



Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

**LOJİK MODEL İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME  
UYGULAMASININ İYİLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE DENEMELER**

Özge YILDIRIM

Danışman: Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2010

## JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI

Özge YILDIRIM'a ait "Lojik Model İle 360 Derece Performans Değerleme Uygulamasının İyileştirilmesi Üzerine Denemeler" adlı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım. 11.06.2010



Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ

Tez Danışmanı

Bu çalışma jürimiz tarafından oy birliği ile İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. 11.06.2010



Başkan : Prof. Dr. Özkan ÜNVER



Üye : Prof. Dr. Azize ERGENELİ



Üye : Prof. Dr. Deniz BÜYÜKKILIÇ

Bu tez, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yayım kurallarına uygundur.



Prof. Dr. Özkan ÜNVER  
Sos.Bil.Enstitüsü Müdür V.

## TEŞEKKÜR

Lojik model ve 360 derece performans değerleme sisteminin birlikte kullanıldığı bir araştırma ortaya çıkarmak amacıyla hazırladığım “Lojik Model ile 360 Derece Performans Değerleme Uygulamasının İyileştirilmesi Üzerine Denemeler” isimli çalışmamın planlanma ve tamamlanma sürecinde bana her konuda yardımcı olan tez danışmanım Prof. Dr. Deniz Büyükkılıç’a yardım ve emekleri için teőekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca bu süreçte benden maddi ve manevi her türlü desteğini esirgemeyen sevgili aileme ve nişanlıma teşekkür ederim.

Özge Yıldırım

## ÖZET

YILDIRIM, Özge. Lojik Model ile 360 Derece Performans Değerleme Uygulamasının İyileştirilmesi Üzerine Denemeler, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.

Giderek artan rekabet ve teknolojideki gelişimler dolayısı ile işletmeler kârlılıklarını oldukça zorlu bir süreç içinde sürdürmeye çalışmaktadır. Bu süreçte ancak insan kaynakları yönetimini, yönetimin birincil işlevleri arasında gören ve insan kaynaklarını işletmenin en değerli kaynağı olarak kabul eden işletmeler başarılı olabilmektedir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi; eğitilmiş, yetkinlikleri ve motivasyonu yüksek, örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak anlamına gelmektedir. Bu noktada, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan performans değerlendirme ön plana çıkmaktadır.

Performans değerlemesinin sadece bağlı bulunan yönetici tarafından yapıldığı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, çağımızın örgütleri için yetersiz kalmaktadır. Ekip ve takım çalışmasının ön plana çıktığı, çalışanın işi gereği birçok kişiyle iletişimde bulunduğu ve özellikle çalışan gelişimine özen gösterilen işletmeler için; çalışan hakkında birden çok konumdaki kişiden performans değerlemesinin alınması ve çalışana geribildirim verilmesinden oluşan 360 derece performans değerlendirme sistemi oldukça yararlı olmaktadır.

Bu araştırmada ele alınan bir diğer konu olan lojik model, program yöneticileri ve uygulayıcıları için program hakkında bir yol haritası görevi görmektedir. Bir proje veya program uygulamaya geçilmeden önce lojik model kullanılarak programın bir taslağı belirlenmekte, programın girdi, faaliyet, sonuç ve çıktıları belirlenmekte; katılımcılara program hakkında genel bir bilgi sunulmaktadır. Program ile elde edilmek istenen sonuçlara nasıl ulaşılacağı hakkında yararlı bilgiler içeren lojik model, aynı zamanda program uygulanırken ortaya çıkabilecek olası sorunları ve etkileri de irdeleme olanağı sunmaktadır.

Çalışmanın Birinci ve İkinci Bölümlerinde lojik model, performans değerlendirme sistemleri ve 360 derece performans değerlendirme sistemi detaylı olarak ele alınmıştır. Üçüncü Bölümde ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmadan önce ve uygulanması esnasında kullanılacak stratejik, işlevsel ve operasyonel düzeylerde

üç adet lojik model tasarlanmıştır. Böylelikle 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanacak olan ve kullanan bir işletmenin bu süreçte karşılaşabileceği sorunların çözümüne yönelik yol haritaları oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Lojik model, 360 derece performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi

## ABSTRACT

YILDIRIM, Özge. Essays of Developing The Application of 360 Degree Performance Appraisal Through Logic Model, Master's Thesis, Ankara, 2010.

Because of increasing competition and technological developments, maintaining profitability is a difficult process for businesses. In this process, only businesses who accept the human resources as the most important resource of the business and human resources management as among the primary functions of management can achieve success. An effective human resources management strategy means owning highly motivated and educated employees devoted to their organization. At this point performance appraisal which is one of the basic functions of human resources management has a crucial role.

Traditional appraisal methods where the appraisal is performed only by managers, has become insufficient for nowadays organizations. For today's organizations in which teamwork and employee development is important and where the employee is in communication with a lot of people; the method of 360 degree appraisal system is very useful, where a feedback is given to the employee after that the appraisal data is collected from more than one appraiser.

The other concept analyzed in this research is the logic model which plays a role of a road map about a program to the managers and users of the program. Preparing a draft of the program by using logic model before the application of the project, determining the inputs, activities and outputs of the program, provides a general information about the program to the participants. Logic model offering useful informations about how to achieve the desired outcomes, provides also an opportunity to analyze the probable factors and problems that may accure during the application of the program.

In the First and Second Parts of the research, the concepts of logic model, performance appraisal systems and 360 degree appraisal method is analyzed in detail. In the Third Part of the study, it is designed three logic models in strategic, functional and operational levels that can be used before and during the application process of 360 degree performance appraisal. Thus, it is attempted to develop road maps regarding the

solutions of problems that a business may face during the 360 degree performance appraisal process.

Key Words: Logic model, 360 degree performance appraisal system, performance appraisal, human resources management

# LOJİK MODEL İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASININ İYİLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE DENEMELER

## İÇİNDEKİLER

|  | Sayfa<br>No. |
|--|--------------|
| TEŞEKKÜR.....  | ii           |
| ÖZET.....  | ii           |
| ABSTRACT.....  | iv           |
| İÇİNDEKİLER.....                                     | vi           |
| ŞEKİLLER DİZİNİ.....                                 | xi           |
| TABLolar DİZİNİ.....                                 | xii          |
| GİRİŞ.....   | 1            |
| 1.1 LOJİK MODEL KAVRAMI .....                        | 3            |
| 1.2 LOJİK MODELİN GELİŞİMİ.....                      | 5            |
| 1.3 LOJİK MODELİ OLUŞTURAN ÖGELER.....               | 6            |
| 1.4 LOJİK MODEL ÖGELERİNİN GÖRSEL KULLANIMLARI ..... | 10           |
| 1.5 LOJİK MODELİN KULLANIM AMACI.....                | 14           |
| 1.6 LOJİK MODELİN KULLANIM ALANLARI .....            | 16           |
| 1.7 LOJİK MODEL YAKLAŞIMLARI .....                   | 18           |
| 1.7.1 W. K. Kellogg Foundation Yaklaşımları .....    | 18           |
| 1.7.1.1 Kuram Yaklaşımı Modeli.....                  | 18           |
| 1.7.1.2 Faaliyet Yaklaşımı Modeli.....               | 19           |
| 1.7.1.3 Sonuç Yaklaşımı Modeli.....                  | 19           |
| 1.7.2 United Way Of America Yaklaşımı .....          | 19           |
| 1.7.3 ATM Yaklaşımı.....                             | 20           |
| 1.8 LOJİK MODELİN OLUŞTURULMASI.....                 | 21           |
| 1.9 LOJİK MODELİN YARARLARI.....                     | 27           |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.10 LOJİK MODEL ÖRNEKLERİ .....</b>                               | <b>29</b> |
| <b>2.1 PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ .....</b>                 | <b>35</b> |
| <b>2.1.1 Performans Tanımı.....</b>                                   | <b>35</b> |
| <b>2.1.2 Performans Değerleme Tanımı.....</b>                         | <b>35</b> |
| <b>2.1.3 Performans Değerlemenin Önemi.....</b>                       | <b>38</b> |
| <b>2.2 PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMAÇLARI .....</b>                   | <b>39</b> |
| <b>2.3 PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ.....</b>                           | <b>40</b> |
| <b>2.3.1 Ölçütlerin Belirlenmesi .....</b>                            | <b>41</b> |
| <b>2.3.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi .....</b>             | <b>42</b> |
| <b>2.3.3 Değerlemecilerin Seçimi ve Eğitimi.....</b>                  | <b>43</b> |
| <b>2.3.4 Yönetici ve İşgörelere Bilgi Verilmesi.....</b>              | <b>44</b> |
| <b>2.3.5 Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi .....</b>                | <b>45</b> |
| <b>2.3.6 Değerleme Yönteminin Belirlenmesi.....</b>                   | <b>45</b> |
| <b>2.3.6.1 Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri .....</b>       | <b>46</b> |
| <b>2.3.6.2 Modern Performans Değerleme Yöntemleri .....</b>           | <b>48</b> |
| <b>2.3.7 Sonuçların Değerlendirilmesi ve Geribildirim.....</b>        | <b>50</b> |
| <b>2.4 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ .....</b>              | <b>51</b> |
| <b>2.4.1 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tanımı.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>2.4.2 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Amacı .....</b>   | <b>55</b> |
| <b>2.4.3 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Gelişimi.....</b> | <b>57</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.4.4 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İşleyişi .....</b>                | <b>58</b> |
| <b>2.4.4.1 Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi .....</b>                             | <b>61</b> |
| 2.4.4.1.1 Anket Yöntemi .....   | 62        |
| 2.4.4.1.2 Görüşme Yöntemi.....  | 63        |
| <b>2.4.4.2 Değerleme Ölçütlerinin Seçilmesi.....</b>                                  | <b>63</b> |
| <b>2.4.4.3 Değerleyicilerin Seçilmesi.....</b>  | <b>69</b> |
| 2.4.4.3.1 360 Derece Performans Değerleme Sisteminde Geribildirim Kaynakları .....    | 70        |
| 2.4.4.3.2 Öz Değerleme .....  | 71        |
| 2.4.4.3.3 Yöneticilerce Değerleme .....   | 72        |
| 2.4.4.3.4 İş Arkadaşlarınca Değerleme .....   | 73        |
| 2.4.4.3.5 Astlarca Değerleme .....  | 74        |
| 2.4.4.3.6 Müşteriler Ve Tedarikçilerce Değerleme .....                                | 75        |
| <b>2.4.4.4 Değerleme Yapacak Ve Değerlenecek Kişilerin Eğitimi .....</b>              | <b>76</b> |
| <b>2.4.4.5 Verilerin Toplanması Ve Değerlendirilmesi.....</b>                         | <b>77</b> |
| <b>2.4.4.6 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Geribildirim Verilmesi .....</b> | <b>78</b> |
| <b>2.4.5 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Olumlu Yönleri .....</b>          | <b>80</b> |
| <b>2.4.6 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Eleştirilen Yönleri.....</b>      | <b>82</b> |
| <b>3.1 AMAÇ VE ÖNEM.....</b>  | <b>84</b> |
| <b>3.2 ARAŞTIRMA SORULARI .....</b>   | <b>85</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....</b>                                       | <b>85</b>  |
| <b>3.4 YÖNTEM .....</b>   | <b>86</b>  |
| <b>3.5 ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>                                      | <b>87</b>  |
| <b>3.6 LOJİK MODEL OLUŞTURMA AŞAMALARI.....</b>                                 | <b>87</b>  |
| <b>3.7 HANGİ MODEL TÜRÜNÜN KULLANILACAĞININ BELİRLENMESİ .</b>                  | <b>88</b>  |
| <b>3.8 STRATEJİK DÜZEYDE LOJİK MODEL OLUŞTURULMASI.....</b>                     | <b>90</b>  |
| <b>3.8.1 Lojik Modelin Amacının Belirlenmesi.....</b>                           | <b>90</b>  |
| <b>3.8.2 Lojik Modelin Kimler Tarafından Kullanılacağıın Belirlenmesi .....</b> | <b>91</b>  |
| <b>3.8.3 Mevcut Durumun Analiz Edilmesi.....</b>                                | <b>92</b>  |
| <b>3.8.4 Arzulanan Sonuçların (Amaçların) Belirlenmesi .....</b>                | <b>92</b>  |
| <b>3.8.5 Faaliyetlerin Belirlenmesi .....</b>                                   | <b>94</b>  |
| <b>3.8.6 Girdilerin Belirlenmesi.....</b>                                       | <b>95</b>  |
| <b>3.8.7 Varsayımlar ve Dışsal Faktörlerin Belirlenmesi.....</b>                | <b>97</b>  |
| <b>3.8.8 Stratejik Düzeyde Lojik Modelin Oluşturulması .....</b>                | <b>98</b>  |
| <b>3.9 İŞLEVSEL DÜZEYDE LOJİK MODEL OLUŞTURULMASI .....</b>                     | <b>102</b> |
| <b>3.9.1 Lojik Modelin Amacının Belirlenmesi.....</b>                           | <b>103</b> |
| <b>3.9.2 Lojik Modelin Kimler Tarafından Kullanılacağıın Belirlenmesi .....</b> | <b>103</b> |
| <b>3.9.3 Mevcut Durumun Analiz Edilmesi.....</b>                                | <b>103</b> |
| <b>3.9.4 Arzulanan Sonuçların (Amaçların) Belirlenmesi .....</b>                | <b>104</b> |
| <b>3.9.5 Faaliyetlerin Belirlenmesi .....</b>                                   | <b>105</b> |
| <b>3.9.6 Girdilerin Belirlenmesi.....</b>                                       | <b>107</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 3.9.7 Varsayımlar ve Dışsal Faktörlerin Belirlenmesi.....                 | 109        |
| 3.9.8 İşlevsel Düzeyde Lojik Modelin Oluşturulması .....                  | 109        |
| <b>3.10 OPERASYONEL DÜZEYDE LOJİK MODEL OLUŞTURULMASI .....</b>           | <b>111</b> |
| 3.10.1 Lojik Modelin Amacının Belirlenmesi.....                           | 111        |
| 3.10.2 Lojik Modelin Kimler Tarafından Kullanılacağıın Belirlenmesi ..... | 112        |
| 3.10.3 Mevcut Durumun Analiz Edilmesi.....                                | 112        |
| 3.10.4 Arzulanan Sonuçların (Amaçların) Belirlenmesi .....                | 113        |
| 3.10.5 Faaliyetlerin Belirlenmesi .....                                   | 115        |
| 3.10.6 Girdilerin Belirlenmesi.....                                       | 116        |
| 3.10.7 Varsayımlar ve Dışsal Faktörlerin Belirlenmesi.....                | 117        |
| 3.10.8 Operasyonel Düzeyde Lojik Modelin Oluşturulması.....               | 118        |

## **GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER**

### **KAYNAKÇA**

### **EK 1**

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|   | Sayfa<br>No. |
|---|--------------|
| Şekil 1. 1: Lojik Model Öğeleri .....                                     | 10           |
| Şekil 1. 2: University of Wisconsin–Extension Lojik Model Gösterimi ..... | 12           |
| Şekil 1. 3: Kapsamlı Lojik Model Gösterimi .....                          | 13           |
| Şekil 1. 4: Lojik Modeli Oluşturma Aşamaları .....                        | 23           |
| Şekil 1. 5: Lojik Model Plan Taslağı .....                                | 26           |
| Şekil 1. 6: Lojik Model Örneği 1 .....                                    | 30           |
| Şekil 1. 7: Lojik Model Örneği 2 .....                                    | 32           |
| Şekil 1. 8: Lojik Model Örneği 3 .....                                    | 34           |
| Şekil 2. 1: Performans Değerleme Süreci .....                             | 41           |
| Şekil 2. 2: 360 Derece Performans Sistemi Katılımcıları .....             | 54           |
| Şekil 3. 1: Stratejik Düzeyde Oluşturulan Lojik Model 1 .....             | 99           |
| Şekil 3. 2: Stratejik Düzeyde Oluşturulan Lojik Model 2 .....             | 101          |
| Şekil 3. 3: İşlevsel Düzeyde Oluşturulan Lojik Model .....                | 110          |
| Şekil 3. 4: Operasyonel Düzeyde Oluşturulan Lojik Model .....             | 119          |

**TABLULAR DİZİNİ**

|   | Sayfa<br>No. |
|---|--------------|
| Tablo 1. 1: W. K. Kellogg Vakfı Lojik Model Gösterimi .....   | 11           |
| Tablo 1. 2: Lojik Model Faaliyetleri ve Detaylı Sonuçları .....   | 24           |
| Tablo 1. 3: Lojik Model Faaliyetleri ve Çıktıları .....   | 24           |
| Tablo 3. 1: Stratejik Düzeyde 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Girdi, Faaliyet, Çıktı ve Sonuç Tablosu .....   | 97           |
| Tablo 3. 2: İşlevsel Düzeyde 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Girdi, Faaliyet, Çıktı ve Sonuç Tablosu .....    | 108          |
| Tablo 3. 3: Operasyonel Düzeyde 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Girdi, Faaliyet, Çıktı ve Sonuç Tablosu ..... | 117          |

## GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet ve teknolojiadaki gelişimler dolayısı ile işletmeler kârlılıklarını oldukça zorlu bir süreç içinde sürdürmeye çalışmaktadır. Bu süreçte ancak insan kaynakları yönetimini, yönetimin birincil işlevleri arasında gören ve insan kaynaklarını işletmenin en değerli kaynağı olarak kabul eden işletmeler başarılı olabilmektedir. Son dönemlerin değişen ve gelişen piyasa koşullarında, insan kaynakları işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır.

İşletmeler için önemli bir rekabet avantajı rolüne sahip insan kaynaklarının etkili olabilmesi için; doğru bir şekilde planlanması, uygulanması ve yönetilmesi gerekmektedir. İşletmeye değer katan bir insan kaynağına sahip işletme, bu kaynağını avantaja dönüştürerek verimliliğini sürdürebilmektedir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi ise eğitilmiş, yetkinlikleri ve motivasyonu yüksek, örgüte bağlı çalışanlara sahip olmak anlamına gelmektedir. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan performans değerlendirme ön plana çıkmaktadır. İyi planlanmış ve uygulanmış bir performans değerlendirme sistemine sahip işletmeler, insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmektedir.

Performans değerlemesinin sadece bağlı bulunan yönetici tarafından yapıldığı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, çağımızın örgütleri için yetersiz kalmaktadır. Ekip ve takım çalışmasının ön plana çıktığı, çalışanın işi gereği birçok kişiyle iletişimde bulunduğu ve özellikle çalışan gelişimine özen gösterilen işletmeler için; çalışan hakkında birden çok kişiden performans değerlemesinin alınması ve çalışana geribildirim verilmesinden oluşan 360 derece performans değerlendirme sistemi oldukça yararlı olmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi hem çalışan gelişimini hem de değerlemenin adil ve nesnel olmasını sağlayarak; işletmeleri bir adım öne götürmektedir.

Bu araştırmada ele alınan bir diğer konu olan lojik model, program yöneticileri ve uygulayıcıları için program hakkında bir yol haritası görevi görmektedir. Bir proje veya program uygulamaya geçilmeden önce lojik model kullanılarak programın bir taslağının belirlenmesi, programın girdi, faaliyet, sonuç ve çıktılarının belirlenmesi; katılımcılara

program hakkında genel bir bilgi sunmaktadır. Program ile elde edilmek istenen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği hakkında yararlı bilgiler içeren lojik model, aynı zamanda program uygulanırken ortaya çıkabilecek olası etkileri ve sorunları da irdeleme olanağı sunmaktadır. Ayrıca lojik modeli tasarlama aşamasında katılımcılar arasında etkin bir iletişim sağlandığından; örgüt içi takım çalışmasına da katkıda bulunmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli konulardan biri olan eylem planlarının hazırlanması aşamasında, lojik modelin kullanılması işletmelere yarar sağlamaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi de detaylı bir plan hazırlandıktan sonra uygulamaya konulmalıdır. Uygun bir şekilde planlanmayan 360 derece performans sistemi, işletmeye yarardan çok zarar getirebilmektedir. Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemini ilk kez uygulayacak olan ve uygulamakta olan işletmeler için, lojik model aracılığı ile stratejik, işlevsel ve operasyonel düzeylerde sistemin işleyişine dair yol haritaları çıkarılabileceği öngörülmektedir. 360 derece performans sisteminde planlamanın çok önem taşıdığı bu hazırlık aşamasının, lojik model aracılığı ile tasarlanabileceği düşünülmektedir. Böylelikle 360 derece performans sistemi uygulamaya geçilmeden önce; “stratejik düzeyde” bir lojik model oluşturularak sisteme kimlerin katılacağı, hangi faaliyetlerin yapılacağı ve sistem sonucunda hangi sonuçlara ulaşılmak istenildiği genel bir çerçeve içinde görülebilecektir. Aynı zamanda 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan bir işletmenin “işlevsel” ve “operasyonel” düzeylerde karşılaşılabileceği sorunlar göz önünde bulundurularak; uygun lojik modeller oluşturulup, bu sorunların çözümüne yönelik eylem planları hazırlanabilecektir.

Araştırmanın Birinci ve İkinci Bölümlerinde lojik model, performans değerlendirme sistemleri ve 360 derece performans değerlendirme sistemi detaylı olarak ele alınmıştır. Araştırmanın Üçüncü Bölümünde ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmadan önce ve uygulanma esnasında kullanılabilecek stratejik, işlevsel ve operasyonel düzeylerde üç adet lojik model tasarlanmıştır. Böylelikle 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanacak olan ve kullanan bir işletmenin bu süreçte karşılaşılabileceği sorunların çözümüne yönelik yol haritaları oluşturulmaya çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LOJİK MODEL

#### 1.1 LOJİK MODEL KAVRAMI

İşletmelerde süreç ve uygulamaların, programların planlanması ve değerlendirilmesinde, sorunların belirlenmesinde ve çözülmesi için eylem planlarının yapılmasında birçok araç kullanılmaktadır. Lojik model özellikle sorunlar belirlendikten sonra sorunların analizi ve buna bağlı olarak etkin eylem planlarının oluşturulmasında kullanılan araçlardan biridir.

Lojik model 20 yıldan uzun bir süredir program yöneticileri ve değerlendiricileri tarafından uygulanan programların etkililiklerini belirlemek amacıyla bir araç olarak kullanılmaktadır (McCawley, 2001: 1). Lojik model yıllardır program planlamada, program yönetmede ve değerlendirmede kullanılan bir araç olmuştur (Kaplan ve Garrett, 2005: 167). Lojik model, katılımcılara programın nasıl işlediğine dair aydınlatıcı bir resim sunan; bilgileri düzenlemek için oluşturulan kolay, açık ve anlaşılabilir bir sistemdir (Wells ve Arthur–Banning, 2008: 189).

Lojik model ile ilgili olarak 2004 yılında bir kullanıcı rehberi yayımlayan W.K. Kellogg Vakfı (W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide) lojik modeli; bir işletmenin veya bir projenin nasıl işlediğini, işlerini nasıl yerine getirdiğini gösteren bir resim olarak tanımlamaktadır. Vakıf tarafından yayımlanan rehberde lojik model; programı uygulayabilmek için kullanılan kaynaklar, yapılması planlanan faaliyetler ve ulaşılmak istenen sonuç veya değişimler arasındaki ilgiyi tanımlamak ve paylaşmak için görsel ve sistematik bir araç olarak tanımlanmıştır. Lojik model kısa, orta ve uzun erimli sonuçları, süreçler ve program hakkındaki varsayımlarla birleştiren bir araç işlevi görmektedir.

Lojik model bir programı oluşturan ana öğeler arasındaki ilişkiyi gösteren ve program boyunca ulaşılmak istenilen amaçlara nasıl ulaşılabileceğine dair bir yol haritası görevini gören bir gösterim biçimidir. Isaacs ve diğerlerinin de (2009) eserlerinde belirttikleri gibi, lojik modeller bir programın ana bileşenlerinin, faaliyetlerinin ve arzulanan

sonuçların listelendiği ve aralarındaki bağların gösterildiği görsel sunumlardır. Bu modeller farklı biçimlerde gösterilebiliyor olsalar da; genellikle girdiler, faaliyetler, çıktılar, odak grupları ve sonuçları içeren biçimde gösterilirler. Lojik modeli oluşturan bu öğeler, araştırmanın ilerleyen bölümlerinde ‘Lojik Modeli Oluşturan Öğeler’ başlığı altında detaylı olarak incelenecektir.

Lojik modelin kullanıldığı birçok programda, lojik model kavramına dair çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Ayrıca farklı kuruluşlar tarafından program ve performans değerlendirmede kullanılmak amacıyla geliştirilmiş farklı lojik model türleri bulunmaktadır. Bu modeller genellikle içeriği aşağı yukarı aynı olmakla birlikte; uygulama aşamasında izlenen yöntemler veya modelin oluşturulma biçimi açısından farklılık göstermektedir.

Lojik model program geliştirme, uygulama ve değerlendirmesine rehberlik etmek amacıyla kullanılabilir. Model özellikle araştırma, uygulama ve hizmet kavramlarını birleştiren programları oluşturmak için iyi bir çerçeve işlevi görmektedir (Lane ve Martin, 2005: 105). Adı geçen eserde lojik modelin kavramsal bir harita görevi görmesi, bir programın nasıl oluşturulması gerektiğini açıkça göstermesi ve program katılımcıları için kolay bir iletişim aracı olması özelliklerine değinilmiştir. Lojik model kullanılarak, program planlayıcıları program hakkındaki ana çerçeveyi görmekte ve böylelikle sistematik bir şekilde detayları irdeleyebilmektedir.

Hoffman’ın (2005) da eserinde belirttiği üzere lojik model programında kullanılacak olan girdiler, maddi ve insani kaynaklar gibi kaynaklardır; faaliyetler, girdiler aracılığı ile amaçlara ulaşmak için yapılan işlerdir; çıktılar program sonucu doğrudan elde edilen neticelerdir; sonuçlar ise kişilerde ve toplumda program sonucunda ortaya çıkan değişimlerdir.

Lojik modeller ulaşılmak istenen sonuca doğru ilerlenen yolu gösteren bir sistem yaklaşımı olarak nitelendirilebilmektedir. Lojik modeller sebep-sonuç ilişkilerini gösteren bir gösterimdir (McCawley, 2001: 1). Yukarıda adı geçen W.K. Kellogg Vakfının (2004) yayımladığı ‘Lojik Model Kullanıcı Rehberi’nde lojik model, program bileşenleri arasındaki bağlantıları göstermesi nedeniyle, “eğer – o zaman (“if – then”)” ilişkisi serisi olarak da tanımlanmaktadır. Örneğin, program için kullanılması düşünülen

kaynaklar etkin bir şekilde kullanıldığı takdirde, faaliyetler daha başarılı olacaktır. Faaliyetlerin yeterli olması halinde ise beklenen çıktılar istenilen düzeyde olacaktır. Kullanıcı rehberinde belirtilen “eğer – o zaman” ilişkisi şu örneklerle açıklanabilir:

- Bir programın hayata geçirilebilmesi için bazı kaynaklara gereksinim vardır.
- **Eğer** bu kaynaklara ulaşırsa; **o zaman** planlanan faaliyetler gerçekleştirilebilir.
- **Eğer** planlanan faaliyetler gerçekleştirilirse; **o zaman** arzulanan ürün veya hizmet elde miktarı edilebilir.
- **Eğer** arzulanan miktarları elde edecek şekilde faaliyetler gerçekleştirildiyse; **o zaman** katılımcılar olumlu yönde etkilenecekler ve katkı elde edeceklerdir.
- **Eğer** katkılar katılımcılara ulaştıysa; **o zaman** örgütlerde, toplumlarda veya sistemlerde değişimler meydana gelecektir.

Temel lojik model formatı model öğelerinin birbirileri ile nasıl bağlantılı olduklarını açıklayan “eğer – o zaman” varsayımları üzerine kuruludur (W.K. Kellogg Foundation, 2004: 6).

## 1.2 LOJİK MODELİN GELİŞİMİ

Lojik model 30 yıldan çok bir süredir program yöneticileri ve değerlendiricileri tarafından, uygulanan programların etkililiklerini belirlemek amacıyla bir araç olarak kullanılmaktadır (McCawley, 2001: 1). Lojik model terimi ilk olarak Amerikalı akademisyen Joseph S. Wholey tarafından 1979 yılında yayımlanan “Değerlendirme: Söz ve Performans” (Evaluation: Promise and Performance) isimli kitabında yer almaktadır (University of Wisconsin, 2009). Gugiu ve Rodriguez-Campos’un (2007) eserlerinde belirttikleri üzere lojik modeller; program faaliyetlerini belirlemek, gerçekçi sonuçlar oluşturmak ve faaliyetler ile sonuçlar arasındaki ilişkileri açıklamak konusunda program değerlendiricileri tarafından yaklaşık 1980’li yılların başından beri kullanılmaktadır.

Son dönemlerde program değerlendirmesi önemli hale gelmiştir. Geçtiğimiz yıllarda program geliştirme, uygulama ve değerlendirme konularında program kuramının önemi artmıştır (Savaya ve Waysman, 2005: 85). Özellikle sosyal bilimler alanındaki program tasarımı ve program değerlendirilmesi konusuna yönelim, lojik model kavramına daha

çok dikkat çekilmesini sağlamıştır. Lojik modele olan ilgi program değerlendirme ve sosyal bilimler alanyazınındaki referans ve kaynak sayısının artmasıyla anlaşılabilir (Renger ve Hurley, 2006: 106).

Lojik model kavramına özellikle Amerikalı bir sosyal hizmet kuruluşu olan United Way of America 1996 yılında yayımladığı konu ile ilgili bildiri ile ve W.K. Kellogg Vakfı 2004 yılında yayımladığı kullanıcı rehberi ile katkı sağlamıştır.

Ancak bazı kaynaklarda bahsedildiği üzere lojik model kullanımının yaygınlaşmasına rağmen kullanıcılar tarafından amaç ve işlev bakımından yanlış algılanabilmektedir. Alanyazında bulunan bazı lojik modeller karmaşık öğeler içerebilmekte ve kuram üzerinde daha çok durmaktadır. Bu durum da lojik modelin kuramsal temelleri ile gerçekte kullanımı arasında farklara yol açabilmektedir (Renger ve Hurley, 2006: 106).

Lojik model konusunu aydınlatmak ve kullanıcılar tarafından daha rahat kullanılmasını sağlamak amacı ile her geçen gün alanyazına yeni çalışmalar kazandırılmaya çalışılmaktadır.

### **1.3 LOJİK MODELİ OLUŞTURAN ÖĞELER**

Lojik modeller genellikle girdiler, faaliyetler, çıktılar ve sonuçlar olmak üzere dört ana eleman içerir. Girdiler programda kullanılacak olan her türlü kaynak, faaliyetler program için yapılan işlemler, çıktılar ölçülebilir ivedi ürünler, sonuçlar ise değişimler olarak tanımlanmaktadır (Wilder Research Center, 2008: 4).

W. K. Kellogg Vakfının yayımladığı kullanıcı rehberinde lojik modelin iki ana bölümden oluştuğu belirtilmektedir. İlk bölüm planlanan iş, yani kaynaklar (girdiler) ve faaliyetlerdir. Bu bölümde bahsedilen kaynaklar programın faaliyete geçebilmesi için gerekli olan tüm insan kaynakları ile finansal, örgütsel ve toplumsal kaynaklar olarak tanımlanmıştır.

Faaliyetler ise programın girdiler ile ne yaptığıdır. Faaliyetler program uygulamasında bir aşama olan tüm süreçler, teknoloji ve eylemler olarak betimlenmektedir.

İkinci bölüm arzulan sonuçlardır. Bu sonuçlar çıktılar, sonuçlar ve etkilerden oluşmaktadır.

Çıktılar program faaliyetlerinin doğrudan elde edilen ürünleridir. Çıktılar sayı, derece gibi sayısal değerlerle ölçülmektedir.

Sonuçlar ise program katılımcılarının veya programdan etkilenebilecek kişilerde meydana gelen davranış, yetenek, durum veya bilinç bakımından değişimleri ifade etmektedir. Sonuçlar genellikle üç bölüm haline ele alınmaktadır. Kısa vadeli sonuçlar 1–3 yıl arası olarak, orta vadeli sonuçlar 4–6 yıl olarak, uzun vadeli sonuçlar ise 7–10 yıl arasında olarak değerlendirilmektedir.

Etkiler ise program sonucunda örgütlerde, toplumlarda ya da sistemlerde istemli veya istem dışı ortaya çıkan değişimlerdir (W.K. Kellogg Foundation, 2004: 2).

Wells ve Arthur–Banning’in (2008) belirttikleri gibi lojik modeli oluşturan öğelerin ilk bölümü programın amacı ve kaynaklarını içermektedir. Girdiler ögesine örnek olarak bir programa katılacak çalışanlar, çalışanların işe katacağı bilgi ve deneyimler, finansal kaynaklar, donanımlar veya yöneticilerin desteği sayılabilmektedir. İkinci bölümü oluşturan faaliyetler ögesi ise programla ilgili kullanılan müfredat, amaçlanan sonuçlara ulaşmak için verilen eğitim ve danışmanlıklar veya promosyon materyalleri olabilmektedir.

Çıktı ögesi nicel ölçütlerle ifade edilmektedir. Uygulama saatleri, hizmet verilen kişi sayısı veya elde edilen bilgi miktarı çıktı ögesine örnek olabilmektedir.

Sonuçlar kişi, örgüt veya toplumda meydana gelen davranış değişimlerini ifade etmektedir. Buna göre okullarda uygulanan bir program neticesinde öğrencilerin daha yüksek motivasyon sağlayıp, performanslarını yükseltmeleri; söz konusu programda kullanılan modelin sonuçlarından birini oluşturmaktadır.

Etkilerin ise daha büyük kitlelerde ve uzun vadeli dönemlerde meydana gelen değişimler olduğu belirtilmiştir. Örneğin yukarıda söz edilen program için, toplum genelinde daha yüksek eğitim seviyesinin oluşması programın etkisi olarak kabul edilmektedir (Wells ve Arthur–Banning, 2008: 194).

Lojik model konusunda karşılaşılan farklı örneklerde bazen model öğeleri farklı isimlerle kullanılabilir. Örneğin Mucha (2008) kısa vadeli sonuçlardan faaliyet değerlendirmeleri, orta vadeli sonuçlardan amaçlar, uzun vadeli sonuçlardan ise hedef olarak bahsetmektedir. Ancak isimleri farklı da olsa kullanılan öğeler genellikle aynı elemanları ifade etmektedir.

Söz edilen iki ana bölümü oluşturan öğeler lojik modellerin temel öğeleridir. Kullanılan lojik modellerin birçoğunda birtakım farklı öğeler de kullanılabilir. Bir programı tasarlayıp uygulamaya geçirirken, program işleyişine etki edebilecek birçok faktör bulunabilir. Bu nedenle sadece temel öğeler ile modeli oluşturmak yetersiz kalabilir. Lojik model aynı zamanda problemin ya da durumun, girdi ve çıktılar ve etki ya da sonuçlar ile arasındaki bağı kurmaktadır (McCawley, 2001: 1). Mevcut durumu belirlemek program sonunda bir karşılaştırma yapabilmek açısından önemlidir. Durumun belirlenmesi aşamasında problemin çıkmasına etkili olan sosyal, ekonomik veya çevresel nedenler saptanabilir; bu problemde kim ya da kimlerin etkilendiği belirlenmektedir. Aynı zamanda programa katılacak paydaşlar da durumun netleştirilmesi ile belirlenebilir (McCawley, 2001: 3).

Detaylı ve karmaşık lojik model tasarımlarında genellikle öncelikler, dış faktörler, varsayımlar ve değerlendirme öğeleri de bulunmaktadır. Bunların dışında “durum” öğesi de lojik modellerde kullanılan bir öğe olabilir. Çoğu lojik modelde gösterilen ve dikkate alınan bu öğeler şöyle açıklanabilir (McCawley, 2001: 3–5):

#### **a- Durum öğesi**

Durum öğesi projenin geçerliliğini ve olabilirliğini değerlendirmek anlamında bir fırsat sunmaktadır. Güncel durum belirlemesi programın uygulanmasından sonra meydana gelebilecek değişimleri incelemek açısından yararlıdır. Durum problemin ve bu problemde kimlerin etkilendiğinin belirlenmesi ve bu probleme kimlerin katıldığının veya katılabileceğinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Durum tanımlanırken problemin sosyal, çevresel veya ekonomik boyutları nelerdir, mevcut tahmini proje harcamaları ne kadardır, problemde etkilenen kişiler hangi kesimdedir ve bu kesim

toplum açısından ne derecede önemlidir, programın paydaşları kimlerdir ve bu problemi irdeleyen başka proje var mıdır gibi soruları yanıtlar bulunmaya çalışılmaktadır.

#### **b- Öncelikler**

Probleme yönelik birçok sorun, süreç ve sonuç olabileceği için, program uygulamasından önce lojik model oluşturulurken önceliklerin belirlenmesinde yarar bulunmaktadır. Bu aşamada değerlendirme amacının öncelikleri (gerek, içerik, süreç ve sonuç açısından) ve paydaş gereksinimlerinin öncelikleri belirlenmelidir (Taylor, 2005). Bu nedenle hangi noktaların daha önemli olduğuna karar verilmesi ve önceliklerin saptanması yararlı olacaktır.

#### **c- Dışsal faktörler**

Lojik model oluşturulurken uygulanacak programı etkileyebilecek dış faktörler göz ardı edilmemelidir. Bu dış faktörler kurumsal, toplumsal, kamusal veya siyasal faktörler olabilir. Uygulama esnasında veya uygulamadan sonra ortaya çıkabilecek ve sonuçları etkileyebilecek dış faktörleri belirlemek program planlama sürecini geliştirmektedir.

#### **d- Değerlendirme**

Değerlendirme lojik model uygulamasının başından sonuna kadar süren bir olgudur. Programa, onu geliştirmeye ve kaynakların doğru kullanımına yönelik yerinde ve eleştirel bakış açısı ile bakmaktır (Taylor, 2005). Girdilerin yeterli olup olmadığı, faaliyetlerin zaman, yer ve içerik açısından uygun olup olmadığı, istenilen çıktı sayısının elde edilip edilmediği, istenilen sonuçlara ulaşım ulaşılmadığının gözden geçirilmesidir.

#### **e- Varsayımlar**

Yapılan işlerin altında genellikle varsayımlar yatmaktadır. Başarıyı önleyen veya beklenenden daha az sonuçlar doğuran şeyler bu varsayımlardır. Lojik model ile bu varsayımların açığa çıkması mümkündür. Varsayımlar, program, katılımcılar ve programın nasıl işleyeceği hakkındaki görüşlerdir (University of Wisconsin-Extension,

2008). Varsayımları belirlemek lojik modeli kuranların varolan problemi daha iyi ve net anlamalarını ve faaliyetleri buna göre düzenlemelerini sağlamaktadır.

