımı; tek boyutlu işleyen, yöneticinin çalışanı değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir (Aytaç, 2003).

Günümüzdeki anlamıyla performans değerlendirme yöntemi, kurumun her kademesinden geri bildirim alınmasını öngörmektedir. Bu yaklaşım, 360 derece performans değerlendirmeyi bir teknik olarak ön plana çıkartmıştır.

360 derece performans değerlendirme ve klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulama aşamalarında da çeşitli farklılıkları bulunmaktadır. Klasik performans değerlendirme, çalışanlara “ne yaptıklarıyla” ilgili geribildirim sunar. 360 derece performans değerlendirme ise çalışanların “o noktaya nasıl geldiğini” ve “işini

nasıl yaptığını” sorgulamaktadır. Böylece çalışanlar o işin özellikleri hakkında da geribildirim alırlar. Ayrıca klasik performans değerlendirme yöntemleri çalışanın hak ettiği ödülü belirlemek için kullanılmaktadır. Fakat 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın ilerlemesi ve gelişimini kolaylamak içinde kullanılır (Bayraktaroğlu, 2003).

### **2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Kavramı**

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı; çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için, çalışanların yalnızca üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir (Bernardin ve Russell 1998: Aktaran; Turgut, 2001:62).

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir (Ergülen, 1998).

Son yıllarda, şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya yöneltmektedir. Özellikle 1980’lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz

kalmaktadır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak, işletmelerde performans değerlendirme yöntemleri grup değerlendirmesinde yetersiz kalmaktadır.

Organizasyon kültüründe, meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Organizasyonel alanda meydana gelen değişimlerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil, çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi oldular. Şirket kararlarına katılma şirket içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaştı (Yüce, 2003).

Bu gelişmeler; müşterilerin de şirketlerin idari kararlarına etki etmesini gerekli kılmaktadır.

### **2.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Temel Amacı**

360 derece performans değerlendirmenin temel amacı, 'performansın değerlendirilmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece performans değerlendirme süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla; 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda biçimsel olarak kullanılan performans değerlendirme yönteminin yerine geçen bir araç değil, biçimsel performans değerlendirme yöntemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.

Görülüyor ki, 360 derece performans değerlendirmesindeki temel amaç; çalışanlara geribildirim sağlığı ve objektif olmasını sağlamaktır. Çalışanların gerçek anlamda performanslarını ölçerek, kariyer basamaklarında sağlıklı yükselmelerini sağlamak şeklinde de ifade edilmektedir. Örgütler, 360 derece performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Bayram, 2007).

a) Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece değerlendirmeleri kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.

b) 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

c) Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır.

d) Örgütler zaman zaman 360 derece değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

e) Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Sayılan amaçlar için kullanılan 360 derece değerlendirme, örgütteki geribildirim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemekte, kişilerin gelişimini sağlayarak örgütsel gelişimi de desteklemektedir.

Hangi amaç için uygulanırsa uygulansın, 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması, çalışanların örgüt için kritik olan başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlayarak, örgütün performansının artmasında, daha katılımcı bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve örgüt içinde iletişimin arttırılmasında önemli rol oynamaktadır (Yüce, 2003).

## **2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Gelişimi**

360 derece performans değerlendirme, 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır (Barutçugil, 2002:203). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, Fortune 1000 şirketlerinin yüzde doksanından fazlasının, en azından gelişimle ilgili değişik biçimlerde geribildirim yöntemini kullandıklarını göstermektedir. 360 derece performans değerlendirmeyi, ilk kullanmaya başlayanlar arasında; ABD Enerji Bakanlığı, Florida Power and Light, Motorola, Kino Hospital, Federal Express, du Pont, Westinghouse, Hewlett- Packard'ı sayabiliriz (Koçar, 200:98).

Yurdumuzda; 360 derece performans değerlendirme yöntemi, yeni tanınmasına karşın gittikçe yaygınlık kazanmaktadır. Özellikle; danışmanlık şirketlerinin hizmet portföylerinde yerini çoktan almıştır. Ülkemizde; Koroza Ambalaj A.Ş., Garanti Yatırım Merkezlerinde, Garanti Sigorta, Aktif Finans, Tansaş ve Macrocenter, Arçelik, Doğuş grubu gibi büyük ticari kuruluşlar fiilen bu uygulamaları şirketleri bünyelerinde yürütmektedir.

## **2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tercih Edilmesine Neden Olan Örgütsel Değişimler**

Yönetim biliminde meydana gelen gelişmelerle paralel olarak küreselleşmenin etkisiyle, örgütler 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya yönelmektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi ayrıca organizasyonun bu değişim ihtiyacına cevap vermektedir. Gelişmeleri sisteme uyumunu sağlamak ve hedeflerin doğrultusunda yöntemi kurmak, 360 derece performans değerlendirme ile mümkün olmaktadır.

### **2.3.1. Örgütsel Değişimler**

1980'lerin ikinci yarısından itibaren örgütler yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, birinci amirin denetim alanını genişlemesi, teknik bilgi ve becerilere sahip çalışanların kullanımında artış, matris proje tipi organizasyonların kullanılmaya başlaması ve takım halinde çalışma, ekip bazlı birlikteliklere destek olmaktadır.

Yapısal değişmelerden bazıları şunlardır:

#### **2.3.1.1. Bilgiye Dayalı Çalışanlar**

Bilgi toplumuna geçişle birlikte, bilgi kaynaklarına ulaşma ve bilgi edinmedeki kolaylık yöneticilerin bilgileri ile çalışanlarını değerlendirmede yersiz kalmaktadır. Yöneticiler, gerekli bilgi ve donanıma sahip olmadıklarından, çalışanların değerlendirmesinde güvenilir, isabetli bir değerlendirme yapmaları mümkün değildir.

#### **2.3.1.2. Yöneticilerin Sorumluluk Alanlarının Genişlemesi**

Organizasyon içindeki yöneticilerin, sorumlu oldukları çalışan sayısı az iken, günümüzde üretim ve hizmet işletmelerinde sayı giderek artmıştır. Yöneticinin astlarının sayısı artması ile astlar hakkında gerekli bilgiye sahip olmalarını da imkansızlaşmaktadır. Yönetici astı hakkında bilgi sahibi olmadığı için kontrol ve değerlendirmede bulunamamaktadır. Geleneksel yaklaşımda astı değerlendirmesini sadece üstte bırakıldığı için bu gelişmeye en iyi cevabı, 360 derece performans değerlendirme yöntemi vermektedir.

#### **2.3.1.3. Matris ve Ekip Tipi Organizasyonlar**

Günümüz işletmeleri gelişmelere paralel olarak organizasyon yapılarını, matris yapıya büründürmüşlerdir. Ayrıca, proje eksenli ekip çalışmaları zorunlu hale gelmiştir. Matris ve proje tipi organizasyon yapılarını benimseyen işletmeler 360 derece performans değerlendirme yöntemini benimsemişlerdir.

Çünkü bu tip organizasyonlarda çalışan kişilerin, performans değerlendirmesini tek bir yöneticinin yapması ve tek kişinin görüşleri ile sonuçlanması sağlıklı bir değerlendirme sunmamaktadır (Turgut, 2002).

#### **2.3.1.4. Takım Çalışması**

Organizasyonlar hiyerarşik yapıdan matris yapıya dönüşürken, örgütler de hantal hiyerarşik yapıdan kurtularak daha yalın organizasyon yapısına dönüşmektedir. Bu tip oluşumda çalışanın performansı içinde bulunduğu ekibin performansına bağlıdır. Bu nedenle performansı değerlendirme yapılırken bireyin performansı, takımın performansından ayrı değerlendirme imkanı yoktur. Geleneksel performans



değerlendirme yöntemi takım içindeki bireyin performansını değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır (Turgut, 2002).

### **2.3.2. Kültürel Değişimler**

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerinin işlevsel hale gelmesini sağlamıştır. Bu değişimler arasında, katılımcı liderlik, çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri hizmetlerini geliştirilmesi, iş hareketlerinin akışını kalite mekanizmalarının eklenmesi, v.b değişimler yer almaktadır.

#### **2.3.2.1. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı liderlik; sadece yöneticilerin söz sahibi olduğu karar olma mekanizmasına, örgüt çalışanlarında karar sürecine katılması ve söz sahibi olmasını sağlamaktadır. Bu anlayışla geleneksel liderlik anlayışına son verilmiştir. Katılımcı liderlik işletme kararlarına, örgüt içi hiyerarşinin en alt seviyesindeki çalışanın katılımıyla meydana gelmektedir.

#### **2.3.2.2. Müşteri Hizmetleriyle Birlikte Kalitenin Ön Plana Çıkması**

Geleneksel yapıda üst yönetim kararlarda söz sahibi iken, kültürel gelişmeler ile en alt seviyedeki çalışan karar sürecine katkı sağladığı gibi örgütün sunduğu hizmetten yararlanan müşterilerinde örgütün karar sürecinde söz sahibi olmaya başlamıştır. Kalite yönetimindeki gelişmeler ile örgütün en temel amaçlarından biride kalitedir. Kalite standartlarının yakalanması ise müşterilerin işletmelerin idari kararlarına etki etmesi ile mümkün olur (Aytaç, 1996).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, hem iç, hem dış müşterilerin bilgilerini toplamak örgütle arasında iletişimi sağlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Toplam kalite yönetimin felsefesi sürekli iyileşmedir. Sürekli iyileşme ise; performans değerlendirme yönteminin başarısı ile mümkün olacaktır. Toplam kalite yönetimin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için, 360 derece performans değerlendirme yöntemine ihtiyaç vardır.

### 2.3.2.3. Yöntemin Yeniden Yapılandırılması

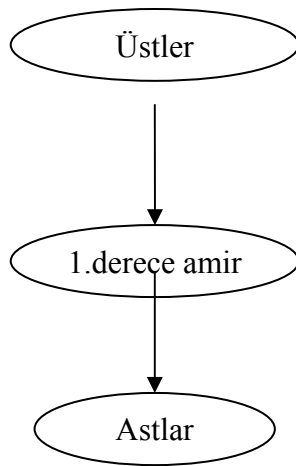
Örgütler, küreselleşme eksenli hızlı değişime ayak uydurmak ve işletme amaçlarını yerine getirmek için yapılarını tamamen değiştirmek zorundadırlar. Yeniden yapılanma yoluna giden işletme ise bilgiyi ön plana almak zorundadır. Bilgiyi ön planda tutan 360 derece performans değerlendirme yöntemi örgütün yeniden yapılanmasını desteklemektedir.

### 2.4. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi İle 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Arasındaki Fark

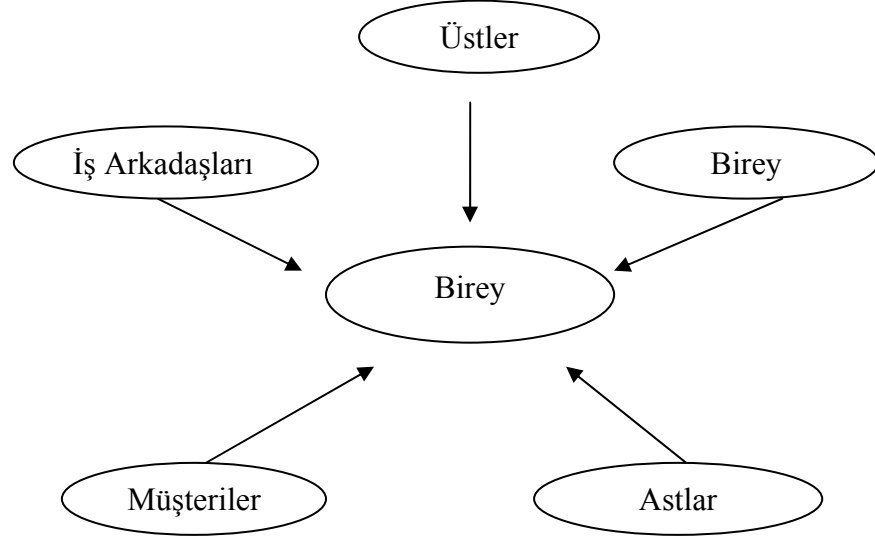
Geleneksel performans değerlendirme yönteminin tek yönlü veri üretme mekanizması pek çok açıdan yetersiz kalmıştır. İlk olarak değerlendirmenin adil ve güvenilir sonuçlar doğurması açısından, astların ve meslektaşların görüşüne başvurma fikri ortaya çıkmıştır.

Bu durum 360 derece performans değerlendirme yönteminin özellikle on yıldaki gelişiminin ardında en önemli dinamiklerden biri olarak gözükmektedir. Bu koşullar; gelişen müşteri odaklılık, iç ve dış müşteri taleplerinin iş sürecine yansıtılması, bürokratik ve hiyerarşik organizasyonel yapılardan yalın yapılar geçiş, takım bazlı çalışma biçimleri, geri bildirim elde etme ve kullanma ihtiyacı, 360 derece performans değerlendirme yönteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

### Şekil 3: Klasik Performans Değerlendirme Yöntemi



#### Şekil 4: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi



Klasik performans değerlendirme süreci ile 360 derece performans değerlendirme süreci arasındaki fark Şekil 3’de ve Şekil 4’de verilmiştir (Bozkurt, 2006).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, üstlere çalışanların tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlamamaktaydı. Organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan, takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır

Klasik performans değerlendirme yaklaşımında, çalışan sadece üstü tarafından değerlendirilirken, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında tek taraflı değerlendirme yerine daha geniş bir grubun, çalışanı değerlendirmesi söz konusudur. Çalışanın performansı belirlenirken, merkezde kendisi vardır ve 360 derece ilişki içinde bulunduğu gruplar kişiyi değerlendirir. Bu yaklaşımda, çalışanın sahip olması beklenen yeterlikler, iş arkadaşları, amiri, üstleri ve hizmetinden yararlananlar gibi birden fazla grup tarafından değerlendirilmektedir. Bu yöntemle; çalışan kişinin, iş yaşamında etkileşim içinde bulunduğu kişilerden geri bildirim alması sağlanır. Yöntemin adındaki 360 derece, değerlendirilen çalışanın çevresini (görevi gereği ilişki içinde bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem, değerlendirme sorumluluğunu

tek bir kişinin üstünden alarak, klasik yöntemlerde meydana gelen hataları azaltmaktadır (Bozkurt, 2006).

**Tablo 5: Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Arasındaki Farklar**

KRİTERLER	Geleneksel Performans Değerlendirme	360 Derece Performans Değerlendirme
Amaç	Astlara; geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans; davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır	Değerlendirmeciler farklıdır: astla, üstler, meslektaşlar
Kaynağın kimliği	Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geri bildirim değerlemeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geri bildirim içeriği	Davranış ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirilmelere yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Ücretlendirme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
<b>Kaynak:</b> 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi (Sabuncuoğlu, 2008).		

Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır.	Çalışanı değerlendirmek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürenin içeriği	Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretlime kararlarını etkiler.	Değerlendirme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen çalışanlar	Organizasyondaki tüm çalışanlar	Tipik olarak yönetsel kademelerde çalışanlar.

**Kaynak:** 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi (Sabuncuoğlu, 2008).

360 derece performans değerlendirme yöntemi özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önemli görülmektedir. Yöntem sayesinde yöneticiler; üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadır. Böylece, liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme, uygulamalarındaki kritik tutum ve davranışlarından veri elde edilebilmektedir.

## 2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Kaynakları

360 derece performans 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.

### 2.5.1. Takım Üyeleri

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

### **2.5.2. İç Müşteriler**

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

### **2.5.3. Dış Müşteriler**

Dış müşteriler, çalışanlar hakkında güvenilirliğe sahip bilgi sağlayabilir. Dış müşteriler, bireylerin yerine, daha çok çalışına grupları ya da takımlar hakkında geribildirim sağlamayı tercih ederler.

Dış müşteriler diğer bütün geribildirim kaynaklarından farklıdır. Çalışanlarla aynı kültürü paylaşmazlar ve diğer kaynaklardan daha olumludurlar.

## **2.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci**

Günümüz koşullarının ürettiği birçok gereksinimden dolayı performans değerlendirme yöntemini çoklu geri bildirim üretecek şekilde tasarlama yoluna gidilmektedir.

Tipik 360 derece performans değerlendirme yönteminin yapılandırılması, organizasyonel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımlar içermektedir (Sabuncuğlu, 2000:15).

### **2.6.1. Yöntemin Amaçlarının Belirlenmesi**

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

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. 8 temel yetenek aşağıda kısaca belirtilmiştir:

### **2.6.1.1. İletişim**

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empati ile yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır.

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

### **2.6.1.2. Liderlik**

Organizasyonda insanların yöntemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. İşte bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır:

- ✓ Güven yaratmak ve dürüst olmak.
- ✓ Önder olmak.
- ✓ Yetki ve sorumlulukları dağıtmak.

### **2.6.1.3. Değişimlere Uyabilmek**

21. yüzyıla damgasını vuracak kavram “değişim” olacaktır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir. Gelecekteki mücadele değişimi kontrol altına alma mücadelesi, bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır.

Teknolojinin, eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse, işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta

yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır (Arslan, 2008).

Bu nedenle, organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir:

- ✓ Çevreye ve şartlara uyabilmek.
- ✓ Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek.

#### **2.6.1.4. Çalışanlar Arası İlişkiler**

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

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

- ✓ Personel ilişkilerini geliştirmek.
- ✓ Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.

#### **2.6.1.5. İşin Yönetimi**

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

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



### **2.6.1.6. Üretim ve Çıktı**

Şirket ömrünün 10 senenin altına indiği dünyamızda organizasyonların hayatta alabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin, çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir (Arslan, 2008).

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

### **2.6.1.7. Başkalarının Yetiştirilmesi**

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

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

360 derece performans değerlendirme yöntemi; merkezinde siz olmak üzere sizinle olan bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır.

Dolayısıyla 8 temel ölçüt doğrultusunda geliştirilen kriterler envanteri geri besleme alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır (Turgut, 2002:62).

## **2.6.2. Veri Toplama Araçlarını Yapılandırma**

Veri toplama araçlarını yapılandırmak; 360 derece performans değerlendirme yönteminde, farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analizi için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlendirmenin güvenilirliğini arttırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir.

