

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**360 DERECE PERFORMANS SİSTEMİ VE
UYGULAMALAR ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME**

ZÜLEYHA BAKAN PABUÇCU
06712015

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. AHMET SELAMOĞLU

İSTANBUL
2009

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**360 DERECE PERFORMANS SİSTEMİ VE
UYGULAMALAR ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME**

**ZÜLEYHA BAKAN PABUÇCU
06712015**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. AHMET SELAMOĞLU**

**İSTANBUL
2009**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

360 DERECE PERFORMANS SİSTEMİ VE
UYGULAMALAR ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME

ZÜLEYHA BAKAN PABUÇCU
06712015

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 16.06.2009
Tezin Savunulduğu Tarih: 18.06.2009

Tez Oy birliği/ Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan	Ad Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr.	Ahmet SELAMOĞLU	
Jüri Üyeleri:	Prof. Dr.	Esin CAN MUTLU	
	Doç. Dr.	Yonca DENİZ GÜROL	

İSTANBUL
Haziran, 2009

ÖZ

360 DERECE PERFORMANS SİSTEMİ VE UYGULAMALAR ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Züleyha BAKAN PABUÇCU

Mayıs, 2009

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabet ortamı içinde yaşamlarını sürdürmeleri sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Bunu gerçekleştirmek içinde sahip oldukları en önemli stratejik kaynak olan insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İşletmelerin verimliliğinin sahip olduğu insan kaynağının performansı ile ölçüldüğü günümüzde performans değerlendirme kavramı hızla önem kazanan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Yakın zamana kadar performansın ölçülmesi için geleneksel yöntemler kullanılırken, günümüzde çalışan performansını daha objektif ve güvenilir olarak ölçebilen yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu yöntemlerden biride 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanın işindeki performansını farklı kaynaklar tarafından değerlendirirken, sağladığı geribildirim ile hem bireysel hem de kurumsal gelişime yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada çalışanın işindeki performansını çok boyutlu olarak incelenmesini, kişiye farklı kaynaklardan geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlayan 360 derece performans değerlendirme sürecinin teorik ve bilimsel açıdan öngörülen kavramlarının, bir eğitim kurumunda uygulama süreci ile benzerlikleri ve farklılıklarının görülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan yola çıkarak performans yönetimi ile ilgili tanımlar, performans yönetim süreci, performans değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmede yapılan hatalar başta olmak üzere 360 derece performans değerlendirmenin tanımı, gelişimine etki eden faktörler, başarı koşulları ve 360 derece performans değerlendirme süreci ayrıntılı bir şekilde ele alınarak incelenmiş ve araştırma sonucunda 360 derece performans değerlendirme başarısı için gerekli ön koşulların yerine getirilerek sisteminin etkin olarak uygulanması halinde birçok olumlu katkıların olduğu aksi takdirde bir çok olumsuzluk ile karşılaşılacağı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

ABSTRACT

360 DEGREE FEEDBACK SYSTEM AND EVALUATION OF AN APPLICATIONS

Züleyha BAKAN PABUÇCU

May, 2009

A key point for survival of the companies under today's tough competitive environment is how they utilize their resources effectively. As the most strategic resource, efficient human resources management is a must to achieve competitiveness. Considering company effectiveness is measured by its human resource effectiveness, the importance of performance evaluation systems become more crucial. Even though traditional methods have been used for performance evaluation in the past, nowadays new approaches are developed in order to evaluate performance of the employees fair and better. One of the new approaches is 360 Degree Performance Feedback which is able to evaluate employees' performance from different windows and contributes improvement in both company and employees. The purpose of this study is to compare 360 Degree Feedback performance evaluation in theory to an application of the system in an educational organization and review the similarities and contradictions. First, definitions of performance management, factors effecting its development, success conditions and process of 360 degree feedback system are examined in detail. During the research of the application, it is observed that 360 degree feedback system can be fruitful in case its preconditions applied properly and managed effectively. Nevertheless many drawbacks are also found if system isn't built up appropriate.

Key Words: Performance Management, 360 Degree Feedback System

ÖNSÖZ

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ahmet SELAMOĞLU başta olmak üzere tüm hocalarıma, araştırmamın başından sonuna kadar bana vakit ayırarak sağladığı yardımlar için Sayın Turgut SARIGÜL'e her zaman yanımda oldukları için Konya'daki aileme, bugünlere gelmemde büyük emekleri olan Balıkesir'deki aileme ve hiçbir zaman benden desteğini esirgemeyerek her zaman yanımda olan sevgili eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kocaeli; Haziran, 2009

Züleyha BAKAN PABUÇCU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ.....	3
2.1. Kavramsal Çerçeve.....	4
2.2. Performans Yönetim Sistemi.....	8
2.2.1. Tanımı ve Önemi.....	8
2.2.2. Performans Yönetim Sistemi Süreci	16
2.2.2.1. Planlama.....	18
2.2.2.2. Değerlendirme.....	22
2.2.2.3. Geliştirme.....	24
2.2.2.3.1. Personel Danışmanlığı.....	26
2.2.2.3.2. Eğitim Faaliyetleri.....	26
2.2.2.3.3. Koçluk-Yönlendirme.....	26
2.2.2.3.4. Disiplin İşlemleri.....	27
2.2.2.3.5. İşe Yönelik Değişiklikler.....	27
2.2.3. Sisteminin Temel Özellikleri.....	28
2.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	29
2.3.1. Tanımı ve Önemi.....	29
2.3.2. Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutum ve Nedenleri.....	36
2.3.3. Değerlendirme Süreci.....	39
2.3.3.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	42
2.3.3.2. Standartların Saptanması.....	45
2.3.3.3. Yöntemin Belirlenmesi.....	47
2.3.3.4. Zamanın Belirlenmesi.....	47
2.3.3.5. Değerlendiricilerin Belirlenmesi.....	48
2.3.3.6. Değerlendiricilerin Eğitimi.....	51
2.3.3.7. Yönetici ve Çalışanları Bilgilendirme.....	51
2.3.3.8. Değerlendirme.....	52
2.3.3.9. Değerlendirme Görüşmeleri.....	54
2.3.4. Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	56
2.3.4.1. Halo ve Horn Etkisi.....	57
2.3.4.2. Belirli Derecelere/ Puanlara Yönelme.....	58
2.3.4.3. Yakın Geçmişteki Olaydan Etkilenme.....	59
2.3.4.4. Kontrast Hataları.....	59

2.3.4.5.	Kişisel Önyargılar.....	60
2.3.4.6.	Pozisyondan Etkilenme.....	60
2.3.4.7.	Objektif Olamama.....	60
2.3.4.8.	Tek Ölçüt Hatası.....	61
2.3.5.	Performans Değerlendirmenin Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi.....	61
2.3.5.1.	Stratejik Planlama İle İlişkisi.....	62
2.3.5.2.	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi İle İlişkisi.....	62
2.3.5.3.	Kariyer Geliştirme Faaliyetleri İle İlişkisi.....	63
2.3.5.4.	Ücret Yönetimi İle İlişkisi.....	64
2.3.5.5.	Rotasyon ve İş Zenginleştirme İle İlişkisi.....	65
2.3.5.6.	Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma Kararları İle İlişkisi.....	65
2.3.6.	Değerlendirme Yöntemleri.....	66
2.3.6.1.	Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	66
2.3.6.1.1.	Sıralama Yöntemi.....	66
2.3.6.1.2.	Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	67
2.3.6.2.	Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım.....	68
2.3.6.2.1.	Geleneksel Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler.....	68
2.3.6.2.2.	Davranış Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler.....	69
2.3.6.2.3.	Kritik Olay Yöntemi.....	69
2.3.6.2.4.	İşaretleme Listesi Yöntemi.....	70
2.3.6.3.	Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	70
2.3.6.3.1.	Direkt İndeks Yöntemi.....	71
2.3.6.3.2.	Psikolojik Değerlendirme.....	71
2.3.6.3.3.	Serbest Anlatım Yöntemi.....	71
2.3.6.3.4.	Standartlar Yöntemi.....	72
2.3.6.3.5.	Alan İncelemesi.....	72
2.3.6.3.6.	Değerlendirme Merkezi.....	72
2.3.6.3.7.	Amaçlara Göre Yönetim.....	74
2.3.6.3.8.	360 Derece Performans Değerleme...	76
3.	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ..	77
3.1.	360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	77
3.2.	360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı ve Kullanım Alanları.....	81
3.3.	360 Derece Performans Değerlendirmenin Gelişimine Etki Eden Faktörler.....	84
3.3.1.	Toplam Kalite Yönetimi.....	84
3.3.2.	Örgütsel Anketler.....	85
3.3.3.	Performans Değerlendirme.....	85
3.3.4.	Çalışanların Gelişimine Dair Geribildirimler.....	85
3.3.5.	Artan Rekabet Ve Yenilenen Müşteri Anlayışı.....	86
3.3.6.	İşletme Yapılarındaki Değişim.....	86
3.4.	360 Derece Performans Değerlendirmenin Başarı Koşulları.....	87

3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları.....	90
3.6. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Temel Yaklaşımları..	94
3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci.....	97
3.7.1. Amaçların Belirlenmesi.....	101
3.7.2. Yöntemin Belirlenmesi.....	101
3.7.3. Değerlendiricilerin Seçimi Ve Gizliliği.....	103
3.7.4. Katılımcıların Eğitimi.....	105
3.7.5. Uygulamanın Yapılması.....	106
3.7.6. Sonuçların Raporlanması Ve Çalışana Sunulması.....	106
3.7.7. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Aksiyon Planlarının Oluşturulması.....	108
3.8. 360 Derece Performans Değerlendirme İle Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar.....	110
4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA.....	112
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	112
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	113
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	113
4.4. Fatih Dershanesinde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Uygulaması.....	113
4.4.1. Kurumun Tanıtımı.....	113
4.4.2. Uygulama Süreci.....	115
4.4.2.1. Ekiplerin Oluşturulması ve Amaçların Belirlenmesi.....	116
4.4.2.2. Katılımcıların Belirlenmesi ve Sistemin Tanıtımı.....	117
4.4.2.3. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	119
4.4.2.4. Değerlendirme Anketinin Tasarımı ve Doldurulması.....	122
4.4.2.5. Anketlerin Analizi Ve Geribildirim Raporlarının Oluşturulması.....	124
4.4.2.6. Geribildirim Raporlarının Çalışana Sunulması ve Gelişim Toplantıları.....	127
4.4.2.7. Sonuçların Kurum Tarafından Kullanımı.....	127
4.4.2.8. Uygulamaya Yönelik Değerlendirme.....	128
5. SONUÇ.....	131
KAYNAKÇA.....	133
EKLER.....	139
Ek 1. Şube Müdürünün Öğretmeni Değerlendirme Anketi.....	139
Ek 2. Zümre Başkanının Öğretmeni Değerlendirme Anketi.....	142
Ek 3. Öğretmenin Öğretmeni Değerlendirme Anketi.....	144
Ek 4. Veli Değerlendirme Anketi.....	145
Ek 5. Veli Telefon Anketi.....	147
Ek 6. Öğrenci Değerlendirme Anketi.....	148
Ek 7. Şube Müdürü Rehber Öğretmen Değerlendirme Anketi....	150
Ek 8. Zümre Başkanı Rehber Öğretmen Değerlendirme Anketi..	153

Ek 9. Yüzdilik Dilimler Cetveli.....	155
Ek 10. Görüşme Esnasında Sorulan Sorular.....	156
ÖZGEÇMİŞ	158

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Farklı Taraflar Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Başarısı.....	89
Tablo 2: 360 Derece Performans Değerlendirme ile Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki Farklar.....	111
Tablo 3: Fatih Dershanesi Öğrenmen Performans Notuna Etki Eden Faktörlerin Yetkinlik Bazlı Ağırlık Yüzdeleri.....	121
Tablo 4: Fatih Dershanesi Çalışanlar Tarafından Kullanılan Performans Değerlendirme Anketi Ölçeği.....	122
Tablo 5: Fatih Dershanesi Veli ve Öğrenciler Tarafından Kullanılan Performans Değerlendirme Anketi Ölçeği.....	123
Tablo 6: X Şubesi Türkçe Branşında Görev Alan Öğretmenlerin Akademik Beceriler Yetkinliği Performans Puanları.....	125
Tablo 7: X Şubesi Türkçe Branşında Görev Alan Öğretmenlerin Yetkinlik Bazlı Performans Puanları.....	126
Tablo 8: X Şubesi Türkçe Branşında Görev Alan Öğretmenlerin Harf Esasına Göre Performans Notları.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1:	Performans Boyutlarının İlişkisi..... 5
Şekil 2:	Performans Yönetim Döngüsü..... 17
Şekil 3:	Performans Yönetim Zinciri..... 18
Şekil 4:	Performans Planlaması Faaliyetleri..... 21
Şekil 5:	Performans Değerlemede Uygulama Süreci..... 23
Şekil 6:	Davranış Değiştirme Stratejileri 24
Şekil 7:	Etkili Bir Performans Değerlendirme Modeli..... 40
Şekil 8:	Performans Değerlendirme Sürecinde Üstlenilen Sorumluluklar..... 41
Şekil 9:	Performans Standartlarının İş Analizi ve Performans Değerlendirme ile İlişkisi..... 46
Şekil 10:	Performans Değerlendirmede Hata Kaynakları..... 57
Şekil 11:	360 Derece Performans Değerlendirme Modeli..... 100
Şekil 12:	360 Derece Performans Değerlendirmede Taraflar..... 104
Şekil 13:	Fatih Dershanesi Değerlendiricilerinin ve Standart Verilerin Performans Notu Üzerindeki Ağırlık Yüzdeleri..... 119
Şekil 14:	Fatih Dershanesi Performans Kriterlerinin Performans Notu Üzerindeki Ağırlık Yüzdeler..... 120

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yolunun; mal ve hizmetlerinin kalitesine, verimliliğine, pazarlama becerisine ve en önemlisi de iyi eğitilmiş, işletmeye bağlı ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır. Oluşan bu farkındalık insan kaynağının verimliliği ile işletme verimliliğinin eşdeğer olarak algılanmasını sağlayarak, çalışan performans değerlendirilmesine verilen önemi artırmış, örgütsel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan öğelerin başında yer almasını sağlamıştır.

Çalışanın görevindeki performansını değerlendirerek geliştirilmesi üzere oluşturulan performans değerlendirme sistemi, işletmeler için önemli stratejik bir kaynak olan insanı kaynağını, işletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda doğru hedeflere yönlendirerek işletmenin verimliliğini ve başarısını yükselten bir sistemdir. Bu amaca ulaşabilmek için bir çok performans değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Geliştirilen bu yöntemlerde en önemli husus yöntemin objektif, adil ve organizasyon ile uyumlu olmasıdır. Bu sebeple sürekli olarak yeni yöntemler geliştirilmekte ve geliştirilen her yeni yöntem ile bir önceki yöntemin eksikliklerinin ortadan kaldırması amaçlanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi de performans değerlendirmede karşılaşılan sorunları azaltabilmek amacıyla geliştirilmiş bir performans değerlendirme yöntemidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak çalışanın performansının sadece yöneticisi tarafından değil, çalışma arkadaşları (emsalleri), astları, üstleri, kendisi, müşterileri ve tedarikçileri gibi bir çok değerlendirici aracılığıyla değerlendirilme sürecidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, performansın çok yönlü ve sürekli bir anlayışla sorgulanması, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. Bu durum sadece çalışanın performansı hakkında bilgi vermek yerine ilave olarak hem bireysel hem de kurumsal performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler

sunulmasını sağlar. Ayrıca değerlendirmenin bir çok farklı değerlendirici tarafından yapılması sistemi daha adil, geçerli ve güvenilir kılmaktadır. Tüm bunların yanında 360 derece performans değerlendirme sistemi öncesinde kurumun bu sistem için uygun olup olmadığı ve sistemin uygulanabilmesi için gerekli hazırlık çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde sistemin literatürde sayılan avantajları, dezavantaj olarak kuruma bir çok alanda zarar verebilir.

Çalışma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, performans yönetim süreci adı altında konu ile ilgili kavramsal çerçeve, performans yönetiminin tanımı, önemi, süreci ve sistemin temel özellikleri açıklanmıştır. Ayrıca performans değerleme süreci, değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutum ve nedenleri, değerlendirmede yapılan hatalar, değerlendirme sisteminin diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi ve uygulanmakta olan değerlendirme yöntemleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin tanımı amaçları, kullanım alanları, gelişimine etki eden faktörler, başarı koşulları, avantajları, dezavantajları, temel yaklaşımları, 360 derece performans değerlendirme sürecini işleyişi ve geleneksel değerlendirme yöntemleri ile arasındaki farklar hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Fatih Dershanesinde uygulanmakta olan 360 derece performans değerlendirme sistemi açıklanmaya çalışılmıştır.

2. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

1990'lı yıllar, işletme yönetimi ve organizasyon alanında, öncelikle stratejik düzeyde, daha sonra operasyonel ve örgütsel düzeylerde hızla yaygınlaşan bir değişimin yaşandığı yıllardır. Globalleşme, küreselleşme, uluslararası rekabet, yönetimde mükemmellik, bilgi çağı-bilgiye dayalı örgütler, toplam kalite anlayışı, hızlı teknolojik gelişmeler gibi dünyada yaşanan birçok gelişim ve değişim süreçleri tüm işletmeleri yoğun bir rekabet ortamına doğru itmiştir. Bu ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için verimliliklerini mümkün oldukça en üst düzeye çıkarmak zorundadırlar.

Bir işletmenin verimliliğini en üst düzeye çıkarabilmesi için var olan insan kaynağından daha etkin olarak yararlanması gerekir. Çünkü günümüzde işletmelerin performansı çalışanların performansı ile açıklanmaya başlanmıştır.

Küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak giderek ağırlaşan yoğun rekabet ortamında insanın ön plana çıktığı , entelektüel bilginin sermaye olarak görüldüğü günümüzde; uzun ömürlü olmak isteyen işletmelerin, sadece teknolojik yeniliklere değil, aynı zamanda çalışanlardan daha etkin yararlanmaya önem vermeleri gerekmektedir. Nitekim teknolojik buluşlardaki hızlı değişimlere ve hizmete yönelik ekonominin gelişimine bağlı olarak insan kalitesi, pazardaki rekabet açısından oldukça kritik bir noktaya gelmiştir. İnsan kaynaklarının bu denli önemli olduğu göz önünde tutularak, işletmenin misyon ve hedeflerini benimsemiş , iyi eğitim almış , konusunda uzman çalışanların işletmenin başarı grafiğini yükseltmede belirleyici bir rol oynaması kaçınılmaz olup, bu da performans değerlendirme ile mümkündür. Dolayısıyla çalışanların becerilerine yönelik değerlendirmeler işletmelerde vazgeçilmez bir ihtiyaç haline dönüşmüştür¹.

¹ İsmail Bakan, Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlemesinin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.10, s.2 (2003): <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2003-1-7.pdf> [21.02.09].

Performans yönetim sistemi temelini, insan kaynakları yönetim felsefesinin ana temellerinden alır. İnsan kaynakları yönetiminin temelini oluşturan bu felsefeler ise ; işletmenin amaçları doğrultusunda insan gücünün verimli olarak kullanılması ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanarak onların gelişimini sağlanmasıdır.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Performansın kesin bir tanımını yapmak zordur. Farklı süreçlere göre farklı anlamlar taşıyabilir. Aynı zamanda, çok boyutludur ve performansa etki eden pek çok faktör vardır. Her tanım, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden, performansın tam bir tanımını yapmak güçtür².

Performansın en basit tanımı verimliliğin ölçülmesidir. İşletmelerde genel olarak verimlilik, yönetilen üç temel değişkenin yol açtığı bir sonuçtur. Bu değişkenler, teknoloji, sermaye ve insan kaynağı olarak belirtilebilir. Performans kavramı, işletmede var olan bu kaynakların kullanımı neticesinde elde edilen sonuçların ölçümü ile anlaşılabilir. Bu ölçüm işletmenin genelinde yapıldığında “kurumsal performans”, çalışan bazında yapıldığında ise “çalışan performansı” belirlenmiş olur.

“ Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nitel ya da nicel olarak belirlenen bir kavram”³ olarak ifade edilirken “işletme bazında performans, işletmenin belirlenen amaçlarına kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyeti”⁴ olarak tanımlanır.

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve işlevine göre “ etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir⁵. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi performansın etkinlik, verimlilik gibi bir çok boyutu mevcuttur. Örgütsel bir sistemde performans kavramı yedi performans boyutu ile tanımlanmaktadır. Bunlar⁶:

² Temel Çalık, **Performans Yönetimi**, (Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003), 7-8.

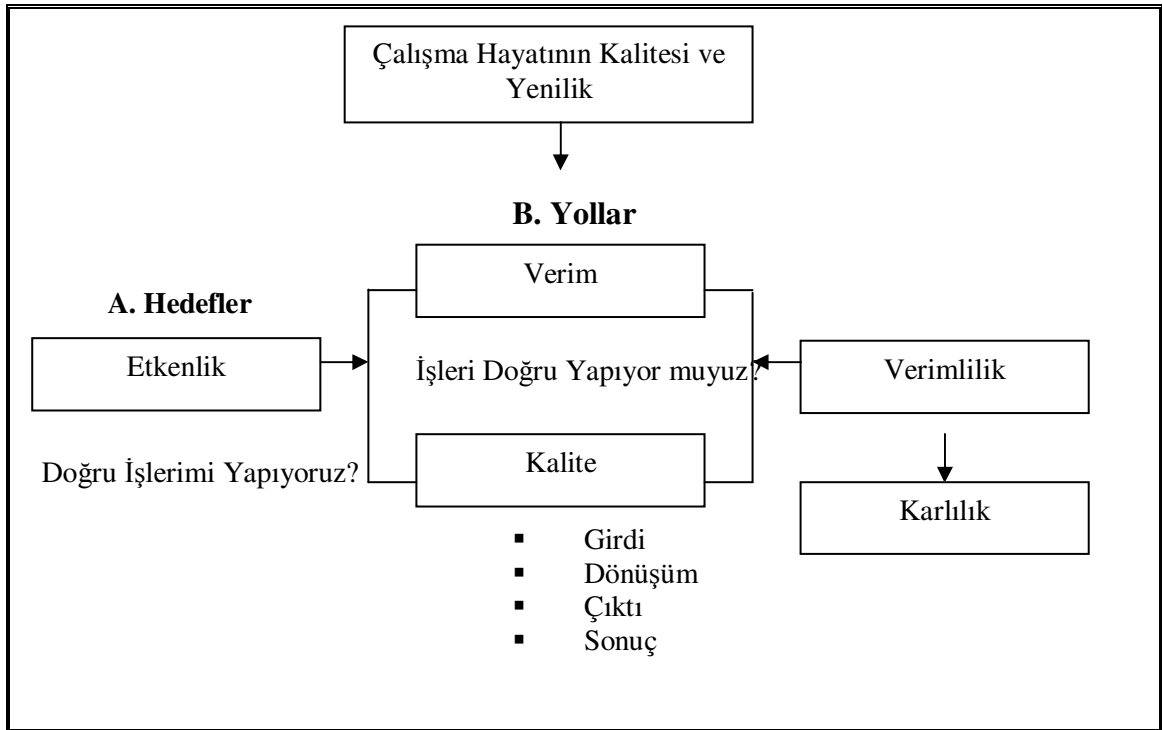
³ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, (Ankara: MPM Yayınları, 1992), 1.

⁴ A. Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, (İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005), 1.

⁵ M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c. 35, s. 1-2 (2002): 156.

⁶ Zühal Akal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm [30.01.09].

- Etkenlik,
- Verim,
- Verimlilik,
- Kalite,
- Yenilik,
- Çalışma yaşamının kalitesi,
- Karlılık ve bütçeye uygunluktur.



Şekil 1: Performans Boyutlarının İlişkisi

Akal, "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi",
http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm [30.01.09].

Performans boyutlarının genel olarak tanımlayacak olursak:

- **Etkenlik**, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlik sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur, amaçlara yönelik bir kavramdır⁷.
- **Verim**, bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutudur⁸.
- **Verimlilik**, üretim sonucu (çıktı) ile üretim faktörleri arasındaki ilişkiyi ifade eder.
- **Kalite**, sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün ,kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesidir.
- **Yenilik**, gereksinimleri karşılamak üzere var olan kaynakların değişim süreci kapsayan yaratıcı bir süreçtir.
- **Çalışma Yaşamının Kalitesi**, işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur⁹.
- **Karlılık**, en basit ifadeyle kazancın, bu kazancı sağlamak için kullanılan sermayeye oranıdır.

Tanımlanan tüm bu performans boyutları ile örgütsel boyutta performansa yani sistemin toplam performansına ulaşılmaktadır. Buradan hareketle işletme bazında performans, “işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi”¹⁰ olarak tanımlanabilir. Örgütlerde toplam performansın değerlendirilmesi, yönetim işlevlerine yön göstererek ve sisteme nerede müdahale

⁷ Akal, 1992, 15.

⁸ age, 20.

⁹ Akal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”,
http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm [30.01.09].

¹⁰ Ferhat Yılmaz, Sinan Ünsar, “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 9, s. 1 (2007): 36-37.

edilmesi gerektiğinin sinyallerinin verecek önemli bir araçtır. Bu nedenle her işletmede örgütsel performansını etkileyen tüm boyutların ve bunların aralarındaki ilişkilerin değerlendirilmesini sağlayan bir sistemin kurulması esastır¹¹.

Buraya kadar yapılan performans tanımları işletme sisteminin toplamında, işletmenin faaliyetleri boyutunda verilmiştir. Bireysel anlamda performans ise, “görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce”¹² olarak tanımlanabilir. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir¹³.

Performans kavramının özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁴:

- İşgören, işini yaparken gereken miktarda çaba sarf ediyor olmalı,
- İşgören, kendisine verilen işi, istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması,
- İş, çalışan tarafından yapılmalı,
- Örgüt, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosferi yaratacak şekilde organize edilmiş olmalı,
- Çalışanlar, talebin en yüksek ve en alçak olduğu durumlara karşı hazırlıklı olacak şekilde örgütlenmiş olmalı.

İşletme amaçlarına ulaşılması için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlayabileceğimiz performans kavramı gerek işletmeler gerekse çalışanlar için farklı açılardan büyük önem taşımaktadır. İyi tasarlanmış, etkili bir performans yönetim sistemi, işletmelerde insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasını sağlarken, çalışanlarında gelişimini ve iş tatmin düzeyini artırır.

¹¹ Leman Bilgin ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.bs. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006), 141.

¹² Helvacı, **age**, 156.

¹³ Bilgin ve diğ., **age**, 141.

¹⁴ Çalık, **age**, 10.

2.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetim sistemi, işletmeler için önemli stratejik bir kaynak olan insanı kaynağını, işletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda doğru hedeflere yönlendirerek işletmenin verimliliğini ve başarısını yükselten bir sistemdir. Genel olarak performans yönetim sistemi, sırasıyla planlama/ hedef belirleme, değerlendirme ve gelişim adımlarının düzenli olarak tekrarlandığı bir süreçtir.

Performans yönetim sistemi, işletmelerin çalışanlardan beklentilerini ortaya koyarak çalışanın belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmalarını değerlendiren ve insan kaynakları planlaması, eğitim geliştirme, ücret- maaş yönetimi, kariyer planlaması gibi süreçlere girdi sağlayan temel bir süreçtir.

2.2.1. Tanımı ve Önemi

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır¹⁵.

“Örgütü istenen amaçlara yöneltmek için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci”¹⁶ olarak tanımlanan performans yönetimi “uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanı, çalışanların çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir”¹⁷.

“Örgüt içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim süreci”¹⁸ olan performans yönetimi “çalışanların ve takımların

¹⁵ Cavide Uyargil ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 245.

¹⁶ Akal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm [30.01.09].

¹⁷ Helvacı, **age**, 156.

¹⁸ **age**, 155.

performansını arttırarak işletmenin performansının artmasını sağlayan stratejik bir süreçtir”¹⁹.

Performans yönetimi, işletmenin stratejileri ve insanların yeteneklerinin işletme hedefleriyle bütünleştirilerek geliştirilmesi, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik bir sistemler bütünüdür, temelini, anlaşılabilir işletme hedefleri, çalışanların yetkinlik ve sorumluluklarıyla, çalışana yönelik destek ve motivasyon oluşturur.

Performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, yönetimin beklentilerini çalışana iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, çalışanın bilgisinin ve becerisinin geliştirilmesini, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren bir kavram olarak kullanılır²⁰.

Öncelikle performans yönetimi stratejik bir yönetim sürecidir. Çünkü performans yönetim sistemi var olan yada ihtiyaç duyulacak olan yetenek ve davranışların ortaya çıkmasını sağlar ve ortaya çıkan bu veriler stratejilerin formülasyonu ve oluşturulmasında kullanılır. Ayrıca işletme tarafından oluşturulan stratejilerin somutlaşmasını sağlayan performans yönetim sistemi, bu stratejilerin uygulanmasında da büyük önem taşır.

Performans yönetimi süreci içerisinde örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülür, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilir. Performans yönetimi birey performansıyla olduğu kadar takım performansıyla da ilgilenir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz, performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanır ve yeterliğin geliştirilmesi ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlar²¹.

Performans yönetim sisteminin tasarlanması, kurulması, işletilmesi ve güncellenmesi işletmede bulunan tüm çalışanların söz sahibi olduğu, katılımın ve işbirliğinin sağlandığı bir süreç olarak oluşturulursa sistemin başarısından bahsedilebilir. Ayrıca

¹⁹ Michael Armstrong, **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, (London: Kogan Page Limited, 1994), 1.

²⁰ Leman Bilgin ve diğ., **age**, 142.

²¹ Helvacı, **age**, 156.

yönetimin desteği ve bu sistemi destekleyici bir örgüt kültürünün oluşturulması sisteminin kurulması aşamasında olmazsa olmazlardandır.

Performans yönetiminin ne anlama geldiği, ne amaçla ve nasıl kullanılabileceğinin, örgütün sorunlarının çözümünde nasıl bir yere sahip olduğunu ve çalışanların başarılı olmalarına yardımcı olmak amacıyla nasıl kullanılabileceği iyi anlaşılırsa, örgütler daha başarılı olabilir, örgütsel iklim daha güçlü ve çalışan açısından daha eğlenceli hale gelebilir²².

Performans yönetiminin temel hareket noktaları²³:

- Hedeflere ve sonuçlara odaklanma
- Müşteriye odaklanma
- Katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme)
- Sürekli değişim için esneklik
- Çalışanlara yönelme,
- Çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma
- Sürekli öğrenmeye odaklanma
- Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanmadır.

Performans yönetimi, “kendini yönetme” üzerine yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte çalışanlar geri bildirim elde eder, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar²⁴.

Etkili bir performans yönetimi sayesinde, örgütler belirlenen hedeflere daha kolay ulaşabilir, insan kaynaklarını daha sağlıklı kullanabilir ve işletmede görev alan tüm çalışanları ortak bir hedefe kilitlenmeyi sağlayabilir.

²² Çalık, **age**, 2.

²³ Akal, “Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, [30.01.09].

²⁴ Helvacı, **age**, 157.

Performans yönetimi, işletmede iş ve sonuçlar üzerinde yönetim kontrolünü artırarak olumsuz sonuç veya sorunların erken teşhis edilmesini sağlar. Ayrıca performans yönetimi belirlenen standartlar çerçevesinde gerçekleştirileceği için çalışanların bu standartlar çerçevesinde çalışmasını sağlayarak yönetim anlayışının objektif bir yaklaşım içinde olmasını sağlar.

Performans yönetiminin içeriğini şu şekilde özetlemek mümkündür²⁵:

- Örgütün geleceğine yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, gidiliyorsa nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak disiplin ve ödül sistemini kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

İşletmenin vizyonu doğrultusunda hedeflerin ve stratejilerin belirlenerek bu hedeflerin çalışanların katkısıyla gerçekleştirilmesi sağlayan performans yönetim sistemi, çalışanların performanslarını adil, sistemli ve güvenilir bir yöntemle ölçülmesini sağlayarak, çalışanların gelişimini destekler onlara motive edici bir çalışma ortamı oluşturur.

Performans yönetim sistemini başarılı bir biçimde yürütebilmesi için bazı ilke ve önerileri dikkate alması ve uygulaması gerekmektedir. Bunlar²⁶:

- Formlar, örgütün amaçları, değerleri ve gereksinimleri ile uyumlu olmalı ve performansı yönetmek için bir araç olarak kullanılmalıdır.
- Tüm çalışanlarca vizyon ve misyonun paylaşılması ve benimsenmesi için gerekli tüm tedbirlerin alınması gerekir.

²⁵ Akal, 1992, 51.

²⁶ Barutçugil, **age**, 172-175.

- Geleceğe ilişkin amaçlar ve hedefler belirlemek gerekir. Tanımlanan hedefler iddialı ancak ulaşılabilir olmalıdır.
- Çalışanlar, amaçlar doğrultusunda çalışabilmek için kendilerinden ne istendiğini ve beklendiğini bilmelidirler.
- Çalışanların, bir işi planlamak ve uygulamaktan, güçlükleri işi arkadaşları ile birlikte aşmaktan, ara başarılarla ulaşmaktan ve takdir edilmekten veya yalnızca genel anlamda “iyi yapılmış işi” duygusunu yaşamaktan dolayı işi tatmini elde etmeleri sağlanmalıdır.
- Etkili performans yönetimi sürekli olarak izlenmeli ve belgelendirme ile desteklenmelidir.
- Çalışanlara karşı açık ve dürüst olmak ve gerçekleri konuşmak önemlidir, bu yüzden performans sorunlarını görmezden gelmek, önemsememek, sonraya ertelemek çok daha ciddi sorunların ortaya çıkmasına yol açacaktır.
- Çalışanların performansı yapıcı geri bildirimlerle desteklenerek motive edici bir ortam oluşturulmalıdır.
- İyi performansından dolayı çalışanı ödüllendirmek gerekir. Bu durum, diğer çalışanları da başarılı çalışma yapmaya sevk eder.

İşletmenin etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, çalışanların ve takımların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşmasını sağlayan performans yönetim sistemi, işletme hedefleri, çalışanın beklentileri ve işi sonuçlarının aynı doğrultuda olmasını ve böylece hedeflere ulaşılırken tüm kesimlerin ortak bir yaklaşım anlayışından hareket etmesini sağlamaktadır.

Performans yönetim sistemi hem çalışan hedeflerinin işletme hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi, hem de yapılan işlerin iyi yapılmasını temin etmeye yönelik bir kontrol sistemidir. Hedeflerin belirlenmesi ile başlayan bu süreç, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçleriyle devam eder.

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir²⁷:

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerini belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için çalışan ile yönetici arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için işletme, yönetici ve çalışanların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- İşletmenin güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması,

Yukarıda belirtilen bu hususlardan da anlaşılacağı gibi sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriter aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır²⁸. Sistemin amacı sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltir²⁹.

²⁷ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1994), 2.

²⁸ Uyargil, **age**, 3.

²⁹ Levent Bayram "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme", <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der62m3.pdf>, [30.12.08].

Böylece yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve işletme içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimde arttırılmış olur.

Performans yönetimi, işletme bünyesinde bulunan işgücünü belirlenen hedefler doğrultusunda olabildiğince etkin bir şekilde çalıştırırken, çalışanlar arasında etkili bir rekabet ortamı da yaratarak bireysel verimliliği ve buna bağlı olarak da işletme verimliliğini arttırmayı amaçlar.

Bir işletmede, performans yönetim sistemine neden ihtiyaç duyulduğunu şu şekilde sıralayabiliriz³⁰:

- Örgüt stratejisinin, bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesi yoluyla başarıya ulaşmasını destekleyen bir yönetim sürecine olan ihtiyaç,
- Örgüt içinde, örgütün çalışanlara sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan bir yönetim geliştirilmesi ve sürdürülmesine olan ihtiyaç,
- Çalışanlara kendi performansları konusunda söz hakkı verilmesi gerekliliği,
- Performansı yönetme işlevinin yürütülmesinde yöneticiler ile çalışan arasında görüş birliği sağlamanın önemi, bir başka deyişle, emir-komuta zinciriyle değil uzlaşma yoluyla yönetme,
- Hedeflerin ölçme, değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerine dayanarak oluşturmaları amacıyla kullanılması,
- Performansı yönetme eylemin ölçme, geribildirim, pozitif güçlendirme ve olasılık yönetiminin önemi,
- Performansın ölçülmesinde ve gözden geçirilmesinde (girdi, işleme, çıktı, sonuç) sıralamasının önemi,
- Adil ve eşitlikçi bir sisteme sahip olmanın gerekliliği,
- Performans yönetiminin, sadece abartılmış bir performans değerlendirme ve motivasyon tekniği olmadığının, yönetimin temel bir sürecini oluşturduğunun kabul edilmesinin önemi.

³⁰ Çalık, age, 18-19.

Yukarıda sayılan bu maddeler ışığında performans yönetimin amacını bu ihtiyaçlara cevap vermek için olduğunu da söyleyebiliriz.

Performans yönetiminin başarısı, çalışanların desteğine ve ortak çabaya bağlıdır. Bu ortak çaba, çalışanlara, yöneticilere ve işletmeye pek çok yarar sağlamaktadır.

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz³¹:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece çalışanların ve birimlerini performansı gelişir,
- Çalışanlar ve aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür, çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Çalışanlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- Çalışanlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Performans yönetim sisteminin çalışanlar için yararlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz³²:

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini/ özelliklerini tanır,
- İşletme/ birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumlularını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Performans yönetim sisteminin işletme için yararlarını sıralayacak olursak³³:

- İşletmenin etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,

³¹ Uyargil ve diğ., **age**, 247.

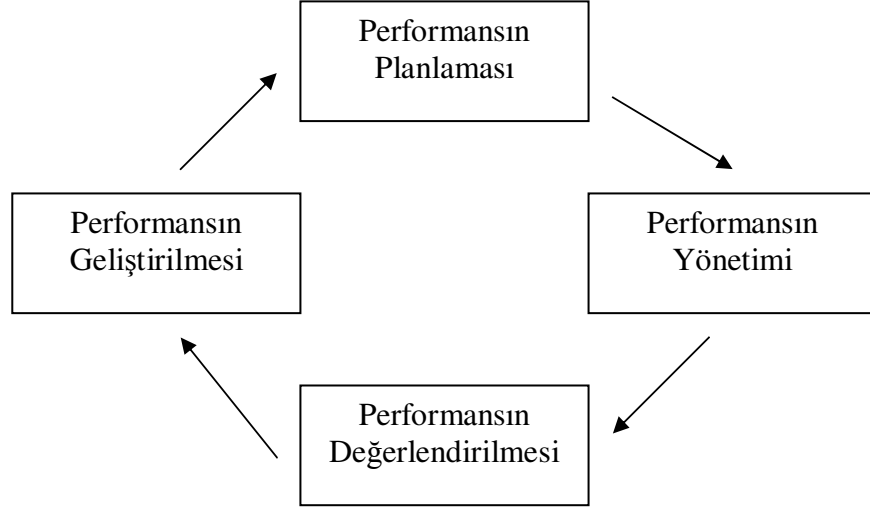
³² **age**, 247.