Yukarıda sıralanan bu öğelerin dışında bazı lojik modellerde hedef kitle veya katılımcılar ögesi de kullanılmaktadır. Hedef kitle ögesi faaliyetlerin ulaşması amaçlanan kişiler grubunu ifade etmektedir. Hedef kitle programa dahil olan katılımcılar veya müşteriler olabilmektedir (Isaacs ve diğerleri, 2009: 53). Lojik model oluşturulurken hedef kitlenin doğru belirlenmesi; programın başarısı açısından çok önemlidir. Hedef kitlenin özellikleri, boyutu ve katılım düzeyi model oluşturulduktan sonra, programı uygulama ve değerlendirme aşamasında programın veriminde önemli rol oynamaktadır.

#### 1.4 LOJİK MODEL ÖĞELERİNİN GÖRSEL KULLANIMLARI

Lojik model önceki bölümde söz edilen öğeler arasındaki ilişkiyi grafiksel olarak gösteren bir araçtır. Tasarım açısından tek tip bir model yoktur. W.K. Kellogg Vakfı'na göre (2004) Basit lojik modeller genellikle temel olarak Şekil 1.1'deki öğeleri kapsamakta ve bu sırayla düzenlenmektedir:



Şekil 1. 1: Lojik Model Öğeleri

W.K Kellogg Vakfının (2004) yayımladığı rehberde öğelerin detaylarını irdelemek için temel bir gösterim şekli olarak Tablo 1. 1'deki lojik model örneği verilmiştir:



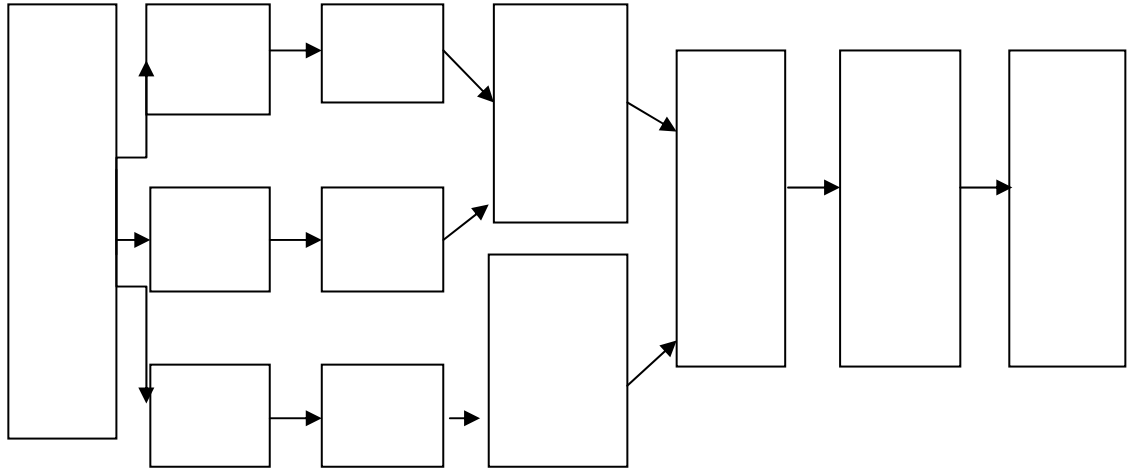
| <b>Girdiler / Kaynaklar</b>                                      | <b>Faaliyetler</b>  | <b>Çıktılar</b>  | <b>Sonuçlar</b>   | <b>Etki</b>   |
|--|---|--|---|---|
| İstenilen faaliyetleri başarmak için ihtiyacımız olan kaynaklar: | Probleme odaklanmak ve istenilen sonuçlara ulaşmak için yapmamız gereken faaliyetler: | Belirtilen faaliyetleri gerçekleştirerek, bu çıktıları üreteceğiz: | Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi kısa vadede (1–3 yıl) ve daha uzun vadede (4–6 yıl) bu değişiklikleri sağlayacak: | Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi uzun vadede (7–10 yıl) bu değişimleri sağlayacak: |
|  |   |  |   |   |
|  |   |  |   |   |

Tablo 1. 1: W. K. Kellogg Vakfı Lojik Model Gösterimi

İşletmeler bir programı uygulama konusunda daha çok fikir sahibi olabilmek, programa daha geniş bir perspektiften bakabilmek için yukarıda şekildeki gibi bir lojik model örneği kullanabilmektedir. Lojik model öğeleri uygulamaya uygun olarak doldurularak program incelenebilmektedir.

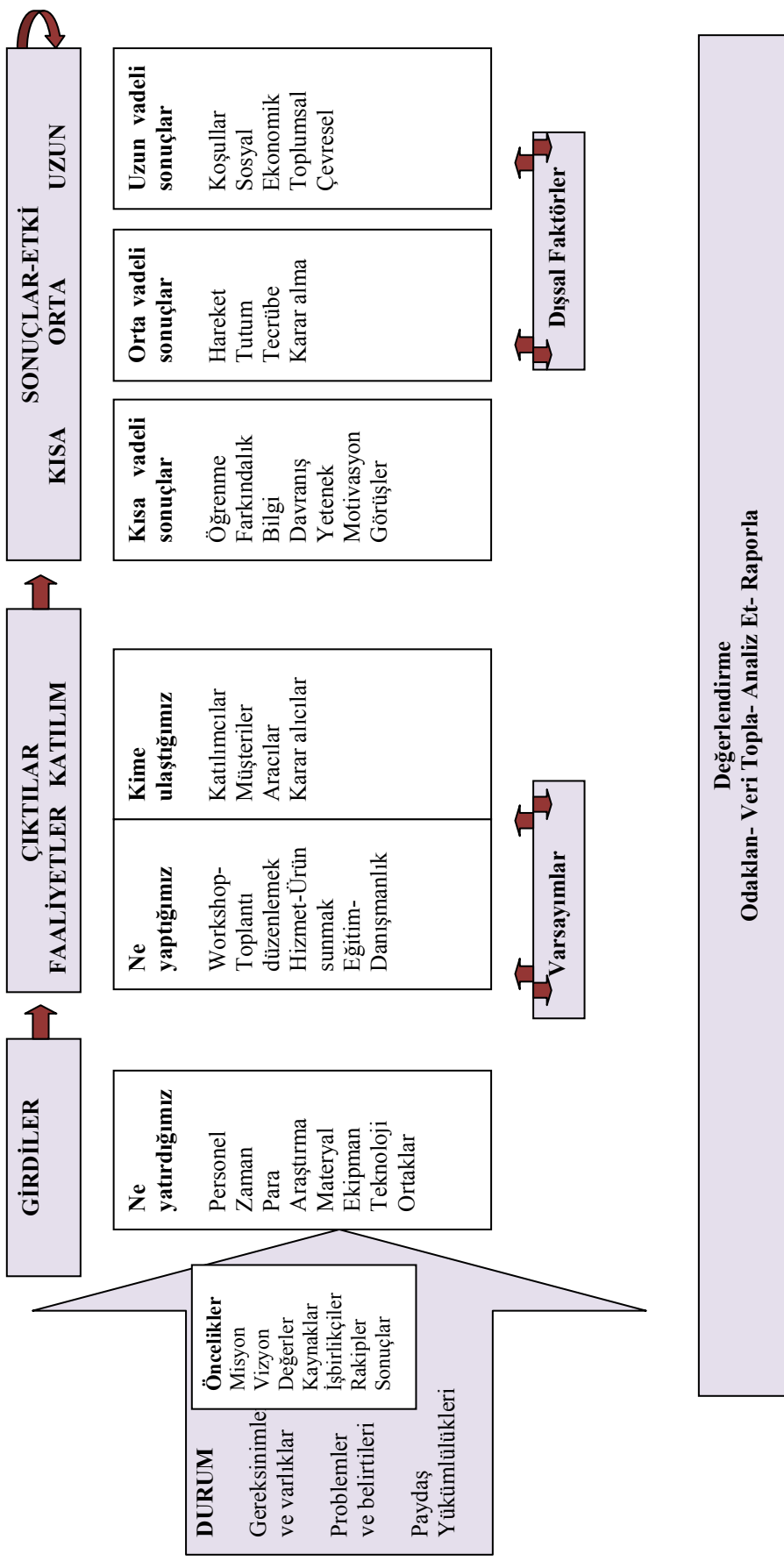
Genellikle çoğu lojik modelde sonuçlar dönemler halinde ayrı olarak belirtilmektedir. Bu tür gösterimlerde oklar kullanılarak, öğeler arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. University of Wisconsin–Extension (2008) programlarında ele alınan lojik modeller bu tip modellere örnek Şekil 1. 2’deki gibidir:

**Girdiler Faaliyetler Çıktılar Kısa V. Sonuçlar Orta V. Sonuçlar Uzun V. Sonuçlar Etki**



Şekil 1. 2: University of Wisconsin-Extension Lojik Model Gösterimi

Bahsedilen tüm bu öğelerin bulunduğu detaylı lojik modeller aşağıdaki Şekil 1. 3'teki gibi kullanılmaktadır (Taylor, 2005):



Şekil 1. 3: Kapsamlı Lojik Model Gösterimi

Şekil 1. 3'ten de anlaşılacağı üzere lojik model görsellerinde faaliyetler çıktılarla birlikte gösterilebilmektedir. Programa katılacak veya etkilenecek kişiler de, katılımcılar olarak ayrı bir ifade ile gösterilebilmektedir.

Yukarıda gösterilen üç ayrı lojik model örneğinde de görüldüğü üzere; lojik modelin sabit, belirli bir gösterim şekli bulunmamaktadır. Lojik modeller kutucuk ve oklardan oluşan, öğelerinin birbiri ile olan ilişki ve bağlantılarını gösteren, yatay veya dikey grafiksel gösterimlerdir. Tablo şeklinde de kullanılabilir veya dairesel şekilde de gösterilebilmektedir. İçerik açısından basit veya çok detaylı ve karmaşık olabilmektedir (University of Wisconsin–Extension, 2008).

Lojik modeller soldan sağa doğru veya sağdan sola doğru okunabilmektedir. Soldan sağa doğru okunduğu takdirde, planlamadan sonuçlara kadar olan zaman sürecinde programın temelleri anlaşılabilir (W.K. Kellogg Foundation, 2004: 2). Sağdan sola doğru okunduğu takdirde ise programda arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığına dair bir yol haritasına sahip olunabilmektedir.

### **1.5 LOJİK MODELİN KULLANIM AMACI**

Program yönetici ve değerlendiricileri programların bir bölümünde lojik model kullanmayı gerekli bulmaktadır. Bu gereklilik sonucu lojik model proje ve programlarda sıklıkla kullanılmaktadır. Lojik modelin amacı öncelikle ve özellikle katılımcılara ve paydaşlara program sonuçları ve öğeleri arasında nasıl ilişkiler olduğunu göstermektir. Bu nedenle program değerlendiricileri tarafından temel öğelerin değerlendirilmesine olanak sağlaması, hedef ve amaçlarla ilgili katılımcı ve paydaşlar için ortak bir görüş sağlaması ve bir dizi performans göstergesi tanımlaması nedeniyle kullanılmaktadır (Gugiu ve Rodriguez–Campos, 2007: 340).

W.K. Kellogg Vakfının (2004) belirttiği gibi lojik modeller program tasarlamada ve planlamada, uygulamada ve değerlendirmede kullanılmaktadır. Ayrıca program hakkında stratejik raporlama yaparken de lojik modele başvurulabilmektedir. Lojik model program planlama ve tasarlamada, strateji geliştirme ve programın kavramsal çerçevesini netleştirme konusunda yararlı bir araç olması nedeniyle kullanılmaktadır.

Uygulama esnasında programı betimlemeye ve geliştirmeye yönelik veri toplanması konusunda yararlı olduğu için modelden yararlanılmaktadır.

Lojik model ayrıca program hakkında paydaşları bilgilendirdiği, yön gösterdiği ve program gelişimi hakkında yol haritası görevi gördüğü için program değerlendirmede kullanılmaktadır (W.K.Kellogg Foundation, 2004: 5). Örneğin Mucha'nın (2008) eserinde belirttiği üzere Amerika'nın Wisconsin eyaletine bağlı Marathon kasabasında belediyenin performans yönetimi sistemi dahilinde kullanılan lojik model; sistemin amacını, kaynaklarını ve sonuçlarını halk ve hükümet ile paylaşırken şeffaflık sağlaması açısından yararlı bulunmaktadır.

Başka bir deyişle lojik modeller programları görselleştirmekte ve kaynakların sonuçlara ulaşmak için ne şekilde kullanılması gerektiğini betimlemektedir. Bu nedenle program geliştirme ve uygulayıcıları lojik modeli program tasarlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarının her birinde programın yol haritasını çizmek ve geleceği görebilmek anlamında kullanabilmektedir.

Ayrıca Wells ve Arthur-Banning'in (2008) belirttikleri gibi lojik model dış kaynaklara (finansman) ulaşılması gerektiğinde de yararlı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son dönemlerde iç finansmanlı projeler düşüşe geçtiğinden; lojik model dış kaynaklı projelerde daha sık kullanılmaya başlamıştır. Lojik modeller katılımcıları veya projeye yatırım yapacak yatırımcıları programın içeriği, amaçları ve elde edilmek istenilen sonuçları hakkında bilgilendirdiği için; projelerin finansman gereksinimlerinde de kullanılmaktadır.

Lojik model temel olarak program tasarlama ve planlama, uygulama ve değerlendirme süreçleri için kullanılan yararlı bir araçtır. Program tasarlama ve planlamada, program stratejisi geliştirmek ve hem projeye maddi kaynak sağlayanları hem de paydaşları aydınlatacak program ilkelerini belirlemek için bir araçtır. Program uygulamada lojik model, programı geliştirmek için gerekli olan verileri belirleme ve toplama konularında temel oluşturmaktadır. Lojik model program değerlendirme ve stratejik raporlama sürecinde ise; hedefler doğrultusunda gelişme ve programın gelişim süreci hakkında bilgi edinme aracı olarak kullanılmaktadır ( W.K. Kellogg Foundation, 2004: 5).

## 1.6 LOJİK MODELİN KULLANIM ALANLARI

Lojik model genellikle kamu sektörü, kar amacı gütmeyen örgütler, özel sektör ve uluslar arası ajanslar tarafından kullanılmaktadır (Taylor, 2005). Sosyal programlara fon sağlayan birçok hükümet kuruluşu, bağış programı planlaması ve değerlendirmesinde lojik modeli kullanmaktadır (Mulroy ve Lauber, 2004: 575).

Özellikle Amerika'da 1993 yılında hükümet tarafından devlet kurum ve kuruluşları için performans hedefleri, bu hedefler için ölçütler belirleme ve bu hedefleri yıllık raporlar ile açıklama konusunda düzenlemeler getirilmiştir (Gugiu ve Rodriguez-Campos, 2007: 340). Ülkemizde de özellikle 1990'lı yılların başından itibaren kamu kaynaklarının etkin kullanımına yönelik arayışlar, sonuç odaklı yönetim anlayışının gelişmesine yol açmış ve kamu kurumlarında performans yönetimi, performans ölçümü gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Ülkemizde bu arayışlara paralel olarak çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmiş olup, bunun en somut örneğini 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu oluşturmaktadır. Söz konusu Kanun ile kaynakların kullanımında etkinliğin sağlanması amacıyla hesap verebilir kurumlar yaratılmasının amaçlandığı ve bunu sağlayacak nitelikte yeni düzenlemelere yer verildiği görülmektedir (Sakal ve Şahin, 2008: 3) Özellikle yurtdışında bu düzenlemeler ışığında lojik modelin kullanım alanı yaygınlaşmıştır.

Lojik modeller özellikle eğitim, okul dışı eğitim, çocuk bakımı ve geliştirme ve ileri eğitim ile ilgili konularla ilgili programlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Wells ve Arthur-Banning, 2008: 191).

Lane ve Martin'in (2005) belirttiği gibi lojik modeller özellikle toplum sağlığı ve eğitimi programları geliştirmede kullanılmaktadır. Sigara bırakma programları, kilo verme programları, toplum sağlık kliniği projeleri, bayan klinikleri gibi projeler lojik modelin kullanıldığı alanlara örnektir. Ayrıca gençlik gelişimi, spor ve turizm alanında da lojik modelden yararlanan programlar bulunmaktadır.

Lojik model özellikle sağlık sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. A.B.D.'de bu konu ile ilgili 1999 yılında yayımlanan halk sağlığında program değerlendirmesine ilişkin bir rapor ile sağlık sektörü ve sağlıkla ilgili alanlarda yapılacak olan

değerlendirmeler için lojik model bir yöntem haline getirilmiştir. Örneğin A.B.D.’nin Georgia eyaletinde 2005 ve 2006 yıllarında iki kere düzenlenmiş olan “Acil Durumlar Karşısında Hazırlıklı Olma Hemşirelik Zirvesi” toplantılarının değerlendirilmesinde lojik modelden yararlanılmıştır. Artan terör ve doğal felaketler karşısında sağlık personelinin acil durumlarda yeterli donanımda olmadığına anlaşılması üzerine; Georgia Hemşirelik Okulu’nda acil durumlar karşısında hazır olma konusunda bir zirve düzenlenmiştir. Uygulanan bu programın arzu edilen başarıyı yakalayıp yakalamadığını, istenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmek için lojik model araç olarak kullanılmıştır (Torghele ve diğerleri, 2007: 473–474).

Program değerlendirmesinde ve hedeflerin belirlenmesinde tetkik bağlamında bir anket yer aldığı takdirde; anket lojik model ile birlikte kullanılabilir. Anket soruları lojik model öğeleri arasında ilişki kurulmasına ve bu ilişkinin belirlenmesine yardımcı olabilmektedir (Torghele ve diğerleri, 2007: 473–474).

Lojik modelin anket yöntemi ile birlikte kullanıldığı bir çalışmaya örnek olarak “Okullarda Kabadayılığı Önleyici Müdahaleler” programı gösterilebilmektedir. 2005 yılında Kanada’daki ortaokul ve lise düzeyi okullarda yüksek düzeyde kabadayılık olaylarının gözlemlenmesi neticesinde; bu davranışı önleyici bir müdahale programı geliştirilmiştir. Program dahilinde Kanada’nın Ontario kentindeki 395 okula konu hakkında bir anket gönderilmiştir. Anketi oluşturan sorular belirlenirken 5 bileşenden oluşan bir lojik model meydana getirilmiştir. Lojik modelde belirlenen kaynak, faaliyet, çıktı, sonuç ve etkiler ışığında anket soruları hazırlanmıştır. Bu bakış açısı, kabadayılık önleyici programlar tarafından benimsenmiş; anket oluşturmada, veri toplamada ve veri yorumunda kaynak teşkil etmiştir (Smith, Cousins ve Stewart, 2005: 739–762).

Wisconsin İleri Eğitim Üniversitesi’nin ve Ohio Üniversitesi’nin yıllık raporlarını oluşturmak için, A.B.D Afet Kontrol ve Önleme Merkezi’nin eğitimleri için veya United Way Of America gibi kar amacı gütmeyen kurumların proje planlama ve değerlendirme için lojik model kullanması; modelin farklı alanlarda kullanılmasına örnektir (Medeiros ve diğerleri, 2005: 197).

## 1.7 LOJİK MODEL YAKLAŞIMLARI

### 1.7.1 W. K. Kellogg Foundation Yaklaşımları

Önceden de bahsedildiği üzere A.B.D’li W. K. Kellogg Vakfı lojik model oluşturulması ve kullanımı hakkında konu ile ilgili bilgi içeren bir kullanıcı rehberi yayımlamıştır. Yayımlanan bu rehberde lojik model hakkında üç yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu üç model yaklaşımı farklı amaçlar için tasarlanmıştır (Gugiu ve Rodriguez–Campos, 2007: 340).

W. K. Kellogg Vakfının belirlediği üç yaklaşım şunlardır:

- Kuram Yaklaşımı Modeli
- Faaliyet Yaklaşımı Modeli
- Sonuç Yaklaşımı Modeli

#### 1.7.1.1 Kuram Yaklaşımı Modeli

Kuram yaklaşım modeli program tasarımı ve planını değiştiren değişim kuramı üzerine odaklanmaktadır. Bu tür modeller programın nasıl ve neden yürüyeceğine dair düşünceleri betimlemektedir. Bu tip modellerin genellikle bağış veya hibe programlarında kullanıldığı görülmektedir. Kuram yaklaşım modelleri programın kavramsallaşmasını sağlayan düşünce ve fikirleri yansıtan büyük bir resimden oluşmaktadır (W. K. Kellogg Foundation, 2004: 9).

Bu modeller genellikle şu sorulara yanıt bulmayı amaçlamaktadır (Gugiu ve Rodriguez–Campos, 2007: 340):

- Program hangi problem veya konulara ulaşmayı amaçlamaktadır?
- Hedef kitlenin özel gereksinimleri nelerdir?
- Programın kısa ve uzun vadeli hedefleri nelerdir?
- Programın başarısına etki edebilecek engeller veya destekler var mıdır?



### **1.7.1.2 Faaliyet Yaklaşımı Modeli**

Faaliyet yaklaşımı modeli süreçlerin uygulamadaki özelliklerine yoğunlaşmaktadır. Bu tür lojik modeller, çeşitli planlanan faaliyetleri program uygulamasına dair bir harita çıkartacak şekilde birleştirmektedir. Bu modeller bir programın neyi yapmayı amaçladığını ve program hedefleri için hangi faaliyetlerin daha önemli olduğunu irdelemektedir. Başka bir deyişle faaliyet yaklaşım modelleri program hayata geçirilirken ne yapılacağını göstermektedir (W.K. Kellogg Foundation, 2004: 10).

Gugiu ve Rodriguez–Campos’a göre (2007) faaliyet yaklaşım modeli süreçleri ve uygulama süreçlerini incelediğinden; bu modeller süreç değerlendirme konusunda yararlı bir araçtır.

### **1.7.1.3 Sonuç Yaklaşımı Modeli**

Sonuç yaklaşımı modeli programın erken çıktılarını planlama ve kaynak ile faaliyetleri bu çıktılarla ilişkilendirme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu model genellikle sonuçları kısa dönem (1–3 yıl), uzun dönem (4–6 yıl) ve etkiler (7–10 yıl) olarak alt bölümler halinde göstermektedir (W.K. Kellogg Foundation, 2004: 10).

Sonuç yaklaşımı modeli faaliyetler ile kaynakları birbirine bağlamaktadır. Bu nedenle sadece faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığını değil; aynı zamanda bu faaliyetlerin istenilen sonuçları verip vermediğini de irdelemektedir (Gugiu ve Rodriguez–Campos, 2007: 340).

## **1.7.2 United Way Of America Yaklaşımı**

A.B.D’li United Way uzun bir süredir eğitim ve sağlık gibi toplumsal sorunlara çözüm aramaya çalışan kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Kuruluş “Sonuçları Değerlendirme Kaynakları Ağı” isimli bir proje ile lojik model kullanımını yaygınlaştırmış ve konu ile ilgili bir yaklaşım oluşturmuştur (United Way of America, 2010).

United Way of America 1996 yılında yayımladığı kılavuzundaki lojik model tanımı W. K. Kellogg Vakfının tanımına benzemektedir. Model dört ana öğeden oluşmaktadır:

Girdiler, Faaliyetler, Çıktılar ve Sonuçlar.

Modelde faaliyetler girdilerin ilk alınan ürünleridir ve bir değişim yaratabilmek için program tarafından gerçekleştirilen süreçlerdir. Çıktılar faaliyetlerin ürünü, sonuçlar ise programdan elde edilen faydalardır. Ayrıca modelde bağlamsal etkenler isimli beşinci bir öge daha eklenebilmektedir. Bağlamsal etkenler programın işlendiği ortam ve değişkenleri ifade etmektedir (Gugiu ve Rodriguez–Campos, 2007: 341).

Başka bir deyişle United Way of America yaklaşımı W. K. Kellogg Vakfının yaklaşımlarına benzemekle birlikte; eğer–o zaman serisi yerine her bir ögeyi bir önceki ögenin ürünü olarak kabul etmesi sebebiyle W. K. Kellogg Vakfının yaklaşımlarından farklıdır.

### **1.7.3 ATM Yaklaşımı**

A.B.D Arizona Üniversitesi öğretim üyeleri Renger ve Titcomb 2002 yılında lojik modelin amacının program öğeleri ve programın karşılamayı hedeflediği gereksinimler altında yatan ilişkiyi belirlemek ve test etmek olduğunu düşünerek; üç adımlı ATM yaklaşımı ismini verdikleri yeni bir model oluşturmuşlardır (Gugiu ve Rodriguez–Campos, 2007: 341). Renger ve Hurley (2006) sonraki yıllarda yayımladıkları eserlerinde W.K. Kellogg Vakfı ve United Way of America gibi kuruluşların yayımladığı lojik model tanımının kullanıcılar tarafından yanlış anlaşılabilirdiğini; lojik model oluşturma sürecinin sadece tek sayfalık bir gösterim oluşturmaktan ibaret olduğu kanısına kapılmalarına sebep olduğunu; bu nedenle lojik model ile ilgili başka bir yaklaşımın gerekli olduğunu savunmaktadır.

ATM yaklaşımının İngilizce açılımı Antecedent Target Measurement Approach'tur. Yani model Geçmiş Hedef Ölçümü Yaklaşımı anlamına gelmektedir. Modelin ilk aşaması probleme ve problemin kaynaklarına dair geçmiş tüm durum ve şartları ortaya çıkarmaktır. Bu ilk aşamada problem hakkında ilgili kişilerden bilgi alınması, etki edebilecek faktör olup olmadığı konusunda araştırma yapılması yararlı olacaktır.

İkinci aşama program faaliyetlerinin hedef olarak yöneldiği eski şartların tanımlanmasıdır. Bu aşamada tanımlanan durum ve şartların ilk aşamada tanımlananlarla karıştırılmamasına dikkat edilmelidir.

ATM yaklaşımında son adım zaman içerisinde değerlendirme çerçevesinde sonuçların lojik modele dahil etmek için geçerli olup olmadığının belirlenmesidir. Daha sonra tüm bu aşamalar göz önünde bulundurularak model tasarlanmalıdır. Renger ve Titcomb'a göre sonuçlar yalnızca bir faaliyetin hedefi ise ve değerlendirme sürecinde bir değişim gösterebilecekse lojik modele dahil edilmelidir (Gugiu ve Rodriguez-Campos, 2007: 341).

Renger ve Hurley (2006) ATM yaklaşımının aşamalarını şu şekilde açıklamaktadır: Antecedent Conditions (Geçmiş Koşullar) yaklaşımda birinci adımı, Target (Hedef) yaklaşımın ikinci adımını; Measurement (Ölçme) ise yaklaşımın üçüncü adımını oluşturmaktadır. Yazarlar diğer lojik model yaklaşımlarının program stratejilerinin koşullara uyum sağladığını varsaydıklarını ancak koşulların devamlı değiştiğini bu nedenle stratejilerin koşullara göre gözden geçirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

ATM yaklaşımı diğer yaklaşımlardan kaynakların kullanımı konusunda farklılık göstermektedir. ATM yaklaşımında model oluşturulurken kaynakların gösterilmesinin gerekli olmadığı düşünülmektedir. Çünkü bir programı tasarlayıp, yürürlüğe koymayı düşünen program yöneticileri, program için uygun kaynakları bulmak zorundadır. Bu nedenle kaynaklar modelde yer almamalıdır. ATM modeli bu açıdan W.K. Kellogg Vakfının ve United Way of America'nın önerdiği modellerden farklıdır. Ayrıca oluşturulan modelde önceki koşulların da yer alması bakımından ATM yaklaşımı diğer yaklaşımlara göre farklılık göstermektedir. Aynı zamanda diğer yaklaşımlar genellikle lojik model oluşturmayı modeli uygulayanların tek sayfalık tablo hazırlayarak başarıya ulaşacaklarını düşünmelerine yol açabilirken; ATM yaklaşımı lojik modeli bir süreç olarak ele almaktadır (Renger ve Hurley, 2006: 106–110).

## **1.8 LOJİK MODELİN OLUŞTURULMASI**

Lojik modelin oluşturulabilmesi için öncelikle bir konu hakkında belirli bir programın belirlenmiş veya program kuramının oluşturulacak olması gerekmektedir. Program

kuramı oluşturulduktan sonraki aşamada lojik model oluşturarak programı değerlendirme ve başarılı olup olmayacağı hakkında bilgi edinme fırsatı elde edilebilmektedir. Program konusu belirlendikten sonra lojik modelin amacı açık bir biçimde belirlenmelidir.

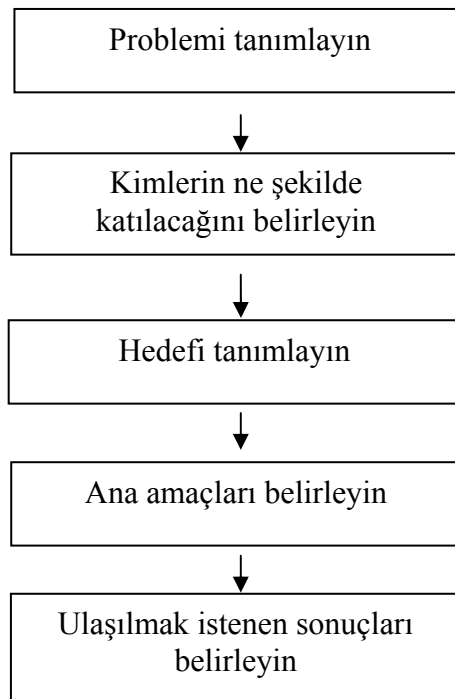
Lojik modelin kimler tarafından ve ne için kullanılacağı tespit edilmelidir. Eğer bir takım çalışması dahilinde kullanılacaksa takım oluşturulmalı ve herkesin katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca lojik modeli hazırlayacak katılımcıların konu ile ilgili gerekli bilgi ve eğitimi almış olmaları modelin daha verimli olması açısından önemlidir (Medeiros ve diğerleri, 2005: 200). Lojik model kullanılan bazı programlarda, modeli oluşturmadan önce katılımcılar ile bir ön görüşme veya mülakat yapıldığı ya da katılımcılara bir anket uygulandığı görülmektedir. Yapılan bu anket ışığında lojik model öğeleri belirlenebilmekte ve böylelikle model oluşturulabilmektedir. Lojik modeli oluşturduktan sonra katılımcılara uygulanan bir anket ile lojik modelin yararlarını ve mevcut sistem ile uygulanabilirliğini ölçmek de başka bir yöntemdir. Böylelikle katılımcıların programın konusu hakkında ne düşündüğü ve hangi katılımcıların neye önem verdiği anlaşılabilir; fikir birliği daha rahat sağlanabilmektedir. Lojik modeli oluşturma aşamasında program personelinin ve değerlendiricilerinin bir arada çalışması yararlı olacaktır. Böylelikle program personeli programı ve hedeflenen sonuçları tanımlamak için gerekli deneyimi sunacak; değerlendiriciler ise bu bilgi ve deneyimlerin değerlendirme terimlerine dönüşmesine yardımcı olacaklardır (Coffman, 2009: 1). Örneğin önceki bölümlerde bahsedilen A.B.D.'nin Georgia eyaletinde 2005 ve 2006 yıllarında iki kere düzenlenmiş olan “Acil Durumlar Karşısında Hazırlıklı Olma Hemşirelik Zirvesi” toplantılarının değerlendirilmesinde kullanılan lojik modelde; model öğeleri hemşirelik okullarında uygulanan bir anket ile bağdaştırılmış ve karşılaştırılmıştır. Böylelikle değerlendirmenin projenin gerçek amacına uygun olup olmadığı ve anket soruları ışığında proje için gerekli ve yeterli bilginin sağlanıp sağlanamayacağı test edilmiştir (Torghele ve diğerleri, 2007: 478–479).

Model oluşturma aşamasında en önemli noktalardan birisi de, program uygulanacak konunun yani mevcut durumun iyi bir şekilde analiz edilmesi ve anlaşılmasıdır (Taylor, 2005). Çünkü ancak durumun doğru anlaşılması halinde lojik modeli oluşturan diğer öğeler uygun ve tutarlı bir biçimde belirlenebilecektir.

Lojik model okunurken genellikle sağdan sola doğru okumak, yani kaynaklar ile başlayıp bir sonraki adıma ve programın tümüne nasıl ulaşıldığını anlamaya çalışmak daha anlamlı iken; lojik modeli oluştururken bu aşamaları tersten izlemek daha doğrudur. Modeli oluşturma süreci öncelikle arzulanan sonuçları belirleyerek; bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile tamamlanmaktadır (Wells ve Arthur-Banning, 2008: 196).

Diğer bir önemli basamak ise öncelikle program ile varılmak istenen hedef ve ilkelerin belirlenmesidir. Bu hedef ve ilkeler lojik modelde sonuçlar ögesini biçimlendirecektir. Aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler belirlenmelidir. Lojik modelde kullanılacak olan bu faaliyetler ve sonuçların arasındaki ilişki netleştirilmelidir. Bu ilişkiler belirlenirken, katılımcılar tarafından hangi değişimin ilk olarak deneyimleneceği; bu değişimlerin birbirlerini nasıl etkileyeceği gibi konular da göz önünde bulundurulmalıdır.

Lojik modeli oluşturma adımı izlenecek aşamalar Şekil 1. 4'teki şemada sıralanmıştır (Lane ve Martin, 2005: 106):



Şekil 1. 4: Lojik Modeli Oluşturma Aşamaları

Bu aşamada yapılacak faaliyetler sayesinde elde edilmek istenilen kısa, orta ve uzun vadeli sonuçları ve faaliyetleri Tablo 1. 2’deki gibi listelemek ve arasındaki ilişkileri bu şekilde yorumlamak yararlı olabilmektedir (Wilder Research Center, 2008: 6):

| <b>FAALİYETLER:</b> | <b>Kısa Vadeli Sonuçlar<br/>(bilgi ve farkındalık değişimi)</b> | <b>Orta Vadeli Sonuçlar<br/>(davranış ve tavır değişimi)</b> | <b>Uzun Vadeli Sonuçlar<br/>(genel etki)</b> |
|---------------------|---|--|--|
| 1.                  |   |  |  |
| 2.                  |   |  |  |
| 3.                  |   |  |  |
| 4.                  |   |  |  |

Tablo 1. 2: Lojik Model Faaliyetleri ve Detaylı Sonuçları

Arzu edilen sonuçlar ve etkinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bir konu “SMART” ilkesidir. Sonuçlar bu ilkeye uymak zorundadır. SMART ilkesi İngilizce Specific, Measurable, Action-oriented, Realistic ve Timed kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir. Yani ulaşılmak istenen sonuçların Belirli, Ölçülebilir, Eylem odaklı, Gerçekçi ve Uygun zamanlı olması gerekmektedir (W.K. Kellogg Foundation, 2004: 17).

Lojik model oluşturmadaki diğer aşama, programın girdi ve çıktılarını belirlemektir. Arzu edilen hedefe ulaşabilmek için kullanılması gerekli olan kaynaklar ve program sonucunda elde edilecek çıktılar tespit edilmelidir (Wilder Research Center, 2008: 7). Bu tespitin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için gerçekleştirilen faaliyetler ve çıktılar Tablo 1. 3’teki gibi listelenebilmektedir:

| <b>FAALİYETLER:</b> | <b>ÇIKTILAR:</b> |
|---------------------|------------------|
| 1.                  |                  |
| 2.                  |                  |
| 3.                  |                  |
| 4.                  |                  |

Tablo 1. 3: Lojik Model Faaliyetleri ve Çıktıları

Sonraki aşamada ise belirlenen girdiler, faaliyetler, çıktılar ve sonuçlar ile lojik model eskizi oluşturulmaktadır. Daha sonra öğeler modelin içine yerleştirilmekte ve aralarındaki ilişkileri göstermek için oklar kullanılmaktadır (Wilder Research Center, 2008: 7–8).

Detaylı bir lojik model hazırlanacaksa, mevcut durum, öncelikler, dışsal faktörler, varsayımlar veya değerlendirme gibi unsurlar da modele dahil edilebilmektedir. Programın tüm öğeleri, bu öğelerin birbirleri ile olan ilişkileri tanımlandıktan ve hangi elemanların daha kritik öneme sahip olduğu belirlendikten sonra; lojik oluşturma sürecinin zor kısmı bitmektedir. Bir sonraki aşama tanımlanan bu bilgileri uygun biçimde düzenlemektir (Gugiu ve Rodriguez–Campos, 2007: 347). Modeli tamamlamak için son olarak, önceden belirtilen lojik model gösterimlerinden biri (basit ya da detaylı) oluşturulur.

Lojik modele dahil edilecek öğeler belirlenirken, program ya da örgüte dair mevcut tüm dokümanlardan yararlanılmalıdır. Stratejik planlama yönergeleri, misyon ve vizyon, hibe/bağış önerileri, iş ilanları, eğitim materyalleri veya yayımlar gibi yapılan işi yansıtan bütün belgeler; model oluşturma aşamasında yararlı olacaktır (Coffman, 2009: 3).

W. K. Kellogg Vakfının(2004) yayımladığı kullanıcı rehberinde lojik modeli oluşturmadan önce hazırlanabilecek bir plan taslağı bulunmaktadır. Bu taslak lojik modeli oluştururken ele alınacak öğeleri, dış faktörleri ve modele dahil olabilecek tüm noktaları görmek açısından yararlıdır. Bahsedilen plan taslağı Şekil 1. 5'teki gibidir:

|                            |          |         |
|----------------------------|----------|---------|
| PROBLEM:                   |          |         |
| GEREKSİNİMLER/VARLIKLAR:   |          |         |
| ARZULANAN SONUÇLAR:        |          |         |
| ÇIKTILAR                   | SONUÇLAR | ETKİLER |
| ETKİ EDEBİLECEK FAKTÖRLER: |          |         |
| STRATEJİLER/UYGULAMALAR:   |          |         |
| VARSAYIMLAR:               |          |         |

Şekil 1. 5: Lojik Model Plan Taslağı

Kaplan ve Garrett (2005) lojik model oluşturulurken genellikle faaliyetler ve sonuçlar üzerinde ağırlıklı olarak durulduğunu; varsayımların göz ardı edilebildiğini veya varsayımlara gereken önemin gösterilmediğini savunmaktadır. Fakat varsayımlar lojik modelde kritik bir role sahiptir ve yazarlara göre varsayımlar olmadan lojik modeller tamamlanmış sayılmamalıdır.

Model oluşturulduktan sonraki aşama modeli revize etmektir. Bu aşamada modelin anlamlı, gerçeği yansıtır, gerçekleştirilebilir ve doğruluğu sağlanabilir olup olmadığı gözden geçirilmelidir (University of Wisconsin–Extension, 2008). Daha önce de bahsedildiği gibi modele dahil edilen öğelerin SMART ilkesine uyup uymadığı kontrol edilmelidir. Lojik model geliştirildikten sonra, modelin genel bir değerlendirme için bütün unsurlara sahip olup olmadığına dair bir tespitin yapılması gerekmektedir. Bunu



yapmanın yolu, planlamaya giren bütün girdi ve faaliyetlerin ve katılım sonucunda gerçekleşen çıktı ve sonuçlarla gelişen programdaki ilerlemenin tekrar bir listesini oluşturmaktır. Bu belirleme aşamalarına paydaşlar katılmakta gerektiği yerde alanyazından da yararlanılmaktadır. Modelin bileşenleri üzerinde fikir birliği sağlandıktan sonra model kullanılmaktadır (Torghele ve diğerleri, 2007: 474).