Verilerin toplanma aşaması, bireyler hakkında, hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır

### **2.6.2.1. Veri Toplama Yöntemleri**

360 derece performans değerlendirme sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; anket ve görüşme yöntemleridir. Bu yöntemlere aşağıda incelenmiştir.

#### **2.6.2.1.1. Anket Yöntemi**

Anket yöntemi; kağıt kalem şeklinde veya elektronik olarak online veya disk şeklinde, önceden hazırlanan soruların ilgili tarafından cevaplanmasıdır (Yıldız, 1998:145). Genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşur, ancak bazı anketler açık uçlu sorularla da değerlendiren kişiye, birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansında verir. Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360 derece performans değerlendirme sürecinin etkinliğini artırır.

Anket formu oluşturulurken ilk önce değerlendiricilerin, çalışanı hangi alanlarda değerlendireceğine dair anket sorularının içeriğine ve yapısına karar verilir. Daha sonra değerlendirici gruplarının, anket sorularının içeriğine karar verilir ve her bir grup için ayrı ayrı anket formu oluşturulur. Anket formunda belirlen içerikler mutlaka ayrıntılı açıklamalarıyla yer almalıdır. Toplanan verilerin geçerliliği içinde, anket formunda oluşturulan ifadelerin, örgütsel kültüre uygun ve sade bir dille yazılmış olması gerekir (Bozkurt, 2006).

Anket soruları hazırlanırken değerlendirmenin yapılabilmesi için, ölçekler ve o ölçekler için kullanılacak tanımlamalar da belirlenmelidir. Geleneksel performans değerlendirme sürecinde genellikle 5'li ölçek kullanılmaktadır. Fakat performans

değerlendirme sürecinde 2'li, 3'lü ve 5'li gibi dar ölçeklerde, anketi cevaplayanlar, değerler arasında çok fazla farklılık bulunmadığı için verecekleri notu hangi dilime işaretleyeceklerini belirleyemezler. Ayrıca 5'li ölçekte sayılar düşük olması nedeniyle, performans daha düşük gözükmetedir.

#### **2.6.2.1.2. Görüşme Yöntemi**

Belirli durumlarda bireye neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklanması gerekebilir. Bunun için anket sorusuna açık uçlu sorular eklenebilir ya da görüşme yoluyla veri alınabilir. Görüşme yönteminde genel olarak izlenebilecek yollar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

**a) Yapılandırılmış mülakat:** Bu grup mülakatlar, daha önceden en ince ayrıntısına kadar belirlenmiş soru setinden oluşan mülakatlardır. Mülakat sorularının hepsi açık uçludur.

**b) Yarı yapılandırılmış mülakat:** Bu mülakat biçiminde sadece temel sorular önceden hazırlanmıştır ve değerlendiricinin ilgi ve bilgisine göre bu temel sorular çerçevesi içerisinde farklı sorularda sorularak, kendisince önemli olan hususları vurgulama imkanı tanınmış olur.

**c) Yapılandırılmamış mülakat:** Bu tür mülakatlarda önceden dizayn edilmiş bir soru seti yoktur. Sadece genel bir alanda var olan bilgiyi açığa çıkarmak üzere yapılır.

**d) Grup görüşme ve tartışmaları:** 360 derece performans değerlendirme yönteminde, görüşmeler birebir yapılabileceği gibi grup halinde de yapılabilir. Seçilecek tür, soruların içeriğine ve değerlendiricilerin sayısına göre değişebilir. Ancak grupla görüşme de bireyler grup içinde negatif bildirimler vermek istemeyebilirler. Bu sebepten dolayı değerlendirmeler objektif olamayabilir.

Yukarıda bahsedilen her iki yöntemde kendi içinde zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır, önemli olan örgütümüzün kültürüne, yapısına, büyüklüğüne uygun yöntemi seçerek değerlendirme sürecinin objektifliğini mümkün olduğu kadar arttırmaktır (Bozkurt, 2006).

### 2.6.3. Ölçüm Araçlarına Yansıtılacak Davranışları Belirlemek

Ölçüm araçlarına yansıtılacak, yani değerlendirmeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutta değerlendirileceği bir diğer aşamayı oluşturmaktadır. Yöntemin hangi davranışları ölçümleyeceğini, organizasyonel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilmiş biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

#### 2.6.3.1. Toplanacak Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulur. Bunlar geri bildirim verilecek kişinin organizasyon içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı, kişisel değerlerdir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş bir bakış açısı sunabilmek için, toplanacak veriler genel bir ifadeden çok ayrıntılı konuları içermelidir. Aynı zamanda 360 derece performans değerlendirme yönteminde, toplanacak bilgilerin hangi değerlendirici grubundan toplanacağına ve kriterlerin ağırlıklarının ne olacağına dair tasnif de önem arz etmektedir.

360 derece performans değerlendirme sürecinde toplanacak bilgilerin içerikleri şunlardır (Dinç, 2005):

**Beceri:** Belirgin standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubudur.

Örneğin; makineyi tamir edebilme, toplantı düzenleme v.b.

**Yetenek:** Gelişebilen kabiliyetlerdir.

Örneğin; zor bir durumla başa çıkabilme, stratejik planlama yapabilme v.b.

**Kişisel Özellik / Karakter:** Karakter olarak değerlendirilen kişinin tanımlanmasıdır.

Örneğin; zeka, güvenilirlik, duygusallık v.b.

**Tutum / Duygular:** Bir olay karşısındaki davranış eğilimidir.

Örneğin; sabır, kızgınlık, kötümserlik, iyimserlik v.b.

**Davranış:** Gözlemlenebilir eylemlerdir.

Örneğin; insanları plana dahil edebilme, yönetsel kararlar alma v.b.

#### **2.6.4. Değerlendiricileri Belirlemek**

Sonraki aşamada, değerlendirmecilerin kim olacağı tespit edilmektedir. Değerlenecek bireyinde görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözleme şansına sahip tarafların sisteme dahil edilmesi gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirme sürecinde, veri toplama yöntemi hazırlandıktan sonra belirlenen veri kaynaklarına uygulayarak, yönetim, değerlendirilen kişinin performansı hakkında çok çeşitli ve ayrıntılı veri elde eder. Yönetim bu verileri değerlendirerek, değerlendirilen bireyin geribildirimleri kolay şekilde anlaması, zayıf ve güçlü yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilmesi için düzenli hale getirilmesi gerekir (Bozkurt, 2006).

#### **2.6.5. Değerlendirici ve Değerlendirenlerin Eğitimi**

Daha sonra değerlendirilen ve değerlendirmeci konumunda olan kişiler eğitime tabi tutulmakta, yöntemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sürecine katılan kişilere eğitim verilmesi, sürecin etkili şekilde ilerleyişini sağlamaktadır. Eğitim sayesinde, tüm katılımcılar sürecin aşamalarının ne olduğuna ve nasıl kullanılacağına dair genel bir yargıya sahip olurlar (Dinç, 2005).

##### **2.6.5.1. Değerlendirme Yapılacak Kişilerin Eğitimi**

Değerlendirme yapacak kişilere eğitim verilmesi, değerlendirmelerin daha objektif olmasını sağlar. Yapılan araştırmalar değerlendirme yapan kişilerin birçok farklı hataya düştüklerini açıkça göstermiştir. Bu nedenle değerlendiricilerin eğitimi, değerlendirmelerin doğru ve hatadan uzak olması için önemlidir.

360 derece performans değerlendirme sürecinin amaçlarına ulaşabilmesi için, değerlendirme yapan kişilere şu konularda eğitim verilebilir (Ergülen, 1998):

360 derece performans değerlendirme süreci nedir?

- ✓ Örgüt neden bu yeni modele adapte olmuştur?
- ✓ Değerlendirme yapılırken gizlilik nasıl sağlanacak?
- ✓ Sonuçları kimler görecektir ve sonuçlar nerede kullanılacak?
- ✓ Nasıl geribildirim sağlanacak?
- ✓ Sorumluluk ve kurallar ne?
- ✓ Süreç ne kadar sürecek?
- ✓ Sürecin güvenilirliği için ne gibi önlemler alınacak?

#### **2.6.5.2. Değerlendirilen Kişilerin Eğitimi**

360 derece performans değerlendirme sürecinde geribildirim verecek kişinin eğitimi kadar, bu geri bildirim alacak kişilerin eğitimi de önemlidir. Değerlendirilen kişi değerlendirme sonuçlarının nerelerde ve nasıl kullanılacağını verilen eğitim sayesinde öğrenir. Bunun yanında kişiler geribildirimden gelen bilgileri nasıl kabul etmesi gerektiğini de öğrenir.

Değerlendirilen kişiler dört alanda eğitime ihtiyaç duyarlar. Bunlar (Yüncü, 2002:74):

- ✓ Bilgileri analiz etme ve gelişim hedeflerini belirleme,
- ✓ Beklenmedik olumsuz geri bildirim konusunda ne yapılması gerektiği,
- ✓ Gelen geribildirimi yönetici ile tartışabilme,
- ✓ Ayrıntılı hedef ve hareket planlarının belirlenmesi.

Görüldüğü üzere değerlendirici ve değerlendirilenlere gerekli eğitimin verilmesi, çalışanların 360 derece performans değerlendirme süreci hakkındaki, bilinç düzeyinin artmasına dolayısıyla yöntemin örgütteki işlerliğinin hız kazanmasına neden olacaktır.

#### **2.6.6. Yöntemin İşleyişe Yönelik Faaliyetlerin Yerine Getirilmesi**

Yöntemin tasarımına ilişkin yapılan çalışmaların ardından, işleyişe yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve bu kapsamda öncelikle değerlendirme formları ilgili taraflara dağıtılmaktadır.

### **2.6.7. Yapılan Değerlendirme Formlarını Düzenlemek**

Yapılan değerlendirmelerin ardından belirli zaman aralıklarında bu formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmaktadır.

### **2.6.8. Veri Analizinin Ardından Sonuçların Raporlara Aktarılması**

Veri analizinin ardından sonuçlar raporlara aktarılmakta ve ilgili taraflarla paylaşılmaktadır.

Hazırlanacak bir rapor sayesinde elde edilen verilerin bireye düzenli bir şekilde geri bildirim sağlanabilir. Veri toplama yöntemlerinde değinilen, veri kaynakları için ayrı ayrı düzenlenmiş anket veya görüşme formlarında kullanılan bütün ifadeler ve veri kaynaklarının bu ifadelere verdikleri ortalama puanlar raporda bulunmalıdır. Bu rapor hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Yüksel, 1997):

- ✓ Veri kaynaklarının her bir ifade için verdiği puan bulunmalıdır.
- ✓ Kişinin kendi kendisini değerlendirme puanlarını bir ortalaması bulunmalıdır.
- ✓ Kişinin her bir ifade için verdiği puan bulunmalıdır.

Böylelikle kişinin kendi kendisine verdiği puanlar ile diğer veri kaynaklarının verdiği puanları karşılaştırmak kolaylaşmaktadır.

### **2.6.9. Değerlendirme Sonuçlarına Göre Gelişim Planlarının Çıkarılması**

Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmakta, hem bireylere hem de yöntemin kendisine yönelik iyileştirme alanları belirlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:16).

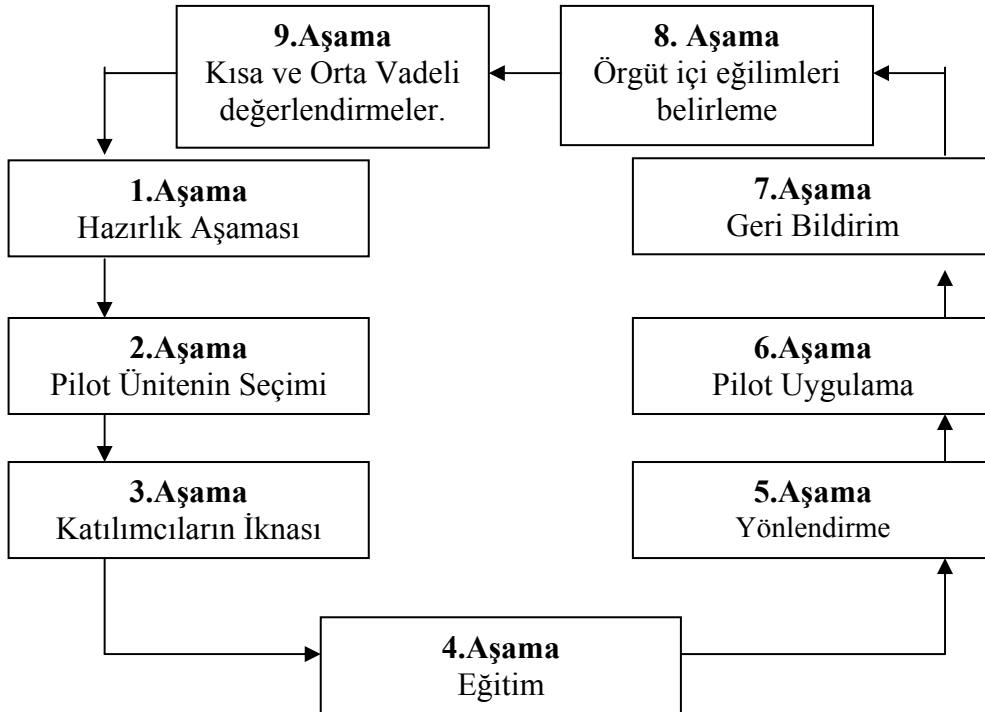
## **2.7. Geribildirim Sağlanması**

Geribildirim sağlanması, projedeki kilit noktayı oluşturmaktadır. Geribildirim sağlanmazsa, 360 derece performans değerlendirme yönteminin başarısız olması işten değildir. Bunu sağlamanın çeşitli yolları mevcuttur. En ideal yol, her katılımcı için kendileriyle birebir ilgilenecek ve sonuçları birebir görüşmelerle değerlendirecek danışmanların atanmasıdır. Danışman, katılımcıyla birlikte performans değerlendirmesini yapar ve başlangıç için bir hareket planı oluşturur. Bu tür bir hizmet,

hem katılımcıların 360 derece performans değerlendirme yöntemine daha sıcak bakmalarını, hem de gizlilik sebebiyle sisteme daha çok güvenmelerini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar yöntemin parçası olduklarını, 360 derece performans değerlendirme yönteminin, kendilerini yıpratıcı değil yapıcı bir uygulama olduğunu kabul edeceklerdir (Dinç, 2005).

Süreç boyunca yöntemi hırpalayıcı bir tutum takınmak yerine, şartlara uygun davranmayı tercih edeceklerdir. Astlarının teker kendisine kaç puan verdiğinin amire iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının amire verilmesi, bu ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise kendisi ile aynı seviye olan diğer amirlerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geri bildirim raporunda yer alması geri bildirim amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme şansına da sahip olacaktır (Turgut, 2002:61).

**Şekil 5: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Yönetim Döngüsü**



Kaynak: Ergülen, D.T (1998: 125)

360 derece performans değerlendirme yönteminde en önemli aşamalardan biri de sonuçların değerlendirildikten sonra uygun bir şekilde çalışana rapor edilme sürecidir.



Değerlendirme sonuçlarına ilişkin geri bildirim, yönetici ve insan kaynakları ekibi ile her kademedeki değerlendirilen çalışana uygun bir dille anlatılmalı, anlaşılır ve akıcı bir rapor ile desteklenmelidir. Geri bildirim sürecinde problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmeli, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere önem sırası ile yer verilmeli, objektif olunmalı ve olumlu desteğe hak kazandıran konuların da tartışılması ihmal edilmemelidir. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2002:215).

### **2.7.1. Geri Bildirim Verilmesinin Amacı**

- ✓ Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönlerini belirlemek,
- ✓ Geliştirilmeye ihtiyaç duyulan performans alanlarını belirlemek,
- ✓ Değerlendirilen elemanla birlikte performansı artırmak için plan yapmak,
- ✓ Değerlendirilen elemanla birlikte gelecek performans değerlendirme için hedef belirlemek.

Bu amaçlar göz önünde bulundurulursa organizasyon ve çalışanlar geri besleme ve 360 derece performans değerlendirmeden yarar sağlarlar.

### **2.7.2. Geri Bildirim Türleri**

Değerlendirmenin sonuçlarını geribildirim halinde bireye aktarılması için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; birebir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Bu yöntemlerin seçimi örgütteki çalışan sayısına, geribildirim yapısına, örgüt bütçesine, zaman, bireylerin konum ve ulaşılabilirliği ile bağlıdır (Palmer, 1993). Bu yöntemlerden önce değerlendirme sonucunda bireyin performansı hakkında ortaya çıkabilecek geribildirim türleri aşağıda incelenmiştir. Bunlar (Palmer, 1993):

- ✓ Beklenmeyen olumlu geri bildirim - gizli güçlü yönler
- ✓ Beklenen olumlu geri bildirim - bilinen güçlü yönler
- ✓ Beklenen olumsuz geri bildirim - bilinen gelişim ihtiyacı

- ✓ Beklenmeyen olumsuz geri bildirim - ani oluşan gelişim ihtiyacı

360 derece performans değerlendirme sürecinde bireyin karşılaşılabileceği dört farklı geribildirim vardır. Geribildirim türlerinden ilki, beklenmeyen olumlu geribildirimdir. Bu türde birey performansının düşük not verirken, diğer bilgi kaynaklarının yüksek not vermesiyle oluşur. Bu geribildirim türü olumludur ve verilen ifade konusunda bireyin gizli bir güce sahip olduğu ortaya çıkar.

Bu geribildirimlerden ikincisi, beklenen olumlu geribildirimdir. Bu tür geribildirimde bireyin kendi değerlendirme notu ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması yüksek ve birbirini tutmaktadır. Böylece birey ile veri kaynakları verilen durumda bireyin güçlü olduğu konusunda anlaşmışlardır. Bu tür geribildirim, birey tarafından her zaman kabul edilmektedir.

Diğer geri bildirim türü de beklenen olumsuz geribildirimdir. Bu geribildirimde birey ile veri kaynakları uyum gösterir. Fakat geribildirim olumsuzdur ve bireyin gelişime ihtiyacı olduğu ortaya çıkar.