³³ **age**, 248.

- Eğitim ihtiyaç ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır. (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan)

2.2.2. Performans Yönetim Sistemi Süreci

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi gereken hedeflere ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanın ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir kültürün işletmede yerleşmesi ve çalışanın bu hedeflere ulaşması için gösterilen ortak çabalara çalışmasıyla yapacağı katkıyı artıran bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.



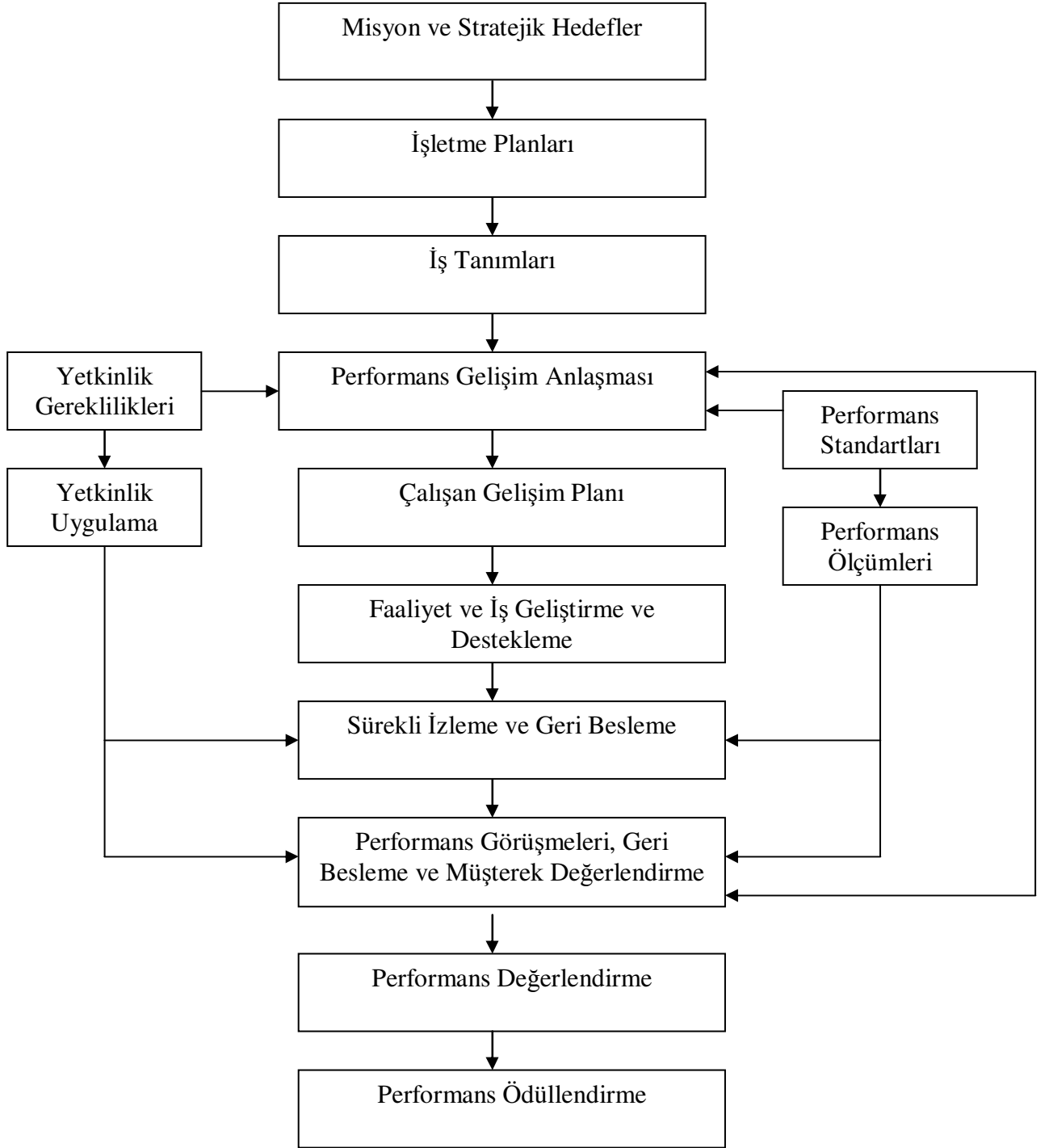
Şekil 2 : Performans Yönetim Döngüsü

Michael Armstrong, **Employee Reward** (London: Institute of Personnel and Development, 1996), 376.

Performans yönetim süreci, genel yönetim süreçleriyle benzer bir döngüdedir. Performans yönetim süreci,

- Çalışmaların planlaması ve hedeflerin belirlenmesi,
- Sürekli olarak performansın denetlenmesi,
- Performans kapasitesini geliştirme çalışmaları,
- Periyodik olarak performansın değerlendirilmesi,
- İyi performansın ödüllendirilmesi, basamaklarından oluşan sistematik bir süreçtir³⁴.

³⁴ Workforce Compensation and Performance Service, **A Handbook for Measuring Employee Performance**, (2001), 4.



Şekil 3: Performans Yönetim Zinciri

Armsrong, *Employee Reward*, 367.

2.2.2.1. Planlanma

Performans yönetim sürecinde en önemli aşamalardan birisi performansın planlaması aşamasıdır. Planlanma, yani hedef belirleme süreci, organizasyondaki tüm birim ve çalışanların organizasyonun hedeflerini bilmesi ve anlamasının yanı sıra, birim, ekip

ve kişisel performansı da aynı yönde harekete geçirmeyi amaçlar; ekiplerin ve kişilerin organizasyon hedeflerini bilmesi, dolayısıyla kendi hedefleri ile organizasyon hedefleri arasında bağlantıyı anlamasına ve organizasyonun yönü ile bütünleşmiş performans göstermesini sağlar³⁵.

Performansın planlanması aşamasında, çalışan değerlendirme dönemi boyunca, yöneticinin kendisinden neler beklediğini, nelere hangi kriterlere göre performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme fırsatı elde eder³⁶. Performansın planlanması, hedeflerin belirlenmesi ve organizasyonda anlayış birliğinin oluşmasının yanında yüksek performans ve motivasyon yaratmanın önemli bir aracıdır.

Performansın planlanması aşamasında da tüm performans yönetim sürecinde olduğu gibi yönetim ekibinin direk katkısı ve sorumluluğu vardır. Yönetici bir taraftan kendi sorumluluğunda olan birimin performans hedeflerine ulaşması için çalışırken diğer taraftan da çalışanlarının performans hedeflerine ulaşması için gerekli olan çalışmaları gerçekleştirir.

Performans planlamasından yararlarından bahsedebilmek için iyi bir planın sahip olması gereken özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir, SMART tekniği de denilen bu teknikte plan³⁷:

- Spesifik: Spesifik olmalıdır. Yönetici ve çalışan için neyin gerçekleştirileceği konusunda anlaşılabilir olmalıdır.
- Measurable: Ölçülebilir olmalıdır. Yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi zor olan bir özellik olarak kabul edilmektedir çünkü ölçülebilir amaçlardan oluşan bir plan, çalışanın performansına göre oluşturulması gereken bir plandır. Aynı zamanda anlamlı ve motive edici olmalıdır.
- Achievable: Ulaşılabilir olmalıdır. Çalışanın ve yöneticinin araştırmaları sonucunda ulaşılabilir, gerçekleştirilmesi için sınırlamalar olmayan hedefler saptanmalıdır.

³⁵ Nukhet Germirli "Performans Sisteminin Performansı", <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/557-performans-sisteminin-performansi.html> [19.12.08].

³⁶ Uyargil, **age**, 55.

³⁷ Susan M. Heathfield, "Beyond Traditional SMART Goals", <http://humanresources.about.com/cs/performance/a/goalsetting.htm> [07.01.09].

- Relevant: Konu ile ilgili olmalıdır. Gerçeğe ve akla uygun hedefler seçilmelidir.
- Time-based: Zaman sınırlı olmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman sınırlaması olmazsa, bunların gerçekleştirilmesi sadece bir dilek olarak kalacaktır.

Performans yönetimi sistemi çerçevesinde performansın planlanması aşamasını tanımlamak gerekirse, söz konusu sürecin çalışanlar için performans ve kariyer gelişimini sağlayacak hedeflerin belirlenmesi ile sınırlı olmadığını görürüz. Sürecin ana faaliyetleri hedef belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı hedeflerin yanı sıra bu hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması, çalışanların bu planı uygularken karşılaşacağı yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması gibi hususlar da performans planlama aşamasında gerçekleştirilen diğer faaliyetlerdir. Böylesine kapsamlı çalışmalar gerektiren performansın planlamanın çeşitli yararlarını şöyle özetleyebiliriz³⁸:

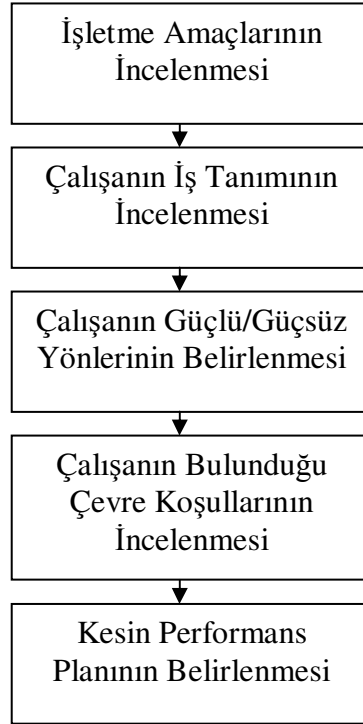
- Çalışan ile müzakere edilerek belirlenen hedefler bir açıdan çalışanın yöneticisine verdiği vaadler olduğundan, kişi bu vaadleri yerine getirmek için daha çok çalışacaktır.
- Çalışanlar planlanan faaliyetler konusunda daha ciddi bir biçimde yönlendirildiklerin ve yönetildikleri için hata yapma olasılıkları azalacaktır.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekecek kaynakların üzerinde önceden düşünülmüş olduğundan, bu kaynaklar zamanında ve gerekli miktarlarda temin edilmiş olacaktır.
- İşini gerçekleştirirken gerek duyacağı maddi, beşeri ve finansal destek için gerekli hazırlıklar yapıp, bunlar çalışana zamanında sağlanacaktır.

İşletmede açık ve net olarak belirlenmiş performans hedeflerinin ya da performans amaçlarının olması ve bu hedeflerin, çalışanlar tarafından kolayca anlaşılır ve kabul edilir olması gerekmektedir. Yöneticiler performans hedeflerini açık ve ölçülebilir kavramlar olarak yazılı hale getirmeli ve bitiş tarihi belirlemelidir. Performans

³⁸ Uyargil, **age**, 56.

hedeflerinin istenilen sonuçları belirgin olarak tanımlanmalıdır. Bu süreç, çalışanların kendisinden neler beklediğini açıkça anlamasına yardımcı olacaktır³⁹.

Performans planlaması faaliyetleri bir süreç olarak ele alındığında;



Şekil 4 : Performans Planlaması Faaliyetleri

Ceyhan Baştürk, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi” **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, s.28 (2003): 4.

Performansın planlanması aşamasında yönetici ile çalışanın birlikte çalışması katılımcı bir ortak oluşmasını sağlayacak, açık bir şekilde belirtilen amaç, hedef ve beklentiler performans yönetim sisteminin daha sağlıklı temellere dayanmasını sağlayacaktır.

Performans planlaması aşamasında daha önceden hazırlanan planlar doğrultusunda çalışanın performansının hangi kriter ve standartlara göre değerlendirileceğine karar verilir. Performans kriterleri ve standartları ile ilgili detaylı bilgiye “Performans Değerlendirme Süreci” başlığı altında yer verilecektir.

³⁹ Robert Schmel, **Yönetim Eğitimi Araştırmaları: Kuramdan Uygulamaya**, çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997), 81.

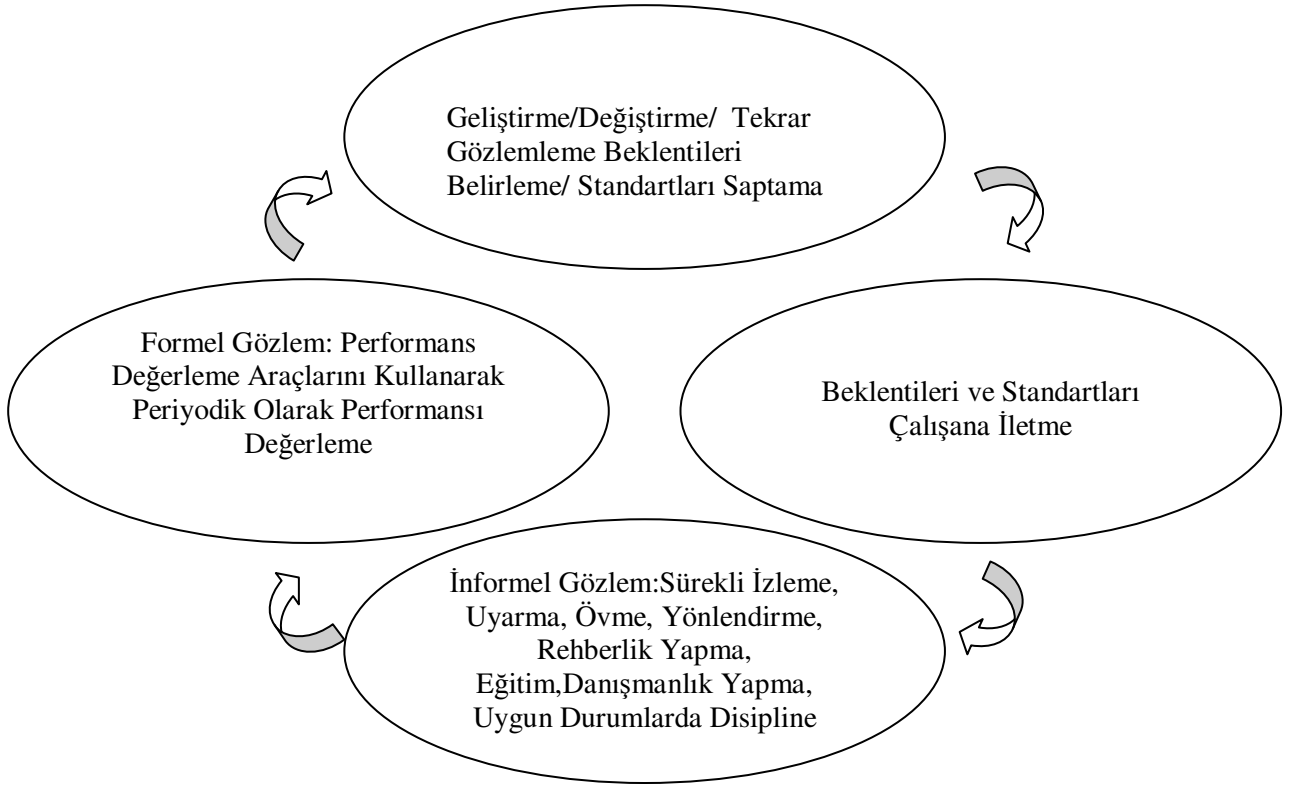
Performans planlaması sıklığı genel olarak yıllık bazda düşünülmesinin aksine yeni çalışanlar, kısa süreli iş/projeler, işin niteliği, çalışanın kişisel özellikleri vb. durumlarda daha kısa süreli performans planlamaları yapılmalıdır.

2.2.2.2. Değerlendirme

Performansın değerlendirme, çalışanın önceden belirlenmiş olan görevlerini belirlenen zaman aralıklarında yerine getirme düzeyinin belirlenmesi, çalışanın görevindeki yeterliliği hakkında bilgi sahibi olunması, çalışanın yeteneklerinin, görevinin gerekliliklerine uygunluğunun ölçülmesidir.

Performans yönetiminin başarıya ulaşması, planlama aşamasında öngörülen faaliyetlerin planlara uygun bir şekilde yapılmasıyla mümkün olur. Planlar, işletmede görev yapan tüm çalışanların planlanan çalışmaları, çevreyle etkileşimleri yoluyla gerçekleşir. Bu aşamada yöneticilerin görevi, çalışanın hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayacak biçimde çevreyi düzenlemeleridir. Uygulama süreci yönetimin kontrolü ile birlikte ücretlendirme, motive etme, liderlik yapma, yol gösterme, akıl verme, pozitif güçlendirme gibi önemli yönetsel faaliyetlerin tümünü kapsar⁴⁰.

⁴⁰ Bilgin ve diğ., **age**, 148.



Şekil 5: Performans Değerlemede Uygulama Süreci

Bilgin ve diğ., age, 148.

Performansın planlanması aşamasının tamamlanmasından sonra, değerlendirme dönemi süresince yönetici çalışan ile önceden belirlenen hedeflere ulaşılması için sürekli iletişim içindedir. Önceden hazırlanan hareket planı çerçevesinde, ihtiyaç duyduğu konu ve durumlarda yönetici çalışana yardımcı olmayı sürdürür. Diğer yandan da, çalışanın performansını gözlemleyerek, dönem içinde de kendisine gerekli uyarıları yaparak, geri- besleme sağlamayı ihmal etmeyecektir. Diğer bir deyişle, sürecin dinamik niteliği çalışan ile yöneticinin sürekli ilişki ve iletişim içinde olmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı içinde, artık performansın değerlendirilmesi dönem sonunda yapılan statik nitelikteki bir form doldurma işlemi olmaktan çıkmıştır⁴¹.

Performansın değerlendirilmesi aşamasında daha önceden işletmenin yapısı ve özellikleri dikkate alınarak seçilen yöntem/yöntemler ile çalışanların fiili

⁴¹ Uyargil, age, 65.

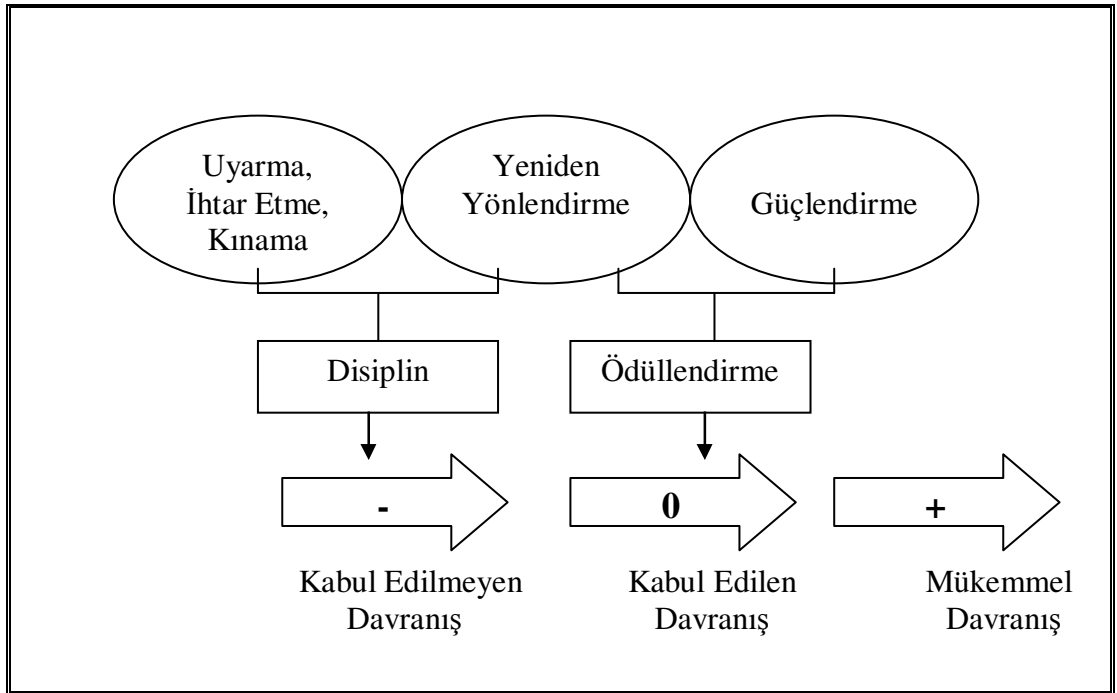
performanslarıyla belirlenen standartlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırmanın sonuçları geri- besleme yoluyla çalışan ile paylaşılır.

Performans değerlendirme konusu “Performans Değerlendirme Süreci” başlığı altında daha detaylı incelenecektir.

2.2.2.3. Geliştirme

Performans yönetim sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireysel performansın düzeyini belirlemeyi amaçlarken, diğer yandan da sitem bu belirlemeler ışığında bireysel performansı geliştirmeye de çalışmaktadır⁴².

Bu aşamada yöneticiler çalışanlarının performansı belirlenen performans beklentilerini karşıladığı, karşılamadığı veya aştığı alanları belirlemek için değerlendirme yaparlar. Doğru ve objektif bir değerlendirme yaparak çalışanların davranışlarında değişiklik yaratabilmek için yöneticilerin, çalışanlarının performansını etkileyecek tüm faktörleri göz önüne almaları gerekir.



Şekil 6: Davranış Değiştirme Stratejileri

Bilgin ve diğ., age, 148.

⁴² age, 97-98.

Performans ölçümleri incelenirken, performans yetersizliğinin sebeplerinin belirlenmesi ciddi bir çalışma gerektirir. Çünkü çoğu zaman performans yetersizliğine neden olan etmenler karşılık etkileşim halindedir.

Performans yetersizliğine neden olan faktörleri genel olarak 4 ana grupta toplayabiliriz. Bunlar⁴³:

- İşletme politika ve uygulamaları ile ilgili faktörler
- İş ile ilgili faktörler
- Kişisel faktörler
- Dışsal faktörler

Performans geliştirme sadece performansı düşük, istenilen performans hedeflerine ulaşamayan çalışanları kapsayan bir süreç değildir. Performansı beklenenden yüksek, beklenen düzeyde veya beklentinin altında olması durumunda yani her durumda o çalışan için performans geliştirme planı oluşturulmalıdır. Performans geliştirme planları çalışan ile yöneticinin karşılıklı olarak hazırlanması gelişim sürecine olumlu olarak katkı sağlar.

Çalışanın performansla bağlantılı geliştirme hedeflerini belgelendirmek için biçimsel ya da biçimsel olmayan bir araç olarak kullanılmak üzere bir performans yönetimi plan formu tasarlanabilir. Bu form, yöneticiye geliştirme hedeflerini, pozisyonun spesifik temel fonksiyonları ve görevlerine ve aynı zamanda ilgili performans standartlarına ilişkilendirmek için yardımcı olur⁴⁴.

Performans geliştirmede uygulanan uygulanabilecek stratejileri şu şekilde sıralayabiliriz⁴⁵:

- Personel /Performans Danışmanlığı
- Eğitim Faaliyetleri
- Coaching- Yönlendirme
- Disiplin İşlemleri
- İşe Yönelik Değişiklikler

⁴³ age, 99.

⁴⁴ Barutçugil, age, 257-258.

⁴⁵ Baştürk, age, 20.

2.2.2.3.1. Personel Danışmanlığı

Danışmanlık, işletmelerde kişinin herhangi bir sorunu çözmesini ya da içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacı ile yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanır. Genellikle danışmanlık için çalışanın bir sorunu olması gerekmektedir. Çalışanın performansını geliştirici stratejilerden biri olarak danışmanlık ise, söz konusu sorunun kişinin performansını etkiliyor olması gerekmekte ve bu sorunun çözümü ile performansın gelişeceğine inanılmaktadır⁴⁶.

2.2.2.3.2. Eğitim Faaliyetleri

Eğitim faaliyetleri, performans yönetim sürecinin içinde farklı zamanlarda farklı amaçlar için gerçekleştirilmektedir. Eğitimin, performans geliştirme stratejisi olarak kullanılması aşaması ise performansın değerlendirme sürecinden sonra başlamaktadır. Performans sonuçları doğrultusunda eğitim faaliyetleri düzenlenerek çalışanın performansını geliştirmek amaçlanmaktadır.

2.2.2.3.3. Koçluk-Yönlendirme

İşletmelerde koçluk-yönlendirme sistemi, çalışanların, bireysel ve işletme hedeflerine bir bütün olarak ulaşarak, performanslarını artırmak amacıyla oluşturulmuştur. Koçluk sisteminde çalışanın, yapılan yönlendirmeler sayesinde güçlü ve eksik yanlarını keşfederek, yeteneklerini geliştirmesi, yaptığı hata veya eksikliklere karşı çözümler üreterek performansını geliştirmesi sağlanır.

Performans planı uygulanmaya başlayıp, bundan sonra değerlendirme sürecine geçildiğinde, yönetici çalışanın planı gerçekleştirmek için çabalarını gözlemlemektedir. Gözlemlerinden elde ettiği bilgileri değerlendirme mülakatları ile çalışana açıklamaktadır. Bu noktada, formel ve formel olmayan iki tür yönlendirme ortaya çıkmaktadır. Formel olmayan yönlendirme, yönetici çalışanın performansını değerlendirdikten sonra, ona bazı sorular sormakta, başarılı-başarısız yönlerini açıklamakta ve elde ettiği performans düzeyi sonucunda kazandıklarını bildirmektedir⁴⁷.

⁴⁶ Baştürk, age, 20.

⁴⁷ age, 21.

Formel yönlendirme de ise yönetici⁴⁸:

- Performans planına göre değerlendirmeyi yapar,
- Amaçlara ne kadar ulaşıldığı konusunda çalışana olumlu geribeslemede bulunur,
- Performansın nasıl geliştirileceği konusunda çalışanla birlikte yeni fikirler oluşturur,
- Performansın geliştirilmesi için çalışana yeni işler verilmesi konusunda onunla tartışır, (bu faaliyetler orijinal planın dışında kalan faaliyetlerdir.),
- Performans planının tekrar gözden geçirerek performansın gelişmesini sağlar,
- En son olarak da, bu değişiklikler sonrasında performansın düzeyinde düşüşü ya da artışı tekrar çalışana bildirir.

2.2.2.3.4. Disiplin İşlemleri

Personel danışmanlık ve yönlendirmenin etkili ve yeterli olmadığı durumlarda, disiplin programlarına gerek duyulmaktadır. İşletmenin politikalarına, kural ve standartlara çalışanın uyması için disiplin sistemleri kurulmuştur. Disiplin programları genel olarak ikiye ayrılır. Bunlar düzenleyici ve önleyici disiplin programlarıdır. Düzenleyici disiplin kavramında, kural ve standartlara uyulmama durumunda kişiye verilecek çeşitli derecede cezalar söz konusudur. Önleyici disiplin kavramı ise herhangi bir standart ya da kural ihlal edilmeden, gerekli önlemleri almak için disiplin programlarının uygulanmasıdır⁴⁹.

2.2.2.3.5. İşe Yönelik Değişiklikler

Yapılan işin özellikleri de çalışanın performansının arzulanan seviyeye ulaşamamasında etkili olmaktadır. Performansın kötüye gitmesi, biraz değişiklik olmasına rağmen yeterli olmaması, probleme neden olan çalışanın davranışının değişmemesi ve değişme sağlansa bile gelişmeye neden olamaması gibi durumlarda,

⁴⁸ Baştürk, age, 21.

⁴⁹ age, 21.

işe yönelik bazı değişiklikler yapılmaktadır. Amaç çalışan- iş uyumunun sağlanmasıdır. Bu uyumun sağlanması için çalışanın kendisine uygun bir işe transfer edilmesi, çalıştığı işin dizayn edilmesi (iş genişletme veya zenginleştirme) gibi çalışmalar yapılmaktadır⁵⁰.

2.2.3. Sisteminin Temel Özellikleri

Çalışanların, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek, daha etkin sonuçlar almak için üzerinde uzlaşmaya varılmış hedeflere ulaşmak için performansın değerlendirilmesi, performansa ait geri bildirim verilmesi ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracı olan performans yönetim sistemi, öğrenen organizasyon felsefesine dikkat çekerek çalışanlar için gerek bireysel gerekse takım halinde sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşmasını sağlar.

Performans yönetim sisteminin temel kabullenışı, çalışanların kendilerinden ne beklediğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklarıdır. Bu temel kabullenişle birlikte performans yönetim sistemlerinin başarıyla kullanılabilmesi için taşıması gereken özellikler vardır.

Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz⁵¹:

- Sistem, işletmenin hem iç, hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.
- Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, çalışanlara da iletilerek onların başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlanmalıdır.
- Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir.
- Sistemin, sağladığı bilgi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır.

⁵⁰ age, .22.

⁵¹ Akal, 1992, 69-71.

- Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.
- Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçirmeden verebilmelidir.
- Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.
- Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır.
- Bir performans değerlendirme sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır.
- Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır.
- Bir ölçüm sisteminde “analiz biriminin” tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu koşul altında mümkün olabilir.
- Performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir.
- İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Bunun için önce basit sistemlerle başlamalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

2.3. Performans Değerlendirme Süreci

2.3.1. Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alan performans değerlendirme, bir organizasyonun etkinliğinin ölçülmesinde ihtiyaç duyulan süreçlerin önünde gelir.

Literatürde performans değerlendirme “başarı değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “tezkiye”, “sicil” ve “personel değerlendirme” gibi kavramlarla ifade edilmekte olup, performans değerlendirme ile ilgili birçok tanıma yer verilmiştir.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında A.B.D.’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir⁵². Değerlendirme konusundaki ilk çalışmayı Birinci Dünya Savaşı’nda, Walter Dill Scott “adam adama karşılaştırma” ölçeğinin kullanarak Amerika Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır. Daha sonraları F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır⁵³.

1920’li ve 1930’lu yıllarda, saat ücretleriyle çalışan kişilere ödenecek ücretlerin rasyonel biçimde ele alınması ve buna uygun bir sistem kurulması çalışmaları önem kazanmış ve bunun doğal bir sonucu olarak da “işçi değerlendirme planları” geliştirilmiştir. Liyakat ya da başarı değerlendirme çalışmaları, ücretlerdeki artışların, çalışanların yeteneklerine göre saptanması görüşünün, uygulamada temel olarak alınmasını sağlamıştır⁵⁴.

1950’li yıllarda ise işçi değerlendirme planlarına gösterilen ilginin giderek azaldığını söylenmektedir. İlgilinin azalmasının nedeni olarak da ücreti ödeme ve ilerlemelerine ilişkin kararlarda, temel kriter olarak kıdem esas alınmış olması hususu gösterilmektedir. Bu durum doğal olarak, yeteneğin bir işi yeterli biçimde yapmak için tek unsur olmadığını ortaya koymuştur. Bilindiği üzere bir çalışmanın başarısının belirlenmesinde, işletme içi ve işletme dışı koşulların yanında bu değerlendirmeyi yapan kişilerin tutumları da önemli rol oynamaktadır⁵⁵.

Ülkemizde ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu

⁵² Uyargil ve diğ., **age**, 244.

⁵³ Savaş, **Kariyer Yönetiminde**, 4.

⁵⁴ Mustafa Köksal, **İşletmelerde Performans Değerlendirme**, (İstanbul: Kocaeli Üniversitesi Yayın No:157, 2005), 79-80.

⁵⁵ **age**, 80.

kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur⁵⁶.

Performans değerlendirmenin ilk dönemi olan 1980 öncesi döneminde kullanılmaya başlanan ve halen kullanılan performans değerlendirme yöntemleri; sıralama, ikili karşılaştırma, derecelendirme, grafik ölçkeleri, kontrol listeleri, zorunlu seçim ve kritik olay yöntemi olarak sıralanabilir⁵⁷. Performans değerlendirmesi yazınına bakıldığında, 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmesinin psikometrik yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu ölçme temasına ya da psikometrik vurguya paralel olarak da, değerlendirme hataları/doğruluğu ve farklı değerlendirme formatları üzerine manidar bir literatür birikimi olmuştur. Ancak 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşıma bırakmıştır⁵⁸.

Performans değerlendirmenin tarihi gelişimine baktığımızda; önceleri değerlendirmeler tümüyle öznel temellere oturtulmuş, hiçbir bilimsel ya da nesnel ölçüme dayandırılmamıştır. Karşılaştırma ve değerlendirmeler uzun bir süre gelişigüzel olmaktan kurulamamış, değerleyicilerin önyargılarının etkisinde kalmıştır. Bu yaklaşım ve uygulamaya kısa bir süre sonra tepkiler gösterilmiş, fakat bu kez de tam tersi bir uygulama içine girilmiştir. Çalışanların performansı yeni geliştirilen oldukça mekanik ve basit ölçme araçları ile ölçülmeye çalışılmış, performans derecesi basit sayısal değerlere indirgenmiş sonrasında ise ölçülemeyen her şey değerlendirme dışında bırakılmıştır. Konunun insancıl yönü göz ardı edilerek performans tamamen mekanik bir işlem olarak algılanmıştır. Geliştirilen araçlar performanstan çok kişisel nitelikleri ölçmeye yöneltilmiş ve korku, baskı, cezalandırma ve yaptırım gibi amaçlar için kullanılmıştır⁵⁹.

Günümüzde ise performans değerlendirme çalışanın değil, çalışanın görevindeki performansını değerlendirmek ve geliştirmek üzere oluşturulmuş stratejik bir sistemdir. "Bir çalışanın, iş performansı ve potansiyeli yönüyle işletme içindeki

⁵⁶ Zeki Atıl Bulut, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, s. 79, (2004): 3.

⁵⁷ Tuba Deniz, "Performans Değerlendirmesi ve İnşaat Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi" (Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 7.

⁵⁸ H. Canan Sümer, "Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/550-performans-degerlendirmesine-tarihsel-bir-bakis-ve-kulturel-bir-yaklasim-i-bolum.html> [07.01.09].

⁵⁹ Savaş, **Kariyer Yönetiminde**, 5.

değerinin belirlenmesine yönelik subjektif bir süreçtir ve bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlanmasını⁶⁰ sağlayan performans değerlendirme “çalışanın görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç”⁶¹ olarak da tanımlanabilir.

“Bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performanslarını değerlendirmeleri süreci”⁶² olarak da tanımlanan performans değerlendirme, bir çalışanın görev ve sorumluluklarını nedenli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesini sağlar.

Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışanın bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenme çabası, kurumda görevi ne olursa olsun bireyin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yetersizliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir⁶³.

Performans ögesi bir işletmede yönetim ve örgütün özünü oluşturmaktadır. Çünkü performans artışı bir ekonominin dinamik bir kriteridir. Performans artışı bir işletme için sadece üretim artışı değil tüm üretim faktörlerinin performansının artışı anlamına gelmektedir. Günümüzde en önemli üretim faktörünün iş gücü-insan kaynağı olduğunu düşünürsek performans değerlemenin bir işletme için nedenli önemli olduğu anlayabiliriz. Çünkü performans değerlemenin asıl odak noktası işletmede faaliyet gösteren bireydir.

İşletmelerde performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Diğer ana amaç, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına dair geri

⁶⁰ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits**, (Newyork: McGraw-Hill, 1992), 267.

⁶¹ Barutçugil, a.g.e., s.179.

⁶² Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), 9.

⁶³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 1999), 297.

besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir⁶⁴.

Performans değerlendirmenin bu amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle sistemin iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışma içinde oluşturulması gerekmektedir. Çünkü sistemden asıl sağlanmak istenen geribildirim ancak iyi iletişimin var olduğu, işbirliği ve dayanışma içinde olan ortamlarda, açık ve doğru bir şekilde elde edilebilir. Açıklık ilkesi sayesinde çalışanların ve yöneticilerin birbirlerinden neler beklendiği, performanslarının nasıl algılandığı daha doğru bir şekilde ifade edilmiş olur.

Performans değerlendirme sürecinin amaçlarını ana hatlarıyla şu şekilde özetleyebiliriz⁶⁵:

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek.
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirme.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını artırmak.

⁶⁴ Palmer, **age**, 9-10.

⁶⁵ Barutçugil, **age**, 182.

- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi ve anlayışı artırmak.
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.
- Performans seviyelerinin düzgün ve detaylı tanımlanmasının sonucu olarak değerlendirmeler organizasyonel problemlerin teşhis edilmesine yardımcı olurlar⁶⁶.

İşveren, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında çalışanların katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenecek, işletmeyi geliştirmek için gerekli kararlar almak zorundadır. Bu kararların çalışanlara ilişkin olarak yapılacak bir değerlendirme sonucunda alınması söz konusudur. Böylece işletmenin dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması vb. düzeltici, iyileştirici ve yönlendirici önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkün olur. İşveren, işletmenin verimli çalışmasını gerçekleştirmek için hizmetin gerekli kıldığı nitelikte çalışan almak, eldeki çalışanlarına kendilerinin geliştirmeleri için eğitim imkanları sağlamak ve başarılı çalışanlarını yükseltmek, yani onları yetki ve sorumluluğu daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun içinde herkesin yeterlilik derecesinin değerlendirme işlemi ile ortaya konması büyük önem taşır⁶⁷.

Performans değerlendirme, çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ve başarısız arasında bir ayrım gözetilmesini ister ve bekler. Çalışanlar bu tür ruhsal gereksinimleri karşılandığı ölçüde örgüte bağlanır ve performansları artar. Bunun yanında daha da önemlisi başarı derecesi hakkında bilgisi olan personel, kendini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanır. Objektif ölçütlere göre yapılan bir değerlendirme, çalışanların, buldukları kuruluşun neresinde ve nasıl en iyi ve en verimli biçimde çalışabilecekleri konusuna da açıklık kazandırır⁶⁸.

İşletmeler ve çalışanlar için bu denli yarar sağlayan bir insan kaynakları fonksiyonu olan performans değerlendirme, organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru

⁶⁶ Cascio, **age**, 268.

⁶⁷ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, (Ankara: Türkiye ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 252, 1993), 4.

⁶⁸ **age**, 4.

sıralanmasını değil; örgütsel amaçların çalışanlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesini amaçlar.

Performans değerlendirme sisteminin yararları değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon açısından ele alınacak olursa⁶⁹:

Yöneticiye sağladığı yararlar;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astlar ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- Astlarını daha yakından tanıdıça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.
- Var olan ve potansiyel sorunların ortaya konmasını sağlar,
- Çalışanların tutumlarına ve iş doyumunu arttırmaya ilişkin geçerli bilgi sağlama,

Çalışanlara sağladığı yararlar;

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,

⁶⁹ Edip Özücü, Mehmet Ali Köseoğlu, “Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri ve Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü Örneği” **Mevzuat Dergisi**, s. 64 (2003): 4.; Canman, **age**, 35-36.