Programı revize ederken genellikle şu sorular yanıtlanmalıdır:

- Sonuçlar katılımcılar için anlamlı yararlar veya değişimler sağlamakta mı?
- Sonuçlar program için yarar sağlayacak mı?
- Hedefler açık, anlaşılabilir ve gerçekleştirilebilir mi?
- Sonuçlar program–odaklı yerine katılımcı–odaklı mı?
- Sonuçlar paydaşlar için önemli sonuçları içeriyor mu?
- Program, sonuçları zaman içinde etkileyebilir mi?
- Model katılımcıların karşılaşacağı tüm faaliyetleri içeriyor mu?
- Model girdiler, faaliyetler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki doğru ilişkileri ortaya koyuyor mu?

Lojik modelin revize edilmesi aşamasında bu sorular yanıtlanmaya çalışılmalı; istenilen şekilde işlemeyen konular için modele tekrar dönülmelidir (Wilder Research Center, 2008: 9).

Isaacs ve diğerlerinin (2009) belirttikleri üzere, lojik model oluşturma süreci tekrarlanan bir süreçtir. Model bir kere oluşturulduktan sonra üzerinden birkaç defa gidilmeli, farklı düzeydeki katılımcılar tarafından fikir birliğine ulaşılan kadar bu süreç tekrarlanmalıdır.

## 1.9 LOJİK MODELİN YARARLARI

Lojik model ulaşılmak istenen hedeflere ulaşma sürecinde kullanıcılara aydınlatıcı bir yol göstermektedir. Hedefler ve şimdiki başarılar hakkında bilgi vermekte ve fikir üretme, planlama ve değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Lojik modeli kullanmak,

planlama, tasarlama, uygulama ve analiz yapmada kullanıcının katılımını da artırmaktadır (W.K. Kellogg Foundation, 2004: III).

Model programa katılan paydaşlar, yönetim kurulu, fon sağlayan kuruluşlar ve katılımcıların tümünün program hakkındaki gerçekleri öğrenmesi ve ulaşılmak istenilen sonuçlara nasıl ulaşıldığını görmesini sağlamaktadır (Wells ve Arthur–Banning, 2008: 194). Ayrıca lojik model sayesinde, katılımcılar arasında ortak bir dil yaratılabilmektedir (University of Wisconsin–Extension, 2008). Lojik model program hakkında genel bir bilgi sahibi olmayı sağlamakta, program dahilindeki uygulayıcılar, fon sağlayıcılar, programdan yararlananlar kişiler veya örgütler arasındaki iletişimi de güçlendirmektedir.

Lojik model ayrıca takım çalışmasını geliştirmekte ve çalışanları motive etmektedir. Önceliklerin belirlenmesinde ve kaynakların doğru şekilde kullanılmasına yardımcı olması lojik modelin bir diğer yararlarıdır (University of Wisconsin–Extension, 2008).

Lojik model programın etkili bir biçimde uygulanmasını sağlamaktadır. Sonuçların daha iyi saptanmasına ve işlerin nasıl ve neden işlediğinin anlaşılmasına katkısı bulunmaktadır. Ayrıca programın güçlü ve zayıf yönlerinin görülmesini sağlamakta; böylelikle programın geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesine olanak vermektedir (W.K. Kellogg Foundation, 2004: 4).

Wells ve Arthur–Banning (2008) lojik modelin başka bir yararını program için birçok farklı nitelikte bilginin toplanması ve aynı çatı altında birleştirilmesi olarak açıklamaktadır. Böylelikle program yöneticileri elde ettikleri bilgileri daha sonra başka programlar veya amaçlar için de rahatça kullanabilecektir. Ayrıca model, değerlendirme aşamasında da program yöneticilerine, paydaşlara ve fon sağlayıcılarına tasarlanmış hazır modelin üzerine verileri ekleyerek; değerlendirme yapılmasına olanak sağlayarak kolaylık yaratabilmektedir.

Mucha'nın (2008) belirttiği üzere lojik model kullanmak özellikle hükümete karşı performans denetimi konusunda şeffaflık sağlamaktadır. Ayrıca Hoffman'a göre (2005) lojik model kullanmak programı daha inandırıcı kılmakta, katılımcıların ve yöneticilerin programa daha rahat iştirak etmelerini sağlamaktadır.

Program geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarında bir çerçeve sunmanın yanı sıra; tüm program dahilinde bir zaman planı görevi görmesi de, lojik modeli kullanmanın yararları arasında yer almaktadır (Lane ve Martin, 2005: 108).

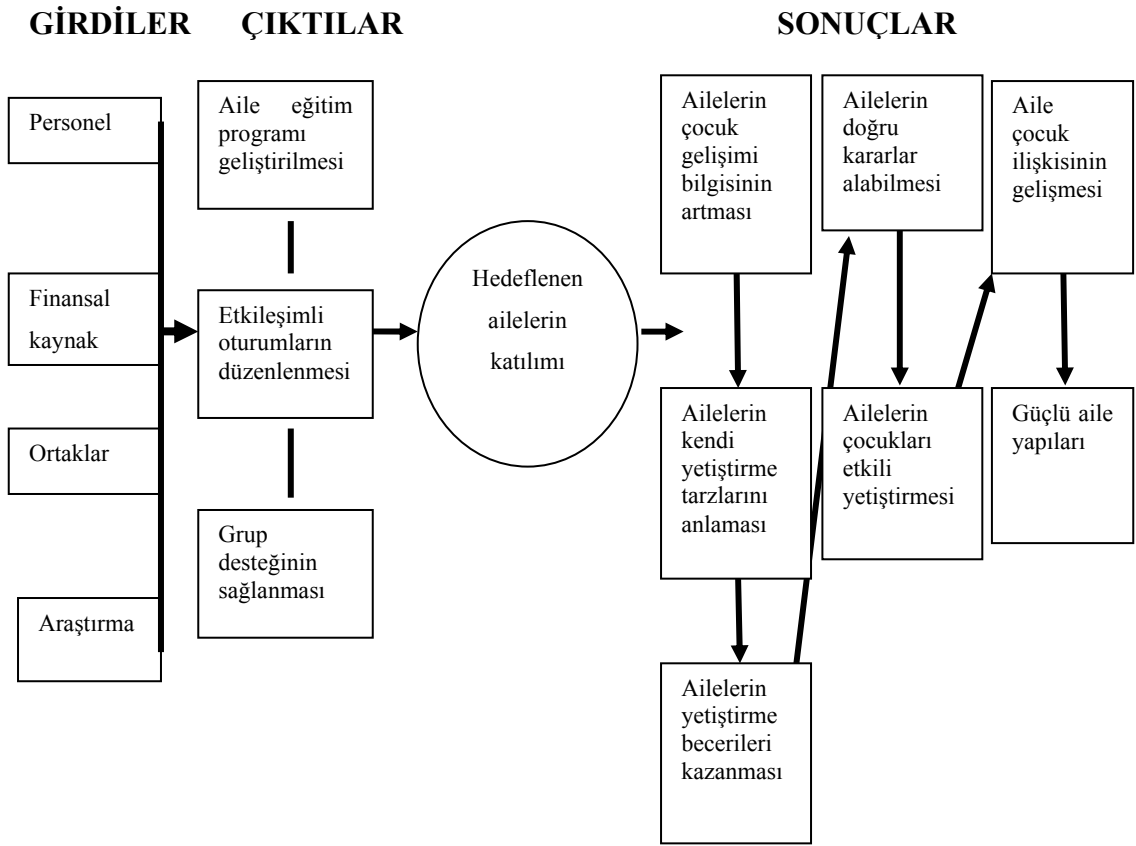
Sonuç olarak lojik model bir programın bütün öğeleri, süreçleri, sonuçları ve değerlendirilmesi hakkında bir yol gösterici ve harita görevi görmektedir. Ayrıca lojik model değerlendirme sayesinde öğrenme sürecini de geliştiren bir araçtır.

### **1.10 LOJİK MODEL ÖRNEKLERİ**

#### **Örnek 1:**

A.B.D.'de bir eyalette yapılan araştırmada, ailelerin çoğu çocuklarını yetiştirme konusunda zorluk yaşadıklarını ve bunun sonucunda stres altında kaldıklarını belirtmişlerdir. Ailelerin çocuklarıyla olan ilişkilerini güçlendirmek amacıyla yürütülen çalışmada Şekil 1. 6'daki gibi bir lojik modelden yararlanılmıştır (Taylor, 2005):

**Durum:** Ailelerin çocuklarını yetiştirmekte sıkıntı duymaları ve bunun sonucunda stres yaşamaları

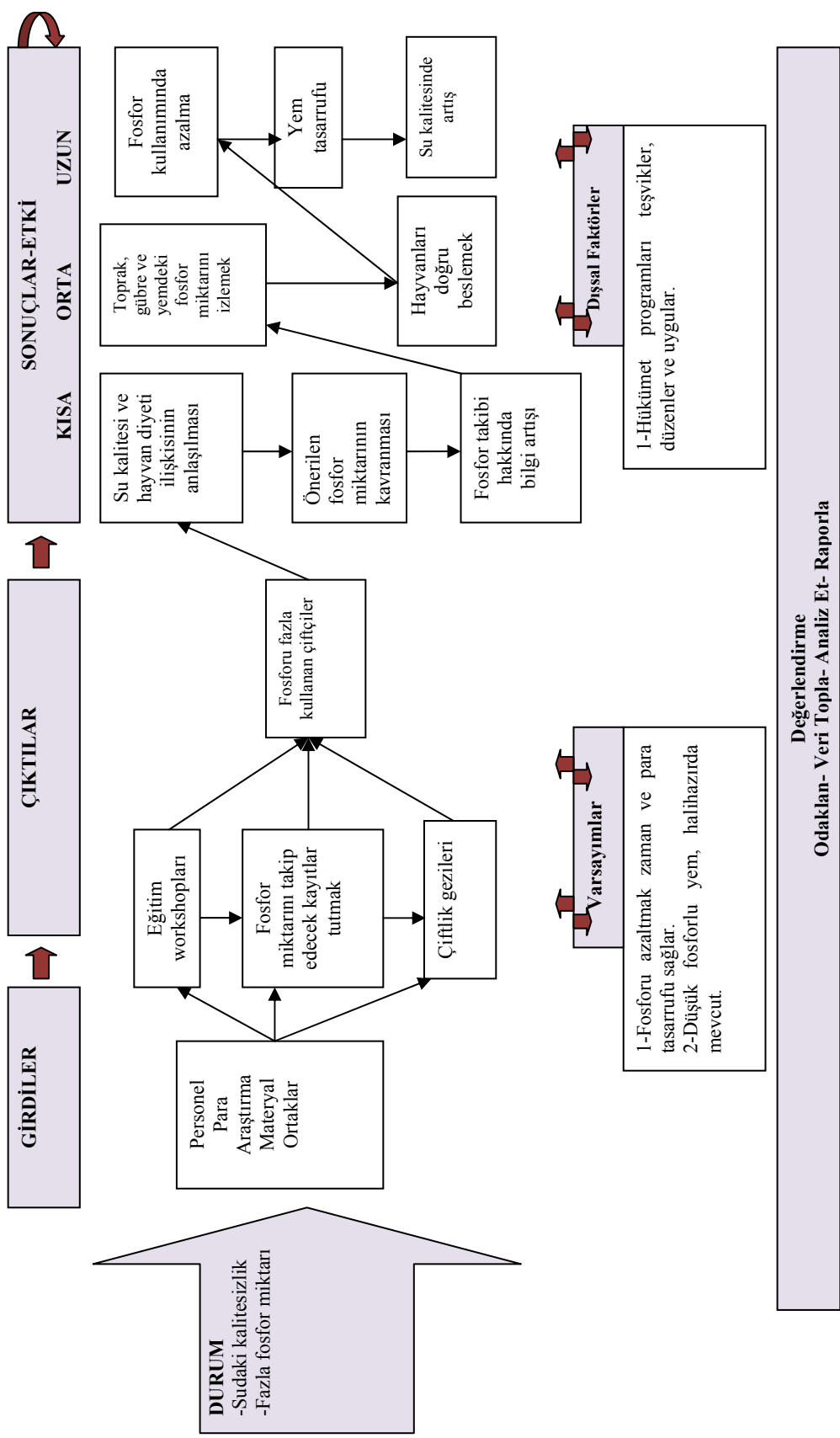


Şekil 1. 6: Lojik Model Örneği 1

**Örnek 2:**

Suyun kalitesini artırma amacıyla uygulanabilecek bir programda, yüksek kaliteli suya ulaşabilmek için kullanılması gereken kaynaklar, yapılması gerekli faaliyetler ve bu uygulamaları etkileyen dışsal faktörler ile varsayımlar lojik model kullanarak belirlenmiştir.

Araştırmada oluşturulan lojik model Şekil 1. 7'deki gibidir (University of Wisconsin-Extension, 2008):



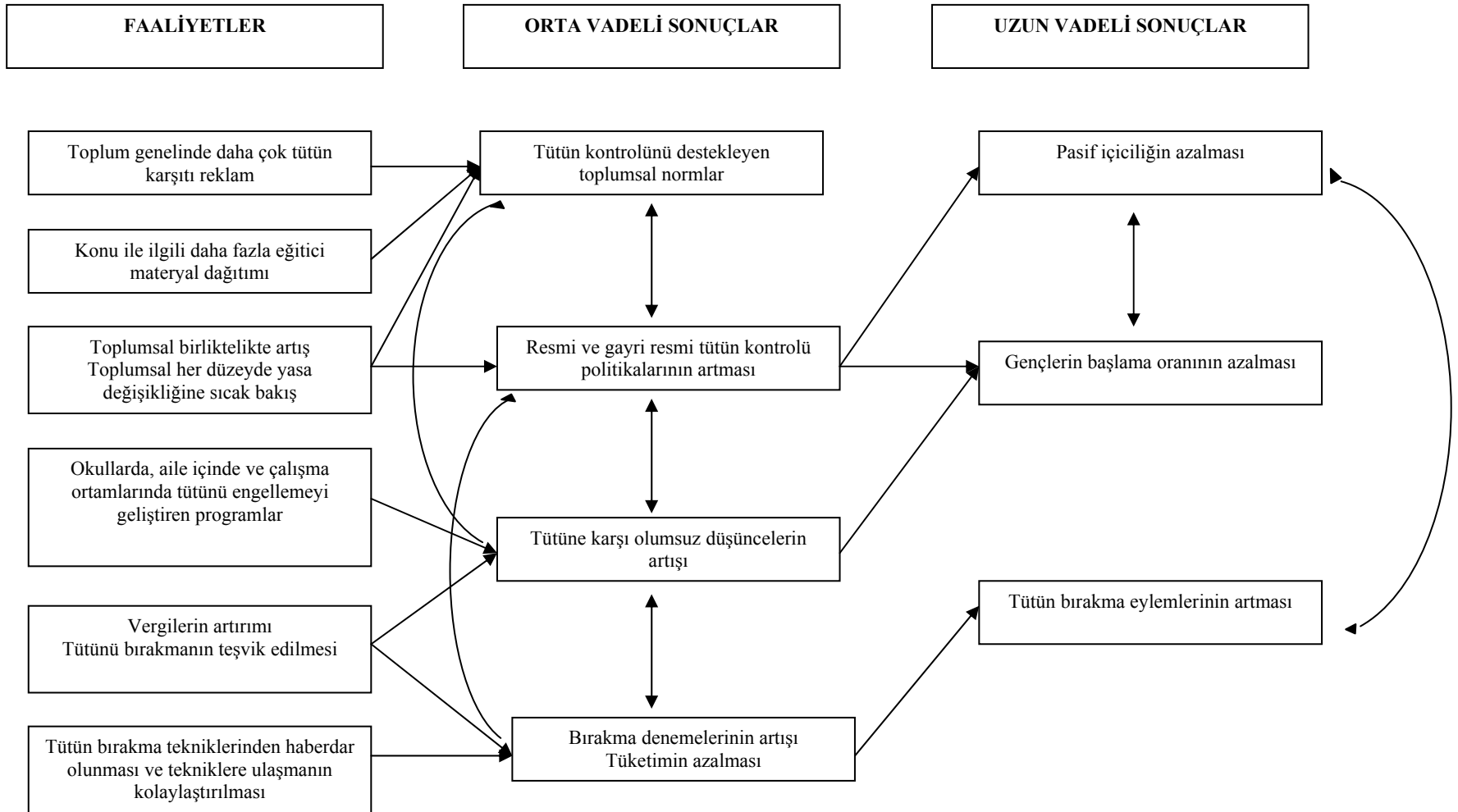
Şekil 1. 7: Lojik Model Örneği 2

### Örnek 3:

2001 yılında A.B.D'nin Rhode Island eyaletinde tütün kullanımını kontrol altına almak amacıyla "Rhode Island Tütün Kontrolünü Geliştirme Projesi" isimli bir program yürütülmeye başlanmıştır. Rhode Island Sağlık Bakanlığı tarafından geliştirilen programın temel amacı sivil toplum kuruluşlarının tütün ile mücadele yeterliliklerinin ve tütün kontrolünün artırılmasıdır. Proje dahilinde eğitim programları, telefon ile ve yüz yüze görüşmeler ve danışmanlık hizmetleri, bilgi alma hizmetleri ve konu ile ilgili yayın dağıtımları gerçekleştirilmiştir. Sivil toplum kuruluşlarının tütün ile mücadele kapasitelerinin artırılmasına yönelik ilk çalışma olarak; bu kuruluşların mevcut kapasiteleri araştırılmıştır. Programa destek veren 9 sivil toplum kuruluşuna öncelikle bir anket gönderilmiştir. Yapılan bir görüşme ile kuruluşların altyapı, hizmet, planlama, program yürütme ve değerlendirme konularında kuruluşların genel durumu belirlenmiştir. Kuruluşların tütün ile mücadeledeki kapasitelerinin tespitinin ardından; bütün katılımcılar ile projenin temel ilkelerini görsel olarak betimleyen bir lojik model oluşturulmuştur. Lojik modeli katılımcılar 4 günlük bir eğitimin ardından fikir birliğine vararak kendileri oluşturmuştur. Model aylık eğitimler düzenlemekte, eylemlerin sıralarını belirlemek ve düzenlemekte ve programı değerlendirmekte kullanılmıştır.

Lojik model tütün kontrolü ile ilgili üç hedef belirlenerek tasarlanmaya başlanmıştır. Bu hedeflerin birbirleri arasındaki ilişki de belirlenmiştir. Daha sonra bu esas hedeflerden önce gerçekleşmesi gereken daha kısa vadeli dört hedef ve bunların sonuçlar ilişkisi belirlenmiştir. Son olarak belirlenen altı müdahalenin (faaliyetler ve çıktılar) nasıl kısa vadeli sonuçlara yol açacağı saptanmıştır. Bu belirlemeler yapılırken hem bireysel hem de toplumsal düzeydeki etkiler göz önünde bulundurulmuştur. Lojik model oluşturulduktan sonra modeldeki faaliyet ve hedefler doğrultusunda program uygulanmaya devam etmiştir. Oluşturulan lojik model Şekil 1. 8'de yer almaktadır.

Projeyi gerçekleştiren kurum lojik model kullanarak birçok avantaj elde ettiğini belirtmektedir. Lojik modelin eğitimler ve toplantılar için bir iletişim aracı olması; aylık raporlama formlarına ışık tutması; değerlendirmede geribildirim sağlaması ve konuya ortak bir bakış açısı getirmesi en büyük avantajları olarak sayılmıştır (Florin ve diğerleri, 2006: 213–220).



Şekil 1. 8: Lojik Model Örneği 3



## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE 360 DERECE

#### PERFORMANS DEĞERLEME

##### 2.1 PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

###### 2.1.1 Performans Tanımı

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun örgütlerde özellikle bireysel performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır. Bireysel performans işgörenin kendisi için tanımlanan özellikte ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Performans belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da bir işgörenin belirli bir zaman içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde açıklanmaktadır (Bayram, 2006: 46–47).

Başka bir deyişle performansı; bir işgörenin, grubun veya örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri eylemler ve katkıların toplam ölçüsü veya işgörenin yapması beklenen işlere ilişkin beklentilerin, gerçekte yaptığı iş ile arasındaki ilişki olarak tanımlamak mümkündür.

###### 2.1.2 Performans Değerleme Tanımı

Günümüzde rekabetçi üstünlük kazanmak için insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması gerektiği örgütler tarafından anlaşılmıştır. Çalışanların performansının değerlendirilmesi (ki bu kavram bazı yayınlarda performans değerlemesi olarak da adlandırılmaktadır) insan kaynakları işlevinin görevleri arasında önemli role sahip bir süreçtir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde kurumsal performans değerlendirmesi ile karıştırılmasını da önlemek amacıyla “bireysel performans değerlendirmesi” karşılığı olarak “performans değerlendirme” kullanılacaktır.

Performans değerlemesi birçok örgütün içsel sürecidir. Uygun Şekilde geliştirilmiş ve uygulanmış performans değerlemesi örgütün üretken çalışanlar yetiŐtirerek amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 272).

Performans değerlemesi tarihsel süreçte incelendiğinde, uygulama ile tarihin birçok evresinde karşılaşılmaktadır. Her ne kadar günümüzdeki performans değerlemesi anlayıŐındaki uygulamalara son dönemlerde sıklıkla rastlanıyor olursa da; geçmiŐte de benzer uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin 3. Yüzyılda in’de hanedanlık için çalışan memurların performanslarının değerlendirildiğine ilişkin belgeler mevcuttur. İlerleyen zamanlarda 1600’l ve 1800’l yıllarda ise Avrupa’da endüstri alanında performans değerlemesinin uygulamaları görülmektedir (Camgöz ve Alperten, 2006: 192).

19. Yüzyılın sonlarına doğru özellikle Taylor’un Zaman ve Hareket Etüdü alıŐmaları ile işletmelerde performansın önemi vurgulanmıŐtır. 20. Yüzyılın baŐlarında ise performans değerlemesi, A.B.D’de birçok hükümet ve ordu rgtlerinde kullanılmıştır. 1950’li yıllarda kadar genellikle yüz yüze değerleme ve oran Őeması gibi geçmişe dayalı değerleme modelleri kullanılmaktaydı. 1960’lardan sonra ise bu modellerin eksik yönleri göz önünde bulundurularak yeni modeller geliştirilmiştir. Yeni geliştiren davranış temellerine dayalı bu modellerin kullanılması ile performans değerlemesi kavramı yeni bir boyut kazanmıştır (Yüncü, 2002: 28).

Türkiye’deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde baŐlamıŐ olup, yaklaşık 80 yıllık geçmiŐi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması; işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuŐ ve bu ilgi özellikle son 20 yılda giderek gelişmiştir (Dinç, 2005: 3). Son yıllarda ülkemizde de tüm dünyada olduğu gibi rgtler açısından büyük öneme sahip performans değerlemeleri ile ilgili çalışmaların sayısı; çalışanların performanslarını artırmak adına yaşanan bazı problemlerden dolayı giderek artmıştır (Camgöz ve Alperten, 2006: 192). Baltaş ‘ın (2009) belirttiği üzere bir danışmanlık Őirketinin yaptığı araştırmada 2000 yılında, çalışmaya katılan Şirketlerin % 81’nin performans değerleme sistemine sahip olduğu; bu Şirketlerin % 84’ünün ise performans değerleme sistemlerini düzenli bir Şekilde kullandıkları görülmüştür. Bu tür çalışmalar performans değerleme sistemlerinin

ülkemiz işletmelerinde yaygın olarak kullanıldığının bir göstergesi olarak nitelendirilebilmektedir.

Performans değerlemesi genel anlamda bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini detaylandıran ve bütünleyen; bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanabilmektedir. Performans değerlemesi farklı kaynaklarda başarı değerlemesi, yetkinliğin ölçümü, verimliliğin değerlendirilmesi veya sicil gibi isimlerle de anılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 184). Dessler (2003) performans değerlemesini çalışanın geçmiş veya şimdiki performansını göreceli performans standartlarına göre değerlendirilmesi olarak tanımlamakta; değerlemenin iş standartları belirleme, bu iş standartlarına göre çalışanın gerçek performansını belirleme ve çalışana sonuçla ilgili geribildirim verme süreçlerinden meydana geldiğini belirtmektedir. Performans değerlemesi başka bir deyişle belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin yaptığı iş ve görevin tanımını belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Camgöz ve Alperten, 2006: 192).

Performans değerlemesi genel bir tanım ile önceden belirlenmiş standartlara göre, işgörenin iş başarımlarını, işin yapısına uygun çeşitli yöntemler ve araçlar kullanmak suretiyle, nesnel ölçütlere göre sistematik olarak ölçen, elde edilen sonuçları bireysel ve örgütsel verimliliği artırarak amaçlar doğrultusunda yönlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan; sadece geçmişe değil, geleceğe de yönelik dinamik bir süreç içeren, yönetsel bir araç olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2007: 33).

Başka bir tanım ile performans değerlemesi, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlemenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır (Luecke, 2010: 101).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme örgütler içerisinde iletişimi artıran ve çalışanların kişisel gelişimlerine ve dolayısıyla örgütsel gelişime katkı sağlayacak önemli bir işlemdir.

### 2.1.3 Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme süreci, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Değerleme sonuçları, işletme ve insan kaynakları yönetimi işleyişinin kontrolünü sağlamaktadır. Bunun yanında personele sağlanan geribildirim sayesinde değerlendirme sonuçlarıyla bağlantılı olarak çalışanların verimliliği ve motivasyonu doğrudan etkilenmektedir (Dinç, 2005: 10).

Örgütlerin genel amacı işletme performansını artırarak verimi yükseltmek olduğundan; çalışanların performanslarını belirlemek en önemli süreçler arasında yer alır. Örgütlerde karşılaşılan önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarılı olduğunu ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun saptanmasıdır. Her yönetici, haklı olarak, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle, çalışanların belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemeye çalışır (Barutçugil, 2004: 426). Böylelikle performans değerlemesi işletme süreçleri arasında hayati bir role sahip olmaktadır.

Performans değerlendirme çalışanı ve örgütü, çalışanın başarısı hakkında bilgilendirdiği için işgören ve örgütlerin gelişmesinde önemlidir. Ayrıca çalışanların başarısı belirlenirken, işgörenlerin örgüt içinde yarattıkları katma değer de incelenebilmektedir (Camgöz ve Alperen, 2006: 193).

Dessler (2003) işletmelerde performans değerlemesinin önemini ve gerekliliğini dört neden ile açıklamaktadır. Performans değerlemesi öncelikle işletmelerde ücret ve terfi konularında çalışanlar hakkında bilgi sağlamaktadır. Ayrıca çalışana ve yöneticilere çalışanın başarısı ve çalışma davranışlarını irdeleme fırsatı sunmakta; böylece işletmenin eğitim gereksiniminin belirlenmesini sağlamaktadır. Son olarak performans değerlemesi işletmenin genel performansının yönetilmesi ve geliştirilmesini sağlaması açısından önemli bir süreçtir.

## 2.2 PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN AMAÇLARI

Performans değerlemesi ile çalışanın başarısını ölçmek ve işletmeye olan katkısını belirlemek temel amaçtır. Performans değerlemesi kullanılarak öncelikle çalışan, iş beklentileri ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmaktadır. Performans değerlemesi sonucunda çalışanların eksikleri tespit edilerek; çalışanları işe yönleltmek ve motivasyonlarını artırmak değerlemenin temel amaçlarındandır.

Performans değerlemenin en yaygın kullanım amaçları çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, üst görevlere hazırlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkartılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgilidir. Performans değerlendirme ile elde edilen bilgiler, bireysel ve kurumsal düzeyde eğitim ve gelişim gereksinimleri konusuna da ışık tutmaktadır. Başarılı bir performans değerlendirme süreci çalışanın gelecekteki çabası ve mesleki yönelimlerini de etkileyecek; çalışanın daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planını netleştirecektir (Barutçugil, 2004: 427).

Performans değerlendirme eğitim ve gelişim gereksinimleri kararlarına da veri sağlamaktadır. Performansın hangi boyutunun ne şekilde geliştirilebileceğine dair ipuçları vermektedir. Performans değerlendirme aynı zamanda eleman seçme ve yerleştirme konusunda alınan kararların doğruluğunun tespit edilmesine yardımcı olmaktadır. İşe yeni alınan ve düşük performans gösteren çalışanlar performans değerlendirme ile belirlenebilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme ile eğitim ve gelişim programlarının çalışanların performansına katkısı ölçülerek; bu programların etkililiği değerlendirilebilmektedir (Robbins, 2003: 498–499).

Sabuncuoğlu (2005) işletmelerin performans değerlendirme kullanmalarındaki amaçları şu şekilde detaylandırmıştır:

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Örgütün ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan–yönetim ilişkilerini geliştirmek,

- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak.

Ayrıca Luecke (2010), performans değerlemesinin kurumu işten çıkartılan, rütbesi indirilen veya terfi ettirilmeyen çalışanlarca başlatılabilecek hukuki davalara karşı koruma fırsatı sunduğunu belirtmektedir. Bir diğer deyişle, performans değerlemesi kurumun şeffaflığını desteklemeye yardımcı bir araçtır.

Performans değerlemesinin bu amaçların dışında, işletmeye bir bütün olarak bakılabilmesine fırsat tanıyarak; örgütün misyon ve vizyon paylaşımının seviyesi ve çalışanların örgüte bağlılığı hakkında bilgi vermek amacını taşıdığı söylenebilmektedir.

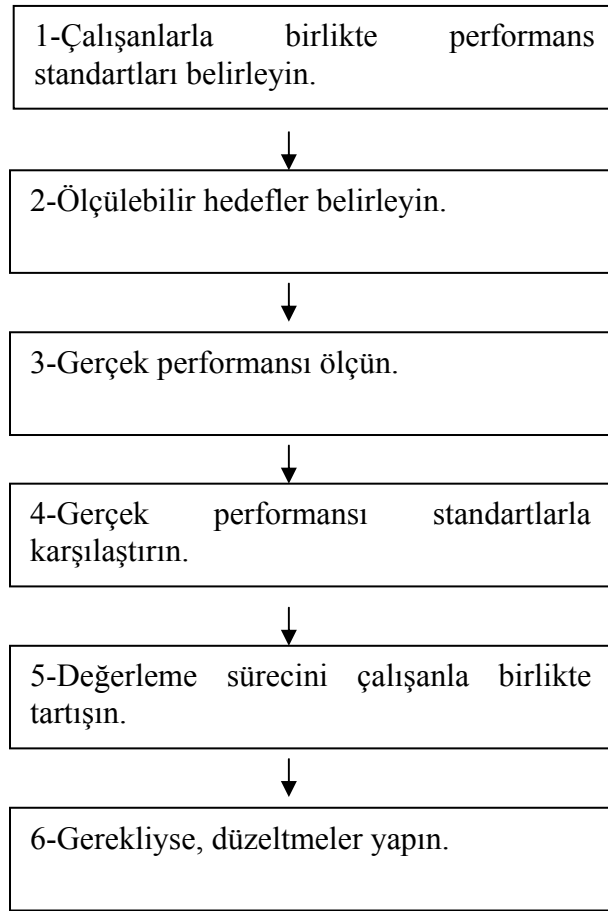
### **2.3 PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ**

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirme sürecinin başlatılmasından önce gerekli ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Değerleme sürecinde değerlemenin kime veya kimlere uygulanacağı, değerlemeyi kimin veya kimlerin yapacağı, değerlendirme dönemlerinin neler olacağı ve ne zaman gerçekleşeceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 186). Süreç, değerlendirme sonuçlarının geribildirimi ile son bulmaktadır.

Luecke (2010) etkin bir performans değerlendirme yapmanın sekiz basamaktan oluştuğunu belirtmektedir. Bu aşamalar hazırlanma, değerlendirme toplantısı, iyi ve kötü performansın tanımlanması, performans boşluklarının altında yatan sebeplerin bulunması, bu boşlukların nasıl kapatılacağına planlanması, hedeflerin yeniden değerlendirilmesi, toplantıların kayda geçirilmesi ve takip basamaklarıdır.

Dessler (2003) ise performans değerlendirme sürecini genel olarak şu üç aşamada değerlendirmektedir. 1) Süreç için tanımlanması, 2) performansın ölçülmesi ve 3) geribildirim verilmesi. Decenzo ve Robbins (2002) eserlerin performans değerlendirme sistemini

Şekil 2. 1'deki gibi açıklamaktadır:



Şekil 2. 1: Performans Değerleme Süreci

Özdemir'in (2006) de belirttiği üzere bahsedilen sürecin bu aşamaları işletmenin gereksinimlerine göre farklılık gösterebilse de; bu aşamalar bir işletmede performans değerlendirme sürecinin nasıl işlediğini ortaya koymaktadır. Önemli olan işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve örgüt yapısına uygun süreci izlemektir.

### 2.3.1 Ölçütlerin Belirlenmesi

Sürecin ilk aşamasında öncelikle işletmenin performans gereksinimlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikli olarak görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının belirlenmiş olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 187). Değerleme yapılmadan önce mutlaka performansın hangi boyutlarının ölçüleceği ve bu boyutların işletmenin amaçlarına uygunluğu tespit edilmelidir. Daha sonra işgörenlerin performanslarının ölçüleceği

boyutlar belirlenmelidir. Robbins'in de (2003) belirttiği üzere, belirlenecek ölçütlerin çalışanların performansı üzerinde büyük etkisi olmaktadır. Değerlemenin yapılacağı ölçütlerin çalışanlar tarafından bilinmesi, tutumlarını etkileyeceğinden performanslarını da etkileyecektir. Bu nedenle performans değerlemesi sürecinde ölçütlerin belirlenmesi oldukça önemli bir aşamadır.

Performans ölçütleri temel olarak dört grupta ele alınabilmektedir: Çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve bireyin ilişkileri ve davranışları. Belirlenecek ölçütler genel olarak bu dört gruptan meydana gelmekte ve kendi içlerinde alt ölçütlere ayrılabilir. Bu ölçütler sayısal olarak veya belirli nitelik ve açıklamalar çerçevesinde değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 187–188).

Performansı belirleyecek ölçütler belirlenirken, performans değerlemesinin uygulanacağı çalışanlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı durumlarda aynı iş kolunda veya konumda bulunmayan çalışanlar için belirlenecek ölçütlerin, diğer çalışanların performansını değerlemede kullanılacak ölçütlerden farklı olması gerekebilir. Bu nedenle performans ölçütlerini belirleme konusunda iş analizleri ve görev tanımları çok önem taşımaktadır.

### **2.3.2 Değerleme Standartlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme süreci, temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesi belirlenebilmektedir (Dinç, 2005: 22). Performans standartları değerlendirilecek konu ile ilgili neyin yapılması ve nasıl yapılması gerektiği konusunda bilgi içermektedir.

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Performans standartları nicel ve nitel olmak üzere, değerlendirilecek işlerin iki boyutunu ele almaktadır. İşin yapılması için gerekli zaman, yapılan hata sayısı veya müşteri ziyareti sayısı nicel standartlar arasında; yapılan işin kalitesi, analiz ve koordine etme becerileri nitel standartlar arasında sayılabilmektedir.



Standartlar açık, net ve çalışanlar için anlaşılabilir ve anlamlı olacak şekilde belirlenmelidir. Çalışmada Bölüm 1.8’de söz edilen lojik modelin oluşturulma sürecinde, model ögesi sonuçlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken SMART kuralı; performans standartları için de geçerlidir. Baltaş (2009) belirlenen standartların Belirli (spesific), Ölçülebilir (measurable), Kurum hedefleriyle uyumlu–Eylem odaklı (alligned–action oriented), Gerçekçi (reasonable) ve Zamanla sınırlı–Uygun zamanlı (timebound–timed) olması gerektiğini belirtmektedir. Standartların belirlenmesi aşamasında çalışanların da bu sürece dahil edilmesi, standartların daha iyi anlaşılmasını ve fikir birliğine ulaşılmasını sağlayacaktır (Decenzo ve Robbins, 2002: 272). Sabuncuoğlu’nun (2005) da belirttiği üzere belirlenen standartların çalışanlar açısından güvenilir olması için, bu hedeflerin saptanmasına çalışanlar da bizzat katılmalıdır. Böylelikle belirlenen standartlara olan güven artacak ve onlara ulaşmak için harcanan çaba artacaktır.

### **2.3.3 Değerlemecilerin Seçimi ve Eğitimi**

Performans değerlemesini yapacak değerlemeciler, işletmenin yönetim ve personel politikalarına uygun olarak ve kullanılan değerlendirme yöntemi doğrultusunda seçilmelidir. Değerlemeci olarak seçilen kişilerin performanslarını değerlendirecekleri işgörenler hakkında yeterli bilgi ve gözleme sahip olmaları gerekmektedir.

Performans değerlemesinde en yaygın görülen uygulama her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Ancak bu tür bir değerlendirme yönetici ve işgören arasındaki herhangi olumsuz duygusal bir sebepten dolayı tarafsız bir değerlendirme olmaktan çıkabilmektedir. Bu nedenle çalışanın bağlı bulunduğu birkaç yönetici tarafından değerlendirilmesi daha güvenilir sonuçlar elde etmek açısından yararlı olabilmektedir. Dessler (2003) değerlemeyi birden çok değerlemecinin yapmasını; bir tek yönetici tarafından yapılan değerlemelere göre daha tutarlı ve geçerli kıldığını belirtmektedir.

Çalışanların kendi seviyelerindeki diğer çalışanlar tarafından, astlar tarafından, işletme müşterileri tarafından değerlendirilmeleri ve öz değerlendirmelerini yapmaları da diğer uygulamalar arasındadır (Barutçugil, 2004: 430–431).

Değerlemeyi yapan kişi veya kişiler çalışan hakkında her türlü ön yargıdan uzak, tarafsız ve nesnel bir değerlendirme yapmalıdır. Değerlemenin başarılı olabilmesi için değerlendirme yapılmadan önce kişiler konu ile ilgili bilgi edinmeli; değerlemenin amaç ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu nedenle değerlemecilerin eğitimi oldukça önemlidir.

Bu aşamada değerlemecilere değerlendirme yöntemlerine ilişkin ölçütler tanıtılmalı, kullanılan kavramlar açıklanmalı ve değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı hakkında bilgi verilmelidir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenmeli ve özellikle değerlendirme sırasında nesnel davranılması, ön yargılar ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmeler yapılmaması hakkında eğitim verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 90).

Decenzo ve Robbins (2002) değerlendirme eğitiminin, daha tutarlı ve doğru performans değerlemesi sağladığını belirtmektedir. Performans değerlemesi sürecinin başında yapılan eğitim, değerlendiricileri değerlemeyi nasıl doğru ve güvenilir yapacakları konusunda aydınlatmakta; ve olası değerlendirme hatalarını (hale, merkeze eğilim, yumuşaklık, sertlik) önlemeye yardımcı olmaktadır (Mamatoğlu, 2008: 150).