Son geri bildirim ise beklenmeyen olumsuz geribildirimdir. Bu geribildirim, diğer veri kaynaklarını verdiği puanlama bireyin kendisi için verdiği puanlamadan daha düşüktür. Birey kendisinin bu şekilde düşük puan türü ile değerlendirilmesini ret eder. Birey kendi performansını ortaya koyduğu belirterek kendisini savunur. Bu tür geribildirimde birey gelişime ihtiyaç hissetmediği için motivasyonu az olur.

### **2.7.3. Geri Bildirim Verme Yöntemleri**

Değerlendirme sonuçlarının geribildirim halinde aktarılması için çeşitli yöntemler kullanılır. Bu yöntemler seçilirken yine, örgütteki çalışan sayısına, zamana, örgütün bütçesine, bireyin konum ve ulaşılabilirliği göz önüne alınmalıdır.

#### **2.7.3.1. Birebir Toplantı**

360 derece performans değerlendirme sürecinde değerlendirme sonuçlarını bireye ulaştırmanın bir yolu birebir toplantı yapmaktır. Birebir toplantı bireyin değerlendirme sonuçlarını anlaması açısından önemlidir. Çıkan ayrıntılı sonuçları bireye, birebir toplantı ile aktarmak daha kolaydır.

Ayrıca bu tür toplantı gizlilik açısından avantajlıdır. Birebir toplantıda, kişinin performansı ile ilgili bilgiler çok genelleşmeden, özel ve gizli kalabilir. Fakat birebir toplantı çok sayıda çalışana uygulandığında uzun zaman alabilir (Palmer, 1993).

### **2.7.3.2. Kişisel Çalışma**

Kişisel çalışma, maliyet açısından bu yöntem çok uygundur. Fakat bu yöntemde bireyin, geribildirim önem vermemeleri veya zaman geçtikten sonra dikkate almaları, dezavantaj yaratmaktadır. Kişisel çalışma bireyden kendi geribildirimini alması, yorumlaması ve ihtiyaçları doğrultusunda planlarını oluşturması beklenir. Bu durum bireyin geribildirim yanlı yorumlama veya yanlı anlama ihtimali gibi bir sorunda ortaya çıkabilir. Olumsuzluğu ortadan kaldırmak için hazırlanan rapor ve analizler anlaşılır ve gayet açık şekilde oluşturulmalıdır.

### **2.7.3.3. Grup Sunumu**

Grup sunumu yöntemi yöneticilerin bireylere değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile vermesidir. 360 derece performans değerlendirme sürecinde, bu yöntem birebir toplantı yönteminden daha basit ve ekonomiktir. Ancak, birey grup içinde soru sormaktan kaçınabilir, bu tür sorunu engellemek için geribildirim çalışması küçük gruplarla yapılabilir. Grupta sağlanan iletişimle olumsuz geri bildirimlerin sebebini, grubun diğer üyelerinden öğrenilebilir. Ancak grup içinde çekingen kalan üyeler kendilerini ifade etmeyebilirler. Grupların küçük sayıda üyeden oluşturulması ile bu sorunda ortadan kaldırabilir (Dinç, 2005).

### **2.7.4. Geribildirim Görüşmesi İçin Yer ve Zaman Seçimi**

360 derece performans değerlendirme yönteminin sağlık olması için geribildirim görüşmesinin zaman ve yer seçimini dikkatli yapmak gerekir. Görüşme yapacak ast ve üstlerin belirlenen zaman için uygun olmaları gerekmektedir. İşlerin aşırı yoğun olduğu bir tarafın kişisel sorunlarının olduğu zamanlar yapılan görüşmeler amacı gerçekleştirilmesini engeller. İş çıkışlar, hafta sonları gibi çalışanların dinlenme zamanları geri bildirim görüşmesi için uygun değildir. Yöneticiler ve çalışanlar görüşme zamanlarını geniş tutmalıdır. Görüşme sırasında sorulan sorulara gerekli

açıklamalar yapılmalı, yönetici astı için özel zaman ayırdığını hissettirmelidir. Görüşme, tek periyotta yapılmalı, ara verilmemelidir.

Geribildirim için yer seçimi ise başkaları tarafından rahatsız edilmeyen yer seçilmelidir. Görüşme esnasında dinleme ve izleme durumu görüşmeyi etkileyecektir. Görüşmeler ast ve üstün odaları dışında tarafsız ve görüşmenin kesintiye uğramayacağı mekanda yapılmalıdır.

### **2.7.5. Geribildirim Görüşmesinin Önceden Planlanması**

Geribildirim, değerlendirme görüşmesinde konuşulacak ve değerlendirilecek konular belirlenmelidir. Görüşmede hangi konulara hangi sıra gözetilerek vurgu yapılacağı belirlenerek, görüşmede ifade bozukluğuna sebebiyet verilmemelidir. Performans değerlendirme görüşmelerini her yönüyle planlamak önemli olup, planlanmasında yöneticinin sorumluluğundadır. Yönetici, görüşmeyi planlayarak görüşmenin sağlıklı bir şekilde geçmesini sağlar. Böylece görüşme tarafların memnuniyeti ile sonlanır (Erdoğan, 1991).

### **2.7.5. Geri bildirim Görüşmesinin Yürütülmesi**

Yöneticilerin gösterecekleri ilgi ile görüşme amacına ulaşacağından, yöneticilere bazı sorumluluklar düşmektedir. Yönetici, görüşme öncesi görüşülecek çalışanla arasında samimi bir bağ oluşturmmalıdır. Yönetici konumundan kaynaklanan soğukluk ve mesafeyi kaldırmalı, görüşmenin samimi bir ortamda geçeceği izlenimi vermelidir.

Yapılacak görüşmenin önemli olduğu izlenimi verilerek, konuşma uzatılmadan, ilgili konuların üzerinde hassasiyetle durulmalıdır.

Görüşmenin sağlıklı olması için fiziksel ortamda önemlidir. Karşılıklı oturmak daha çok samimi sıcak bir görüntü verecektir. Yönetici önceden planladığı görüşme biçimine geçerek, görüşmenin amaçlarını özetler, görüşmenin nasıl yürütüleceğini astına açıklar (Canman, 1993).

Ast kendini ifade etmekte zorlanıyorsa yönetici ona sorularıyla yardımcı olabilir, Bu sorular açık ve anlaşılır olmalıdır. Sorularla önceden planladığı görüşülecek konulara

yönlendirmelidir. Sorular, astı cevap yükünün altına kalmasından çok astın kendi öz değerlendirmesini yapmasını sağlamalıdır.

Yönetici, astın başarılı alanlarını ön plana çıkararak, motive edici sözler söylemeli, desteklenmesi gereken yönlerinde tartışmalıdır. Yönetici olumlu yanların yanında olumsuz yanlarında olduğunu deneyimleriyle örnekler vererek astına açıklaması gerekir.

## **BÖLÜM 3: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNE ELEŞTİREL BAKIŞ**

### **3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine Eleştirel Bir Yaklaşım**

Organizasyonlar, yeterince düşünmeden 360 derece performans değerlendirme yöntemine geçmekte, örgütlerinde uygulamaya başlamakta bunun sonucunda çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Örgütle ilgili sistem değişikliği kararı almadan önce, üzerinde düşünülmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır.

Performans değerlendirmenin daha gerçekçi ifadesi "gözden geçirmedir. Çünkü bu, performans beklentilerinin belirlenmesiyle başlayan performans değerlendirme sürecinin kapanış aşamasıdır. Performans gözden geçirme, gerçekleşen performansın belirlenmiş dönem içindeki gelişmesinin karşılaştırılması veya gözden geçirilmesidir. Sağlanan performansın gözden geçirilmesinin amacı, çalışanın kişisel gelişimi, yükseltilmesi ve ücretlendirilmesi ile ilgili kararların alınması ve performansla ilgili bilgilerin belgelendirilmesidir. Bu nedenle, performans gözden geçirme, çalışanın ne kadar iyi performans gösterdiğini dönem içinde keşfetmesi ve kendisinden nelerin beklendiğini yine dönem içimle anlaması için bir olanak sağlamamaktadır (Bayram, 2007). Oysa çalışan gözden geçirme dönemi boyunca, performans beklentileri kişisel performansının farkında olmalıdır. Performans değerlendirme, ilke olarak çalışan ile yönetici arasındadır. Ancak, gözden geçirmede çalışanın müşterilerinin veya iş arkadaşlarının beklentilerini ne düzeyde karşıladığını görmesi yararlı, hatta bazı işlerde çok gereklidir. Bu nedenle, bir çalışanın müşteri, tedarikçi, iş arkadaşı ve astlarının beklentilerini karşılama derecesini performans dönemi sonunda yapılan değerlendirme sırasında fark etmesi kabul edilebilir bir durum değildir. Bu bilgiyi, gözden geçirme döneminin sonunda öğrenmek çok geç olabilir. Geribildirim, çalışan tarafından gözden geçirme dönemi boyunca sürekli olarak derlenmeli ve bu geribildirim alma etkinliğinin sonuçları da performans değerlendirme sırasında gözden geçirilmelidir.

Eğer, başkalarının kendisini nasıl algıladığını bilmesi bir çalışanın iş performansı için önemli ise bu durumda onu ölçmesi ve aldığı geribildirimlere uygun eylemleri yapması işinin bir parçası olmalıdır. Bu, iş performansı gereklerinden biri olmalıdır. Böyle bir işi insan kaynakları departmanı ya da bir danışmanlık şirketi gibi üçüncü bir tarafa

görev olarak vermek çok yanlış bir uygulama olacaktır. Başarılı satışçıların, müşterilerinin onun hizmetlerinden memnun olup olmadıklarını bir başkasının kendilerine dönem sonunda söylemesini beklemeleri düşünülemez. Eğer, yöneticilerin çalışanlarından dürüst geribildirim almalarını engelleyecek derecede zayıf ve kopuk ilişkiler söz konusu ise gerçekte 360 derece performans değerlendirmesiyle de çözülemeyecek kadar ciddi bir sorunun olduğu kabul edilmelidir.

### **3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine Geçişte Ve Süreçte Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar**

360 derece performans değerlendirme yöntemine ayrıntılı bir şekilde değinildikten sonra, bu sefer ileride çıkacak teknik bazlı sorunların önlemini almak için bazı hazırlıklar yapmak gerekir. Bu tür sorunlarla karşılaşılması için dikkat edilmesi gereken başlıca noktalar şunlardır:

#### **3.2.1. Süreç Yönetim Komitesi Üyelerinin Seçimi**

Farklı adlarla anılan bu komitenin ya da takımın hangi isimle çağırıldığı o kadar önemli olmamakla beraber, asıl titiz davranılması gereken nokta komite üyeliği ve üyelerin seçimidir.

Bu yeni sisteme geçiş birçok kaynağın bu yöne aktarılmasına ve kullanılmasına neden olabilir ve bunun için üst yönetim kadrosunun onayı gerekmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken bazı noktalar vardır. 360 derece geribildirim yöntemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program değildir. En az 5 senelik bir süreci kapsamaktadır (Uyargil, 1994).

Komitelerde yöneticilerin beraber insan kaynakları, organizasyon geliştirme ve eğitim departmanlarından olan temsilcilerin yanı sıra, varsa çalışanların kurduğu sendikanın da temsilcisi bulunmalıdır. Buna sebebiyet veren durum; değerlendirme sonuçlarının ya da yürürlüğe girişinin, sendika üyelerini de direkt ya da dolaylı yönde etkileyebilme ihtimalidir. Bu durum; sürecin ilerleyen safhalarında bu kişilerin yöntemin sağlığını etkileyici engeller öne sürmelerini önler ve sonradan çıkabilecek olası anlaşmazlıkların önünü tıkar.

### 3.2.2. Projeye Katılacak Kişilerin Seçimi

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesiyle değerlendirme yapılmasıdır. Değerlendirilen kişinin, doğru değerlendirilebilmesi için özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir.

Değerlendirme yapılacak kişilerin seçimi, 360 derece performans değerlendirme sürecinin en önemli parçasıdır. Değerlendirme sürecinin güvenilirliğinin artması ve değerlendirilen kişilerin, geri bildirim kabul etmesi bu seçime bağlıdır. Kişilerin seçilmesinde en önemli iki unsur, uzmanlık ve güvenilirliktir. Değerlendirilen çalışan, değerlendiricinin, iş ortamına ve kendi iş performansına olan yakınlığına inanmalıdır (Ataay, 1990).

360 derece performans değerlendirme süreci, genellikle yönetici, iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve kişinin kendisinden gelen verileri içermektedir. Geri bildirim kaynakları genişletilirse, sadece bu kaynaklardan değil aile fertlerinden, arkadaşlarından, kişinin psikolojik profilinden, önceki iş deneyimlerinden ve hatta çocukluk anılarından da faydalanılabilir.

**a) Birinci Derece Geri Bildirim; Bireyin Kendisi:** Bireyin kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşünceleri değerlendirmeye yansıtılır. Burada birey kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulur. Bunun sonucu olarak da iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir.

**b) 90 Derece Geri Bildirim; Yöneticiler:** Geleneksel performans değerlendirmesinde olduğu gibi, 360 derece performans değerlendirme sürecinde de yöneticiler tarafından değerlendirmeler çalışana geri bildirimde temel veri kaynağıdır.

**c) 180 Derece Geri Bildirim; Aynı Seviyedeki İş Arkadaşları:** Değerlendirme sürecinde yöneticilerin her zaman gözleme imkanı bulamayacağı bazı davranışları değerlendirmek için en uygun konumda bulunan kişi aynı seviyedeki iş arkadaşlarıdır.

**d) 270 Derece Geri Bildirim; Astlar:** 360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynaklarından bir tanesi astlardır. Bu yöntemle çalışanlar üstlerini değerlendirme imkanı bulur.



e) **360 Derece Geri Bildirim; Müşteriler:** 360 derece performans değerlendirme sürecinde müşteriler, birey hakkında doğru ve kullanışlı bilgi sağlayabilir

### **3.2.3. Amaç Açıkça Ortaya Konmalı**

Sürecin, amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye gidilmeli, bu bilgilendirmenin tüm çalışanlara ve katılımcılara ulaşmasını sağlamalıdır. 360 derece performans değerlendirme yöntemine geçiş yapan kurumların, özellikle ilk bir iki sene bundan kaçınmaları tavsiye edilir. Çünkü bu sisteme geçiş çoğu zaman, korku ve huzursuzlukla karşılanmıştır. Güvenin sağlanması ve bu gereksiz korkunun tamamen atılması bir iki seneyi bulabilmektedir (Arslan, 2008).

### **3.2.4. Projeye Üst Mercilerin Desteğini Sağlamak**

Proje hayata geçirilirken, sponsor olan ya da destek veren birkaç üst düzey yönetici varsa, o projenin başarılı olma şansı çok daha yüksektir. Özellikle astın üstü değerlendirdiği 360 derece performans değerlendirme yönteminde bu desteği sağlamak başta zor gibi görünebilir.

Sonuç olarak; ego, özellikle başta oynayanların egosu, kırılabilir bir olgudur. Sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişi, yöntemin karşısında duracaktır. Bu rahatsızlığın, uygulamanın başında çıkmayıp sonraki evrelerde kendini gösterme riski gözden kaçırılmamalıdır. 360 derece performans değerlendirme yöntemini hayata geçirmek isteyenler, beklenmedik durumlar için bile plan yapmak durumundadırlar. Üst mercilerde ne kadar çok destekçi olursa, sürecin engellerle karşılaşması o kadar az ihtimal dahilinde olacaktır (Ataay, 1990).

### **3.2.5. Ana Becerilerin Açıkça Tanımlanması**

Amacın açıkça ortaya konduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanmasıdır.

Değerlendirilecek her gruba ayrı değerlendirme yapılması sakıncalıdır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından doğru olmayan bir yaklaşımdır.

### **3.2.6. Yönetici, Değerlendirici ve Danışmanların Tabi Tutulacağı Eğitimler**

Yöneticilerin eğitiminde esas alınması gereken kural, bu kişilerin süreç içinde rollerinin iyice anlaşılmasını sağlamaktır. Kendilerini, gelecek direkt raporları tartışmaya ve bunları değerlendirmeye hazırlamaları gerekmektedir. Akıl hocalığı yapmaya, motive etmeye ve performansı düşüren ya da performansın önünde engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırmaya ya da etkisiz hale getirmeye hazırlıklı olmalıdırlar.

Değerlendiriciler, geribildirim yöntemini nasıl tamamladıklarını, dürüstlüklerinin ne derece önemli olduğunu ve envanteri tamamlamak için onlara neden ve ne şekilde ihtiyaç duyulduğunu iyice anlamak zorundadırlar.

Projeye katılan diğer bireyler de projenin ciddiyetinden haberdar edilmeli, gerekirse kendilerine eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmelidir. Danışman olarak kabul edilen kişiler genelde insan kaynakları departmanlarından seçilmektedir. Danışmanlar herkesin özeline saygı göstermek durumundadır. Danışmanlık seanslarında konuşulanlar; bazı rapor sonuçları ve bilgi alışverişleri hiçbir şekilde dışarıya sızdırılmamalıdır (Ataay, 1990).

### **3.2.7. Gelişim ve Değişimi Sağlama**

360 derece performans değerlendirme yöntemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan şirketlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir. Şirket içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu sorunların adını koymaya yardımcı olur. 360 derecenin bu sıraladığımız özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, şirket içi ve şirket dışındaki dinamikleri takip etmesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Zamanı yakalayamayan bir süreç yönetim komitesi, 360 derece performans değerlendirme yöntemini başarısızlıktan kurtaramaz (Aytaç, 2003).

360 derece performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, örgütte gerekli hazırlıklar yapılmalı ve güven ortamı sağlanmalıdır. Çalışanların, 360 derece değerlendirme süreci hakkında eğitilmesi ve başkalarının performansını derecelemede objektif olarak nasıl davranacakları ile ilgili rehberlik almaları sağlanmalıdır.