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Organizasyon için yararları;

- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan),
- Adil ücret politikasını belirlemeyi sağlar (Eşit işe- eşit ücret)

Performans değerlendirme sistemi işletmelere değer katan bir yönetim sürecidir. Her sistem gibi bu sisteminde başarılı olabilmesi için katılım, işbirliği, iletişim ve açıklık gibi şartları vardır. Başarı şartlarının oluşturulması, sistemin güvenilirliği ve etkinliğinin de sağlanmasıyla birlikte, işletme performans değerlendirme sistemini oluşturma amacına erişerek, hem işletme hem de çalışanlar için büyük yarar sağlayan bir değerlendirme sistemi oluşturmuş olur.

2.3.2. Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutum ve Nedenleri

Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında, işletme içinde bir çok sorun ve dirençle karşılaşılabilir.

Her ne kadar performans değerlendirmenin yöneticiler için birçok yararı varsa da yöneticilerin performans değerlendirme süreci hakkında birtakım olumsuz tutumları bulunmaktadır. Sıkça karşılaşılan tutumlar şu şekilde sıralayabilir⁷⁰:

⁷⁰ Robert Bacal, **Performance Management**, (New York: McGraw Hill, 1998), 13.; Uyargil, **age**, 14-16.

- Performans değerleme srecisini, amaçsız olarak yapılan kağıt yükü olarak görmesi,
- Performans değerleme srecisini, zaman alıcı olması ve hazırlık gerektiren bir süreç olarak görmeleri,
- Performans değerleme sonunda çalışanları ile yüzleşme korkusu,
- Geri besleme süreci için çalışanlarını sürekli olarak izleyecek zaman sıkıntısı yaşaması,
- Performans değerlendirmenin karmaşık ve birbiri ile çelişen amaçlarını tedirgin edici bulması,
- Demokratik bir yönetim tarzının benimseyememeleri,

Yöneticiler tarafından takılan bu tutumların nedenleri genel olarak şu Şekilde belirtilmektedir⁷¹:

- Kendinden başkalarını değerlendirme sorumluluğunu üstlenmede duyulan isteksizlik,
- Değerlendirmenin, yöneticinin, üç aylık, iki yılda bir ya da envanter etkinlikleri gibi günlük görevlerinin bir bölümü olarak kabul edilmemesi gerçeği,
- Değerlendirmede başvurulması gerekli performans standartlarını önceden açıkça belirleyebilecek bilgi ve beceriden yoksunluk
- Çalışanların denetiminde olan ve olmayan hususları ayırt etmekte gerekli olan becerinin eksikliği,
- Çalışanların performansını olumlu ya da olumsuz olmasında yöneticilerin davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin görülmemesi ve/veya kabul edilmemesi,
- Yöneticilerin, düşündüklerini söyleme durumunda kaldıklarında çalışanın performansını tartışmaktan çekinmeleri.
-

⁷¹ Canman, age, 10.

Çalışanları genel olarak performans değerlendirme sistemine karşı tutumlarının sebeplerini ise şu şekilde özetleyebiliriz⁷²:

- Değerlendirilme nedeni hakkında duyulan şüphe duyulması,
- Adil biçimde değerlendirilmeme endişesi,
- Sübjektif nitelikte değerlendirme ölçütleri kullanılması,
- Performanstan çok kişilik nitelik ve özelliklerinin değerlendirilmesi,
- Yönetimin çalışanın performansını tümüyle denetimi altında bulundurduğu biçimdeki varsayım, başka bir deyişle, yönetimin çalışanın performansını yükseltmek için daha çok çaba göstermek gerektiği şeklindeki saplantısı,
- Değerlendirme sonucunda pek az şeyin gerçekleşeceği düşüncesi,
- Yılda bir defa yapılan değerlendirmenin pek de yarar sağlamayacağı düşüncesi.

Performans değerlendirme sistemine karşı oluşan bu olumsuz tutumların üstesinden gelebilmek için, sistemin etkin bir sistem olabilmesi için taşıması gereken önemli özellikler vardır. Bu özellikler sayesinde sistemin kuruluş, işleyiş ve sonuçlarının tekrardan işleme alınması aşamasında sisteme karşı oluşan olumsuz tutumları ortadan kaldıracaktır.

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin taşıması gereken özellikler⁷³:

- Organizasyon amaçları ile performans standartları arasında güçlü bir ilişkinin var olması gerekmektedir.
- Performans değerlendirme sisteminin iyi- kötü performansı ayırt etmede hassas bir duyarlılığa sahip olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi farklı zaman veya farklı değerlendiriciler ile uygulansa bile sonuçlarının tutarlı olması gerekmektedir.
- Performans değerlendirmenin en önemli özelliği sistemin işletmede bulunan tüm çalışanlar tarafından kabul edilebilir bir sistem olması

⁷² Canman, **age**, 10-11.

⁷³ Casio, **age**, 270-273.

gerekliliğidir. Sistem kimden neyi istediğini açık bir şekilde anlatmalı ve işletmenin genel sistemine uygun olarak tasarlanmalıdır.

- Oluşturulan performans değerlendirme sistemi kolay anlaşılabilmesinin yanında uygulanabilir bir biçimde tasarlanmalıdır.

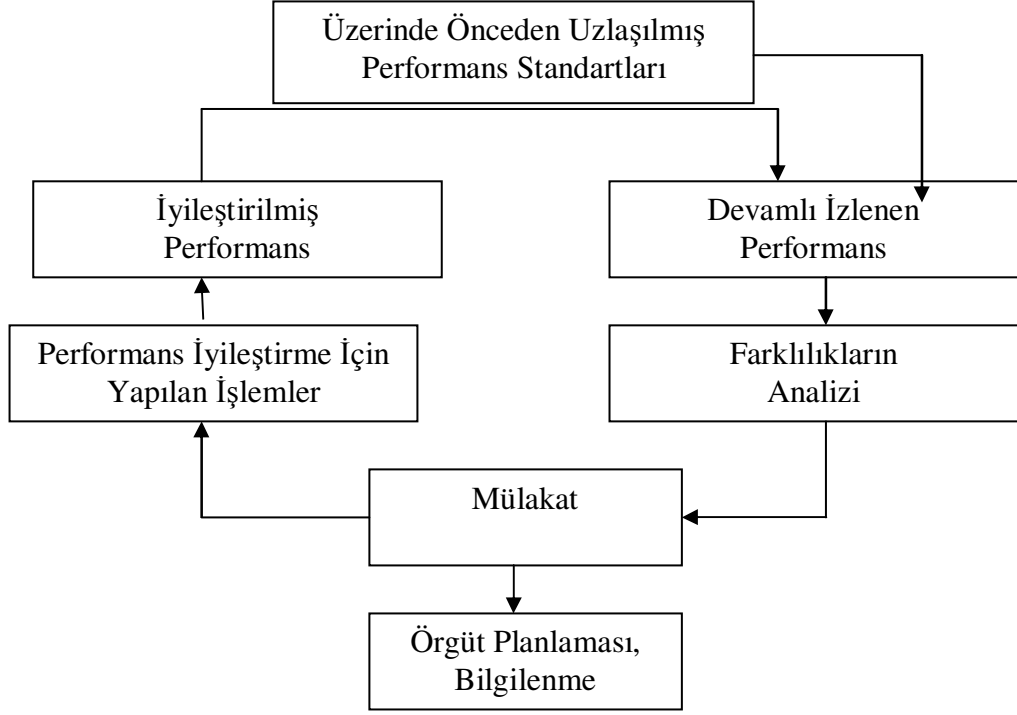
İşletmelerde yukarıda sayılan özelliklere sahip bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve kurulması aşamasında da katılımcı bir anlayış güdülmesi performans değerlendirme sistemine karşı oluşacak olan olumsuz tutum ve davranışların oluşmasını engelleyecektir.

2.3.3. Değerlendirme Süreci

İşletmelerde amaçlarına uygun bir performans değerlendirme sisteminin kurulması çabuk ve kolayca yapılabilen bir iş değildir. Özellikle sistemin işletmeye sunacağı yararlar göz önüne alınırsa, yapılandırılacak sistemin ne derece önem taşıdığı daha iyi anlaşılabilir. Bu sebeple yapılacak çalışmaların büyük bir hassasiyetle sürdürülmesi gerekmektedir.

İşletmenin gerek yapısına gerekse örgüt kültürüne en uygun sistemin kurulması aşamasında işletmenin farklı seviye ve birimlerinden çalışanların yer aldığı bir ekip kurulması hedeflerin belirlenmesi ve sistemin kabullenilmesi aşamasında işletmeye büyük yarar sağlar.

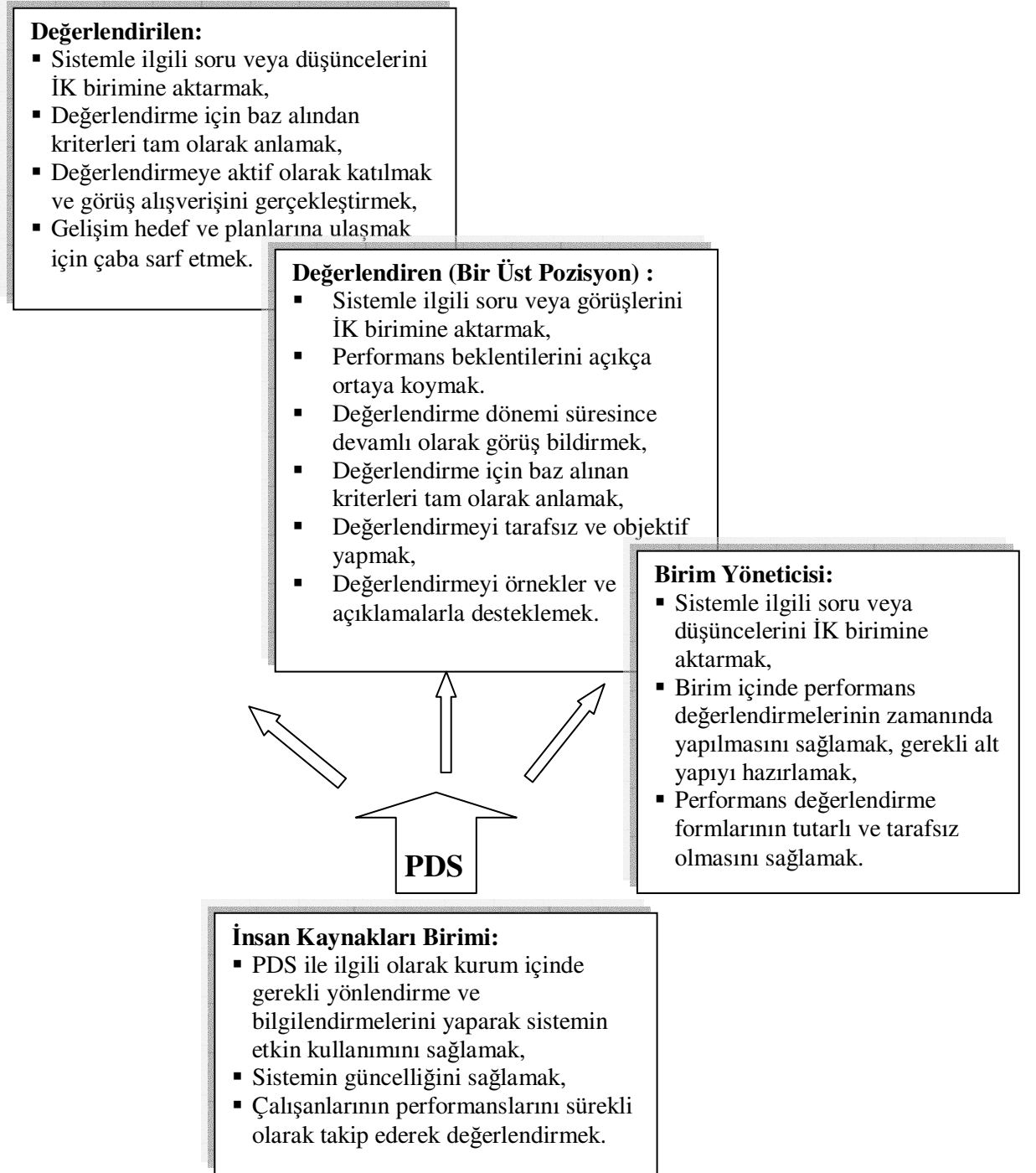
Performans değerlendirme süreci, organizasyon, birim ve kişisel hedeflerin belirlenmesi süreci ile başlayıp, zaman içerisinde hedeflerin sürekli güncelleştirilmesi ve katılımcılara geribildirim sağlanarak dönem sonunda şirket ve kişisel performansın değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi süreçleriyle gelişir.



Şekil 7: Etkili Bir Performans Değerlendirme Modeli

Canman, age, 36.

Performans değerlendirme sürecinde organizasyonda bulunan tüm kişilerin üstlenmesi gereken sorumluluklar vardır. Bu sorumlulukları şu şekilde şematize edebiliriz;



Şekil 8: Performans Değerlendirme Sürecinde Üstlenilen Sorumluluklar

Didem Bilmen, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998), 55.

Performans değerlendirme süreci; performans kriterlerinin belirlenmesi, performans standartlarının belirlenmesi, değerlendirme zamanının belirlenmesi, değerlendirilecek sistemin saptanması, değerlendiricilerin belirlenmesi ve eğitimi,

değerlendirme ve değerlendirme görüşmeleri süreçlerini içerir. Bu bölümde bu süreçler detaylı olarak ele alınacaktır.

2.3.3.1. Kriterlerinin Belirlenmesi

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz bilgilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır. Diğer bir deyişle elde bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır⁷⁴.

Performans kriterleri, bir çalışanın, takımın veya örgütün performansını değerlendirmede esas alınacak performans boyutudur.

Performans kriterleri, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütlerdir. Bu kriterler görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi çalışanların işteki başarılarının ölçülmesinde kullanılan özellikler veya önceden belirlenmiş hedeflerde olabilir⁷⁵.

Bir işletmede performans kriterleri belirlenmeden önce daha doğrusu performans değerlendirme sistemi kurulmadan önce işletme bünyesinde bulunan çalışanlar için iş tanımlarının netleşmesi gerekmektedir. Bir işletmede iş tanımı, her işin kapsamına giren görevleri, sorumlulukları, işlemleri, çalışma koşulları, kullanılacak makine, araç-gereç ve malzeme gibi şartların sistematik ve yazılı olarak açıklanması demektir. İş tanımları her çalışanın ne yapması gerektiği belirten standartlar ortaya koyar. İşin gereklilikleri belirlenmedikçe çalışanın başarı ve yeteneklerini değerlendiremeyiz. Bu yüzden iş tanımlarının belirlenmesi performans kriterlerinin belirlenmesi kolaylaştırır. Bir işletmede iş tanımları, bir işin yapılışı için gerekli olan şartların belirlenmesi amacıyla ayrıntılı olarak yapılan iş analizlerinin yapılması ile oluşturulur.

Performans değerlendirme sisteminde kullanılan performans kriterleri kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alabiliriz⁷⁶:

⁷⁴ Uyargil, **age**, 25-26.

⁷⁵ Savaş, **Kariyer Yönetiminde**, 19.

⁷⁶ Uyargil, **age**, 26.

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: bunlar genellikle değerlendirilmenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna vb.
- Performans özellikleri ile ilgili kriterler; işi yapan kişinin genel performansını içermesi gereken özellikleri kapsayan bu kriterlere örnek olarak da yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi- beceri düzeyi, yetki devretme vb. faktörleri belirtebiliriz.
- Üçüncü grubu ise, sonuçlarla- hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler oluşturmaktadır.

Performans kriterleri ile ilgili olarak başka bir kaynak ise şu şekilde sınıflandırma yapmıştır⁷⁷:

- Kişisel Özellik Kriterleri: En geleneksel performans değerlendirme kriteri kişisel özelliklerdir. Organizasyondaki tüm çalışanlar aynı özellikler üzerinden değerlendirilebilirler. Kişisel performans kriterleri, değerlendiriciyi muğlak kavramlarla sınırlı tutarak değerlendirme yapmaya zorlar. Örneğin “ Liderlik özellikleri sergilemek” gibi. Muğlak kavramlar farklı değerlendiriciler arasından güvensiz sonuçlar alınmasına neden olabilir. İkinci olarak bir çalışana liderlik özellikleri sergilemesi gerektiğini söylemek ona bu işi nasıl yapacağı konusunda yardımcı olmaz. Sonuç olarak bu kriterler performansı tahmin etmek için faydalı olsa da durumsal ve insani faktörler kişilerin performansına etki eder.
- Davranış Kriterleri: Davranış kriterleri, organizasyonun işi doğru yapmak için gerekli olan davranışları tanımlamasını sağlar. Bu kriterler, işin tam olarak yapılması için çalışanların göstermesi gereken davranışları detaylandırır. Davranış kriterleri çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesinde, onlarla iletişim ve performanslarını nasıl artıracabileceklerini anlatma noktasında faydalıdır. Fakat benzer performans çıktılarına farklı davranışlarla

⁷⁷ Vida Gulbinas Scarpello, Jmaes Ledvinka, **Personel /Human Resource Management; Environments and Functions**, (Boston: PWS- Kent Publishing Company, 1987), 651.

ulaşmak mümkün olduğundan yönetsel amaçlı kullanılmaya uygun değildir.

- Çıktı Kriterleri: Çıktı kriterleri–maliyet kriterleri olarak da bilinir. Çalışanların bölümün amaçlarına yaptığı katkıyı baz alır. Objektif bir yöntem olsa da aslında iş sonucuna göre performans değerlendirme çalışanın biraz aleyhine görünür. Ayrıca çalışanların gelişimine yönelik de kullanılması zordur. Yönetsel amaçlı kullanılmaya uygundur fakat zayıf yönü performansın çıktısını alma süresi uzun konularda bunu yapmak zorlaşır. Örneğin stratejik planlama yapan yöneticilerin performansının sonucunu almak için 1-2 yıl geçmesi gerekir. Bu yöntem iş tanımı kesin ve çalışanın tamamen kontrolünde olan işler için daha kolay kullanılabilir.

Tek başına kullanıldıklarında bu kriterler isabetli bir performans değerlendirmesi için yetersiz olacaktır. Bu nedenle çoğu şirket performans değerlendirme sisteminde çok sayıda performans kriterini birlikte kullanır⁷⁸.

Performans kriterleri belirlenirken dikkate alınacak hususlar⁷⁹:

- Kriterler işlerin yapılışında gerekli, işteki başarılı ya da başarısızlıklarda gerçekleşen etkili olmalıdır,
- Kriterler, yönetici tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Çalışanlar tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- Birbirleri ile geçişim içinde olamamalı, performansın ayrı özelliklerini tekrar olarak ölçmemelidir..

Performans kriterleri seçiminde önemli olan bir diğer husus ise kriter sayısıdır. İşletmelerde işlerin yapısı gereği bir çalışanın performansını değerlendirirken bir çok sayıda kritere ihtiyaç duyulmaktadır. Burada önemli olan sistem kurulurken gerekli sayıda ve amaca yönelik kriterler belirlemektir. Performans kriterleri, işin özelliklerine uygun olarak yani çalışan ile yönetici arasındaki farkı yansıtacak şekilde oluşturulmalı, göz önüne sadece verim değil çalışan davranışları da

⁷⁸ Scarpello, Ledvinka, *age*, 652.

⁷⁹ Uyargil, *age*, 27.

alınmalıdır. Açık ve anlaşılır bir şekilde oluşturulan kriterlerin sayısı da sınırlı olmalıdır. Ayrıca her kriter işletmedeki her görev için aynı önem derecesinde olmayabilir, kimi işler için ikna kabiliyeti çok önemli iken, bir diğer işte problem çözme yeteneği daha önemli olabilir. Bu yüzden kriterler oluşturulurken benzer işler için benzer özellikler gruplandırılan kriterler önem seviyelerine göre katsayılandırılabilirler.

2.3.3.2. Standartların Saptanması

Performans kriterlerini değerlemek için belirlenmiş somut kurallar olan performans standartları, kıyaslama yapılarak değerlendirme yapılabilmesi için gerekmektedir. Performans standartları da sistemin özünü oluşturan objektifliği desteklemek adına açık ve doğru olarak belirlenmelidir. Performans standartları, çalışanların ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yöneliktir.

Performans standartları hem üstler hem de çalışanlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi, “neyin yapılması gerektiği”dir. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımındaki görevleri içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiği”dir. Performans standartları asıl olarak ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlamaktadır⁸⁰.

Genellikle performans standartları kalitatif ve kantitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Belirli bir işin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı içeren standartlar kantitatif, astlarının faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler de kantitatif standartlara verilebilecek örneklerdir⁸¹.

Performans standartları, yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan çalışanlar arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans standartlarının çalışanların performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve ön yargıdan uzak olmaları çok önemlidir. Performans standartlarının geçerli olması için çalışanlarının gerçek performanslarını yansıtması ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri göz önünde bulundurmamaları gerekir⁸².

⁸⁰ Köksal, **age**, 138.

⁸¹ Uyargil, **age**, 29.

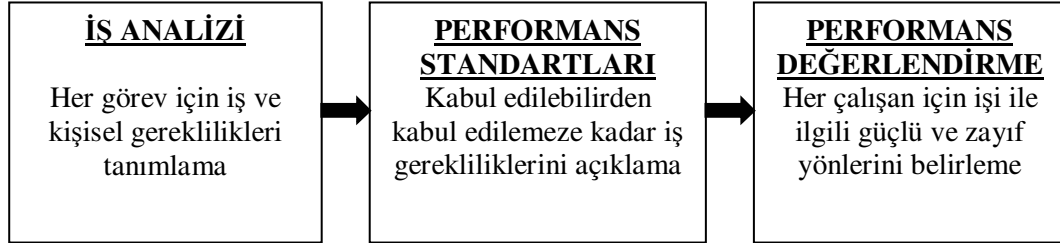
⁸² Palmer, **age**, 33.

Performans standartları genel olarak iki başlık altında incelenir⁸³:

- Karşılaştırmalı Standartlar: Bu standartlara dayalı olarak gerçekleştirilen değerlendirmelere astlar birbirleri ile karşılaştırılarak belirli bir sıraya konur.
- Mutlak Standartlar: Bu standartlar kullanıldığı değerlendirmelerde üst, her bir astını birbirinden bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri ile değerlendirir.

Çoğu işler çok yönlüdür. Örneğin yöneticilik işleri teknik, kişiler arası ve yönetsel işleri içerir. Bu nedenle performans kriterleri ve standartları belirlenmeden önce detaylı bir iş analizi yürütmek gereklidir. İş analizi, her bir performans kategorisi için kriter ve standartları tanımlamaya yardımcı olur⁸⁴. Performans değerlendirmenin etkinliğinin artırılabilmesi için standartların işin geliştirilmek istenen yönüyle ilgili ve bağlantılı olması gerekmektedir. bunun sağlanabilmesi için standartlar belirlenmeden önce iş tanımları belirlenmelidir. Ayrıca sistemin gerçekçi, güvenilir ve kabul edilebilirliği açısından da iş analizlerinin büyük bir önemi vardır.

Performans standartları, iş analizi ve performans değerlendirme arasındaki bağlantıyı şematize edecek olursak;



Şekil 9: Performans Standartlarının İş Analizi ve Performans Değerlendirme ile İlişkisi

Casio, age, 271.

Ayrıca işletmeler standartları belirlerken iş ölçümü, zaman ve hareket etütleri tekniklerinden yararlanabilirler.

⁸³ Savaş, **Kariyer Yönetiminde**, 21.

⁸⁴ Scarpello, Ledvinka, age, 652.

2.3.3.3. Yöntemin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminde performansın ölçülmesine ait bir çok sistem bulunmaktadır. Bu yöntemler kimi kaynaklarda geleneksel-çağdaş kimi kaynaklarda ise kişisel karşılaştırmalara, ortak standartlara ve bireysel standartlara dayalı yaklaşımlar başlıkları altında incelenmektedir. (Değerlendirme yöntemleri ile ilgili bilgilendirme Değerlendirme Yöntemleri başlıklı bölümde yapılacaktır.) Bu yöntemlerin her sistemde olduğu gibi farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemi kurulmak istenen sistemin hedefine ulaşmasını sağlayacak bir yöntem olmalıdır. Bu nedenle işletmeler amaca yönelik hareket etmek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek için zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendi işletmelerine özgü yaklaşımlar oluşturabilmektedirler. Değerlendirme yönteminin, örgütün yapısı tarafından kabul görmesi ve kurulacak olan performans yönetim sistemi amaçlarına hizmet etmesi gerekmektedir.

2.3.3.4. Zamanın Belirlenmesi

Performans değerlendirme hangi aralıklarla yapılacağı işletmenin yapısına ve değerlendirilecek işin yapısına bağlı olarak değişebilir.

Genel olarak performans değerlendirme süreci hem zaman alıcı hem de maliyetli bir süreçtir. Gereğinden fazla yapılan değerlendirme hem işletme açısından verimli olmamakla birlikte, çalışanlar açısından da baskı unsuru oluşturabilir. Performans değerlendirme sıklığı işletmelerde genel olarak yılda bir kez yapılması kabul ve uygun görülür. Bunun yanında sürekli gelişim içinde olan sektörler (bilişim vb.) veya proje bazlı yapılan işlerde daha kısa aralıklar ile değerlendirme yapılabilir.

İşletmenin performans değerlendirmesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici çalışanın ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır. Çalışanlarının yaptıkları işe ilişkin duygularını etkileyen geçici koşullar ortaya çıkabilir. Böyle koşullarda, daha sık ama daha az biçimsel performans değerlendirmeleri çalışanların sıkıntılarının hafifletmede yardımcı olabilir⁸⁵.

Bununla birlikte bir yönetici sürekli olarak geri- besleme, yetiştirme veya karşılıklı görüşmeler ile birlikte belirli bir zaman ve yerle sınırlı olmayan bir değerlendirme süreci içinde olmalıdır.

⁸⁵ Palmer, **age**, 16.

2.3.3.5. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans yönetimi sisteminde değerlendiricilerin belirlenmesi performans değerlendirme sisteminin başarısında çok büyük öneme sahiptir. Bu yüzden değerlendiricilerin belirlenmesinde dikkatli ve titiz davranmak gerekmektedir.

Kim değerlendirici olmalıdır sorusundaki asıl soru değerlendirmede en doğru bilgi kaynağının neresi olduğudur. Değerlendirme şirket kaynakları ile sınırlı mı olmalıdır? Şirket dışı bazı kaynaklar kullanılmalı mıdır? Sonuçlar performansın temeli mi olmalıdır? Ya da puanlamalardan faydalanılmalı mıdır?⁸⁶

Performans yönetimi sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı işletmenin politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir.

Değerlendirme seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerleyici çalışanların işini bilmesi, işletmeyi tanınması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan, çalışanın başarısını elindeki ölçülere göre tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunması gerekmektedir⁸⁷.

Daha isabetli performans değerlendirme sonuçları farklı kaynakları kullanmayı öneren bir görüş olsa da bu her durumda istenilen sonucu vermemektedir. İsbeti artırmak demek sadece yeni bilgi kaynaklarını eklemek değildir. Burada yapılması gereken, performans değerlendirme ölçümüyle ilgili amaca uygun kaynaklardan katkı yapabilecek olanları seçmektir⁸⁸.

▪ Değerlendirmenin İlk Üst Tarafından Yapılması:

En geniş uygulama, çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirmesidir. Bu uygulama, çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yönetici olduğu gerekçesine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir çalışanı aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeni ile duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına

⁸⁶ Kendrith M. Rowland, Gerald R. Ferris, **Personel Managemnet**, (Boston: Allyn and Bacon, 1982), 207.

⁸⁷ Barutçugil, **age**, 196.

⁸⁸ Rowland, Ferris, **age**, 207.

ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülür⁸⁹.

Çok yaygın olarak kullanılmasına karşın, değerlendirmenin ilk üst tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir⁹⁰:

- Çalışanlar ilk üstün ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri- besleme üst tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk üst, çalışana geri- besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile üstün ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz etkilenebilir.

▪ **Kişinin Kendini Değerlendirmesi /Öz Değerlendirme:**

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla çalışan ve yöneticinin birlikte saptadıkları için dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde çalışanın da değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performans hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanın kendini değerlendirmesi , söz konusu yönetim tekniğinin bir gerekliliğidir⁹¹. Genel olarak işletmelerde sadece öz değerlendirme yöntemi ile kurulan bir sistem bulunmamaktadır.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır⁹². Araştırmalar, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla

⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, 2. bs. (Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005), 191.

⁹⁰ Uyargil ve diğ., **age**, 249.

⁹¹ Uyargil ve diğ., **age**, 250.

⁹² Palmer, **age**, 54.

değerlendirdiğini göstermiştir. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar.

▪ Değerlendirmenin Takım Arkadaşları Tarafından Yapılması:

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımına dayanmaktadır⁹³. Ancak çalışanların takım arkadaşlarını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığı yüksektir. Özellikle ücret ve terfi gibi konularda yöntem olarak bu yöntemin seçilebilmesi için sistemin takımlar ve çalışanlar açısından çok doğru bir şekilde anlaşılması gerekir. Bu yüzden bu yöntemde değerlendirme hatalarıyla karşılaşmamak için takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir.

▪ Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması:

Çalışanların yöneticileri nasıl algıladıklarının anlaşılması açısından yararlı bir yol olarak düşünülse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar⁹⁴. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir. Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir⁹⁵.

▪ Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması:

Çalışanların değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir. Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak uyum sağlansa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir⁹⁶.

▪ Değerlendirmenin Uzman ve Danışman Tarafından Yapılması:

Değerlendirmenin, işletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca yapılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının

⁹³ Uyargil ve diğ., *age*, 251.

⁹⁴ Savaş, *Kariyer Yönetiminde*, 25.

⁹⁵ Sabuncuoğlu, *age*, 193.

⁹⁶ *age*, 193.

kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişilerarası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğundan dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmensin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır⁹⁷.

▪ **Değerlendirmenin Sendika Temsilcileri ile Yöneticiler Tarafından Yapılması:**

Performans değerlendirme, çalışanlara ücret- maaş belirlenmesi ve yükseltme gibi kararların alınmasında kullanıldığı için çalışanların sıcak baktığı bir sistem değildir. Yöneticilerin tarafsız karar alamayacaklarını ve davranamayacakları endişesi yaygındır. Bu nedenle, sendikalar performans yönetimine çoğunlukla kuşku ile yaklaşır, bu önyargının ortadan kalkması için bir yol, sendika temsilcilerinin de değerlendirmeye katılmasını sağlamaktır⁹⁸.

2.3.3.6. Değerlendiricilerin Eğitimi

Değerlendiricilerin belirlenmesinden sonra değerlendiricilere sistemin genel olarak tanıtılmasının yanında, performans hedeflerinin, performans kriterlerinin, standartlarının, kullanılacak yöntemin, puanlar ve ağırlıkları, değerlendirme formlarının doldurulması gibi sistematik bilgilerinin yanında değerlendiriciye bağlı değerlendirme hatalarını ortadan kaldırmak üzere değerlendirme esnasında yapılabilecek hatalardan kaçınma yolları eğitimleri verilmelidir. Bunların yanında duygusal olmak, objektif olmak veya önyargılardan uzak olmak gibi değerlendirme sisteminin geçerliliğini, güvenilirliğini, adaletliliğini bozmamak ve zedelememek için çeşitli eğitimler verilir.

2.3.3.7. Yönetici ve Çalışanları Bilgilendirme

Performans yönetim sisteminin başarıya ulaşabilmesi için tüm işletme tarafından kabul görmesi önemli bir unsurdur. Sistemin başarıya ulaşabilmesi için sistem kurulumunun en başından –planlama- son aşamasında kadar gerek çalışanlar gerekse tüm kademedeki yöneticiler sistem hakkında bilgilendirilmeli ve işbirliği içinde olunmalıdır. Bu sistemin kabul edilebilirliğini artıracığı gibi performans yönetim

⁹⁷ Barutçugil, age, 201-202.

⁹⁸ age, 202.

sisteminin ana amaçlarına da hizmet eder. Bu aşamada sistemin uygulanabilmesi için yöneticilerin sistemi sadece kabullenmeleri değil benimseyerek kullanmaları gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirme performans yönetim sistemine karşı oluşacak olumsuz görüş ve tutumlarında oluşmasını engellemektedir. Bu aşamada yapılan toplantı, eğitim, yazılı doküman vb. yöntemler ile sistemin amacı, yararı, önemi, kullanılacak olan yöntemin tanıtımı gibi aşamaları kapsar.

2.3.3.8. Değerlendirme

Performans değerlendirme sürecinde performansın değerlendirilmesi yani ölçmesi, performansın planlanmasından sonra seçilen değerlendirme yöntemine göre çalışanın başarısının, performansının ölçüldüğü süreçtir. Performans hedeflerimizi belirlemiş, işletmemiz için uygun bir değerlendirme yöntemi kurmuş olabiliriz ama gelinen performans seviyesini ölçemezsek kurulan sistemin bir anlamı kalmaz.

Performans değerlendirme genel olarak yönetici ile çalışan arasında sürekli devam eden dinamik bir süreç olmakla beraber burada kastedilen performans değerlendirme/ ölçümü, fiili sonuçlarla standartların karşılaştırıldığı süreç olarak ele alınacaktır.

Performans değerlendirme ile çalışanın başarı durumu ölçülüp elde edilecek bilgilere göre, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılabilmesi sağlanıp, kimin hangi yönde geliştirileceğine karar verilir.

Performansın değerlendirilmesi aşamasında beklenen performans ile fiili performansın karşılaştırılması sonrası problemin açıkça tanımlanması gerekmektedir. Problemin saptanması sayısal hedeflerin karşılaştırılmasında kolay bir durumken, kişisel özellikler gibi daha soyut kavramların ölçülmesi daha zordur. Bu yüzden özellikle kişisel özellikler gibi soyut olan kriterlerin değerlendirilmesinde değerlendirici puanı gerekçeyle birlikte belirtmelidir. Bu durum değerlendirmenin objektifliğini ve güvenilirliğini artırır. Sorunun tanımlanmasından sonraki adım sorunun öneminin belirlenmesidir. Sorunun işin yapılışında ne kadar önemli olduğunun belirlenmesi gerekir.

Daha sonraki aşama ise sorunun nedenlerinin belirlenmesidir. Çalışanın performansını etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri genel başlıklar halinde sıralayacak olursak⁹⁹:

- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların organizasyonda istihdam edilmesi),
- Yetersiz eğitim,
- Yetersiz takdir ve ödüllendirme,
- Açık olmayan görev tanımları,
- Yetersiz katılımcı yönetim,
- Aşırı stres,
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara her şeyden önce “insan” olarak değer vermeme,
- Yetersiz iş emniyeti,
- Yetersiz donanım, araç, gereç vs.
- Aşırı iş yükü,
- İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve ruhsal sorunlar.

Çalışan performansında karşılaşılan sorunlarının sebepleri bu denli çok ve karmaşık olması bu süreci önemini artırmaktadır. Çalışanların performanslarını artırmak için en başta motivasyonel araçlara önem verilmesi, organizasyonda ekip çalışmasının, kariyer geliştirme fırsatlarının, yakın iletişimin ve eğitimin organizasyon kültürü haline getirilmesi gereklidir.

Performans yönetim sisteminden değerlendirme sonucu elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerlilik dereceleri oldukça önemli bir konudur. Çünkü bu verilerin organizasyon ve çalışana ilişkin kararlarda uygulanabilirliği, geçerli ve güvenilir olduğu sürece

⁹⁹ Can Aktan, “Düşük Performansın Nedenleri ve Sonuçları”, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm> [20.12.08].

artacak ya da geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlar organizasyonel etkinliğin azalmasına neden olacaktır. Performans değerlendirmede güvenilirlik, belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir. Geçerlilik kavramı ise değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir¹⁰⁰.

2.3.3.9. Değerlendirme Görüşmeleri

Değerlendirme görüşmeleri, değerlendirmesi yapılan performansa geçmişteki performans ile gelecekte potansiyel performansı hakkında bilgilerin geri- besleme yoluyla aktarıldığı performans gözden geçirme toplantılarıdır¹⁰¹. Değerlendirme görüşmelerinde amaç, çalışanın performansı etkileyen nedenlerin ortaya çıkarılması ve bu nedenleri ortadan kaldırmak için bir plan oluşturmak olmalıdır.

Performans görüşmelerinde geribildirim, bir performansın ya da davranış hakkında, o performans ya da davranışı onaylayıp gelişmesini sağlayacak bir harekete öncülük eden bilgidir¹⁰².

Değerlendirme görüşmelerinin hedefleri¹⁰³:

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak
- Görüşülen çalışanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak,
- Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak,
- Görüşülen çalışan ile birlikte performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak,
- Gelecek değerlendirme döneminde o çalışandan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak.

¹⁰⁰ Uyargil, **age**, 82-85.

¹⁰¹ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Adana: Nobel Yayınları, 2005), 17.

¹⁰² Roland&Frances Bee, **Yapıcı Geribildirim**, çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak, (Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997), 9.

¹⁰³ Palmer, **age**, 56-57.

Değerlendirme görüşmelerine aşağıdaki basamaklar izlenerek hazırlanabilir¹⁰⁴;

- İş gerekleri, tam ve doğru bilindiğinden emin olmak için gözden geçirilmelidir.
- Performans anlaşmasında çalışanla birlikte kararlaştırılmış amaçlar yeniden gözden geçirilmelidir, amaçların başarılmasıyla ilgili varsa notlar eklenmelidir.
- Çalışanın geçmişi, iş becerileri, eğitimi, deneyimi, belirli veya ayırt edici özellikleri ve geçmişte yaptığı işleri de kapsayacak şekilde yeniden gözden geçirilmelidir.
- Geçmiş performans döneminde o kişiyle çalışmış olanlardan bilgi toplanmalıdır.
- Gözden geçirilmekte olan dönem içinde belgelenen sorunla ve gelişim alanları açısından iş performansı veya iş beklentileri gözden geçirilmelidir.
- Çalışanın performansında varsa tartışılması gereken önemli farklılıklar not edilmelidir.
- Bu kişi için kariyer fırsatları veya sınırlamaları düşünülmeli ve bunları görüşmeye hazır olunmalıdır.
- Özel tarafsız bir yerde uygun, müdahale edilmeyen bir zamanda görüşme yapılmalıdır.