#### **2.3.4 Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi**

Performans değerlendirme sürecinde başarı sağlamak için alt ve orta kademedeki yer alan yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında yeterli düzeyde iletişim ve bilgi alış veriş bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenmeli, öngörülen amaçlar belirlenmeli ve performans değerlemesinin gereğine olan inanç vurgulanmalıdır (Barutçugil, 2004: 432).

Ayrıca yapılan veya yapılacak olan uygulamalar hakkında yazılı ve/veya sözlü olarak çalışanlara bilgi verilmelidir. Performansın hangi boyutlarının değerlendirileceği, değerlemenin hangi dönemlerde yapılacağı ve çalışana katacağı değerler hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir (Özdemir, 2006: 27). Süreç hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, sürecin başarısını artıracığı gibi çalışanların sürece daha çok katkıda bulunmasını sağlamaktadır.

### 2.3.5 Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi

Performans değerlemesi zaman ve emek gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle işletmeler tarafından sık sık performans değerlemesi yapılması tercih edilmemektedir. En uygun görülen ve uygulamada kabul edilen dönem altı aylık veya bir yıllık uygulamadır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı veya başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözlenmekte ve değerlendirme formuna işlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 189).

Bazı işlerde değerlemenin sıklığı, işin niteliğine göre değişebilmektedir. Bazı durumlarda değerlendirme belirli bir zaman aralığında değil, belirli durumlar karşısında yapılabilmektedir (Yüncü, 2002: 48). Önemli olan işletmenin yapısı ve amaçlarına uygun olan değerlendirme dönemlerinin seçilmesine dikkat etmektir.

Değerleme dönem aralıklarının uzun olması, değerlendiricilerin değerlendirilen çalışanın performansına dair verileri yanlış hatırlamasına veya unutmamasına yol açabilmektedir. Bu nedenle performans değerlemesi dönemleri içinde, çalışanların gösterdikleri performansa dair notlar tutulması veya kritik olaylar hakkında günlük tutulması değerlendirme yaparken karşılaşılan hataları azaltmaya yardımcı olabilmektedir (Robbins, 2003: 505).

### 2.3.6 Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Performans değerlemesi sürecinde uygulanacak yöntemin seçilmesi, değerlemenin işlerliği açısından önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin yapısına uygun olarak belirlenen yöntem ve çalışanların bu yöntemi kabullenmesi; değerlendirme sürecinin başarısını artırmaktadır. Yöntem seçilirken işletme ve personelin yapısı göz önünde bulundurulmalıdır (Yüncü, 2002: 32). Uygulamada olan birçok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmakla birlikte yöntemlerin işlevselliği işletmeler için göreceli olduğundan bunlardan hangisinin en iyi olduğunu söylemek güçtür.

İşletmeler genellikle önceden belirlenmiş belirli performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Ancak bazı firmalar kendi amaçlarına uygun olarak, kendilerine özel değerlendirme araç ve yöntemleri kullanabilmektedir (Dessler, 2003: 243). Değerlemede

esas alınacak değerleme yöntemleri işletme içerisinde performans değerlemesi yapılacak bölüm ve birimlere göre de farklılaşabilmektedir (Özdemir, 2006: 26). Örneğin satış bölümünde çalışan bir işgörenin performansı yaptığı satışlar üzerinden değerlendirilirken; muhasebe bölümünde çalışan bir işgören farklı ölçütlerde değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle işletme içinde birden çok performans değerleme yöntemi kullanılabilir. Ayrıca Dessler'in (2003) bahsettiği gibi birçok firma birden çok değerleme yöntemini birleştirerek farklı yöntemler de kullanmaktadır.

Performans değerleme amacına yönelik geliştirilen yöntem ve yaklaşımlardan bazıları, bu yöntemlerin ilk örneklerinden sayılmakta ve bugün klasik ya da geleneksel olarak anılmaktadır. Bazıları ise uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek veya daha nesnel değerlemeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir (Barutçugil, 2004: 433).

### **2.3.6.1 Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri**

Decenzo ve Robbins (2002) üç tür performans değerlemesi olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre çalışanların performansı sabit standartlara göre, karşılaştırmalı standartlara göre veya hedeflere göre değerlendirilmektedir. Sabit standartlara göre değerlemede çalışanın performansı önceden belirlenmiş ölçütlere göre değerlenmektedir. Karşılaştırmalı standartlara göre değerlemelerde işgörenin performansı diğer çalışanların performansı ile karşılaştırılmaktadır. Barutçugil (2004) de eserinde Decenzo ve Robbins'in tanımlamış olduğu üç tür performans değerlemesinden söz etmekte ve hedeflerle değerlemeyi hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi anlayışı olarak tanımlamaktadır. İşletmelerde genellikle kullanılan performans değerleme yöntemleri şunlardır (Sabuncuoğlu, 2005: 199–216):

- Metin değerlemesi
- Kontrol listesi yöntemi
- Kritik olay yöntemi
- Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri
- Zorunlu seçim yöntemi
- Grafik değerleme yöntemi

- Sıralama yöntemi
- İkili karşılaştırma yöntemi
- Takım bazlı değerlendirme yöntemi

Bu yöntemlerden metin değerlemesi, kritik olay yöntemi ve kontrol listesi yöntemi sabit standartlara göre performans değerlemesi grubuna girmektedir. Metin değerlemesinde değerlendirici, değerlendirilen çalışanın güçlü, zayıf ve geliştirilmesi gereken özelliklerini yazılı olarak değerlendirirken; kritik olay yönteminde çalışanın performansını yansıtacak özel durumlar ve bu durumlardaki başarı veya başarısızlıkları belirtilerek değerlendirme nesnelleştirilmektedir. Kontrol listesi yöntemi ise değerlendiricinin, bir grup işi tanımlaya yönelik bir listedeki maddeleri çalışanın performansına göre işaretlemesinden oluşmaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 274–275).

Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçeklerinde çalışanın bir işi yaparken önceden belirlenmiş davranışları gösterip göstermediği belirlenerek; işin yapılması sırasında gösterilen davranışlara odaklanılmaktadır. Zorunlu tercih sınıflaması veya seçim yönteminde ise değerlemeyi yapan, işin gerektirdiği sorumlulukların çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır (Barutçugil, 2004: 436). Grafik değerlendirme yöntemi ise performans ölçüm araçları içerisinde en basit ve en eski yöntemlerden birisidir. Hazırlanan değerlendirme ölçeğinde çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve iş çıktıları “yetersiz–normal–yeterli” gibi seçeneklerle değerlendirilmektedir (Aydın, 2007: 42). Grafik değerlendirme yöntemi, çalışan performansı hakkında derinlemesine bilgi içermemesine rağmen geliştirilmesi ve uygulanmasının çok zaman alıcı olmaması nedeniyle; diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha yaygın kullanılmaktadır (Robbins, 2003: 503).

Sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemleri karşılaştırmalı standartlara dayalı performans değerlendirme yöntemleri arasındadır. Sıralama yönteminde grup üyeleri en iyiden en kötüye doğru belirli bir sıraya sokulmakta, gösterdikleri performanslar birbirleri ile karşılaştırılmakta ve böylelikle çalışanlar performans düzeylerine göre sıralanmaktadır. Bu yöntemde kimin kimden üstün olduğu söylenebilmekte ama ne ölçüde üstün olduğu söylenememektedir (Dinç, 2005: 36). İkili karşılaştırma yöntemi, sıralama yöntemine göre daha güvenilir sonuçlar vermektedir. Bu yöntemde her bir çalışan, iş miktarı veya

kalitesi gibi her bir ölçüt için bir diğer çalışan ile eşleştirilmekte ve karşılaştırılmaktadır (Dessler, 2003: 245). Ancak bu yöntem çok sayıda çalışan değerlendirildiğinde kullanışsız hale gelmektedir.

Söz edilen bu yöntemlerin arasında en yaygın kullanılan grafik derecelendirme yöntemidir. Metin değerlemesi ve kontrol listesi yöntemi de grafik derecelendirme yönteminin bir parçası olarak kullanılabilir. Zorunlu seçim, kritik olay ve davranışsal dereceleme yöntemleri ise genellikle az sayıda örgüt tarafından kullanılmaktadır. Sıralama ve karşılaştırma yöntemleri genellikle az sayıda çalışanın bulunduğu küçük işletmelerde kullanılmaktadır (Barutçugil, 2004: 439).

### **2.3.6.2 Modern Performans Değerleme Yöntemleri**

Günümüzde iş dünyasında ortaya çıkan değişim ve gelişmelerden dolayı, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri çalışanların performansını değerlemede yetersiz kalabilmektedir. Çalışanların sürekli kendilerini geliştirmeleri ve işletmeye yeni değerler katmalarını gerektiren koşullar çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin oluşturulmasını zorunlu kılmıştır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, işgörenin geçmiş başarısını esas alarak, bireysel performansı ölçmeye yönelik yöntemlerdir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ise çalışanların beklentilerini ön planda tutarak, çalışanları işletmenin bir iç müşterisi olarak görmektedir. Aynı zamanda çağdaş performans değerlendirme yöntemleri işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek, onları amaç belirleme sürecine dahil ederek ve güdüleyerek kişisel katkıyı en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Amaçlara göre değerlendirme, değerlendirme merkezi ve yeterliliğe dayalı değerlendirme yöntemleri modern performans değerlendirme sistemleri arasında yer almaktadır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36). Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak ele alınacak 360 derece performans değerlendirme yöntemi de modern performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan hedeflerle yönetim yöntemi, amaçlara göre yönetim (AGY) anlayışına dayanmaktadır. Amaçlara göre yönetim örgütlerin ve işgörenlerin belirli amaçlara sahip olmaları, bu amaçların ortak bir payda

etrafında birleştirilmesi, işgörenlere örgütün temel hedeflerinin anlatılması ve hedefleri benimsemelerinin sağlanması, kendilerinden neler beklendiğinin somut bir şekilde ortaya konulması, kişisel gereksinimlerinin de bu temel hedefler kapsamında ele alınması ile çalışanların bütün iş sürecine katılmalarının sağlanması fikrine dayanmaktadır (Aydın, 2007: 45). Bu yöntemde çalışanlar, yöneticiler ile birlikte kararlaştırdıkları gelecek ile ilgili performans hedeflerine göre değerlendirilmektedir. Belirli dönemler sonunda yapılan değerlendirmeler ile çalışanların belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığı ve ne gibi gereksinimlerinin olduğu ortaya çıkarılmaktadır (Yüncü, 2002: 40).

Değerleme merkezi yönteminde çalışanlar işyerinde etraftan soyutlanabilecekleri bir ortamda veya işyeri dışında bir mekanda bir araya getirilerek; çalışanlara birtakım çalışmalar yaptırılmaktadır. Bu yöntem değerlendiricilere sıradan bir görüşmeden daha çok bilgi sağlamak ve özel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde katkıda bulunmaktadır. Yöntem, Ekip çalışmasının önem kazandığı günümüz örgüt çalışanları için ise; stresle mücadele, ilişki kurabilme ve iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 2008–2009).

Yeterliliğe dayalı performans değerlendirme yönteminde, çalışma ortamında performansın en yüksek seviyeye çıkartacak davranışların tespit edilmesi ve çalışanların bu davranışlara teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. Bu yöntem sayesinde kuruluşun performans beklentisi yükselmekte, takımların ve bireylerin davranışları temel işletme stratejileri ile bütünleşmekte ve çalışanların hedeflerine nasıl ulaşacaklarına dair yol gösterilmektedir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 37) Sürekli gelişmenin ve öğrenmenin kaçınılmaz olduğu günümüz koşullarında, yeterliliğe dayalı değerlendirme sisteminin örgütler için yararlı bir yöntem olduğu söylenebilir.

Yukarıda söz edildiği gibi performans değerlendirmelerinde kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Ancak günün koşullarında performansı belirlemenin yanında; çalışanı değerlendirme süreçlerine dahil etmek ve çalışana performans hakkında geribildirim vermek de büyük önem kazanmıştır. Çalışanın kuruma kattığı değerlerin etkinliğini ve devamlılığını sağlamak için; eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışanın bu konuda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu gereksinim 360 derece performans değerlendirme yönetimi yaklaşımını ön plana çıkarmıştır. Çalışmanın ilerleyen bölümünde,

çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece performans değerlendirme sistemi detaylı olarak ele alınacaktır.

### 2.3.7 Sonuçların Değerlendirilmesi ve Geribildirim

Performans değerlendirme yöntemi belirlendikten sonraki aşama, tanımlanan ölçüt ve standartlar çerçevesinde çalışanların performansının değerlendirilmesidir. Bu aşamada sürecin genel bir değerlendirmesi yapılmakta ve süreç aşamaları kontrol edilmektedir. Değerleme sonuçları ücret politikaları, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve yükselmeler gibi konularda aydınlatıcı olmaktadır. Yapılan değerlendirme sonucunda, işgörenin işletmeye ne ölçüde katkıda bulunduğu ve zayıf veya geliştirilebilecek yönlerinin olup olmadığı tespit edilebilmektedir.

Kişisel gelişimin sağlanması için çalışanlara değerlendirme sonuçlarının geribildirim şeklinde sunulması gerekmektedir. Çalışanlar geribildirim sayesinde gereksinimlerini görme şansı elde etmektedir (Yüncü, 2002: 50).

Birçok yönetici için performansları hakkında çalışanlara geribildirim vermenin çok arzulanan bir davranış olmadığı görülmektedir. Bazen yöneticiler çalışanlar ile birebir olarak onların düşük performansları hakkında konuşmaktan ve tepki ile karşılaşmaktan çekinmektedirler. Bazı durumlarda kendi performansları hakkında olumsuz eleştiriler alan çalışanlar savunma gereği duyup, zayıf noktalarını kabullenip geliştirmeye çalışmak yerine; geribildirim karşısında direnç göstermeyi seçmektedirler. Aynı zamanda çoğu çalışan kendi performansı hakkında yüksek beklentilere sahiptir. Bu nedenle işgörenler performansları hakkında beklentilerinden düşük değerlendirme yapıldığını duymaktan hoşnut olmayabilmektedir. Performans değerlendirmesi geribildiriminde karşılaşılan bu problemler; yöneticileri yapıcı geribildirim verme konusunda eğitmek ile çözümlenmelidir (Robbins, 2003: 506–507).

Değerleme için seçilen yöntem uygulandıktan sonra değerlemeyi yapan yönetici ile değerlendirilen kişi arasında bir açık görüşme yapılabilir. Bu yönde yapılacak bir görüşme, bir geribildirim süreci şeklinde işleyecek; kişi başarılı ve başarısız olduğu yönleri öğrenecek, eksik olan yönlerinin nasıl geliştirilebileceğine dair yollar belirlenebilecektir (Sabuncuoğlu, 2005: 197).



Değerlendirme sonuçlarının zaman içinde gözden geçirilip kontrol edilmesinde yarar vardır. Sabuncuoğlu'nun (2005) belirttiği gibi, performans değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için sonuçların kontrol edilmesi gerekmektedir. Beklenen etkinlik sağlanamamış ise, uygulanan yöntem değiştirilebilmekte veya işletme gereksinimlerine uygun şekilde geliştirilmektedir.

## **2.4 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ**

Günümüzün değişen ve rekabetçi dünyasında, örgütler devamlı olarak performanslarını artırmaya ve paydaşlarının isteklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Bir işletmenin başarısı çalışanlarına ve onların değişimlere ne ölçüde uyum sağlayabildiğine bağlıdır. Bu nedenle örgütlerde çalışanların güncel performansı ve gelecekte oluşacak gereksinimleri belirlenmektedir. 360 derece performans değerlemesi bir çalışanın şimdiki ve ileriki performansı hakkında detaylı bilgi sağladığından oldukça önemli bir rol oynamaktadır (Banu ve Umamaheswari, 2009: 65).

Günümüzde performans değerlendirme çalışmalarında birçok teknik kullanılmaktadır. Ancak günün koşullarında uygulanacak sistemin, kişilerin hem mevcut performanslarını değerleyecek hem de geleceğe yönelik potansiyel performanslarını tespit edebilecek, aynı zamanda geribildirim ile kişilerin ve kurumların geleceğe yönelik performanslarını uygun ve etkili bir biçimde yönetebilecek özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 50).

Günümüz örgütleri arasında 360 derece geribildirim, yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme sistemlerindedir. Özellikle son dönemlerde, iş ortamında çalışanların iş davranışları ile ilgili algılar, düşünceler ve değerlemenin; yöneticiler, iş arkadaşları, takım arkadaşları, astlar ve müşteriler gibi farklı kaynaklardan toplanılması konusunda araştırma ve çalışmalar artmıştır. Günümüz örgütlerinin yapılarındaki değişimler, teknoloji, çalışan ve uzman sayısındaki artış; işletmeleri 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaya itmektedir. Yöneticiye bağlı personel sayısının veya teknoloji tabanlı projelerde çalışanların artması yöneticiler açısından performans değerlemesi yapmayı zorlaştırmaktadır. 360 derece performans sistemi

günümüz şartlarında işletmelere performans değerlendirme alanında kolaylık sağladığından; sıklıkla başvurulan bir yöntem olmaktadır.

Yapılan çalışmalar 360 derece performans değerlemenin işletmelerde olumlu sonuçlar meydana getirdiğini göstermektedir. Sistem çalışanlar hakkında doğru bilgiler elde edilmesini, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesini, örgüt içerisinde liderliği geliştirmeyi ve değerlendirme sürecinde taraflı değerlemeyi azaltmayı sağlamaktadır (Decenzo ve Robbins, 2002: 287).

Bazı kaynaklarda başlı başına bir performans sistemi olarak değil, mevcut bir performans sistemine ek olarak kullanılması önerilen sistem, doğru ve düzgün şekilde, doğru kaynaklarla ve yeterli eğitimle uygulandığında, performans yönetimine katkı sağlayacak yararlı bir araç olmaktadır. (Pak, 2009: 62). 360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütteki tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu yöntem, örgütte resmi olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, sistemin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Bayram, 2006: 53).

İnsan kaynakları yönetiminde sürekli ve doğru bilgiye gereksinim bulunmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin örgütün hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Yöntem sadece çalışanların performansı hakkında bilgi vermemekte, ayrıca performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunmaktadır (Turgut, 2001: 67).

#### **2.4.1 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tanımı**

Çalışanların performanslarına yönelik değerlemenin farklı kaynaklardan alındığı bu sistem kullanım amacına göre farklı isimlerle alınabilmektedir. Sistem sıklıkla “360 derece geribildirim sistemi” olarak karşımıza çıkmaktadır (Mamatoğlu, 2008: 139). Kaynaklarda çok kaynaklı değerlendirme, 360 derece geribildirim, 360 derece geri besleme ve 360 derece performans geribildirim terimleri ile de karşılaşılabilmektedir (Camgöz ve Alperden, 2006: 194). Bu çalışmada sistem, birçok kaynakta karşılaşılan 360 derece performans değerlendirme sistemi adı ile anılacaktır.

1997 yılında Avrupa'nın önde gelen personel yönetimi ve gelişimi enstitüsü (CIPD – The Chartered Institute of Personnel and Development) tarafından yayımlanan araştırmada 360 derece performans değerlemesi; bireylerin performansı hakkındaki bilgilerin çok yönlü olarak, işin etkilediği tarafların katkı ve yorumları da dikkate alınarak sistematik olarak toplandığı, bireysel ve örgütsel performansın geliştirilmesine yönelik kullanıldığı bir performans değerlendirme yöntemi olarak tanımlanmıştır (Öztürk, 2009: 166–167; CPID, 2010).

360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan), iç ve dış müşterilerden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve kendisinden derlenen özel iş performans bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Bayram, 2006: 52). Yöntemin adındaki 360 derece, değerlendirilen kişinin tüm çevresini ve görevi gereği ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 52).

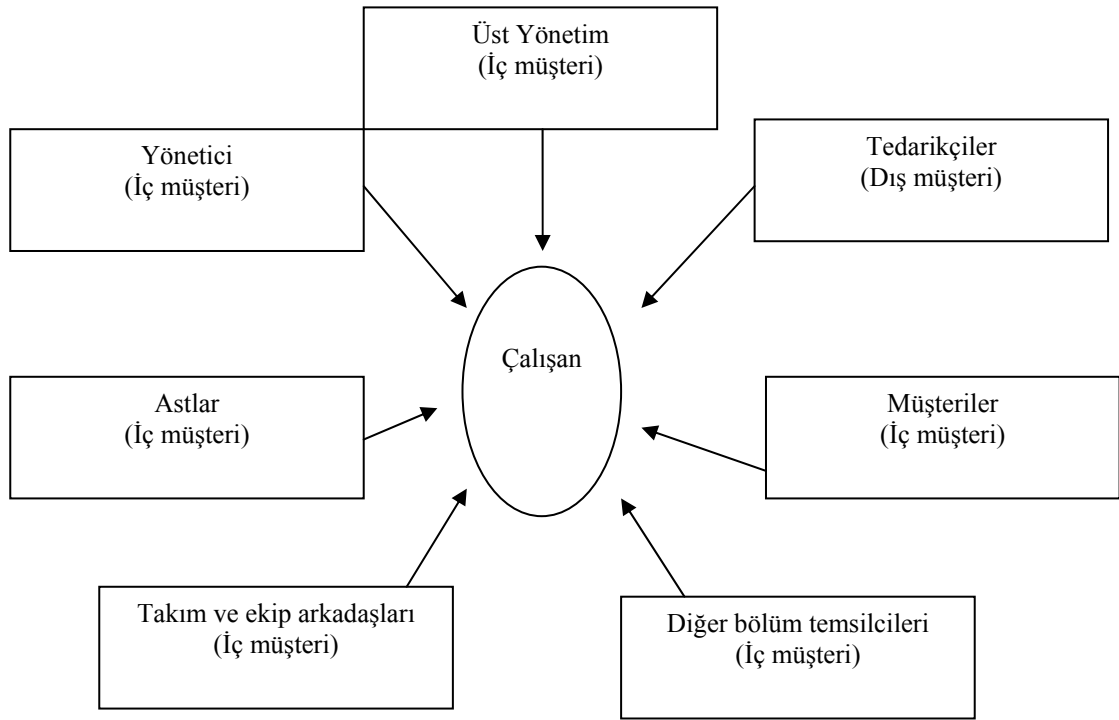
Geleneksel değerlendirme modellerinden farklı olarak 360 derece performans değerlemede çok kaynaktan veri toplanmakta ve kişi performansına çok kaynaklı bir bakış açısı sağlanmaktadır. Böylelikle çalışan hakkında tek bir kişinin değerlendirme yapması sonucu oluşan sorunlar aza indirgenebilmektedir.

Çalışanın performansı hakkında çok kaynaktan alınan bilgiler, tek kaynaktan gelen bilgidен daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu sistemde birey kendi performansını değerlendirmekte ve diğer örgüt paydaşlarından geribildirim almaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanlara, özel yetenekleri, davranışları ve kişisel özellikleri hakkında bilgi vermekte ve çalışanlara iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için olanak sağlamaktadır (Dinç, 2005: 50). Performans hakkında birden çok kaynaktan alınan performans verileri, genellikle daha doğru, tutarlı, tarafsız ve motive edici olmaktadır.

Robbins'in (2003) belirttiği üzere, 360 derece performans değerlendirme; müşteriler, astlar ve yöneticiler gibi bir çalışanın gün içinde iletişimde olabileceği tüm kişiler tarafından değerlendirilmesi sistemidir. Sistemde değerlendirmeyi yapan değerlendiricilerin sayısı üç–dört olabilmekle birlikte; 25 civarında değerlendirilmenin uygulamaya katıldığı

görülebilmektedir. Ancak işletmeler değerlemeyi genellikle her çalışan için beş-on adet değerleyiciye uygulmaktadır.

360 derece performans değerlemesine katılan tüm katılımcılar aşağıdaki Şekil 2. 2 ile gösterilmektedir (Robbins, 2003: 502):



Şekil 2. 2: 360 Derece Performans Sistemi Katılımcıları

Özetle 360 derece performans değerlemenin, işgöreni bir bütün olarak ele almayı; değerlemeyi sadece bir yargıya ulaşma aracı olarak değil, işgöreni tanıma aracı olarak kullanmayı; işgörenin işinde ne ölçüde başarılı olduğunu tespit etmeyi ve örgüt etkinliğini sağlamayı amaçlayan bir performans değerlendirme yöntemi olduğu söylenebilmektedir (Aydın, 2007: 54).

360 derece performans değerlemeyi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel farkı, geribildirim boyutudur. 360 derece yaklaşımda geribildirim çok yönlü, dolayısı ile gerçekçidir (Bayram, 2006: 53). Sistemi diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran bu fark, değerlendirme verilerinin çalışanın iş dolayısı ile ilişkide bulunduğu çevreden alınmasından kaynaklanmaktadır.

Sistemde çalışanlar hakkında performans ile ilgili bilgiler alındıktan, sonuçlar düzenlendikten sonra yöneticiler tarafından çalışanlarla paylaşılmakta; sonuçlar, gelişme ve değerlemeler yorumlanmaktadır. Tüm tarafların görüşlerinin gizlilik içinde alınması ve gözden geçirilmesine yönelik sistemin öncelikli amacı, çalışana kendi performans hakkında farklı boyutlardaki değerlendirme, yorum ve görüşleri vermektir (Öztürk, 2009: 167).

360 derece performans değerlemesi kimi zaman, performans değerlendirme modelinin yerini almak yerine; değerlendirici, destekleyici ve tekrarlayıcı bir unsur olarak kullanılabilir (Aydın, 2007: 55). Böylelikle işletmenin mevcut performans değerlendirme sistemi, 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim kullanılarak pekiştirilebilmekte, doğruluğu ve güvenilirliği artırılabilir.

#### **2.4.2 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Amacı**

360 derece performans değerlendirme birçok farklı amaç için örgütlerde kullanılabilir. En yaygın kullanım amacı, çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve nesnel olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm çalışanın güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenerek, gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır. Performans değerlendirme kapsamında yapılan ölçümler belirli dönemlerde tekrar edilerek; gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliği tespit edilebilir (Bayram, 2006: 53–54).

Birçok işletme 360 derece performans sistemini, daha katılımcı ve çalışanlarına yetki veren bir örgüt kültürüne ulaşma yolunda bir araç olarak kullanmaktadır (Yalçın, 2003: 10). 360 derece performans sistemi çalışan katılımına ve ekip çalışmasına önem veren örgütler için oldukça uygun bir araçtır. İşletmeler iş arkadaşları, müşteriler ve astlardan da geribildirim alarak; örgütteki herkesin performans değerlemesine katılımını sağlamayı ve çalışanlar hakkında daha doğru bilgiler elde etmeyi amaçlamaktadır (Robbins, 2003: 502). 360 derece performans değerlendirme sistemi örgüt içerisinde birçok kaynaktan veri sağladığı için, takım çalışmasını ve örgüt içi iletişimi artırmakta oldukça kullanışlı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Takım üyelerinin birbirlerine

geribildirim vererek; beklentilerini nasıl karşıladıkları konusunda fikir alış verişi yapmalarının sağlanması amaçlanmaktadır.

Aynı zamanda 360 derece performans sistemi çalışanlara performansları hakkında bilgi verdiğinden; değerlendirme sonuçları kariyer yönetimi sisteminde veri olarak kullanılabilir (Bayram, 2006: 55).

Pak (2009) 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılış amacını örgütsel ve bireysel olarak iki açıdan ele almıştır. Örgütsel bağlamda, 360 derece performans değerlendirme sistemi; örgütte kültürel değişimi kolaylaştırmak, gelişim gereksinimlerini belirlemek, üst düzey yöneticilerin gelişimini sağlamak, planlama, hedefler ve stratejileri geliştirmek ve performans değerlemesine veri sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Bireysel açıdan ise sistem, düşük performans düzeyini belirlemek ve geliştirmek, çalışanın zayıf yönleri hakkında savunuculuğunu azaltmak ve çalışanları yetenekleri ve başarıları hakkında bilgilendirmek amacı ile kullanılmaktadır. Luecke (2010) doğru bir şekilde kullanıldığında, 360 derece performans sisteminin; bir çalışanın çıkardığı iş hakkında bütünsel bir bilgi verdiğini belirtmektedir.

Mamatoğlu (2008) 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanım amaçlarını, gelişimsel amaçlar, performans değerlendirme amaçları, seçme ve yerleştirme amaçları ve örgütsel değişim amaçları olmak üzere dört ana grupta belirtmektedir. Kullanım amacı hangisi olursa olsun, 360 derece performans değerlemesi çalışanlar hakkında doğru iş başarımlarına sahip olmayı; dolayısıyla örgütün verimliliğine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Sabuncuoğlu (2005) 360 derece performans değerlendirme sisteminin amacının orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek; değerlendirilen kişilere gelişim desteği sağlamak olduğunu belirtmektedir. 360 derece geribildirim sistemi yönetici pozisyonunda çalışanlar için, özellikle üst düzey yöneticilerin davranış ve tutumları hakkında geribildirim almalarından dolayı oldukça yararlıdır. Ancak sistemin uygulamada sadece orta ve üst düzey çalışanlar için değil, örgütün bütününde ele alındığı; alan yazındaki diğer kaynaklardan anlaşılmaktadır. Nitekim çalışanların gelişim gereksinimlerinin belirlenmesini sağlayan bu tip bir değerlendirme sisteminin; tüm çalışanlara uygulanması işletmenin bütünlüğü ve verimliliğini devam ettirmek için gereklidir.

### 2.4.3 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Gelişimi

Performans değerlemesinde en yeni ve popüler yaklaşımlar birden çok kaynaktan bilgi alınarak performans değerlemesi yapılması ve değerlendirme ile ilgili geribildirim verilmesidir. Örgütlerde çok sayıda personelin birlikte, bir arada çalışması; çalışan hakkında farklı açılardan bilgi alınması ve geribildirim verilmesi gereksinimi 360 derece performans değerlemesini kullanmayı gerekli kılmıştır.

Özellikle son yıllarda çalışan gelişimi ve performans değerlemesinde 360 derece geribildirim sistemi kullanılarak; öncelikle insan kaynakları yönetiminde, finans, iletişim ve kişisel becerilerde büyük gelişmeler sağlandığı gözlemlenmiştir (Banu ve Umamaheswari, 2009: 66).

Çalışan performansını değerlendirme işlevi geleneksel olarak yöneticiler tarafından yapılmaktayken; çalışan davranışı üzerinde yeni çalışmaların yapılması ile 360 derece değerlemenin temelleri de atılmıştır. Yapılan çalışmalar çalışan memnuniyeti ve motivasyonunun; çalışanların düzenli dönemlerde, performansları hakkında doğru ve uygun yorumları aldıkları ve işyerinde yeterli iletişimin olduğu durumlarda arttığını göstermiştir. Bu nedenle işletmeler yavaş yavaş geleneksel yöntemlerden vazgeçip geribildirime ve işyerinde iletişime önem vererek; 360 derece değerlendirme yöntemine geçmişlerdir (Yalçın, 2003: 6-7).

360 derece performans değerlendirme yöntemi 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır. 1995 yılında A.B.D'de işletmelerin %40'ı 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanırken; 2005'te bu oran artmıştır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 53). Dessler (2003) ve Robbins (2003) sistemin önemli ve tanınan birçok şirket tarafından kullanılmakta olduğunu; bu şirketlerin arasında Black&Decker, Mobil Oil, General Electric, UPS, Levis Strauss gibi büyük işletmeler olduğunu belirtmektedir. Fortune dergisinin yayınladığı Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin % 90'ının 360 derece değerlendirme veya iletişim sistemi kullandığı belirtilmiştir (Öztürk, 2009: 166).

Pak (2009) geçtiğimiz on yılın 360 derece değerlemenin kullanımı açısından pek çok artışın olduğu bir zaman dilimi olduğunu belirtmektedir. Değerleme sistemi günümüzün karmaşık, çalışanlarına yetki veren ve onların gelişimlerine önem veren işletmeler için tercih sebebi olmaktadır. Özellikle çalışana performansı ile ilgili geribildirim sağlaması ve değerlemenin tek bir kaynaktan değil, birden çok değerlemeci tarafından yapılması sebebiyle; kullanımı gittikçe yaygınlaşan bir performans değerlendirme yöntemi olduğu söylenebilmektedir.

Elde edilen bilgilere göre Türkiye’de 360 derece performans değerlendirme sistemini amaca uygun olarak uygulayan şirketlerin oranı, performans değerlemesi uygulayan işletmeler arasında % 4 civarındadır. Ancak bu rakam artmaya devam etmektedir. Turkcell ve Siemens gibi firmalar, ülkemizde 360 derece uygulaması olan işletmelerdendir (Öztürk, 2009: 166).

#### **2.4.4 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İşleyişi**

Bilindiği üzere, örgüt içinde gerçekleştirilecek her türlü insan kaynakları uygulamasının, örgütün içinde bulunduğu kültürle uyumlu olması; bu türlü sistem ve uygulamaların başarıya ulaşmasında önemli koşullardan biridir (Mamatoğlu, 2008: 140). Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamaya geçmeden önce, işletme genelinde bir takım ön çalışmalar yapılmalıdır.

Örgütler, 360 derece performans değerlendirme programlarına hazırlık derecelerini ölçmelidirler. Örgütlerin hazırlık derecelerini ölçecek araçlara da gereksinimi bulunmaktadır. Süreç kendi içerisinde yapılan bir gelişme yolculuğu olarak tanımlanabilir. Hazırlık çalışması 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir (Dinç, 2005: 63). Bu hazırlık aşamasının dikkatlice ve örgüt amaçlarına uygun olarak planlanması sistemin işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır.

Pak’ın (2009) belirttiği üzere, uygulamada yarar sağlayan 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin kurulması için; açık ve dürüst geribildirim destekleyen bir örgüt yapısı, açık ve çalışanlar tarafından benimsenmiş performans ölçütleri ve sistemi destekleyen personel gereklidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, performans



hakkında önemli bilgiler sağladığından ve örgütlerin değişim süreçlerinin bir parçası olduğundan; etkililiğinin nasıl arttırılacağına belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.

Öncelikle örgüt içerisinde 360 derece performans sisteminin uygulanmasına elverişli bir ortamın olup olmadığı; eğer yoksa yaratılıp yaratılmayacağı değerlendirilmelidir. Örgütün stratejileri, kaynakları, iş tanımları ve personeli 360 derece performans değerlendirme sistemine uyum sağlayacak nitelikte olmalıdır (Mamatoğlu, 2008: 142). Ayrıca özellikle işletme çapında iletişim ve kendini özgürce ifade etme konularının düzeyi değerlendirilmelidir. Örgüt içerisinde bir güven ortamının var olması, örgüt yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendilerinin ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir (Bayram, 2006: 60). İşletmede bu konularda eksik veya geliştirilmesi gereken noktalar olduğu takdirde, değerlemeler yapılmadan önce değerlemeye katılacak çalışanlara performans sistemi hakkında eğitim ve/veya örgüt iklimini güçlendirecek destek verilmelidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütte uygulanabilirliğinin ve örgütün sisteme hazır oluşunun tespiti için örgüt üyelerine konu hakkında bilgilerini ölçen bir anket uygulaması yapılabilmektedir. Uygulamada çalışanların 360 derece performans değerlemesinin farkında olup olmadığı, personel desteği, geri besleme iklimi ve uygulamalardaki eksiklikler sorgulanabilmektedir (Aydın, 2007: 58).

Öztürk (2009) işletme ortamının bireysel gelişime uygun olmasının, iletişim etkinliğinin artırılmasının, eleştirinin gelişim için bir fırsat olarak görülmesinin sağlanmasının, bilgi akışının güvenli ve gizli olmasının ve çalışanlar, değerlemeciler ve yöneticilerin sistemdeki rolleri, verilerin kullanımı ve dağıtımını hakkında ön bilgi verilmesinin; 360 derece performans değerlendirme sistemini olumlu yönde etkileyen etkenler olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Luecke (2010) işletmede güven ortamı sağlandığında, performans değerlemesinde kurumsal bir sorumluluk olduğuna inanıldığında ve değerlemeyi yapan ve yorumlayan kimselerin gerekli eğitimi aldıklarında; 360 derece geribildirim yönteminin olumlu olacağını belirtmiştir.

Aynı zamanda 360 derece performans sisteminin örgüt içerisinde hangi amaçla uygulanacağını ve bu uygulama ile elde edilmek istenilen yararlar belirlenmelidir. Öncelikli olarak çalışanın hedefinin, şirketin daha geniş kapsamlı hedefini ne ölçüde

desteklediğini saptamak üzere; geniş kapsamlı bir kurumsal hedef belirlenmelidir. Daha sonra uygulama amacı dikkate alınarak bir uygulama planı çıkartılmalıdır. Çıkartılacak olan planda özel belirlenmiş hedefler, zaman çizelgesi, atılacak adımlar ve gerekli eğitim, koçluk veya deneyimlerin tanımları yer almalıdır (Luecke, 2010: 107–111). Bu aşamada örgütün tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları anlatılmalıdır (Bayram, 2006: 59). Böylelikle uygulamaya geçilmeden önce değerlemeci ve değerlendirilenlere verilecek eğitimden önce; işletme genelinde sistem hakkında bir bilinç yaratılmalıdır.

Ayrıca işletmenin paydaşlarının da sisteme katılması ve konu hakkında bilgilendirilmelerinde yarar bulunmaktadır. Örgüt içinde 360 derece performans değerlendirme sistemine olumlu veya olumsuz bakış açısı olan paydaşların belirlenmesi; sistemin işlerliği açısından yararlıdır. Paydaşlara örgütsel hedeflere ulaşmada geribildirimlerle nasıl bir bağlantı kurulduğu, sistemin gerçekleşme planı ve sistemden elde edilecek güvenilir verilerin örgütle nasıl bağdaştırılacağı anlatılmalıdır. Böylelikle işletmede söz sahibi olan paydaşlar da sisteme dahil olacak ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütle bütünleştirilmesi daha kolay olabilecektir (Mamatoğlu, 2008: 144).

360 derece performans değerlendirme sürecinde aşağıdaki noktalara dikkat edilmeli ve bu koşulların sağlanmasına çalışılmalıdır (Dinç, 2005: 62):

- Sistemin kullanıcılar tarafından oluşturulması,
- Yöneticilere ve çalışanlara geribildirim sağlayabilecek, en az dört kişiden oluşacak değerlendirme takımının seçilmesi,
- Veri kaynaklarının kesin güvenliğinin ve gizliliğinin sağlanması,
- Tüm katılımcıların, geribildirim alırken ve verirken konu hakkında eğitilmiş olmaları, tüm veri kaynaklarıyla iletişim halindeyken tarafsızlığın sağlanması için teknolojik güvencenin olması ve anlaşılabilir bir sürecin kullanılması,
- Katılımcılar tarafından etkili, tarafsız, doğru ve güvenilir değerlendirme yapılmasının sağlanması,
- 360 derece performans sistemi oluşturulurken, sürecin bu noktalar doğrultusunda izlenilmesi.