Çalışanlar yöntemin, cezalandırma amacıyla değil, hem örgütü hem de çalışanları geliştirme amacıyla uygulandığına ikna edilmelidir. Bu nedenle, değerlendirme sonuçları gelişim planlarında ve ödül tanıma sistemlerinde mutlaka kullanılmalıdır. Yöneticilerin de verilerin bütünleştirilmesi, yapıcı geri bildirim verilmesi ve başkalarına rehberlik etme konularında eğitilmeleri gerekmektedir. Süreç içerisinde, yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediği, sürecin taraflar açısından nasıl işlediği izlenmeli ve değerlendirilmelidir.

### **3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Avantajları**

Organizasyonda bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

**Kapsamlı ve objektif geribildirim:** Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur. Ayrıca yöneticinin kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesine yardımcı olur (Turgut, 2002:63).

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

**Çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek:** Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem; çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir (Sabuncuğlu, 2000:16).

**Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak:** Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

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

**Kariyer gelişimi için sorumluluk alma:** Çeşitli sebeplerden dolayı, birçok şirket çalışanlarının kariyer gelişimi için ayırdıkları kaynakları kısma eğilimindedirler. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok iş gören 360 derece performans değerlendirme yönteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir (Ataay, 1990).

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

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

**Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması:** 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.

Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir (Yüksel, 1997).

### **3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Yararları**

360 derece performans değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate

alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Amir pozisyonundaki yönetici geri bildirim verecektir ancak aynı işi yapan çalışma arkadaşları, astları, kendisi ve hatta müşteriler de değerlendirmeye dahil olacaklardır. Bu kapsamda, 360 derece performans değerlendirme yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile çalışanı gözlemleyebilme olanağı bulan değişik değerlendiricilerden toplamasıdır. Tüm bunlar göz önüne alındığında, 360 derece performans değerlendirme yöntemi'nin çalışana ve organizasyona sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Arslan, 2008; Barutçugil 2002; Aytaç, 2003):

- ✓ Değerlendirme sürecinde birden fazla değerlendirici grubun olması, verilen geri bildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlar.
- ✓ Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir
- ✓ Yöneticinin, çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine olanak tanır. Bu sayede yönetici çalışanlarının yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur.
- ✓ Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- ✓ Çalışanın kariyerini ve yaşamını doğrudan etkileyecek değerlendirme sürecine dahil edilmesi (öz değerlendirme) değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırır.
- ✓ Yöneticilerin yeterliklerinin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir biçimde izlemeye ve planlamaya olanak verir.
- ✓ Çalışanlar ile sunulan ürün/hizmetten yararlananlar arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- ✓ Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi için gerekli zemini hazırlar.

- ✓ Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar.

**Tablo 6: 360 performans Değerlendirme Yönteminin Temel Faydaları**

<p><b><u>Müşteriler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmetlere girdi</li> <li>• Hizmet sürecine bir ses</li> <li>• Ürün ve hizmet kararlarına katılım</li> <li>• Kalite kontrol süreçlerinin varlığı</li> <li>• Kaliteye saygı ve ödüllendirme fırsatı</li> <li>• Yeni fikirlere katkıda bulunma</li> </ul>	<p><b><u>Üstler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel denetim hünelerini bir aynada görme fırsatı</li> <li>• Seçim kararları için yüksek kaliteli bilgi</li> <li>• Performans yargıçlığından koçluğa doğru rol değişikliği</li> <li>• Yüzleşilen zayıf performansla ilgili güvenilir bilgi</li> <li>• Davranışlar üzerinde güvenilir bilgi</li> </ul>
<p><b><u>Çalışanlar</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herbirini çoğunlukla etkileyen karar süreçlerindeki bir ses</li> <li>• Kariyer gelişimini etkileme fırsatı</li> <li>• Tüm seviyelerdeki kararlara daha fazla etki</li> <li>• Liderlik kalite kontrolündeki ses</li> <li>• Kalite saygısı ve ödül fırsatı</li> </ul>	<p><b><u>Üst Yönetim</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğerleri tarafından nasıl değerlendirildiğini görme fırsatı</li> <li>• Seçim kararları için yüksek kaliteli bilgi</li> <li>• Performans yargıçlığından koçluğa doğru roldeki değişimler</li> <li>• Çalışma grubu veya birim eğitimleri ve gelişme ihtiyaçları</li> <li>• Doğrudan raporlamanın değerlendirme kalitesi</li> </ul>
<p><b><u>Takımlar</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Takımların tüketicilere nasıl hizmet ettiğini görme fırsatı</li> <li>• Takım üyelerinin seçimi için yüksek kaliteli bilgi</li> <li>• Takımın gelişme ihtiyaçlarını değerlendirme fırsatı</li> <li>• Takım liderliği hakkında güvenilir bilgi</li> <li>• Takım performansıyla ilişkili bilgi</li> </ul>	<p><b><u>Örgüt</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha iyi insan kaynakları karar bilgisi</li> <li>• Kalite kontrol ve terfinin geçerliliğini arttırmak</li> <li>• Artan çalışma motivasyonu</li> <li>• Performans ve ödüllerle bağlantılandırma fırsatı</li> <li>• Vizyon, değerlendirme ve yeterlilikleri bir arada düzenleme fırsatı</li> </ul>

**Kaynak:** Keçecioglu (2003:15-16)

- ✓ Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
- ✓ Özellikle astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece performans değerlendirme, astların üstlere geri bildirim vermesine olanak sağlamakta ve çalışanlar ile yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturmaktadır.

✓ Değerlendirme sonuçları çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini sağlar ve bu gelişim, eğitim ve kariyer planlarına veri oluşturur.

### **3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri**

360 derece performans değerlendirme yöntemi yukarıda ifade edilen yararlarına karşın uygulamada birçok zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklar arasında değerlendiricilerin katkısının orantılanması, hiyerarşik örgüt yapılarının neden olduğu sorunlar, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olabilmesi ve her yeni duruma olduğu gibi bu sisteme de adapte olunmasında karşılaşılan sorunlar sayılabilir (Bayraktaroğlu ve diğ., 2007).

360 derece performans değerlendirme sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir.

Öncelikle değerlendirici sayısı artışı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerlendirici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.

Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir (Turgut, 2002:65).

**Tasarım Aşamasındaki Hatalar:** 360 derece performans değerlendirme yönteminin örgüte 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 kurumda 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 başarısızlıkla sonuçlandıracaktır.

Yöntem örgütün stratejik hedeflerine uygun olmalıdır. Amaçların net belirlenmesi, yöntemin amaçların destekleyici niteliğini olmalıdır. Amaçlar açık net şekilde belirlenip, iş tanımları da bu amaçlara uyumlu hale getirilmelidir.

Yöntemin aniden, pilot uygulama yapmadan, örgüt yapısına uygunluğunu denetlemeden, örgütün bütününe uygulanması, örgütü çöküşe kadar götürecek ciddi zararlar verir. Belli süreçleri uygulamadan, performans değerlendirme yöntemini kurmadan, 360 derece performans yöntemi seçilirse bu tercih örgütün amacına zarar verir. Bu amaçla, 360 derece performans değerlendirme yöntemi küçük gruplar üzerinde denemeler yapılarak, belli süreçler sonucunda tüm örgütte uygulanmaya geçilmelidir (Uyargil, 1994).

360 derece performans değerlendirme sonuçlarını, değerlendirecek olan uzmanın bunun ne şekilde yapacağını açıkça belirtmesi gerekmektedir. Aksi takdirde açıkça ortaya konulmayan düşünceler, sağlıklı bir iletişimi engeller. Bu durum güven ortamında aşırı zarar verir.

Yöntemi, değerlendirecek değerlendiricisi sayısı belirlenmemiştir. Belirli bir standart sayısı yoktur. Değerlendiricilerin sayısından çok değerlendiricilerin niteliğidir. Bu nitelikler göz önünde bulundurularak değerlendiriciler doğru olarak belirlenmelidir (Keçecioglu, 2003).

360 derece performans değerlendirmede, kendisini değerlendiren personel genellikle kendi performansını olduğundan daha düşük seviyede ortaya koyduğu gözlenmiştir. Bu durum performans değerlendirmede tevazu faktörü olarak adlandırılmaktadır. Personele kendi değerlendirme grubunu seçme hakkı verilmesi durumunda personel kendisine en yüksek puan verecek yakın kişilerden grubunu oluşturabilir.

**Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:** 360 derece performans değerlendirme yönteminin başarılı olması için, yöntemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekir. Eğer kurum daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer yöntem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse yöntemden yeterli verim alınamaz.



**Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi:** Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler oluşturmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

**Eksik Bilgi:** 360 derece performans değerlendirme yöntemlerinde, geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkansızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzere uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

**Süreçle İlgili Gerçek Dışı Beklentiler:** 360 derece performans değerlendirme yöntemi, tam bir performans değerlendirme yöntemi değildir. Bu yöntem, daha karmaşık bir gelişim yönteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Yöntemi uygulayanlar, geribildirimlerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir, bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilirler. Bu tehlikeden uzaklaşmanın yolu 360 derece performans değerlendirme yöntemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme yönteminin bir parçası haline getirmektir.

360 derece hakkında yaygın olan yanlış kanılardan en önemlileri şunlardır:

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanların tek bir sorununa dair veri ve doküman toplama amaçlı başvuru olan bir yol değildir. Yöntemi bundan ibaret sanmak büyük bir hata olur. Bireysel sorunları çözmek için böyle kapsamlı bir projedense yüz yüze gerçekleştirilen fikir alışverişlerinin çok daha makul olduğu herkesçe kabul edilen bir gerçektir (Aytaç, 1996).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, bir kişinin ya da bir çalışma grubunun tekelinde olan, belli kişilerin promosyonlarına destek olmak için yürürlüğe konulan bir proje olmadığı gibi, amaç ortaya konmadan gelişimi güzel başlanacak bir uygulama da değildir. Odak noktası ve sınırlar baştan itibaren tam olarak belli olmaz ise, uygulama çalışanların kötü tepkilerini üzerine çekebilir, katılım azalabilir ya da objektiflik kaybolabilir. Öte yandan, ölçülen değerlerin ve toplanan verilerin bir tek departmanın ya da belli statüdeki çalışanların işine yarayacak şekilde kullanılması ve baştan bunun amaç edinilmesi söz konusu değildir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışmasında sorun olan ya da doğru işlemeyen bir yöntemi onarmak amacını güden bir araç değildir. Profesyonelce geliştirilen değerlendirme öğeleri, amaç edinilen iş için gerekli yetenekleri, becerileri ve sahip olunması gereken özellikleri teşhis etmek için kullanılmaktadır.

Kimin hangi becerilerinin ne durumda olduğunun anlaşılması için kullanılan 360 derece performans değerlendirme yönteminde, şirketin vizyonu ve kültürüne, dolayısıyla objektifliğin seviyesine bağlı olarak, sonuçlar en iyi ihtimalle akademik olarak değerli, en kötü ihtimalle düş kırıklığı yaratan ya da demoralize edilmiş veriler olarak karşımıza çıkacaktır (Uyargil, 1994).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, katılımcılar arasında bir “silah” olarak değil, bir yardımcı öge olarak kabul edilmelidir. Şirket çalışanlarının bu uygulamaya hazır olup olmadığına karar vermenin en sağlıklı yollarından bir tanesi de, çalışanların yöntemi silah ya da tehdit mi yoksa yardımcı öge olarak mı kabul ettiğine bakmaktır.

**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. Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir (Turgut, 2002:65).

Değerlendirmenin, müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlendirmeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir

Yukarıda ifade edilen aksaklıklar sonucunda bazı şirketlerin 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulamasını durdurdukları ya da uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, yöntemin kullanışsız olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir. Bunun yerine yapılması gereken, yöntemi kullanmaya başlamadan önce organizasyon gerekli hazırlıkları yapması ve bir güven ortamının sağlanmasıdır.

### **3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Yavaş Benimsenmesinin Nedenleri**

360 derece performans değerlendirme yönteminin yavaş benimsenmesinin sebepleri arasında, isteksizlik, uyum sorunu, bütçe, araştırma ve teknoloji belirtilebilir.

#### **3.6.1. İsteksizlik**

360 derece performans değerlendirme yöntemi alışagelmışliğin dışında, yöntemi kapalı yapısından, enternasyonel açık hale getirmektedir. Aile şirketlerinden oluşan, geleneksel kültürlerinin olduğu köklü şirketler 360 derece performans değerlendirme yöntemine geçmek demek, bütün iskelet yapısını ve örgütün genel anlayışını değiştirmek demektir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi; örgütün merkezi yöntemini sarstığı gibi sistemde o zaman kadar söz sahibi olmamış, etkisi düşünülmemiş yeni elemanlar kazandırmaktadır. Bu da mevcut yöntemi tamamen değiştirmek ile olacaktır.

Değişimi zorlayan bir anlayışa sahip olan 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanmasına karar vermek ve yöntemin amaçlarına göre uygulanmasını sağlamak, isteksizliği ve çekinceleri ortaya koymaktadır.

#### **3.6.2. Bütçe**

360 derece performans değerlendirme yönteminin en büyük dezavantajlarıdır. Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde amir astlarının performanslarını değerliyordu. Ancak bu yöntemde 5 farklı grup; amir, ast, kendi seviyesindekiler, müşteriler ve kendisi kendisini değerliyir. Bu da demek oluyor ki, şirkette çalışanların buna harcadığı zaman en az 5 kat daha fazla. Ancak burada soruların uzunluğu ve soru sayısının çokluğu da etkili olmaktadır.

Yöntemi yönetecek proje yöneticisi, bilgisayar operatörü, değerlendirme bilgisini yönetmek, eğitimleri gerçekleştirmek, puanlama ve bildirme, değerlendirme için gerekli yazılımı satın almak veya oluşturmak maddi kaynakla mümkün olur. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu yükümlükleri getirirken, 90 dereceli performans değerlendirme yöntemleri daha az masraf gerektirir.

Bütün bunların sonunda gerçekli performans ölçütlerine ulaşamam riski vardır. Burada maliyeti iki açıdan ele alınabilir; birincisi çalışmanın yapılması için harcanan maliyet, diğeri ise çalışma yapılırken kaybedilen zamanın maliyeti.

### **3.6.3. Araştırma**

Performans yöntemlerinde küçük gruplar ve bireyler üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Bunların sonucunda eğitim nasıl verilir, verimlilik, kaynak değerlendirme yöntemleri nasıl geçerli kılınır, etkin performans değerlendirme süreçleri nasıldır sorularına cevap bulunmuştur. Bu araştırmalar çok kaynaklı yöntemin ortaya çıkmasında ve sisteme geçişte destek sağlamıştır. Ancak çok kaynaklı sistemlerde eğitim nasıl uygulanacak, verimlilik, kaynakların etkinliği konusunda fazla araştırma yapılmamıştır.

### **3.6.4. Kültür**

Kültür farklılıklarının algılanmaması sonucu, tek bir yönetsel ve örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak yönetim stilleri ve insan kaynaklarının yönetimine yönelik stratejiler geliştirmek yanıltıcı olacaktır. Kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlarına, çalışan insanın davranışlarına nasıl yansıdığı konusunda bilgisiz kalmak, telafisi olmayan yönetim ve örgütlenme uygulamasına neden olacaktır.

Genel olarak insan kaynakları uygulamaları incelendiğinde, son yıllarda ülkeler arası kültürel farklılıkların gündeme geldiği ve bir değişimin yaşandığı gözlenebilir. Bilinen bir çevre dışında hizmet vermeye başlayan çok uluslu şirketler, hem kurumsal standartlarını koruma, hem de yerel kültür ve koşulları dikkate alma zorunluluğunu hissetmektedirler. Hızlı rekabette ayakta kalabilmek için tüm şirketler insan kaynakları yönetimi politikalarını belirlerken kültüre göre uyumlu davranmak durumundadırlar.

#### **3.6.4.1. Türkiye Açısından Kültürün Etkisi**

Performans değerlendirme yöntemleri de, ülkeler arasında farklı şekilde uygulanmaktadır ve uygulanmalıdır. Artık Türkiye'deki pek çok şirket, Amerika'dan aynen alınmış, Türk kültürüne uyarlanmamış yöntemleri, tercüme edilmiş değerlendirme formlarını kullanmama bilincine sahiptir.

Ülkemiz gibi, güç aralığının göreceli olarak yüksek olduğu kültürlerde ideal lider babacan bir patron iken, düşük olan kültürlerde ideal lider yetenekli ve yetkin bir demokrattır. Bu nedenle de güç aralığının yüksek olduğu kültür ve kurumlarda, geleneksel (yukarıdan - aşağıya) yapılan performans değerlendirmelerin daha fazla kabul göreceği ve 360 derece değerlendirme ve geri bildirim verme gibi, uygulamalarına çok sıcak bakılmayacağı söylenebilir (Sümer, 2000:79).

Toplulukçu kültürlerde, diğer insan kaynakları uygulamalarının yanında performans değerlendirmeleri de bireyci kültürlerden farklı şekilde ele alınmalıdır. Toplulukçu kültüre daha yakın olan Türk kültüründe, sistematik performans değerlendirmesi yaklaşımını uygulamak zordur. Bunun sebebi; net performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, bireysel geribildirim gibi aktivitelerin bireyci kültürlere göre Türk kültüründe daha zor uygulanmasıdır.

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

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

Ancak, Türkiye'de durum farklıdır: Özelcilik hakimdir; her durum ve kişi kendi içinde ele alınarak 'gereği' yapılır. Ek olarak, Türkiye gibi ekonomide devlet kontrolünün yüksek olduğu ülkelerde, ödüllerin ve kaynakların dağıtılmasında performanstan çok politik davranma önemli rol oynayabilmektedir. Ne yazık ki Türkiye'de halen iş performansına yeterince odaklanılmamaktadır ve performans ile ödüller arasında ilişki net değildir. Devlet kurumlarında yasal kısıtlamalardan dolayı sistematik performans ölçümünden söz etmek mümkün değildir. Kurumsal faaliyetlerde rüşvet, adam kayırma, torpil gibi iş yapma yollarının, kafa - kol ilişkilerinin tercih edilmesi;

yetkinlik ve performans temelli ödöl, terfi ve atamaların esas olduğu sistematik bir performans değerlendirme ve işe alma yöntemini imkansız hale getirmektedir (Sümer, 2000).

