

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:
İSTANBUL SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ**

Yüksek Lisans Tezi

FAHRİ MAHİR DÜNDAR

İSTANBUL, 2013

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ:
İSTANBUL SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ**

Yüksek Lisans Tezi

FAHRİ MAHİR DÜNDAR

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Tunç BOZBURA

İSTANBUL, 2013

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı: 360⁰ Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü
Öğrencinin Adı Soyadı: Fahri Mahir Dünder
Tez Savunma Tarihi: 16.01.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd.Doç.Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç.Dr. Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Doç.Dr. Tunç BOZBURA

Yrd.Doç.Dr. Ela ÜNLER ÖZ

Öğr.Gör.Dr. Selçuk TUZCUOĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimime başlamamdaki desteklerinden dolayı İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdür Yardımcısı sayın Murat ÖZDAMAR'a , tezin hazırlanması aşamasındaki katkılarından dolayı İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü'nde "360 derece performans yönetimi sistemi" sorumlusu olarak görev yapan sayın Murat AVCIBAŐI'na teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca kendi iş yoğunluğuna rağmen çocuklarımızın da bakım sorumluluğunu daha fazla üstlenen ve bana çalışma imkanı tanıyan sevgili eşim Sevda DÜNDAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Fahri Mahir DÜNDAR

ÖZET

360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE BİR UYGULAMA

ÖRNEĞİ:

İSTANBUL SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ

Fahri Mahir DÜNDAR

İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Tunç BOZBURA

Ocak 2013, 95 Sayfa

Gün geçtikçe gelişen ve değişen örgüt ve iş yapılarında, insan kaynaklarının etkili kullanımı geçmişten bugüne çözüm aranan bir sorun olmuştur. Teknolojinin ve rekabetin hızla artmasıyla insan kaynağı daha önemli bir hale gelmiştir. Örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi için, onlar hakkında kapsamlı ve doğru bilgileri elde etmesi gerekmektedir. Örgütler ellerindeki mevcut insan kaynağını daha iyi tanımalı, eksik yanlarını tespit edebilmeli ve bunları gidermenin yollarını bulmalıdırlar. Bu amaçla son yıllarda çok kaynaklı değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. 360° performans değerlendirme sistemi çok kaynaklı değerlendirme sistemleri içerisinde en popüler olanıdır.

Bu çalışmada bir kamu kuruluşu olan İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde kullanılan 360° performans değerlendirme sistemi ve yazılımı incelenmiştir. Yaklaşık 3750 kişiden oluşan personelin tamamı değerlendirme sistemine kaydedilmiştir. Uygulamanın nasıl yapıldığı detaylı bir şekilde incelenmiş, başarılı ve eksik yönleri tespit edilmeye çalışılmış, öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, 360° Performans Değerlendirme, Geribildirim

ABSTRACT

360° PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM AND AN APPLICATION
EXAMPLE:

SOCIAL SECURITY DIRECTORATE OF ISTANBUL

Fahri Mahir DÜNDAR

Human Resources Management

Thesis Advisor: Assistant Professor, Tunç BOZBURA

January 2013, 95 Pages

Effective use of human resources at continuously growing and changing organizational and business structures, has been a problem which is sought-after a solution from the past till today. Human resources have become much more important by the usage of technology and the rapid increase in competition. Organizations required obtaining comprehensive and accurate information in order to use their human resources in an efficient manner. Organizations should better recognize the human resources available, should be able to identify the missing features and should find ways to resolve them. For this purpose, multi-source assessment systems have been used in recent years. “360° performance evaluation system” is the most popular one among multi-source evaluation systems.

In this study, 360° performance evaluation system and its software is being analysed which has been used Istanbul Provincial Directorate of Social Security Institution which is a public organization. The personnel, approximately consists of 3750 people, were all recorded. In our study it is being examined how the implementation was being done, shortcomings of the systems has been tried to identify and recommendations are being made.