Değerlendirme görüşmelerine hem yönetici hem de çalışanın hazırlıklı gelmesi gerekir. Yönetici değerlendirme görüşmeleri öncesinde, performans değerlendirmesi sonuçlara göre çalışanın olumlu veya olumsuz yönlerini belirlemeli, performans hedeflerini ve gelişim planlarını gözden geçirmeli, gerekiyorsa üçüncü kişilerden (takım arkadaşları, bir önceki yöneticisi vb.) bilgi almalıdır. Çalışan ise performans hedeflerine ne oranda gerçekleştirdiği, dönem içerisinde yaşadığı problemleri ve bu problemleri aşmak için öneri planlarıyla gitmelidir.

¹⁰⁴ Barutçugil, *age*, 212.

Değerlendirme görüşmelerinde¹⁰⁵;

- Toplantının samimi ve dostça bir hava yaratılarak başlatılması,
- Çalışanın görüşlerinin alınması, kendi kendini değerlendirmesi,
- Yöneticinin görüşlerinin tartışılması, çalışanın performansına ilişkin görüşlerini belirtmesi,
- Sonuçların birlikte tartılarak anlaşmaya varılması,
- Belirlenen performans sorunlara ilişkin çözümlerin bulunması ve gelecek döneme ilişkin performansın planlanması,

basamakları izlemek etkili bir sonuç olabilmeyi sağlamaktadır.

Değerlendirme mülakatları genel olarak dört yaklaşım içinde gerçekleştirilir, bunlar; söyle ve ikna et, söyle ve dinle, problem çözme, karma yaklaşımdır¹⁰⁶.

Tüm bunlarla beraber performans görüşmelerinde geri besleme esnasında; duygusal tepkileri sınırlamak, kişilerin karakterine değil davranışlarına odaklanmak, yargılayıcı değil tanımlayıcı olmak, kesin konuşmak özellikle de zaman ve olaylar hakkında, sonuçlarla ilgilenmek ve bu sonuçlara neyin sebep olduğunu ima etmekten kaçınmak, esnek bir dil kullanmak ya hep ya hiç tarzı cümlelerden kaçınmak, kontrol edilebilir ve değişebilir konulara yoğunlaşmak, değişiklik talep etmek, nasihat vermektense fikirleri ve bilgiyi paylaşmak, anlaşıldığından emin geri beslemenin yapıcı olabilmemesini sağlar¹⁰⁷.

Performans değerlendirme görüşmelerinde “neyi, neden ve nasıl” söylediğinin bilinmesi, görüşmenin, gelişimi teşvik edici, iletişimi, motivasyonu ve performansı arttırarak hem yöneticinin hem de çalışanın birlikte kazanacağı bir süreç haline getirilmesini sağlar.

2.3.4. Değerlendirmede Yapılan Hatalar

İnsan Kaynakları uygulamalarının çoğunda uygulamaların içine insana ait değerler, tutumlar, ihtiyaçlar vb. duygular karışır. Bu da özellikle performans değerlendirme

¹⁰⁵ age, 213-214.

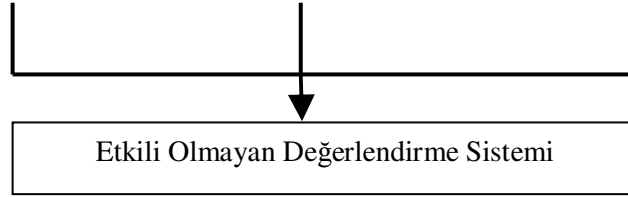
¹⁰⁶ Randal S. Schuller, Vondra L. Huber, **Personel and Human Resources Management**, (St.Paul: West Publishing Company, 1990), 239.

¹⁰⁷ Bee, age, 19-21.

gibi sistemin objektif ve önyargısız olacağı varsayımına dayanarak kurulan yapıların işleyişi aşamasında bir çok hatayla karşılaşılmasına neden olur.

Etkin sonuçlara ulaşabilmek için olası hataları iyi bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir¹⁰⁸.

İŞE BAĞLI HATA	DEĞERLENDİRİCİ HATASI	DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE BAĞLI HATALAR
<ul style="list-style-type: none">▪ Sonuçların iyi belirlenmemesi▪ İşin başarı standartlarının belirli olmaması▪ Düzenli veya programlı olmayan bir iş	<ul style="list-style-type: none">▪ Kişinin değerlemede subjektif davranması▪ Cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma▪ İş anlamamak, kişiyi değerlendirmede hatalı gözlem yapmak▪ Değerlendirici formalarını hatalı kullanma▪ Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	<ul style="list-style-type: none">▪ Değerlendirme sisteminin organizasyon amacına ve iş göre değişmemesi▪ Değerleme sisteminin işletme yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması▪ Değerlendirme sisteminin destekten uzak olması ve ilgilerce benimsenmemesi▪ İnsan gücü kaynaklarının, bulgu ve kararlarının diğer yöneticilerle kabul görmemesi



Şekil 10: Performans Değerlendirmede Hata Kaynakları

Erdoğan, age, 218.

Performans değerlendirme sürecinde sistemin iyi tanıtılmaması, değerlendirme sisteminin yanlış seçimi ve değerlendiriciden kaynaklanan hatalar gibi bir çok sebepten kaynaklanan hata türleri mevcuttur. Çalışmamızda değerlendirme esnasında değerlendirici tarafından yapılan hatalar üzerinde durulacaktır.

2.3.4.1.Halo ve Horn Etkisi

Halo hatası performans değerlendirme sisteminde yapılan en yaygın hatalardandır. Halo hatası, yöneticinin bir elemanını, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine

¹⁰⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 28, 1991), 217.

bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir¹⁰⁹. Örneğin, bir çalışanın çok iyi planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayalım. Bu çalışanın yöneticisinin, kişinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genele mal etmesi ve kişiyi 'olumlu' değerlendirmesi, halo etkisi olarak adlandırılmaktadır.

Halo etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönünde öne çıkarılması "boynuz etkisi" diye bilinen durumu ortaya çıkarır. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir¹¹⁰.

Kişinin halo ve horn etkisi altında kalmasının çeşitli sebepleri vardır, bunlar; kişinin ilk izlemine göre hatalı değerlendirme yapma eğilimi, performansın bir yönünden etkilenecek diğer boyutları da bunun üzerinden yapmak etkisi, değerlendirme kriterleri arasında farkları anlayamamasıdır¹¹¹. Değerlendiricilerin arkadaşlarını ya da hoşlanmadıkları kişileri değerlendirmek zorunda kaldıklarında halo etkisi artar¹¹². Halo etkisini içeren değerlendirme sonuçlarına dayanan kararlar organizasyon için olumsuz sonuçlar yaratacağı gibi doğru geri- besleme sağlamayı da engelleyecektir¹¹³.

Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örneklerin verilmesi faydalı olacağı gibi değerlendiricilere sistem hakkında etkin eğitimler vermek, değerlendirmelerin daha objektif ve sağlıklı olmasını sağlayacaktır.

2.3.4.2. Belirli Derecelere/ Puanlara Yönelme

Müsamaha ya da "değerlendirme enflasyonu", bir yöneticinin, bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, iş görenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirir, ya da iş görenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi

¹⁰⁹ Casio, *age*, 288.

¹¹⁰ Palmer, *age*, 20.

¹¹¹ Uyargil, *age*, 74-75.

¹¹² Willam B. Werther, Keith Davis, *Personel Management and Human Resources*, (Newyork: McCraw- Hill, 1985), 288.

¹¹³ Frank E. Saal, Patrick A. Knight, *Industrial/ Organizational Psychology; Science and Practice*, (Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1988), 123.

değerlendirirler. Müsamaha is performansının hoşla gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişme için doğru geri beslemenin önemini unuttur. Müsamahanın tersi ise katılıktır. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde kullanılması üretkenliği azaltır. Çalışanları küçük düşürür ve gelişme heveslerini kırar¹¹⁴.

Bazı değerlendirmeciler ise çalışanları işletmeye yararlı ya da işe yaramaz şeklinde değerlendirmek istemezler. Değerlendirmede baskın olan merkezi eğilim yüzünden değerlendirici değerlendirme formundaki iki ucu (çok yetersiz ve çok iyi gibi) işaretlemekten kaçınır. Değerlendirme formunun merkezinde yer alan (orta ve vasat gibi) ifadeleri işaretler. Böylece merkezi eğilim hatası meydana gelmiş olur¹¹⁵.

2.3.4.3. Yakın Geçmişteki Olaydan Etkilenme

İşletmelerde genellikle bir yıllık değerlendirme periyotlarının olması bu hatanın oluşmasına sebebiyet verir. Çünkü değerlendiriciler değerlendirme zamanına yakın olan tarihlerde yaşanan olayları daha net hatırlarlar. Değerlendirme periyotları daha kısa periyotlarda tutulması ve değerlendiricinin yaptığı gözlemlerle değerlendirme dönemleri arasında çalışanın performansı hakkında not tutması bu hatanın ortadan kalkmasını sağlayabilir.

Yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performans yükseltmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerle sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır¹¹⁶.

2.3.4.4. Kontrast Hataları

Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde bir çok kişiyi değerlendirmeleri ve ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir¹¹⁷. Birbiri ardına yapılan

¹¹⁴ Palmer, **age**, 18-19.

¹¹⁵ Werther, Davis, **age**, 288.

¹¹⁶ Savaş, **Kariyer Yönetiminde**, 63.

¹¹⁷ Uyargil, **age**, 80.

değerlendirmelerde değerlendirici performans kriterlerini bir kenara bırakıp değerlendirdiği kişileri birbirleriyle kıyaslayabilir. Örneğin performansı orta olan bir çalışanın, performansı düşük olan bir çalışandan sonra değerlendirilmesi durumunda, yüksek performans gösterdiği yanılgısına düşebilir. Kontrast hatalarının önlenmesi için, çalışanın başarılı ve başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilebileceği bir sistem oluşturulabilir.

2.3.4.5. Kişisel Önyargılar

Değerlendirmede saptanması en güç olan kişisel önyargı hatası özellikle değerlendirici ile çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği, yaş, eğitim, cinsiyet, ırk, dil ve din gibi kişisel yaklaşımların sonucu olarak ortaya çıkar. Oysaki adil bir değerlendirme için bu gibi önyargıların ortadan kaldırılması gerekir.

Bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekebilir. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayklanması, hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır¹¹⁸.

2.3.4.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişilerin yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler. ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır¹¹⁹.

2.3.4.7. Objektif Olamama

Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerlendirmeleri, yapılan iş üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilebilir. Ne var ki, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici sübjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme

¹¹⁸ <http://www.library.atilim.edu.tr/tezler/1023307.pdf> [03.12.08].

¹¹⁹ Uyargil, *age*, 80-81.

yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yeni ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanma için azami dikkat göstermek gerekir¹²⁰.

2.3.4.8. Tek Ölçüt Hatası

Kuşkusuz bir çalışanın görev tanımında birden çok görev ve başarı standardı bulunmaktadır. Bir işin başarıyla yerine getirilebilmesi için, işin unsuru olan her bir görevin yerine getirilmesi zorunludur. Buna rağmen değerlendirici, çalışanın yerine getirdiği tüm görevleri değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alması, çalışanın işinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir yargı oluşturmuş ve hata yapmış olacaktır.

Performans değerlemesi, insan kaynakları yönetiminin belki de en hassas ve kritik çalışma alanlarından biridir. Politik kararları içerdiği için çalışanlar arasında performans değerlemesine karşı kaygı ve tedirginliğin hissedilmesi gayet doğaldır. Bu hisler tamamen giderilemese dahi, öncelikle şeffaflık, diyalog ve çalışanların her türlü değerlendirilmelerinde adaletlilik ilkelerinin kurum kültürlerinde yaşamsallaştırılmaları koşulu ile önemli ölçülerde azaltılabilirler. Performans değerlendirme süreçlerini başarı ile yürütebilmek, konu alanının içerdiği sorunlara karşı duyarlı ve bilinçli olabilmek için kapsamlı ve kaliteli performans değerlendirme eğitimleri gerekmektedir. Eğitim masraflarından kaçınan, performans değerlendirme sistemini moda eğilimlerine ayak uydurmasına alalecele ve rasgele kurmaya çalışan kurumlar, bu işe hiç girişmeseler en doğru seçimi yapmış olurlar¹²¹.

2.3.5. Performans Değerlendirmenin Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle İlişkisi

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsan kaynağının bir işletme için en değerli varlığı olması, insan kaynağının etkinlik düzeyini ve başarısını ölçülmesinin önemini daha da artırmaktadır. Bir işletmede çalışanları tüm yönleriyle ele alan performans değerlendirme çalışanın görevinin gerekliliklerini ne düzeyde gerçekleştirdiğini ortaya koyar. Bu durum bir

¹²⁰ <http://www.library.atilim.edu.tr/tezler/1023307.pdf> [03.12.08].

¹²¹ Perihan Ügeöz, "Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları", <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d3/M00049.pdf> [21.12.08].

çalışan için psikolojik bir ihtiyaç olmakla beraber işletmeler için bir çok uygulanmanın gerçekleştirilmesinde temel alınır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım safhası, elde edilen bulguların çalışanlarla işletme uyumunu sağlayacak, işletmenin ve çalışanların beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşım içinde kullanıldığı ve kullanma planının yapıldığı safhadır¹²².

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar; stratejik planlama, insan kaynakları planlaması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, rotasyon, iş zenginleştirme, iş geliştirme, sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararları olarak sıralanabilir. Fakat önemli olan değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm süreçlere değil, uygun olan alanlarda kullanılmasıdır.

2.3.5.1. Stratejik Planlama İle İlişkisi

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir¹²³. Örneğin bir işletmenin stratejik planı gelecek üç yıl içerisinde iki yeni ürün ile başka bir pazara daha girmeyi hedefliyorsa, bu planın gerçekleşmesi için işletmenin hemen hemen bütün bölümlerinde bulunan çalışanları etkiler. Her birimde görev dağılımı yapılarak, belirlenen bu stratejik plana ulaşılması hedeflenir. Böylece, işletmenin stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Stratejik planlamanın yapılmasında işletmede yapılan performans değerlendirme sonuçları bir veri olarak kullanılması hazırlanacak olan stratejik planın uygulamada başarı şansı yükseltecek ve doğru konulmuş hedeflere ulaşılması ile örgütsel performansın artmasını sağlayacaktır.

2.3.5.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi İle İlişkisi

Bir işletmede yapılan tüm işlemlerin başarısı ilk başta onun planlanmasına bağlıdır. Bir insan kaynakları fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme programlarının da başarısı

¹²² Erdoğan, *age*, 175.

¹²³ Fındıkçı, *age*, 339.

onun ne derece etkin ve amaca yönelik olarak planlanmasına bağlıdır. Bu planda kimin, hangi konuda, ne derecede ve ne zaman eğitim olacağı belirlenir.

İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçla anketler ve çeşitli bilgi araçları uygulanır. Ancak çoğu zaman sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksiklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir¹²⁴.

2.3.5.3. Kariyer Geliştirme Faaliyetleri İle İlişkisi

Kariyer geliştirme, kariyerin planlanması ve kariyer yönetimi olmak üzere iki başlıktan oluşur. Kariyerin planlanması; kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirilmesi, organizasyon iç-dış kariyer olanaklarının tanımlanması, çalışana kısa, orta ve uzun vadeli hedefler saptanması, kariyer planının hazırlanması ve uygulanması aşamalarını kapsar. Kariyer yönetimi ise beşeri kaynak planlaması ile sistemin entegre edilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması, çalışanların performansının değerlendirilmesi, çalışanlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerini artırılması, eğitim programlarının düzenlenmesi, yeni personel politikalarının belirlenmesi aşamalarını kapsar.

Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkilemektedir¹²⁵.

Performans değerlendirme ile her bir çalışanın performans düzeyi, becerisi, yetenekleri, kendini geliştirme potansiyeli, insan ilişkileri gibi hususlar belirlenerek sonrasında bu çalışanları terfi, görev değişikliği gibi unsurlar planlanırken, işletmede

¹²⁴ age, 340.

¹²⁵ Uyargil, age, 6-7.

açısından da performans değerlendirme sonuçları insan kaynakları planlamasında kullanılmaktadır.

2.3.5.4. Ücret Yönetimi İle İlişkisi

Performans değerlendirme sisteminin çalışanları motive ediciliği ölçülen performans ile ödül sistemleri arasında oluşturulacak ilişkiye ilgilidir. Bu ilişki prim, komisyon, maaş vb. ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin (çalışma yılı, pozisyonu vb.) yanı sıra performans değerlendirme sonuçlarının da bir veri olarak kullanılmasıdır. Yalnız uygulanan bu sistem her işletme yapısı için uygun değildir. Değerlendirme sonuçları motive için parasal ödüllerle ilişkilendirmeye çalışırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puanlara yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir.

Performansa dayalı ücret uygulamalarında, ücret artış oranının tamamı veya bir kısmı alınan performans sonuçlarına göre belirlenmektedir. Buna göre ücret artışları, geçmiş dönemde değerlendirilen performansa göre tespit edilmektedir. Ayrıca sistemin geleceğe yönelik motive ediciliğinin sağlanması içinde ücrete gelecekteki performansı motive etmek için artış verilebilir.

Bir ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerekmektedir¹²⁶;

- Çalışanları, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllere sonuçlanacağına inandırmalı,
- Çalışanın gözünde ücretin önemini artırmalı,
- Başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltmalı,
- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratmalıdır.

Performansa dayalı ücret uygulaması, işletmede yaratılan değerlerin çalışanlar ile paylaşımı daha çok değer yaratılmasının özendirilmesini sağlamak amacıyla yapılır. Teorik olarak her kuruluş bu amaçla yola çıkar ancak ilerde karşılaşılabilecek engeller öngörülerek önlem alınmamışsa her zaman istenilen sonuçlar elde edilemeyebilir. Yeterli alt yapı kurulduğunda ve doğru bir sistem tasarımı ile yola çıkıldığında ise bireysel performanslarda dolayısıyla da kurum performansında ciddi artışlar sağlanır

¹²⁶ Yılmaz ve Ünsar, **age**, 51.

Objektif olan bir performans sistemi yüksek performans gösterenlere yüksek ücret ve düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesini sağlaması durumunda çalışanları istenilen davranışa yönlendirir¹²⁷.

2.3.5.5. Rotasyon ve İş Zenginleştirme İle İlişkisi

Rotasyon ve iş zenginleştirme ile performans arasında küçümsenmeyecek derecede bir ilişki vardır. Performans sonuçları baz alınarak yapılan bu değişiklikler çalışan performansının azalmasını önleyici ve verimliliği arttırıcı etkileri vardır. İş zenginleştirme ile işin, birden fazla özel amacı içine alacak şekilde bir çalışanın bünyesinde toplanması olayıdır. Böylece çalışanın görevi aynı olmakla birlikte iş tanımını çerçevesinde birden fazla davranışı gerçekleştirmesidir. İş rotasyonu ise, çalışanın belirli zaman dilimleri içerisinde (saatlik, günlük ve haftalık) periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır.

2.3.5.6. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma Kararları İle İlişkisi

Performans değerlendirmenin bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerde başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olarak düşünmek hatalı olmayacaktır¹²⁸.

İşletmeler sadece bir döneme ait performans değerlendirme sonuçları kullanarak çalışanları işten ayırma kararı almamalıdır. Performans sonuçlarının kullanıldığı en hassas ve kritik olan bu konunun sistemin güvenilirliği açısından çalışanlara doğru ve dikkatli bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Çalışanların gelişimini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin sonuçları öncelikli olarak çalışanın işletmeye kazandırılması yönündedir. Ancak yapılan tüm çaba ve çalışmalara rağmen gelişme göstermeyen çalışan hakkında bu performans verileri kullanılarak işten çıkarılma kararı alınabilir.

¹²⁷ age, 51.

¹²⁸ Uyargil, age, 8.

2.3.6. Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yaklaşım ve yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler performans değerlendirme amacına yönelik olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bunlardan bazıları günümüzde klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Her bir yöntemin farklı avantaj ve dezavantajı bulunmaktadır. Örgütler, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak kendi örgütlerine özgü yaklaşımlarla performans değerlendirmesi yapmaktadırlar¹²⁹.

Değerlendirme yöntemleri; geleneksel ve modern yöntemler olarak ayrılacağı gibi;

- Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı
- Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı
- Bireysel Performans Standartlarına Dayalı

yöntemler olarak da gruplandırılmaktadır.

2.3.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Örneğin, kimler terfi edebilir? Bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanır¹³⁰.

2.3.6.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi olarak iki bölümde incelenen sıralama yöntemi kişiler arası karşılaştırmayı esas alan bir yöntemdir.

Basit sıralama tekniğine göre üstler astlarını en başarılıdan en başarısıza göre sıralarlar. Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın

¹²⁹ Ercan Eroğlu, Demer Erden, **Okullarda Performans Yönetimi**, (Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 2006), 7.

¹³⁰ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, ed. Figen Tahiroğlu, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002), 171.

yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır¹³¹.

Çalışanın genel başarısı, örgüte yararı gibi tek ölçü bazında değerlendirilmesine olanak veren sıralama yöntemi, sayısal olarak değerlendirme yapılamaması, çalışanlar arası farklılıklarının derecesinin bilinmemesi yöntemin kullanım alanını oldukça sınırlamaktadır.

2.3.6.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirir¹³².

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

Normal dağılım eğrisi (çan eğrisi) baz alınarak oluşturulan bu yöntem, değerlendiricilerin belirledikleri performans puanlarının ölçeğin belirli bir noktasında kümelenmesini engeller.

Zorunlu dağılım yöntemi çalışanın kayırılmasını en aza indirgeyecek basit ve kolay kullanılabilir bir yöntemdir. Bunun yanında küçük gruplarda kullanılması zordur. Ayrıca değerlendirilecek grupta bulunan çalışanlarının tümünün başarılı olması halinde %10'luk bir grubun başarısız olarak değerlendirilmesinin zorunlu olması sistemin en önemli dezavantajıdır.

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme

¹³¹ insankaynaklari.com içerik ekibi, "Performans Değerlendirme Yöntemleri", <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=250&Kwd=PERFORMANS> [13.01.09].

¹³² Uyargil, *age*, 39.

sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin varolduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir¹³³.

2.3.6.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, her çalışanın performansını, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımı çerçevesinde ele alır ve değerlendirir. Kişilerarası karşılaştırma yönteminden farklı olarak bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, tüm çalışanlar veya belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır.

2.3.6.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler

Grafik değerlendirme skalaları olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları en eski, en basit ve en yaygın olarak kullanılan bir değerlendirme yöntemidir. Geleneksel yöntemde kullanılan ölçütler performansın boyutuna göre farklılık göstermektedir. Genel olarak kriterler; kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olmak üzere üçe ayrılır. Belirlenen kriterler ışığında çalışanın performansı “yetersiz”, “yeterli” ve “mükemmel” olarak derecelendirilir. Bu derecelere verilen sayısal değerler ile çalışanın performansı sayısal olarak hesaplanabilir.

Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir¹³⁴.

¹³³ insankaynaklari.com içerik ekibi, “Performans Değerlendirme Yöntemleri”, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=250&Kwd=PERFORMANS> [13.01.09].

¹³⁴ insankaynaklari.com içerik ekibi, “Performans Değerlendirme Yöntemleri”, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=250&Kwd=PERFORMANS> [13.01.09].

2.3.6.2.2. Davranış Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler

Davranışsal Değerlendirme Skalaları geleneksel değerlendirme skalalarının uygulanma esnasında yaşanan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir¹³⁵. Çalışanın performansını davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bu yöntem davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olmak üzere ikiye ayrılır.

Davranışsal beklenti skalaları yöntemi, çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda gerçekleştirdiklerine göre değerlendirmektedir. Belirlenen performans boyutları için beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skala yardımı ile değerlendirilmektedir.

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, bu yöntemde sonuçların astlara açıklanması, onların kendilerine ilişkin geribildirim sağlanması kolaydır ve bu nedenle astlar tarafından diğer yöntemlere oranla daha kolay benimsenmektedir¹³⁶.

2.3.6.2.3. Kritik Olay Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerinden biri de davranışın önemli yanları üzerinde yoğunlaşan kritik olaylar yöntemidir. Değerleyici, çalışanın işteki etkili veya etkisiz performansının, önemli örneklerini kaydeder. Bu tür davranışlar kritik olaylar olarak tanımlanır.

Bu yöntemde öncelikle performans değerlendirme bölümü tarafından bir “kritik olaylar performans değerlendirme formu” geliştirilir ve daha sonra bu form performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticilere dağıtılır. Kritik olaylar yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda

¹³⁵ Uyargil ve diğ., **age**, 278.

¹³⁶ insankaynaklari.com içerik ekibi, “Performans Değerlendirme Yöntemleri”, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=250&Kwd=PERFORMANS> [13.01.09].

değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafında bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir. Örneğin, organizasyon personelinden herhangi birisi işe o gün habersiz ve izinsiz gelmemişse bu kritik olaylar formuna yazılır ve belge saklanır. Kritik olaylar belgesinde yazılı notlar topluca değerlendirilir ve istatistiksel olarak yöneticilerin bilgisine sunulabilir¹³⁷. Uygulamalarda genellikle aşağıdaki alanlarda kritik olay toplanmıştır. Bu alanlar şunlardır; fiziksel yeterlik, düşünsel yeterlik, iş alışkanlıkları ve tutumları, kişisel özellikler, karakterdir¹³⁸. Yönetimin avantajı, zamanında objektif tutulan kayıtlar yardımıyla, çalışanın kendini geliştirmesine yardımcı olacak, kuvvetli ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Yöntem genelde karşılaştırma yapmaya uygun değildir.

2.3.6.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı işaretleme listesinde işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir. Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için, özellikle yüksek puanlara yönelmeyi, bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından İşaretleme Listesi Yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir¹³⁹.

2.3.6.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde çalışanlar önceden belirlenen ortak standartlara göre değil, gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan standartlar çerçevesinde değerlendirilmektedirler.

¹³⁷ Can Aktan, “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm> [23.12.08].

¹³⁸ Sabuncuoğlu, *age*, 207.

¹³⁹ insankaynaklari.com içerik ekibi, “Performans Değerlendirme Yöntemleri”, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=250&Kwd=PERFORMANS> [13.01.09].

2.3.6.3.1. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur¹⁴⁰. Bu yöntemde kişisel olmayan kriterler kullanılır. Bu kriterlere göre belirlenen performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı performansın sayısal değerini verir.

2.3.6.3.2. Psikolojik Değerlendirme

Daha çok büyük işletmeler tarafından kullanılan bu yöntem, işletme bünyesinde tam zamanlı olarak görevlendirilen psikologların çalışanların performansını geleceği baz alarak değerlendirmesidir. Psikologlar, çalışanlar ile yapılan görüşmeler, psikolojik testler ve ilk kademe yönetici ile yapılan görüşmeler ardından hazırlanan raporları inceleyerek çalışanın duygusal, zihinsel, motivasyonel ve entelektüel değerlendirme yapar.

Psikolog tarafından yapılan değerlendirme spesifik açık bir pozisyona düşünülen bir çalışan için yapılabileceği gibi çalışanın gelecekteki potansiyelinin belirlenmesi için tüm yönlerini kapsayacak şekilde de yapılabilir. Bu değerlendirmelerde çalışanın kariyerini şekillendirmek için yetiştirme ve geliştirme kararları alınabilir¹⁴¹.

2.3.6.3.3. Serbest Anlatım Yöntemi

Serbest anlatım yönteminde, yöneticilerin değerlendirmek durumunda oldukları astları hakkında düşündüklerini düz bir kağıt üzerine yazmaları yeterli olmaktadır. Bu yöntemde, ölçekler, işaretlenmeye hazır cümleler, kutular v.s. kullanılmaz. Ancak anlatımının başarımın nitelikleri, davranışları, davranış nedenleri, gelişme ihtiyacı ve

¹⁴⁰ Uyargil, **age**, 51.

¹⁴¹ Savaş, **Kariyer Yönetiminde**, 51.

benzeri başlıklar altında yapılması mümkündür¹⁴². Serbest anlatım yöntemi, tanımlayıcı metin tipi değerlendirme olarak adlandırılabilir. Diğer yöntemler ile birlikte kullanılması tavsiye edilen bu yöntemde değerlendiricilerin iyi bir gözlem ve analiz yeteneğine sahip olması gerekmekte ve değerlendirmelerini düzgünce yazıya dökebilmesi gerekmektedir.

2.3.6.3.4. Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi de direkt indeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde kriterler verimlilik, kalite, devamsızlık vb. kişisel olmayan ve sayısal standartlar yerine çalışanın elde ettikleri filli sonuçlara göre değerlendirme yapılır.

Bu yöntemde çalışanların elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan doğruya yönetimce ya da çalışanlarla birlikte saptanan somut hedeflere göre ölçülür. Bu amaçla bir dizi iş standartları geliştirilir ve bir tür verimlilik değerlendirmesi yapılır¹⁴³.

2.3.6.3.5. Alan İncelemesi

Alan incelemesi yönteminin temel özelliği herhangi bir form doldurulmadan yapılmasıdır. İnsan Kaynakları bölümü ilgilileri değerlendirilen çalışanın bağlı olduğu yönetici ile görüşerek bilgi toplar. Ölçek alınan bir etmen veya derece yoktur. Değerlendirici, yöneticiye çalışanın başarısı ve işi konusunda sorular sorar. Yalnızca, başarı ile değil, kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiğini öğrenilmeye çalışır. Değerlendirmelerde, görevli uzmanlar, yöneticileri ve çalışanı izleyerek değerlendirmelerini bu gözlemlerine göre yaparlar. Yöntemin uygulanması, belirli uzman kişilerce yapılmaktadır. Bu nedenle, yöntem hem üstün hem de astın gelişimine yardımcı olabilir. Bunun yanında, herhangi bir biçimsel uygulaması da yoktur. Yöneticiler böylece daha rahat çalışma olanağına kavuşabilirler¹⁴⁴.

2.3.6.3.6. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanın gelecekteki performansını belirlemeyi, çalışanın yeteneklerinin alabileceği durumu hedefleyen bir yöntemdir. Daha çok

¹⁴² Ülkü Dicle, *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, (Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, No:43, 1982), 56.

¹⁴³ Savaş, *Kariyer Yönetiminde*, 49.

¹⁴⁴ *age*, 52.

yönetim kademesi için uygulanan bu yöntem lidersiz grup, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi çalışmalardan oluşur. Bu uygulama çalışmaları, iş yapılan bölgeden fiziki olarak tamamen uzak bir yerde ve birkaç günde yoğun olarak uygulanır. bu süre içerisinde değerlendiriciler (yönetici, psikolog vb.) değerlendirme merkezinde bulunan adayların geleceğe ilişkin potansiyelleri hakkında tahminde bulunarak, ortaklaşa olarak son değerlendirme kararına varırlar.

Yöntemin yararları¹⁴⁵;

- Yöntem değerlendiricilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.
- Çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için yöntem uygun ortam sağlar.
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır.
- Daha etkin iletişim sağlanır.
- Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, ise farklı açılardan yaklaşma önerilir.

Yöntemin sakıncaları¹⁴⁶;

- Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, işletmenin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,
- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,

¹⁴⁵ Sabuncuoğlu, age, 209.

¹⁴⁶ age, 209.

- Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,
- Değerleme merkezleriyle sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi, Değerleme merkezlerinin geçmişteki is performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesidir.

2.3.6.3.7. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim kavramı ile ilgili olarak yerleşmiş, üzerinde anlaşılmiş bir tanım yoktur. Uygulamadaki yaygınlığa rağmen, yöneticilerden bilim adamlarına kadar bu konu ile ilgili herkes kendine göre bir tanım geliştirmekte ve kullanmaktadır. Bunun sonucu olarak da amaçlara göre yönetim her amaca hizmet eden bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Amaçlara göre yönetim kavramını açık bir şekilde tanımlamayı güçleştiren bir diğer faktör de “sonuçlara göre yönetim”, “sonuçların yönetimi”, “istisnalarla yönetim”, “amaçlara ve sonuçlara dayalı yönetim” gibi ifadelerle adlandırılan ve esas itibarıyla amaçlara göre yönetim ile aynı anlamı içeren görüşlerin ileri sürülmesi olmuştur. Amaçlara göre yönetim ile ilgili bu karışıklıklara rağmen şu şekilde temel bir tanım yapılabilir “ Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ile astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri süreçtir”¹⁴⁷. Tanımda da ifade edildiği gibi, amaçlara göre yönetimin özünde, gelecek için düşünülen performans hedeflerinin çalışan ve onun yöneticisi tarafından saptanması vardır¹⁴⁸. Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı düşünüldüğünde, amaçlara göre yönetimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Amaçlara göre yönetim kavramı dört safhadan oluşan bir süreç şeklinde uygulanmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz¹⁴⁹:

- Amaçların belirlenmesi (Örgütsel ve Bölüm bazında amaçların belirlenmesi)

¹⁴⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2005), 144.

¹⁴⁸ Köksal, **age**, 229.

¹⁴⁹ Koçel, **age**, 147-151.

- Faaliyetlerin planlaması
- Kendi kendini kontrol
- Periyodik değerlendirme

Amaçlara göre yönetimin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz¹⁵⁰;

- Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- Çalışanın kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- Çalışanın işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Amaçlara göre yönetimin olumsuz yönlerini de şu şekilde sıralayabiliriz¹⁵¹;

- Amaçlara göre yönetim dikey koordinasyonu kolaylaştırırken bölümler arası yatay koordinasyonu güçleştirebilir.
- Bölümün ve çalışanın amaçları arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu zorlaştırabilir.
- Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeni ile zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.

¹⁵⁰ Bilge Karabulut, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi” (İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Seminer II Dersi Sunumu, Kocaeli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2002), 27.

¹⁵¹ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, **age**, 194.

- Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

Amaçlara göre yönetim bir anlamda geleceğe dönük bir performans değerlendirmesi olmakla beraber yöntemin başarısı için hedeflerin rasyonel olarak belirlenmesi ve zamanında geri bildirim sağlanması gerekmektedir.

2.3.6.3.8. 360 Derece Performans Değerleme

Son yıllarda kullanımı giderek artan 360 derece performans değerlendirme yöntemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak çalışanın performansının sadece yönetici tarafından değeril, çalışma arkadaşları (emsalleri), astları, üstleri, kendisi, müşterileri ve tedarikçileri gibi bir çok değerlendirici aracılığıyla değerlendirilmesidir. Performansın bir çok farklı değerlendirici tarafından yapılması sistemi daha geçerli ve güvenilir kılmaktadır. Tüm çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olarak onlara gelişim vizyonu sağlamayı hedefleyen 360 derece performans değerlendirme ile ilgili detaylı bilgilere ikinci bölümde yer verilecektir.

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

3.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya yöneltmektedir. Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerlemesi yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkanı yoktur¹⁵².

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 derece performans

¹⁵² Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf> [12.01.09].

değerlendirme (geribildirim) yöntemi gündeme gelmiştir¹⁵³. Ayrıca günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geribildirim bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır¹⁵⁴.

360 derece geri besleme terimi aslında teoride ve teorinin uygulamasında bazı öncü çalışmalar yapan bir şirket olan TEAMS, Inc.'in kayıtlı bir ticari markasıdır. Bu terim Band- Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş yaşamında çok yaygın bir ifade haline gelmiş ve orijinal terimlerin yerine geçmiştir. Bunun ticari bir marka olmasından önce mi sonra mı olduğu ise belli değildir¹⁵⁵.

360 derece geri besleme tanımı ile aynı anlamda yaygın olarak kullanılan terimler şunlardır¹⁵⁶;

- İş sahipleri değerlendirme
- Tam daire değerlendirme
- Çok değerlendiricili geribildirim
- Çok kaynaklı değerlendirme
- Ast ve emsal değerlendirme
- Grup performans değerlendirme
- Çok noktalı değerlendirme
- Çok perspektifli değerlendirme

360 derece geribildirim in işletmelerde isimleri farklı olsa da esasen işleyiş hepsinde aynıdır¹⁵⁷.

Günümüzde 360 derece geribildirim ile 360 derece performans değerlendirmesi aynı anlamda kullanılır hale gelmiştir. Aslında 360 derece geribildirim, çalışanın

¹⁵³ Aygül Aytac, "360 Derece Performans Değerleme" **Bilim ve Aklın Aydınlığında Dergisi**, s.41, (2003): <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> [19.12.08].

¹⁵⁴ Manuel London, Richard W.Beatty, "360 Degree Feedback As A Competitive Advantage", **Human Resources Management**, v.32, s.2-3 (1993): 353-372.

¹⁵⁵ Altan Doğan, "Performans Değerlendirme Sistemlerinden 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 47.

¹⁵⁶ Alma M. McCarthy, Thomas N. Gravan, "360 Degrees Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development", **Journal Of European Industrial Training**, v.25, s. 1 (2001): 5-54.

¹⁵⁷ Thomas N. Gravan, Michael Morley, Mary Flynn, "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", **The Journal Of Management Development**, v.16, s. 2 (1997): 134-149.

performansı hakkında çok kaynaktan bilgi toplanması demektir¹⁵⁸. Çalışmamızda 360 derece yönteminin hem geri bildirim hem de performans değerlendirmede kullanılması ve her iki amacı da aynı anda yerine getirebilmesi sebebiyle 360 derece performans değerlendirme, 360 derece geribildirim ifadeleri birbirinin yerine kullanılacaktır.

360 derece performans değerlendirme (geribildirim), çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden kendisine doğru rapor verenlerden, iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirme sürecidir¹⁵⁹. Bu sürecin taraflarını, diğer bir ifade ile değerlendiricilerini, çalışanın yöneticilerinin yanı sıra aynı düzeydeki çalışma arkadaşları, astları, çalışanın kendisi ve mümkün olan durumlarda müşteriler ile tedarikçiler oluşturmaktadır¹⁶⁰.

360 derece performans değerlendirme, bireysel ve örgütsel gelişime destek olmak için çalışanların özel olarak tanımlanmış, yeteneklerle ve davranışlarla ilgili olarak birçok kaynaktan geribildirim aldıkları bir performans değerlendirme ve geliştirme sürecidir¹⁶¹. 360 derece performans değerlendirme yalnızca değerlendirme yapılması değil aynı zamanda elde edilen sonuçları değerlendiren bireyle paylaşmayı ve bu doğrultuda gelişim planı oluşturmayı içerir¹⁶².

360 derece performans değerlendirme, çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışanlarının performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasını sağlamıştır.

İşletmelerde 360 derece geri beslemenin bu kadar yoğun olarak kullanımının artmasının sebeplerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁶³;

¹⁵⁸ Doğan, **age**, 49.

¹⁵⁹ Barutçugil, **age**, 202.