Mantıksal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde ise yönelik profesyonel bir yaklaşım gözlenir. Türk kültürü gibi duygusal ilişkilerin ağır bastığı kültürlerde ise işle kişisel ilişkileri ayırma zorlukları gözlenebilir.

## **BÖLÜM 4: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDEKİ BİR FİRMADAKİ UYGULANABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI**

### **4.1. Kaynak Çalışması**

Günümüzde birçok özel şirket çalışanların iş performanslarını değerlendirmek için 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya başlamıştır. Bu gelişmeyle birlikte, yöntem üzerine kitap ve makaleleri içeren literatür hızla genişlemektedir. 360 derece performans değerlendirme yönteminin özellikle özel sektörde uygulanabilirliği hakkında yapılan araştırmaların yanında son zamanlarda kamuda uygulanabilirliği hakkında da çalışmalar yapılmaktadır.

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulamaları ve süreçlerine yönelik literatürdeki çalışmalar ve bulguları aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Antonioni ve Park, (2001), 360 derece performans değerlendirme değerlendirici gruplarındaki kişiler (üstler, astlar ve iş arkadaşları) ile değerlendirilen kişi arasındaki kişisel ilişkilerin ve geçirilen gözlem süresinin değerlendirmeyi etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Araştırma orta ölçekli bir sigorta şirketinin 456 çalışanına anket tekniği uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonuçları ise, üstlerin ve iş arkadaşlarının performans değerlendirmede astlardan daha fazla kişiler arası ilişkilerin etkisi altında kaldığını ve gözleme zamanı arttıkça bu etkinin arttığını göstermiştir.

Koçar, (2001), çalışmasında 360 derece performans değerlendirme yöntemini bir mağazalar zincirinde ilk defa uygulamıştır. Değerlendirme grupları için ayrı ayrı kriterler belirlenmiş, tanımları yapılmış ve dereceleri oluşturulmuştur. Çalışma sonunda geribildirimlerle sağlıklı sonuçlar elde edilebileceğini savunmuştur.

Yüncü, (2002), çalışmasında performans değerlendirme yöntemi olan Türkiye’de turizm sektöründe hizmet veren beş yıldızlı otel işletmelerinin, kullandıkları yönteminin, 360 derece performans değerlendirme sürecine uygunluğu sınanmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda sektörde hizmet veren otel işletmelerinin, 360 derece performans değerlendirmeye uygun bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Yalçın, (2002), çalışanların geleneksel olmayan performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile grup çalışmasına odaklı değerlendirme yöntemlerini hangi bağımsız değişkenlere göre tercih ettiklerini araştırmıştır. Çalışmada anket tekniği uygulanmıştır. Çalışma kapsamında; belirleyici etkisi olacağı öngörülen; çalışanların başarıma arzusu, iş tasarımı ve mevcut performans değerlendirme yönteminden duyulan memnuniyet bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Çalışma sonucunda; çalışanların farklı veri kaynaklarından yararlanma konusunda yeterince bilgili olmayışları nedeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemini fazla tercih etmediklerini, grup odaklı performans değerlendirme yönteminin öngörülen değişkenlere bağlı olarak çalışanlar tarafından daha çok tercih edildiğini ortaya koymuştur.

Keçecioğlu ve Çapraz, (2003), yaptıkları çalışmalarında örgütlere yol gösterici olması açısından çoklu bir geri bildirim süreci tasarlamışlardır. Bu süreçte değerlendiricilerin(takım liderleri, yöneticiler, üst yöneticiler) özelliklerini ayrı ayrı belirlemişler, tanımlamışlar ve soru formlarından elde edilen veriler yeterliklerin niteliğine göre farklı değerlendirmelere tabi tutulabileceğini ifade etmişlerdir.

Arda, (2004), çalışmasında Türkiye'deki şirketlerin 360 derece performans değerlendirme yöntemine bakış açısını ve uygulanabilirliğini tespit etmiştir. Çalışmada, yöntem olumlu bir bakış açısı olduğu ancak, uygulamaya gelindiğinde ise şirketlerin girişimde ve özveride bulunmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışma, Türkiye'de şirketlerde yöntemin yüksek oranda uygulama alanı bulamadığını ortaya koymuştur.

Yönetim ve organizasyon akademisyenleri son zamanlarda, 360 derece performans değerlendirme hakkında çalışmaları ve makaleleri yayınlanmaktadır.

Bu durum gösteriyor ki 360 derece performans değerlendirme yöntemi yönetim ve organizasyon alanında önemli ve ilgi çekici bir konu haline gelmiştir.

Bu çalışmada ise amaç; 360 derece performans değerlendirme yönteminin, uluslararası alanda faaliyet gösteren ulusal bir şirketimizde uygulanmasını tespit etmeye yöneliktir.



## 4.2. Araştırmanın amacı

Performans değerlendirmede kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinin bir alternatifi olarak gözüken “360 derece performans değerlendirme” yöntemi ise, çalışanın başarılarının artırılması ve kendilerini geliştirmeleri açısından çağdaş yöntemler arasında kabul edilmektedir. 360 derece performans değerlendirme yönteminin amacı, kişisel ve takım hedefleri ile örgütün iş hedefleri arasında daha güçlü bağlantı sağlamak, planlanan işlevleri etkin bir şekilde gerçekleştirmek ve ekip çalışmasını teşvik etmektir.

360 derece performans değerlendirme yönteminde çalışanın kendisinin, amirinin, iş arkadaşlarının ve müşteriler gibi çeşitli grupların vermiş olduğu geribildirimler ile başarının artacağı varsayılmaktadır. Türkiye’de pek kullanılmayan 360 derece performans değerlendirme yöntemi diğer geleneksel yöntemlerin dışında performans yeni bir bakış açısı getirmektedir.

Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sürecinin teorik ve bilimsel açıdan öngörülen kavramlarının, bir şirketteki uygulama süreci ile benzerlikleri ve farklılıklarının görülmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın nedeni ise 360 derece performans değerlendirme yönteminin, organizasyon kültürü, değerleri, uygulanan kişilerin özgül koşullarına uyumu, uygulama aşamasındaki gerçek ve güncel verilerin ortaya konulmasıdır. Bu araştırma ulusal ve uluslararası faaliyet gösteren dayanıklı ev aletleri ve beyaz eşya üretiminde lider kuruluşun, Gebze bulunan Güney Kore ortaklı Klima Şirketini kendisine özgü 360 derece performans değerlendirme yöntemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Şirketin sahip olduğu anlayış ve kültürün, şirkete ait yabancı ortaklı kuruluşundaki yansımalarını ortaya koyarak, 360 derece yöntemi uygulayan şirketin genel organizasyon yapısı da incelenmiştir. Şirketin 360 derece performans değerlendirme sürecinin çalışan ve şirkete yansıyan tarafı yanında organizasyon ve şirket yapısına, ilişkide bulunduğu tedarikçi ve çevreye karşı performansı da ortaya konulmuştur.

### **4.3. Tanıtım**

1955 yılında Sütlücede kuruldu. 1959 yılında Türkiye'nin ilk çamaşır makinesini üretti. 1960 yılında Türkiye'nin ilk buzdolabını üretti. Şirket ulusal ve uluslararası markası ile dünya çapında tanınmıştır. Almanya, Rusya, Romanya, İtalya başta olmak üzere 200 yurtdışı satış noktası vardır. Romanya ve Rusya 'da üretim fabrikası bulunmaktadır. Ulusal pazarda ise Eskişehir, İstanbul – Tuzla, Ankara, Bolu, Gebze de üretim fabrikaları bulunmaktadır. 2000 yılında Tuzla fabrikasında klima işletmesini açan şirket 2000 yılında, klima sektöründe öncü yabancı ortağı ile Gebze de üretime başlamıştır. Klima alanında en alt seviyeden, çıktıya kadar kalite endeksli üretim yapılan tesiste üretimi yapılan Inverter Multi klima sistemleri K Multi F ve Multi FDX olarak pazara sunulan klima sistemleri ile tek bir dış üniteye 2 ila 9 ayrı split iç ünite bağlamak mümkündür. Avrupa'nın en büyük klima üretim tesislerine sahip şirketin gelişmiş klima teknolojisi sayesinde ürettiği Inverter Multi klima sistemlerini satışa sunuluyor.

### **Üretim**

Oda tipi klima.

### **İhracat Yapılan Ülkeler**

Avrupa Birliği Ülkeleri, Orta Doğu Ülkeleri, Cezayir, Tunus, Güney Afrika Cumhuriyeti

### **İthalat Yapılan Ülkeler**

Güney Kore.

## **4.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde Şirketin Organizasyon**

### **Yapısı**

#### **4.4.1. Toplam Üretken Bakım (TPM)**

Şirkette üst yönetimden en alt düzeydeki çalışana kadar organizasyondaki her seviyeye, birimi ve fonksiyonlar kapsayan takım çalışılmasına dayalı Toplam Üretken Bakım (TPM) uygulanmaktadır.

TPM ile verimliliği doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz yönde etkileyen mevcut tüm etmenler ortadan kaldırılarak kaynakların en etkin biçimde kullanılması sağlanmaktadır.

#### **4.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Dünyanın önde gelen organizasyonlarında uygulamaya konulan ve başarısı sebebiyle diğer organizasyonlar tarafından ithal edilerek uygulanmaya çalışılan çeşitli “yöntemler, mekanizmalar, sistemler” mevcuttur. Ancak, bunların “durumsallık” ilkesi gereği, her organizasyon için başarılı sonuçlar vereceğini düşünmek biraz iyimser bir yaklaşım olarak kabul edilmelidir. Bu sistemlerin analizinin yapılmasının ardından, uygulanacak organizasyona “adaptasyonu” bir başka ifadeyle, organizasyona uyumlu hale getirilmesi gereklidir. Bu kapsamda, yeni bir “mekanizma”yı uygulamaya koymak, organizasyon içinde yeni bir süreci başlatmak demektir ve sistematik bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Bu anlayış çerçevesinde, şirketlerin “danışmanlık hizmeti”nin yürütülmesinde izleyeceği aşamalar şu şekildedir;

✓ Durum analizi;

Bu aşamada, şirketin halihazırda yürütülmekte olan tüm sistemler “süreç yaklaşımı” ile analiz edilir. Bu analiz neticesinde bir tür “şirket resmi” çekilir.

✓ Durum analizi sonucunda “gelişmeye açık” yönlerin tespit edilmesi.

Birinci aşama, sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, verimlilik ve etkinlik analizlerine “negatif” sonuç veren veya bu yönde eğilim gösteren süreçler tespit edilir.

✓ İyileştirilecek süreçlere yönelik detaylı analizlerin yapılması.

İyileştirilecek süreçler belirlendikten sonra, bu süreçlerin “hangi yöntemler” vasıtasıyla iyileştirileceği, şirketinizin yapısına uygunluğu da dikkate alınarak belirlenir.

✓ Süreç iyileştirme mekanizmalarının işletilmesi.

Yapılan tetkikler neticesinde, sürecin iyileştirilmesini sağlayacak mekanizmanın(yöntemin) adaptasyonu yapılır ve uygulamaya başlanır.

- ✓ Mekanizmaların işlemleri sonucunda ulaşılan durumun analizi.

Süreç İyileştirme mekanizmalarının, belirlenen bir süre içinde uygulamasıyla gelinecek durumun istenilen durum ile karşılaştırılması (analizi) sonucunda, mekanizmaların uygunluğu teyit edilir ve olumlu durumda uygulamalara devam edilir. Aksi durumda ise, mekanizmaların adaptasyonu gözden geçirilir.

- ✓ Sürekli iyileştirme faaliyetlerine devam edilmesi.

Gelinen seviyenin “istenilen seviye” ile uyumlu olması durumunda “daha iyi” bir seviyeyi yakalayabilmek amacıyla sürekli iyileştirme faaliyetlerine devam edilir.

Yönetim alanındaki tüm araştırmalarda ulaşılan sonuçların ortak paydası “birey”dir. Bireye verilmesi gereken önem, onların organizasyona sağlayacağı menfaatler ile onun organizasyondan sağlayacağı menfaatlerin bir bileşkesini temsil etmektedir. Burada yöneticilerin sorumluluğu “organizasyon” adına ben çalışanlarıma neler yapabilirim? Sorusuna cevap aramaktır. Bu soruya verilebilecek yanıt birçok boyutu içermektedir ve her bir boyut “olmazsa olmaz” bir durumda değerlendirilmelidir. Bu boyutlardan birisi de başarı performans değerlendirmedir. Organizasyon için, adil, etkin ve sağlıklı bir “başarı(performans) değerlendirme” yönteminin olması, hiç şüphe yok ki çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

Yapılan araştırmalar, çalışanların işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişimler olabildiğini ve bu farklılık ve değişimlerin çok çeşitli faktörlerden kaynaklandığını göstermiştir. Bu faktörleri genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür;

### **Kişisel Faktörler**

- a) Kişilik
- b) Yetenek
- c) İhtiyaçlar

### **Organizasyonla İlgili Faktörler**

- a) Yönetim ve insan gücü politikası

- b) İşin tasarımı ve organizasyon yapısı
- c) Çalışma şartları
- d) Üstlerle, emsallerle ve astlarla ilişkiler

### **Çevre ile İlgili Faktörler**

- a) Toplumsal faktörler
- b) Ekonomik faktörler
- c) Politik faktörler
- d) Kültürel faktörler

Bu faktörlerin üç ayrı başlık altında toplanmış olması birbirlerinden tamamıyla bağımsız oldukları anlamına gelmez. Tersine, aralarında çok yakın ilişkiler vardır.

Değerlendirilmedikçe ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, tek başına kavram olarak “başarı(performans)” fazla bir anlam taşımayacaktır. Bu çerçeveyi çizdikten sonra, yaygın olarak kabul görmüş tanıma göre “başarı değerlendirme”; Çalışanların görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını tespit etmeğe yönelik faaliyetlerin tümüdür.

Günümüzde çeşitli çaplardaki organizasyonlar tarafında uygulanmakta olan en yaygın “başarı değerlendirme” yöntemi “360 derece performans değerlendirme” yöntemidir. 360 derece değerlendirme yöntemi, performans değerlendirme metodolojisi içinde yöntemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Sadece yukarıdan aşağıya bir değerlendirme yöntemi, organizasyon etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme yöntemi de gerçekçi bir katma değer sağlamayacaktır. 360 derece değerlendirme, organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir

performans yönetim yönteminin kurulmasına bağlıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, çok olumlu sonuçlar alınabilmektedir. Ancak, uygulamada yapılan hatalar, bu yöntemin organizasyona zarar vermesine de neden olabilir. 360 derece performans değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, iş yerindeki bütün kaynaklar dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak kısaca tanımlanabilir. Amir pozisyonundaki yönetici yine geri besleme verecektir ama aynı işi yapan arkadaşları, kendisi ve astları da değerlendirmeye dahil olacaklardır. Bu kapsamda, 360 derece performans değerlendirme yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamaktır.

Organizasyonlara 360 derece performans değerlendirme projelerini başlatmadan önce, 360 derece performans değerlendirme yönteminin vaat ettikleri:

### **Yöneticiler**

- ✓ Ödüllendirmeler için faydalı ve doğru değerlendirme bilgileri sağlar.
- ✓ Zorunlu dağıtımın gerekliliğini ortadan kaldıran performans değerlendirmeleri sunar.
- ✓ Yöneticilere kendilerinden uzak yerlerde çalışanların performanslarının doğru görüntülerini sunar.

### **Müşteriler**

- ✓ Ürünlerin ve hizmetlerin dağıtımını hakkında fikirlerinin alınması için fırsattır.
- ✓ Müşterilerle doğrudan temas halinde bulunanlar için kalite kontrolünde müşteriler aktif bir sestir.
- ✓ Üretim ve hizmet kararlarına katılım sağlar.
- ✓ Kaliteyi ödüllendirme fırsattır.
- ✓ Yeni fikirlere katkıda bulunma fırsattır.

### **Çalışanlar**

- ✓ Değerlendirme gibi çalışanın kariyer hayatını önemli etkileyecek karar alma süreçlerinde söz hakkına sahip olur.
- ✓ Kariyer gelişimini etkilemek için fırsattır.
- ✓ Kariyere zarar verecek davranışların kavranmasına yardım eder.
- ✓ Her seviyedeki kararlarda daha fazla etkiye sahip olur.
- ✓ Liderlik kalite kontrolünde söz hakkına sahip olur.
- ✓ Kaliteyi fark etmek ve ödüllendirmek için fırsattır.
- ✓ Amirlerin doğrudan geri besleme vermeye vakitleri olmadığında bile güvenilir ve faydalı geri beslemedir.

#### **Takımlar**

- ✓ Takımın müşterilere nasıl hizmet ettiğini görebilme fırsattır.
- ✓ Takım üyelerini seçmek için bilgi sağlar.
- ✓ Takım gelişim ihtiyaçlarını teşhis etmek için fırsattır.
- ✓ Takım liderliği hakkında faydalı bilgi sağlar.
- ✓ Takım üyelerinin katkıları hakkında güvenilir bilgi sağlar.
- ✓ Takım performansı hakkında güvenilir bilgi sağlar.

#### **Amirler**

- ✓ Kişisel amirlik yeteneklerini görebilme fırsattır.
- ✓ Seçim kararları için güvenilir ölçümler sağlar.
- ✓ Performans değerlendiricisinden koçluğa doğru bir rol değişimi sağlar.
- ✓ Kötü performansın önünü kesmek için güvenilir bilgi sağlar.
- ✓ Kariyeri zedeleyebilecek davranışlar hakkında bilgi sağlar.

- ✓ Direkt raporlar için amirlerin doğrudan geri besleme vermeye vakitleri olmadığında bile faydalı geri beslemedir.

### **Liderler**

- ✓ Başkalarının kendilerini gördüğü biçimde kişisel liderliği görme fırsatıdır.
- ✓ Seçim kararları için yüksek kalitede bilgi sağlar.
- ✓ Performans değerlendiricisinden koçluğa doğru bir rol değişimi sağlar.
- ✓ Kötü performansın önünü kesmek için güvenilir bilgi sağlar.
- ✓ Çalışma grubu veya birim eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını fark etmeyi sağlar.
- ✓ Direkt raporların kalite değerlendirmelerini sağlar.