Key Words: Performance, 360° Performance Evaluation, Feedback

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	3
2.1. TEMEL KAVRAM VE TANIMLAR.....	3
2.1.1. Performansın Tanımı ve Niteliği.....	3
2.1.2. Performans Yönetiminin Tanımı ve Niteliği.....	4
2.1.3. Performans Değerlendirme Tanımı ve Niteliği.....	6
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN İLKELERİ VE AMAÇLARI.....	9
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME BİLGİLERİNİN KULLANIM ALANLARI.....	12
2.4.1. Stratejik Planlama.....	13
2.4.2. Personel Planlaması.....	14
2.4.3. Ücret Yönetimi.....	15
2.4.4. Kariyer Geliştirme.....	15
2.4.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	16
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	17
2.5.1. Bireyler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	17
2.5.1.1 Sıralama yöntemi.....	17
2.5.1.1.1 Basit sıralama yöntemi.....	18
2.5.1.1.2 Alternatif sıralama yöntemi.....	19
2.5.1.1.3 Puan verme yöntem.....	20
2.5.1.1.4 İkili karşılaştırma yöntemi.....	20
2.5.1.2. Zorunlu dağılım yöntemi.....	22
2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	23
2.5.2.1. Grafik derecelendirme yöntemi.....	23

2.5.2.2. Kritik olay yöntemi.....	25
2.5.2.3. Kontrol listesi yöntemi.....	26
2.5.2.4. Davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçekleri.....	28
2.5.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	30
2.5.3.1. Doğrudan endeks yöntemi.....	30
2.5.3.2. İş standartları yöntemi.....	30
2.5.3.3. Metin değerlendirmesi yöntemi.....	31
2.5.3.4. Amaçlara (hedeflere) göre yönetim.....	31
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ YARARLARI.....	34
2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA YAŞANILAN SORUNLAR.....	35
3. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	37
3.1. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	37
3.2. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	38
3.3. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI.....	39
3.4.360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ FARKLAR.....	41
3.5. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	42
3.5.1. Hazırlık Aşaması.....	45
3.5.2. Değerleme Yapısının Kurulması.....	47
3.5.2.1. Değerlenecek verilerin içeriğinin belirlenmesi.....	48
3.5.2.2. Performans kriterlerinin belirlenmesi.....	49
3.5.2.3. Veri toplama yöntemleri.....	52
3.5.2.3.1. Anket yöntemi.....	52
3.5.2.3.2. Görüşme yöntemi.....	54
3.5.3. Değerleme Yapan ve Değerlenen Bireylerin Eğitimi.....	54
3.5.4. Geri Bildirim Verilmesi.....	55
3.5.4.1 Geri bildirim verme yöntemleri.....	55
3.5.4.1.1. Birebir toplantı.....	56

3.5.4.1.2. Grup toplantıları.....	56
3.5.4.1.3 Kişisel çalışma.....	56
3.5.4.2. Geri bildirim raporu.....	57
3.6. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI.....	58
3.7. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAKINCALARI.....	60
4. UYGULAMA ÖRNEĞİ: İSTANBUL SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ	62
4.1. İSTANBUL SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI.....	62
4.2. UYGULAMANIN GEREKÇESİ.....	64
4.3. 360° PERFORMANS DEĞER. SİSTEMİ UYGULAMASI İÇİN YAPILAN HAZIRLIKLAR.....	65
4.3.1. Bilgisayar Yazılımının Hazırlanması.....	65
4.3.2. Organizasyon Yapısının Sisteme Aktarılması ve Kullanıcıların Oluşturulması.....	67
4.3.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	68
4.3.4. Kullanıcılara Eğitim Verilmesi.....	69
4.4 YAPILAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ İNCELENMESİ.....	69
4.5 UYGULAMANIN İYİ YÖNLERİ VE AVANTAJLARI.....	73
4.6 UYGULAMANIN EKSİK YÖNLERİ VE DEZAVANTAJLARI.....	75
5. SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	80

TABLolar

Tablo 2.1: 510 İşletmede Yapılan Araştırma Sonucu Belirlenen Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları.....	11
Tablo 2.2. Departmanlara Göre Yapılmış Basit Sıralama Yöntemi Örneği.....	18
Tablo 2.3. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği	19
Tablo 2.4. Puan Verme Yöntemi Örneği.....	20
Tablo 2.5. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.....	21
Tablo2.6 Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği.....	22
Tablo 2.7: Örnek Grafik Derecelendirme Tablosu.....	24
Tablo 2.8: Kritik Olay Tablosu.....	26
Tablo 2.9: Kontrol Listesi Yöntemi.....	28
Tablo 2.10: BARS Ölçeği.....	29
Tablo 2.11: Satış Elemanı AGY Değerlendirme Raporu.....	32
Tablo 3.1: İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği.....	46
Tablo 4.1 Belirlenen Performans Kriterleri.....	68