Örgütte 360 derece performans değerlendirme sistemine dair ön çalışmalar yapıldıktan sonra sistem uygulanmaya geçilmelidir. Performans değerlendirme ölçütlerinin, veri toplama yönteminin, sisteme katılacak değerlendirici ve değerlendirilenlerin seçimi; ön çalışma sırasında yapılan toplantılar ile belirlenebilir. Ön çalışma esnasında yapılan bu belirlemeler ile eğitimlerin 360 derece performans değerlendirme sürecinde ilk aşamayı; değerlemenin yapılması ve geribildirimlerin ise ikinci aşamayı oluşturduğu söylenebilir.

Bu bölümden itibaren ayrıntılı olarak ele alınacak olan 360 derece performans değerlendirmesi sisteminin aşamaları özetle aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 195–196):

- Sistem amaçlarının belirlenmesi ve ilgili taraflar ile paylaşılması
- Veri toplama araçlarının belirlenmesi
- Değerlemeye tabi tutulacak davranışların belirlenmesi
- Değerlemecilerin kimler olacağını tespit edilmesi
- Değerlenenler ve değerlendiricilerin eğitilmesi
- Değerlemenin yapılması
- Elde edilen verilerin değerlendirilmesi
- Performansa dair geribildirim verilmesi

#### **2.4.4.1 Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi**

360 derece performans değerlendirmesinde, değerlendirme verilerinin hangi yöntem ile toplanacağını belirlemek önemli bir aşamadır. Sistemde birden çok kaynaktan değerlendirme verileri alınacağından; kaynaklar tarafından sağlanan verilerin toplanması karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte veri toplama yönteminin tüm kaynaklar tarafından kabul edilir, anlaşılır ve kolay kullanılabilir olması gerekmektedir.

Çoklu geribildirim sisteminde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analiz için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlemenin güvenilirliğini artırmak açısından ağırlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 196). Belirlenen veri toplama yöntemi ışığında; anket veya görüşme yöntemi ile 360 derece performans değerlendirme sistemine katılan değerlendiricilerden değerlendirme verileri alınmaktadır.

Belirlenen veri toplama yönteminde değerlendirilen davranışla ilgili iş pozisyonundaki beklenti düzeyini belirlemek yararlı olmaktadır. Bu nedenle sistem yaratılırken, değerlendirilen iş pozisyonu düşünülerek beklentilerin ifade edileceği bir beklenti ölçeğinin değerlendirme ölçeği yanında yer almasında yarar bulunmaktadır (Mamatoğlu, 2008: 149). Böylelikle geribildirim alan çalışan kendisinden beklenen performans düzeyi hakkında da bilgi sahibi olabilmektedir. Aynı zamanda değerlendirme ölçeklerinin dahilinde veya birlikte sunulacak değerlemeye dair yorum yapabilecek alanın olması da; değerlendirme sonuçlarının daha ayrıntılı ve aydınlatıcı olması açısından yararlıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirme verilerinin toplanması için, genellikle anket veya görüşme yöntemi kullanılmaktadır.

#### **2.4.4.1.1 Anket Yöntemi**

360 derece performans değerlendirme sisteminde kişilerin iş davranışına yönelik algılarını toplamak için genellikle anketler kullanılmaktadır. Anket temeline göre, pek çok değerlemenin tersine bu tür çalışmalarda değerlendirme hedefinin, anketi dolduran kişi olması gerekmemektedir (Mamatoğlu, 2008: 144).

Anket yöntemi kağıt kalem şeklinde veya elektronik ortamda uygulanmaktadır. CIPD'in (2010) belirttiği üzere geleneksel yöntem anketlerin kalem kağıt aracılığı ile toplanmasıdır. Ancak son dönemlerde formların elektronik ortamda ulaştırılması; formların dağıtılması ve cevapların toplanması için harcanan zaman ve emeği azaltmıştır. Genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşan formlar, bireyin davranışı ile önemli noktalardaki hareketlerinin ölçülmesi amacıyla oluşturulan ifadelerden ve değeri belirtecek ölçekten oluşmaktadır. Bazı anketler açık uçlu sorular ile değerlendiriciye birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı da vermektedir (Yüncü, 2002: 66).

Anket oluşturulurken öncelikle amaçlara uygun bir anket yapısı meydana getirilmeli; daha sonra performans ölçütleri belirlenerek, bu ölçütler ışığında anket soruları hazırlanmalıdır. Anket yöntemi uygulaması kolay ve maliyeti düşük olduğundan, en çok tercih edilen yöntemdir. Ayrıca anket yönteminin sonuçlarını değerlendirmek kolaydır. Özellikle geniş bir grupta çalışılıyorsa; anket yöntemi bilgi toplamak için en etkili

araçtır (Dinç, 2005: 80). Aynı zamanda anket ile değerlendirme yapan kişilerin gizliliği sağlandığı için, değerlendirme sonuçları daha tarafsız ve tutarlı olacaktır.

#### **2.4.4.1.2 Görüşme Yöntemi**

Performans değerlendirmesinde anket yönteminin yetersiz kaldığı, çalışan ile birebir görüşmenin gerekli olduğu bazı durumlar olabilmektedir. Görüşme yöntemi özellikle çalışanın sistemi daha iyi özümsemesi gibi konularda yararlı olabilmektedir.

Bu yöntemin ilk avantajı bireye kendisini savunma ve hareketinin nedenini açıklama fırsatının verilmesidir. Ayrıca görüşmede daha ayrıntılı konulara inilebilmektedir. Bunun yanında bu yöntem görüşmeciye bireyin huyunu ve kişisel özelliklerini öğrenme fırsatı da vermektedir (Dinç,2005: 78).

Görüşme anket yöntemi gibi, değerlemeye alınacak performans ölçütleri doğrultusunda uygun sorular ve doğru iletişim ile yapılmalıdır. Ancak görüşme yönteminin anket yöntemine göre daha çok zaman alması; yöntemin olumsuz yönlerinden biridir.

Bahsedilen her iki yöntemin de kendi içinde zayıf ve güçlü yönleri bulunmasına rağmen; veri toplamada en çok kullanılan araç, değerlendirme anketidir.

#### **2.4.4.2 Değerleme Ölçütlerinin Seçilmesi**

360 derece performans değerlendirmesi süreci, veri toplama aracının seçilmesinden sonra değerlendirilecek performans ölçütlerinin belirlenmesi ile devam etmektedir. Ölçüm araçlarına yansıtılacak, değerlemeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutlarda değerlendirileceği; örgütsel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilmiş biçimde belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 196).

Değerlemeye alınacak performans ölçütleri belirlenirken; iş analizi ve iş tanımlarına dikkat edilmeli, değerlendirilecek çalışanın çalıştığı birim ve pozisyon göz önünde bulundurulmalıdır. Akdoğan ve Demirtaş'ın (2009) belirttiği üzere değerlendirilen personelin pozisyonuna göre değerlendirmelerde temel alınan ölçütler farklılık göstermektedir. Örneğin astlar yöneticilerine geribildirim sağlarken, yöneticilerin liderlik ve gözetim bilgi/becerilerini temel alan ölçütlerden yararlanırken; yöneticilerin

astlarını değerlendirdikleri performans değerlendirme ölçütlerinde çoğunlukla işe yönelik performans değerlendirme boyutları kullanılmaktadır.

Performans boyutları altında yer alacak maddeler oluşturulurken, konuyla ilgili deneyimi olan kişilerden oluşan bir komite düzenlemekte yarar bulunmaktadır. Daha sonra oluşan performansla ilgili boyut ve maddelerin örgüt içinde çok sayıda çalışan üzerinde bir pilot uygulama yapılarak denenmesi; maddeler üzerinde anlaşılmayan noktaların giderilerek iyileştirilmesi ve güncellenmesi anlamında yararlı olacaktır (Mamatoğlu, 2008: 147).

Pak'ın (2009) belirttiği üzere bazı 360 derece performans değerlemesinde kullanılan ölçütler arasında problemleri çözme becerisi, analiz yeteneği, sonuç odaklılık, liderlik, kaynak yönetimi, yenilikçilik gibi beceriler yer almaktadır. Aynı zamanda yapılan işin kalitesi veya iş çıktısı gibi ölçütler ile de performans değerlendirilmesinde kullanılan boyutlar olarak karşılaşılmaktadır. Değerleme formunda genel olarak teknik bilgi, yönetim becerileri, kişilik becerileri, etkililik, liderlik ve kültürel uyum olmak üzere altı performans boyutu kullanılmaktadır. Yetkilendirme, çatışma yönetimi, motive etme, kişisel motivasyon, adalet, güvenilirlik ve saygı, çeşitliliği takdir etme ve kaliteye bağlılık gibi ölçütler çeşitli 360 derece performans değerlendirme çalışmasında kullanılan performans boyutları arasındadır (Mamatoğlu, 2008: 148).

Veri toplanacak performans boyutları beceri, yetenek, kişisel özellik, tutum/duygular ve davranış içerikleri açısından değerlendirilmektedir. Beceri belirgin standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubunu, yetenek gelişebilen kabiliyetleri, kişisel özellik karakteri, tutum davranışlardan etkilenmeyi ve davranışlar ise bireyin yapmakta olduğu faaliyetleri ifade etmektedir (Yüncü, 2002: 63). Performans boyutları bu içerik açısından değerlendirildikten sonra veri toplama araçlarına işlenmektedir.

Ancak birçok 360 derece performans değerlendirilmesinde karşılaşılan, performans boyutu olarak değerlemeye alınan sekiz temel yetkinlik bulunmaktadır. Bu temel yetkinlikler; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilmek, ilişkiler, işin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi yetkinlikleridir. Bu yetkinlikler kendi içlerinde alt ölçütlere göre değerlendirilmektedir (Turgut, 2001: 66–67). Çalışmanın devamında bu sekiz yetkinlik ele alınacaktır.

### **a- İletişim**

Örgütlerin başarısında etkili iletişim son zamanların kaçınılmaz gereklerinden birisi haline gelmiştir. Örgüt içi bütün düzeylerde, ast-üst ve iş arkadaşı ilişkilerinde; hatta örgüt dışı müşteriler ile olan ilişkilerde doğru iletişim çok önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütte faaliyet gösteren tüm çalışanların etkili iletişim kanallarını kullanıyor olması gerekmektedir. Böylelikle iletişim 360 derece performans değerlemesinde değerlendirilecek performans boyutları arasında yer almaktadır.

İletişim ölçütü çalışanın işiyle ilgili süreçler ve gelişmeler hakkında bağlı çalıştığı iş ortaklarını bilgilendirme, kendi işi ve davranışları hakkında iletişime açık olması ve girişimde bulunmasıdır (Öztürk, 2009: 170). Bir örgütte çalışanların çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri dinleyebilmesi ve çevresine empati ile yaklaşabilmesi gereği düşüncesi ışığında; başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak ve etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi konular performans açısından sorgulanmaktadır (Bayram, 2006: 57).

### **b- Liderlik**

Liderlik de iletişim gibi hızla gelişen iş dünyasında özellikle son zamanlarda ön plana çıkan kavramlardan birisidir. Gelişmiş liderlik becerileri ile yöneticiler, çalışanları doğru ve etkili biçimde yönlendirebilmekte; böylelikle örgütün başarısına katkıda bulunma olanağına sahip olmaktadır. Ancak kişinin yönetici olması, lider olabilmesi için yeterli olmamakta; liderlik için üstün becerilere sahip olmak gerekmektedir.

Örgütte insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi, ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür (Aydın, 2007: 61). Bu aşamada kişilerin örgütteki liderlik becerileri farklı alt ölçütler ile sorgulanarak, çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır. Bu alt ölçütler arasında güven yaratmak, dürüst olmak, önder olmak ve yetki ve sorumlulukları dağıtmak bulunmaktadır.

### c- Değişimlere uyabilmek

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren örgütlerin yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Yöneticilerin sorumluluğundaki çalışan sayısının artması, yoğun teknolojiye geçilmesiyle çalışanların değerlendirilmesinde yetersiz kalınması, matris ve proje tipi örgüt yapıları ile çalışanların projeler arası görev değiştirmeleri ve örgütsel hiyerarşik yapının azalması ile yalın örgüt yapılarına geçilmesi; önemli değişimler arasındadır (Turgut, 2001: 62).

Özellikle günümüzde örgütler çok daha sık olarak değişim yaşamakta ve bu değişimlere uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Değişimlerin gerisinde kalan işletmelerin verimliliğini devam ettirerek başarı sağlaması oldukça güçtür. Bu denli yoğun bir değişim sürecinde faaliyet gösteren işletmelerde, yöneticiler ve tüm çalışanlar dahil bütün üyelerin değişimlere ayak uydurabilmesi gerekmektedir. Çalışanların değişimlere uyum sağlaması, işletmenin değişimlere karşısında güçsüz kalmamasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirmesinde değişimlere uyabilmek boyutu çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak ve değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek ölçütlerine göre değerlendirilmektedir (Özdemir, 2006: 86).

### d- İlişkiler

Önceden de bahsedildiği üzere, işletme yapılarında meydana gelen değişimlerden dolayı, örgütlerde ekip ve takım çalışmasının önemi ve rolü artmıştır. Çalışanların bir arada çalıştıkları bu tür ortamlarda ilişkiler ekibin veya takımın başarısını belirleyen kritik noktalar arasındadır.

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması dolayısıyla her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek temel ölçütleri çalışanlar düzeyinde sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geribildirim



alınmaktadır (Aydın, 2007: 62). Bu ölçütte işbirliği, ilişkileri geliştirme ve çatışma yönetimi gibi alt ölçütler irdelenebilmektedir (Öztürk, 2009: 171).

#### **e- İşin yönetimi**

Kontrol olarak da anılabilen bu ölçüt, planlanan işle ilgili saplamaları izlemek, zamanında müdahalelere yönelik önlemlerin alınmasını ifade etmektedir. Bu ölçütün ölçülmesindeki amaç, farklı seviyelerde etkili yönetimden ne algılandığı ile ne algılanması gerektiği arasındaki fark ortaya konularak etkinlik seviyesinin artırılmasıdır. Alt ölçütlerde işlerin organize edilmesi ve yönetimi, etkili çalışmak, performansın izlenmesi ve kontrolü, süreçlerin izlenmesi, teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek ve iş konusunda yetenekli ve gayretli olmak ölçütleri sorgulanmaktadır (Öztürk, 2009: 171; Dinç, 2005: 72).

#### **f- Üretim ve iş sonuçları**

Günümüzün yüksek rekabet koşullarında ancak; etkili, kaliteli ve müşteri gereksinimlerini karşılayan ürün ve hizmet üreten işletmeler başarılı olabilmektedir. Bu nedenle üretim ve yapılan iş sonuçları, çalışanın performansını değerlemede kullanılacak temel ölçütlerden biridir.

Bu ölçütte işletmenin yaptığı üretimin çalışan temelindeki katkısı sorgulanmaktadır. Ölçüt çalışanın üretimi ne kadar planlayacağı ve ne zaman uygulayacağını bilmesi, başarılı sonuçlar alması ve kararlarında kararlı olması açısından sorgulanmaktadır (Bayram, 2006: 58).

#### **g- Başkalarının yetiştirilmesi**

İş dünyasında işletmeler arasındaki yoğun rekabet, özellikle son dönemlerde çalışanlar arasında da görülmeye başlanmıştır. Örgüt içerisinde yükselme ve ön plana çıkma arzusundan dolayı, çalışanlar bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmamakta ve işyerinde iş arkadaşlarıyla büyük bir rekabete girebilmektedirler. Aynı durum zaman zaman yöneticiler için de geçerli olabilmekte; yöneticiler deneyim ve bilgilerini bilinçli olarak astlarıyla paylaşmamakta ve onları motive edici davranışlarda bulunmamaktadır. Bu

davranışlar bir işletmenin iletişimini ve gelişimini olumsuz etkileyebilecek, sakınılması gereken davranışlardır.

Bireyselliğin ön plana çıktığı son dönem örgütlerinde bilgiler bir sonraki nesillere aktarılamamaktadır. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek; motive edici bir katkı sağlayacaktır. Bu ölçüt bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi, sabırlı ve yardımsever olunması alt ölçütleriyle değerlendirilebilmektedir (Aydın, 2007: 64).

#### **h- Personelin geliştirilmesi**

Bu ölçüt çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynakları bu konuda yönlendirmesi değerlendirilmektedir. Olumlu düşünce yapısına sahip olunması ve iyileştirme için arayış içinde olunması alt ölçütler olarak kabul edilebilmektedir (Özdemir, 2006: 88).

Personelin geliştirilmesi ölçütü özellikle yönetici ve amir pozisyonunda çalışan personel için dikkate alınması gereken bir ölçüttür. Altlarında çalışan personelin eksiklerinin tespit edilmesi, bu eksiklerin tamamlanması ve gelişimi; personelin bağlı bulunduğu yöneticilerin sorumluluğundadır.

Yukarıda bahsedilen performans ölçütleri 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarında genel olarak kullanılan ölçüt ve alt ölçütlerdir. Örgüt yapısına bağlı olarak bazı farklı ölçütler de kullanılabilir. Öztürk (2009) performans değerlendirmesinde ana başlıkları problem çözme, planlama, özgüven ve yönetim becerileri olmak üzere; problem çözümünde yeni fikirler oluşturma, geleceğe yönelik öngörü ve planlama, stres yönetimi ve kendini geliştirme gibi alt ölçütlerin de kullanılabilmesine dikkat çekmektedir.

Değerleme ölçütleri belirlendikten sonra değerlendirme formları oluşturulmaktadır. Öncelikle etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilmektedir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanmaktadır (Bayram, 2006: 58). Beceriler ve davranışların olabildiğince örgüt

amaçları ve mevcut performans sistemi ile uyumlu, gözlemlenebilir, iş davranışlarına odaklı ve işe özel olmasına dikkat edilmeli; çalışanın psikolojik özelliklerini değerlendirmeyen, açık, anlaşılır ve olumlu ifadeler kullanmaya çalışmalıdır (Mamatoğlu, 2008: 148). Hazırlanan formun herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların çalışanlarda soru işareti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir şekilde tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir (Dinç, 2005: 89).

360 derece performans değerlendirme sürecinde, doğru ve kesin veriler elde edebilmek için dikkat edilmesi gereken bir konu da uygulanacak olan anketin süresinin ve soru sayısının belirlenmesidir. Pak'ın (2009) belirttiği üzere hazırlanacak olan ankette çalışanların katılımı, anketin uzunluğu, kullanılacak ölçek türü ve anketin yazılı veya bilgisayar üzerinden mi yapılacağı gibi konulara önem gösterilmelidir. Anket hazırlanırken, anketi cevaplama süresinin çok olmamasına dikkat edilmelidir. 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulanacak anketin 10 ile 15 dakikayla sınırlı kalması önerilmektedir. Böylece alınacak bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği artacaktır (Dinç, 2005: 77–78).

360 derece performans değerlendirme sisteminde kullanılan performans ölçütleri ışığında hazırlanmış bir çalışan değerlendirme formu Ek 1'de yer almaktadır (Yüncü, 2002: 105–106).

#### **2.4.4.3 Değerleyicilerin Seçilmesi**

Bu aşamada değerlemecilerin kimler olacağı tespit edilmektedir. Değerlenecek bireylerin de görüşleri alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözleme şansına sahip tarafların sisteme katılımının sağlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 196).

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulaması sırasında, eldeki verilerin eksiklerini tamamlamak için olabildiğince çok kaynaktan bilgi almaya gereksinim bulunmaktadır. Genel eğilim rakamsal açıdan dört, beş değerlendiricinin olması gerektiğine işaret etmekle birlikte; bu gerçekleştirilemiyorsa geribildirim verirken en az

üç farklı değerlendiricinin olması gerektiği ifade edilmektedir (Mamatoğlu, 2008: 144). Barutçugil (2004) ise çalışanın kendisini değerlendirmesi için sekiz-on iki kişilik bir isim listesi önerdiğini, üst yöneticinin bu kişiler arasından altı-on kişiyi performans değerlemesini yapmak üzere seçtiğini belirtmektedir.

Değerleme yapacak kişilerin seçimi, 360 derece performans değerlendirme sisteminin oldukça önemli bir aşamasıdır. Değerlemecilerin değerlendirilecek çalışanı yakından gözlemleme olanağı olması, çalışanın performansı ve aynı zamanda değerlendirme süreci hakkında fikir sahibi olması gerekmektedir. Bu nedenle değerlendirme yapmak amacıyla seçilen kişilerin konu hakkında eğitilmiş olmaları önemlidir. Yüncü'nün (2002) de bahsettiği üzere, değerlendirme yapmak üzere yanlış kişilerin seçilmesi; değerlendirme sonucunun güvenilirliğini azaltmaktadır.

#### **2.4.4.3.1 360 Derece Performans Değerleme Sisteminde Geribildirim Kaynakları**

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının kimler olabileceği konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre, 360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynakları arasında yöneticiler, aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi bulunmaktadır. Fakat bu tanımda müşterilere yer verilmemiştir. Bir başka yaklaşıma göre ise sisteme müşteriler de dahil edilmelidir. Çünkü müşteriler çok önemli bir bilgi kaynağıdır ve örgüte önemli katkıları bulunmaktadır (Dinç, 2005: 81). Değerleme sürecinde veri kaynakları arasına iç ve dış müşterilerin dahil edilmesi büyük yarar sağlamaktadır.

360 derece iletişim ve değerlendirme sürecinde bireylerin performans verileri, kendi değerlemeleri ve raporları, rapor ettikleri yöneticinin, iş arkadaşlarının (birlikte çalıştıkları takım üyeleri, aynı seviyede çalıştığı iş arkadaşları) ve iç müşterilerinin değerlemesinden oluşmaktadır. Değerleme süreci diğer iş ortaklarının (dış müşteriler, bayi, acente ve tedarikçiler gibi) değerlemesini de kapsayacak şekilde genişletilebilmektedir (Öztürk, 2009: 168).

Çalışmanın izleyen bölümlerinde 360 derece performans değerlendirme sistemindeki veri kaynakları ayrı ayrı ele alınmaktadır.

#### 2.4.4.3.2 Öz Değerleme

360 derece performans değerlendirme sistemi, kişiye kendi kendini değerlendirme fırsatı sunmasından dolayı geleneksel performans değerlemesinden farklıdır. Öz değerlemesini yapan çalışanın performansı hakkında farkındalığı artmakta ve iş yaşamında ilişkide olduğu diğer çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü anlama şansı bulmaktadır.

Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi, onun değerlendirme sürecine dahil olması anlamına gelmektedir. Bu sayede çalışanda değerlendirmenin ortak yapıldığı hissi uyanabilmekte ve böylece yöneticiden gelecek geribildirimle karşı daha açık bir tavır almaktadır. Aynı zamanda çalışanın öz değerlemesi, yöneticinin astının işine ve bu işle ilgili sorunlara daha farklı bir bakış açısı ile bakmasını sağlamaktadır (Luecke, 2010: 104).

Kişinin kendini değerlendirmesi, bireyin kendisine bir hedef saptaması ve o hedefe olan motivasyonunu artırması nedeniyle olumlu bir etkiye sahiptir. Bireyin kendisini değerlendirmesi, onun kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve bireyin kendi değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıdığı hissi ile motivasyonunu artırmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 56).

360 derece performans sisteminde kişinin kendini değerlendirmesi olan öz veya kişisel değerlendirilmenin bazı olumsuz etkileri olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır. Çalışanların, cömertlik etkisi olarak adlandırılan kendi performanslarını daha yüksek puanla değerlendirme eğiliminde oldukları ve bu değerlendirmelerin yönetici değerlendirmeleriyle paralellik göstermediğini iddia eden çalışmalara rastlanabilmektedir. Ancak bu durumun tam tersini gösteren, çalışanların alçakgönüllülük etkisi adı verilen kendilerini düşük puanla değerlendirdikleri eğiliminde olduklarını belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006: 197).

Her türlü koşulda çalışanların kendilerini değerlendirmeleri, onların gelişimleri açısından oldukça yarar sağlamaktadır. Değerleme sonuçları çalışana eksiklerini ve

geliştirilmesi gereken yönlerini göstererek; çalışan için performansını geliştirme konusunda aydınlatıcı olmaktadır.

#### **2.4.4.3.3 Yöneticilerce Değerleme**

360 derece performans değerlendirme ile geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin her ikisinde ortak ve önemli bir role sahip olan değerlendirici, her çalışanın bulunduğu amir ve/veya yöneticidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 54).

Bu uygulama işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk basamak yöneticisi olduğunu inancına dayanmaktadır. Ancak sadece yöneticiler tarafından değerlendirme, hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişmiştir. Günümüzün örgütlerinde ise çok farklı örgüt yapıları bulunmakta; çalışanlar yöneticileri haricinde birçok işgören ile iletişim içerisindedir. Performans değerlemesinde yöneticiler çalışanların performanslarını değerlemede önemli bir rol oynamakla birlikte, yalnız yönetici değerlendirmesi yeterli olmamaktadır.

Uygulamadaki örneklerde değerlemeye yatay ve dikey olarak birden çok yöneticinin katıldığı görülmektedir. Sabuncuoğlu'na (2005) göre değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Değerlemede en önemli rol ilk yöneticiye düştüğü için, o kişinin değerlemesine oransal olarak biraz daha çok ağırlık verilmesinde yarar bulunmaktadır.

Yöneticiler gerek çalışanın iş performansını doğrudan gözlemleyebilmesi, gerekse işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu izleme olanağına sahip olması açısından değerlemeyi gerçekçi ve doğru şekilde yapabilecek kişiler olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yöneticilerin ödül sistemlerini de denetliyor olmaları, onları performans değerlemesinde etkili bir geribildirim kaynağı yapmaktadır (Camgöz ve Alperten, 2006: 195).

Mamatoğlu (2008) çalışanların aldıkları geribildirimler içinde kullanım amacına uygun olarak hangilerini daha çok tercih ettiklerine bakıldığında; yapılan araştırmaların kişinin performans iyileştirmeleri için mevcut üstünün değerlemesini kullanmayı tercih ettiğini gösterdiğini belirtmektedir. Yöneticiler ve amirler tarafından yapılan değerlemeler

genellikle; çalışanlar tarafından kariyer geliştirme ipuçları olarak görülmekte ve yönetsel amaçlar için tercih edilmektedir. Aynı şekilde çalışanların yöneticilerden gelen bilgiye diğer kaynaklardan gelen bilgiye göre daha çok önem verdiği görülmektedir. Bu durumun örgüt yapılarında meydana gelen değişimlere rağmen hala var olan hiyerarşi, çalışanların yöneticilerine olan güveni ve yöneticilerin astları üzerindeki etkisinden kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Ancak yöneticiler tarafından yapılan değerlemelerde bazı durumlarda hatalar da meydana gelebilmektedir. Altında çalışan işgören ile değerlendirme dönemi içinde çok az karşılaşan veya çalışan ile arasında herhangi bir konuda anlaşmazlık olan bir yöneticinin; o çalışan hakkında doğru performans kararları vermesi zor olabilmektedir. Ayrıca Yüncü'nün (2002) de bahsettiği üzere, performans değerlemesine duygularını katarak sağlıklı ve tarafsız bir değerlemeye yapamayan yönetici; performans değerlemesi sürecinin güvenilirliğini sarsabilmektedir.

#### **2.4.4.3.4 İş Arkadaşlarınca Değerleme**

360 derece performans değerlendirme sisteminde çalışanın birlikte çalıştığı iş arkadaşları, üyesi olduğu takım ve ekiplerdeki çalışanlar tarafından sağlanan değerlendirme verileri toplanmaktadır. İş ortamında çalışan ile en çok zaman geçiren kişiler iş arkadaşları olduğundan; iş arkadaşları çalışanın performansı konusunda doğru bilgiler vermek açısından oldukça yararlı bir kaynaktır.

İş arkadaşlarının değerlemesinin özellikle yöneticinin gözlem fırsatı bulamadığı durumlarda önemi artmaktadır.

Çalışma arkadaşlarının 360 derece performans değerlemesinde yer almasının avantajları; iş arkadaşlarının yöneticilere oranla daha gerçekçi performans gözlemi yapması, çalışma arkadaşlarının çalışanın hem teknik hem de kişilerarası ilişkileri hakkında bilgi sahibi olması ve birden çok iş arkadaşının yaptığı değerlemenin tek yönetici tarafından yapılan değerlemeye oranla daha tarafsız olmasıdır (Camgöz ve Alpten, 2006: 197).

Performans değerlemesinde iş arkadaşları tarafından yapılan değerlemenin tahmin geçerliliğinin üstlere göre daha iyi olduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır (Dinç,2005: 84). Ancak iş arkadaşlarının birbirlerini değerlemesinde, grup içindeki ve kişiler arasındaki olumsuzluk ve anlaşmazlıklar nedeniyle; çalışanların birbirlerine olduğundan daha düşük veya yüksek puan vermesi gibi sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunların ortadan kaldırılması için değerlemeyi yapacak kişilerin eğitilmesi, motive edilmesi ve çalışanların değerlemeye tam katılımının sağlanması gerekmektedir (Yüncü, 2002: 47).

Çalışma arkadaşları tarafından yapılan değerlemenin, ücret ya da maaş ayarlamaları gibi kararlarda çok kullanılmadığı; örgütün faaliyet alanını ilgilendiren belirli işlere ilişkin kararların alınması etkili olduğu görülmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 55). Benzer şekilde Mamatoğlu (2008) iş arkadaşlarınca yapılan değerlemenin yönetsel amaçlar için değil, daha çok gelişimsel amaçlar için tercih edildiğini belirtmektedir.

#### **2.4.4.3.5 Astlarca Değerleme**

Bu yöntemle, çalışanlar üstlerinin yönetim ve liderlik özelliklerini değerleme olanağı bulmaktadır. Bir kişinin temsil, iletişim ve liderlik özelliklerini, davranışlarını değerlemede en uygun pozisyona sahip kişiler astlardır. Birçok lider davranışı hakkında astlar, yöneticilere oranla daha doğru ve güvenilir bilgi sağlayabilmektedir (Dinç, 2005: 85).

Astların değerleme sürecine katılmaları, özellikle yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin performansını değerlendirirken yararlı olmaktadır. Yönetici bu sayede altında çalışan işgörenlerin kendisi hakkında ne düşündüğünü, kendisinde geliştirebileceği alanların olup olmadığını görme olanağına sahip olmaktadır.

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, astın performans değerleme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin de astların önerilerinin yararlı olabileceğine inanmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 193).



Araştırmalar yöneticilerin performansı söz konusu olduğunda, astların verdiği geribildirimleri kullanan yöneticilerin performanslarında daha çok iyileşme olduğunu ve başarılarının arttığını göstermektedir (Mamatoğlu, 2008: 145).

Performans değerlemesine astların katılması ile ilgili önemli bir konu gizlilik ilkesidir. Performans değerlemesine katılan astların, yöneticileri hakkında verdiği değerlendirme sonuçlarının yöneticisine genel bir çerçeve içinde, ortalama değerler ile sunulmasında yarar bulunmaktadır. Aksi takdirde çalışan, hazırlayacağı verilerin yöneticisi tarafından bilineceği ve olumsuz karşılanacağı korkusuyla tarafsız davranmayabilmektedir.

#### **2.4.4.3.6 Müşteriler Ve Tedarikçilerce Değerleme**

Müşteriler ve tedarikçiler, işletmenin ürettiği mal veya hizmetin alıcısı veya işletmeye girdi sağlayıcı olarak değil; çalışanlar hakkında değerli geribildirim alınabileceği bir kaynak olarak algılanmaktadır. Müşteriler, çalışanların performanslarının onların beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve onlara sunulan ürün/hizmetin etkinliğine katkısı hakkında geri besleme vermektedirler (Dinç, 2005: 85). Her ne kadar müşteri amaçları, örgütün amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de; müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer ve eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilmektedir. Çalışanların işe ilgisi, müşteriye ve tedarikçiye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi gibi ölçütler bir form aracılığıyla değerlemeye sunulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 193).

Özellikle hizmet sektörü gibi çalışanların performansının nicel verilerle ölçülmesinin zor olduğu ve üretilen hizmetin birincil tüketicisi müşterilerin hizmet hakkındaki görüşlerinin önemli olduğu durumlarda, müşterilerin ve tedarikçilerin performans değerlendirme sistemine katılmalarında yarar bulunmaktadır.

Ancak örgüt dışından olmaları ve örgüt kültürü hakkında çok bilgi sahibi olmamaları nedeniyle müşteriler ve tedarikçilerin performans hakkında verdiği geribildirim, diğer kaynaklardan alınanlardan farklılık göstermektedir (Dinç, 2005: 86). Turgut'un (2001) bahsettiği üzere değerlemenin müşteriler tarafından yapılması, işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olmakla birlikte; müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda, yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkabilmektedir. Bu nedenle

müşteriler ve tedarikçilerden alınan performans verileri ayrı tutulmalı ve bilgi için kullanılmalıdır.

#### **2.4.4.4 Değerleme Yapacak Ve Değerlenecek Kişilerin Eğitimi**

360 derece performans değerlendirme sürecinde, değerlemeciler belirlendikten sonra işletme genelinde değerlendirilecek çalışanlara ve değerlemeyi yapacak kişilere konu ile ilgili gerekli eğitim verilmelidir. Çalışanlara sistemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgi verilmelidir. Böylelikle örgüt içerisinde 360 derece performans değerlemesine uygun bir iklim yaratılmalı; çalışanların sisteme sıcak bakmaları ve anlamaları sağlanmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sistemi, kullanıcılar tarafından sistemin gelişim amaçlı olduğunun kabul edildiği takdirde başarılı olabilmektedir. Değerlenen ve değerleyen çalışanların öncelikle sistemin cezalandırma için değil, eksikleri görme ve geliştirme amaçlı kullanılacağı konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Mamatoğlu'nun (2008) belirttiği gibi sistemin kullanıcılar tarafından sahiplenilmesi için katılımcılara detaylı bir uygulama planının ve sistemin amacı ve verilerin kullanımı için açık yönergeler sunulmalıdır.

Yapılan araştırmalar değerlemecilere eğitim vermenin; onların daha geçerli değerlemeler yaptıklarını sağladığını göstermektedir. Eğitim verilmeden yapılan değerlemeler eksik ve zayıf olacaktır. Bu tür değerlemeler de çalışanların motivasyonunu düşürebilecek ve verimliliği azaltabilecektir. Eğitim sayesinde performans değerlemesinde ortak olarak görülen hatalar aza indirgenebilmektedir (Decenzo ve Robbins, 2002: 288).

Değerleme yapacak kişilere, 360 derece performans sisteminin amacı ve işleyişi, değerlendirme yaparken gizliliğin ve güvenilirliğin nasıl sağlanacağı, sonuçların kimler tarafından ve nasıl kullanılacağı, geribildirim nasıl sağlanacağı, değerlendiricinin sorumluluklarının neler olduğu ve sürecin ne kadar zaman alacağı gibi konularda bilgi verilmelidir (Dinç, 2005: 88).

Sistemin başarılı olması için değerlemeyi yapacak kişiler kadar değerlendirilecek çalışanların da eğitim almaları gerekmektedir. Değerlenen kişiler değerlendirme sonuçlarını nasıl yorumlayacaklarını ve gelen geribildirim yönetici ile nasıl tartışacaklarını; alacakları eğitim sayesinde öğrenmelidir (Yüncü, 2002: 74).

Aynı şekilde değerlendirilecek kişilere geribildirim raporları sağlandığında, öncelikle verilerin yorumlanması sırasında olumsuz geribildirimlerin yol açacağı olumsuz duygularla başa çıkabilecek; daha sonra veriyi kişisel yarara dönüştürerek etkin kişisel gelişim planlarının yapılabilmesini sağlayabilecek bir şekilde verilerin nasıl kullanılacağı anlatılmalıdır (Mamatoğlu, 2008: 150).

#### **2.4.4.5 Verilerin Toplanması Ve Değerlendirilmesi**

360 derece performans değerlendirme sisteminde veri toplama araçları ve değerlendiriciler belirlendikten ve çalışanlar gerekli eğitimleri aldıktan sonra; belirlenen veri toplama araçları değerlendiricilere uygulanmakta ve sonuçlar analiz edilerek çalışanın performansı hakkında ayrıntılı bilgiler elde edilmektedir.

Sistemin başarıyla yürütülmesi değerlendirme aracı tasarlanırken gösterilen özen ve dikkat yanında; verilerin toplanması esnasında sistemin kullanıcılara nasıl sunulduğu ile de yakından ilgilidir. Verilerin doğrudan değerlendiricilerden toplanması (yönetici aracılığı ile yerine), uygulama hakkında soruları cevaplayabilmek için bir çeşit yardım hattının kurulması, istendiği an danışma verecek bir personelin kullanıcılara rehberlik etmesi gibi yöntemler kullanıcıların sisteme daha rahat uyum sağlamalarını ve daha başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır (Mamatoğlu, 2008: 151).

Bu aşamada verilerin toplanması için hazırlanan değerlendirme formları değerlemecilere dağıtılmakta, formlar değerlendirilerek doldurulmakta ve formlar geri toplanmaktadır (Bayram, 2006: 60). Elde edilen verilerin değerlendirilerek, değerlendirilen bireyin kolay şekilde anlaması ve zayıf ve güçlü yönleriyle gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmesi için düzenli bir hale getirilmektedir. Hazırlanacak bir rapor sayesinde elde edilen verilerin, bireye düzenli bir şekilde geribildirim sağlanmaktadır (Dinç, 2005: 89). Oluşturulan raporda çalışanın performansı ile bilgiler, çalışanın güçlü yönleri ve geliştirme gereksinimleri vurgulanmaktadır.

Hazırlanan raporlarda tek tek bireysel değerlendirmeler yerine en düşük, en yüksek ve ortalama göstergeleri sunmak daha yararlı olmaktadır. Böylelikle alıcının, veriden yola çıkarak kimin düşük, kimin yüksek verdiğini düşünmesini önlemek ve gizlilik kurallarına uyarak en kullanışlı veriyi sağlamak mümkün olmaktadır. Raporlar kolay okunabilir, anlaşılabilir, doğru, açık ve üzerinde çalışılabilir bir düzenleme ile değerlemeci ve değerlendirilene sunulmalıdır (Mamatoğlu, 2008: 152).

#### **2.4.4.6 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Geribildirim Verilmesi**

360 derece performans değerlendirme sürecinin bu aşamasında, çalışanın performans değerlemesine katılan değerlendiricilerden toplanan performans verileri yorumlanıp, rapor haline getirildikten sonra; çalışana performansı hakkında geribildirim verilmektedir. Çalışanın bağlı bulunduğu yönetici ve mümkünse insan kaynakları biriminden bir sorumlu çalışan ile performans raporu hakkında bir görüşme yapılmaktadır. Yapılan görüşmenin sonunda çalışan ile ilgili bir performans ve kariyer planı oluşturulmaktadır.

Geribildirim toplantılarının genel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 198):

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

Görüşme bu amaçlar doğrultusunda, görüşmenin esas hedefinin çalışanın gelişim ve kariyer haritasını belirlemek olduğu göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir.

Geribildirim sürecinde problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmeli, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere önem sırası ile yer verilmeli,

nesnel olunmalı ve olumlu desteği hak kazandıran konuların da tartışılması ihmal edilmemelidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 58). Yöneticinin geribildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi; çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır (Camgöz ve Alperden, 2006: 198).