### **Organizasyon**

- ✓ Daha iyi insan kaynakları karar bilgileri sağlar.
- ✓ Geliştirilmiş kalite kontrolü ve terfiler için geçerlilik sağlar.
- ✓ Çalışan motivasyonunu artırır.
- ✓ Performans ve Ödüllendirme arasında güvenilir bağlantı kurma fırsatıdır.

#### **4.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine Geçiş**

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Başarı ve Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Büyük Ödülleri'nin sahibi olan şirket, bir kuruluşun güçlü yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını başarılı bir şekilde belirlemek için en etkili yollardan biri olan 360 derece performans değerlendirme yöntemini 2005 yılından beri kullanmaktadır. Şirket'in 360 derece performans değerlendirme metodolojisi, EFQM Mükemmellik Modeli'ni temel alır ve internet üzerinde her yıl gerçekleştirilen bir anket ile süreç başlar. Anketin ardından, şirket'in bütün fonksiyonel yöneticilerinden oluşan üst yönetim takımı, çalıştaylar düzenleyerek şirket'i ve kendi fonksiyonel gruplarını EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz kriterine göre (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, iş birlikleri ve kaynaklar, süreçler, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları)



değerlendirmektedir. Sonuçlar, bölümlere özgü iyileştirme planlarının geliştirilmesi için kullanılmaktadır.

Son adım olarak; Kalite Sistemleri ve Altı Sigma Yöneticiliği tarafından sonuçların genel değerlendirilmesi yapılmakta, şirketin stratejik planlama döngüsünde kullanılan rapor hazırlanmaktadır.

Şirketin, 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulama safhasına geçmeden önce 360 derece sorumluluğunda, tedarikçi, müşteri, kalite, çevre, çalışanlara karşı benimsediği kural ve yaklaşımlara bakmak gerekmektedir.

#### **4.4.4. Tedarikçilerin Performans Değerlendirmesi**

Şirkette tedarikçilerinin performanslarını iş sonuçlarına etkisi çerçevesinde değerlendirmektedir. İş sonuçları beklentileri; maliyet, kalite, temrin, işbirliği, ana kriter başlıkları altında tanımlanmıştır.

Tedarikçi performans değerlendirilmesi; bu ana kriterlerin iş sonuçlarına olan etkisi göz önünde bulundurularak belirlenen alt kriterler bazında gerçekleştirilmektedir.

Tedarikçi portföyü performansının gözden geçirilmesi, dikkat gerektiren herhangi bir konu veya eğilimin oluşumunu saptamak amacıyla yapılmaktadır. Olumsuz eğilimler, iyileştirme için dikkate alınır ve kaynak ihtiyacı ölçüsünde bir plan dahilinde iyileştirilmesi hedeflenir.

İyileştirmeleri hayata geçirmek için iki ana yol izlenmektedir:

- ✓ Çapraz fonksiyonel takımlar ile sıçramalı iyileştirmelerin hayata geçirilmesi,
- ✓ Küçük ama süregelen iyileştirmelerin hayata geçirilmesi.

#### **4.4.5. Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Öncesi Şirketin Sunduğu Şartlar**

Şirket, 2005 yılında üyesi olduğu Avrupa Birliği Beyaz Eşya Üreticileri (CECED) tarafından oluşturulan Kurumsal Sosyal Sorumluluk İş Etiği Sözleşmesi'ni ilk imzalayan şirketler arasındadır.

Bu sözleşme, ilgili uluslararası anlaşmaların öngördüğü;

Çalışma koşullarında; zorla çalıştırmama, çocuk işgücü, taciz, tazminat ve ücretlendirme, çalışma saatleri, çalışanlar arası eşitlik (fark gözetmeme), sağlık ve güvenlik, birlik kurma ve toplu pazarlık özgürlüğü, çevresel yasa ve standartlara uyma ve bu standartlar ile ilgili sürdürülebilir bir performansa sahip olmayı güvence altına almaktadır.

Şirket tedarikçilerinin de İş Etiği Sözleşmesi maddelerine uymalarını beklemektedir.

Ücretlendirme ise; şirkette toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında kalan çalışanlar için iş değerlendirmeyi temel alan performansa bağlı ücretlendirme esastır.

Yılda bir defa, yıl başlangıcında olmak üzere performans ve enflasyona dayalı ücret ayarlaması yapılır. Ücretler 16 brüt maaş olarak ödenmektedir.

#### **4.4.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde, Şirketin Çevreye Karşı Sorumluluğu**

Ekonomik kalkınmanın, sürdürülebilir ve çevreye duyarlı yaklaşımla sağlanması gerektiğine inanan şirket üretimin her aşamasında çevreyi ve ekolojik dengeyi korumayı ve böylece doğal kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemekte ve kendini bu konuda sürekli geliştirmektedir.

Bu yaklaşım ile çevreye dost üretim tesislerinde başta ISO 9001:2000 ve ISO 14001:2004 olmak üzere tüm uluslararası ürün ve yönetim standartları uygulanmaktadır. Yönetim yöntemlerinin etkin bir şekilde uygulanıp sürekliliğinin sağlandığının garanti altına alınması için düzenli aralıklarla kuruluş içi sistem denetimleri gerçekleştirilmektedir.

Ürünlerin ömür döngüsü boyunca (ürünün tasarımından ömrünü tamamlayıp yeniden hayat buluncaya kadar geçen tüm süreçte ) oluşturulan tüm düzenlemelere uygun olması için; mevcut olan ulusal düzenlemelerin yanı sıra Avrupa Birliği direktiflerine de uyumluluğunu sağlamak amacıyla çalışmalar sürdürülmektedir.

Bu kapsamda sektördeki gelişmeleri yakından takip ederek;

- Elektrikli ve elektronik ev aletlerinin atıklarının kontrolü (WEEE- Waste of Electrical and Electronic Equipment)

- Bazı zararlı maddelerin kullanımının sınırlandırılması (RoHS - Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances)
- Enerji kullanan ürünlerde eko tasarım gereklilikleri (EuP - Eco Design Requirements for Energy Using Products)

Direktiflerinin gereksinimlerini karşılamak üzere Avrupa Birliği Beyaz Eşya Üreticileri (CECED) ve Avrupa Birliği içindeki diğer çalışma gruplarında faaliyet göstermektedir.

Bu çalışmaların bir sonucu olarak CECED üyesi olan Şirket, Avrupa Birliği Komisyonu'nun evlerde kullanılan elektrikli ve elektronik ev aletleri için yayımladığı direktifler doğrultusunda az enerji tüketen ürünlerin enerji tüketim göstergesi olan "Enerji Etiketleri" uygulamasına Türkiye için zorunlu olan tarihten çok önce geçmiştir.

#### **4.5. Araştırmada Kullanılan Yöntemler**

Araştırmanın sağlıklı ve verimli olabilmesi için veri toplama tekniklerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemlerinde, yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi tercih edilmiştir.

Görüşme yöntemlerinin tercih edilmesinin nedeni, görüşmede esnasında direk cevap almak amacıyla soruları, yüz yüze sormak, görüşülene yöneltebilmesidir. Bu şekilde görüşmeci ve görüşülen önceden belirlenmiş gün ve saatte karşılıklı görüşerek sorularını (Ek 1) sorabilmekte ve öğrenmek istediği bilgilere ulaşabilmektedir.

Görüşmenin içeriği, araştırmanın amaçları ve araştırma sorularına bağlı olarak belli bir sistematiğe oluşturulmuştur. Görüşme biçiminde görüşmeci kaba hatlarıyla bir yol haritasına sahiptir ancak cevaplayıcının ilgi ve bilgisine göre bu genel çerçeve içerisinde farklı sorular sorarak konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Önceden görüşmeci tarafından belirlenmiş sorular veya özel konular vardır. Bu sorular, tipik olarak her biri cevaplayıcıya sistematik bir şekilde sorulur, ancak cevaplayıcılara ayrıntılara inebilmelerine yetecek kadar özgürlük verilir. Böylece cevaplayıcıların standart sorulara verilen cevapların ötesine seçmeleri beklenir. Bu yöntemde görüşmeci iyi bir dinleyici olmalı, araştırma için yararlı olabilecek ayrıntıları yakalayabilmelidir. Görüşmeci ancak sorunun cevabının fazla dağılması, ilgisiz

alanlara kayması durumunda müdahale etmelidir. Bazı soruların adı geçen organizasyon için sorulmasının uygun olmadığı veya anlamsız olduğu anlaşılırsa o sorudan vazgeçilir. Bu yöntemde, görüşmeci hem konuya ilişkin doyurucu bilgi edinme, hem de görüşmeyi belli bir seyirde götürme sansına sahip olmaktadır. Ayrıca, cevaplayana da kendisince önemli olan hususları vurgulama imkanı tanınmaktadır.

Görüşme yönteminin sırasında görüşülen kişilerin izni ile ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Daha sonra alınan notlarla karşılaştırılarak görüşmenin analizi yapılmıştır.

Ayrıca görüşme öncesi ve sonra online iletişime geçilmiş, eksik kalan bölüm ve kısımlar görüşmeciye iletilerek sağlıklı bilgi alımı sağlanmıştır.

Bu çalışmada kuruluşun insan kaynakları departmanı müdürü ile görüşme yapılmıştır. Ayrıca insan kaynakları departmanındaki HR yöneticileri ile görüşme yapılarak karşılaştırma ve değerlendirme imkanı bulunmuştur. Görüşmeden elde edilen bilgiler, bu çalışmanın amacına uygun şekilde düzenlenerek sunulmuştur.

#### **4.6. Araştırmada Elde Edilen Bulgular**

Güney Koreli ortağı ile önde gelen uluslararası holdinge bağlı olarak 2005 gerçekleşen değişim çerçevesinde büyümeyi hedefleyen firmada, üst yönetimin de önderliğinde kurumun vizyon ve misyonuna uygun bir şekilde, geleceğe dönük daha verimli ve etkin nasıl çalışır düşüncesinden hareketle 2005 yılında insan kaynaklarında bir değişim projesi başlatılmıştır. Firma, bu stratejisini desteklemek amacı ile insan kaynakları yönetiminde stratejik bir karar almış ve işe alım, kariyer planlama, performans değerlendirme, performans geliştirme, ücretlendirmeye ilişkin tüm insan kaynakları süreçlerini yetkinlik bazlı olarak yeniden yapılandırmıştır.

Kuruluş, Türkiye'deki firmanın ana merkez yapısı içinde ortak yetkinlik ve performans değerlendirme yöntemi uygulamaktadır. Genel merkeze bağlı altı sigma yöneticileri ve proje yöneticileri tarafından kuruluşun yapısına uygun insan kaynakları sistemi kurulmuştur.

Kuruluştaki 1340 mavi, 160 beyaz yakalı çalışan çalışmaktadır. Özellikle üretim yaptığı mamul itibari ile dönemsel işçi çalıştırmaktadır. 8 aylık sözleşmeli personel

alınmaktadır. İnsan kaynakları olarak personel alımlarını değerlendirmek, yıl içine dağılan uzun bir dönem içinde gerçekleştirilmektedir.

Uygulamaya geçilmeden önce hazırlık aşamasında, öncelikle mevcut durumu açık ve net olarak saptamak ve çalışanların görüşlerini alarak bu değişim sürecine katılımlarını sağlamak amacıyla çok ciddi bir teşhis sürecine girilmiştir. Bu süreçte, bir kurum kültürü anketi yapılarak sonuçları alınmıştır. Çalışanlarla grup toplantıları yapılmış, yöneticilerle bir araya gelerek görüşler alınmış ve bunların analizleri gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çalışmalar sonucunda insan kaynakları sistemlerinin nasıl görüldüğü, güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğu, nerelerde tıkanıklıklar olduğu ve bunların nasıl giderilebileceği belirlenmiştir.

İnsan kaynaklarında pilot uygulamalar yapılarak genel şirketin amaç ve hedefine uygun 360 derece performans değerlendirme yöntemi oluşturulmuştur.

Kuruluştaki iki farklı performans ölçülmektedir. Performans değerlendirme yöntemi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulamalarını içermektedir. Birinci uygulamada, firma hedef ve stratejileri belirlenmekte ve daha sonra hedefler yukarıdan aşağıya doğru çalışanların bireysel hedeflerine kadar indirgenmektedir. Dönem sonunda, önceden belirlenen hedeflere ulaşma durumuna ve başarısına göre bir performans değerlendirme notu oluşmaktadır. İkinci uygulamada ise, çalışanlar önceden belirlenen yetkinliklere göre iş arkadaşları, astları ve yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir ve yine kendisine bir yetkinlik değerlendirme notu verilmektedir. Çalışanın o yıl için performans notu, hedefler ve yetkinlikler bazında aldığı iki notun ortalamasına göre belirlenmektedir.

360 derece performans değerlendirme, kişinin kendinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açıdan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Bu doğrultuda çalışan, kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından reddedilmemektedir.

İlk etapta üst yönetimde yeterli sayıda bir gruba pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama, bu sisteme yeni olan şirketler için çok önemlidir. Böylelikle kişilerin ilgi

düzeyini gözlemlene şansı doğmaktadır. Ayrıca yöneticilerin, sürekli olarak gözlem yapmaları ve süreç içerisinde not almaları önerilmektedir.

Pilot uygulama ile kişilerin yetkinliklere alışmaları amaçlanmaktadır. Nasıl bir sistem oluşturulacağı? Hem değerleyenler hem de değerlendirilenler açısından bir aksama var mı? Çalışanlar alışabiliyor mu? Gibi sorulara bir anket yardımıyla cevap bulunmaya ve anlaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, pilot uygulama ile sistemde düzeltme ve değişiklik ihtiyacının olup olmadığı görülmektedir.

Şekil 6: Yetkinlikler



Firma, genel merkez içerisinde oluşturulan yazılımla bütün şirketlerin değerlendirildiği database de performans değerlendirmesini yapmaktadır. Şirket; ana firmanın oluşturup bütün kuruluşlarına uygulattığı yazılım hakkında değerlendirme ve katkı sağlayarak yerelleştirilmesini sağlamaktadır.

Firma, kendi kültürüne ve yapısına uygun dokuz yetkinlik belirlemiştir. Bunlar:

- ✓ Yön Belirleme
- ✓ Yön Birliği Sağlama
- ✓ Grup içi/Gruplar Arası İşbirliği
- ✓ İletişim Ve Etki Oluşturma
- ✓ Girişimcilik
- ✓ Sonuç Odaklılık
- ✓ Bütünsel Bakış
- ✓ Kendini Ve Ekibini Geliştirme
- ✓ Farklılıklara Uyum Ve Yönetmedir.

Bu yetkinlikler dört farklı seviyedeki çalışan grubuna yönelik farklı sorular şeklinde belirlenmiştir. Firmadaki kademe türleri ise şöyle sınıflandırılmıştır:

- ✓ Ekip Üyesi
- ✓ Uzman
- ✓ Yönetici
- ✓ Üst Yönetici

Yetkinlikler oluşturulduktan ve üst yönetimin onayı alındıktan sonra, 360 derece performans değerlendirme yöntemi için eğitimler düzenlenmiştir. Tüm çalışanlara yöntemi nasıl kullanmaları gerektiği, değerleyicilerin nasıl belirlendiği, arkadaşlarını, astlarını, yöneticilerini değerlendirirken neler yapmaları ya da yapmamaları gerektiği, nasıl sorunların çıkabileceği, hangi hataların oluşabileceği gibi konularda eğitimler verilmiştir. Ayrıca değerlendirme raporlarını aldıklarında neler yapmaları gerektiği ile ilgili ayrıntılı bilgilendirme toplantıları yapılmıştır. Tüm yöneticilere yöntemin nasıl yönetilmesi gerektiği iyi bir şekilde aktarılmıştır. Yöntemin işleyişi ile ilgili broşürler ve kitapçıklar dağıtılmıştır. Böylece yöntemin, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi

sağlanmaya çalışılmıştır. Sistem, çalışanlar tarafından benimsenirse başarısız olması da mümkün değildir.

Sonraki aşamada değerlendirmeye kimlerin dahil olacağı tespit edilmiştir. Buna göre; çalışanların en az 6 aydır aynı pozisyonda çalışıyor olmaları gerekmektedir. Aksi halde hem değerlendirmeye katılamamakta ve değerlendirme yapamamaktadır. Bu durum hem firmada yeni işe başlayanlar için hem de görev değişikliğinde bulunanlar için geçerlidir.

Değerlendirmeye katılanlar belirlendikten sonra sıra değerleyicilerin tespitine gelmektedir. Değerleyici seçiminde üç önemli nokta göz önünde bulundurulmaktadır.

- ✓ En az altı aydır birlikte çalışıyor olma,
- ✓ İş ilişkisi içinde olma,
- ✓ Gizliliğe uymalıdır.

Değerleyicilerin sayısı 3 ile 11 arasında değişmektedir. Değerleyiciler grubuna aşağıdaki kişiler dahil edilmektedir.

- ✓ Yöneticiler
- ✓ İş arkadaşları (eş düzey)
- ✓ Yan departmanlardaki çalışanlar
- ✓ Proje yöneticileri
- ✓ Astlar

Değerleyiciler çalışanın yöneticisi tarafından belirlenmektedir. İnsan kaynakları departmanı tarafından onaylanmaktadır. Objektivitenin ve güvenilirliğin sağlanması ve sonuçların teyit edilmesi açısından her yıl değerleyiciler değiştirilmektedir. Yöneticiler kendilerine bağlı tüm çalışanları değerlendirmek zorundadırlar. Firmada çalışanlarda değerleyicileri önerebilmektedirler. Ama son kararı yine yöneticileri vermektedir.



Değerlendirme; şirketin büyüklüğüne göre, kendi kararlarına bırakılmadan, merkezce belirlenen sayıda değerlendirici tarafından yapılmaktadır. Değerlendirici sayısı genellikle en az 3, en çok 10 olarak belirlenmiştir.

Matris yapıda çalışıyor ise çalışanın bu proje ve yapıda bağlı olduğu ikinci yöneticide değerlendirme yapmakta ve yöneticinin değerlendirme ağırlığı ikiye bölünmektedir.