ŞEKİLLER

Şekil 2.1 : Performans Yönetim Süreci.....	5
Şekil 2.2 : Personel Planlama Süreci.....	14
Şekil 2.3 : Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü.....	33
Şekil 3.1: 360° Geribildirim ile Geleneksel Performans Değerlendirmenin Değerleyici Açısından Karşılaştırılması.....	43
Şekil 3.2: 360° Performans Değerlendirme Süreci.....	44
Şekil 4.1 İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Organizasyon Şeması Örneği.....	63
Şekil 4.2: 360° Performans Değerlendirme Sistemi Giriş Sayfası.....	66
Şekil 4.3: Kişisel Bilgiler Sayfasından Bir Kesit.....	67
Şekil 4.4: Performans Değerlendirme Sayfasından Bir Görüntü.....	70
Şekil 4.5: Personelin Performans Değerlendirme Sistemine Katılım Oranları	72

KISALTMALAR

- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
AGY : Amaçlara Göre Yönelim
BARS : Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri
(Behaviorally Anchored Rating Scales)
BKZ. : Bakınız
S. : Sayfa
SGK : Sosyal Güvenlik Kurumu
SGİM : Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü
VB. : Ve Benzeri
VD. : Ve Diğerleri
YY. : Yüzyıl
360° : 360 Derece (360 Degree)

1. GİRİŞ

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında, üstünlüğün teknolojik yeterlilik ve insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ekseninde gerçekleşeceği ön görülmektedir. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin örgütsel başarısındaki etkinliği her geçen gün daha fazla fark edilmektedir.

En dinamik kaynak olarak görülen insan faktörü, işletmeye bağlı, iyi eğitilmiş çalışanlara sahip olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları faaliyetlerine veri tabanı sağlaması yönüyle performans değerlendirme çalışmaları önemli bir boyut kazanmaktadır. Son dönemde iş yapılarının karmaşıklaşması nedeniyle çalışanların performanslarını değerlendirmek için gözlem yapmak yeterli olmamaktadır. İnsan unsurundan kaynaklanan güvensizliği en aza indirmek için çok kaynaklı performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir. Çok kaynaklı performans değerlendirme sistemlerinden 360 derece performans değerlendirme, bu sistemler arasında oldukça ilgi gören bir sistemdir. Ülkemizde 360° performans değerlendirmeye, kültürel engellerden dolayı uygulanabilirliği ve yapıcı etkisi noktasında şüpheyle yaklaşılmaktadır. Hiyerarşik yapıdan katılım esaslı yönetime geçişi temsil etmesi açısından 360° performans değerlendirme sisteminin bir kamu kuruluşunda uygulanmasının sisteme olan ilgiyi arttıracığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde uygulanan performans değerlendirme sistemi ve yazılımı incelenmiştir. Hiyerarşinin ve bürokrasinin ön planda olduğu kamu kuruluşlarında buna benzer uygulamaların hayata geçirilmesi son derece önemlidir. Sistemin detaylı incelenmesi sonucunda, sistemin nasıl kurulduğu, iyi tasarımın ne gibi artılar getirdiği, eksik yönlerinin neler olduğu, sistemi daha işlevsel hale getirebilmek için öneriler ve uygulamanın faydalı olup olamayacağı konularına değinilmiştir.

Çalışma, giriş ve sonuç dâhil olmak üzere 5 bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde performans değerlendirmenin kavramsal çerçevesi ortaya konmuştur. Performans

değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri, yararları, performans değerlendirmede yaşanan sorunlar anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde, 360° performans değerlendirmenin tanımı, niteliği, tarihsel gelişimi, tek kaynaklı değerlendirmelerden farkı, uygulama aşamaları, yarar ve zararları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde, İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü'nün kullandığı uygulamanın incelemesine yer verilmiş, sistemin uygulama başına kaç kullanıcının girdiği tespit edilerek yorumlanmıştır.