Değerleme görüşmesini dikkatle ve her yönüyle planlamak çok önemlidir. Değerlendirme görüşmesinde görüşmecinin hangi konuları hangi sırayla ele alacağını, görüşme atmosferini nasıl oluşturacağını, hangi hususları ne zaman vurgulayacağını belirleyebilmek için planlama yapması gerekmektedir. Böylece görüşmenin yürütülmesi taraflar için rahat ve sorunsuz olacaktır (Dinç, 2005: 97).

Geribildirim başarılı olabilmesi için temel şart, değerlendirici ile değerlendirilen arasında karşılıklı güvenin oluşturulmasıdır. Geribildirim ancak gizlilik, adalet ve nesnellik sağlandığı koşulda etkili olabilmektedir. İletişim de bu aşamada önemli konulardan biridir. Her iki taraf birbirini dinlemeli; özellikle değerlendirici rahat iletişim sağlamak için destekleyici tutum sergilemelidir (Aydın, 2007: 73). Geribildirim toplantısında çalışanın kendisini savunmacı pozisyonunda hissetmemesi, görüşmenin sıcak ve rahat bir ortamda geçmesi sağlanmalıdır. Çalışanın kendini ifade etmesine fırsat verilmeli; çalışanın performansı beklentilerin altındaysa, bunun nedenleri çalışana da sorulmalıdır. Performans boşluklarını doldurmak için ilk planı yapma fırsatı değerlendirilen çalışana verilmelidir (Luecke, 2010: 106–111). Geribildirimi verecek kişilerin olgunluk düzeyinin yüksek olması ve iletişim tekniklerini bilmeleri; aynı zamanda da geribildirim alan kişinin geribildirimi bir gelişme fırsatı olarak göreceği esneklik ve olgunlukta olması 360 derece performans sisteminin başarılı olmasını sağlayacaktır (Baltaş, 2009: 279).

Geribildirim verilerinin mail yoluyla, bir seminer ya da toplantı aracılığı ile, birebir koçluk ya da kolaylaştırıcı kişi yardımıyla verilmesi bilinen yöntemlerdir. Birebir koçluk yöntemi yöneticinin değerlendirilen çalışana daha çok öneride bulunmasına yardım etmekte ve koçluk yapabilme kabiliyetini artırmaktadır. Ancak bu yöntem oldukça maliyetlidir. Ayrıca katılımcıların karşılıklı geribildirim konusunda birbirlerini destekledikleri başka bir yöntem olan çalıştaylar da; geribildirim vermede kullanılan

yararlı yöntemler arasındadır. Geribildirimlerin dışarıdan bir koç veya yönetici desteği olmadan, verilen doğrudan çalışana sunulması en ucuz yöntem olmakla birlikte; çalışanın veriyi dikkate almamasına yol açarak en etkisiz yöntem olmaktadır (Mamatoğlu, 2008: 152–154).

360 derece performans değerlendirme sürecinde, geribildirim en önemli aşamalardan birisidir. Geribildirim çalışanın eksikleri ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çevresindeki insanlardan fikir ve hem kendisini değerlendirdiği, hem de dışarıdan performansının nasıl algılandığı hakkında geri dönüş aldığı aşamadır. Geribildirim sayesinde çalışan örgüt vizyonu ve misyonu ile kendi gösterdiği performans arasındaki farkları görebilmekte; böylelikle çalışanın örgütle özdeşleşmesi için gerekli adımlar belirlenebilmektedir.

Tüm performans değerlendirme süreçlerinde olduğu gibi, 360 derece performans değerlendirme sisteminde de çalışanın performansının değerlendirme dönemleri içinde izlenmesi gerekmektedir. Yapılan değerlemenin ardından belirli zaman aralıklarında formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 196). Performansı hakkında geribildirim alan çalışanın; aldığı geribildirim doğrultusunda performansında herhangi bir gelişim göstermek için çaba harcıyıp harcamadığı kontrol edilmelidir. Çalışanın performansı izlenmeden, verilen geribildirim yararlı olmamakta; uygulanan 360 derece performans sisteminin ise amacına ulaşamamış olmaktadır.

#### **2.4.5 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Olumlu Yönleri**

360 derece performans sistemi doğru olarak ve sisteme hazır olan yapıya sahip olan bir örgütte uygulandığında birçok yarar sağlamaktadır. Sistemin öncelikli olumlu yönü çalışanlar hakkında birden çok kaynaktan performans verisi alarak, çalışana performansı hakkında geribildirim verme fırsatı sunmasıdır. Böylelikle çalışanın kişisel gelişimine ve buna bağlı olarak örgüt başarısına katkı sağlanmaktadır.

360 derece performans değerlemesinde birden çok değerlendirme grubunun olması verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha nesnel olmasını sağlamaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 56). Birden çok sayıda değerlendiriciden değerlendirme verilerinin alınması başka bir deyişle, tek kişinin yapacağı değerlendirmede ortaya çıkabilecek

duygusallığı önlemektedir. Sabuncuoğlu'nun (2005) belirttiği üzere değerlemenin tek değerlendirici tarafından yapılmaması geribildirim güvenilirliliğini de artırmaktadır. Performans hakkında geribildirim çalışan, yönetici, astlar, iş arkadaşları ve müşterilerden alınması aynı zamanda çalışanın farkındalığını, performans bilgisini, katılımcı yönetim şekillerini ve geribildirimden sonra gelişmiş liderlik performansını da artırmaktadır (Yalçın, 2003: 8–9). Araştırmalar 360 derece performans sisteminin, tek kaynaktan veri toplanarak gerçekleştirilen performans sistemlerine göre; değerlendirici hatalarını azalttığını göstermektedir (Banu ve Umamaheswari, 2009: 66).

Sistemin önemli başka bir yararı da yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine, böylece yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermesidir. Astın yöneticisinin performansı hakkında değerlendirme yapması, ast ve üst arasındaki iletişimi de güçlendirmektedir (Aydın, 2007: 68).

Çalışanların kendilerini, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini değerlendirdikleri 360 derece performans sistemi, çalışanların örgüt süreçlerine katılımını artırmaktadır. Çalışanlar için süreçlere katılım sağlamak, örgüte aidiyet duygusunu geliştirmektedir.

360 derece performans sisteminin örgüte kattığı yararlarından biri de takım çalışmasını güçlendirmesidir. Aynı takım içindeki diğer çalışanların da görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte; çalışanın takım performansına ve takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir (Turgut, 2001: 64). Takım üyeleri, gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve tutarlı davranacaklardır. Oluşan verimli ortamda takım üyelerinin performansı hakkında daha sağlıklı ve geçerli bilgiler sağlandığından, üyelerin katılımları ve katkıları ortaya çıkarılmaktadır (Dinç, 2005: 102). Sistem çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte, ortak bir örgüt kültürü oluşmasına yardımcı olmaktadır.

360 derece performans sisteminin aynı zamanda müşteriler için de olumlu yönleri bulunmaktadır. Performans değerlemesine katılan müşterilerin değerlemesi sayesinde; ürün ve hizmette kalite yükseltilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 197). Ürün ve hizmetteki kalite artışı da müşterilere olumlu gelişme olarak geri dönmektedir.

Sistem örgütte birliktelik ve yeni bir örgüt kültürü meydana getirmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamaya konulmadan önce işletmede yapılan hazırlıklar, işletmenin gelişmesine ve değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Yalçın'ın (2003) belirttiği üzere; 360 derece performans sistemi sayesinde oluşan fikir paylaşımları ve beklentiler, örgüt değerleri ve amaçlarının netleştirilmesi ve paylaşılması için fırsat sunmaktadır.

Camgöz ve Alperden'in (2006) belirttiği gibi 360 derece performans değerlemesi, hem örgüte hem de çalışanlara geribildirim vermesi açısından; yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağı ve örgütün bütün birimlerinin uyum içerisinde çalışmasının güvencesidir.

#### **2.4.6 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Eleştirilen Yönleri**

360 derece performans değerlendirme sistemi, doğru kullanıldığında örgüte birçok yarar sağlamaktadır. Ancak sistemin eleştirilen yönleri ile de karşılaşabilmektedir. Akdoğan ve Demirtaş'ın (2009) belirttikleri gibi, 360 derece performans sisteminin kullanılacağı örgütün yapısına uygun olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemin yanlış kullanımı örgütü risklere sürükleyebilmekte, çalışma ortamında motivasyon ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir.

Öncelikle sistem zaman alan bir süreçtir (Luecke, 2010: 105). Birden çok değerlemeciden değerlendirilenin toplanması ve analiz edilmesi, sistem sürecinin uzun olmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin hemen başarıya ulaşmasını beklememek gerekmekte; örgütün başarıya ulaşması için sistemin, stratejilerin bir parçası olarak görülmesi gerekmektedir (Pak, 2009: 62). Bayram'ın (2006) da vurguladığı üzere, 360 derece performans değerlendirme yöntemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program olarak görülmemelidir. Süreç uzun olduğundan, yapılan değerlendirmelerden henüz sonuç alınmadan örgütte yeni gereksinimler ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda değerlendirme süreci tekrar ele alınmalı ve gözden geçirilmelidir.



Sistemin bir diğer sakıncası, değerleyici sayısı arttığından, değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilmesidir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma olanağı daha çok iken, değerleyici sayısı arttıka hataları gözden kaırma olasılığı artabilmektedir (Turgut, 2001: 64). Ancak diğer taraftan değerleyici sayısının çok olması değerlemenin tarafsızlığını ve güvenilirliğini güçlendirmektedir.

Sistemin bir başka sakıncası ise özellikle otokratik anlayışın hakim olduğu örgütlerde veya aile şirketlerinde uygulanmasının zor olmasıdır. Bu tür örgütlerde astların yöneticileri hakkında değerleme yapmaları tepki ile karşılanabilmektedir (Aydın, 2007: 71). Sistemin başarıya ulaşabilmesi için mutlaka örgüt yapısının sisteme uygun olması gerekmektedir.

360 derece performans değerleme sisteminin bazı eleştirilen yönleri bulunsa da, araştırmalar uygun koşullarda uygulanan sistemlerin oldukça başarılı sonuçlar elde ettiğini; örgütlerin başarılarını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Sistemin örgüt dahilinde kurulabilmesi, planlama ve uygulama aşamaları yoğun bir bilgi birikimi ve çaba gerektiren bir süreçtir. Sistem uygulanmadan önce örgüt yapısı uygun hale getirilip, örgüt hedefleriyle bağdaştırıldığında; süreç daha kolay yürütülebilmektedir. Performans değerleme sistemine katılacak tüm çalışanlar konu hakkında gerekli eğitimleri aldığı takdirde, 360 derece performans değerleme sistemi örgütün başarısını olumlu yönde etkilemektedir. 360 derece performans sistemi, yoğun rekabet ortamı içerisinde fark yaratmak isteyen örgütler için oldukça yararlı bir yöntemdir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LOJİK MODEL İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASININ İYİLEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE DENEMELER

#### 3.1 AMAÇ VE ÖNEM

Bu çalışmanın amacı, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanacak olan veya bu sistemi kullanan ancak etkinliğini artırmayı amaçlayan bir işletme için; sistemi uygulamadan önce bir ön hazırlık yapmak, performans değerlendirme sistemi hakkında bir çerçeve oluşturmak ve performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları çözmek için bir yol haritası belirlemek amacıyla lojik modelden yararlanma aşamalarını belirlemektir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin daha yararlı sonuçlar vermesi ve farklı düzeylerde karşılaşılabilecek sorunlara çözüm bulabilmek için, uygulamadan önce lojik model aracılığı ile sistem hakkında belirleyici bir yol haritası çizilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayacak olan bir işletme için “stratejik”, “işlevsel” ve “operasyonel” düzeylerde lojik modeller oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu yolla işletmeler için uygulaması zor bir süreç olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin; uygulamaya geçilmeden önce lojik model kullanılarak tüm katılımcılar ile birlikte kapsamlı bir şekilde ele alınarak sisteme hazırlık aşamasının tamamlanmasına yardımcı olunması amaçlanmaktadır.

Yapılan ön alan araştırmasında ulusal ve uluslararası alanyazınında 360 derece performans değerlendirme sistemi ve lojik modelin bir arada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın hem Türkiye bilimsel yazınına lojik model konusu ile ilgili bir uygulama katkısı sağlamak; hem de iki konuyu birden kapsayan yeni bir çalışma ortaya koymak açısından önemi bulunmaktadır. Ayrıca bu uygulamanın; işletmelerde performans değerlendirme sisteminin çalışanlarca ve uygulamayı yapanlarca daha iyi anlaşılması, iyi iletişimin sağlanması ve olası sorunların daha ortaya çıkmadan önlenmesi bağlamında önaktif olunmasını sağlayacağı öngörülmektedir.

### 3.2 ARAŞTIRMA SORULARI

Bu çalışma ile bir işletmede lojik model kullanılarak öncelikle; 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkin ve etkili uygulanması sağlanabilir mi?, Lojik model 360 derece performans değerlendirme sistemi için bir ön hazırlık aşaması, bir yol gösterici olabilir mi?, Lojik model sayesinde 360 derece performans sisteminin uygulanması ve yararları sadece uygulayıcı değil, tüm katılımcılar tarafından daha rahat anlaşılır mı? sorularına yanıt bulunması amaçlanmaktadır. 360 derece performans değerlemesi sistemi uygulayacak olan bir işletmenin; performans değerlendirme sisteminin hazırlık aşamasını lojik model ile tasarlama yoluyla bir yol haritası çizerek, stratejik düzeyde sistemi daha etkili bir şekilde uygulayacağı öngörülmektedir. Lojik model kullanılarak uygulanacak bir 360 derece performans değerlemesinde, değerlemeye dahil olacak tüm katılımcılar, tüm sürece dahil olacağından, sistemin daha açık ve net olarak anlaşılacağı ve daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca lojik model aracılığı ile tasarlanacak 360 derece performans değerlendirme sisteminin, işletme genelinde çalışanlar arası ve ast-üst ilişkileri bakımından iletişimi artıracığı beklenmektedir.

Ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemine sahip bir işletmenin “işlevsel” düzeyde karşılaşılabileceği bir sorun olan yetersiz kariyer planlamasının lojik model aracılığı ile düzeltilip düzeltilemeyeceği ve bu soruna yönelik çözüm haritası oluşturulup oluşturulamayacağı sorusu ele alınmaktadır.

Son olarak stratejik ve işlevsel düzeylere ilaveten insan kaynakları yönetiminde operasyonel düzeyde bir sorun olarak karşılaşılabilen bir sorun olarak çalışanların 360 derece performans sistemini benimseyememeleri sorununa, bir lojik model oluşturularak çözüm bulunup bulunamayacağı sorusu ele alınmaktadır.

### 3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Oldukça karmaşık ve zorlu bir süreç olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulamaya konulmadan önce detaylı ve doğru bir biçimde planlanması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın hareket noktasını oluşturan araştırma hipotezleri şöyle sıralanabilir:

- 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce bir lojik model oluşturmak bir yol haritası görevi görür.
- 360 derece performans değerlendirme sisteminin hazırlık aşamasında ve uygulanma sürecinde bir lojik model tasarlanması uygulamanın etkinliğini ve etkililiğini artırır.
- Lojik model kullanılarak uygulanacak bir 360 derece performans değerlemesi, değerlemeye dahil olacak tüm katılımcılar tüm sürece dahil olacağından, sistem daha açık ve net olarak anlaşılır ve daha yararlı olur.

### 3.4 YÖNTEM

Çalışmada öncelikle yapılan bir alanyazın çalışmasından sonra 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanacak bir işletme için stratejik, işlevsel ve operasyonel düzeylerde kullanılmak üzere performans değerlendirme sistemine yönelik üç adet lojik model oluşturulmuştur. Çalışma 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayacak olan bir işletmenin, uygulama sürecinde karşılaşılabileceği olası durumlar doğrultusunda oluşturulan senaryolara dayanmaktadır.

İlk senaryoda 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanacak olan bir işletmenin stratejik düzeyde, sistemi daha etkin hale getirebilmesini amaçlayan bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan ikinci lojik model, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanacak olan bir işletmenin işlevsel boyutta karşılaşılabileceği sorunlardan biri olan yetersiz kariyer planlaması üzerinde odaklanmaktadır. Bu model ile kariyer planlaması yetersiz olan işletmenin bu soruna yönelik eylemlerini içeren bir lojik model tasarlanmıştır. Üçüncü lojik model ise, işletmedeki operasyonel düzeyde ortaya çıkabilecek bir sorun doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu aşamada 360 derece performans değerlemesi sistemi kullanılacak olan bir işletmede, değerlendirme sisteminin çalışanlarca benimsenememesi ve sistemin sadece bir ödül-ceza sistemi olarak algılanması sorunuyla karşılaşıldığı durumda yararlanılabilecek bir lojik model oluşturulmuştur.

### 3.5 ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada yöntem bölümünde de belirtildiği gibi 360 derece performans değerlemesinde olası senaryolar dikkate alınarak sorunların çözümüne yönelik üç ayrı lojik model tasarlanmaya çalışılmıştır. Ancak zaman kısıtı nedeniyle bu modellerin bir alan çalışması uygulaması gerçekleştirilememiştir.

### 3.6 LOJİK MODEL OLUŞTURMA AŞAMALARI

Bu bölümde 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanacak olan bir örgüt için, uygulamaya geçilmeden önce sisteme dair yol haritası çıkartacak, işletmenin karşılaşılabileceği üç farklı düzeydeki olası sorun senaryoları dahilinde üç ayrı lojik model tasarlanmaya çalışılmıştır.

Üç ayrı senaryo kapsamında oluşturulan lojik modellerde Bölüm 1.8’de ele alınan lojik model oluşturma aşamaları izlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik lojik model oluşturma aşamaları şu şekilde belirlenmiştir:

- Hangi model türünün kullanılacağı belirlenmesi
- Lojik modelin amacının belirlenmesi
- Lojik modelin kimler tarafından kullanılacağı belirlenmesi
- Mevcut durumun analiz edilmesi
- Arzulanan sonuçların (amaçların) belirlenmesi
- Faaliyetlerin belirlenmesi
- Girdilerin belirlenmesi
- Dışsal faktörler ve varsayımların belirlenmesi
- Modelin görsel şeklinin oluşturulması

360 derece performans değerlemesine dair lojik modellerin tasarlanmasına geçilmeden önce, işletmede öncelikli olarak yapılacak eylem; yönetimce süreci başlatma kararının alınması ve ilgili birimlere konu ile ilgili yetki ve görev devrinin yapılmasıdır. Bu süreçte yetkili birim insan kaynakları bölümü olarak belirlenebilmektedir. Süreci yönetecek birimlere gerekli yetkiler verildikten sonra 360 derece performans değerlendirme sistemine dair lojik modelin oluşturulmasına geçilecektir.

Bu aşamalar izlenerek uygun lojik model oluşturulduktan sonra, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulaması ve gerekirse düzeltmeler ve iyileştirmelerin yapılması uygun olabilmektedir.

Oluşturulacak modellerde hangi lojik model yaklaşımının benimseneceği belirlendikten sonra; lojik model oluşturma aşamaları izlenerek stratejik, işlevsel ve operasyonel düzeylerde üç ayrı lojik model oluşturulmuştur.

Stratejik düzeyde lojik model tasarlanırken, 360 derece performans değerlendirme sisteminin hazırlık aşamaları; işlevsel ve operasyonel düzeylerde oluşturulan lojik modellerde ise sorunları çözmeye yönelik öğeler modele dahil edilmiştir.

### **3.7 HANGİ MODEL TÜRÜNÜN KULLANILACAĞININ BELİRLENMESİ**

Lojik model öğeleri belirlenmeden önce, hangi model türünün kullanılacağına karar verilmesi uygun olmaktadır. Araştırmanın ilk Bölümünde belirtildiği üzere lojik model türleri, model öğelerine yaklaşımları açısından farklılık göstermektedir. Bölüm 1.7’de belirtildiği üzere, lojik model türleri W. K. Kellogg Vakfı yaklaşımları, United Way of America ve ATM yaklaşımları olmak üzere üç farklı bakış açısı içermektedir.

ATM yaklaşımında projeyi uygulayacak kişi, projenin hayata geçirilebilmesi için kaynakları zorunlu olarak sağlamak durumundadır. Bu nedenle ATM yaklaşımı ile tasarlanan lojik modellerde kaynaklar model öğesi olarak gösterilmemektedir. Oysa 360 derece performans değerlendirme sisteminde katılımcılar büyük rol oynamaktadır. Lojik model tasarlanırken bu katılımcıların önemle ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada ATM yaklaşımının kullanılması uygun bulunmamıştır.

Bölüm 1.7.1’de söz edilen W. K. Kellogg Vakfı yaklaşımları kuram, faaliyet ve sonuç yaklaşım modelleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Kuram yaklaşım modeli programın neden ve nasıl yürütüleceği üzerinde durarak, programın plan ve değişim süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak araştırmanın amacı 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artırmak olduğundan; lojik modelde ele alınacak faaliyet, sonuç ve hedefler de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle kuram yaklaşımının kullanılması, sonuçların üzerinde yeteri kadar durulamayacağı düşüncesiyle uygun

bulunmamıştır. Faaliyet yaklaşımı modeli, programın neyi yapmayı amaçladığını ve program hedefleri için hangi faaliyetlerin daha önemli olduğunu irdelemektedir. Bu araştırmada faaliyetler büyük öneme sahiptir, ancak araştırma kapsamında oluşturulacak lojik modellerde tüm öğelere önem gösterilmesi gerekmektedir. Bu nedenle ağırlıklı olarak faaliyetlere odaklanan bu yaklaşım da yetersiz bulunmuştur.

United Way of America yaklaşımı ise W. K. Kellogg Vakfı yaklaşımlarına benzemekle birlikte her öğeyi bir öncekinin çıktısı saymaktadır. Bölüm 1.7.2’de belirtildiği üzere, modelde faaliyetler girdilerin ilk alınan ürünleridir ve bir değişim yaratabilmek için program tarafından gerçekleştirilen süreçlerdir. Çıktılar faaliyetlerin ürünü, sonuçlar ise programdan elde edilen yararlardır. Bu çalışmada, lojik modele dahil edilecek sonuç ve faaliyetler öğeleri arasında ve faaliyetler ve girdiler öğeleri arasında bu şekilde bir ilişkiden bahsedilebilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemine dahil olacak katılımcılar araştırmadaki lojik modellerde girdi ögesi olarak faaliyetleri gerçekleştirecekler; böylelikle faaliyetler girdi ögesinin bir çıktısı olarak kabul edilebilecektir. Bu açıdan United Way of America yaklaşımı, bu araştırma için uygun kabul edilebilmektedir.

W. K. Kellogg Vakfı yaklaşımlarından sonuç yaklaşımı modeli ise, programın erken çıktılarını planlama ve kaynak ile faaliyetleri bu çıktılarla ilişkilendirme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başka bir deyişle sonuç yaklaşımı modelinin, uygulanacak programa dahil edilen tüm öğeler üzerine odaklandığı ve bu öğeler arasındaki bağlantıları irdelediği belirtilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde, uygulamanın başarılı olması için etkin bir faaliyetler dizisi kullanılmalıdır. Bu nedenle bu sisteme dair lojik model, hem faaliyetler hem de sonuçlar üzerinde yoğunlaşmalıdır. Bu araştırma için, faaliyet ve kaynakları birbirine bağlayarak; sadece faaliyetlerin uygulanıp uygulanmadığını değil, aynı zamanda bu faaliyetlerin istenilen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını irdeleyen yaklaşım olan sonuç yaklaşımı modeli uygun olabilmektedir. Böylelikle bu araştırmada oluşturulacak lojik modeller için W. K. Kellogg Vakfı “Sonuç yaklaşımı” ve “United Way of America yaklaşımı” uygun bulunmuştur.

### **3.8 STRATEJİK DÜZEYDE LOJİK MODEL OLUŞTURULMASI**

Çalışmanın bu Bölümünde 360 derece performans değerlendirme sistemini ilk kez kullanacak olan veya sistemi kullanan ancak yeterli etkinliği sağlayamayan bir işletme doğrultusunda; 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkinliğinin artırılmasını öngören bir lojik model oluşturulmuştur. Performans değerlendirme sisteminin bir işletme için büyük önem taşıyan ve işletmenin verimini doğrudan etkileyen bir süreç olduğu düşünülerek; işletmede uygulanacak performans değerlendirme sistemine dair oluşturulacak lojik modelin stratejik düzeyde bir faaliyet olacağı öngörülmüştür. Oluşturulan senaryoda işletmenin mevcut performans değerlendirme sisteminin yetersiz ve başarısız olduğu, çalışanların düşük performansa sahip olduğu ve örgüt genelinde iletişimin yetersiz olduğu varsayılmıştır. Bu senaryo kapsamında mevcut sistemi iyileştirmek adına, araştırmanın devamında söz edilen aşamalar izlenerek; 360 derece performans değerlendirme sistemi sürecini yansıtan bir lojik model oluşturulmuştur.

#### **3.8.1 Lojik Modelin Amacının Belirlenmesi**

Öncelikle çalışanlar ve yöneticiler ile birlikte yapılacak toplantıda lojik modelin kullanım amacının netleştirilmesi uygun bulunmaktadır. Lojik modelin neden kullanılacağı ve lojik modelden beklenen yararlar hakkında çalışanlara detaylı bilgi verilmesi yararlı olacaktır.

Bu araştırmada stratejik düzeyde lojik modelin temel kullanım amacı, 360 derece performans değerlendirme sisteminin model aracılığı ile etkililiğinin artmasını sağlamak ve daha verimli bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaktır. Lojik model kullanılarak 360 derece performans değerlendirme sistemi daha iyi planlanabileceği için; sistemin uygulaması daha rahat ve başarılı olabilecektir. Lojik model aracılığı ile işletme genelinde iletişim artırılabilir ve güven ortamı oluşturulabilecektir. Çalışanlar 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında detaylı bilgi sahibi olabilecektir. Böylelikle performans değerlendirme sürecinde ve sistemi oluşturma sürecinde oluşan hatalar aza indirgenebilecektir.



### 3.8.2 Lojik Modelin Kimler Tarafından Kullanılacağını Belirlenmesi

360 derece performans sistemine dair lojik modeller performans değerlendirme sürecine katılacak kişiler ile birlikte düzenlenecek toplantılar ile oluşturulabilmektedir. Gerekli görüldüğü takdirde, çalışanların lojik model hakkında bilgilerini ve işletmeye sağlayabileceği yararları irdelemek amacıyla anket uygulamasından yararlanılabilmektedir.

Lojik modeli oluşturma sürecine dahil olacak ve lojik modeli kullanacak kişiler, 360 derece performans değerlemesi sistemine katılacak kişiler olmalıdır. Araştırmanın önceki bölümlerinde söz edildiği üzere; 360 derece performans değerlendirme sisteminin hazırlık aşamasında değerlendirilecek çalışanlara ve değerleyicilere sistem hakkında bilgi içeren bir eğitim verilmesi gerekmektedir. Bu eğitim aşaması değerlendirici ve değerlendirilenler ile birlikte gerçekleştirilen lojik model oluşturma toplantılarında gerçekleştirilebilir.

Lojik model oluşturma sürecine mümkünse 360 derece performans değerlendirme sistemine katılacak tüm değerlendirilenler ve değerlendiricilerin dahil edilmesi uygun olacaktır. Çalışan sayısının çok olduğu ve tüm çalışanların bu sürece katılmasının zor olduğu durumlarda ise; çalışma birimleri, takımlar veya ekiplerden temsilciler seçilerek sürece katılmaları sağlanabilir. Diğer çalışanlar bu temsilciler aracılığı ile süreç hakkında bilgilendirilebilir.

360 derece performans değerlendirme sistemine katılacak kişilerin lojik model oluşturma sürecine katılması, hem değerlendirme sisteminin iyi anlaşılması, hem değerlendirilenlerin sisteme katkılarının sağlanması ve sonuçta da sistemin uygulanması kolaylığı ile birlikte iletişimi de artırması açısından çok önemli katkılar sağlayabilir. Bu süreçte katılımcılar 360 derece performans değerlendirme sisteminin amaçlarını ve yararlarını daha iyi anlayacaklardır. Lojik modelin ne amaçla ve nasıl kullanılacağını net bir şekilde anlaşılması, 360 derece performans değerlendirme sisteminin işleyişinin doğru olarak anlaşılmasını; dolayısıyla sistemin başarılı olmasını sağlayacaktır.

### 3.8.3 Mevcut Durumun Analiz Edilmesi

Önceden söz edildiği gibi mevcut durum analizi lojik modellerde kullanılabilen öğeler arasında yer almaktadır. Durum analizinde problemin kimleri etkilediği ve bu problemde kimlerin etkilendiği, bu probleme kimlerin katıldığı veya katılabileceği ve problemi etkileyebilecek etkenler belirlenmelidir.

360 derece performans sistemini tasarlayacak lojik modelin öğelerinin belirlenmesine geçilmeden önce örgüt; çalışan performansı, mevcut performans değerlendirme sistemi, örgüt yapısı ve sisteme elverişlilik gibi boyutlar bakımından da gözden geçirilmelidir. Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini özümsemiş olmaları ve lojik modelin yararlarına inanmış olmaları uygulamanın başarısını artıracak etkenler arasındadır. Bu nedenle lojik model oluşturulmadan ve 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamadan önce, mutlaka örgüt genelinde var olan durum incelenmelidir. Durum ögesi lojik modele dahil edilebilmektedir. İşletmede uygulamada olan bir performans değerlendirme sistemi varsa, sistemin eksik yanları ve sistem ile ilgili problemler ve yeni sisteme gereksinimi doğuran nedenler belirlenmelidir.

Bu çalışmada oluşturulacak lojik model 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanmayan veya sistemi kullanan ama etkinliğini artırmak isteyen örgütler için tasarlanmaktadır. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme sistemini benimseyecek veya geliştirecek olan işletmelerde, mevcut durum unsuru yetersiz ve etkin olmayan bir performans değerlendirme sistemine sahip olmak, düşük performanslı çalışanlar ve örgütte iletişimin yaygın olmaması olarak tanımlanabilmektedir.

### 3.8.4 Arzulanan Sonuçların (Amaçların) Belirlenmesi

Bu aşamada lojik modeli tasarlanacak program ile elde edilmek istenilen sonuçlar ve uzun vadeli etkiler belirlenmelidir. Program sayesinde ulaşılması arzulanan sonuçlar belirlenirken, programın çıktılarını da belirlemek mümkün olacaktır.

Bölüm 1.3'te belirtildiği gibi lojik modele dahil edilecek sonuçlar, program katılımcılarının veya programdan etkilenebilecek kişilerde meydana gelen davranış, yetenek, durum veya bilinç bakımından değişimleri ifade etmektedir. Bu araştırmada

model oluşturulurken belirlenecek sonuçlar, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayarak işletmede meydana getirilmek istenilen değişimler ve iyileştirmeler olacaktır. Arzulanan sonuçlar belirlenirken, öncelikle asıl ulaşılmak istenilen hedefler yani uzun vadeli sonuçlar belirlenmiş; daha sonra sırasıyla orta vadeli ve kısa vadeli sonuçlar ve çıktılar belirlenmiştir.

Lojik modelde kullanılacak uzun vadeli sonuçlar, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanarak ulaşılmak istenilen hedefleri kapsayacaktır. Hedefler Bölüm 2.4.5'te söz edilen, 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılarak elde edilen avantajlar ışığında belirlenmiştir. Öncelikli olarak lojik model ve 360 derece performans değerlendirme kullanarak örgüt amaçlarına ulaşılması amaçlanmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sistemi ile yüksek performanslı çalışanlar ve dolayısı ile temel performans ölçütlerinde iyileşme elde edilmek istenmektedir. Lojik modele dahil edilecek uzun vadeli sonuçlar gelişen ve öğrenen çalışanlar, yüksek performanslı personel ve süreçlere katılımları sağlanan çalışanlarda yüksek aidiyet duygusunun gelişmesi olarak tanımlanabilmektedir. Süreç sonunda temel performans ölçütlerinde iyileşmeyi sağlamak ise; 360 derece performans değerlendirme sisteminin daha uzun vadede görülecek sonuçları olarak belirlenebilir.

Lojik modelde kullanılacak bir diğer sonuç ögesi olan orta vadeli sonuçlar arasında; personelin performansında artış, işletmede çalışanlar arası iletişimde artış, ast-üst iletişimde artış, daha etkili takım çalışması, sinerji ve değerlemede yapılan hatalarda azalma unsurları sayılabilmektedir. Performansındaki eksiklikler ve gelişime açık yönleri hakkında çalışanlara geribildirim verilmesi; çalışana kendini geliştirme olanağı sunduğundan; işgörenlerin performansında artış meydana gelecektir. Değerleyici ve değerlendirilen kişilerin birbirleri hakkında performans değerlemesi yapmaları; çalışanlar arasında takım çalışmasını ve sinerjiyi artıracaktır. Aynı şekilde 360 derece değerlendirme hem ast-üst ilişkileri, hem de çalışanlar arası ilişkilerde iletişimi artıracaktır. Değerleme hatalarındaki azalmanın sonucunda ulaşılan güvenilir bir performans değerlendirme süreci, sistemin kısa vadeli sonuçları arasında sayılabilir. Belirlenen tüm bu hedeflere ulaşmak ise etkin bir performans sistemine sahip olmayı beraberinde getirecektir.

Değerleme kaynaklarından elde edilen performans değerlendirme verilerinden derlenen bilgiler ışığında belirlenen oluşturulan personel eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi sürecin kısa vadeli sonuçları arasındadır. Kısa vadeli sonuçlar aynı zamanda eğitim ve gelişim gereksinimleri doğrultusunda hazırlanacak planları da kapsamaktadır. 360 derece performans değerlemesi sonucunda kısa dönemde oluşacak değişimlerden biri de personelin diğer çalışanların beklentileri hakkındaki farkındalığının artmasıdır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin kısa vadeli sonuçlarından biri olan değerlemede yapılan hatalarda azalma sonucu ise, çalışanların konu hakkında eğitilmeleri ve değerlemenin birden çok kaynak tarafından yapılmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Geribildirim faaliyetleri sayesinde ise değerlendiricilerde koçluk ve liderlik becerilerinin gelişmesi de 360 derece performans değerlendirme sisteminin kısa vadeli sonuçlarındandır. Faaliyetlerin uygulanması sonucunda elde edilecek çalışan memnuniyeti de kısa vadeli sonuçlar arasında yer alabilir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin öncelikli amacı çalışanlar hakkında birden çok kaynaktan alınan performans bilgisi elde etmek ve performans hakkında geribildirim vermektir. Birden çok kaynaktan veri alınması ile verilecek geribildirim daha kapsamlı ve nesnel olacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sürecine tüm çalışanların katılması ve geribildirim sayesinde iletişimin artması ve sürecin şeffaf olması sağlanacaktır. Söz edilen bu performans değerlendirme sonuçları, sürecin ilk çıktıları olarak kabul edilebilmektedir. Değerleyicilerin geribildirim verdikleri değerlendirilenlerden alınan tepkiler de çıktılar olarak belirlenebilir.

Belirlenen bu çıktılar ve asıl ulaşılmak istenilen hedefler ışığında, lojik modelin sonuç ögesi oluşturulmaktadır. Sonuçların kısa, orta ve uzun erimli olmak üzere üç ana bölümde ele alınması doğru olacaktır.

### **3.8.5 Faaliyetlerin Belirlenmesi**

Bu aşamada program sonucunda ulaşılmak istenen sonuçları ve çıktıları elde etmek için yapılması gereken faaliyetler belirlenmelidir. Faaliyetler belirlenirken çıktı ve

sonuçlarla ilişkilerin de ele alınması; hangi faaliyetlerin hangi sonuç ve çıktıları sağlayacağı belirlenmesi uygun olacaktır.

Tasarlanan lojik modele dahil edilecek faaliyetler, Bölüm 2.4.4'te belirtilen 360 derece performans değerlendirme sistemi sürecinde yapılması gereken faaliyetler olacaktır.

360 derece performans değerlendirme sürecinde performans değerlendirme ölçütlerinin ve veri toplama yönteminin ilk önce yapılacak hazırlık toplantısında belirlenmesi uygun olabilmektedir. Bu hazırlık toplantısı, süreci yönetecek ve kontrol edecek birim olan insan kaynakları bölümü tarafından düzenlenebilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sisteminde; sisteme katılacak değerlendirici ve değerlendirilenlerin seçimi ve eğitimi gibi yapılan ön çalışmalar, değerlemenin yapılması ve geribildirim aşamaları lojik modelin faaliyetler ögesine yazılacaktır. Çalışan sayısının çok olması durumunda sürece katılacak ekiplerin belirlenmesi de faaliyetler ögesi içinde yer alacaktır. Aynı zamanda değerlendirme formlarının hazırlanması, değerlendiricilere dağıtılması, formların doldurulması ve geribildirim raporlarının yazılması gibi aşamalar da lojik modelde faaliyetler ögesi içerisinde yer alabilir. Ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulandıktan sonra sürecin kontrol edilmesinde yarar bulunmaktadır. Bu nedenle sürecin kontrolü unsurunun da lojik modelde faaliyetler ögesi arasında yer alması uygun bulunmuştur.

### **3.8.6 Girdilerin Belirlenmesi**

Lojik model ile tasarlanacak programın arzu edilen sonuçları ve bu sonuçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler belirlendikten sonra; bu faaliyetlerin hangi girdiler ile yapılacağı belirlenecektir. 360 derece performans değerlendirme sistemi için oluşturulacak lojik modelde belirlenmesi gereken başlıca girdiler, sisteme dahil olacak tüm katılımcılardır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirilecek kişiler iş dolayısı ile ilişkide oldukları kişiler tarafından değerlendirilmektedir. Değerlenecek çalışan, yöneticisi, çalışma arkadaşları, üstleri ve müşteriler/iç müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde ayrıca çalışan kendi performansını değerlendirmektedir. Bu nedenle oluşturulacak lojik modelde çalışanın

kendisi, yöneticisi, çalışma arkadaşları, astları ve müşteriler olmak üzere değerlendirme sistemine katılacak tüm kişilerin girdi ögesi içinde yer alması uygun bulunmuştur.

Eğer 360 derece performans değerlendirme sistemi işletme içinde bölüm ve birimler anlamında ayrı süreçler halinde uygulanacaksa; oluşturulacak lojik modellerin değerlemenin yapılacağı birimlerdeki katılımcıları kapsamı gerekmektedir. Örneğin satış birimi personeli için yapılacak 360 derece performans değerlemede girdiler satış personeli ve satış bölümü yöneticisi olarak belirlenebilirken; üretim bölümü performans değerlemesi için girdilerde üretim personeli ve iç müşteriler gibi unsurlar yer alabilmektedir. Çalışan sayısı çok olan işletmeler için lojik modeli bu şekilde uygulamak daha yararlı olabilecektir.