¹⁶⁰ D.W Bracken, C. W. Timmreck, J.W. Fleenor Ve L. Summers, "360 Feedback From Another Angle", **Human Resource Management**, v. 40, n. 1 (2001): 3.

¹⁶¹ Ferit Ölçer, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişim İçin Yeni Bir Araç", Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, c.18, (2004): 213.

¹⁶² Simon Hurley, "Application Of Team- Based 360 Degree Feedback Systems", **Team Performans Management**, v.4, n.5 (1998): 202-210.

¹⁶³ Gravan, Morley, Flynn, **age**, 134-149., Robert Hoffman, "Ten Reasons You Should Be Using 360 Degree Feedback", **HR Magazine**, v. 40, n. 4 (1995): http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n4_v40/ai_16792797 [13.01.09].

- Teknolojik gelişimler, rekabet artışı ve işgücü çeşitliliği karşısında çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma ihtiyacı,
- Geliştirme çalışmalarının sürekli olarak izlenmesine olan ihtiyaç,
- Çalışan kariyer düzleşmesi sonucu çalışanların işle ilgili geri beslemelerine olan ihtiyacı,
- Değerlendirme merkezi uygulamasına alternatif olarak daha az maliyetli bir sistem ihtiyacı,
- Çoklu değerlendirme yazılımlarının artması,
- İç ve dış müşteri kavramına olan önemin artması.

360 derece performans değerlendirme 2 ana teorik prensibe dayanmaktadır. Birincisi tek kaynaklı değerlendirmelere göre birçok kaynağın kullanılmasıyla, çalışan için daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesidir. Yani 3 veya daha fazla farklı değerlendiriciyle olumlu ya da olumsuz önyargının daha az şansı olduğu için toplanan bilgi genellikle daha güvenilirdir. Ayrıca bu şekilde elde edilen bilgi daha objektiftir. Çünkü birkaç değişik kaynaktan gelen bilgi toplandığı için, tek bir kişiden gelen bilgiden daha fazla elde edilmiş olacaktır. İkinci temel varsayım ise kişisel farkındalığın artırılması sayesinde çalışanların davranış değişikliğinin sağlanabileceği inancıdır. Kişisel farkındalık, bireyin başkalarının kendisi hakkındaki yargılarını değerlendirme yeteneği ve bu yargıları bireyin öz değerlendirmesine dahil etmesidir. Kendisinden haberdar olan kişi, duygularının güçlü ve zayıf yanlarının ve dürtülerinin derin bilgisine sahiptir. İnsanların kendilerini nasıl gördükleri ile başkalarının onları nasıl gördükleri arasındaki herhangi bir uyumsuzluğu fark etmeleri onların kişisel farkındalıklarını artırır ve artan kişisel farkındalık da maksimum performans için anahtardır¹⁶⁴.

Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır¹⁶⁵. 360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları

¹⁶⁴ A. Tuğrul Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi** (İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005), 5-6.

¹⁶⁵ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, **age**, 184.

hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. Esas olarak, 360 derece performans değerlendirmeyi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel fark, geri bildirim boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri bildirim çok yönlü olması bu yöntemi daha gerçekçi kılar.

360 derece performans değerlendirme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra üstlerinden, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği bir süreçtir. Bu sürecin iki temel boyutu vardır. Birinci boyut birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır. Her iki boyutta da 360 derece performans değerlendirme sürecinin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır. Bu nedenle bu süreci uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı belirlemesi/ geliştirmesi, geri- bildirim sürecini iyi anlaması, bu doğrultuda belirli politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması gerekecektir¹⁶⁶.

3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı Ve Kullanım Alanları

360 derece performans değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir¹⁶⁷. 360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir ve bireysel anlamda sağladığı gelişim takım üyeleri içinde sağlar.

360 derece performans değerlendirme uygulaması ile organizasyonda daha demokratik ve katılımcı bir özellik oluşur. İnternet üzerinden yapılan bir araştırmaya

¹⁶⁶ Uyargil ve diğ., *age*, 254.

¹⁶⁷ Gültekin Yıldız, Serkan Bayraktaroğlu, Özlem Balaban, Yasemin Özdemir, “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış” **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2007** (Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007): 561.

göre işletmeler tarafından 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılma amaçları şunlardır¹⁶⁸:

- Yönetim ve organizasyon gelişimi için %58
- Performansı yükseltmek için %25
- Stratejik planlama ve örgüt kültüründe değişim için % 20
- Takım ruhu geliştirmek için %19

360 derece performans değerlendirme, modern yönetim anlayışına sahip en dikkat çekici değerlendirme yöntemlerinden biridir. Klasik değerlendirme anlayışında sadece yöneticiye bağlı olan performans değerlendirme 360 derece performans değerlendirme ile kişinin sadece yöneticisi değil, kendisi, astları, emsalleri ve uygun olan işletmelerde müşterilerinin de değerlendirme sisteminde yer alarak kişiye geri besleme vermesini sağlar. Bu durumun gerek çalışan gerekse işletme için bir çok yararı vardır. Bu sebeple 360 derece performans değerlendirme kullanımı gün geçtikçe artmış ve hala artmaktadır.

360 derece performans değerlendirme kullanımı örgütsel ve bireysel olmak üzere iki farklı perspektiften ele alınabilir. 360 derece performans değerlendirme, organizasyonel perspektif açısından şu şekilde kullanılabilir¹⁶⁹;

- Takım çalışması, personel güçlendirme gibi kültürel değişimleri kolaylaştırmak için kullanılır.
- Gelişim amacı için kullanılabilir. Yapılan araştırmalara göre 360 derece performans değerlendirmenin en sık kullanım alanı eğitim ve geliştirme alanları olduğu belirlenmiştir. Çünkü eğitim ve geliştirme çalışmaları organizasyonel performansını artırmaktadır.
- Organizasyonlar, 360 derece performans değerlendirmeyi yedekleme planlaması sisteminin bir parçası olarak kullanabilir. Çünkü değerlendirme (geribildirim) sonuçları bireylerin yetenekleri ve becerileri hakkında kişisel farkındalığını artırarak, kendileri için

¹⁶⁸ Cengiz Çoban, "Performans Değerleme ve TSK Örneği" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 64-65.

¹⁶⁹ Gravan, Morley, Flynn, *age*, 134-149., David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management** (New York: John Willey, 1996), 342.

uygun yetenek ve beceri gerektiren pozisyonlarla kendilerini eşleştirebilir.

- 360 derece performans değerlendirme, yönetici gelişimi için kullanılabilir. Araştırmalar yöneticilerin daha az grup eğitim programlarına katıldıkları, performansları ile ilgili çok nadir olarak gelişimsel koçluk ve kapsamlı geribildirim aldıkları belirlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme yöneticilere gelişimleri için geribildirim sağlar. Ayrıca astları tarafından değerlendirilen yönetici, özellikle liderlik özelliği ile ilgili kapsamlı geribildirim alabilir. Çünkü çoğu yönetici çalışanlarının onu nasıl gördüklerini/değerlendirdiklerini bilmemektedir.
- Organizasyonun temel değerlerini ve işletme stratejilerini güçlendirmek ve yöneticilerin bu temel değerlere ne kadar bağlı olduğuna yönelik geribildirim sağlamak amacıyla kullanılabilir. Ayrıca bireyler sahip oldukları beceri ve davranışlardan hangilerinin işletme için önemli olduklarını bilerek ve bu alana kendilerini geliştirebilirler.

Bireysel perspektif açısından ise 360 derece performans değerlendirme şu şekilde kullanılabilir¹⁷⁰:

- 360 derece performans değerlendirme, çalışanın geliştirilmesi gereken veya yeterli olmayan performanslarının iyileştirilmesine yardımcı olur. Çünkü geribildirim çalışanların zayıf ama gelişime açık oldukları alanları belirler. Ayrıca çalışanın güçlü yanlarını ve yetenekleri de ortaya çıkarır.
- 360 derece performans değerlendirme çalışana zayıf olan noktalarını işaret ederken, çalışanın eksiklerine karşı defansif davranışlarının da önüne geçer.
- 360 derece performans değerlendirme çalışanlara olumsuz düşünceleri iletmek için bir araç olarak da kullanılabilir. Olumsuz geribildirim çoğunlukla, diğer çalışanların olumsuz geribildirimleri sözlü olarak vermekten rahatsızlık duymaları nedeniyle verilmemektedir. Fakat

¹⁷⁰ Gravan, Morley, Flynn, *age*, 134-149., Doğan, *age*, 63.

gizliliğin sağlandığı 360 derece performans değerlendirme ve gerçek düşünceler rahatlıkla söylenebilir. Böylelikle çalışanlar da zayıf ve güçlü yanları hakkında doğru bilgilere sahip olarak gelişim planlarını bu doğrultuda yapabilmektedirler.

360 derece performans değerlendirme hangi amaç için kullanılırsa kullanılsın, çalışanların işletme için kritik olan başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlayarak işletmenin performansının artmasını, daha katılımcı bir şirket kültürünün oluşmasını, işletme içi iletişimin artmasını ve en önemlisi de personel geliştirme konularında işletmeye yarar sağlar.

3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Gelişimine Etki Eden Faktörler

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerinin tamamlayarak organizasyon performansının artmasına katkı sağlayan bir sistem olan 360 derece performans değerlendirme, daha adil, yetkin ve kalıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmasını sağlar. Özellikle organizasyona bu artıları sağlayan 360 derece performans değerlendirmenin gelişimi etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar;

- Toplam Kalite Yönetimi (TKY)
- Örgütsel anketler
- Performans değerlendirme
- Çalışan gelişimine dair geribildirimler
- Artan rekabet ve yenilenen müşteri odaklanması
- İşletme yapılarındaki değişim

3.3.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla müşteri ve çalışan memnuniyetini esas alan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yukarıdan aşağıya doğru değerlendirme yapan geleneksel değerlendirme yaklaşımlarını eleştirmektedir. Çünkü TKY müşteri odaklı, takım çalışması ve katılımı öngören, sürekli geliştirme ve yenilik düşüncesine dayanan, güven ve yetki dağılımına dayanan bir yönetim felsefesidir.

Kalite ve müşteri memnuniyetindeki vurgusuyla 360 derece performans değerlendirme TKY'nin bir parçası olarak kullanmıştır. TKY'nin öncüsü olan Edwards Deming de kalite odaklı işletmelerde geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin yerinin olmadığını söylemektedir. Kalite hareketi kişilerin üzerinde olan vurguyu takımların üzerine doğru değiştirmiştir. çok kaynaklı geribildirim de takım ilerletme potansiyeline sahiptir¹⁷¹.

3.3.2. Örgütsel Anketler

360 derece performans değerlendirmenin gelişimini etkileyen örgütsel anketler genellikle çalışanların iş ve iş düzenlemeleri hakkındaki düşüncelerini almak üzere düzenlenen çalışan tutumu anketleridir. Genellikle çalışanların iş memnuniyeti, çalışma koşulları hakkındaki düşünceleri ve yöneticileri ve genel yönetim hakkındaki görüşlerini almak üzere oluşturulan bu anketler 360 derece performans değerlendirme sisteminin oluşumu için zemin hazırlamıştır.

3.3.3. Performans Değerlendirme

Önceleri sadece astlar için oluşturulan performans değerlendirme sistemleri, organizasyon yapılarındaki değişiklikler, artan rekabet ile insan kaynağının öneminin artması gibi birçok sebep organizasyonları performans değerlendirme sistemlerinde değişikliğe sürüklemiştir. Amaçlara göre yönetim yaklaşımıyla öz değerlendirme kavramının ortaya çıkması ve değişen örgüt yapıları ve çalışan beklentileri 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurulmasına ortam hazırlamıştır.

3.3.4. Çalışan Gelişimine Dair Geribildirimler

Çalışanlara gelişimlerine yönelik geribildirim verilmesi 1980'lerin sonunda yaygınlaşmaya başlamıştır. Çalışan anketleri ışığında, işletmeler yapılarının ve çalışma ortamlarının değişmesi ile birlikte gelişimi çalışan kademesine yayararak sağlamak için amirlerin sadece geleneksel değerlendirmeye dayanan geribildirimlerinden uzaklaşarak çalışanların gelişimine dair geri bildirimler vermeye başlamıştır.

¹⁷¹ Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirme**, 9.

3.3.5. Artan Rekabet ve Yenilenen Müşteri Anlayışı

1990'larla birlikte hatırlanan trendler artan rekabet ve müşteri üzerindeki yenilenen odaklanmadır. Şirketlerin kendi pazarlarına rekabet edebilir durumda kalabilmeleri için mümkün olan en yüksek verimlilik derecelerine ulaşmaları gerekmektedir. Bu da çalışanların yüksek kalitede performansını gerektirir. Performansın da en doğru ve güvenilir ölçümü ve geliştirilmesi tek perspektiften değil de çalışanın etrafındaki tüm insanlardan gelen geribildirimleriyle elde edilmektedir. Müşteri odaklılık da müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam olarak karşılayarak onları memnun edecek bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Bir çok bilim adamının açıklamalarında en önde gelen nokta, başta pazarlama olmak üzere işletmenin tüm bölümlerince, tüketiciye yönelik tutumun benimsenmesi ve tüketici tatmini yoluyla kar sağlanmasının vurgulanmasıdır. Böyle bir yolun başarısı da müşteri isteklerinin, beklentilerinin ve standartlarının şirket tarafından bilinmesine bağlıdır. 360 derece performans değerlendirme de işletmelerin müşterilerinden bilgi elde etmelerini ve bu bilgiye göre hareket etmelerini sağlar¹⁷².

3.3.6. İşletme Yapılarındaki Değişim

Yassı organizasyon yapılarına doğru değişim 360 derece performans değerlendirmenin gelişimini teşvik etmiştir. Yassı organizasyon yapıları takım çalışması ve iletişim şekillerinde daha fazla karşılıklı dayanışmayı gerektirir. Yalınlaşmış organizasyon yapılarının sonuçlarından biri de, yöneticilerin işletmenin diğer bölümlerinden insanlarla üzerlerinde doğrudan otoriteleri olmadıkları halde beraber çalışmalarının ve sonuçları beraber başarmalarının gerekmesidir. Bunun gibi iş yapıları geleneksel yaklaşım değerlendirmeye bilgi kaynağı olarak daha az yarar sağlamaktadır ve böyle yapılar çalışana emsallerinin, müşterilerin ve astlarının geribildirim sağlayabileceği daha geniş ve kapsamlı yöntemler istemektedir. Ayrıca işletme kültürlerin meydana gelen katılmalı yönetim, personelin yetkilendirilmesi, kalite ile ilgili faaliyetlerinin işletmenin tümüne yayılması gibi benzeri değişiklikler 360 derece performans değerlendirme gelişimini etkileyen faktörler olmuştur¹⁷³.

¹⁷² age, 10-11.

¹⁷³ age, 11.

3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Başarı Koşulları

360 derece performans değerlendirme işletmeye sağladığı bir çok yararına karşın uygulamada birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Her sistem gibi 360 derece performans değerlendirme sisteminden de beklenen yararı sağlamak için yerine getirilmesi gereken bazı koşullar vardır.

360 derece geribildirim sistemine geçmeden önce bakılması gereken iki şey vardır¹⁷⁴;

- Şirketin karakteristik özellikleri, vizyonu, objektifliğe ve değişime ne kadar açık olduğu,
- Yeni değerlendirme sistemine geçiş sürecinden önce prosedürün gerektirdiği öğelerin durumu, aktif olup olmadıkları, tanımların yapılması, hedeflerin belirlenmesi ve sınırların çizilmesi.

Tüm bunlar masaya yatırılıp, süre başlamadan önce iyileştirilmeye gidilmelidir ki, 360 derece değerlendirme sisteminden maksimum verim alınabilsin. 360 derece performans değerlendirme sisteminin başarılı ve sürdürülebilir olmasının esas noktası sistemin iyi anlaşılması ve neden uygulandığının açıklığa kavuşturulmasıdır.

Başarılı ve etkin bir 360 derece performans değerlendirme uygulamasının başarı koşullarını şu şekilde sıralayabiliriz¹⁷⁵;

- Öncelikle işletmede bulunan tüm çalışanlar çok iyi eğitilmeli ve motive edilmeli,
- Üst yönetimin desteği sağlanmalı ve sistemin amaçlarının açıkça iyi tanımlanmış olmalı,
- İşletmenin bu sistemin uygulanmasına hazır olduğundan emin olunmalı,
- Sistemin uygulanabilirliğine en uygun olduğu düşünülen departmanda pilot uygulamalar yapılmalı,
- 360'a geçerken bütün bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılmalı, (bu

¹⁷⁴ insankaynaklari.com içerik ekibi, "360 Derece Geribildirim Sürecini Doğru Kullanmak", <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3344> [21.01.09].

¹⁷⁵ McCarthy, Gravan, *age*, 5-54., Oya Uğurlu, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi", http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf [13.12.08]., Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, *age*, 564.

durumu 360 yerine 180 derece değerlendirme olarak nitelendirebiliriz.)

- İyi araştırılmış ve yapılandırılmış unsurlara yer verilmeli,
- Sistemle ilgili tüm unsurlar (araçlar, raporlar, İK sistemleri, değerlendiriciler vb.) ilişkilendirilmeli,
- Sistemle ilgili tüm unsurlar arasında güven, katılım, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Etkin ve yeterli iletişim sağlanması,
- Yapılan değerlendirmeler sonucunda her seviyeye uygun ve zamanında geri beslemeler verilmeli,
- Çok uluslu işletmelerde farklı ülke kültürleri dikkate alınarak bir sistem kurulmalı,

Hatalı bir 360 derece performans değerlendirme uygulamasının kurbanı sadece kişiler değil aynı zamanda işletmelerinde kendisi olur. Çünkü böyle bir uygulamadan sonra¹⁷⁶:

- İşletme ortamında güvensizlik artar,
- Olumsuz geri-besleme alan kişi, sorumlu gördüklerine karşı yıkıcı davranışlar gösterebilir,
- Aynı fikirde olamayan gruplar arasında gruplaşmalar olabilir,
- Beş kişiden küçük gruplarda, geri beslemenin kimden geldiği oldukça isabetli olarak tahmin edilebilir.

¹⁷⁶ Acar Baltaş, “İK’nın Yeni Oyuncağı: 360 Derece Değerlendirme”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2198 [03.02.09].

Tablo 1: Farklı Taraflar Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Başarısı

Sürecin Tarafı	Başarının Tanımı	Başarıya Katkıda Bulunan Faktörler
<u>Değerlendirici</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geribildirim kabul edilip, davranışın geliştiğine dair algı ▪ Çalışma ilişkisinin gelişmesi ▪ Herhangi olumsuz bir tepkinin olmaması ▪ Geribildirim atmosferinin gelişmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anonimlik ▪ Değerlendirilenin sorumluluk duyması ▪ Politika ve prosedürlerin iyi duyurulması ▪ Sorunların anında rapor edilmesi
<u>Değerlendirilen</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adil, yapıcı, geçerli, harekete geçirici, güvenilir geribildirim alınması ▪ İletişimin gelişmesi ▪ Çalışma ilişkilerini gelişmesi ▪ Geribildirim atmosferinin gelişmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tutarlılık ▪ Gizlilik ▪ Değerlendirici eğitimi ▪ Değerlendiricinin sorumluluk duyması ▪ Değerlendiricilerin seçiminde tutarlılık ▪ Yeterli sayıda bilgili değerlendiricilerin olması ▪ Değerlendirme aracının geçerli ve güvenilir olması ▪ Organizasyona bağlılık ▪ Değerlendiricilerin süreci izleyebilmesi ▪ Gelişim ve aksiyon planlarının oluşturulması
<u>Yönetici</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performans Yönetimi/Gelişiminde kullanılmaya uygun kalitede ve zamanında geribildirime ulaşabilme ▪ Organizasyonun hedef ve değerleri ile uyumlu geribildirime ulaşma ▪ Sürecin hedeflerine uygun olarak değerlendirilenlerin davranışlarında gelişme ▪ Değerlendirilenin çalışma grubunun gelişimi ▪ Geribildirim atmosferinin gelişmesi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaman ve maliyet açısından sorun yaratılmaması ▪ Yöneticinin anlaşılır, tutarlı ve kişiyi harekete geçirici veriyi sağlaması ▪ Verilerin kullanılmasına ilişkin eğitimin alınması ▪ Değerlendirilenin sürece inancı ▪ Organizasyonun sürece inancı ▪ Sürecin düzenli ve tutarlı bir biçimde yönetilmesi ▪ Bütün yöneticilerin sorumluluk üstlenmesi ▪ Geçerli ve güvenilir bir araç ▪ Etkin veri toplama ve raporlama
<u>Organizasyon</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Çok sayıda bireyde organizasyonel etkinliğe neden olacak davranışsal değişimin sürekliliğin sağlanması ▪ Sürecin yaşamını sürdürmesi ▪ Geribildirim atmosferinin gelişmesi ▪ Yasal olarak savunabilirlik ▪ Öğrenmeyi destekleyici bir ortam 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tepe yönetimin desteği ▪ Sistem düzeyinde uygulama ▪ Geçerli bir süreci geliştirmek için gerekli kaynaklar ▪ Geçerli ve güvenilir bir araç ▪ Süreçte gerekli ayarlamaların yapılması ▪ Etkin ve pahalı olmayan veri toplama işleme raporlama

Uyargil ve diğ., **age**, 257-258.

360 derece performans değerlendirme uygulamasında yaygın olarak yapılan hataları şu şekilde sıralayabiliriz¹⁷⁷;

- Açık bir amacın bulunmaması,
- Yönetici desteğinin sağlanmaması,
- Pilot uygulama yapılmaması,
- Sürece paydaşların dahil edilmemesi,
- Yetersiz iletişim, eksik bilgilendirme,
- Anonimliğe/ gizliliğe yeterli önemin verilmemesi,
- Geribildirim kullanım amaçlarının anlaşılır olmaması,
- Geribildirim kullanımı için gerekli araçların verilmemesi,
- Geribildirim eksiksiz, açık ve doğru bir şekilde verilememesi,
- Adil olmayan puanlama,
- Pilot uygulama olmaksızın mevcut sistemler ile bağlantılandırma,
- Sürekli gelişmesi gereken bir sistem olarak değil de tekrarlanmadan bırakılan bir sistem olarak görülmesi,
- Sistemin etkinliğinin değerlendirilmemesi,

360 derece performans değerlendirme sisteminin başarısı için yerine getirilmesi gereken bir çok sayıda koşul bulunmaktadır, bu durum sistem için sayılan yararların kolay elde edilmeyeceğinin ve aksi bir durumda da birçok olumsuzluk ile karşılaşılabilceğinin bir göstergesi olarak algılanabilir. Bu yüzden sistemin ön şartları olarak sıralanan başarı koşulları yerine getirilmeli, olası problemler ön görülerek çözümlenmeye çalışılmalıdır.

3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları Ve Dezavantajları

Temelini doğru geribildirimden olan 360 derece performans değerlendirme, değerlendirme sisteminde var olan subjektif faktörlerin azalmasını sağlayarak

¹⁷⁷ Scott Wimer, Kenneth M. Nowack “13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback”, **Training&Development**, v. 52, n. 5 (1998): 69-79.

organizasyona bir çok alanda rekabet avantajı sağlar¹⁷⁸. 360 derece performans değerlendirmenin sağladığı bu avantajlar, her sistem gibi bu sisteminin de kurulumu, yönetilmesi ve sonuçlandırılması aşamasında çeşitli sebeplerden kaynaklanan hatalardan arındırılarak oluşturulması esasına dayanılarak sıralanmıştır.

360 derece performans değerlemesinin işletmelere sağladığı avantajları sıralayacak olursak¹⁷⁹;

- Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur. Ayrıca yöneticinin kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesine yardımcı olur.
- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir.
- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.
- Yöntemin kullanılmasının performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilir.
- 360 derece performans değerlendirme çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanların arasındaki iletişimi geliştirirken,

¹⁷⁸ De Cenzo, Robbins, **age**, 342.

¹⁷⁹ Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, "360 Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?", **Career Development International**, v. 1, n.3 (1996): 28-38., Doğan, **age**, 76-78., Turgut, **age**, 63-64., Gravan, Morley, Flynn, **age**, 134-149.

aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olur.

- 360 derece performans değerlendirme işletme içinde çift yönlü iletişimin arttırarak, çalışanların gelişimi için fırsat sağlar.
- Çalışanlara, fikirlerine değer verildiğini gösterilerek, onlara saygı duyulduğu hissettirilir. Ayrıca çalışanın, kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırır.
- Müşterilere işletmenin ürünlerine ve hizmetler hakkında fikirlerinin alınarak, üretim ve hizmet kararlarının alınmasında katılımlarını sağlar.
- 360 derece performans değerlendirmenin motivasyonel bir boyutu vardır. bireyler geri besleme aldıklarında, kendi değerlendirmeleri ve diğer değerlendirmeler arasında büyük farklılık bulduklarında bu farklılığı azaltma yönünde motive olurlar.
- Anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasında yardım eder. Çünkü 360 derece performans değerlendirmeyle bireyler, açıklayamayacakları ve bu sebeple de sonradan anlaşmazlıklara sebep olabilecek fikirlerinin, rahatça açıklama şansı elde ederler.
- 360 derece performans değerlendirme değerlendiricilerinin anonimliği sayesinde bireylere çalışma arkadaşlarını eleştirme ve övme fırsatı verir.
- 360 derece performans değerlendirme kişinin kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırabilir ve çalışanlara kariyer yönetimleri için birçok veri sağlar.
- Organizasyonlarda geliştirilmiş kalite kontrolü sağlayarak, çalışan terfileri için veri ve geçerlilik sağlar.

360 derece performans değerlendirme sisteminin dezavantajları şunlardır¹⁸⁰;

- Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir.
- Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.
- Değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- İşletmedeki otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.
- 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğundan, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkansızlaşmaktadır.
- Gözlemci davranışları yorumlamakta yetersiz kalabilir.
- Geribildirim, yöneticilerin üzerlerindeki yük taşıyabileceklerinden daha ağır olabileceği durumlarda, onların üzerindeki baskıyı daha da artırabilir, özellikle sonuçların olumsuz ve tüm değerlendiricilerin olumsuz sonuçlar üzerinde hem fikir olduğu durumlarda.
- Bireyler değerlendirmeler tarafından tehdit ediliyormuş gibi hissedebilirler. Yöneticiler daha önce kullanılmamış bir değerlendirme kullanıldığında ve alt kademe çalışanları, yukarıya doğru yapılan geribildirim olumlu olmadığında, yöneticileri onları suçlayacağı ya da durumdan memnun olmayacağı için kendilerini tehdit edilmiş hissedebilirler.

¹⁸⁰ Savaş, **360 Derece**, 27-29., Turgut, **age**, 64-65., Bayram, **age**, 61-62.

- Eğer değerlendirilen yönetim beceri veya davranışları, bireylerin pozisyonları yada örgütler için önemli değil de, bunları geliştirmek için harcanan bütün çaba kayıptır.
- Kullanılan araçlar standardize edildiğinde, maddelerin yönetsel nüfus için genel olduğu ve bireyler için belirli olmadığı zamanlarda değerlendirilen maddeler önemsiz kalabilir.
- Bireyler değerlendirilirken, değerlendiricilerini seçmeleri müsaade edilirse onlara daha yakın olan kişileri seçme fırsatına sahip olabilirler. Bu şekilde sistemi kandırmaya teşebbüs edebilirler.
- Bireyler öğrendikleri şeyler sonucunda, olumsuz şeyler oldukları yada kendilerini savunmak zorunda kaldıkları için üzülebilirler. Eğer örgüt bu tür durumlarla ilgilenmek için eğitimli bir kolaylaştırıcıya sahip olmazsa, geribildirim işletme içinde gerilimi arttırabilir.
- Alt kademe çalışanlar yöneticileri sadece belirli konularda değerlendirebilme yeteneğine sahip olabilir. Yöneticiler, alt kademe çalışanlarının değerlendirme konusu üzerinde bilgisiz olduğunu düşünürse, yöntem değersiz olur.
- Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla birlikte hem aşırı kağıt israfına hem de bilgisayara bilgi giriş yüküne neden olabilir.

3.6. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Temel Yaklaşımları

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar şu şekilde belirtilmiştir¹⁸¹;

- **İletişim**

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik

¹⁸¹ Akın Arslan, “360 Derece Geri Besleme ve Ötesi”, http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Performans_Yonetimi/360_Derece_Geri_Besleme_ve_Otesi.asp [17.12.08].

yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır:

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

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

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak,
- **Değişimlere Uyabilmek**

Değişimin yönetimi geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir. 21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhasını “değişimin kurumsallaşması” olarak adlandırabiliriz. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak

organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir:

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

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

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

- **İşin Yönetimi**

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının arttırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır:

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

- **Üretim**

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

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,

- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

- **Başkalarının Yetiştirilmesi**

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

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

- **Personelin Geliştirilmesi**

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

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

Dünyadaki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebiliriz.

3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci

İnsan kaynakları yönetiminde sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu bilgilerin toplanmasında ve işletme amaçları için kullanılmasında önemli bir araçtır. Çalışanlar ve işletme açısından birçok yararı bulunan bu sistem, kuruluş aşamasında genel olarak performans değerlendirme

sistem kurulumunun süreçlerini kapsadığı gibi sadece kendine özgü kritik hususları da kapsamaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerin büyük çoğunluğu değerlendirilenlerin davranışlarında iyileştirme sağlamayı temel amaç olarak görür. Bu sistem değerlendirilenlerin iyileştirme yapmalarını yardımcı olacak şekilde dizayn edilmezse istenilen noktaya varılamaz ve değerlendiriciler hayal kırıklığına uğrar, değerlendirilenlerin ise sisteme olan güvenleri azalır. Bunu engellemek için ise 360 derece değerlendirme sistemi spesifik sonuçları/ çıktıları değerlendirecek şekilde dizayn edilmelidir¹⁸². 360 derece performans değerlendirme sistemi, işletmenin çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri değerlendirecek şekilde tasarlanmalıdır. Sistemin işletme çevresi ile de ilişkisi sistemin başarısını etkilemektedir. Sistem, işletmenin stratejileri desteklemeli ve işletme kültürüne uyum göstermelidir¹⁸³.

360 derece performans değerlendirme sistemi bir işletmede başta kurum kültüründe olmak üzere işletme için birçok alanda değişime neden olabilir. Bu sebepten özellikle son yıllarda yapılan eleştiriler ışığında 360 derece performans değerlendirme sistemi her işletme için uygun olmadığı söylenebilir. 360 derece performans değerlendirmenin uygun olmadığı veya uygulanması için hazırlık aşaması gerektiren işletmelerde daha öncede belirtildiği gibi sistemin literatürde sayılan avantajları, dezavantaj olarak işletmeye bir çok alanda zarar verebilir.

360 derece performans değerlendirme her türlü organizasyonda ve her durumda uygun olmaması nedeniyle uygulamaya geçilmeden önce “geribildirim hazırlık araştırılması” yapılması gerekmektedir. Bu araştırma şu ana başlıkları içerir¹⁸⁴;

- 360 Derece Geribildirim Farkında Olma: 360 derece performans değerlendirmenin ne olduğu, nasıl çalıştığı vs. gibi temel bilgiler çalışanlarda biliniyor mu?

¹⁸² David Antonioni, “Designing an Effective 360 Degree Appraisal Feedback Process”, **Organizational Dynamics**, v. 25, n. 2 (1996): 25.

¹⁸³ Mehmet Erdiñ, “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlanması ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 55.

¹⁸⁴ Çoban, **age**, 68.

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

Bu araştırmalar sonuçları olumlu çıkarsa o işletmede 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabileceği söylenebilir.

Daha sonra 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanma öncesinde sürecin oluşturulması, tasarlanması ve kullanılmasında ilişkin üst yönetimin liderliğinde, insan kaynakları bölümü çalışanlarında veya çalışanlarca bir dizayn ekibi oluşturulması gerekmektedir.

Bu ekip, işletme süreçleri, işletmenin finansal kaynakları, müşterilerin sistemdeki rolü ve süreç içinde çalışanların eğitim ihtiyaçları konularını göz önünde bulundurarak planlama çalışması yaparlar¹⁸⁵.

¹⁸⁵ Genene Koabelin, "Are You Ready For 360", <http://www.work911.com/performance/particles/360.htm> [09.03.09].

<u>GİRDİLER</u>	<u>SÜREC</u>	<u>ÇIKTILAR</u>
1. Değerlendirme Sistemin Amacı 2. Değerlendirme Formu 3. Yazılı Geribildirim 4. Değerlendirenin Gizliliği/ Anonimliği 5. Değerlendirilecek Olan Eşdeğer Pozisyondaki Kişilerin Seçimi 6. Değerlendirici Eğitimi 7. Değerlendirilen Eğitimi 8. Performans Rehberlerinin/ Koçlarının Eğitimi 9. Geribildirim Raporları	1. Öz Değerleme 2. Geribildirime Karşılık Verilen Tepkiler 3. Rehberlik/ Koçluk Adımları 4. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi 5. Uygulama Planı 6. Sonuçların Değerlendiricilere Raporlanması 7. Spesifik Amaç Ve Eylem 8. Yerinde/ Anında Eğitim 9. Ara Değerlendirme Ve Takip 10. Gelişimin Onaylanması 11. Sorumluluk Üstlenme	1. Beklentiler Hakkında Farkındalığının Artışı 2. Değerlendirilenlerin İş/Davranış Ve Performanslarında İyileşme 3. Arzulanan Davranışlarda Azalma 4. 360 Derece Performans Gözden Geçirmelerinin Sıklaşması 5. Yönetmelik Öğrenme

Şekil 11: 360 Derece Performans Değerlendirme Modeli

Antonioni, age, 25.

360 derece performans değerlendirme sürecinin girdileri, 360 derece performans değerlendirme anketlerinin doldurulmadan önceki süreçleri kapsar ve 9 adet girdi bileşeni mevcuttur¹⁸⁶;

- 360 derece performans değerlendirme amacı,
- 360 derece performans değerlendirme yöntemi,
- Yazılı geri beslemenin önemi,
- Değerlendiricinin gizliliğinin önemi,
- Emsal değerlendiricilerin seçimi,
- Değerlendirici eğitimi,
- Değerlendirilenlere sistemin anlatımı eğitimi,
- Danışmanlara /yöneticilere 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak koçluk yapma eğitimi,

¹⁸⁶ Antonioni, age, 25.

- 360 derece performans değerlendirme sonuçlarının raporlanma dizaynı

3.7.1. Amaçların Belirlenmesi

Yapılan çalışma araştırmalar sonrasında işletmenin 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaya hazır olduğu tespit edildikten sonra 360 derece performans değerlendirme sistemine neden ihtiyaç duyulduğu ve amaçlar açık bir Şekilde ifade edilmelidir¹⁸⁷. Ayrıca bu amaçların tüm çalışanlar/katılımcılar tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. 360 derece performans değerlendirmede en önemli amaç çalışanlara geliştirilmesi gereken alanlar hakkında farkındalığını arttırmak ve olumlu yönde değişim için bireylere/ çalışanlara yardımcı olmaktır. Bir diğer amaç ise değerlendirme sonuçlarını personel kararlarında kullanmaktır¹⁸⁸.

3.7.2. Yöntemin Belirlenmesi

İyi bir sistem kurmanın özü doğru sorulara doğru cevaplar vermektendir. Bu sebeple bir işletmede 360 derece performans değerlendirme sistemi kurulurken bilgi toplamı yöntemi olarak seçilen araçlarda doğru sorular sorulması gerekmektedir. Bu sorulara verilecek cevaplar aracılığıyla sistemden beklenen yararlar ulaşılabilir.

360 derece değerleme sonuçları değerlendirme ile alakalı ve spesifik olmalıdır. Bu yüzden organizasyonlar kendi değerlendirme yöntemi geliştirmeli veya var olan sistemleri organizasyona uygun olacak Şekilde iyileştirmelidir. Şirketlerin kendi yöntemlerini geliştirmesi maliyetli olabilir ve ancak çalışan sayısı 100' geçen Őirketler için daha yararlıdır. Bu iş için danışmanlık desteği alınabilir¹⁸⁹.

360 derece performans değerlendirme sisteminde veri toplama yöntemi olarak çoğunlukla anket yöntemi kullanılmakla beraber görüşme tekniği de kullanılabilir. Görüşme tekniğinde açık uçlu sorular ile değerlendirici ile görüşme yapılır.

Seçilen yöntem ne olursa olsun (anket veya görüşme) yöntem, tutumlardan daha çok davranışlara yönelerek hem Őimdiki zaman hem de gelecek zaman için beklenen davranışları tanımlamalı ve işletmenin vizyonu, misyonu ve amaçları doğrultusunda oluşturulmalıdır.

¹⁸⁷ Hurley, *age*, 202-210.

¹⁸⁸ Antoinoni, *age*, 26.

¹⁸⁹ *age*, 26-27.

İşletmeler kendi değerlendirme sistemlerini kurmadan önce her değerlendirici grubunu gözden geçirip amaçlanan performans kriterleri ile ilişkili davranışları belirlemelidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde, temel yaklaşımlar başlığı altında da belirtildiği gibi 8 temel yaklaşımda performans kriterleri oluşturulmaktadır. Bunlar;

- İletişim
- Liderlik
- Değişime Uyabilmek
- İlişkiler
- İşin Yönetimi
- Üretim
- Başkalarının Yetiştirilmesi
- Personelin Geliştirilmesi'dir.

Yukarıdaki temel 8 kriter baz alınarak hazırlanacak bir değerlendirme anketi veri toplamada en önemli araç olacaktır. Bu anket gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların kafalarda soru işreti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir¹⁹⁰.

Etkili bir anket şu özellikleri taşımalıdır¹⁹¹;

- Basit ve anlaşılır bir şekilde yazılmalıdır,
- Tek bir spesifik davranışı tanımlamalıdır,
- Olumlu şekilde cevaplanacak biçimde cümleler oluşturulmalı,
- Maddeler tekrarlanmamalı,

¹⁹⁰ Oya Uğurlu "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi", http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf [13.12.08].

¹⁹¹ Dennis Coates, "Multi- Source Feedback : Seven Recommendations", **Career Development International**, v.1, n.3 (1996): 35.

- Yaş, cinsiyet, ırk ve kültüre yönelik önyargılar uzak olmalıdır.

Organizasyonlar kendi değerlendirme sistemlerini kurmadan önce her değerlendirici grubunu gözden geçirip amaçlanan performans kriterleri ile ilişkili davranışları (performans standartları) belirlemelidir. Davranış ile ilgili kriterler 3 veya 4 kategoride olabilir. Örneğin eş düzey değerlendiriciler için belirlenen kriterler liderlik, takım çalışması içerir, başka bir kategori ise bireyin işe katkısı vb. Ana kategorileri oluşturduktan sonra dizayn ekibi, her kategori ölçümü için 7 ile 10 arasında soru belirler. Sorular genel davranış modelleri şeklinde hazırlanmalıdır. Örneğin “ amirim benim performansımı değerlendirirken örnekler verir”¹⁹².