Eş düzeylerin en az birinin matris yapıda çalışan birimden seçilmesi gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi; her yıl beyaz yakalı personele ekim-kasım aylarında uygulanmaktadır. Çalışanlara kimleri değerleyecekleri ve hangi tarihler arasında bunu yapmaları gerektiği mail aracılığı ile bildirilmektedir. Performans değerlendirme görüşmesinin, yılsonunda ya da bir sonraki yılın ilk ayında yapılmasının nedeni; 360 derece performans değerlendirme yönteminin yılbaşı belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının tespiti ile ilgilenmek yerine sadece çalışanların yetkinliklerinin doğru ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmesi ile ilgilenmesindedir.

Değerlendirici seçiminin bitmesinin ardından kişiler, buldukları kademenin yetkinliklerinden değerlendirilmektedirler. Her bir fonksiyonun, farklı bir değerlendirme formu mevcuttur. Yetkinlikler tüm fonksiyonlar için aynı olduğu halde, sadece sorular kademeye göre değişmektedir. Daha önce de değinildiği gibi değerlendirme formları ekip üyesi, uzman, yönetici ve üst yönetici olmak üzere toplam dört kademeye ayrılmıştır. Müşteri duyarlılığı yetkinliği için farklı kademelere yöneltilen sorular için örnek Ek 2-3'de verilmiştir.

Değerlendirme, insan kaynakları rehberinde elektronik soru formu üzerinden yapılmaktadır. Formda değerlendirme ölçeği 5'li olarak uygulanmaktadır.

5'li değerlendirme ölçeği ise şöyledir:

- 1: Beklenen düzeyin çok altında
- 2: Beklenen düzeyin altında
- 3: Beklenen düzeyde

4: Beklenen düzeyin üstünde

5: Beklenen düzeyin çok üstünde

G: Gözlemlenemedi

360 derece performans değerlendirmede, tüm davranışları sürekli gözlemlemek mümkün olmayabilir. Gözlemlenen davranışın etkinliğini ölçmek daha doğru olmaktadır. Gözlemlenemedi seçeneği seçildiği takdirde, bu değerlendirme ortalamaya katılmamaktadır.

Değerlendirme formunda toplam 9 yetkinlik ve bunların altında toplam 25 soru yer almaktadır. Çalışanlar değerlendirmelerini yaparken, yetkinliklerin isimlerini göremezler, sadece soruları görebilmektedirler. Bu nedenle hangi sorunun hangi yetkinliğe ait olduğu çalışan tarafından bilinmemektedir

Değerlendirme formlarında çalışanların kendilerini değerlendirebilecekleri öz değerlendirme bölümü de vardır. Ancak bu bölüm hiç kimse tarafından görülmemektedir. Ne çalışanın yöneticisi ne de insan kaynakları departmanı, çalışanın öz değerlendirmesini görebilmektedir, sadece çalışan kendisi öz değerlendirme bölümünü görebilmektedir.

Ayrıca bir değer belirtilmesi gereken nokta da, öz değerlendirmenin, ortalamaya katılmadığıdır. Değerlendirme ağırlıkları genellikle aşağıdaki gibi olmaktadır.

✓ % 40 Yönetici,

✓ Ast ve paralel arkadaşının değerlendirmesi ise, aritmetik ortalama olarak hesaplanmaktadır.

Performans değerlendirmede değerleyicilerin değerledikleri kişilerle ilgili, yıl içinde iyi ve kötü olayları ve durumları not alabildikleri bir bölümde mevcuttur. Bu bölüm değerleyiciler için, not defteri görevini yerine getirmektedir. Böylece değerleyiciler oraya bakarak tüm yıl içindeki davranışlarına göre, çalışanı değerlendirerek, objektiviteyi sağlamaktadırlar.

Değerlendirme süreci içinde değerleyiciler düzeltme ve değiştirme yapabilmektedirler. Değerlendirme yapılırken, sistem değerlendirme yöntemleri konusunda değerlendiricilere yardım amaçlı bilgi sunmaktadır.

Değerlendiricilerin sağlıklı bir işaretleme yapmadığı ve belli bir seçenekte yığılma gösterdiği zaman sistem uyarı vermekte ve değerlendiricinin değerlendirmesini değerlendirmeye katmamaktadır. Daha önce maille çalışanlara duyurulan değerlendirme tarihlerinden hemen sonrası bir program yardımıyla sonuçlar değerlendirilmektedir Bununla birlikte insan kaynakları departmanı elde edilen sonuçlarla birlikte şu bilgilere ulaşabilmektedir:

- ✓ Firma genelinde hangi yetkinliklerin güçlü olduğunu,
- ✓ Hangi yetkinlikten en yüksek puanları kimlerin aldığını,
- ✓ Firma genelinde hangi yetkinliğin zayıf olduğunu ve geliştirilmesi gerektiğini,
- ✓ Hangi yetkinlikten en düşük puanları kimlerin aldığına ulaşabilmektedir.

Bireysel değerlendirme raporları, çalışan, yönetici ve insan kaynakları uzmanı tarafından görülebilmektedir. Çalışan değerlendirme raporunda yetkinlik bazında kendi değerlendirmesini, yöneticisinin değerlendirmesini ve tüm değerlendirmelerin ortalamasını ayrı ayrı görebilmektedir. Çalışan, kendisini değerlendiren kişilerin değerlendirme sırasında yazdıkları yorumları da raporda görebilmekte ve buna göre kendisinin 3. kişiler tarafından nasıl algılandığını görebilmektedir. Raporda yetkinlik bazında başarılı, başarısız ve gelişime açık sonuçları çıkabilir. Gelişmeye açık çıkan yetkinliklerin yanında yer alan butona tıklayarak neler yapılabileceği ile ilgili öneriler sayfasına ulaşabilmektedir. Bu sayfada, gelişmeye açık yetkinliğin geliştirebilmesi için hangi makale ve kitapların okunabileceği, işbasında öğrenme faaliyetlerinden hangilerinin uygulanabileceği ve bunlar tamamlandıktan sonra hangi eğitimlerin alınması gerektiği ile ilgili öneriler yer almaktadır. Firmada bir kütüphane mevcuttur. Önerilen kitap ve makalelere kütüphaneden ulaşılabilir. Ayrıca kütüphanede çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamak amacıyla mesleki, sosyal ve kültürel yayınlar yer almaktadır.

Yılda bir kez yapılan performans değerlendirilmesinde ocak ayı içinde, bir önceki yılda yapılan çalışmalar, ulaşılan sonuçlar ve yetkinliklerin nasıl bir gelişim gösterdiği değerlendirilmektedir. Bu süreç kişilerle bire bir görüşme yapılarak yürütülmektedir.

Her çalışanın yöneticisi tarafından yetkinlik bazlı değerlendirme yapıldıktan sonra yetkinliğin hangi seviyede olduğu açıklanmakta ve değerlendirme ile ilgili görüşler çalışanla birebir paylaşılmaktadır. Çalışan, yetkinliğin gelişimi ile ilgili olarak yöneticisinin değerlendirmesine isterse katılabilir ya da katılmayabilir. Değerlendirme sonuçları not biçiminde rakamsal bir baza indirgenmekte ve bu sonuçlar diğer insan kaynakları sistemlerinde girdi olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmenin yetkinliklerden ayrılan ve diğer kolu olan hedeflerin, yılbaşı itibariyle belirlenmesi ve yılsonu itibariyle de değerlendirilmesi söz konusudur. Gerek yetkinlik değerlendirmesi gerek hedef değerlendirme birbirinden bağımsız yürütülmektedir. Çünkü etkiledikleri alanlar farklılaşmaktadır. Tüm değerlendirme sürecinde çalışanlara geribildirimlerde bulunmaktadır. Yıl ortasında bir kez ara değerlendirme yapılmaktadır. Ancak bu değerlendirmede bir form doldurulmamaktadır. Bu ara değerlendirme, yöneticinin çalışanın yönlendirmesine, hedeflerini gerçekleştirmede hangi aşamada olduğunu belirtmesine ve beklentilerini ortaya koymasına, geliştirmesi gereken yönlerin neler olduğunu belirtmesine olanak sağlayan bir süreçtir.

Performans değerlendirme sonuçları ile çalışanlar güçlü yönlerini, gelişmeye açık yetkinliklerini tespit edebilmekte ve yöneticisi ile bu yetkinliklerinin güçlenmesi için gelişim planı yapmaktadırlar.

Firma 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını çeşitli insan kaynakları uygulamalarına girdi olarak kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- ✓ İşe alma ve yerleştirme
- ✓ Entegre performans yöntemi
- ✓ Terfi ve tayin
- ✓ Gelişim planlama

- ✓ Kariyer planlama
- ✓ Yedekleme
- ✓ Eğitim ihtiyacının tespiti ve planlanması
- ✓ Ödüllendirme
- ✓ Dolaylı olarak ücretlendirme

Performans değerlendirmesi sonucunda belli bir başarı elde etmiş kişiler “kariyer havuzu”na alınmaktadır. Kariyer havuzuna alınan kişiler yatırım yapılması planlanan ve ileriye dönük olarak yararlanılacak potansiyel yönetici adaylarıdır. Kariyer havuzuna alınan kişiler daha sonra belli eğitimlerle desteklenerek, ileride oluşabilecek boş, yönetici pozisyonlarına aktarılabilirlerdir.

Firmadaki değerlendirme sonuçları aynı zamanda şirketin merkezinden takip edilmektedir. Kariyer havuzundaki kişiler yetkinlik ve başarılarına göre kuruluşun diğer firmalarında görevlendirme yapılmaktadır.

#### **4.6.1. Potansiyel Tespit Sistemi**

Potansiyel tespit sisteminin ile sürekliliği ve büyümeyi sağlayabilmek için; topluluğu ileriye taşıyabilecek, farklı kademelerde yer alan, başarılı yöneticilerin önceden tespit edilmesi ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Potansiyel tespit sisteminin altyapısı ortak değerler, yetkinlikler ve tamamlayıcı kriterlere dayanan değerlendirme ve geliştirme yöntemleri üzerine kurulmuştur.

Firmayı ileriye taşıyabilecek, farklı kademelerde yer alan ve bulunduğu yönetim kademesinden daha yukarıdaki kademelere çıkabilecek başarılı yöneticileri önceden tespit etmek ve geliştirmek amacıyla potansiyel değerlendirme süreci uygulanmaktadır.

Potansiyel değerlendirme süreci performans ve yetkinlik değerlendirme sonuçlarını kullanmaktadır. Süreç kapsamında, bir üst yönetim kademesine yükselebilecek potansiyellerin listesi ve firmanın yedekleme planları belirlenmektedir.

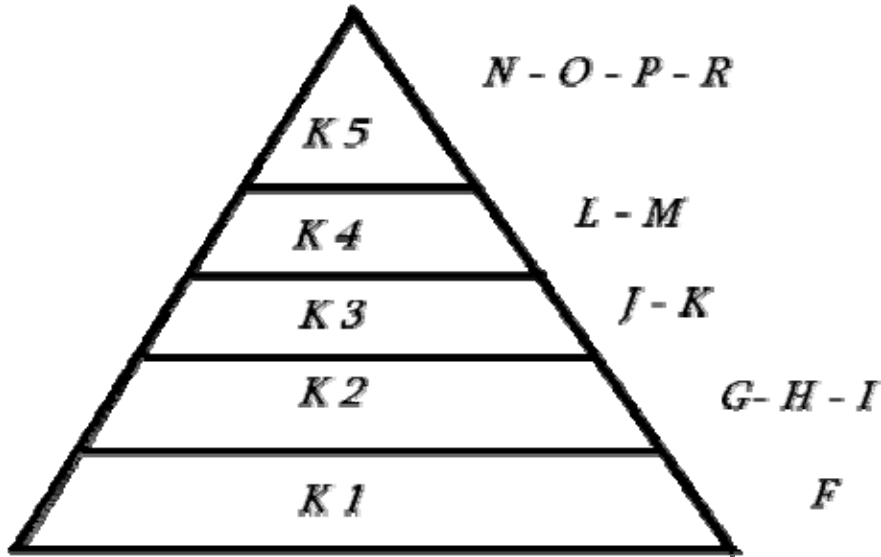
**Şekil 7: Yönetici Potansiyel Tespit Süreci Uygulama Adımları**



Kaynak: Mülakat (2008)

Potansiyel aday olabilmek için; yöneticinin son kademesindeki kıdemin en az 2 yıl olması gerekmektedir. Ayrıca; İngilizce bilgi seviyesi, bağımsız bir kuruluş tarafından değerlendirilmelidir.

**Şekil 8: Yetkinlik Kademesi**



Firma bünyesinde yapılan kariyer planlama / geliştirme sürecinin amacı, potansiyeli olanların erken teşhis edilmesi, gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve gelişim imkanlarının verilmesi, daha fazla sorumluluk isteyen görevlere hazırlanmasını planlamaktır. Firmada, uzmanlık ve yönetici kadrolarının genellikle firma bünyesinden temin edilmesi ilkesi benimsenmiştir. Her seviyedeki çalışana; kariyer gelişimleri

doğrultusunda belirlenen ihtiyaçlara göre, bireysel gelişim planları (çalışan ve yönetici ile birlikte kararlaştırılır) gerek şirket içi gerekse şirket dışı eğitimler verilmekte, Mentor (koçluk) uygulamaları yapılmakta, firma içi rotasyon imkanları sağlanmaktadır. Amaç, kişisel gelişimin organizasyonel gelişim çerçevesinde geliştirilmesidir. Bu konuda sorumluluk dağılımını K3-K4 kademeleri için holding insan kaynakları, K1-K2' ler içi ise şirket insan kaynaklarıdır. Bütün geri bildirimler kişi ile yüz yüze konuşarak karar verilen bir kriterdir. Değerlendirme programı aynı zamanda İngilizcedir. Programın ekran görüntüleri tüm insan kaynakları sistemlerinde tek formattadır. Holding bünyesindeki bütün şirketler, ortak formatı kullanmaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

360 derece performans değerlendirme yöntemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini, tamamlayabilecek ve organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek, bir sistemdir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır (Bayraktaroğlu ve diğ., 2007). Yöntem daha adil, daha yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme yöntemi oluşturma potansiyeline sahiptir. 360 derece performans değerlendirme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır.

Tüm dünyadaki örneklere genel olarak baktığımızda, klasik değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesinden birdenbire 360 derece performans değerlendirme yöntemi geçişin zaman zaman sancılı olduğunu görmekteyiz. Özellikle değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerini, yeni sisteme geçişi ne derece kabul edeceklerini önceden kestirmek ve gerekli tedbirleri almak gerekmektedir. Bu tip zorlukların sonradan meydana gelmesini önlemek için yapılması gerekenler kısaca şöyle özetlenebilir:

- ✓ Tüm katılımcıların konuyla ilgili çok iyi bilgilendirilmesi ve motive edilmesi gerekmektedir.
- ✓ Değerlendiriciler için özel değerlendirme odaları oluşturulmalıdır. İş ortamında ve değerlendirecekleri ast ve yöneticilerin bakışları altında olmaktan ve etkilenmelerden uzak, objektif değerlendirme imkanı sunulmalıdır.
- ✓ Araştırmamızda olduğu gibi değerlendirme, belirlenen sınırlı zaman aralığında yapılmaktadır. Bu durum değerlendiricilerin genel nesnel bir değerlendirme yapmasını kısıtlamaktadır. Sistem 365 gün açık olmalı ve değerlendiriciler kendileri en iyi hissettikleri zaman değerlendirmeyi yapmalıdır. Değerlendiriciler ve değerlendirilenlere mail yoluyla değerlendirme yapmaları duyurulduğu zaman herkes



bilmektedir ki kişiler birbirini belirli zaman içinde değerlendirecektir. Bu durum kişilerin bu zaman aralığında özel ve değerlendiricileri etkileyecek davranışlar yapmasına olanak sağlayacaktır. Böylelikle değerlendirme zamanı içinde etkilenen değerlendirici yanlı bir değerlendirme ortaya koyacaktır.

- ✓ Eğitim seviyesi ve motivasyonu en iyi durumda olan departmanı ya da departmanların pilot uygulamalar için seçilmesi gerekmektedir.
- ✓ Geçiş sürecinde tüm bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması gerekmektedir (bu durumu 360 yerine 180 derece geribildirim olarak nitelendirebiliriz).
- ✓ Başta değerlendirme yöntemini tüm kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması olası problemlerin önüne geçmek için yapılması gereken başlıca olgulardır.
- ✓ İnsanları sadece somut hedeflerle değerlendirmeye kalkarsanız onların potansiyelini göz ardı etmiş olursunuz. Performans değerlendirme yönteminizde insanın potansiyeline (gelecekteki iş yapma gücüne) mutlaka yer verilmelidir.

Halen birçok değişime kapalı kurum, kuruluş ve organizasyonda kullanılan sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme yöntemi, başka bir deyişle “amir değerlendirmesi”, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerini çözmekten çok uzak kalmaktadır. Bu duruma çözüm olarak öne sürülen ilave bir “aşağıdan yukarıya” değerlendirme yöntemi de bekleneni karşılamayacak, hedeflenen gerçekçiliğe ulaşamayacaktır. Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı kaynaklarından daha etkin faydalanmanın yolu, etkili bir performans yönetim yönteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme yöntemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür. (Turgut, 2002:66).

360 derece geribildirim yöntemi, bahsettiğimiz noktalar konusunda titiz bir çalışmaya gidilirse, şirketleri ve organizasyonları gelecekte başarıya taşıyacak anahtar sistem olarak kabul edilmektedir.

Performans değerlendirme ve ona alternatif olarak daha kapsayıcı yeni nesil bir değerlendirme yöntemi olan 360 derece performans değerlendirme yöntemi ülkemizin ve kültürel değerlerimize yabancı bir sistemden aktarılmıştır.

Özetle; kültürel yapı ve geleneksel değerler göz önüne alarak kendi sistem ve yönetim anlayışımızı geliştirmeliyiz.