Sonuç kısmında, uygulamanın ve onunla birlikte çok kaynaklı performans değerlendirmelerin işlevselliğinden bahsedilmiştir. Kullanılan 360° performans değerlendirme yazılımının uygulamasında ve ileriki dönemlerde yapılacak çalışmalar için faydalı olabilecek birtakım öneriler sıralanmaktadır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1.TEMEL KAVRAM VE TANIMLAR

Performans Değerlendirme, kavram olarak belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyidir. Kişinin herhangi bir noktadaki verimliliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Performans değerlendirmenin esas amacı iyi performans motive etmek, yapıcı geri bildirimlerde bulunmak ve etkin bir gelişim için gerekli ortamı sağlamaktır.¹ Performans değerlendirmeyi açıklamak için konuyla ilgili temel kavramları tanımlamakta yarar vardır.

2.1.1.Performansın Tanımı ve Niteliği

Performans kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi” olarak açıklanmıştır.² İşletmelerde karşılaşılan en önemli iç sorunlardan biri, çalışanların işlerini ne ölçüde yaptıkları ve bunu ne kadar sürede tamamladıklarıdır. Belli bir zaman diliminde bir çalışanın kendisine verilen işin ne kadarını, ne ölçüde yaptığının belirlenmesi ihtiyacı performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.

Performans, belli bir işi yapan çalışanın ya da grubun, o işte amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğini, hem niceliksel hem de niteliksel belirten bir kavramdır.

Çalışanların işteki performanslarında zaman zaman büyük önemli değişiklikler olabildiği ve bu farklılık ve değişimlerin çok çeşitli faktörlerden kaynaklandığı söylenebilir. Performansı etkileyen bu faktörlerin bazıları şunlardır:

¹ Richard Luecke, Performans Yönetimi (İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları Çeviren: Aslı Özer ,2008) s.101.

² TDK Resmi Web Sitesi, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn=tam> (Erişim Tarihi: 05.09.2012)

- a) Kişisel Faktörler: Bireysel beceri, yetkinlik, isteklendirme ve sorumluluk.
- b) Liderlik Faktörü: Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.
- c) Takım Faktörü: İş arkadaşlarının dayanışması ve birlikte iş yapma arzuları
- d) Sistem Faktörü: İşletmenin yapısal ve kültürel olgunluğu
- e) Çevre Faktörü: İçeriden ve dışarıdan gelebilecek baskı ve değişimdir.³

Günümüzde üstün performans, başarı ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının gösterdiği performansı tespit ederek hedefledikleri amaçlara ulaşma istekleri ölçülebilir bir performans kavramını ortaya çıkarmıştır. Bu sayede çalışanlar işinde gösterdiği iyi performansla ekonomik ve sosyal açıdan fırsatlar elde etmekte, işlerinde terfi yoluyla yükselebilmektedirler. Bu da çalışanların iş motivasyonunu arttırmakta ve verimliliği yükseltmektedir. Diğer taraftan örgütün genelinde ise stratejik hedeflerine ulaşma şansını arttırmakta, rakiplerine karşı avantaj elde etmesini sağlamaktadır.

2.1.2. Performans Yönetiminin Tanımı ve Niteliği

Armstrong'a göre performans yönetimi, başarının tanımlandığı ve paylaşıldığı, insanların başarı odaklı yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan bir süreçtir. Perkins'in ifadesine göre ise şirket hedeflerinin başarılması için birey ve takım performansının geliştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşımdır.⁴

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesidir.⁵ Ancak

³ Ümit Öztürk, Organizasyonlarda Performans Yönetimi (Sistem Yayıncılık,2008) s.17