Sonuç olarak dizayn ekibi bir ölçme skalası belirlemelidir. 5 veya 7 ölçekli skalalara daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Cevap kategorileri kesinlikle katılıyorum ile kesinlikle katılmıyorum arasında düzenlenir. Önce bir pilot uygulama ile soruların doğru anlaşıldığından emin olunmalı ve istatistiksel analiz yöntemleri ile sorunların güvenilirliği ölçülmelidir. Değerlendirme ölçeğine duyulacak aşırı güven 360 derece değerlendirme sistemi için potansiyel bir tehlike oluşturur¹⁹³.

Değerlendirme ölçeği, beklenen davranışları değerlendirilenlere doğru şekilde yansıtılabilmelidir. Buna paralel olarak dizayn ekibi ikinci bir değerlendirme ölçeğini beklentiler ve yazılı yorumlara bağlı olarak oluşturabilir. Bu yöntemde değerlendirme ölçeği beklentini üzerinde, beklentiyi karşılıyor, beklentiyi karşılamıyor şeklinde olabilir. Değerlendirenler puanlarını özellikle beklentiyi aşıyor, beklentinin altında kategorileri için yorum yazabilirler¹⁹⁴.

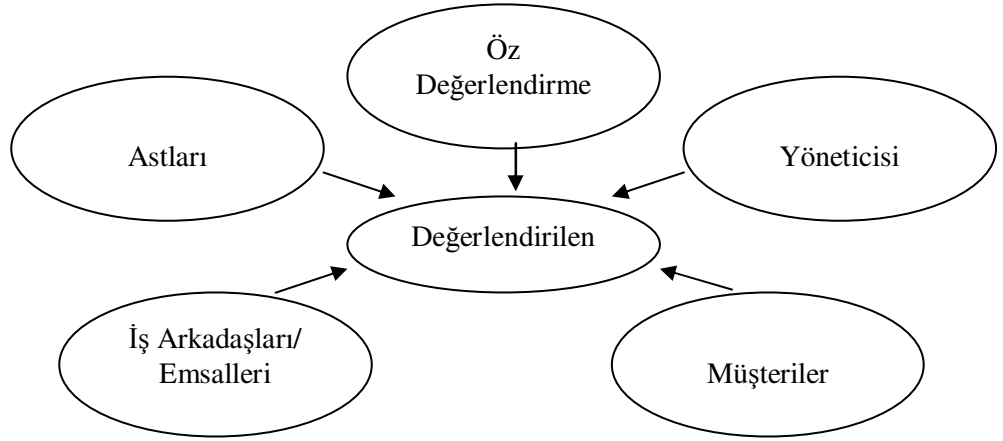
3.7.3. Değerlendiricilerin Seçimi Ve Gizliliği

360 derece performans değerlendirme temelini performans değerlendirmenin birkaç değerlendirici tarafından yapılması oluşturur. Bu değerlendiriciler; çalışanın yöneticisi, emsalleri, astları, müşterileri ve kendisini ve bazı durumlarda işletme dışından uzman danışmanları veya sendika temsilcilerini kapsar.

¹⁹² Antoinoi, *age*, 27-28.

¹⁹³ *age*, 27-28.

¹⁹⁴ *age*, 27-28.



Şekil 12: 360 Derece Performans Değerlendirmede Taraflar

Doğan, age, 97.

Çalışmanın birinci bölümünde performans değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin belirlenmesi konusuna detaylı olarak yer verilmiştir. 360 derece performans değerlendirme ise bu değerlendiricilerin (yönetici, astları, müşterileri, kendisi, emsalleri, uzman-danışman veya sendika temsilcileri) hepsinin yer aldığı bir değerlendirme sistemidir.

360 derece performans değerlendirmede diğer yöntemlere nazaran farklı olan değerlendirilenin geribildirim veren kişileri bilmemesidir. Bu durum 360 derece performans değerlendirmenin anonimliği veya gizliliği olarak açıklanır.

360 derece performans değerlendirmede geribildirim anonimliği geribildirim daha gerçekçi ve objektif olmasında çok büyük yarar sağlar.

Özellikle yöneticiler alttan üste doğru (astları tarafından yapılan) değerlendirmede değerlendiricilerin gizli olamaması tercih ederken uzmanlar gizliliğin şart olduğunu ifade etmektedir. Gizliliğin/anonimliğin sağlanması için bir kişinin en az 4 kişi tarafından değerlendirilmesi gerekir. Yapılan araştırmalar sonucu açık isimle yapılan değerlendirmeler sonucunda verilen puanların daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sisteminde genel olarak yöneticiler değerlendirmelerin kimin tarafından yapıldığının bilinmesi yönünde astların ise bilinmemesi yönündedir. Ayrıca yöneticiler tüm astlarının değerlendirmeye katılmasını isterken astlar ise bunun bir gönüllülüğe dayanmasını savunmaktadır. Değerlendirmeye katılım kesinlikle gönüllü olmalıdır. Aksi takdirde çalışanların sisteme olan güvenleri azalır

ve sonuçlarda ciddi sapmalar olabilir. Değerlendirmeye çok düşük sayıda bir katılımın olması durumunda bunun sebeplerini detaylı olarak araştırmalıdır¹⁹⁵.

360 derece performans değerlendirmede çalışan kendisini değerlendirmesi için sekiz-on iki kişilik bir değerlendirici listesi hazırlar. Bu kişiler doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeyde görev olan iş arkadaşları (emsalleri), yöneticileri, müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirim verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Önerilen bu değerlendiriciler listesinden üst yöneticisi o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer¹⁹⁶;

360 derece performans değerlendirmede, hangi iş arkadaşları tarafından geribildirim alınacağını belirlemek önemli bir noktadır. Bazı değerlendirilenler kendilerine olumlu puan ve yorumda bulunan emsallerini seçmek isterler. Bu değerlendiriciler seçilirken amaca uygunluk dikkate alınmalıdır. Değerlendirilene iç müşteri konumundaki eş değer değerlendiriciler seçilmelidir.

3.7.4. Katılımcıların Eğitimi

360 derece performans değerlendirme sisteminin başarısı için katılımcıların eğitimi konusunda çok titiz ve dikkatli davranmak gereklidir. Çünkü yapılacak eğitimler sistemin anlaşılmasını ve güven ortamının oluşmasını sağlarken, bu süreçte yapılacak olan herhangi bir hata sistemin uygulanmasını imkansız hale getirebilir. Bu eğitimlerde tüm taraflara 360 derece performans değerlendirmenin amaçları ve yararları anlatılmalıdır.

Değerlendiricilere verilen eğitimlerde 360 derece performans değerlendirmenin amacı ve yararları dışında, olası hataların önüne geçmek için değerlendirici hataları eğitimleri, genel olarak değerlendirme yöntemi ve ölçeğinin tanıtımı ve kullanımı eğitimleri verilmelidir.

Değerlendirilene verilen eğitimlerde ise 360 derece performans değerlendirmenin amacı ve yararlarının yanı sıra¹⁹⁷;

- Data analizi ve geliştirme hedeflerinin seçimi
- Beklenmeyen kötü bir geribildirim alınmasında davranışlarını/duygularını kontrol altına alması,

¹⁹⁵ age, 28.

¹⁹⁶ Barutçugil, age, 203.

¹⁹⁷ Antonioni, age, 29.

- Sonuçların özetlerini değerlendiriciler ile tartışma,
- Spesifik amaç ve aktivite planları oluşturma eğitimleri verilmelidir.

360 derece performans değerlendirmenin asıl amacı geribildirimler sayesinde kişinin güçlü ve gelişmeye açık olan yönlerini açığa çıkartarak kişinin farkındalığını arttırıp kişinin gelişimini sağlamak ve hem bireysel hem de organizasyonel bazda performansı arttırmaktır. Bu sebeple 360 derece performans değerlendirmede rehberler/ koçlara verilecek eğitimler çok önemli ve spesifiktir. Çünkü geribildirimler sonrasında doğru yönlendirme ile istenen davranış biçimi oluşturularak kişisel gelişim sağlanabilir.

360 derece performans değerlendirmede rehberlere/ koçlara verilecek eğitimlerde şu maddeler bulunmalıdır¹⁹⁸;

- Aktif dinleme,
- Odaklı mülakat,
- Gelişme alanlarının seçimi,
- Beklenmeyen kötü sonuçlarla oluşan duygularla baş etme,
- Spesifik amaç ve aksiyon planları belirleme,
- Yeni davranış biçimleri geliştirme.

360 derece performans değerlendirme sürecinde katılımcılara verilen bu eğitimler grup oryantasyonu, birebir oryantasyon, tanıtıcı kitapçık, mektup vb. şekillerde yapılabilir.

3.7.5. Uygulamanın Yapılması

360 derece performans değerlendirme sürecinde yukarıda sayılan tüm bu adımlardan sonra sıra uygulama adımı gelir. Uygulama adımında departman ve işletme bakımında iş yoğunluğu gözetilerek uygulama zamanı belirlenmelidir. Bu durum geribildirimlerin sağlıklı olmasını sağlar.

3.7.6. Sonuçlarının Raporlanması ve Çalışana Sunulması

Değerlendirme formlarının doldurulmasından sonra sonuçlar değerlendirme havuzunda toplanır ve sonrasında performans sonuçları belirlenir ve sonuçların

¹⁹⁸ age, 29.

yorumlanarak raporlanır. Sonuçların nasıl raporlandığı 360 derecenin getirisini direk olarak etkiler. Geribildirim veriliş şekli 360 derece performans değerlendirmeni işletmede kurumsallaşması açısından hayati önem taşır. Geribildirim tarafları rahatsız etmemesi ve rencide edici ifadelerin olmaması gerekir. Bu yüzden bu raporların profesyonelce hazırlanması gerekmektedir.

Değerlendirilene sunulacak veriler kolayca anlaşılabilir bir formatta olmalıdır. Değerlendirilenler güçlü ve geliştirilmesi gerekli alanları hızlıca belirleyebilmelidir. Sadece sayıları vererek değerlendirilen hesap yapmak zorunda bırakmamak gerekir. Yazılı yorumlar çok değerlidir, özellikle spesifik bir alanda örnekli olarak verilirse¹⁹⁹.

360 derece performans değerlendirme raporlarının temel formatları şu şekilde olabilir²⁰⁰;

- Sonuçların özetlendiği bir rapor,
- Ortalama değerlerin yer aldığı istatistiksel bir özet,
- Derecelendirilen davranışlara ilişkin ortamla sonuçların yer aldığı istatistiksel bir özet,
- Her kaynaktan gelen geribildirim bağımsız olarak özetlendiği bir rapor.

Astlarının teker teker kendisine kaç puan verdiğinin amire iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının amire verilmesi, bu ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise kendisi ile aynı seviye olan diğer amirlerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geri bildirim raporunda yer alması geri bildirim amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme şansına da sahip olacaktır²⁰¹.

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

¹⁹⁹ age, 29.

²⁰⁰ Van Velsor, Ellen, Wall Stephen J., "How To Choose A Feedback Instrument", **Training Magazine**, v. 29, n. 3 (1992): 47-51.

²⁰¹ Akın Arslan, "360 Derece Geri Besleme ve Ötesi", http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Performans_Yonetimi/360_Derece_Geri_Besleme_ve_Otesi.asp [17.12.08].

objektif olunmalı ve olumlu desteğe hak kazandıran konuların da tartışılması ihmal edilmemelidir. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin, yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır²⁰².

3.7.7. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Aksiyon Planlarının Oluşturulması

360 derece performans değerlendirme sürecinde asıl iş sonuçların değerlendiriciye sunulması itibarıyla başlar. Gelişmeye açık ve yenilikleri takip etmeyi amaçlayan işletmelerde 360 derece performans değerlendirmenin olumlu sonuçlarını görmek mümkündür. Çünkü 360 derece performans değerlendirme işletmelere, işletme içinde var olan zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları işaret eder. 360 derece performans değerlendirme sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanması sonucu işletme içinde ve dışındaki dinamikler takip edilerek işletmenin değişime ayak uydurması mümkün olur. Bu sebeple 360 derece performans değerlendirme sonuçlarıyla birlikte gerekli olan gelişim alanları belirleyip, hareket planlarını hazırlamalıdır.

Gelişim hedeflerinin belirlenip aksiyon planlarının oluşturulmasından önce değerlendirilenin kendisi ile ilgili verilen geribildirim algılayıp ve bunun için sorumluluk üstlenmesiyle gerçekleşir. Bunun sağlanması içinde yöneticilerin/rehberlerin/danışmanların yönlendirmesine ve desteğine ihtiyaç duyulabilir.

360 derece performans değerlendirme sonrasında genellikle çok fazla veri oluşur. Kişinin bu veriler içinde gelişim hedeflerini belirlemesi güçleşebilir. Bu aşamada rehberlerin/koçların/yöneticilerin kişi ile beraber gelişim planlarını oluşturması gerekir. Çünkü geribildirim tek başına performansın gelişimi veya davranışların değişimi için yeterli değildir. Bu verilerin işletmeci ve gelişim hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Gelişim hedeflerinin belirlenmesi aşamasında kişi rehberleri/ koçu/ yöneticisi ile birlikte iki veya üç alandan fazla olmamak şartıyla datayı incelemeli ve gelişim için

²⁰² Mustafa Pişkin, Bedri Barası, “360 Derece Performans Değerlendirme Ve Yönetimi”, <http://www.vakifcilik.org/sdetay.asp?catid=7&did=133> [10.03.09].

seçtikleri alanları paylaşmalıdır. Bunun amacı kişiye genel değil özel gelişim hedefleri verebilmektir²⁰³.

Gelişim hedeflerinin belirlenmesinden sonra aksiyon planı oluşturulur. Aksiyon/ hareket planları kişi için belirlenen gelişim hedeflerine ulaşmayı sağlar. Aksiyon planları kişinin istenen performans düzeyine ulaşabilmesi için eğitim vb. süreçleri kapsar.

360 derece performans değerlendirme sonuçlarına göre planlanan eğitim ve gelişim programlarında öncelik sırasına göre program oluşturulmalıdır. Uygulanan bu eğitim ve geliştirme programları istenmeyen davranış sebeplerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur²⁰⁴. 360 derece performans değerlendirmede oluşturulan aksiyon planını işleyişini ve sağlanan gelişimi gözlemlemek için yıl içerisinde ara değerlendirmeler yapılmalıdır²⁰⁵. Tabii ki tüm bu süreçlerin gerçekleştirilebilmesi için yönetim kadar çalışanlarında bu sürece sahip çıkması, performansının gelişimi için sorumluluk duyması gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, işletme hedefleri ile ilişkilendirilir, çalışanlara iyi anlatılır, eğitimlerle pekiştirilip izlenir ve işbaşında koçluk programlarıyla da desteklenirse, iyi sonuçlar vermektedir. Ayrıca değerlendirilene, elde edilen sonuçlara sahip çıkması, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması başarı düzeyini olumlu yönde etkiler²⁰⁶.

İşletmeler, 360 derece performans değerlendirme sistemini tek sefer için değil düzenli olarak uygulamalıdır. Bu anlamda sürecin etkinliği işletme bazında değerlendirilmeli, gerektiğinde değişiklikler yapılmalıdır. Böylece 360 derece performans değerlendirme sistemi işletme için faydalı ve kalıcı etkiler sağlar²⁰⁷.

²⁰³ Antonioni, **age**, 31.

²⁰⁴ Marcie Levine, "360 Degree Assessments-Where Do I Start?", <http://www.surveyconnect.com/pdf/360Article.pdf> [11.01.09].

²⁰⁵ Antonioni, **age**, 33.

²⁰⁶ Yeşim Ezber, "Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 62.

²⁰⁷ Hurley, **age**, 202-210.

3.8.360 Derece Performans Değerlendirme İle Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizması pek çok açıdan yetersiz kalarak değerlendirme sürecinde değerlendiriciden, yanlış yöntem seçiminden veya ortamdan kaynaklanan bir çok hatanın oluşumuna sebep olmuştur.

İlk olarak değerlendirmenin adil ve güvenilir sonuçlar doğurması açısından astların ve meslektaşların görüşüne başvurma fikri ortaya çıkmıştır. Bu durum çoklu geri bildirim sisteminin özellikle on yıldaki gelişiminin ardında en önemli dinamiklerden biri olarak gözükmektedir. Bu koşullar gelişen müşteri odaklılık, iç ve dış müşteri taleplerinin iş sürecine yansıtılması, bürokratik ve hiyerarşik organizasyonel yapılardan yalın yapılar içine takım bazlı çalışma biçimleri, geri bildirim elde etme ve kullanma ihtiyacı 360 derece geri bildirim sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleneksel performans değerlendirme ile çoklu geri bildirim arasındaki farklar aşağıda ki tabloda özetlenmektedir²⁰⁸.

²⁰⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, “360 Derece Performans Değerlendirme”, http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm [19.12.08].

Tablo 2: 360 Derece Performans Değerlendirme ile Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki Farklar

KRİTERLER	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
· Amaç	· Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	· Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
· Veri kaynağı	· Tek bir değerlendirme süreci vardır	· Değerlemeciler farklıdır: astlar , üstler, meslektaşlar vb.
· Kaynağın kimliği	· Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	· Geri bildirim değerlendirme gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.
· Geri bildirim içeriği	· Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	· Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
· Ölçümleme yöntemi	· Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirilmelere yer alır.	· Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
· Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	· Performans değerlendirme genellikle, ücretleme , görev tasarımı , terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	· Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
· Süreci şekillendiren felsefe	· Süreçlere odaklanılmaz , bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabuk etme söz konusudur.	· Çalışanı değerlemek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
· Sürenin içeriği	· Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler.	· Değerleme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
· Hedeflenen çalışanlar	· Organizasyondaki tüm çalışanlar	· Tipik olarak yönetsel kademelerde çalışanlar.

Zeyyat Sabuncuoğlu “360 Derece Performans Değerlendirme”,
http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm [19.12.08].

4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Günümüzde giderek yoğunlaşan küresel rekabet karşısında işletmelerin, varlıklarını sürdürmek, başarılı olabilmek ve sürekli değişime ayak uydurabilmek amacıyla birçok alanda yeni yönetim teknikleri uygulama taraftarı oldukları görülmektedir. Özellikle işletmelerin başarısının, çalışanlarının başarısıyla eşdeğer görüldüğü çağımızda işletmelerin daha verimli olabilmeleri için sahip olduğu insan kaynağının daha etkin yönetimi bir kural olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada bir işletmedeki insan kaynağının çalışmalarını, yeterliliklerini, eksikliklerini ve etkinlerini bir bütün olarak ele alarak sistematik bir biçimde ölçülmesini sağlayan performans yönetim sisteminin işletmeler için ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirmeyi tek boyuttan çoklu boyuta taşıyan, özellikle diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha objektif, güvenilir ve açık bir sistem olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılıp, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmayı sağlayarak ve kişisel gelişimi destekleyen bir sistemdir. Sadece performans ölçmeyi değil, bireysel gelişimi de hedefleyen 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanımı gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Tüm bunların yanında sistemin kurulumu öncesi ve esnasında yapılan hatalar her yönetim sistemi gibi bu sistemde dezavantajlarının ortaya çıkmasına neden olur. Bu araştırmanın sonuçları, 360 derece performans değerlendirme sisteminin örnek olarak seçilen işletmelerde kurulumunu ve işleyişini açıklarken varsa yapılan hatalar sonucu ortaya çıkan dezavantajlarının gözlemlenmesi açısından önemli olacaktır.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda uygulanmasını örneklendirmeyi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları

Uygulamanın yapıldığı Fatih Dershanesi İstanbul'da 31, İzmit'te 3 olmak üzere 34 şubede toplamda 1500 çalışan ile dershanecilik sektöründe hizmet vermektedir. Fatih Dershanesi bünyesinde 360 derece performans değerlendirme sistemi sadece öğretmenler için uygulanan bir performans sistemidir. Fatih Dershanesinin 34 şubesindeki toplam öğretmen sayısı 610'dur. Bu uygulama Fatih Dershanesinde görev olan tüm öğretmenleri kapsamaktadır.

Görüşme yapılan kurumun çalışmalarının kendilerine özgü kalmasını sağlamak amacıyla bilgi paylaşımındaki çekinceleri ve uygulamaların yapıldığı işletme bu tezin sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Uygulama çalışması hazırlanırken kullanılan teknik, birinci derecede bilgi toplama yöntemi olan yüz yüze görüşme tekniğidir. Bu çalışmada önceden hazırlanmış Ekler kısmında yer alan sorular çerçevesinde ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili dokümanların incelenmesiyle uygulanan sistemle ilgili bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Görüşme soruları işletmeye dair genel bilgiler, sisteminin kurulumu, yürütülmesi ve sonrasında yapılan uygulamalar hakkındaki bilgileri toplamak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

4.4. Fatih Dershanesinde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Uygulaması

4.4.1. Kurumun Tanıtımı

1969 yılında İstanbul'un Fatih İlçesinde kurulan Fatih Dershanesi şu anda İstanbul'da 31, İzmit'te 3 olmak üzere 34 şubede toplam 1117 çalışan ile ilköğretim dershaneciliği alanında hizmet vermektedir. Fatih Dershanesinde eğitim verilen ilköğretim öğrencileri 4., 5., 6., 7., ve 8. sınıf öğrencileridir. İlköğretim öğrencilerine hazırladığı eğitim programları Türkçe, Matematik, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler ve İngilizce derslerinden oluşmaktadır. Sınavla veya ortaöğretime geçiş sistemi süreci ile öğrenci alan lise türlerine (Fen Lisesi, Anadolu Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi, Anadolu Meslek ve Teknik Liseleri, Özel Liseler, Polis Koleji, Askeri Liseler) öğrenci hazırlayan ve öğrencilerin ilköğretim başarısını artıran bir kurum

olan Fatih Dershanesi, liselere giriş sınavında alanında kırılması zor olan bir rekora imza atarak, şu anda Türkiye’de ilk kez üst üste 4 yıl Türkiye Birinci çıkaran tek kurumdur. Verdiği eğitimi yayınları, (Konu Anlatım Kitapları, Soru Bankaları, Konu Kavrama Testleri) bünyesinde düzenlediği sınavlar (Deneme Sınavları, Konu Tarama Sınavları, Check- Up Sınavları, Seviye Belirleme Sınavları) rehberlik ve danışmanlık çalışmalarıyla destekleyen Fatih Dershanesi Yönetimi, bütün çalışmalarını hiçbir öğrencinin diğerine benzemediği inancıyla gerçekleştirdiği belirtmektedir.

Eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olmanın bilinciyle, bir kurumda en önemli ilkelerden birinin insana yapılan yatırım olduğunu savunan Fatih Dershanesinde, başarının temelinde eğitimin bulunduğu belirtilmektedir. Ayrıca yapılacak olan işin en doğrusunun uzmanı tarafından yapılabileceği düşüncesiyle Fatih Dershanesi yetkilileri 2004 yılında şirket bünyesinde İnsan Kaynakları süreçlerinin yönetimi ile ilgili olarak Orijin Danışmanlık kurumunu kurmuşlardır. Orijin Danışmanlık, Fatih Dershanesi bünyesinde bulunan ve yönetime özerk olarak bağlı olan bir danışman kuruluştur.

Fatih Dershanesi kurumsal kimliğini faaliyette bulunduğu sektörde sürekli gelişim gösteren, kendini yenileyen, değişime hızla uyum sağlayan ve değişime öncü, sahip olduğu bilgiyi olabildiğince geniş alana yaymayı hedefleyen, çalışma ortamında ise karşılıklı saygı ve sevgiye önem veren bir eğitim kurumu olarak tanımlanmaktadır. Fatih Dershanesinde İnsan Kaynakları süreçleri, insana ve bilgiye önem veren, adil, ayrımcılık yapmayan, yetki ve sorumluluk bilinci ilkeleri çerçevesinde oluşturulmuştur. Teknolojiye verilen önem çerçevesinde İnsan Kaynakları Süreçlerinin hemen hemen tümü online sistemde yürütülmektedir. İşe alım aşamasında çeşitli araçlar (internet, gazete vb.) yardımıyla bulunan adayların görüşmeye davetleri, görüşme formları ve görüşme sonrası tüm değerlendirmeler belirlenen yetkinlikler üzerinden online sistemde yapılmakta ve olumlu olan adaylar ile sözleşme gerçekleştirilmektedir.

Fatih Dershanesi, kişisel gelişimin kurumsal gelişimin en önemli parçalarından biri olduğunun bilinciyle tüm çalışanlarına uzmanlaşma, kurumsal farkındalık ve ortak kurum kültürü, farklı örnekler görerak iş geliştirme bakış açısı, kişisel gelişim sağlayarak yatay kariyer hedefi kazandırmak ve aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade edecekleri platformlar oluşturarak yeni fikirlere katkı sağlamak ve kurumsal inovatif düşünceyi güçlendirmek amacıyla hizmet içi eğitimler

düzenlenmektedir. Bu amaçla kurum bünyesinde bulunan tüm pozisyonlar görev alan çalışanlara eğitimler verilmekte ve her eğitim sonrası yapılan değerlendirme, anket, sınav vb. yardımıyla eğitimin etkinliğinin ölçülmesi hedeflenmektedir.

Fatih Dershanesinde ücret yönetimi olabildiğince açık ve şeffaf bir şekilde yapılmaktadır. Belirlenen standart zam artı performans zammı esasına dayalı olarak oluşturulan bu sistem çalışan ücretinin kurumda görev aldığı yıl sayısına bağlı olarak belirlenmemesi gerekliliğine ve başarıya verilen değeri göstermek üzere kurgulanmıştır.

4.4.2. Uygulama Süreci

Fatih Dershanesi bünyesinde performans değerlendirme sistemi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm öğretmenlik pozisyonu dışındaki tüm pozisyonları kapsamakta ve geleneksel performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenler (branş öğretmenleri ve rehber öğretmenler) önceden belirlenmiş yetkinliklere göre, Şube Müdürü, Zümre Başkanı, Öğretmen Arkadaşları, Öğrenciler ve Veliler tarafından değerlendirilmektedir. Fakat değerlendirme sürecine öğretmenlerin öz değerlendirmesinin sonuçları katılmamaktadır. Öğretmen öz değerlendirmesini performans değerlendirme sonrasında Şube Müdür ile yaptığı yüz yüze görüşmede yapmaktadır. Kurum Yetkilisi tarafından bu durum, performans sisteminin direk olarak ücret yönetimi ile olan bağlantısından kaynaklandığını belirtilmiş ve öz değerlendirmenin teorik olarak da kanıtlanmış bir sakıncası olarak kişinin kendini yüksek puanla değerlendirmesi dezavantajını gözeterek sistemin şu anda öz değerlendirme puanının yansıtılmadan tasarlandığı belirtilmiştir.

Fatih Dershanesinde Öğretmenler için uygulanan sistemde değerlendiricilerin yaptığı değerlendirmelere ilave olarak öğretmenin danışmanlık çalışmaları, ders etüt saatleri ve katıldığı bilim sınavı sonuçları da performans notunu etkilemektedir.

Kurum tarafından 360 derece performans değerlendirme sistemi olarak tanımlanan bu sistem öncesinde kullanılan herhangi bir değerlendirme sistemi bulunmamaktaydı. 2004 yılında kurulan değerlendirme sistemi kuruluş yılında 3 daha sonra Aralık ve Mayıs aylarında yılda 2 kez olmak üzere değerlendirme yapılmakta ve birinci dönem performans notunun %35'i, ikinci dönem performans notunun %65'i alınarak yıl sonu performans notu belirlenmektedir. Birinci dönem ile ikinci dönem arasındaki yüzdeler farkının bulunması sebebi birinci değerlendirmeden sonrasındaki gelişimin

performans notuna daha büyük oranda yansımaları sağlamaktır. Bu durum gelişimi ve motivasyonu tetikleyici bir unsur olarak geliştirilmiştir.

4.4.2.1. Ekiplerin Oluşturulması ve Amaçların Belirlenmesi

Fatih Dershanesinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulamaya geçirilmesinin amacı ilk olarak öğretmenlere farklı açılardan geribildirimler vererek, gelişmeye açık olan yönlerinin belirlenip geliştirilmesi ve başarının ödüllendirilmesidir. Başarının sadece kurumda çalışılan yıl sayısı ile ölçülmemesi gerektiğini düşünen Fatih Dershanesi Yöneticileri başarıyı ödüllendirerek hem organizasyon yapıları gereği öğretmenlere bir nevi yatay kariyer imkanı sağlamak hem de dershanecilik sektöründeki çalışan sirkülasyonunu engellemeyi amaçlamaktadırlar.

Fatih Dershanesi Yönetimi kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanak sağlayarak, kişisel gelişimi hedefleyen bu değerlendirme sisteminin kurulabilmesini amaçlayarak, İnsan Kaynakları süreçlerinin desteklenmesi için kurulan Orijin Danışmanlık bünyesinde bir sistem tasarım ekibi oluşturmuştur. Bu ekipte katılımcı bir yaklaşım benimsenmiş ve başta değerlendirilecek pozisyon olan Öğretmenler olmak üzere Şube Müdürleri, Zümre Başkanları, Rehber Öğretmenler ve Fatih Dershanesi bünyesinde stratejik bir öneme sahip olan Sistem Analiz Birimi Çalışanlarından oluşan bir tasarım ekibi oluşturulmuştur.

Tasarım ekibi, belirlenen amaçlar çerçevesinde Öğretmenler, Şube Müdürleri, Zümre Başkanları ve Rehber Öğretmenler ile yüz yüze görüşmeler yaparak sistemin kurulumu için farklı fikirleri dinlemiş ve sonunda kurum için uygun olduğunu düşündükleri bir sistem geliştirmişlerdir ve Fatih Dershanesinde değerlendirme sisteminin kurulmasından yürütülmesine kadarki tüm süreçlerde yönetim desteği sağlanmıştır.

Fatih Dershanesinde sistemin kuruluş aşamasında var olan bu ekip daha sonra yerini Orijin Danışmanlık çalışanları ve Sistem Analiz Birimi Çalışanlarına bırakmıştır. Bu ekip her yıl yapılan geliştirme çalışmalarını önce yönetime sonra Şube Müdürlerine ve Zümre Başkanlarına sunmakta ve alınan geribildirimler ile sistemi tekrardan gözden geçirerek yönetime, Şube Müdürlerine ve Zümre Başkanlarına sunular şeklinde, Öğretmenlere ise online bildirimler şeklinde yapmaktadır.

4.4.2.2. Katılımcıların Belirlenmesi ve Sistemin Tanıtımı

Fatih Dershanesinde 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanma kararı alınır alınmaz katılımcılara sistem hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır. Bu bilgilendirmeler oryantasyon eğitimleri, kitapçıklar ve genel seminerler şeklinde yapılmıştır. Yapılan bu bilgilendirmelerde 360 derece performans değerlendirme sisteminin ne olduğu, bu yöntemle neyin amaçlandığı, yararları, nasıl işlediği ve sonuçlarının kullanımı konuları ile ilgili bilgilendirmeler yapılmıştır. Sistem ile ilgili bilgilendirme çalışmalarına her yıl devam edilmektedir. Yıl içerisinde işe yeni başlayan öğretmenlere hem işe alım aşamasında hem de daha sonra düzenlenen oryantasyon programları ile bilgilendirmeler yapılmaktadır.

Ayrıca Fatih Dershanesinde sistem uygulamaya geçmeden önce değerlendirici hatalarını en aza indirmek, sistemin amacına yönelik olarak işlemesi ve sistemin kullanımını pekiştirmek amacıyla değerlendiricilere (şube müdürü ve zümre başkanları) simülasyon çalışmaları yapılmıştır.

Fatih Dershanesinde 360 derece performans değerlendirme sistemi kurumda en fazla çalışan sayısının bulunduğu pozisyon olan öğretmenler için uygulanmaktadır. Objektifliği sağlamak, elde edilecek verilerin güvenliği ve geçerliliği için değerlendirici seçiminde öğretmenin iş ilişkisi içinde olduğu tüm kişiler değerlendirici olarak belirlenmiştir. Böylece her öğretmeni;

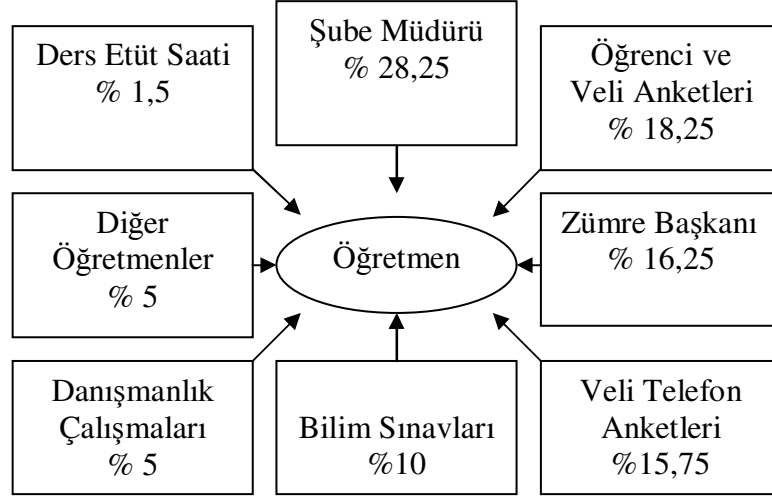
- Şube Müdürü (Üst) – 1 Kişi
- Zümre Başkanı (Üst) – 1 Kişi
- Şubede Görev Alan Diğer Öğretmen Arkadaşları (Emsal) – Ortalama 30 Kişi
- Tüm Öğrencileri
- Tüm Veliler değerlendirmektedir.

Fatih Dershanesi, tüm velileri değerlendirmeye katmakla birlikte aynı zamanda bilgisayar tarafından tesadüfi seçilen veliler ile telefon görüşmeleriyle de değerlendirme yapmaktadırlar. Telefon görüşmeleri daha önceden oluşturulmuş olan “Veli Telefon Görüşme Anketi” üzerinden online olarak yapılmaktadır. Veliler ile yapılan telefon anketi çalışmaları için Orijin Danışmanlık bünyesinde çağrı merkezi ekibi oluşturulmuş ve yapılan her telefon görüşmesi kayıt altına alınmaktadır.

Fatih Dershanesinde değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmeler haricinde öğretmenin performans puanını etkileyen iki unsur daha belirlenmiştir. Bunlardan ilki Danışmanlık Çalışmaları olarak adlandırılan ve her öğretmenin danışmanlık görevi dahilinde yaptığı işleri kapsamaktadır. Danışmanlık çalışmaları, sınıf öğretmenliği olarak da adlandırabileceğimiz, her öğretmenin danışmanlığını yaptığı öğrenci için yaptığı çalışmaları kapsamaktadır. Bu çalışmalar öğrencinin sınav ve çalışmalarının takibinden, geliştirilmesine, sınav sonuçlarının velilere aktarılmasından, veli ile birebir iletişime kadar bir çok faaliyeti kapsamaktadır. Değerlendirme esnasında öğretmenin danışmanlık çalışmaları, danışmanlık dosyaları kontrolü ve danışmanlık yaptığı öğrenci sayısına göre notlandırılmaktadır.

Öğretmenin performans notunu bir diğer unsur ise standart veriler olarak adlandırılan Bilim Sınavı Sonuçları ve Ders Etüt Sayılarıdır. Bilim Sınavı, Fatih Dershanesi Zümre Başkanlıkları tarafından hazırlanan ve öğretmenin branş teknik, formasyon ve sektörel bilgilerinin ölçüldüğü bir sınavdır. Bu sınav, Sektörel Bilim Sınavı ve Akademik Bilim Sınavı olarak adlandırılan iki bölümden oluşmakta ve her yıl 4 defa tekrarlanmaktadır. Değerlendirme sistemini daha çok objektif verilere dayandırarak oluşturmayı hedefleyen Fatih Dershanesi için Bilim Sınavı Sonuçları değerlendirme sisteminin oldukça önemli bir basamağını oluşturmaktadır. Öğretmenin performans notunu etkileyen bir diğer veri ise öğretmenlerin öğrenciler için düzenlenen etütlere katılımı ölçen ders etüt sayısıdır. Ders etüt saati ile ilgili değerlendirmelerde ise genel ortalaması yönetim tarafından belirlenen sayı referans alınmakta ve bu değer sistemden otomatik olarak sisteme yansımaktadır. Fatih Dershanesinde değerlendiriciler dışında performans notunu etkileyen standart verilerin sistemde bu denli geniş yer tutmasının nedeni performans notunun belirlenmesinde objektif verilere verilen önem olduğu belirtilmiştir.

Aşağıdaki şekilde oluşturulan sistemde öğretmenin performans notunu etkileyen değerlendiricilerin ve verilerin performans notu üzerindeki ağırlıklı yüzdeleri açıklanmaktadır.



Şekil 13: Fatih Dershanesi Değerlendiricilerinin ve Standart Verilerin Performans Notu Üzerindeki Ağırlık Yüzdeleri

4.4.2.3. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

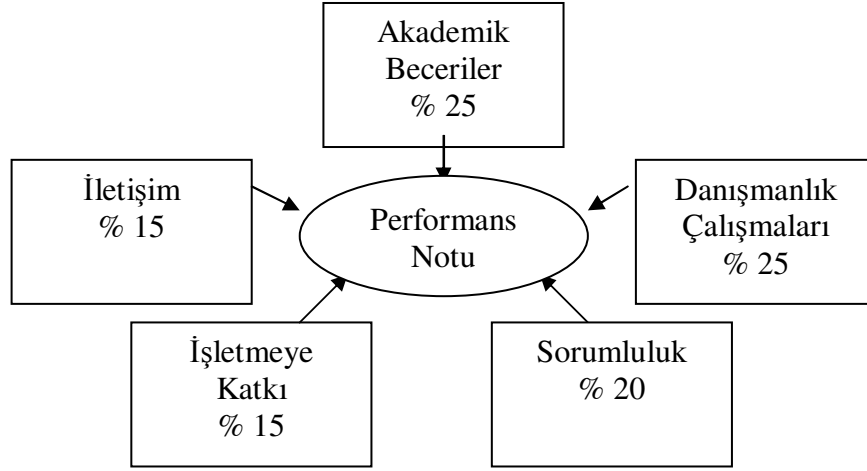
Fatih Dershanesi bünyesinde iş tanımları ve yetkinlikler daha önceden yapılan çalışmalar ile belirlenmiş fakat bu çalışmalar 360 derece performans değerlendirme sistemi için tekrardan gözden geçirilmiş ve gerekli görülen yerler yeniden düzenlenerek öğretmenler için 5 temel kriter belirlenmiştir.