### **Türkiye' de Uygulama İçin Öneriler:**

- ✓ 360 derece performans değerlendirme yöntemi; Türkiye'de uygulanmadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.
- ✓ Sağlıklı bir 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir.
- ✓ Bu yöntemin kuralları, uygulanırken kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği göz önüne alınarak, evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekir.
- ✓ Değerlendirme, bir kişiden hoşlanıp hoşlanmama durumundan etkilenmemelidir. Sorular; değerlendirmenin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.
- ✓ Değerlendirme; kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır.
- ✓ Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınılabirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirebilir.
- ✓ Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine, gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.
- ✓ 360 derece değerlendirme sonucunda yöneticinin kendisi hakkındaki algılamalarına hiç uyuşmayan sürpriz yorumlar ortaya çıkabilir. Bu yorumlar olumsuz da olabilir. Yöneticiye yansıtılırken dengeli olarak yansıtılmalıdır.

- ✓ Performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayını, Ankara.
- AKTAN, Coşkun Can (2008), “Üniversitelerde Performans Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/performans.htm>, 14.1.2008
- ATAAY, İsmail Durak (1990), *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın, No: 235, Birinci Cilt, İstanbul.
- ARDA, Y. (2004), *Teori ve Pratikte 360 Derece Geri Bildirim Sistemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ARSLAN, A. (2008), “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2), 10.2.2008
- ARSLAN, A. (2008), “Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları”, [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=138](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138), 10.1.2008
- AYDOĞDU, İ. (2007), “Örgütsel Etkililik”, <http://www.eyad.hypermart.net/etkililik.html>, 24.10.2007
- AYTAÇ, Aygül (2003), “360 Derece Performans Değerlendirme”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Sayı 41, MEB Yayını.
- AYTAÇ, Serpil (1996), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi.
- AYTEK, Bintuğ (1978), *İşletmelerde İş gücü Planlaması*, Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayını No: 115, Kalite Matbaası, Ankara.
- BALTAŞ, Zuhale (2002), “Performans Yönetimi” *Kaynak Dergisi*, Ekim-Aralık, s. 13.

- BAŞARAN, İ. E. (1993), “Eğitimde İş gören Değerlemesi Eğitim Yönetiminde Değerlendirme Sempozyumu”, *AÜ EBF Yayınları* No.147, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYAR, B. (2007), “Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması”, <http://www.insankaynaklari.com>, 9.11.2007
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan, Ö. Balaban, Y.Özdemir (2007), “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış Acısı: Bir Örnek Olay”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX, S. II, ss,185–201*, [http://www.student.aku.edu.tr/~iibf/pdf/9\\_2/9.pdf](http://www.student.aku.edu.tr/~iibf/pdf/9_2/9.pdf), 25.1.2008
- BAYRAM, Levent (2007), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme” *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62.
- BİNGÖL, Şener (1993), “Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi”, *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*: 516, Ankara, s. 21.
- BOZKURT, F. Gamze (2006), “360 Derece Performans Yönetimi ve Üniversite Uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998), "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım", *MESS Mercek Dergisi*, Ekim.
- CANMAN, Doğan (1993), “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, *Amme idaresi Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, Ankara, Mart.
- CANMAN, Doğan (1995), “Çağdaş Personel Yönetimi” Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Takav Matbaacılık, Ankara, s. 147.

- ÇIRAK, F. (2007), “Performans Değerlendirme-Performans Yönetim Sistemi- Ücretlendirme Sistemi”, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/kariyerplanlama2.htm>, 18.11.2007
- DİCLE, Ü. (1982), “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi- Türkiye Uygulaması”, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43.*
- DİNÇ, E. (2005), “360 Derece Performans Değerleme Sistem ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- EKE, Ali Erkan (1988), “Başarı Değerleme ve KİT’ler İçin Öngörülen Yöntem”, *Verimlilik Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3, Ankara, s. 109.*
- ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 264, İstanbul.
- ERGÜLEN, Doğan T. “360 Derecelik Dönüşüm”, *Kariyer Dünyası*, Ekim 1998, s.104-106.
- FINDIKÇI, İ. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetim*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜNER, Mehmet ve Fatih Memiş (2007), “Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1850’lerden 2000’lere Bir İnceleme” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, s.299-310.*
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2003) , “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, *2. Ege İnsan Kaynakları Yönetimi Zirvesi Yayını.*
- KOÇAR, S. (2001), “360 Derece Performans Değerleme Sistemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- PALMER, Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Çev. Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9 Rota Yayın, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1991), *Personel Yönetimi*, 6. baskı, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 831, Ünite 5, Etam A.S. Web Ofset, Eskişehir.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi kitapevi, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2008), “360 Derece Performans Değerleme Sistemi”,  
[http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans\\_degerleme\\_sistemi.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm),1  
7.1.2008
- SÜMER, H.C. (2000), “Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara.
- TİMUR, Hikmet (1983), “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 3, Ankara, Eylül, s. 4.
- TURGUT, Hakan (2002), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 42.
- UYARGİL, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ÜLSEVER, C. (2003), *Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, Om Yayınevi, İstanbul.
- YILDIZ, Gültekin (1998), *İşletmelerde İş gören Yönetimi*, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, Sakarya.
- YÜCE, P. (2003), *360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat yayıncılık, İstanbul.
- YÜKSEL, Hilmi (2003), “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, C:II, No: 6, s. 85-99.
- YÜKSEL, Öznur (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara.
- YÜNCÜ, H. R. (2002), *Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

## EKLER

### EK 1 - MÜLAKAT SORULARI

1. 360 derece performans değerlendirme yöntemine geçilmeden önce hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktaydı? Bu yöntem/yöntemler ne kadar süre kullanıldı?
2. 360 derece performans değerlendirme hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
3. İşyerinizde 360 derece performans değerlendirme yöntemi ne zaman ve nasıl kuruldu? Neden bu yöntemi tercih ettiniz?
4. 360 derece yöntemine geçişte çalışanlar ve uygulayıcılarıyla verilen eğitimler nelerdir. Eğitimler kim tarafından verilmiştir.
5. İşyerinizde 360 derece performans değerlendirme yöntemi tüm çalışanlara uygulanıyor mu? Sisteme geçişte pilot uygulama yapıldı mı?
6. İşyerinizde uygulanan 360 derece performans değerlendirme sonuçları hangi amaç ya da amaçlar için kullanılmaktadır?
7. 360 derece performans değerlendirme sizce ne sıklıkta yapılmalıdır?
8. İşyerinizde performans değerlendirme sonuçları açıklanıyor mu? Kime açıklanıyor?
9. Açıklanıyor ise, sizce açıklanması doğru mu? Neden?
10. Açıklanmıyor ise, sizce açıklanmaması doğru mu? Neden?
11. İşyerinizde 360 derece performans değerlendirme yönetim yönteminde karşılaşılan sorunlar nelerdir? (ör: kriterlerin seçilmesi, uygulama zorlukları... v.b)
12. Çalışanların değerlendirmesi nasıl yapılıyor. (Online) Sitemin çalışması hakkında bilgi verir misiniz?



13. İşyerinizdeki değerlendirme yönteminden kaynaklanan sorunlar nelerdir? (ör: orta derece puanlara yönelme, değerleyicinin iyimser ya da kötümser değerlendirme yapma korkusu... v.b)
14. İşyerinizdeki performans değerlendirme yöntemi adil ve güvenilir buluyor musunuz? Neden?
15. 360 derece performans değerlendirme uygulamasına başlama zamanı sizce uygun seçilmiş midir? Örgüt kültürü bu duruma sizce müsait midir?
16. 360 derece değerlendirme yönteminin sonuçlarının analizi kimler tarafından yapılıyor.
17. Danışman yardım sağlanıyor mu?
18. Yöntemin ve güvenilirliğini nasıl sağlıyorsunuz?
19. Değerlendirme raporlarını kimler görebiliyor. Yöntemi uygularken gizlilik var mı?
20. Bir çalışan üst üste başarısız sonuçlar alıyorsa nasıl bir önlem alıyorsunuz?
21. Yöntemin firmanıza yararları ve sakıncaları nelerdir?
22. 360 derece performans değerlendirme grubuna astlardan katılan olmalı mı? Neden?
23. Sizce 360 derece performans değerlendirmenin ilk aşamasını kim yapmalı? Neden?
24. Size göre 360 derece performans değerlendirme yönteminin başarı şartları nelerdir?
25. 16. Sizce 360 derece geribildirim eksiksiz yapılması için örgütsel ortam uygun mu? (Yöneticilerin, astların bakış açısı olumlu mu?)
26. 360 derece değerlendirme sonuçlarını hangi alanlarda kullanıyorsunuz.

EK 2

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRME FORMU

<b>İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME</b>	<b>Kişiler/Gruplar arası uzun vadeli ve etkin ilişkiler kurar, kazan-kazan yaklaşımı sergiler, işbirliği fırsatlarını araştırır ve takip eder. Vizyonardır, geniş bakış açısı ve öngörü yeteneği ile uzun vadeli düşünür, önceliklerini belirleyerek planlama yapar ve ekibini yönlendirerek kaynakları verimli kullanır.</b>
<b>YÖN BELİRLEME</b>	
<b>SONUÇ ODAKLIK</b>	<b>Hesaplı risk olarak ve inisiyatif kullanarak hazır bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır. Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.</b>
<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>	
<b>KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME</b>	<b>Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansatarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir. Yenilikleri takip ederek fırsatları görür, kalıpların dışında düşünür, farklılık yaratır, yaratıcı fikirleri hızla değerlendirerek , analiz eder ve hızla değerlendirerek harekete geçer.</b>
<b>YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK</b>	
<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>	<b>Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.</b>
<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>	<b>Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.</b>
<b>YÖN BELİRLEME</b>	<b>Vizyonardır, geniş bakış açısı ve öngörü yeteneği ile uzun vadeli düşünür, önceliklerini belirleyerek planlama yapar ve ekibini yönlendirerek kaynakları verimli kullanır.</b>
<b>YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK</b>	<b>Yenilikleri takip ederek fırsatları görür, kalıpların dışında düşünür, farklılık yaratır, yaratıcı fikirleri hızla değerlendirerek , analiz eder ve hızla değerlendirerek harekete geçer.</b>
<b>KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME</b>	<b>Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansatarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir.</b>
<b>KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME</b>	<b>Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansatarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir.</b>
<b>KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME</b>	





ՈՒՐԻՇԻՄ

ԸՆԹԵՆՈՒՄ ՄԻՈՒՄ, հանրային տնտեսական հարկերի արժեք, հարկազանց եղանակներ, քաղաքացիների գաղափարներ և արժանատիքները, արժանատիքները, տնտեսական արդյունքները, տնտեսական արդյունքները:

ՆԵՐՄԻՇԻՄ

ԸՆԹԵՆՈՒՄ ՄԻՈՒՄ, հանրային տնտեսական հարկերի արժեք, հարկազանց եղանակներ, քաղաքացիների գաղափարներ և արժանատիքները, արժանատիքները, տնտեսական արդյունքները, տնտեսական արդյունքները:

ՎԱՅՏԻՄ ԵՎ ՄՔ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ ԵՎ

ԿԼԻՆԻԿԱԿԱՆ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ ԱՐԿԱՆԱԿՆԻ  
ՆԵՐՄԻՇԻՄ

ՈՒՐԻՇԻՄ ԵՎ ՄՔ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ ԵՎ  
ԿԼԻՆԻԿԱԿԱՆ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ ԱՐԿԱՆԱԿՆԻ  
ՆԵՐՄԻՇԻՄ

ԿԱՐԿԱՆ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ

ԿԱՐԿԱՆ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ

ԿԱՐԿԱՆ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ

ՎԱՅՏԻՄ ԵՎ ՄՔ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ ԵՎ

ԿԱՐԿԱՆ ԿԱՐԳԻՆՈՒՄ ԱՐԿԱՆԱԿՆԻ  
ՆԵՐՄԻՇԻՄ

### EK 3

### YÖNETİCİLERİN DEĞERLENDİRME FORMU

<b>SONUÇ ODAKLILIK</b>	Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.
<b>İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME</b>	Kişiler/Gruplar arası uzun vadeli ve etkin ilişkiler kurar, kazan-kazan yaklaşımı sergiler, işbirliği fırsatlarını araştırır ve takip eder.
<b>KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME</b>	Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansıtarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir. Yenilikleri takip ederek fırsatları görür, kalıpların dışında düşünür, farklılık yaratır, yaratıcı fikirleri hızla değerlendirerek , analiz eder ve hızla değerlendirerek harekete geçer.
<b>YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK</b>	Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.
<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>	Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.
<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>	Vizyonerdir, geniş bakış açısı ve öngörü yeteneği ile uzun vadeli düşünür, önceliklerini belirleyerek planlama yapar ve ekibini yönlendirerek kaynakları verimli kullanır.
<b>YÖN BELİRLEME</b>	Yenilikleri takip ederek fırsatları görür, kalıpların dışında düşünür, farklılık yaratır, yaratıcı fikirleri hızla değerlendirerek , analiz eder ve hızla değerlendirerek harekete geçer.
<b>YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK</b>	Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.
<b>SONUÇ ODAKLILIK</b>	Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansıtarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir.
<b>KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME</b>	Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansıtarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir.
<b>KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME</b>	Dikkate dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmeye ve tarafları ikna etmeye beğenlidir, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.
<b>İLETİŞİM</b>	Dikkate dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmeye ve tarafları ikna etmeye beğenlidir, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.
<b>İLETİŞİM</b>	Dikkate dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmeye ve tarafları ikna etmeye beğenlidir, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.

FARKLILIKLARA UYUM VE YÖNETME

FARKLILIKLARA UYUM VE YÖNETME

FARKLILIKLARA UYUM VE YÖNETME

FARKLILIKLARA UYUM VE YÖNETME

İLETİŞİM

İLETİŞİM

İLETİŞİM

SONUÇ ODAKLILIK

İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME

SONUÇ ODAKLILIK

SONUÇ ODAKLILIK

İLETİŞİM

YÖN BELİMLEME

Esneklik, farklı kültür, beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanır, değişime hızla uyum sağlar ve liderlik eder.  
Esneklik, farklı kültür, beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanır, değişime hızla uyum sağlar ve liderlik eder.  
Esneklik, farklı kültür, beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanır, değişime hızla uyum sağlar ve liderlik eder.  
Esneklik, farklı kültür, beceri ve bakış açılarından en iyi şekilde yararlanır, değişime hızla uyum sağlar ve liderlik eder.

Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıklar çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.

Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıklar çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.

Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıklar çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.

Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.  
Kıyılar/Örüntüler arası uzun vadeli ve etkin ilişkiler kurar, kazan-kazan yaklaşımı sergiler, işbirliği fırsatlarını araştırır ve takip eder.

Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.

Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.

Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıklar çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.  
Vizyonerdir, geniş bakış açısı ve öngörü yeteneği ile uzun vadeli düşünür, önceliklerini belirleyerek planlama yapar ve ekibini yönlendirerek kaynakları verimli kullanır.

<p><b>İLETİŞİM</b></p> <p><b>İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME</b></p> <p><b>MÜŞTERİ DUYARLILIĞI</b></p> <p><b>MÜŞTERİ DUYARLILIĞI</b></p> <p><b>MÜŞTERİ DUYARLILIĞI</b></p> <p><b>MÜŞTERİ DUYARLILIĞI</b></p> <p><b>MÜŞTERİ DUYARLILIĞI</b></p>	<p>Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir. Kişiler/Gruplar arası uzun vadeli ve etkin ilişkiler kurar, kazan-kazan yaklaşımı sergiler, işbirliği fırsatlarını araştırır ve takip eder. İç/dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlar, sunduğu ürün ve hizmetlerde sürekli müşteri mutluluğu yaratır. İç/dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlar, sunduğu ürün ve hizmetlerde sürekli müşteri mutluluğu yaratır. İç/dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlar, sunduğu ürün ve hizmetlerde sürekli müşteri mutluluğu yaratır. İç/dış müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini anlar, sunduğu ürün ve hizmetlerde sürekli müşteri mutluluğu yaratır.</p>
<p><b>İLETİŞİM</b></p>	<p>Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir.</p>
<p><b>İLETİŞİM</b></p> <p><b>YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK</b></p>	<p>Dikkatle dinler, kendini etkili şekilde ifade eder, müzakere sürecinde, anlaşmazlıkları çözmede ve tarafları ikna etmede başarılıdır, uzun vadeli ilişkiler geliştirir. Yenilikleri takip ederek fırsatları görür, kulpluğun dışında düşünür, farklılık yaratır, yaratıcı fikirleri hızla değerlendirerek , analiz eder ve hızla değerlendirerek harekete geçer.</p>
<p><b>KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME</b></p>	<p>Öğrenmeye heveslidir, hataları öğrenme fırsatı olarak görür, gelişim faaliyetlerini araştırır, öğrendiklerini işine yansıtarak kendini ve çevresini sürekli geliştirir.</p>
<p><b>SONUÇ ODAKLILIK</b></p>	<p>Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.</p>
<p><b>TAKIM ÇALIŞMASI</b></p>	<p>Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.</p>
<p><b>TAKIM ÇALIŞMASI</b></p>	<p>Ortak hedefe yönelir, dayanışma ile takım başarısına katkıda bulunur, takım içinde motivasyonu yüksek tutar ve bağlılık sağlar.</p>
<p><b>SONUÇ ODAKLILIK</b></p>	<p>Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir.</p>



**SONUÇ ODAKLI**

Engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır.

**SONUÇ ODAKLI**

Hesaplı risk alarak ve inisiyatif kullanarak hızlı bir şekilde etkin kararlar verir, engeller ve belirsizlikler karşısında kararlılık göstererek sonuca ulaşır. . . .

## ÖZGEÇMİŞ

Fatih AKŞİT, 07.09.1982 yılında Kadıköy' de doğdu. İlköğretimini Gebze Zübeyde Hanım İlkokulunda tamamladı. Orta ve lise öğrenimi Gebze İmam Hatip Lisesinde bitirdi. Daha sonra, Kocaeli Üniversitesi Kandıra MYO Mahalli İdareler bölümüne kayıt oldu. Akşit öğrenimini tamamladıktan sonra dikey geçişle örgün olarak Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümüne ve açık öğretim olarak ta Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye bölümüne geçiş yaptı. Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye bölümünü 2005 yılında tamamladı. Sakarya Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünden bir yıl intibak gördükten sonra öğrenimine devam ederek, 2006 yılında başarı ile mezun oldu. TÜBİTAK- BİDEB bursu ile başladığı yüksek lisans öğrenimini Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında halen öğrenci olarak sürdürmektedir.