360 derece performans değerlendirme sistemi zaman alıcı bir süreçtir. Sürece katılacak kişilerin eğitimi, performans değerlemelerinin yapılması ve geribildirim verilmesi kısa sürmeyen bir süreçtir. Aynı zamanda bu süreç doğal olarak işletmeye belli bir maliyet de getirmektedir. Bu nedenle lojik model girdileri arasında maliyet ve zaman unsurları da eklenebilir. Değerlemenin yapılacağı materyaller de (formlar veya bilgisayar üzerinde kullanılacak yöntemler) girdiler ögesi altında yer alabilir.

Girdiler, faaliyetler, çıktılar ve sonuçlar Tablo 3. 1'deki gibi listelenebilmektedir:

| GİRDİLER   | FAALİYETLER   | ÇIKTILAR  | KISA VADELİ SONUÇLAR                                     | ORTA VADELİ SONUÇLAR  | UZUN VADELİ SONUÇLAR                                  |
|--|---|---|--|---|---|
| 1. Değerlendirenler<br>-Çalışanlar<br>-Üstler<br>-Astlar<br>-İş arkadaşları<br>-Müşteriler | 1. İnsan Kaynakları Birimince hazırlık toplantısı yapılması | 1. Personel hakkında çok kaynaklı detaylı bilgi | 1. Eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi      | 1. Personel performansında artış                            | 1. Yüksek performanslı, öğrenen ve gelişen çalışanlar |
| 2. 360 derece performans değerlendirme sistemi ve değerlendirme materyali                  | 2. Değerlenen ve değerlendirici ekiplerinin Seçimi          | 2. Nesnel performans verileri                   | 2. Eğitim-gelişim gereksinimlerini tamamlama planları    | 2. Çalışanlar arası iletişimde iyileşme                     | 2. İşletmeye aidiyet duygusunun artması               |
| 3. Zaman   | 3. Değerlenen ve değerlendirici ekiplerinin eğitimi         | 3. Şeffaf performans değerlendirme süreci       | 3. Diğer çalışanların beklentileri konusunda farkındalık | 3. Ast-üst iletişimde artış                                 | 3. Temel performans ölçütlerinde iyileşme             |
| 4. Finansal kaynak   | 4. Değerleme formlarının hazırlanması                       | 4. Geribildirim sayesinde artan iletişim        | 4. Koçluk ve liderlik becerilerinin gelişmesi            | 4. Etkili takım çalışması                                   | 4. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi               |
|  | 5. Değerleme formlarının dağıtılması                        | 5. Geribildirim sonucu alınan tepkiler          | 5. Değerleme hatalarında azalma                          | 5. Sinerji  |   |
|  | 6. Değerleme formlarının doldurulması                       |   | 6. Çalışan memnuniyetinin sağlanması                     | 6. Güvenilir performans değerlendirme süreci                |   |
|  | 7. Geribildirim raporlarının hazırlanması                   |   |  | 7. Etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmak |   |
|  | 8. Geribildirim verilmesi                                   |   |  |   |   |
|  | 9. Sürecin kontrol edilmesi                                 |   |  |   |   |

Tablo 3. 1: Stratejik Düzeyde 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Girdi, Faaliyet, Çıktı ve Sonuç Tablosu

### 3.8.7 Varsayımlar ve Dışsal Faktörlerin Belirlenmesi

Lojik model oluştururken varsayımları belirlemek program, katılımcılar ve programın işleyişi hakkındaki görüşleri ortaya çıkarmaktır. Problemin daha iyi anlaşılması ve uygun faaliyetlerin yapılabilmesi için varsayımların belirlenmesi önemlidir.

Bu çalışmada oluşturulacak lojik model için belirlenecek varsayımlar, program sonucunda elde edilmek istenilen sonuçlar doğrultusunda belirlenmiştir. Araştırmada 360 derece performans değerlemesinin çalışanların performansını ve işletme verimliliğini yükselteceği ve örgüt içi iletişimi artıracacağı düşünülmektedir. Bu nedenle lojik modelde belirtilecek varsayımlar şu şekilde belirlenmiştir:

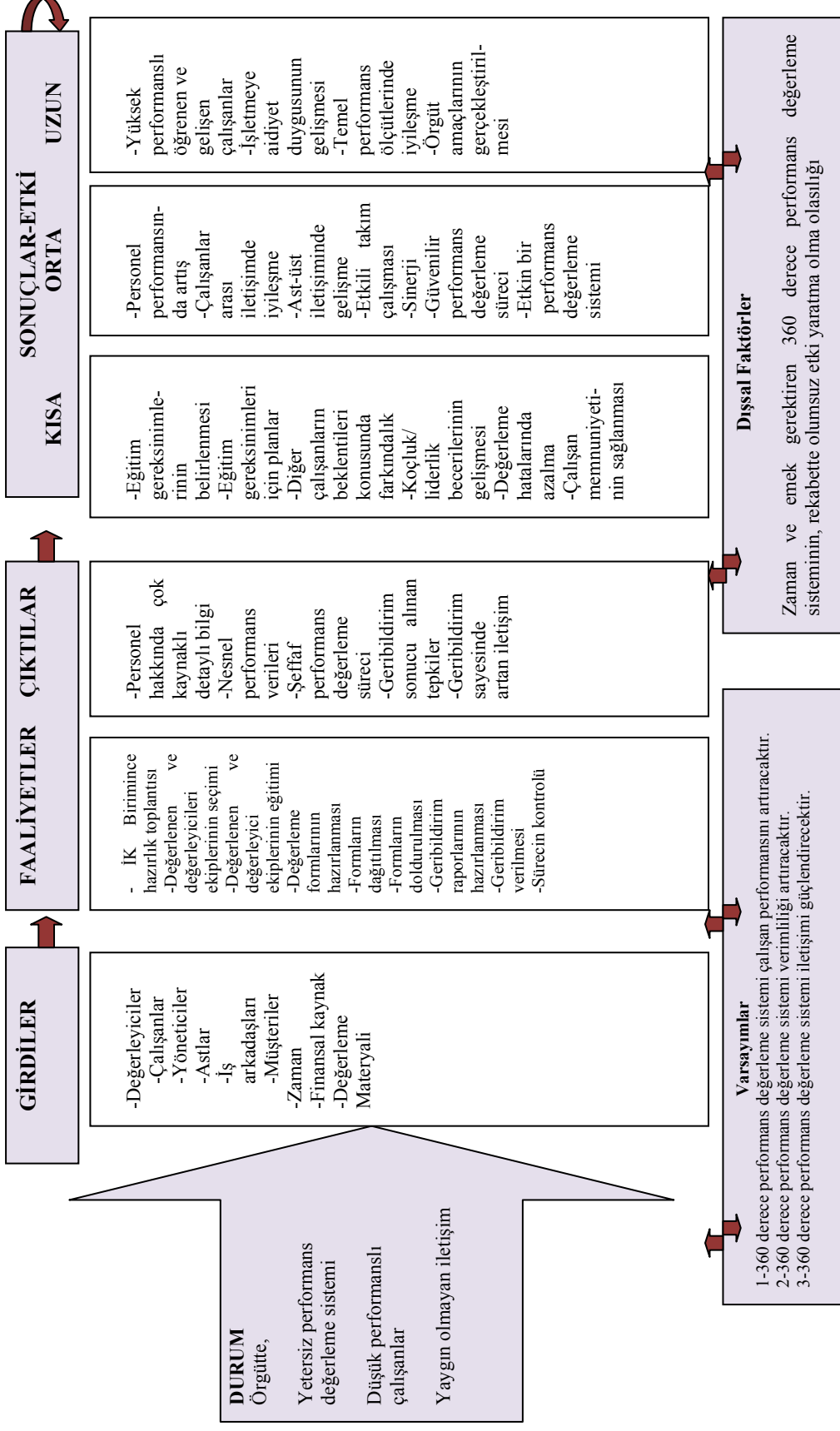
- 1- 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanların performansını artıracaktır.
- 2- 360 derece performans değerlendirme sistemi verimliliği artıracaktır.
- 3- 360 derece performans değerlendirme sistemi iletişimi güçlendirecektir.

Lojik modeli oluşturma aşamasında dışsal faktörleri belirlemek de yararlıdır. Uygulama esnasında veya uygulamadan sonra ortaya çıkabilecek ve sonuçları etkileyebilecek dış faktörleri belirlemek program planlama sürecini geliştirmektedir. Bu araştırmada stratejik boyutta lojik modeli oluşturulacak 360 derece performans değerlendirme projesi için belirlenecek dışsal faktörler unsurunun performans sisteminin doğası gereği ortaya çıkabileceği düşünülmüştür. 360 derece performans değerlendirme sisteminin zaman ve emek isteyen bir süreç olduğu göz önünde bulundurularak; rekabetin yoğun olduğu sektörlerde değerlendirme sürecinin işletmenin genel performans ölçütlerini etkileyebileceği öngörülmüştür.

### **3.8.8 Stratejik Düzeyde Lojik Modelin Oluşturulması**

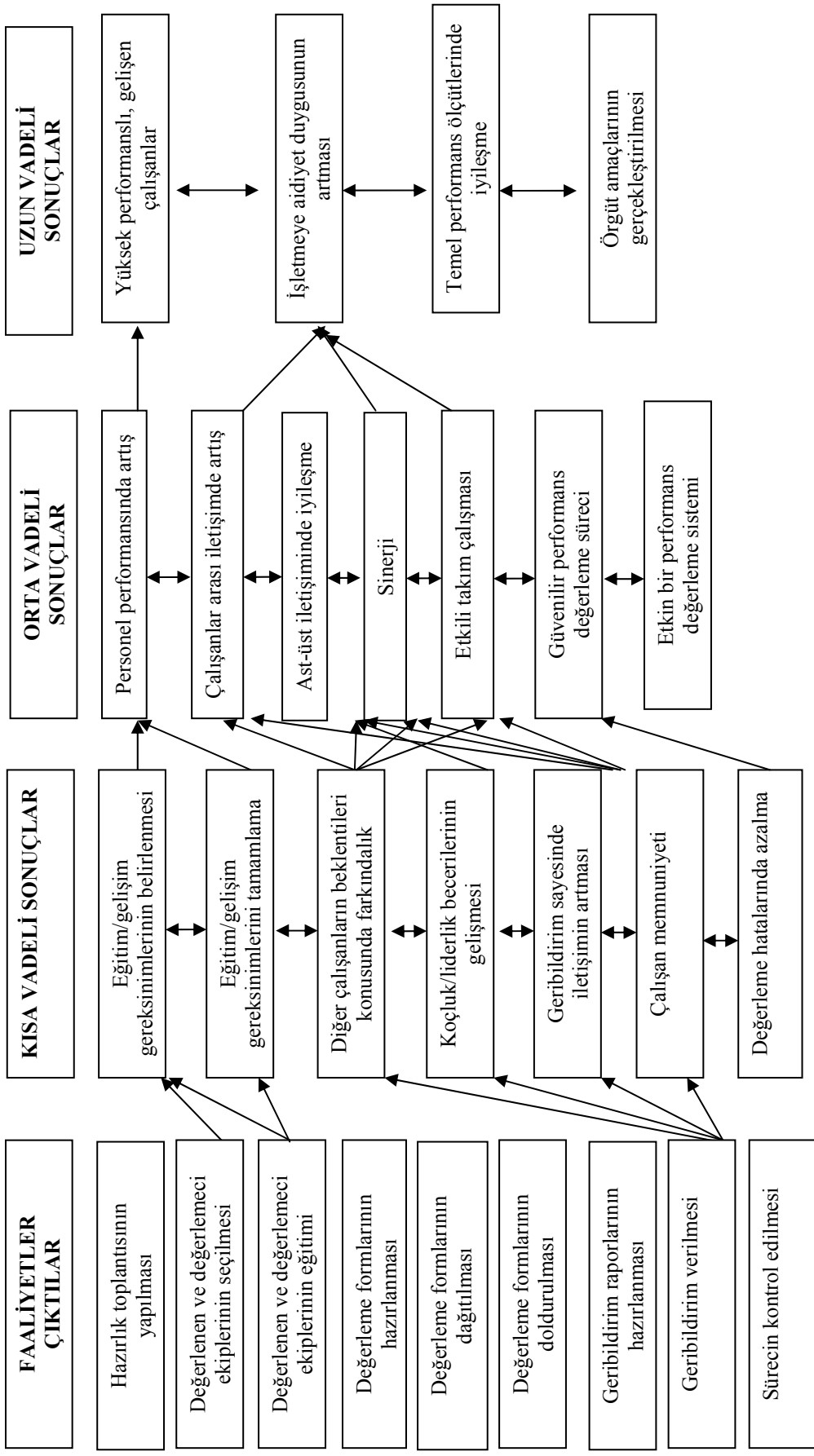
Bu aşamaya kadar araştırmada oluşturulacak olan lojik modele dair öğeler belirlenmiştir. Belirlenen bu öğeler ışığında 360 derece performans değerlendirme sistemine dair varsayımlar, dışsal faktörler, durum, girdiler, faaliyetler ve kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlar öğelerini kapsayan detaylı lojik model Şekil 3. 1'deki gibi tasarlanmıştır:





Şekil 3. 1: Stratejik Düzeyde Oluşturulan Lojistik Model 1

Burada ayrıca faaliyetleri ve sonuçları birbirleri arasındaki ilişkiler ile gösteren başka bir lojik model daha tasarlanmıştır. Hangi faaliyetlerin hangi sonuçlara ulaşacağını anlamak açısından bu modelin kullanılması da yararlı olabilir. Oluşturulan diğer lojik model Şekil 3. 2’te gösterildiği gibidir:



Şekil 3. 2: Stratejik Düzeyde Oluşturulan Lojik Model 2

### 3.9 İŞLEVSEL DÜZEYDE LOJİK MODEL OLUŞTURULMASI

Çalışmanın bu Bölümünde işletmelerin insan kaynakları yönetiminde karşılaşılabilecekleri önemli bir sorun olan kariyer planlamasındaki yetersizlik üzerine bir lojik model hazırlanmıştır. Oluşturulan lojik model, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanan veya kullanacak olan bir işletmede, kariyer planlaması konusunda ortaya çıkabilecek sorunları çözmeye yönelik bir yol haritası görmesi amacıyla tasarlanmıştır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin benimsendiği bir işletmede kariyer planlaması ve yönetiminde sorunlar yaşandığı takdirde; 360 derece performans değerlendirme sistemi tam etkin olarak işlemeyebilir ve istenilen verim elde edilemeyebilir. Performans değerlendirme sisteminin örgüt için yararlı olabilmesi, çalışanların gelişimleri ve kariyerleri açısından sistemden memnun olmalarına bağlıdır. Etkin bir kariyer planlaması olmayan bir işletmede performans değerlendirme sistemi de bir ölçüde yetersiz kalacaktır.

Kariyer planlamasında bir takım sorunlar yaşayan ve yetersiz bir kariyer yönetimi sistemine sahip olan işletmelerin, bu sorunların çözümüne yönelik eylem planlarını lojik model aracılığı ile daha net bir şekilde ortaya koyabileceği öngörülmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin gerektirdiği biçimde çalışanlar ile birlikte katılımcı olarak yürütülen süreçlere sahip bir işletmenin, kariyer planlamasına dair sorunlara yine katılımcılarla birlikte oluşturulan bir lojik model ile çözüm bulmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Öncelikle kariyer planlaması anlamında bir işletmenin bu süreçte karşılaşılabileceği işlevsel sorunlar tespit edilmiş ve bu sorunlara yönelik senaryo dahilinde bir lojik model hazırlanmıştır. Lojik model ile çözüm bulunması amaçlanan sorunlar, modelde mevcut durum ögesi başlığı altında incelenecektir. İşlevsel düzeyde lojik model, stratejik düzeydeki lojik modelin oluşturulma aşamaları izlenerek oluşturulmuştur.

### **3.9.1 Lojik Modelin Amacının Belirlenmesi**

İşletmede kariyer planlaması konusunda işlevsel sorunların çözümüne yönelik yapılması gereken eylemler için gerekli yetki, yönetim tarafından ilgili birim olan insan kaynakları birimine verildikten sonra; çözüme yönelik lojik modelin öncelikle amacının belirlenmesi uygun bulunmaktadır. Örgütte işlevsel boyutta oluşturulacak lojik modelin amacı kariyer planlamasında karşılaşılan sorunların nedenlerini ortaya çıkarmak, bu sorunların çözümü için eylem planları yapmak ve etkili bir kariyer yönetimi için bir yol haritası belirlemek olarak belirlenmiştir.

### **3.9.2 Lojik Modelin Kimler Tarafından Kullanılacağıın Belirlenmesi**

Kariyer planlaması örgütteki tüm çalışanları ilgilendiren bir konu olduğundan, bu konu ile ilgili oluşturulan lojik modelden örgütün tüm çalışanlarının yararlanması gerekmektedir. Ancak kariyer planlaması işlevsel bir boyuta sahip olduğundan ve belli birimlerce yönetilmesi gerektiğinden; konu ile ilgili lojik model oluşturulmasına öncelikle işlevi yürüten birim veya birimlerin katılması öngörülmektedir. Kariyer yönetiminde söz sahibi olan yönetimin de lojik model oluşturma sürecine katılmasında yarar bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde tüm çalışanların bu sürece katılmaları mümkün olmayacağı için, oluşturulan ekiplerden seçilecek liderlerin katılımı uygun olabilir.

### **3.9.3 Mevcut Durumun Analiz Edilmesi**

Bu aşamada kariyer yönetiminde sorunlar yaşayan ve yetersiz bir kariyer planlamasına sahip bir işletmedeki mevcut durum belirlenmeye çalışılır. İşletmedeki mevcut durumu ve süregelen sorunları belirlemek; lojik modeli oluştururken modele dahil edilecek öğelerin belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Değerlendirilen sorun ve eksiklikler ışığında, arzu edilen sonuçları, faaliyetleri ve girdileri belirlemek daha rahat ve yararlı olmaktadır.

Senaryoda ele alınan işletmedeki mevcut durum kariyer planlamasının yetersiz olmasıdır. Hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizliği azaltmak, çalışanların yükselmede karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmak, gelecekte

ortaya çıkabilecek gereksinimler için eleman yetiştirmek ve çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmak gibi amaçlar etkili kariyer planlamasının temel amaçları arasında sayılmaktadır (Barutçugil, 2004: 320). Buna dayanarak söz konusu işletmedeki yetersiz kariyer planlaması sorununun çalışanların memnuniyetsizliğine ve performans düşüklüğüne yol açtığı varsayılmaktadır. Aynı zamanda bu işletmede planlamadaki aksaklıklar nedeniyle bir kariyer havuzu oluşturulamamakta ve terfi-atamalarda sorunlar yaşanmaktadır. Böylelikle 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde ulaşılmak istenilen yüksek performanslı çalışanlar ve performans ölçütlerinde iyileşme elde edilememektedir.

Belirlenen bu sorunlar ışığında, sorunların çözümüne yönelik olarak oluşturulacak lojik modelin öğeleri belirlenmiştir.

#### **3.9.4 Arzulanan Sonuçların (Amaçların) Belirlenmesi**

Bu aşamada yetersiz kariyer planlamasına sahip işletme için lojik model aracılığı ile ulaşmak istenilen amaç ve hedefler belirlenmiştir. Lojik modeli oluşturacak işletmenin esas amacı, lojik model aracılığı ile yetersiz olan kariyer planlamasını etkin hale getirmektir. Bu amaca uygun olarak uzun vadede elde edilmek istenilen sonuçlar arasında etkili kariyer planlaması sonucunda yüksek performanslı ve kuruma bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak yer alabilir. Ayrıca etkin bir kariyer planlaması uzun dönemde verimlilik kârlılık ve pazar payı gibi temel performans ölçütlerinde iyileşmeyi sağlayabilir. Böylelikle örgüt amaçları gerçekleştirilebilir.

Yetersiz kariyer planlamasına dönük yapılacak faaliyetler sonucunda ulaşılmak istenilen ve uzun vadeli sonuçlardan daha önce elde edilmek istenilen sonuçlar arasında öncelikle etkin bir kariyer yönetiminin bulunması öngörülmüştür. Etkin bir kariyer yönetimi sayesinde örgüt, kritik çalışanları örgütte tutabilir ve kariyer havuzunu daha kolay bir biçimde oluşturabilir. Kariyerini yöneten çalışanlara sahip olmak işletmenin faaliyetleri sonucunda, orta dönemde ulaşacağı sonuçlar arasında bulunabilir. Yüksek kariyer beklentilerine sahip çalışanların iş tatmininin de böylelikle sağlanabileceği düşünülmektedir.

Oluşturulacak lojik modele dahil edilecek kısa vadeli sonuçlar ise orta vadeli sonuçlardan daha önce elde edilecek, örgütte öncelikle ulaşılmak istenen hedefleri kapsamaktadır. Kariyer hedeflerinin netleştirilmesi ve belirsizliğin ortadan kaldırılması öncelikle olarak ulaşılmak istenen sonuçlar arasında yer alabilir. Kariyer danışmanlığı ve bu konunun uzmanlarına sahip olmak kısa dönemdeki hedefler arasında belirlenmiştir. Böylelikle motivasyon artışı sağlanabilir. Aynı zamanda yükselmelerde karşılaşılan engellerin ortadan kalkmasının da kısa vadeli sonuçlar arasında yer alacağı düşünülmüştür.

Belirlenen bu sonuç ve hedeflerin dışında, lojik modele dahil edilecek faaliyetler ışığında kariyer planlamasına yönelik bazı ilk çıktılar elde edilecektir. Hedef ve sonuçlara ulaşılmalarını sağlayan bu çıktılar arasında öncelikle çalışanların potansiyel yeteneklerinin ve gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi bulunmaktadır. Böylelikle ileride oluşturulacak kariyer havuzuna eklenebilecek elemanlar da belirlenebilecektir. Aynı zamanda kariyer planlamasındaki eksikleri düzeltmeye yönelik faaliyetler sonucunda çalışanlar ve yöneticiler açısından artan kariyer bilgisi ve oluşturulan kariyer planları elde edileceği öngörülmektedir.

### **3.9.5 Faaliyetlerin Belirlenmesi**

Ele alınan işletmenin lojik model aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç ve hedefler belirlendikten sonra, bu sonuçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler dizisi belirlenmeye çalışılmıştır. 360 derece performans değerlemesi uygulayan işletmenin öncelikli amacı lojik model sayesinde işlevsel bir sorun olan yetersiz kariyer planlamasını ortadan kaldırmaktır.

Arzu edilen sonuçlara ulaşmak için öncelikle mevcut soruna yol açan nedenlerin belirlenmesi uygun olacaktır. Bu nedenle yetersiz kariyer planlamasının nedenlerini araştırmak yapılacak ilk faaliyetler arasındadır. Bu soruna yol açan sebepler belirlenmeye çalışılırken yöneticilerle odak grup toplantıları yapılabilir. Çalışanların ekipleri içerisinde seçtikleri ekip liderleri ile de görüşmeler düzenlenmesi gereklidir. Bu görüşmelerde yetersiz kariyer planlaması sorununun kaynağına inilebilir ve hem yöneticilere hem de çalışanlara kurumun kariyer yönetim felsefesi ve sistemi

anlatılabilir. Konu hakkında daha çok bilgiye sahip olan ekip liderlerinin daha sonra diğer çalışanlarla kariyer yönetimi sistemi hakkında edindikleri bilgileri paylaşımları uygun olacaktır.

Aynı zamanda kariyer planlama sürecini yönetecek ve izleyecek birim olan insan kaynaklarının çalışanlar için saptanan hedefleri gözden geçirmelerinin ve kritik görevleri belirlemelerinin uygun olacağı öngörülmektedir. Önemli görevlerin belirlenmesi, bu görevlere getirilecek çalışanlara yönelik değerlendirme araçlarının oluşturulmasını beraberinde getirecektir. Çalışanların eğitim gereksinimleri saptanarak, kariyer planlarının yapılması önemli faaliyetler arasında olacaktır. Böylelikle hazırlanan planlar doğrultusunda çalışanlara eğitim verilmesi, işletmenin kariyer planlamasına yönelik sorunlarını çözme konusunda oldukça yararlı olabilir.

Aynı zamanda kariyer planlamasına yönelik sorunlar işletmenin yapısı ve süreçleri nedeniyle de kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle işletmenin kariyer yönetimi sisteminin gözden geçirilmesinde yarar bulunabilir. Bu aşamada rotasyon ve iş zenginleştirme gibi işlevler de kariyer planlaması konusunda işletmeye yarar sağlayabilir. İşletmedeki terfi ve atama ölçütlerini gözden geçirmek de bu aşamada yararlı bir faaliyet olabilir. Bir diğer önemli faaliyetin oluşturulan kariyer planlarının hayata geçirilmesi ve bu konuda çalışanlara geribildirim verilmesi olduğu düşünülmektedir. Sürecin, işletmenin uyguladığı 360 derece performans değerlendirme sisteminin gerektirdiği biçimde; çalışanlarla paylaşarak, katılımcı bir şekilde işlemesi gerektiği düşünülmektedir. Çalışmada Bölüm 2.4.4.6'da bahsedildiği gibi 360 derece performans değerlendirme sisteminde geribildirim toplantılarının amaçları arasında çalışana performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değerler hakkındaki duygularını ifade etme olanağı vermek ve transfer ve terfi konusunda çalışanın bugünkü durumunu değiştirecek eğitim gereksinimlerini saptamak bulunmaktadır. Bu neden işlevsel düzeyde belirlenen yetersiz kariyer planlaması sorununa yönelik eylemlerde eğitim gereksinimlerini saptamak, tamamlamak ve çalışanlarla paylaşmak önemli bir role sahip olabilir.



### 3.9.6 Girdilerin Belirlenmesi

İşletmenin kariyer planlamasındaki sorunlarına yönelik çözümlerde faaliyetleri gerçekleştirecek çalışanlara, uzmanlara ve karar alıcılara gereksinim duyulacaktır. İşletme süreçlerini ve hatta yapısını doğrudan etkileyecek bir işlev konusunda alınacak kararlara yönetimin katılması önem taşımaktadır. Bu nedenle oluşturulacak lojik modele yönetimin katılması uygun görülmüştür. Ayrıca süreci yönetecek birim olan insan kaynakları bölümü çalışanlarının da girdiler ögesi içinde yer alması öngörülmüştür. Sürecin en büyük katılımcıları olan çalışanlar girdiler ögesi altında bulunmaktadır. Ancak lojik modelde söz edilecek tüm çalışanların faaliyetlere katılması oldukça zor olduğundan; çalışanlar arasından seçilen ekip liderleri ele alınmıştır.

Tüm süreçlerde olduğu gibi, kariyer planlamasına yönelik sorunları çözmek için belirli bir süre ve maliyet gereklidir. Bu nedenle zaman ve finansal kaynak ögeleri de girdiler arasında sayılmıştır. Ayrıca eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması aşamalarında kullanımını ortaya çıkabilecek herhangi basılı ve elektronik materyal de girdiler ögesi altında bulunabilir.

Kariyer planlaması sorununa yönelik oluşturulacak lojik modelin girdileri, faaliyetleri, çıktıları ve sonuçları belirlendikten sonra Tablo 3. 2'deki gibi listelenebilmektedir:

| <b>GİRDİLER</b>            | <b>FAALİYETLER</b>   | <b>ÇIKTILAR</b>                           | <b>KISA VADELİ SONUÇLAR</b>                   | <b>ORTA VADELİ SONUÇLAR</b>              | <b>UZUN VADELİ SONUÇLAR</b>               |
|----------------------------|--|---|---|--|---|
| 1. Yönetim                 | 1. Yetersiz kariyer planlamasının nedenlerinin araştırılması | 1. Çalışanların potansiyel yetenekleri    | 1. Kariyer hedeflerinin netleştirilmesi       | 1. Etkin kariyer yönetimi sistemi        | 1. Kuruma bağlı çalışanlar                |
| 2. İnsan kaynakları birimi | 2. Kariyer sisteminin gözden geçirilmesi                     | 2. Gelişim gereksinimleri                 | 2. Belirsizliğin ortadan kaldırılması         | 2. Kritik çalışanların örgütte tutulması | 2. Yüksek performanslı çalışanlar         |
| 3. Ekip liderleri          | 3. Hedeflerin gözden geçirilmesi                             | 3. Kariyer havuzu için belirlenen adaylar | 3. Kariyer danışmanlığı yapılması             | 3. Kariyer havuzunun oluşturulması       | 3. Temel performans ölçütlerinde iyileşme |
| 4. Zaman                   | 4. Yöneticilerle odak grup toplantıları                      | 4. Artan kariyer bilgisi                  | 4. Kariyer uzmanları                          | 4. Yüksek kariyer beklentili çalışanlar  | 4. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi   |
| 5. Finansal kaynak         | 5. Kritik görevlerin belirlenmesi                            | 5. Kariyer planları                       | 5. Yükselme engellerinin ortadan kaldırılması | 5. Kariyerini yöneten çalışanlar         |   |
| 6. Materyal                | 6. Ekip liderleriyle toplantı                                |   | 6. Motivasyon artışı                          | 6. İş tatmini                            |   |
|                            | 7. Kurumun kariyer sisteminin anlatılması                    |   |   |  |   |
|                            | 8. Kariyer uzmanı arayışı                                    |   |   |  |   |
|                            | 9. Ekip liderlerinin çalışanlarla konuyu paylaşması          |   |   |  |   |
|                            | 10. Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi                    |   |   |  |   |
|                            | 11. Kariyer planlarının yapılması                            |   |   |  |   |
|                            | 12. Planların hayata geçirilmesi                             |   |   |  |   |
|                            | 13. Geribildirim verilmesi                                   |   |   |  |   |

Tablo 3. 2: İşlevsel Düzeyde 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Girdi, Faaliyet, Çıktı ve Sonuç Tablosu

### 3.9.7 Varsayımlar ve Dışsal Faktörlerin Belirlenmesi

Bölüm 1.3’de belirtildiği üzere varsayımlar ve dışsal faktörler lojik modeli tasarlanacak olan bir programın hakkında elde edilecek yol haritası için yararlı öğelerdir. Programı etkileyebilecek faktörler ve programa dair programı düzenleyen kişiler tarafından belirlenen varsayımlar; lojik modele eklenerek programa daha geniş bir çerçeveden bakılmasına olanak sağlamaktadır.

Örgütte yetersiz kariyer planlaması sorununa yönelik oluşturulacak lojik modelde kullanılacak olan varsayımların elde edilmek istenen sonuçlara yönelik belirlenmesi uygun bulunmuştur. Buna göre varsayımlar şu şekilde belirlenmiştir:

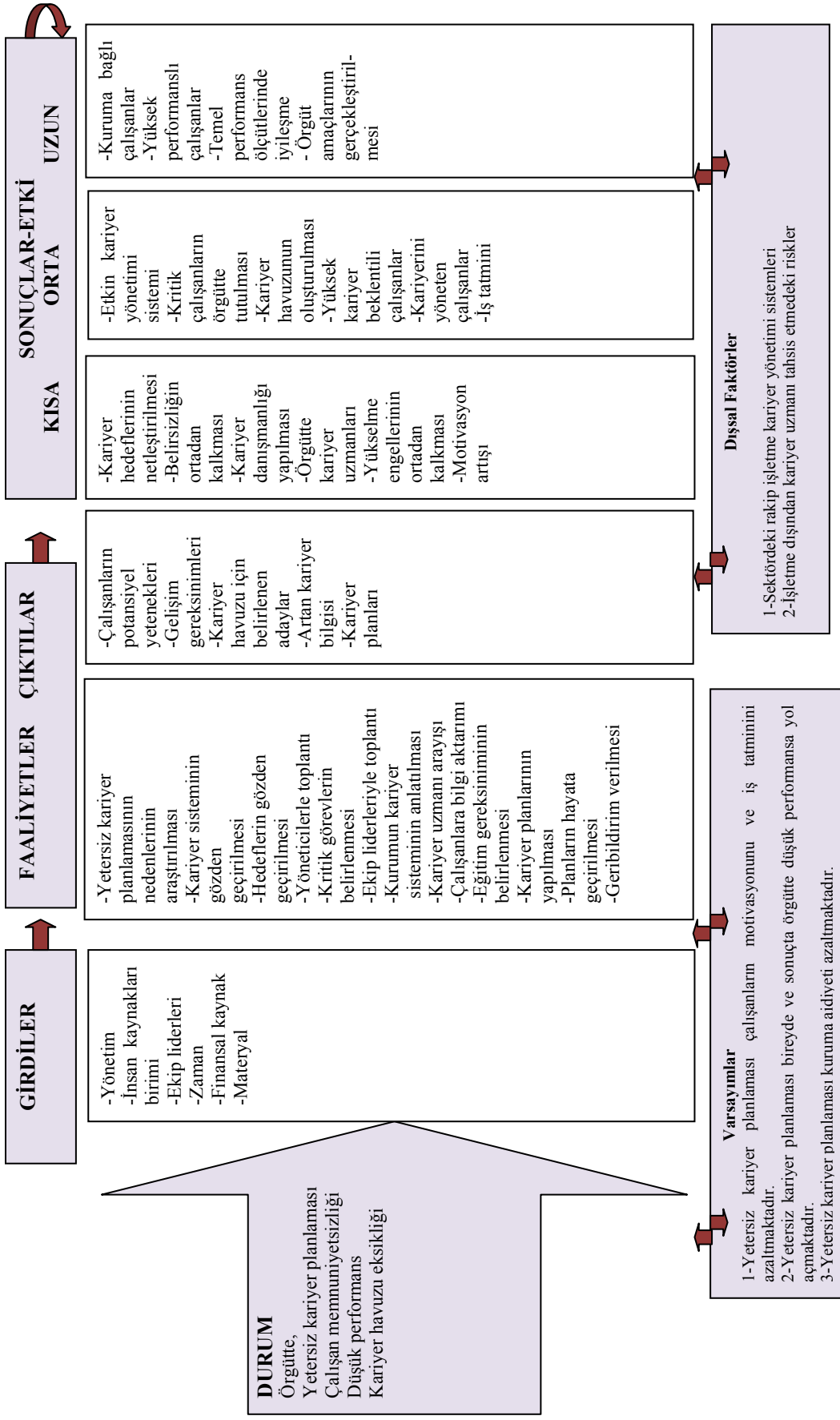
- 1- Yetersiz kariyer planlaması çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini azaltmaktadır.
- 2- Yetersiz kariyer planlaması bireyde ve sonuçta örgütte düşük performansa yol açmaktadır.
- 3- Yetersiz kariyer planlaması kuruma aidiyeti azaltmaktadır.

Lojik modele eklenecek dışsal faktörler ögesi ise yetersiz kariyer planlaması ile ilgili sorunları çözmeye yönelik yapılacak faaliyetler sürecinde; örgütü ve örgütün süreçlerini etkileyebilecek etkenler olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda belirlenen dışsal faktörler şunlardır:

- 1- Sektördeki rakip işletme kariyer yönetimi sistemleri
- 2- İşletme dışından kariyer uzmanı tahsis etmedeki riskler.

### 3.9.8 İşlevsel Düzeyde Lojik Modelin Oluşturulması

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan bir işletme için, tespit edilen yetersiz kariyer planlaması sorununa yönelik oluşturulacak lojik model öğeleri belirlenmiştir. Bu aşamada belirlenen girdiler, faaliyetler, çıktılar, sonuçlar, varsayımlar ve dışsal faktörler kullanılarak işlevsel düzeyde bir lojik model meydana getirilmiştir. Oluşturulan lojik model Şekil 3. 3’te gösterildiği gibidir:



Şekil 3. 3: İşlevsel Düzeyde Oluşturulan Lojik Model

### 3.10 OPERASYONEL DÜZEYDE LOJİK MODEL OLUŞTURULMASI

Çalışmanın bu bölümünde performans değerlendirme sistemi uygulayan işletmelerin operasyonel düzeyde karşılaşılabilecekleri bir sorun olan sistemin çalışanlarca benimsenmemesi üzerine bir lojik model oluşturulmuştur. Tasarlanan lojik model 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanan bir işletmedeki çalışanların değerlendirme sistemini benimsememeleri durumunda karşılaşılabilecek sorunları çözmeye yönelik bir yol haritası görmesi amacıyla oluşturulmuştur.

Bir işletmenin kullandığı performans değerlendirme sistemi, sistem ancak çalışanlar tarafından yeterli ölçüde benimsendiği ve sistemin önemi anlaşıldığı takdirde başarılı olabilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde çalışanlar da aktif olarak rol aldıklarından; sistemin çalışanlarca kabul edilip, benimsenmesi oldukça önemli olacaktır. Performans değerlendirme sisteminin önemi çalışanlar tarafından anlaşılmadığı takdirde, sistemden gerekli verim elde edilemeyebilecektir. Sistemin benimsenmemesi farklı sorunları da beraberinde getirilebilecek, böylelikle sistem başarısız olabilecektir. Sistemin çalışanlar tarafından benimsenmemesi, sistemin ve sürecinin doğru anlaşılmağı olmasından kaynaklanabilmektedir. Sistemin başarıya ve istenilen sonuçlara ulaşması için çalışanların sistemi benimsemesinde büyük yarar bulunacağı öngörülmüştür.

Temel olarak 360 derece performans değerlendirme sistemini benimsememiş bir işletmeye dair senaryo dahilinde; bu sorunu çözmeye yönelik eylemleri, bu eylemler için gereken girdileri ve arzulanan sonuçları içeren bir lojik model oluşturulmuştur. Lojik model ile çözüm bulunması amaçlanan sorunlar, modelde mevcut durum ögesi başlığı altında incelenecektir. Operasyonel düzeyde oluşturulan lojik model, stratejik düzeyde oluşturulan lojik modelin oluşturulma aşamaları izlenerek meydana getirilmiştir.

#### 3.10.1 Lojik Modelin Amacının Belirlenmesi

Araştırmada operasyonel boyutta oluşturulacak lojik modelin amacı 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanan bir işletmenin karşılaşılabileceği bir sorun olan, değerlendirme sisteminin çalışanlarca benimsenmemesi durumunun çözümüne yönelik eylem planı hazırlamaktır. Oluşturulacak lojik model sayesinde, 360 derece performans değerlendirme

sisteminin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması, benimsenmesi ve sistemin başarıya ulaşması için izlenecek bir yol haritası çizilmeye çalışılmaktadır.

### **3.10.2 Lojik Modelin Kimler Tarafından Kullanılacağıın Belirlenmesi**

Operasyonel boyutta oluşturulacak lojik model, çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini benimsememeleri sorununa çözüm bulmak amacıyla tasarlanacaktır. Bu nedenle oluşturulacak lojik modelin tüm çalışanları kapsayacak bir model olması uygun olacaktır. Ancak önceki bölümlerde bahsedildiği üzere, çalışan sayısının çok olduğu bir işletmede tüm çalışanların model oluşturma sürecine katılması zor olduğundan; modeli oluşturma sürecine çalışanlar arasından seçilen ekip liderleri katılabilir. Sürece katılan liderler daha sonra ekipleri ile yapılan çalışmayı paylaşması ve lojik modelin tüm işletme genelinde başarıya ulaşmasını sağlaması uygun olacaktır.