Bu kriterler sırasıyla;

- Akademik Beceriler
- İletişim
- Sorumluluk Bilinci
- İşletmeye Katkı
- Danışmanlık Çalışmaları'dır.

Fatih Dershanesinde temel kriterler değerlendiriciye göre alt kriterlere ayrılmakta ve her değerlendirici her kriter için değerlendirme yapmamaktadır. Ayrıca her kriterin değerlendirici bazında içeriği değişerek değerlendiriciye göre şekillendirilmektedir. Örneğin iletişim kriteri ile ilgili Şube Müdürü öğretmenin diğer öğretmenler, şube çalışanları, veliler ve öğrenciler bazında iletişimi hakkında değerlendirme yaparken, Zümre Başkanı ağırlıklı olarak zümre içi iletişimi hakkında değerlendirme yapmaktadır.

Kriterlerin performans notu üzerindeki ağırlıklarını inceleyecek olursak aşağıdaki tabloda bulunan sonuçlar ortaya çıkmaktadır.



Şekil 14: Fatih Derşhanesi Performans Kriterlerinin Performans Notu Üzerindeki Ağırlık Yüzdeler

Aşağıdaki tabloda Fatih Derşhanesinde öğretmen performans notu üzerinde değerlendiricilerin ve diğer standart verilerin ağırlık yüzdeleri açıklanmaktadır.

Tablo 3: Fatih Dershanesi Öğrenmen Performans Notuna Etki Eden Faktörlerin Yetkinlik Bazlı Ağırlık Yüzdeleri

Sıra No	Değerlendirici/ Standart Veri	Kriterin Değerlendirilmesindeki Değerlendiricilerin Ağırlıklı Yüzdesi (%)	Kriterin Değerlendirme Üzerindeki Ağırlıklı Yüzdesi (%)
A.	AKADEMİK BECERİLER		% 25
1.	Şube Müdürü	% 10	
2.	Zümre Başkanı	% 40	
3.	Bilim Sınavları	% 40	
4.	Öğrenci- Veli Anketi	% 10	
B.	DANIŞMANLIK ÇALIŞMALARI		% 25
1.	Şube Müdürü	% 20	
2.	Danışmanlık Çalışmaları	% 20	
3.	Veli Telefon Anketleri	% 30	
4.	Öğrenci- Veli Anketi	% 30	
C.	İLETİŞİM		% 15
1.	Şube Müdürü	% 35	
2.	Zümre Başkanı	% 15	
3.	Diğer Öğretmenler	% 20	
4.	Öğrenci- Veli Anketi	% 15	
5.	Veli Telefon Anketi	% 15	
D.	İŞLETMEYE KATKI		% 15
1.	Şube Müdürü	% 50	
2.	Öğrenci- Veli Anketi	% 20	
3.	Ders Etüt Saati	% 10	
4.	Veli Telefon Anketi	% 20	
E.	SORUMLULUK		% 20
1.	Şube Müdürü	% 40	
2.	Zümre Başkanı	% 20	
3.	Diğer Öğretmenler	% 10	
4.	Öğrenci- Veli Anketi	% 15	
5.	Veli Telefon Anketi	% 15	

4.4.2.4. Değerlendirme Anketinin Tasarımı ve Doldurulması

Değerlendirme sisteminde kullanılan anketler her değerlendirici için farklı tasarlanmıştır. Her değerlendirici için farklı bölümlerden oluşan anketler değerlendiricilere göre de farklı değerlendirme skalası içermektedir. Buna göre Şube Müdürünün Öğretmen Değerlendirme Formu, akademik beceriler (ders anlatımı-sınıf yönetimi, genel mesleki beceri), danışmanlık çalışmaları (danışmanlık sistemi çalışmaları, veli- öğrenci danışmanlığı), iletişim (diğer öğretmen ve şube çalışanlarıyla, veli- öğrenci iletişimi), işletmeye katkı ve sorumluluk olmak üzere beş bölüm ve toplam 50 sorudan oluşmaktadır. Zümre Başkanı Öğretmeni değerlendirme formu, akademik beceriler (mesleki beceriler, ders anlatımı ve konu hakimiyeti, sınıf yönetimi), iletişim ve sorumluluk olmak üzere üç bölüm ve toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Diğer Öğretmenleri Emsallerini Değerlendirme Formu ise iletişim ve sorumluluk olmak üzere iki bölüm ve toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Kurum çalışanları için oluşturulan anketlerin değerlendirme ölçeği olarak önceleri 7’li Likert ölçeği kullanılmış olup bu yıl yapılan değişiklik sonrası altı skala kullanıma koyulmuştur. Kullanılan ölçek olumsuz soru kalıplarının kullanımında tersten işlem görmektedir. Buna göre kurum çalışanları anketlerinde var olan skala aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Fatih Dershanesi Çalışanlar Tarafından Kullanılan Performans Değerlendirme Anketi Ölçeği

Değerlendirme Ölçeği	6’lık Sistemde Puan Değeri
Hiç Katılmıyorum	1
Katılmıyorum	2
Biraz Katılıyorum	3
Çoğu Zaman Katılıyorum	4
Katılıyorum	5
Tamamen Katılıyorum	6

Veli ve Öğrenciler tarafından kullanılan değerlendirme anketleri ise akademik beceriler, danışmanlık, iletişim, işletmeye katkı ve sorumluluk olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Anketlerde bulunan akademik beceriler bölümü her öğretmen için ayrı ayrı belirlenmek üzere Türkçe, Matematik, Fen ve Teknoloji, Sosyal bilimler ve İngilizce olmak üzere 5 grupta sunulmaktadır. Veli anketlerinde

ayrıca genel sorular olarak adlandırılan genel memnuniyeti ölçmek üzere performans değerlendirmeden hariç 10 soru bulunmaktadır. Ayrıca anketlerde Rehber Öğretmenin değerlendirilmesi ile ilgili olarak ayrı bir bölümde bulunmakta böylece Veli tarafından kullanılan ankette 45, Öğrenci tarafından kullanılan ankette ise 40 soru bulunmaktadır. Veli ve Öğrenci anketlerinin değerlendirme ölçeği 3'lü skaladır. Buna göre skalada Evet, Bazen/Kısmen ve Hayır cevap şıkları bulunmaktadır. Kullanılan ölçek olumsuz soru kalıplarının kullanımında tersten işlem görmektedir.

Tablo 5: Fatih Dershanesi Veli ve Öğrenciler Tarafından Kullanılan Performans Değerlendirme Anketi Ölçeği

Değerlendirme Ölçeği	3'lük Sistemde Puan Değeri
Hayır	0
Bazen/ Kısmen	1
Evet	2

Bilgisayar tarafından tesadüfi seçilen veliler ile yapılan telefon anketi ise toplamda 10 sorudan oluşmaktadır. Soruların bir kısmında (dört soru) Veliden Öğrenmeni sıfır ile altı rakamı arası puanlandırılması istenmekte diğer kısmında ise (altı soru) değerlendirme ölçeği olarak Evet, Bazen/Kısmen ve Hayır cevap şıkları kullanılmaktadır.

Fatih Dershanesinde uygulanmakta olan performans yönetim sisteminin çalışanlar tarafından kullanılan kısmı web tabanlı, Veli ve Öğrenciler tarafından kullanılan sistem ise optik formlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Sistemin kurum içinde elektronik ortamda gerçekleştirilmesinin birinci ana nedeni gizliliğin temin edilmesi ikinci ana nedeni ise kağıt israfını engellemektir.

Performans sisteminin kullanımı için sistemde değerlendirici olarak yer alan tüm çalışanların kendilerine özel "Kullanıcı Adı" ve "Şifresi" bulunmaktadır. Değerlendirme sayfasına girebilmek için çalışanların kendi kullanıcı ad ve şifreleri yazmaları gerekmektedir. Böylelikle bir çalışanın bir diğer çalışanın sayfasına erişimi engellenmektedir. Kullanıcı ad ve şifresini yazdıktan sonra açılan sayfada çalışanın değerlendireceği kişilerin isim listesi çıkmakta, her bir ismin üzerine tıklamasıyla da o kişi için değerlendirme sayfası açılmakta ve anket doldurulmaktadır. Anketlerin doldurulması için değerlendiricilere belirli bir zaman

verilmekte ve anketler bu zaman dilimi içerisinde doldurulmaktadır. Kullanılan web tabanlı sistem, değerlendirme süresini kısaltmakta bu durum kurum bazında değerlendirme için kullanılan zamanı daha aza indirmektedir. Kullanılan web tabanlı sistem değerlendirmenin sürekli ve detaylı olarak takip edilmesi sağlamaktadır. Örneğin bir değerlendiricinin verdiği maksimum, minimum ve ortalama puanlar takip edilerek değerlendirici hataları gözlemlenebilmektedir. Ayrıca anketlerin toplanması, dataların bilgisayarlara girilmesi gibi operasyonel yükten kurtulmasını sağlayan sistem verilerin daha sağlıklı analizini sağlayarak çalışanlara daha kısa zamanda geri bildirim yapılmasını da sağlamaktadır.

Veli ve Öğrenci anketleri ise değerlendiricilerin konumu itibarıyla optik formlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Optik formlar bilgisayara tarayıcısı tarafından bilgisayara geçirilmekte, bilgisayara geçirilen her anket için daha sonraki işlemler online sistemde gerçekleştirilmektedir.

4.4.2.5. Anketlerin Analizi ve Geribildirim Raporlarının Oluşturulması

Anketlerin analizleri Orijin Danışmanlık ve Sistem Analiz Birimi Çalışanları tarafından sistemde var olan yazılım çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Fatih Dershanesi performans notunun hesaplanmasında performans puanının harfli nota dönüştürülme aşamasına kadar bağlı değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Performans puanının harf puanına dönüştürüldüğü en son aşamada ise oluşturulan yüzdeler cetveline göre harflendirme yapılmaktadır. Bu sistemin kullanılmasındaki amaç her öğretmenin başarısının diğer tüm öğretmenler ile bağlantılı şekilde değerlendirilmesini sağlamak ve belirli derecelere yönelme olarak adlandırılan değerlendirici hatasının etkilerini azaltmaktır. Bu sistemin uygulamaya konulmasındaki bir diğer etken ise bir çalışanın performansının belirlenimin en iyi yolunun grup ortalamasına göre belirlemek olduğu düşüncesidir. Kurumda kullanılan harf sistemi A, A-, B+, B, B-, C+, C, C-, D+, D ve F olarak belirlenmiş ve harf aralıklarının göstermiş olduğu puan aralıkları her yıl güncellenmektedir.

Değerlendirme anketleri doldurulup analiz aşamasına gelindiğinde ilk yapılan işlem ham puanların değerlendirici bazlı bağlı notlara dönüştürülmesidir. Bağlı not hesabı yapılırken değerlendiricinin yaptığı tüm değerlendirmeler hesaba katılarak işlem yapılmaktadır. Örneğin X şubesinde Şube Müdürün yaptığı tüm değerlendirmeler yani X şubesinde görev alan tüm öğretmenlerinin puanları dikkate alınarak bağlı not

hesaplanmaktadır. Ham başarı puanları belirlendikten sonra grup ortalaması belirlenmektedir. Daha sonra bu gruptaki notların grup ortalamasına göre nasıl bir dağılım gösterdiğini belirlemek için standart sapması hesaplanmaktadır. Standart sapma oranı hesaplandıktan sonra her bir çalışanın 100 üzerinden aldığı ham başarı puanının grup ortalamasından standart sapmanın kaç katı kadar aşağı ve yukarı olduğunu hesaplamak için “z skoru” hesaplanmaktadır. Bu sayede başlangıçta eşdeğer olmayan ham notlar eşdeğer hale getirebilmesi sağlanmakta ve her öğretmenin diğer öğretmenlere göre diğer bir deyişle performansı, matematiksel olarak ifade edilebilmekte ve öğretmenlerin performans notları birbirleri ile kıyaslanabilir bir hale getirilmektedir. Daha sonra elde edilen “z skorları” “t skoruna” dönüştürülmektedir. “z skorlarının” “t skorlarına” dönüştürülmesinin sebebi grup ortalamasının altında yer alan ham puanların negatif değer taşımasıdır.

Her bir öğretmen için değerlendirici bazlı “t skorları” hesaplandıktan sonra performans puanının harfli nota dönüştürülmesi gerçekleştirilir. Örneğin X şubesinde Türkçe branşında görev alan 4 öğretmenin performans değerlendirme puanlarının harfli nota dönüştürülmesi için öncelikle değerlendiricilerin her bir öğretmen için verdikleri performans notları yukarıda sıralanan işlemler doğrultusunda hesaplanmakta daha sonra her değerlendiricinin yetkinlik üzerindeki ağırlıklı yüzdesi oranında yetkinlik puanı hesaplanmaktadır. Yetkinlikler bazında performans puanı hesaplanırken Tablo-3’ te yer alan yüzdeler dikkate alınmaktadır. Aşağıdaki tabloda örnek olarak X şubesinde Türkçe branşında görev alan 4 öğretmenin akademik beceriler alanındaki puanı hesaplanmıştır.

Tablo 6: X Şubesi Türkçe Branşında Görev Alan Öğretmenlerin Akademik Beceriler Yetkinliği Performans Puanları

AKADEMİK BECERİLER					
	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Yetkinlik Üzerindeki Ağırlık Yüzdesi
Şube Müdürü	49,1	61,02	56,26	39,56	10%
Zümre Başkanı	47,24	47,24	47,24	33,64	40%
Bilim Sınavı Sonucu	92	98	97	86,5	40%
Veli Öğrenci Anketi	49,50	50,58	60,95	48,45	10%
Akademik Beceriler Performans Puanı	65,55	69,25	69,41	56,85	

Tablo-3'ten yararlanılarak hesaplanan diğer yetkinlik bazlı performans notları ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 7: X Şubesi Türkçe Branşında Görev Alan Öğretmenlerin Yetkinlik Bazlı Performans Puanları

	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Performans Puanı Üzerindeki Ağırlık Yüzdesi
Akademik Beceriler	65,55	69,25	69,41	56,85	25%
Danışmanlık Hizmetleri	63,69	56,04	60,41	59,89	25%
Sorumluluk	63,47	64,38	54,03	52,64	20%
İletişim	59,50	63,85	63,19	56,41	15%
İşletmeye Katkı	59,75	48,00	43,58	64,44	15%
Toplam Performans Puanı	62,88	60,97	59,27	57,84	

Elde edilen bu puanlar son aşamada belirlenen yüzdeler cetveline göre harflendirilmektedir. Yüzdeler cetveli tüm değerlendirilenlerin puanlarının yüzderank hesabı sonrası oluşturulmakta ve her yıl güncellenmektedir. (EK-9)

Tablo 8: X Şubesi Türkçe Branşında Görev Alan Öğretmenlerin Harf Esasına Göre Performans Notları

	Akademik Beceriler		Danışmanlık Hizmetleri		Sorumluluk		İletişim		İşletmeye Katkı		Performans Notu	
	Yüzdeler Dilim	Performans Notu	Yüzdeler Dilim	Performans Notu	Yüzdeler Dilim	Performans Notu	Yüzdeler Dilim	Performans Notu	Yüzdeler Dilim	Performans Notu	Yüzdeler Dilim	Performans Notu
Ö1	38%	C+	58%	B	59%	B	25%	C	85%	A-	52%	B-
Ö2	58%	B	6%	D+	64%	B	50%	B-	38%	C+	44%	B-
Ö3	67%	B	28%	C	15%	C-	46%	B-	25%	C+	35%	C+
Ö4	12%	C-	24%	C	11%	D+	12%	C-	96%	A	17%	C-

Fatih Dershanesinde öğretmen yetkinlikleri esas alınarak tasarlanmış olan tüm öğretmenlerin görev tanımı içerisinde yer alan 5 temel yetkinlikle ilgili, tüm değerlendiricilerden alınan verilerin belirlenen oranlarda hesaplanması sonucu elde edilen geribildirim raporları yetkinlikler bazında kişiye özel olarak hazırlanmaktadır.

Geribildirim raporunda kişinin birinci dönem performans notu, ikinci dönem performans notu, yetkinlikler bazında aldığı puan ve yorumları ayrıca her bir yetkinliğin performans notu üzerindeki ağırlıklarını hatırlatmak amacıyla grafikler bulunmaktadır. Rapor yetkinlikler bazında oluşturulduğu için değerlendirici gruplarından aldıkları puanlar çalışan ile paylaşılmamaktadır. Raporlar olabildiğince açık ve anlaşılır şekilde hazırlanmaktadır.

4.4.2.6. Geribildirim Raporlarının Çalışana Sunulması ve Gelişim Toplantıları

Geribildirim raporları çalışana her yıl yılda iki kez yapılan değerlendirme sonrası Şube Müdürü ile yaptığı yüz yüze görüşmede sunulmaktadır. Rapor sunulmadan önce Öğretmen ile yapılan bu görüşmede öncelikle öğretmenden değerlendirme istenmektedir. Yapılan bu toplantıların ana amacı öğretmenin zayıf yönlerinin güçlendirilmesi, güçlü yönlerinin ise ödüllendirilmesidir. Görüşmelerin mümkün olduğu kadar samimi ve iletişime açık bir ortamda geçmesi için çaba gösterilmektedir. Bu toplantılarda asıl önemli olan bir diğer husus ise görüş birliği ilkesidir. Bu ilkeye göre öğretmen yapılan değerlendirmeleri kabul etmeme hakkına sahiptir, bu durumda öğretmene hakeme başvurma hakkı tanınmış ve böylece karşılıklı mutabakata sağlanması amaçlanmıştır. Hakeme yapılan başvurularda geribildirim toplantıları hakemli yapılmaktadır. Hakem kurulunda Zümre Başkanları ve Bölüm Başkanları bulunmaktadır. Güçlü yönlerin takdir edildiği, gelişime açık yönlerinin geliştirilmesi için gelişim planlarının oluşturulduğu bu görüşmede daha önceki değerlendirme dönemlerinin sonuçları da karşılaştırılmakta nasıl bir değişim olduğu izlenmektedir.

4.4.2.7. Sonuçların Kurum Tarafından Kullanımı

Fatih Dershanesinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı ilk alan ücret yönetimidir. Kurumda ücret artışları standart zam artı performans zammı olarak belirlenmiştir. Kurumda ücret zammı yılda bir kez yapılmakta olup, her yıl kurum tarafından her performans puanı için belirlenen performans zammına göre öğretmenlere standart zamma artı zam yapılmaktadır. Böylece performans değerlendirme sistemi ile çalışan motivasyonu arasında bağ kurularak başarının ödüllendirilmesi amaçlanmıştır.

Kurumda performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı bir diğer alan ise eğitim ve geliştirme süreçleridir. Özellikle teknik anlamda her hafta yapılan zümre

toplantılarında öğretmenlerin akademik beceri yetkinlikleri artırılması hedeflenmektedir. Ayrıca “Öğretmen Gelişim Eğitimleri” olarak adlandırılan formasyon ve danışmanlık çalışmaları alanında eğitimler verilmektedir. Gruplar şeklinde verilen bu eğitimlerin gelecek yıllara kişiye özel olarak planlanması hedeflenmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı bir diğer alan ise sözleşme yenileme kararının verilmesidir. Kurum tarafından öğretmenin gelişimi ve kuruma kazandırılması adına yapılması planlanan her türlü çaba ve çalışmaya rağmen gelişme göstermeyen çalışan hakkında sözleşme yenilememe kararı verilmektedir.

4.4.2.8. Uygulamaya Yönelik Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme sistemi geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek, çalışan gelişimi ve dolayısıyla işletme performansına katkı sağlayabilecek bir sistemdir. Sistem diğer yöntemlere göre daha adil ve daha objektif bir performans değerlendirme sistemi oluşturma potansiyeline sahiptir. Sadece çalışanların performansı hakkında bilgi vermekle kalmayıp performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunan 360 derece performans değerlendirme sistemi, doğru ve etkin bir şekilde tasarlandığında insan kaynakları yönetiminin ihtiyacı olan sürekli ve doğru bilginin kaynağını oluşturur.

Sağladığı yaralardan faydalanabilmek üzere çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Eğitim sektörü, 360 derece performans değerlendirme sisteminin en yaygın olarak kullanıldığı sektörlerden biridir. Eğitim sektöründe 360 derece performans değerlendirme sistemi genel olarak öğrencilere nitelikli bir eğitim sağlamak, öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin gelişimini sağlamak, işletmenin amaçları ve öğretmenlerin mesleki hedef ve beklentilerine ilişkin iki yönlü bir iletişim ortamı oluşturmak ve yüksek performansı takdir ederek ödüllendirilmelerinde verilecek kararları destekleyecek güvenilir ve objektif bilgiler sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Aşağıda yapılan uygulama sonrası işletmede karşılaşılabilecek olası problemlerin çözülebilmesi için öneriler sunulmuştur.

- 360 derece geribildirim sisteminin işletmelerde sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için en önemli olan ilk koşul işletmenin uygulamaya hazır olup olmadığının tespitidir. Bunun içinde sistem ilk olarak belirlenen bir şubede (sistemi kabul edebilirliği en yüksek şube) pilot uygulama yapılmalıdır.
- Sisteme geçiş sürecinde tüm değerlendiricilerin değil örneğin sadece ast ve üstlerin yer aldığı iki değerlendiricili sistemler kullanılabilir
- 360 derece performans değerlendirme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği bir süreçtir, bu yüzden uygulanan sistemde kişinin yaptığı özdeğerlendirme de sisteme puan olarak yansımalıdır. Aksi takdirde çalışanın sisteme olan güveni azalabilir.
- 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel amacının performans değerlendirme olmayıp kişiye farklı kaynaklardan geribildirim vererek kişisel gelişimi sağlamaya yardımcı bir sistem olarak nitelendirilmelidir.
- Çoklu veri kaynaklarından biri olan öğrencilerin tam bir yetişkin olmamaları sonucunda öğretmenin niteliğini belirlemede tam anlamıyla başarılı olamayabilirler. Bu durum öğretmenin öğrenci anketlerine güvenini zedeleyebilir. Bu nedenle anketler büyük bir titizlikle hazırlanmalı ve öğrencilerin yaş grupları göz önünde tutularak farklı grupta anketler oluşturulmalıdır.
- Geribildirim raporları daha detaylı olarak hazırlanmalıdır. Sadece yetkinlik bazında aldığı puanlar değil güçlü ve gelişmeye açık olan yanlarına işaret ederek yorumlar yazılmalıdır.
- Değerlendirme sonucu ortaya çıkan geribildirimlerin çalışana sunumundan sonra kişisel gelişimi sağlamak için davranışsal değişim teşvik edilmeli ve bunun sağlanması için kişiye özgü aksiyon planının oluşturulması için yardımcı olunmalıdır.
- Sistem uygulamaya konulduğunda ücret yönetimi ile direk bağlantı kurulmamalı kazanılan tecrübe çerçevesinde bu sistemler

bağlanmalıdır. Ayrıca performans notu direkt maaşa değil prime bağlı sistem olarak uygulanmalıdır. Çünkü direkt maaşa bağlanan sistem nedeniyle zamanla çalışanlar arasında ücret farklı büyüyerek içinden çıkılmaz bir duruma gelebilir.

- Her ne kadar sistemin ilk tasarım aşamasında öğretmenlerinde yer aldığı bir ekip oluşturulsa da sistemin geliştirilmesi için kurulan ekipte de öğretmenlerin yer alması gerekir.

5. SONUÇ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak giderek artan yoğun rekabetin insan kaynağının önemini ön plana çıkardığı, entelektüel bilginin sermaye olarak görüldüğü günümüzde işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri sadece teknolojiye değil, sahip oldukları insan kaynaklarına daha çok önem vermelerini gerektirmiştir. Çünkü günümüzde işletmelerin verimlilikleri sahip oldukları insan kaynağının verimliliğiyle eşdeğer görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle çalışanların performans değerlendirilmesi hızla önem kazanan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemi çalışanın performansın sadece amiri tarafından tek boyutlu olarak ele alındığı bir süreçtir. Değerlendiricinin değer yargılarının devreye girdiği, açıklık, güvenilirlik, objektiflik gibi tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla geliştirilen 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın performansının, iş arkadaşları, yöneticileri, astları ve müşterilerinden alınan bilgilere dayanan bir performans değerlendirme sürecidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel amacı, performans değerlendirmenin ötesinde kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır.

Örgüt stratejilerinin, bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesi yoluyla başarıya ulaşmasını destekleyen bir yönetim süreci olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik kapsamlı ve objektif bir geri besleme sağlayarak, kişisel gelişimin ve takım çalışmasının gerçekleşmesi için ortam sağlar. Oluşan takımlarda işbirliğinin ve güvenin artması, ortak çözümler üretebilmeleri, kişilerin birbirleri ile daha açık iletişim kurmalarıyla birlikte, birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini açıkça birbirleriyle paylaştıklarında hep birlikte ve aktif olarak bu zayıf noktaları iyileştirmeye, güçlü yönleri ise kuruma yaratacağı faydaya, katma değere odaklanırlar. Tüm bunlarla birlikte çok sayıda değerlendiricinin katılımın sağlanarak öznelğin azaldığı, çalışanların yeteneklerinin belirlenebildiği, kişisel ve kurumsal gelişim ihtiyaçlarının belirlendiği bir süreçtir.

360 derece performans değerlendirme işletmeye sağladığı bir çok yararına karşın uygulamada birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Her sistem gibi 360 derece performans değerlendirme sisteminden de beklenen yararı sağlamak için yerine getirilmesi gereken bazı koşullar vardır. Bu koşulları kısaca sıralayacak olursak; çalışanlar iyi eğitilmeli ve motive edilmeli, yönetim desteği sağlanmalı, sistemin uygulanabilirliğine en uygun olduğu dşnlen departmanda pilot uygulamalar yapılmalı, iyi araştırılmış ve yapılandırılmış unsurlara yer verilmeli ve birbirleriyle ilişkilendirilmeli, etkin ve yeterli iletişim sağlanmalı, geribildirimler zamanında ve seviyeye uygun bir şekilde verilmelidir.

Hatalı bir şekilde uygulamaya konulan 360 derece performans değerlendirme sistemi işletmede güvensizlik ortamının oluşmasına, gruplaşmalara ve motivasyon kaybına sebep olabilir.

Sürekli gelişerek başarıyı hedefleyen ve rakiplerine göre fark yaratabilecek olan işletmeler tarafından tercih edilen 360 derece performans değerlendirme sistemi kurulumu ve yürütülmesi aşamasında bahsedilen başarı koşulları konusunda titiz bir çalışmaya gidilirse, işletmeleri başarıya ulaştırabilecek bir sistem olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: MPM Yayınları, 1992.

_____. “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”.
<http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performansyonetimi/performansyonetimi.htm>
[30.01.09].

Aktan, Can. “Düşük Performansın Nedenleri ve Sonuçları”.
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm> [20.12.08].

_____. “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi”.
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>
[23.12.08].

Antonioni, David. “Designing an Effective 360 Degree Appraisal Feedback Process”. **Organizational Dynamics**. v. 25. n. 2 (1996): 24-39

Aytaç, Aygül. “360 Derece Performans Değerleme”. **Bilim ve Akıl Aydınlığında Dergisi**. s.41 (2003). <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>
[19.12.08].

Armstrong, Michael. **Employee Reward**. London: Institute of Personnel and Development, 1996.

_____. **Performance Managment: Key Strategies and Practical Guidelines**. London: Kogan Page Limited, 1994.

Arslan, Akın. “360 Derece Geri Besleme ve Ötesi”.
http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Performans_Yonetimi/360_Derece_Geri_Besleme_ve_Otesi.asp [17.12.08].

Bacal, Robert. **Performance Management**. New York: McGraw Hill, 1998.

Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu. “Performans Değerlemesinin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”. **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.10, s.2 (2003): <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2003-1-7.pdf>
[21.02.09].

Baltaş, Acar. “İK'nın Yeni Oyuncağı: 360 Derece Değerlendirme”.
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2198 [03.02.09].

- Bayram, Levent. “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme”. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der62m3.pdf>, [30.12.08].
- Baştürk, Ceyhan. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. s.28 (2003): 1-24.
- Bee, Roland&Frances. **Yapıcı Geribildirim**. çev. Aksu Bora, Onur Cankoçak. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, 1997.
- Bilgin, Leman, Deniz Kağnoğlu, Deniz Taşçı, H. Zümrüt Tonus. Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Bilmen, Didem. “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998.
- Bracken, D.W, C. W. Timmreck, J.W. Fleenor Ve L. Summers. “360 Feedback From Another Angle”. **Human Resource Management**. v. 40. n. 1 (2001): 3.
- Bulut, Zeki Atıl. “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, **Mevzuat Dergisi**, s. 79, (2004).
- Canman, Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 252, 1993.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits**. Newyork: McGraw-Hill, 1992.
- Coates, Dennis. “Multi- Source Feedback : Seven Recommendations”. **Career Development International**. v.1. n.3 (1996): 35.
- Çalık, Temel. **Performans Yönetimi**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.
- Çoban, Cengiz. “Performans Değerleme ve TSK Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- De Cenzo, David A., Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. New York: John Willey, 1996.
- Deniz, Tuba. “Performans Değerlendirmesi ve İnşaat Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi”. Yüksek Lisans Projesi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Dicle, Ülkü. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, No:43, 1982.
- Doğan, Altan. “Performans Değerlendirme Sistemlerinden 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

- Edwards, Mark R., Ann J. Ewen. "360 Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?". **Career Development International**. v. 1. n.3 (1996): 28-38.
- Erdoğan, Mehmet. "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlanması ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 28, 1991.
- Eroğlu, Ercan, Demer Erden. **Okullarda Performans Yönetimi**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 2006.
- Ezber, Yeşim. "Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.
- Germirli, Nukhet. "Performans Sisteminin Performansı". <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/557-performans-sisteminin-performansi.html> [19.12.08].
- Gravan, Thomas N., Mary Flynn, Michael Morley. "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development". **The Journal Of Management Development**. v.16. (1997): 134-149.
- Heathfield, Susan M. "Beyond Traditional SMART Goals". <http://humanresources.about.com/cs/performance/a/goalsetting.htm> [07.01.09].
- Helvacı, M. Akif. "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi" **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c. 35. s. 1-2. (2002): 155-169.
- Hoffman, Robert. "Ten Reasons You Should Be Using 360 Degree Feedback". **HR Magazine**. v.40.n.4.(1995): http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n4_v40/ai_16792797 [13.01.09].
- Hurley, Simon. "Application Of Team- Based 360 Degree Feedback Systems". **Team Performans Management**. v.4. n.5. (1998): 202-210.
- insankaynaklari.com İçerik Ekibi. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. ed. Figen Tahiroğlu. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- _____. "Performans Değerlendirme Yöntemleri", <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?KayitNo=250&Kwd=PERFORMANS> [13.01.09].
- _____. "360 Derece Geribildirim Sürecini Doğru Kullanmak", <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3344> [21.01.09].

- Karabulut, Bilge. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi”. İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Seminer II Dersi Sunumu. Kocaeli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2002.
- Koabelin, Genene. “Are You Ready For 360”. <http://www.work911.com/performance/particles/360.htm> [09.03.09].
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 10. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2005.
- Köksal, Mustafa. **İşletmelerde Performans Değerlendirme**. İstanbul: Kocaeli Üniversitesi Yayın No:157, 2005.
- Levine, Marcie. “360 Degree Assessments-Where Do I Start?”. <http://www.surveyconnect.com/pdf/360Article.pdf> [11.01.09].
- London, Manuel, Richard W.Beatty. “360 Degree Feedback As A Competitive Advantage”. **Human Resources Management**. v.32. (1993): 353-372.
- McCarthy, Alma M., Thomas N. Gravan. “360 Degrees Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development”. **Journal Of European Industrial Training**. v.25. (2001): 5-54.
- Ölçer, Ferit. “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişim İçin Yeni Bir Araç”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, c.18. (2004): 213-217.
- Örücü, Edip, Mehmet Ali Köseoğlu. “Kamu Çalışanlarının Performans Değerleme Uygulamalarına İlişkin Düşünceleri ve Muğla TEDAŞ Müessese Müdürlüğü Örneği” **Mevzuat Dergisi**, s. 64 (2003).
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Yayınları, 2005.
- Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**. çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Pişkin, Mustafa, Bedri Barası. “360 Derece Performans Değerlendirme Ve Yönetimi”. <http://www.vakifcilik.org/sdetay.asp?catid=7&did=133> [10.03.09].
- Rowland, Kendrith M., Gerald R. Ferris. **Personel Managemnet**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- Saal, Frank E., Patrick A. Knight. **Industrial/ Organizational Psychology; Science and Practice**. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1988.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı**, 2. bs. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2005.
- _____. “360 Derece Performans Değerlendirme”. http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm [19.12.08].

- Savaş, A. Tuğrul. **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**. İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005.
- _____. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005.
- Scarpello, Vida Gulbinas, Jmaes Ledvinka. **Personel /Human Resource Management; Environments and Functions**. Boston: PWS- Kent Publishing Company, 1987.
- Schmel, Robert. **Yönetim Eğitimi Alıştırmaları: Kuramdan Uygulamaya**. çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997.
- Schuller, Randal S., Vondra L. Huber. **Personel and Human Resources Management**. St.Paul: West Publishing Company, 1990.
- Sümer, H. Canan. “Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”. <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/550-performans-degerlendirmesine-tarihsel-bir-bakis-ve-kulturel-bir-yaklasim-i-bolum.html> [07.01.09].
- Turgut, Hakan. “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf> [12.01.09].
- Uğurlu, Oya. “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”. http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf [13.12.08].
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**. No: 262, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1994.
- Uyargil, Cavide, A. Oya Özçelik, Ahmet Cevat Acar, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Lale Tüzüner, Ömer Sadullah, Zeki Adal. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Ügeöz, Perihan. “Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları”. <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d3/M00049.pdf> [21.12.08].
- Velsor, Van, Ellen, Wall Stephen J. “How To Choose A Feedback Instrement”. **Training Magazine**. v. 29. n. 3. (1992): 47-51.
- Yıldız, Gültekin, Özlem Balaban, Serkan Bayraktaroğlu, Yasemin Özdemir. “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış”. **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2007**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007: 560-568.
- Yılmaz, Ferhat, Sinan Ünsar. “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”. **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 9. s. 1. (2007): 36-57.

Werther, Willam B., Keith Davis. **Personel Management and Human Resources**. Newyork: McCraw- Hill, 1985.

Wimer, Scott, Kenneth M. Nowack. "13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback". **Training&Development**. v. 52. n. 5. (1998): 69-79.

Workforce Compensation and Performance Servise, **A Handbook for Measuring Employee Performance**. 2001.

www.library.atilim.edu.tr/tezler/1023307.pdf [03.12.08].

EKLER

EK 1. ŞUBE MÜDÜRÜNÜN ÖĞRETMENİ DEĞERLENDİRME ANKETİ						
SIRA NO	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çoğu Zaman Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
A	AKADEMİK BECERİLER					
A1	Ders Anlatımı ve Sınıf Yönetimi					
1	Ders anlatımı sırasında tahtayı ve diğer görsel materyalleri etkili kullanabilir.					
2	Ders anlatırken sınıf seviyesine uygun farklı yöntemler kullanabilir.					
3	Sınıf hakimiyetini sağlayamaması ders sırasında problemler oluşturur.					
4	Sınıf hakimiyetini sağlamak için olumsuz tutumlar sergiler.					
5	Güncel örneklerle öğrencilerin ilgisini diri tutmayı başarır.					
6	Öğrencinin derse katılımını sağlamak konusunda başarılı değildir.					
A2	Genel Mesleki Beceriler					
7	Şubede yapılan haftalık zümre çalışmalarına aktif olarak katılır ve alınan kararları uygular.					
8	Akademik becerisiyle her sınıf ve düzeyde öğrenci beklentisini karşılayabilir.					
9	Branşı ile ilgili yenilikleri, gelişmeleri takip eder.					
10	Sınav sistemine dair bilgileri, öğrencilerin ihtiyacını karşılayacak düzeyde değildir.					
B	DANIŞMANLIK					
B1	Danışmanlık Sistemi					
1	Danışmanlık yaptığı öğrencilere isimleriyle hitap eder.					
2	Danışmanlık dosyalarını düzenli olarak kullanır.					
3	Danışmanlık görüşmelerini (telefon görüşmesi - yüz yüze görüşme) düzenli yapması için uyarılması gerekmiştir.					

4	Gerektiğinde danışmanlığındaki öğrencilerin başarısı için diğer öğretmenlerle iş birliği yapar						
B2	Veli - Öğrenci Danışmanlığı						
5	Velileriyle düzenli olarak görüşür.						
6	Velileri ilgisizliğinden dolayı şikâyetçidir.						
7	Eğitim programındaki (seminer, sınav ve etüt programı) değişiklik ve gelişmelerden velilerini ve öğrencilerini haberdar eder.						
8	Farklı sosyal aktivitelerle ilgi uyandırır ve katılım sağlar.						
9	Velilerine, öğrenci başarısı hakkında etkili geri bildirimlerde bulunmaz, velilerini sürece dahil edemez.						
10	Öğrencilerinin ödev kontrolünü yapmaz.						
C	İLETİŞİM						
C1	Öğretmenler ve Şube Çalışanlarıyla						
1	Şube içi diyaloglarındaki hitap şekli, iş ortamına uygun değildir.						
2	İş arkadaşlarına gerektiğinde yardımcı olmaya çalışır.						
3	Şube içi iletişim sorunlarında çözümün bir parçasıdır.						
4	Ekip çalışmalarında bütünleyici bir etkiye sahiptir.						
C2	Veli - öğrenci iletişimi						
5	Veli - öğrenci diyaloglarında kurumu zor duruma düşürdüğü olmuştur.						
6	İletişim kabiliyeti ile sorunları yönetime yansıtmadan çözüme ulaşır.						
7	Olumsuz tavırları nedeniyle velilerle sorun yaşar.						
8	Öğrencileriyle iletişiminde seviyeyi koruyabilir.						
9	Tüm öğrenci ve velilerine ayırım yapmadan, eşit ve istenen kalitede hizmet sunabilir.						
10	Ders dışında, öğrencileriyle iletişim kurmaz.						
D	İŞLETMEYE KATKI						
1	Kayıt çalışmaları ile ilgili yeni fikirler üretir.						
2	Velilerle kurduğu diyalog, farklı öğrencilerin dershaneye kaydını sağlar.						
3	Gerektiğinde dershanemizin ürettiği eğitim hizmetlerini sunabilecek yeterliliktedir.						
4	Kayıt aramalarını isteksizce yapar.						
5	Okul gezilerinde şubemizi temsil edebilecek yeterliliğe sahip değildir.						
6	İşletmeye katkı konusunda arkadaşlarına örnek olur.						

7	Yaptığı kayıt aramalarının geri dönüşümü azdır.						
8	Danışmanlığındaki öğrencilerin kayıt iptalleri konusunda duyarsızdır.						
9	Oluşturduğu memnuniyet işletmeye katkı olarak geri döner.						
10	Kayıt çalışmalarında aktif rol alma konusunda isteklidir.						
E	SORUMLULUK						
1	Verilen görevleri eksiksiz olarak yerine getirir.						
2	Görevlerini zamanında yerine getirir.						
3	Sınav gözetmenliklerinde ihmalleri görülmüştür.						
4	Kılık - kıyafeti ile ilgili uyarılması gerekmiştir.						
5	Derse giriş - çıkışlarda zamanlamaya özen gösterir.						
6	Çalışma saatleri konusunda problem yaşamaz. (Esnek mesai saatlerine uyum sağlayabilir.)						
7	Sorumlulukları yerine getirme konusunda arkadaşlarını teşvik eder.						
8	Nöbetle ilgili sorumluluklarını aksattığı görülmüştür.						
9	Ekstra görevlerde sorumluluk almaktan çekinmez.						
10	Danışmanlığındaki öğrencilerin devamsızlıklarını takip etmez.						

EK 2. ZÜMRE BAŞKANININ ÖĞRETMENİ DEĞERLENDİRME ANKETİ						
SIRA NO	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çoğu Zaman Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
A	AKADEMİK BECERİLER					
A1	Mesleki Beceriler					
1	Hazırladığı çalışmalarla zümreye katkı sağlayabilecek yeterliliğe sahiptir.					
2	Öğretmenimiz, alan başarısı ve becerisi nedeniyle zümre yönetimine karşı şubesini temsil edebilir.					
3	Zümresindeki eleştirdiği eksikliklere çözüm üretebilecek akademik yeterliliğe sahiptir.					
4	Mesleki gelişim olarak fark edilir bir gelişme kat etmemiştir.					
5	Branşındaki yenilikleri ve gelişmeleri takip etmez, paylaşmaz.					
A2	Ders Anlatımı ve Konu Hakimiyeti					
6	Sınıf derecesine ve düzeyine uygun şekilde ders anlatımı yapabilir.					
7	Ders anlatımı için sınıf tahtasını ve gerekli materyalleri etkili kullanabilir.					
8	Derste konudan uzaklaşır.					
9	Öğrencilerin kavrama düzeyini sorularıyla kontrol eder.					
10	Soruların çözümünde akılda kalıcı teknikler kullanabilir.					
11	Gelen sorulara doyurucu cevaplar verebilecek yeterliliktedir.					
12	Branşının müfredatına hakimdir.					
13	Her zaman derse hazırlanarak girer.					
14	Öğrenci seviyesine göre dersin temposunu ayarlamakta zorluk çeker.					
A3	Sınıf Yönetimi					
15	Sınıf içinde genel düzeni sağlayabilir.					
16	Sınıf hakimiyeti konusunda problemler yaşar.					
17	Derste kendini dinletmek konusunda zorluk çeker.					
18	Öğrencinin derse katılımını sağlamak konusunda başarılıdır.					
19	Öğrencinin ders için gerekli araç gereçleri getirip getirmediğinin farkında değildir.					

20	Dersi aktif işlemenin öğrenci için öneminin farkında değildir.							
B	İLETİŞİM							
1	Zümre arkadaşlarıyla uyum içinde çalışır.							
2	İş arkadaşlarıyla iletişimde gerekli seviyeyi korumakta zorluklar yaşar.							
3	Gerekli konularda zümresine yardımcı olur.							
4	Zümre içerisinde yapıcı ve uyumlu bir kişidir.							
5	Şube içinde zümre arkadaşları arasında bütünleyici unsurdur.							
6	Öğrenci ya da velileriyle iletişim konusunda problem yaşadığı görülmüştür.							
7	Eleştiriye açık değildir.							
8	Şube içi diyaloglarındaki hitap şekli iş ortamına uygun değildir.							
9	Öğrencileriyle iletişimde seviyeyi koruyabilir.							
10	Sorunları gerektiğinde zümre başkanına iletir.							
C	SORUMLULUK							
1	Verilen görevleri eksiksiz olarak yerine getirir.							
2	Derse giriş - çıkışlarda zamanlamaya özen göstermez.							
3	Sorumluluklarını yerine getirme konusunda arkadaşlarını teşvik eder.							
4	Kılık - kıyafeti ile ilgili uyarılması gerekmiştir.							
5	Gerektiğinde sorumluluk almaya isteklidir.							
6	Zümre çalışmalarında zamanlamaya özen göstermez.							
7	Sınav sonuç analizlerini inceleyerek öğrenci başarısını artırıcı çalışmalar yapar.							
8	Akademik takvimi doğru şekilde uygulama konusunda özensizdir.							
9	Uygulanacak sınavların sorularını zamanında çözer.							
10	Görevlerini zamanında yerine getirir.							

EK 3. ÖĞRETMENİN ÖĞRETMENİ DEĞERLENDİRME ANKETİ							
SIRA NO	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çoğu Zaman Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
A	İLETİŞİM						
1	Şube içi diyaloglarındaki hitap şekli iş ortamına uygun değildir.						
2	Eleştiriye açıktır.						
3	Öğrenci ya da velileriyle iletişim konusunda problem yaşadığı görülmüştür.						
4	Öğretmen arkadaşlarına gerekli durumlarda yardımcı olmaya çalışır.						
5	Şubede yaşanan sorunlar karşısında yapıcı davranmaz.						
6	Ders dışında öğrencileriyle iletişim kurmaz.						
7	İletişim konusunda öğretmenlik mesleğinin gereklerine sahip bir öğretmendir.						
8	Takım çalışması içinde iletişim kurmakta sorun yaşamaz.						
9	Şikâyetçi tavrıyla takım arkadaşlarını olumsuz etkiler.						
10	İletişim kabiliyeti ile danışmanlığındaki öğrencileri kendisine bağlamıştır.						
B	SORUMLULUK						
1	Görev ve sorumluluk almak konusunda isteklidir.						
2	İşe geliş-gidiş saatlerine uyar.						
3	Derse giriş-çıkış saatlerine özen gösterir.						
4	İşlerini zamanında yetiştiremez.						
5	Esnek çalışma saatleri konusunda uyumu bozan bir tutumu vardır.						
6	Danışmanlık dosyalarını düzenli olarak kullanır.						
7	Uygulanacak sınavların sorularını zamanında çözer.						
8	Ortak kullanım alanlarını özenli kullanmaz						
9	Sınav sonuç analizlerini inceleyerek öğrenci başarısını artırıcı çalışmalar yapar.						
10	Kılık - kıyafeti bakımından kurum standartlarına uygun değildir.						

EK 4. VELİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Şube Kodu :.....
Derslik Kodu:.....

NO	SORULAR	Evet	Bazen/ Kısmen	Hayır
1	Öğrencimizin danışman öğretmeniyle (sınıf öğretmeni) tanışıyoruz.			
2	Danışman öğretmenimiz (sınıf öğretmeni), öğrencim üzerinde etkili bir kişidir.			
3	Öğrencimizin danışman öğretmeni (sınıf öğretmeni) dershaneden verilen ders çalışma kitapçığını takip ediyor.			
4	Öğrencimizin danışman öğretmeni (sınıf öğretmeni), sınav sonuçları hakkında bizi bilgilendiriyor.			
5	Dershanede öğrencimin bilgilerinin, adına düzenlenen bir dosyada tutulduğunu biliyoruz.			
6	Danışman öğretmenimizle (sınıf öğretmeni), öğrencim hakkında rahatlıkla konuşabiliyoruz.			
7	Dershanenin yaptığı çalışmalardan haberdarız.			
8	Danışman öğretmenimizin (sınıf öğretmeni), güler yüzlü olması öğrencileri olumlu etkiliyor.			
9	Danışman öğretmenimize (sınıf öğretmeni) gerektiğinde ulaşabiliyoruz.			
10	Öğrencimiz danışman öğretmenine (sınıf öğretmeni) güveniyor.			
11	Çevremizdekilere dershaneyi tavsiye ederiz.			
12	Danışman öğretmenimizin (sınıf öğretmeni) ilgisi dershaneye ilgili düşüncelerimi olumlu etkiliyor.			
13	Danışman öğretmenimizin (sınıf öğretmeni) olumlu tutumu, öğrencimin dershaneye ilgisini artırdı.			
14	Öğrencimizin başarısı için doğru dershanede olduğunu düşünüyoruz.			
15	Öğrencimizin aldığı eğitimden memnunuz.			
16	Danışman öğretmenimizle (sınıf öğretmeni) düzenli olarak telefonda görüşüyoruz.			
17	Öğrencimizin dershanedeki durumu hakkında, danışman öğretmenimiz (sınıf öğretmeni) ile yüz yüze görüşebiliyoruz.			
18	Öğrencimizin devamsızlığı olduğunda / olursa haberdar ediliyor.			
19	Sınav sistemi hakkında danışman öğretmenimiz (sınıf öğretmeni) tarafından bilgilendiriliyor.			
20	Danışman öğretmenimiz, toplantı ve seminerlerden bizi haberdar ediyor.			
21	Dershanemizin rehber öğretmeniyle tanışıyoruz.			
22	Dershanemizin rehber öğretmenin yaptığı seminerler verimli geçiyor.			
23	Dershanemizin rehber öğretmeni, bizi sınav sistemi ile ilgili bilgilendiriyor.			
24	Dershanemizin rehber öğretmeniyle öğrencim hakkında rahatlıkla konuşabilirim.			
25	Gerektiğinde dershanemizin rehber öğretmenine ulaşabileceğimi biliyorum.			
26	Derslik ve diğer kullanım alanlarını düzenli buluyorum.			
27	Dershane ortamının temiz olduğunu düşünüyorum.			
28	Dershane ortamının güvenilir olduğunu düşünüyorum.			

29	Dershane giriş ve çıkışlarında güvenliğin yeterli olduğunu düşünüyorum.			
30	Bilgi işlem sorumlusu arkadaşımızın hal ve tavırlarını olumlu buluyorum.			
31	Dershane çalışanlarının öğrencilere karşı genel tutumlarını olumlu buluyorum.			
32	Dershanemizin internet sitesinin bölümlerinin kullanışlı olduğunu düşünüyorum.			
33	Aradığım bilgilere dershanemizin internet sitesi sayesinde erişebiliyorum.			
34	Dershanemizin kaynaklarının SBS müfredatına uygun olduğunu düşünüyorum.			
35	Dershane kaynaklarımızın öğrencimizin başarısı için gerekli kalitede hazırlanmış olduğunu düşünüyorum.			
36	Dershanemizin kantin temizliğinin yeterli olduğunu düşünüyorum.			
37	Dershanemizin kantinindeki ürün çeşitliliğini ve fiyatlarını uygun buluyorum.			
38	Dershanemizde uygulanan sınavların sayıca yeterli olduğunu düşünüyorum.			
39	Dershanemizde uygulanan sınavların SBS düzeyinde olduğunu düşünüyorum.			
40	Dershanemizin genel anlamda başarılı ve kaliteli bir kurum olduğunu düşünüyorum.			

<u>DİKKAT!</u> <u>Aşağıdaki ifadeler her bir brans için ayrı ayrı değerlendirilip cevaplanacaktır.</u>		TÜRKÇE				MATEMATİK				FEN VE TEKNOLOJİ				SOSYAL BİLİMLER				İNGİLİZCE			
NO	SORULAR	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır		
1	Öğrencimiz, öğretmeninin ders anlatımından memnun olduğunu söylüyor.																				
2	Öğrencimizin okul başarısının artmasında, öğretmeninin katkısı vardır.																				
3	Öğretmenimiz, öğrencimizin bu derse olan ilgisini artırdı.																				
4	Öğretmenimiz dersiyle ilgili öğrencimizin daha başarılı olması için onu yönlendirir.																				
5	Öğretmenimizin dersiyle ilgili sınıf başarısını arttırmak için ders içi ek çalışmalar yaptığını biliyoruz.																				

EK 5. VELİ TELEFON ANKETİ

NO	DANIŞMANLIK TELEFON ARAMASI İFADELERİ	Sorular için açıklamalar kısmında yer alanlar dışında skaladaki puanlar kullanılmayacaktır. 0 - 6 puan yazan sorularda değerlendirici kanaatine göre 0'dan 6'ya kadar değerlendirme yapılacaktır.
1	Öğrencinizin dersanedeki durumuyla ilgili kimden bilgi alıyorsunuz? Danışman öğretmeninizle tanıştınız mı?	(Velimiz net olarak tanıyorsa 6 Puan, eğer tanıyorsa ama ismini hatırlamakta zorlanıyorsa 3 puan, hiç tanımiyorsa 0 puan)
2	Öğrencinizin sınav sonuçlarından düzenli olarak haberdar oluyor musunuz?	0 - 6 PUAN
3	Öğrencinizin sınav sonuçlarıyla ilgili danışman öğretmeninizle yaptığınız değerlendirmeleri yeterli buluyor musunuz?	0 - 6 PUAN
4	Öğrencinizin "Ders Çalışma Programı'nın Programlı Yolu" kitapçığı danışman öğretmeni tarafından düzenli olarak takip ediyor mu?	(Eğer velimiz net olarak takip edildiğini söylüyorsa 6 puan, eğer takip eiliyorsa ama velimiz bunu yeterli bulmuyorsa 3 puan (yeterli takip düzeyi 15 günlük periyotlardır.), eğer takip edilmiyorsa 0 puan)
5	Danışman öğretmeninizle öğrenciniz arasındaki iletişimi yeterli buluyor musunuz?	0-6 PUAN
6	Danışman öğretmeninizle öğrenciniz hakkında özel durumlar dahil rahatlıkla konuşabiliyor musunuz?	(Evetse 6 puan, bazı çekinceler varsa 3 puan hayırsa 0 puan)
7	Dersanemizi çevrenizdeki ailelere tavsiye eder misiniz?	(Evetse 6 puan, tereddütler varsa 3 puan, hayırsa 0 puan)
8	Danışman öğretmeninizin öğrencinizin derslere olan ilgisini artırdığını düşünüyor musunuz?	0 - 6 PUAN
9	Şubenizde düzenlenen aktivitelerden (toplantı, seminer) haberdar olabiliyor musunuz?	(Evetse 6 puan, zaman zaman aksaklıklar oluyorsa 3 puan, hayırsa 0 puan)
10	Sınav sistemindeki gelişmelerle ilgili danışman öğretmeniniz tarafından yeterli şekilde bilgilendiriliyor musunuz?	(Evetse 6 puan, zaman zaman aksaklıklar oluyorsa 3 puan, hayırsa 0 puan)

EK 6. ÖĞRENCİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Şube Kodu :.....				
Derslik Kodu:.....				
NO	SORULAR	Evet	Bazen/ Kısmen	Hayır
1	Danışman öğretmenimle (sınıf öğretmeni) tanışıyorum.			
2	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) sınav sonuçlarımı takip ediyor.			
3	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) dershaneden verilen ders çalışma kitapçığına takip ediyor.			
4	Danışman öğretmenimiz (sınıf öğretmeni) farklı sosyal aktiviteler yapıyor.			
5	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) sınav sonuçlarım hakkında beni motive ediyor.			
6	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) bana ismimle hitap ediyor.			
7	Danışman öğretmenimle (sınıf öğretmeni) rahatlıkla konuşabiliyorum.			
8	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) bana güler yüzlü ve hoşgörülü davranıyor.			
9	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) gerektiğinde bana zaman ayırır.			
10	Danışman öğretmenimle (sınıf öğretmeni) sıkıntılarımı paylaşabilirim.			
11	Arkadaşlarıma dershaneyi tavsiye edebilirim.			
12	Dershaneyi sevmemin nedenlerinden biri danışman öğretmenimdir. (sınıf öğretmeni)			
13	Okul ve ders başarımla ilgili danışman öğretmenimin (sınıf öğretmeni) fikirleri benim için önemlidir.			
14	Danışman öğretmenimin (sınıf öğretmeni) ilgisi başarımla artırdı.			
15	Sınav başarımla ilgili doğru dershanede olduğumu düşünüyorum.			
16	Danışman öğretmenimin (sınıf öğretmeni) ders durumumla ilgili aileme görüştüğünü biliyorum.			
17	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) sınav sonuç karnelerimi düzenli olarak bana ya da aileme ulaştırıyor.			
18	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) internet sitemiz hakkında beni bilgilendiriyor.			
19	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) devamsızlık yaptığımda ailemi bilgilendiriyor.			
20	Danışman öğretmenim (sınıf öğretmeni) aileme düzenli olarak görüşüyor.			
21	Dershanemizin rehber öğretmenleriyle tanışıyorum.			
22	Dershanemizin rehber öğretmenin yaptığı seminerler verimli geçiyor.			
23	Dershanemizin rehber öğretmeni beni sınav sistemi ile ilgili bilgilendiriyor.			
24	Dershanemizin rehber öğretmeni ile rahatlıkla konuşabilirim			
25	Rehberlik panolarının verimli olduğunu düşünüyorum.			
26	Ailem rehberlik seminerlerine katılıyor.			
27	Dershanemizin rehber öğretmeni içten yaklaşımıyla bizi motive ediyor.			
28	Dershanemizin rehber öğretmenine güveniyorum.			

29	Dershanemizin rehber öğretmeni sosyal aktiviteler düzenler.			
30	Dershanemizin rehber öğretmeni tarafından, gerektiğinde, ders çalışma ve test teknikleri konusunda bilgilendiriliyorum.			

<u>DİKKAT!</u> <u>Aşağıdaki ifadeler her bir brans için ayrı ayrı değerlendirilip cevaplanacaktır.</u>		TÜRKÇE			MATEMATİK			FEN VE TEKNOLOJİ			SOSYAL BİLİMLER			İNGİLİZCE		
NO	SORULAR	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır	Evet	Bazen/ Kismen	Hayır
1	Öğretmenimin ders anlatımından memnunum.															
2	Derslerde, anlamadığım konuları öğretmenime sorabiliyorum.															
3	Sınavda yanlış yanıtladığımız soruları öğretmenimizle değerlendirebiliyoruz.															
4	Öğretmenimiz, dersi daha iyi anlamamız için akılda kalıcı örnekler veriyor.															
5	Öğretmenimiz, sınıf tahtasını ve diğer araç - gereçleri kullanıyor.															
6	Öğretmenim, öğretmen zili çaldığında sınıfta oluyor.															
7	Öğretmenimin okul başarımın artmasında katkısı vardır.															
8	Öğretmenim sınıfta sessizlik düzeni sağlayabiliyor.															
9	Öğretmenimiz dersiyle ilgili daha başarılı olmamız için bizi yönlendirir.															
10	Öğretmenimiz dersiyle ilgili sınıf başarımızı artırmak için çaba gösteriyor.															

EK 7. ŞUBE MÜDÜRÜ REHBER ÖĞRETMEN DEĞERLENDİRME ANKETİ

SIRA NO	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ						
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çoğu Zaman Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
A	AKADEMİK BECERİLER						
A1	Özel Mesleki Beceriler						
1	Seminerleri için gerekli düzeneği oluşturabilecek teknik bilgisi yeterli değildir.						
2	Seminerlerinde projeksiyon ve bilgisayar kullanımı yeterlidir.						
3	Dinleyici üzerinde etki oluşturarak, sunum boyunca kendini dinletir.						
4	Kuruma ait envanter ve anketleri okullarda tanıtacak yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.						
A2	Genel Mesleki Beceriler						
5	Her seviyeden veli ve öğrencinin sınav sistemi hakkındaki ihtiyacını karşılayabilir.						
6	Öğrencilerin gelişim süreçleri ve psikolojileri ile ilgili yeterli birikime sahiptir.						
7	Öğretim yılı boyunca, rehber öğretmen olarak farkedilir bir ilerleme göstermemiştir.						
8	Eğitim toplantılarında farkedilir derecede etki sahibidir.						
9	Kendisine yönlendirilen öğrencilere yardımcı olabilecek akademik beceriye sahiptir.						
10	Öğrencilerinin ders başarılarını artırmak için ek çalışmalar önerir.						
A3	Kurum ve Sınav Sistemi İle İlgili						
11	Sınav sistemiyle ilgili bilgileri yeterli düzeydedir.						
12	Sınav sistemindeki gelişmeler hakkında danışman öğretmenleri zamanında haberdar etmez.						
13	Kurum rehberlik çalışmalarında etkin ve aktif olarak görev alır.						
B	İLETİŞİM						
B1	Öğretmenler ve Şube Çalışanlarıyla						
1	Şube içi diyaloglarındaki hitap şekli iş ortamına uygun değildir.						
2	Öğretmen arkadaşlarına her konuda yardımcı olmaya çalışır.						
3	Şube içi iletişim sorunlarında çözüm odaklı davranır.						
4	Ekip çalışmalarında bütünleyici bir etkisi yoktur.						
5	Şube yöneticisi ile her konuda yeterli iletişimi kurar.						

6	İletişim becerileri ile diğer personele örnek olur.						
7	Gerektiğinde iş arkadaşlarına yardımcı olur.						
B2	Veli-öğrenci iletişimi						
8	Veli - öğrenci diyaloglarında kurumu zor duruma düşürdüğü olmuştur.						
9	İletişim kabiliyeti ile sorunları yönetime yansıtmadan çözüme ulaşırabilir.						
10	Olumsuz tavırları nedeniyle velilerle sorun yaşadığı olmuştur.						
11	Öğrencileriyle iletişiminde seviyesini koruyabilir.						
12	Tüm öğrenci ve velilerine ayırım yapmadan, eşit ve istenen kalitede hizmet sunabilir.						
C	İŞLETMEYE KATKI						
1	Danışmanlık sisteminin uygulanmasında öğretmen arkadaşlarına yeterli desteği sağlar.						
2	Kayıt çalışmaları ile ilgili yeni fikirler üretir.						
3	Velilerle kurduğu diyalog yeni öğrencilerin dershaneye kaydını sağlar.						
4	Dershanemizin ürettiği eğitim hizmetlerini sunabilecek yeterliliktedir.						
5	Okul gezilerinde şubemizi temsil edebilecek yeterliliğe sahip değildir.						
6	Okullarda yapılan çalışmalarda etkin rol alarak, işletmeye katkı sağlar.						
7	İşletmeye katkı konusunda arkadaşlarına örnek olacak çalışmalar yapmaz.						
8	Yaptığı kayıt aramalarının geri dönüşümü azdır.						
9	Veli ve öğrencilerimiz üzerinde oluşturduğu memnuniyet işletmeye katkı olarak geri döner.						
10	Kayıt çalışmalarında aktif rol alma konusunda istekli değildir.						
11	Kayıt iptali ile ilgili öğrenci ve velileri gerektiğinde ikna edebilir.						
D	SORUMLULUK						
1	Verilen görevleri eksiksiz olarak yerine getirir.						
2	Görevlerini zamanında yerine getirir.						
3	Sınavların organizasyonunda etkin rol almaktan kaçır. (Kitapçıklar, gözetmenlikler, optik ve karne organizasyonu v.s.)						
4	Sınav analizlerini zamanında öğretmenler odasına asar.						
5	Kılık - kıyafeti ile ilgili uyarılması gerekmiştir.						
6	Şube panolarını işlevsel olarak kullanabilir.						
7	Çalışma saatleri konusunda problem yaşamaz. (Esnek mesai saatlerine uyum sağlayabilir.)						

8	Düzenlediği sosyal aktiviteler öğrencilerini memnun eder.						
9	Seminerleri dershanede ve çevre okullarda uygulamakta aksaklık yaşar.						
10	Şube müdürünün yaptığı toplantılarda aktif rol almaz.						
11	Zümre toplantılarında alınan kararları şube müdürüyle paylaşır.						
12	Seminer, envanter - anket uygulamalarında akademik takvimi düzenli bir şekilde takip eder.						
13	Şubeye gelen afiş, broşür ve dergi gibi tüm tanıtım kaynaklarını güncel ve güzel bir şekilde lobide olmasını sağlar						
14	Sınav sistemine dair güncel bilgileri pano ve duyurularla şube öğrencileriyle paylaşır.						

EK 8. ZÜMRE BAŞKANI REHBER ÖĞRETMEN DEĞERLENDİRME ANKETİ

SIRA NO	DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çoğu Zaman Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
A	AKADEMİK BECERİLER						
A1	Zümreye Katkı						
1	Haftalık zümre toplantılarına hazırlıklı gelir.						
2	Zümre çalışmalarında görev almakta isteksizdir.						
3	Rehberlik zümresi için yeni fikirler ve projeler üretmiştir.						
4	Hazırladığı çalışmalar kurum standartlarına uygundur.						
5	Çalışmalardaki eksiklikleri farkederek yeni fikirler ortaya koyabilir.						
6	Hazırladığı işlerin zamanlamasına özen gösterir.						
7	Branşındaki yenilikleri ve gelişmeleri zümre gündemine dahil eder.						
A2	Mesleki Beceriler						
8	OGES süreci ile ilgili eksiksiz bilgiye sahiptir.						
9	Gelişim psikolojisi alanında yeterli bilgiye sahip değildir.						
10	Zümredeki arkadaşlarına yardımcı olacak düzeyde sınav sistemi bilgisine sahiptir.						
11	Öğrenme psikolojisi alanında yeterli bilgiye sahiptir.						
12	Rehberlik servisinde OGES ile ilgili tüm gelişmeleri ilk anda öğrenir.						
13	Yeterli düzeyde bilgisayar kullanamaz.						
14	Sunum, seminer, görsel araçların hazırlanması ile ilgili yeterli teknik bilgiye sahip değildir.						
15	PDR alanında kendini geliştirmiş bir rehber öğretmendir.						
16	Seminer esnasında salon hakimiyetini rahatça sağlar.						
17	Şube içi ve şube dışı sunum veya etkinliklerde kurumumuzu temsil edebilecek yeterliliktedir.						
18	Güvenli duruşu ve konuşması ile rehberlik servisindeki arkadaşlarına örnek olur.						
19	Karşılaştığı durumlara yönelik etkin ve hızlı çözümler üretebilir.						

20	Öğretim yılı boyunca, rehber öğretmen olarak farkedilir bir ilerleme göstermiştir.						
B	İLETİŞİM						
1	Şube ve zümre gelişmeleriyle ilgili zümre başkanını haberdar eder.						
2	Zümredeki arkadaşlarına ve zümre başkanına hitap şekli uygun değildir.						
3	Sıcak yaklaşımı sayesinde öğrencilerin rahatlıkla bilgisine başvurabildiği bir öğretmendir.						
4	Şube müdürü ve zümre başkanı arasındaki iletişimi sağlamakta sıkıntı yaşar.						
5	Şube içinde ekip ruhunu oluşturan bir iletişim yeteneği sergiler.						
6	Şube yönetimi ile öğretmenler arasındaki iletişimde etkindir.						
7	Öğrenci veli iletişimiyle ilgili sıkıntı yaşadığı görülmüştür.						
8	Eleştiriye açık değildir.						
9	Ekip arkadaşlarıyla eşit mesafede iyi iletişim kurabilir.						
10	Olumlu iletişim becerisiyle zümreye pozitif enerji katar.						
C	SORUMLULUK						
1	Verilen görevleri eksiksiz olarak yerine getirir.						
2	Panoları güncel ve ilgi çekicidir.						
3	Şubedeki fiziksel eksiklikler konusunda duyarlıdır.						
4	Kılık - kıyafeti ile ilgili uyarılması gerekmiştir.						
5	Sosyal aktivite ve büyük organizasyonlarda rahatlıkla görev alabilir.						
6	Zümre çalışmalarında zamanlamaya özen göstermez.						
7	Sınav sonuç analizlerini her sınav sonrası öğretmenlere aktarır.						
8	Seminer hazırlık aşamasında üzerine düşen görevi aksattığı olmuştur.						
9	Aylık rapor ve seminer planları konusunda hassas davranmaz.						
10	Zümresi ile ilgili ek sorumluluklar almaktan kaçınmaz.						

EK 9. YÜZDELİK DİLİMLER CETVELİ

Sıra	Yüzdellik Dilim	Harf	Harf Sayısı (Kategori İçi)	(Sıra/Derece)	Sıra	Yüzdellik Dilim	Harf	Harf Sayısı (Kategori İçi)	(Sıra/Derece)
1	0,00%	F	1	(2 / 1)	52	51,00%	B-	8	(14 / 8)
2	1,00%	F	2	(2 / 2)	53	52,00%	B-	9	(14 / 9)
3	2,00%	D	1	(4 / 1)	54	53,00%	B-	10	(14 / 10)
4	3,00%	D	2	(4 / 2)	55	54,00%	B-	11	(14 / 11)
5	4,00%	D	3	(4 / 3)	56	55,00%	B-	12	(14 / 12)
6	5,00%	D	4	(4 / 4)	57	56,00%	B-	13	(14 / 13)
7	6,00%	D+	1	(6 / 1)	58	57,00%	B-	14	(14 / 14)
8	7,00%	D+	2	(6 / 2)	59	58,00%	B	1	(15 / 1)
9	8,00%	D+	3	(6 / 3)	60	59,00%	B	2	(15 / 2)
10	9,00%	D+	4	(6 / 4)	61	60,00%	B	3	(15 / 3)
11	10,00%	D+	5	(6 / 5)	62	61,00%	B	4	(15 / 4)
12	11,00%	D+	6	(6 / 6)	63	62,00%	B	5	(15 / 5)
13	12,00%	C-	1	(8 / 1)	64	63,00%	B	6	(15 / 6)
14	13,00%	C-	2	(8 / 2)	65	64,00%	B	7	(15 / 7)
15	14,00%	C-	3	(8 / 3)	66	65,00%	B	8	(15 / 8)
16	15,00%	C-	4	(8 / 4)	67	66,00%	B	9	(15 / 9)
17	16,00%	C-	5	(8 / 5)	68	67,00%	B	10	(15 / 10)
18	17,00%	C-	6	(8 / 6)	69	68,00%	B	11	(15 / 11)
19	18,00%	C-	7	(8 / 7)	70	69,00%	B	12	(15 / 12)
20	19,00%	C-	8	(8 / 8)	71	70,00%	B	13	(15 / 13)
21	20,00%	C	1	(10 / 1)	72	71,00%	B	14	(15 / 14)
22	21,00%	C	2	(10 / 2)	73	72,00%	B	15	(15 / 15)
23	22,00%	C	3	(10 / 3)	74	73,00%	B+	1	(12 / 1)
24	23,00%	C	4	(10 / 4)	75	74,00%	B+	2	(12 / 2)
25	24,00%	C	5	(10 / 5)	76	75,00%	B+	3	(12 / 3)
26	25,00%	C	6	(10 / 6)	77	76,00%	B+	4	(12 / 4)
27	26,00%	C	7	(10 / 7)	78	77,00%	B+	5	(12 / 5)
28	27,00%	C	8	(10 / 8)	79	78,00%	B+	6	(12 / 6)
29	28,00%	C	9	(10 / 9)	80	79,00%	B+	7	(12 / 7)
30	29,00%	C	10	(10 / 10)	81	80,00%	B+	8	(12 / 8)
31	30,00%	C+	1	(14 / 1)	82	81,00%	B+	9	(12 / 9)
32	31,00%	C+	2	(14 / 2)	83	82,00%	B+	10	(12 / 10)
33	32,00%	C+	3	(14 / 3)	84	83,00%	B+	11	(12 / 11)
34	33,00%	C+	4	(14 / 4)	85	84,00%	B+	12	(12 / 12)
35	34,00%	C+	5	(14 / 5)	86	85,00%	A-	1	(9 / 1)
36	35,00%	C+	6	(14 / 6)	87	86,00%	A-	2	(9 / 2)
37	36,00%	C+	7	(14 / 7)	88	87,00%	A-	3	(9 / 3)
38	37,00%	C+	8	(14 / 8)	89	88,00%	A-	4	(9 / 4)
39	38,00%	C+	9	(14 / 9)	90	89,00%	A-	5	(9 / 5)
40	39,00%	C+	10	(14 / 10)	91	90,00%	A-	6	(9 / 6)
41	40,00%	C+	11	(14 / 11)	92	91,00%	A-	7	(9 / 7)
42	41,00%	C+	12	(14 / 12)	93	92,00%	A-	8	(9 / 8)
43	42,00%	C+	13	(14 / 13)	94	93,00%	A-	9	(9 / 9)
44	43,00%	C+	14	(14 / 14)	95	94,00%	A	1	(7 / 1)
45	44,00%	B-	1	(14 / 1)	96	95,00%	A	2	(7 / 2)
46	45,00%	B-	2	(14 / 2)	97	96,00%	A	3	(7 / 3)
47	46,00%	B-	3	(14 / 3)	98	97,00%	A	4	(7 / 4)
48	47,00%	B-	4	(14 / 4)	99	98,00%	A	5	(7 / 5)
49	48,00%	B-	5	(14 / 5)	100	99,00%	A	6	(7 / 6)
50	49,00%	B-	6	(14 / 6)	101	100,00%	A	7	(7 / 7)
51	50,00%	B-	7	(14 / 7)					

EK 10. GÖRÜŞME ESNASINDA SORULAN SORULAR

A. FİRMAYI TANITICI SORULAR

1. İşletmenin tanıtımı ile sorular;
 - Kuruluş yılı
 - Faaliyet gösterdiği sektör
 - Çalışan sayısı
 - Varsa şube sayısı
 - Vizyon, misyon vb.
2. İK Departmanı çalışan sayısı ve organizasyonu hakkında bilgi verir misiniz?
3. Genel olarak işletmenizdeki İK süreçleri nelerdir? Kısaca açıklar mısınız?

B. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖNCESİ

4. 360 derece performans değerlendirme sisteminden önce kullanılan bir performans değerlendirme sistemi var mıydı? Varsa kısaca tanıtabilir misiz?
5. 360 derece performans değerlendirmeye geçiş nedenleriniz nelerdir?
6. İşletmenin 360 derece performans değerlendirmeye uygunluğu ile ilgili herhangi bir ön çalışma yapıldı mı?
7. Yönetim desteği sağlandı mı?
8. Sistemin kuruluşunda işletme içinde ekipler mi oluşturuldu yoksa danışmanlık hizmeti mi alındı?
9. Sistem tüm işletme mi yoksa belirli pozisyonlar için mi kullanılıyor?

C. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN UYGULANMASI

10. Değerlendirme kriterleri nelerdir? Kriterlerin belirlenme sürecini anlatır mısınız? (danışmanlık hizmetimi, katılımcı bir yaklaşımla mı belirlendi?)
11. Ankette hangi yöntem kullanıldı? (likert 5-7) (değerlendirme skalası)
12. Anketler bilgisayar üzerinde mi kağıt üzerinde mi yapılıyor?
13. Çalışanlara sistemin tanıtımı nasıl yapıldı? (eğitim, oryantasyon programı, kitapçık)
14. Değerlendiriciler nasıl belirlendi?
15. Değerlendirmeler kimler tarafından yapılmaktadır? Gruplar bazında değerlendirici sayısı nedir? Değerlendiricilerin sonuçlar üzerindeki etki yüzdeleri kaçtır?
16. Katılımcılara eğitim verildi mi? Verildiyse eğitimler hangi başlıklarda ve ne şekilde gerçekleştirildi?
17. Değerlendirici hatalarına karşın herhangi bir önlem alındı mı? (eğitim vb.)
18. Karşılaşılan değerlendirme hataları nelerdir?
19. Sisteme geçilmeden önce pilot uygulama yapıldı mı?
20. Uygulama öncesi veya sonrasında herhangi bir dirençle karşılaşıldı mı? Karşılaşıldıysa ne şekilde çözüldü?
21. Yılda kaç kez değerlendirme yapılıyor?
22. Sistemin kuruluşundan bu yana revizyon yapıldı mı?
23. Değerlendirme sonuçları kimler tarafından analiz ediliyor, raporlanıyor?
24. Geribildirimler çalışanlara nasıl sunuluyor?
25. Geribildirim raporları hangi bölümlerden oluşuyor?

D. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

26. Geribildirimler sonrası yapılan koçluk/ rehberlik çalışmaları nelerdir? Koçluk süreci ne şekilde işliyor?
27. Değerlendirme sonuçlarının İK planlaması, eğitim ve kariyer planlama sistemleriyle bağlantısı nedir?
28. Değerlendirme sonuçları planlama, eğitim ve kariyer planlama dışında hangi alanlarda kullanılıyor?
29. Sizce sisteminin avantajları ve dezavantajları nelerdir?
30. Sistemin uygulanişından bu güne değin performans düzeyinde belirgin artışlar yaşandı mı? Örnek verir misiniz?
31. Var olan sistemde geliştirme çalışmaları düşünülüyor mu?

ÖZGEÇMİŞ

ZÜLEYHA BAKAN PABUÇCU

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi : 24. 02. 1983
Doğum Yeri : Balıkesir
Medeni Durum : Evli
Uyruk : T.C.

İş Deneyimleri:

- 12.2005- 06.2008 **Merkez Medya Ltd. Şti.**
İSMEK (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Eğitimi Kursları) /İstanbul
İnsan Kaynakları Departmanı- İnsan Kaynakları Uzmanı
- 08.2004- 04.2005 **DD Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi Ltd Şti./ İstanbul**
Kurumsal İletişim ve Ar&Ge Departmanı- İnsan Kaynakları Asistanı
- 07.2004- 08.2004 **T.C. Vakıfbank T.A.O. / Balıkesir**
Stajyer
- 07.2003- 08.2003 **Biobak Lab. Mal. Tic. A.Ş./ İstanbul**
Stajyer

Eğitim Bilgileri:

- 2006- Devam Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul
- 2001- 2005 Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul
- 1997- 2001 Balıkesir Lisesi (Süper Lise) Sayısal, Balıkesir

Yabancı Dil Bilgisi:

- İngilizce, iyi seviye

Bilgisayar Bilgisi:

- MS Office, iyi seviye

Katılılan Seminerler:

- Yöneticilik ve Liderlik Prof. Dr. Hüner Şencan Mart 2008
- Takım Çalışması Prof. Dr. Tanıl Kılınç Şubat 2008
- Sevgi Pedagojisi Prof. Dr. Hasan Çelikkaya Ocak 2008
- Halkla İlişkiler Prof. Dr. Canan Çetin Mayıs 2006

- Etkin Takım Çalışması Doç. Dr. Turgay Biçer Mart 2006
- Eğitim Yöneticisi Doç. Dr. İrfan Erdoğan Şubat 2006
- Müşteri Memnuniyeti Prof. Dr. Tanıl Kılınç Ekim 2004
- Kurum Kültürü Kemal İmrek Eylül 2004
- Kişisel Gelişim Seminerleri Yıldız Teknik Üniversitesi Mayıs 2003