Oluşturulan senaryo gereği lojik model 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanlarca benimsenmemesinden dolayı tasarlanmaktadır. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme sürecine katılan değerlemeci ve değerlendirilenlerin lojik modele dahil olması uygun olacaktır. Ancak belirlenen sorun çalışanların performans değerlendirme sistemini kabullenmemiş olmaları olduğundan; 360 derece performans sisteminin katılımcıları olan müşterilerin, senaryoda ele alınmaması öngörülmektedir.

Aynı zamanda çalışanlara değerlendirme sistemini benimsetme çabalarının yürütüleceği ve lojik modelin oluşturulacağı süreçte büyük rol oynayacak insan kaynakları birimi uzmanlarının da katılımcılar arasında yer alması uygun bulunmaktadır.

### **3.10.3 Mevcut Durumun Analiz Edilmesi**

Bölüm 1.3'te söz edildiği üzere lojik model oluşturulmaya başlanmadan önce, modelin oluşturulma amacını yansıtan mevcut durumun doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Mevcut durumun ışığında lojik modelin oluşturulmasını gerektiren sorunları çözmeye yönelik faaliyetler ve hedefler daha net bir biçimde belirlenebilecektir.

Araştırmada operasyonel düzeyde oluşturulacak lojik model 360 derece performans değerlendirme sistemine sahip bir işletmenin çalışanlarının sistemi benimseyememe sorununa

yönelik oluşturulan bir senaryoya dayanmaktadır. 360 derece performans değerlemesi uygulayan bir işletmede karşılaştırılması olası bir senaryo belirlenerek lojik modelin mevcut durum ögesi irdelenmeye çalışılmıştır.

Oluşturulan senaryoya göre 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanan işletmede, çalışanlar performans değerlendirme sistemini benimsememektedir. Baltaş'ın (2009) belirttiği gibi bir kurum içinde güven iklimini etkileyen en önemli kararlar, çalışanlarla ilgili olanlardır. Bu kararlar işe alım, yükseltme, işten çıkarma ve farklı bölümde görevlendirmelerdir. Kurum içinde alınan kararlar, herkese açık olan nesnel ölçütlere ve verilere dayanıyorsa, çalışanların kuruma aidiyet duygusu artmakta ve dolayısı ile örgütte bütünlük sağlanmaktadır. Buna göre ele alınan işletmede değerlendirme sistemi çalışanlar tarafından sadece bir ödül-ceza sistemi olarak görülmekte ve önemi anlaşılmamaktadır. Sistemin gerekliliğinin ve öneminin anlaşılabilmesi; çalışanların sistemi gereksiz ve zaman alıcı olarak görmesine ve işletmede bir güvensizlik ortamı oluşmasına yol açmaktadır. Çalışanların bu tutumu nedeniyle performans değerlendirme sisteminin uygulanması zorlu bir süreç haline gelmektedir. Aynı zamanda güven ortamının oluşmaması örgütte bütünlük sağlamayı zorlaştırmaktadır.

İlerleyen bölümlerde tespit edilen bu sorunları çözmek için oluşturulacak lojik modelin öğeleri belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **3.10.4 Arzulanan Sonuçların (Amaçların) Belirlenmesi**

Lojik modelin oluşturulmasını gerekli kılan sorunlar mevcut durum ögesi altında belirlendikten sonra, model ile ulaşılmak istenilen sonuçlar belirlenmeye çalışılmıştır. Oluşturulacak lojik model ile senaryoda belirlenen sorunların çözülmesi temel amaçtır. Bu sorunlar ışığında uzun, orta ve kısa vadeli sonuçlar belirlenmiştir.

Operasyonel düzeyde oluşturulacak lojik modelde elde edilmek istenen uzun vadeli sonuçların, sorunların çözümü ile ulaşılmak istenen hedefler olarak belirlenmesi uygun bulunmuştur. Buna göre modele dahil edilecek uzun vadeli sonuçlar arasında öncelikle etkin bir performans değerlendirme sistemi ve temel performans verilerinde iyileşme olacaktır. İşletmelerindeki performans değerlendirme sistemini benimseyen çalışanlar sayesinde etkin bir değerlendirme sistemine ulaşılabileceği öngörülmektedir. Aynı zamanda işletme süreçlerini benimseyen ve kabullenen çalışanlar ile örgüte aidiyetin artması ve bir kurum kültürünün

oluşturulması da sağlanabilecektir. Tüm bu hedefler sayesinde örgüt amaçları gerçekleştirilebilir.

Çalışanlarca benimsenemeyen 360 derece performans değerlendirme sistemi sorununa yönelik yapılacak faaliyetler sonucunda orta vadede ulaşılmak istenen sonuçlar arasında öncelikle, değerlendirme sisteminin yararının farkına varılmasının ve çalışanların sistemi benimsemesinin yer alabileceği düşünülmektedir. Böylelikle işletmede güven ortamının yaratılabileceği öngörülmektedir. Sistemi benimseyen çalışanların performanslarının artmasının bir başka orta vadeli sonuç olarak belirlenebileceği düşünülmektedir.

Lojik modelde kısa vadeli sonuçlar ögesi altında belirtilecek hedefler ise lojik modelin yol göstermesi sayesinde, yakın dönemde sorunların çözümüne yönelik elde edilecek sonuçlar olacaktır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmemesinin, sistemin gerekliliğinin ve sürecinin anlaşılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle lojik model ile kısa dönemde öncelikle 360 derece performans değerlendirme sisteminin gerekliliğinin anlaşılması hedefine ulaşılmak istenebilir. Aynı zamanda oluşturulan senaryoda söz edilen sistem hakkındaki ödül–ceza yargısının yok olması da kısa vadeli sonuçlar arasında yer alabilir. Sistemin çalışanlarca kabul edilmesi sürecinde, çalışanlarda ve yöneticilerde performans değerlendirme sürecine dair eksiklikler ve yanlış algılamaların giderilmesi için konu ile ilgili verilen eğitimlerin olumlu etkileri de ulaşılmak istenen kısa vadeli sonuçlar arasında belirtilebilir. Ayrıca sistemin çalışanlarca anlaşılması, 360 derece performans değerlendirme sistemi gereğince; örgüt genelinde iletişimin, takım ruhunun ve sinerjinin artmasına yol açabilecektir. Bu nedenle iletişimde, takım çalışması ve sinerjide artışın kısa vadeli sonuçlar arasında olabileceği öngörülmektedir.

360 derece performans değerlemesine yönelik sorunları çözmek konusunda yol haritası görmek amacıyla oluşturulan lojik modele eklenecek çıktılar ögesi; yapılacak faaliyetler sonucunda elde edilen ilk sonuçlar olacaktır. Lojik modelin oluşturulma amacı öncelikle 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanlarca benimsenmesi olduğundan, elde edilecek ilk çıktılarının çalışanların ve yöneticilerin performans değerlendirme sistemi hakkındaki eksikleri ve yanlış algılamaları olacağı öngörülmektedir. Bu belirlemelerin ışığında elde edilecek olan eğitim gereksinimi de çıktılar arasında sayılabilmektedir. Bu doğrultuda sistemi benimsetmeye yönelik yapılacak faaliyetler sonucunda örgütte performans değerlendirme sistemi



hakkında artan farkındalık çıktılar arasında yer alabilecektir. Ayrıca bu faaliyetleri yönetecek birim olan insan kaynakları bölümü ve çalışanlar, bu süreçte birlikte daha çok zaman geçireceklerinden; insan kaynakları birimi ve çalışanlar arasında iletişim artışının da çıktılar arasında sayılabileceği düşünülmektedir.

### **3.10.5 Faaliyetlerin Belirlenmesi**

Senaryo gereği ele alınan işletmenin esas amacı lojik model kullanarak kullanılan 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütçe benimsenmesini sağlayarak, sistemi etkin hale getirmektir. Bu nedenle işletmede yapılacak öncelikli faaliyetin lojik modelin oluşturulması için belirlenen sorunların nedenlerin tespit etmek olması gerektiği düşünülmektedir.

Örgütte 360 derece performans değerlendirme sisteminin benimsenememesinin nedenlerini araştırmak için; çalışanlar ve yöneticiler ile toplantılar düzenlenmesi öngörülmektedir. Bu toplantılar sayesinde 360 derece performans değerlendirme sistemine dair çalışanlar ve yöneticilerdeki yanlış algılar ve eksiklikler belirlenebilecektir. Performans değerlendirme sisteminin başarısız olmasına yol açan sebepler tespit edildikten sonra; sistemin önemi, gerekliliği ve işleyişi hakkında bilgilendirici eğitim toplantıları düzenlenmesi uygun olabilecektir. Çalışmada Bölüm 2.4.4.4'te söz edildiği üzere, işletmede süreçlerin benimsenmesi konusunda çalışanların verilen eğitimlerin büyük önemi bulunmaktadır. Bu neden operasyonel düzeydeki söz konusu sorunun çözümünde eğitimin önemli yer tutacağı öngörülmüştür.

İşletmede konu ile ilgili belirlenen bir diğer sorun olan güvensizlik ortamını değiştirmek için yapılacak faaliyetler, 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artıracak ve sistemi başarıya ulaştırabilecektir. Bu çerçevede örgütte güven ortamını geliştirecek önlemler alınması ve kurum içinde kurum kültürü ve bütünlük oluşturulmaya sağlanması yararlı olabilecektir. Güven ortamını teşvik etmeye yönelik faaliyetler arasında öncelikle örgüt içi iletişimin artırılmasını sağlamak olduğu düşünülmektedir. Ayrıca şirket organizasyonları gibi etkinlikler düzenlemenin de örgütte güven ortamı yaratmada yararlı olabileceği öngörülmektedir.

Söz edilen bu faaliyetlerin dışında, lojik modelin dolaylı olarak oluşturulma amacı olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşması için, değerlendirme sisteminin örgüt

genelinde yaygınlaştırılmasını sağlamanın ve çalışanları performanslarını geliştirmeye teşvik etmenin faaliyetler arasında bulunacağı düşünülmektedir.

### 3.10.6 Girdilerin Belirlenmesi

Senaryo gereği işletmenin lojik model aracılığı ile çözeceği soruna yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için birtakım girdilere gereksinim bulunmaktadır. Belirlenen sorun 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgüt çalışanları tarafından benimsenmemesi olduğundan; lojik modele dahil edilecek öncelikli girdinin değerlendirme sürecine katılan çalışanlar olduğuna inanılmaktadır. Oluşturulacak lojik modele temel oluşturan sorun, örgütü operasyonel düzeyde ilgilendirdiğinden, sorunun çözümü de içsel bir süreç olarak değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme sürecine katılan katılımcılardan müşteriler hariç diğer kişilerin girdiler arasında yer alması öngörülmektedir. Başka bir deyişle çalışanlar, üstler, astlar ve çalışma arkadaşlarından oluşan değerlendiriciler, girdiler arasında yer alacaktır.

Girdiler ögesi altında yer alması gerektiği düşünülen bir başka unsur da insan kaynakları birimi çalışanlarıdır. Lojik model ile ulaşılmak istenilen sonuçlara ulaşma sürecinde, çalışanlara eğitim ve destek vererek süreci kontrol edecek birim olan insan kaynakları bölümü çalışanlarının önemli bir girdi unsuru olduğu düşünülmektedir.

Önceki bölümlerde stratejik ve işlevsel düzeyde oluşturulan lojik modellerin girdi ögesi başlığında ele alınan zaman, finansal kaynak ve materyal unsurları, operasyonel düzeyde oluşturulacak modele de dahil edilecektir. Çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini benimsemeleri zaman alıcı bir süreç olabileceğinden ve çalışanlara gerekli eğitimin verilmesi bir maliyet doğuracağından; bu unsurların girdiler ögesi altında yer alması gerektiği öngörülmektedir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanlarca benimsenmemesi sorununa yönelik oluşturulacak lojik modelin girdileri, faaliyetleri, çıktıları ve sonuçları belirlendikten sonra Tablo 3. 3'teki gibi listelenebilmektedir:

| GİRDİLER  | FAALİYETLER  | ÇIKTILAR   | KISA VADELİ SONUÇLAR                               | ORTA VADELİ SONUÇLAR                 | UZUN VADELİ SONUÇLAR                      |
|---|--|--|--|--------------------------------------|---|
| 1. Değerleyiciler<br>-Çalışanlar<br>-Üstler<br>-Astlar<br>-İş arkadaşları | 1. Sistemin benimsenmemesinin nedenlerinin araştırılması | 1. Sistem hakkındaki eksiklikler ve yanlış algılar               | 1. Sistemin gerekliliğinin ve öneminin anlaşılması | 1. Sistemin yararlarının anlaşılması | 1. Etkin performans değerlendirme süreci  |
| 2. İnsan kaynakları birimi  | 2. Çalışanlarla toplantı yapılması                       | 2. Eğitim gereksinimi  | 2. Ödül-ceza yargısının yok olması                 | 2. Çalışanların sistemi benimsemesi  | 2. Temel performans ölçütlerinde iyileşme |
| 3. Zaman  | 3. Yöneticilerle toplantı yapılması                      | 3. Sistem hakkında artan farkındalık                             | 3. Çalışanlara verilen eğitimin olumlu etkileri    | 3. Güven ortamının sağlanması        | 3. Örgüte bağlı çalışanlar                |
| 4. Finansal kaynak  | 4. Sistem hakkındaki eksikliklerin tespit edilmesi       | 4. İnsan kaynakları birimi ve çalışanlar arasında artan iletişim | 4. Örgüt genelinde iletişimde artış                | 4. Çalışan performansını artması     | 4. Yaygın kurum kültürü                   |
| 5. Materyal   | 5. Eğitim gereksinimlerinin karşılanması                 |  | 5. Takım ruhunda artış                             |                                      | 5. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi   |
|   | 6. Güven ortamını geliştirecek önlemler alınması         |  | 6. Sinerjide artış                                 |                                      |   |
|   | 7. Kurum kültürü yaratılması                             |  |  |                                      |   |
|   | 8. İletişimin artırılması                                |  |  |                                      |   |
|   | 9. Sistemin örgütte yaygınlaştırılması                   |  |  |                                      |   |
|   | 10. Yüksek performansın teşvik edilmesi                  |  |  |                                      |   |

Tablo 3. 3: Operasyonel Düzeyde 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Girdi, Faaliyet, Çıktı ve Sonuç Tablosu

### 3.10.7 Varsayımlar ve Dışsal Faktörlerin Belirlenmesi

Lojik model aracılığı ile çözüm bulunmak istenilen sorunlara yönelik eylemlerin yapılacağı süreçte, eylem planlarının işleyişine etki edebilecek olan dışsal faktörlerin ve çözüm aranan sorunlar hakkındaki varsayımların belirlenmesinde yarar bulunmaktadır. Bu unsurların belirlenmesi ile süreç daha net bir şekilde biçimlendirilebilecektir.

Ele alınan işletme için operasyonel düzeyde oluşturulacak lojik modele dahil edilecek varsayımlar, elde edilmek istenilen sonuçlar doğrultusunda şu şekilde belirlenmiştir:

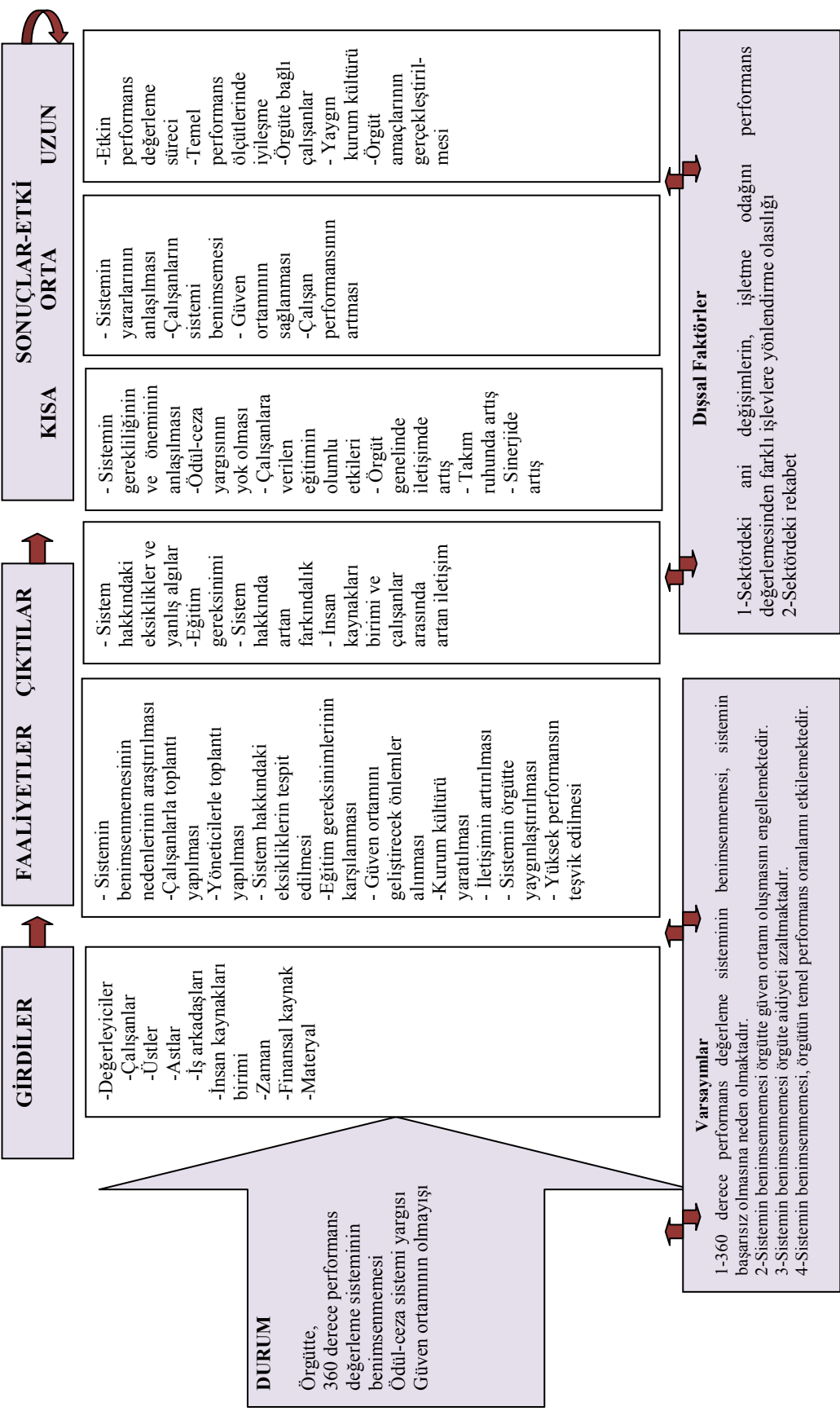
- 1- 360 derece performans değerlendirme sisteminin benimsenmemesi, sistemin başarısız olmasına yol açmaktadır.
- 2- 360 derece performans değerlendirme sisteminin benimsenmemesi, örgütte güven ortamının oluşmasını engellemektedir.
- 3- 360 derece performans değerlendirme sisteminin benimsenmemesi, örgüte aidiyeti azaltmaktadır.
- 4- 360 derece performans değerlendirme sisteminin benimsenmemesi, örgütün temel performans oranlarını etkilemektedir.

Lojik modele eklenecek dışsal faktörler ögesi ise çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini benimsememesi ile ilgili sorunları çözmeye yönelik yapılacak faaliyetler sürecinde; örgütü ve örgütün süreçlerini etkileyebilecek etkenler olarak belirlenmeye çalışılmıştır. 360 derece performans değerlemesinin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlama sürecinde, işletme süreçlerini işletmenin içinde bulunduğu sektördeki hareketlerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda belirlenen dışsal faktörler şunlardır:

- 1- Sektördeki ani değişimlerin, işletme odağını performans değerlemesinden farklı işlevlere yönlendirme olasılığı
- 2- Sektördeki rekabet

### **3.10.8 Operasyonel Düzeyde Lojik Modelin Oluşturulması**

Bu bölüme kadar 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan bir işletme için, tespit edilen performans değerlendirme sisteminin çalışanlarca benimsenmemesi sorununa yönelik oluşturulacak lojik model öğeleri belirlenmiştir. Bu aşamada belirlenen girdiler, faaliyetler, çıktılar, sonuçlar, varsayımlar ve dışsal faktörler kullanılarak operasyonel düzeyde bir lojik model oluşturulmuştur. Oluşturulan lojik model Şekil 3. 4'te gösterildiği gibidir.



Şekil 3. 4: Operasyonel Düzeyde Oluşturulan Lojik Model

## GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

### GENEL DEĞERLENDİRME

Lojik model uygulandığı takdirde işletmelere program uygulamada büyük kolaylıklar sağlayan ve programın başarısını artıran etkili bir araç olabilmektedir. Programı yürüten kişiler, yöneticiler ve programa kaynak sağlayan paydaşlar, lojik model sayesinde hayata geçirilecek programa dair izlenecek bir yol haritasına sahip olmaktadır. Lojik model aracılığı ile program ile ulaşılmak istenen sonuçlar, bu sonuçları elde etmek için yapılması gereken faaliyetler, bu faaliyetler için gerekli olan girdiler, programa dair varsayımlar ve programın uygulama sürecini etkileyebilecek tüm faktörler ortaya çıkarılabilmektedir. Böylelikle program uygulamaya geçilmeden önce, program ve işleyiş hakkında genel bir çerçeve elde edilebilmektedir. İşletmeler bu çalışmadaki yaklaşımları kullanarak hem insan kaynakları yönetiminde hem de diğer alanlarda karşılaştıkları sorunları lojik model aracılığı ile çözüme yoluna gidebilir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, geleneksel performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak çağdaş iş dünyası işletmeleri için daha uygun, etkileşimli bir değerlendirme süreci sunmaktadır. 360 derece performans değerlendirme süreci çalışan hakkında sadece yöneticiden alınan değerlendirme verisine dayanan diğer sistemlerden, katılımcı yapısıyla ayrılmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışan performansının sadece yöneticisi tarafından değil; işi gereği iletişimde bulunduğu diğer kişiler tarafından ve aynı zamanda çalışanın kendi tarafından da değerlendirilmesine dayanmaktadır. Günümüz örgütlerinde çalışanlar süreçlere ve alınan kararlara daha çok katılmakta; takım çalışması giderek önemini artırmaktadır. Çalışanın ön planda olduğu ve işyerinde çevresiyle sürekli etkileşimde olduğu bu örgütlerde, çalışan performansının yalnızca yönetici tarafından değerlendirilmesi yetersiz kalabilmektedir. 360 derece performans değerlendirmesi günümüz örgütlerine bu anlamda çalışan performansı hakkında çok kaynaklı bilgi sağlayarak, temel performans ölçütlerinin iyileşmesine katkıda bulunabilmektedir.

Yapılan ön çalışmalarda lojik model ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir arada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Aynı zamanda Türk alanyazınında

lojik model konusuna dair bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma, hem Türk alanyazınına lojik model kavramı ile ilgili bir katkı sağlayan, hem de 360 derece performans değerlendirme sistemi ve lojik model konularını birlikte derleyen bir çalışma ortaya koymaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamasında ortaya çıkabilecek sorunlar dikkate alınarak stratejik, işlevsel ve operasyonel düzeyde üç lojik model oluşturularak işletmelere bu yolda kullanabilecekleri yararlı bir araç önerilmektedir.

Stratejik düzeyde oluşturulan lojik model 360 derece performans değerlendirme sistemini ilk kez kullanacak olan olası bir işletme senaryosu dahilinde tasarlanmıştır. Mevcut performans değerlendirme sisteminden yeterli verimi elde edemeyen işletmede yaşanabilecek olası sorunlar belirlenerek; 360 derece performans değerlendirme sistemi ile bu sorunlara çözüm aranmaya çalışılmıştır. Bu anlamda işletme 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamaya geçmeden önce, sistem hakkında genel bir çerçeve elde edilebilmesi için sistemin hazırlık aşamasına dair bir lojik model oluşturulmuştur. Oluşturulan bu lojik modelin, 360 derece performans değerlendirme sistemini ilk kez kullanacak olan bir işletme için, sisteme dair bir yol haritası çizeceği öngörülmektedir.

360 derece performans değerlemesine dair stratejik düzeyde genel bir lojik model oluşturulduktan sonra, sistemi uygulayan bir işletmenin işlevsel ve operasyonel düzeylerde karşılaşılabileceği sorunlar iki senaryo üzerinde belirlenip, bu sorunların çözümüne yönelik lojik modeller oluşturulmuştur.

İşlevsel düzeyde oluşturulan lojik model, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanan söz konusu işletmenin senaryo gereği karşılaştığı yetersiz kariyer planlaması sorununa odaklanmaktadır. Oluşturulan lojik model aracılığı ile işletmede yaşanan yetersiz kariyer planlaması sorununu çözmek için gerekli girdiler, faaliyetler ve hedefler belirlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle işletmenin kariyer planlaması problemine ve sorunun çözümüne geniş bir çerçeveden bakma olanağı bulacağı düşünülmektedir. Lojik model ile elde edilecek yetersiz kariyer planlaması sorununa yönelik eylem planının işletme için aydınlatıcı olacağı öngörülmektedir.

Araştırmada oluşturulan son lojik model 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanan işletmenin operasyonel düzeyde karşılaşılabileceği bir soruna odaklanmak

amacı ile tasarlanmıştır. İşletmede meydana gelebileceği düşünülen senaryoda sorun olarak, çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemini benimsememiş olmaları belirlenmiştir. Bu sorun kapsamında, işletme çalışanlarının sistemi benimsemelerine ve böylelikle sistemin başarıya ulaşmasına yönelik olarak lojik model ortaya çıkarılmıştır. Operasyonel düzeyde oluşturulan bu lojik model aracılığı ile 360 derece performans değerlendirme sistemini çalışanların benimsememesi gibi bir sorunla karşı karşıya kalan bir işletmenin izleyeceği yol haritası belirlenmeye çalışılmıştır.

## ÖNERİLER

Araştırma kapsamında yapılan çalışmalarda, ülkemizde lojik modelin işletmelerde kullanıldığına dair veya lojik model kavramına dair akademik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Oysa araştırmanın önceki bölümlerinde söz edildiği üzere lojik model, işletmelere oldukça büyük yararlar sağlayan, etkili bir araçtır. Yeni bir program veya proje uygulayacak işletmelerin, programa dair genel bir çerçeve belirlemek amacıyla lojik modelden yararlanmaları önerilmektedir. Ülkemizde de lojik modelin hem kamu hem de özel sektörde oldukça yararlı bir şekilde kullanılabileceği ve böylelikle işletmelerde performansın çeşitli boyutlarının artırılabilmesi öngörülmektedir.

Yapılan ön araştırmada 360 derece performans değerlendirme sistemi konusunda birtakım çalışmalara ulaşılmıştır. Ancak bu çalışmalardan anlaşıldığı üzere 360 derece performans değerlendirme sistemi ülkemizde yaygın olarak kullanılmamaktadır. Geleneksel performans sistemlerine göre daha zaman alıcı ve emek gerektirdiğinden, sistemin çok tercih edilmediği düşünülmektedir. Ancak zaman ve çaba gerektirmesine rağmen, 360 derece performans değerlendirme sistemi geleneksel performans değerlendirme sistemlerine göre işletmelere daha çok yarar sağlamaktadır. Özellikle günümüz iş dünyasındaki işletmeler için çalışanlar hakkında çok kaynaklı performans verisi elde etmek ve çalışana geri bildirim vermek oldukça önem taşımaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanmanın, işletmelere fark yaratma olanağı sunacağı düşünülmektedir.



Çalışmanın son bölümünde oluşturulan lojik modellerin, işletmelerin 360 derece performans değerlendirme sürecinde stratejik, işlevsel ve operasyonel düzeylerde kullanabilecekleri örnek yol haritaları görevini görmesi öngörülmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi önemli ve sürecinin iyi planlaması gereken bir sistemin, lojik model aracılığı ile başarısının artırılarak, sistemin etkin hale getirilmesi öngörülmektedir. Yapılan bu çalışma lojik model ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin birlikte kullanılmasına ışık tutmak amacı ile yürütülmüştür. Çalışmanın, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanacak olan işletmelerin, lojik modelden nasıl yararlanacaklarına dair bir örnek oluşturacağı öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, Asuman ve Demirtaş, Özgür: “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi:Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 23 (1), 2009, s.49-71.
- Aydın, Ercüment: “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde 360 Derece Performans Değerlendirmesi”, Ankara, **Hacettepe Üniversitesi SBE**, Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Baltaş, Acar: **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2009.
- Banu, Vijaya C. and Umamaheswari, P.: “A Study on 360 Degree Performance Appraisal Systems in Reliance Life Insurance, Udumalpet”, **The Icfaiian Journal of Management Research**, Vol 8 (7), 2009, p.65-78.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bayram, Levent: “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 62, 2006, s.47-65.
- Camgöz, Selin M. ve Alperden, Nurdan: “ 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 13 (2), 2006, s.191-210.
- CIPD, Erişim:  
<http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/appfdbck/360fdbk.htm?IsSrchRes=1>, 06.03.2010.
- Coffman, Julia: “Harvard Family Research Project Online, Learning From Logic Models: An Example of a Family/School Partnership Program”, Erişim:  
<http://www.hfrp.prg/publications-resources/browse-our-publications/learning-from-logic-models-an-example-of-a-family-school-partnership-program>, 01.11.2009.

- Dessler, Gary : **Human Resources Management**, New Jersey, Pearson Education Inc , 2006.
- Decenzo, David A. and Robbins, Stephen P.: **Human Resources Management**, USA, John Wiley&Sons Inc, 2002.
- Dinç, Emtullah: “360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama”, Bursa, **Uludağ Üniversitesi SBE**, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Florin Paul, Celebucki Carolyn, Stevenson John, Mena Jasmine, Salago Dawn, White Andrew, Harvey Betty, Dougal Marianela: “Cultivating Systemic Capacity: The Rhode Island Tobacco Control Enhancement Project”, **American Journal of Community Psychology**, Vol 38, 2006, p.213-220.
- Gavcar Erdoğan, Bulut Zeki A. ve Engin Kemal: “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı 13 (2), 2006, s.31-45.
- Gugiu, Cristian P. and Rodriguez-Campos, Liliana: “Semi-Structured Interview Protocol for Constructing Logic Models”, **Evaluation and Program Planning**, Vol 30, 2007, p.339-350.
- Hoffman, Ellen: “The Canadian National Site Licensing Project and The Logic Model”, **The Bottom Line**, Vol 18 (1), 2005, p.14-23.
- Holm-Hansen, Cheryl: “What a Logic Model Can Do For You”, 2006, p.1-4, Erişim: <http://www.wilder.org/download.0.html?report=1900>, 20.12.2008.
- Isaacs Barry, Clark Cinda, Correia Susana, Flannery John: “Utility of Logic Models to Plan Quality of Life Outcome Evaluations”, **Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities**, Vol 6 (1), 2009, p.52-61.
- Kaplan, Sue A. and Garrett, Katherine E.: “*The Use of Logic Models by Community-Based Initiatives*”, **Evaluation and Program Planning**, Vol 28, 2005, p.167-172.
- Lane, Adrienne J. and Martin, Madeline T.: “Logic Model Use for Breast Health in Rural Communities”, **Oncology Nursing Forum**, Vol 32 (1), 2005, p.105-110.
- Luecke, Richard: **Performans Yönetimi**, çev. Aslı Özer, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, 2010.

- Mamatoğlu, Nihal: “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı 25 (2), 2008, s.137-158.
- McCawley, Paul F.: “The Logic Model for Program Planning and Evaluation”, **University of Idaho Extension**, 2001, p.1-5.
- Medeiros Lydia C., Butkus Sue N., Chipman Helen, Cox Ruby H., Jones Larry, Little Deborah: “A Logic Model Framework for Community Nutrition Education”, **Journal of Nutrition Education&Behavior**, Vol 37 (4), 2005, p.197-202.
- Mucha, Michael J: “Organizational Alignment with Logic Models”, **Government Finance Review Chicago**, Vol 24 (5), 2008, p.51-54.
- Mulroy, Elisabeth A. and Lauber, Helenann: “A User-Friendly Approach to Program Evaluation and Effective Community Interventions for Families at Risk of Homelessness”, **Social Work** , Vol 49 (4), 2004, p.573-586.
- Özdemir, Özge: “360 Degree Appraisal as a Performance Appraisal Method, Reactions of Leaders to 360 Degree Feedback from Subordinates and Peers and an Application”, İstanbul, **Marmara Üniversitesi SBE**, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Öztürk, Ümit: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım, 2009.
- Pak, Donald: “Implement Strategic 360 Degree Appraisal for a University”, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol 1 (2), 2009, p.60-69.
- Renger, Ralph and Hurley, Carolyn: “From Theory to Practice: Lessons Learned in The Application of The ATM Approach to Developing Logic Models”, **Evaluation and Program Planning**, Vol 29, 2006, p.106-119.
- Robbins, Stephen P.: **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson Education Inc, 2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyad: **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, Bursa, Alfa Aktüel Basım Yay., 2005.

- Sakal, Mustafa ve Şahin, Elif A.: “Kamu Kurumlarında Performans Ölçümü ve Sayıştay Denetimi İlişkisi: Türkiye’deki Düzenlemeler Bakımından Bir Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 68, 2008, s.3-27.
- Savaya, Riki and Waysman, Mark: “The Logic Model: A Tool for Incorporating Theory in Development and Evaluation of Programs”, **Administration in Social Work**, Vol 29(2), 2005, p.85-103.
- Smith, J. David, Cousins, J. Bradley. and Stewart, Rebecca: “Antibullying Interventions in Schools: Ingredients of Effective Programs”, **Canadian Journal of Education / Revue Canadienne de l’éducation**, Vol 28 (4), 2005, p.739-762.
- Taylor-Powell, Ellen: “Logic Models to Enhance Program Performance”, **University of Wisconsin-Extension**, 2005, Erişim: <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>, 18.12.2008.
- Torghele Karen, Buyum Arielle, Dubriel Nicole, Augustine Jill, Houlihan Catherine, Alperin Melissa, Miner Kathleen R.: “Logic Model Use in Developing a Survey Instrument for Program Evaluation: Emergency Preparedness Summits for Schools of Nursing in Georgia”, **Public Health Nursing**, Vol 24 (5), 2007, p.472-479.
- Turgut, Hakan: “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 42, 2001, s.56-68.
- United Way of America, Erişim: <http://www.liveunited.org/outcomes/>, 18.01.2010
- University of Wisconsin-Extension: “Developing a Logic Model: Teaching and Training Guide”, 2008, Erişim: <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>, 18.12.2008.
- University of Wisconsin –Extension, Erişim: [http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/Resources/ContentPages/M1S1P1\\_resources.htm](http://www.uwex.edu/ces/lmcourse/Resources/ContentPages/M1S1P1_resources.htm), 28.12.2009.
- Wells, Mary S. and Arthur-Banning, Skye G.: “The Logic of Youth Development: Constructing a Logic Model of Youth Development Through Sport”, **Journal of Park and Recreation Administration**, Vol 26 (2), 2008, p.189-202.

- Wilder Research Center: “Program Theories and Logic Models”, Erişim: <http://chicano.umn.edu/assets/pdf/resourcesProgram%20Theories%20Example%20Logic%20Model.pdf>, 20.12.2008.
- W.K. Kellogg Foundation: “*The Logic Model Development Guide*”, 2004, Erişim: <http://www.wkkf.org/~media/475A9C21974D416C90877A268DF38A15.ashx> 20.12.2008.
- Yalçın, Murat: “360 Degree Feedback: The Influence of Perceptions of Organizational Culture on Upward Appraisal System Attitudes”, Ankara, **Bilkent Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Yüncü, Hilmi R.: “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Eskişehir, **Anadolu Üniversitesi SBE**, Yüksek Lisans Tezi, 2002.

## EK1

105

## EK-1

## 360° GB SÜRECİNDE KULLANILAN DEĞERLEME FORMU

## Değerlenen Kişinin:

Adı:.....

Soyadı:.....

Cinsiyeti: Erkek Kadın 

Yaşı:.....

Bölümü:.....

## Değerleme Yapan Kişinin Bireyle İlişkisi:

Yöneticisi Kişinin Kendisi Aynı Seviyedeki İş Arkadaşı Müşterisi Astı Diğer :.....

## Değerleme Ölçeği:

- 1= Kesinlikle Katılmıyorum      5= Kısmen Katılıyorum  
 2= Katılmıyorum                      6= Katılıyorum  
 3= Kısmen Katılmıyorum          7= Kesinlikle Katılıyorum  
 4= Karasızım                            0= Uygulanamaz

## LİDERLİK

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Deneyimlerini paylaşırken kaynak görevi görür          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Diğerlerini liderliği öğrenmeleri için cesaretlendirir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Girişimleri geliştirmek için çalışanlara olanak sağlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Başarıyı ödüllendirir.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Bir grubu yönetirken diğer çalışanları destekler       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |

## KİŞİLER ARASI BECERİ VE YÖNETİM İLİŞKİSİ

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Diğer kişilerin görüşlerini dikkate alır     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Fikirlerini kısa ve öz şekilde aktarır.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Başkalarının fikirlerini de kullanır         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| İnsanlara eşit davranır.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| İnsanların katılımına değer verir.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Kişileri hedefler konusunda cesaretlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Kişilerin hislerini ve duygularını anlar.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Çevresindeki insanları motive eder.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Gerektiğinde diğerlerine tavsiye verir.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Zorlukların üstesinden kolayca gelir.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |

## TAKIM ÇALIŞMASI

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çalışanları takım hedeflerine yönlendirir.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Diğer fikirlere açıktır.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Bilgilerini paylaşır.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Takımdaki her kişiye saygıyla davranır.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Takım üyelerini karar alımında cesaretlendirir.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Takım üyelerinin fikirlerine yapıcı geribildirim verir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Karşılıklı olarak yararlı çözümler oluşturmaya çalışır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Her katılımı için takım üyelerinden geribildirim bekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |

**STRATEJİK DÜŞÜNME VE PLANLAMA**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgüt için uzun dönem fikirlere sahiptir.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Geleceğe geniş perspektifle bakar.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Örgütü ilgilendiren temel konuları algılar.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Örgütün çalıştığı çevreyi kolayca algılar.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Yeni fikirler oluşturmak için stratejik düşünür | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Zorlukları aşabilmek için stratejiler kurar.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |

**ESNEKLİK VE UYUM**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Görüşlerini, örgüt lehine olmayan durumlarda değiştirebilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Çalışma yöntemlerinde esneklik gösterebilir.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Yeni çalışmalara kolayca adapte olur.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Yeni ve değişik fikirler geliştirir.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |

**ÖRGÜT**

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hedefleri ve amaçları açıkça ortaya koyar.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Hedeflere ulaşmak için gerçekçi planlar oluşturur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Planlarına diğer çalışanları dahil eder.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Hedefleri ve planları sürekli gözden geçirir.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |

**PROBLEM ÇÖZÜMÜ**

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Problemin çözüm sürecine takımı dahil eder.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Problemleri tarafsız biçimde analiz eder.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Problemlerin dolaylı/doğrudan nedenlerini belirler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |
| Sorunlara en uygun çözümü bulur.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 0 |