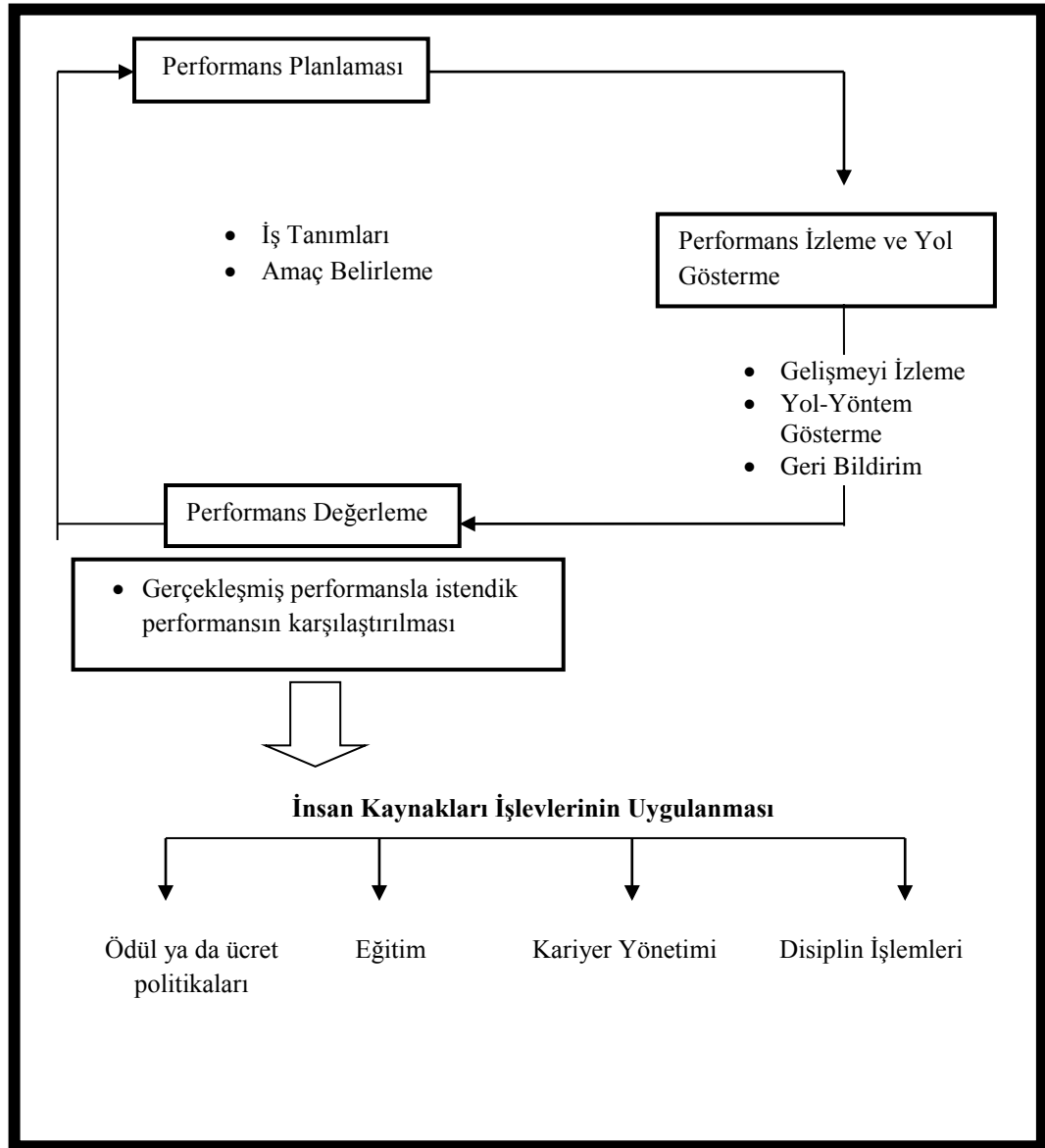
⁴ Öztürk, a.g.e. s.13

⁵ Prof. Dr. İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002) s.125

bu bahsettiğimiz daha iyisini arayış sürecinde etkili, başta yönetim kademesi olmak üzere tüm örgüt bireyleri tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sistemi kurulması ve işletilmesi son derece önemlidir.

Performans yönetimi “Hedeflerle Yönetim” anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, hedeflerinin belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir. Performans yönetim sistemini bir bütün olarak görmek ve işleyişini daha iyi açıklayabilmek için Performans Yönetim Sürecini aşağıdaki basit şekil üzerinde göstermek faydalı olacaktır.

Şekil 2.1. : Performans Yönetim Süreci



Kaynak: CANMAN, Doğan (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara s.13

Şekle bakıldığında, ilk aşamanın bireysel sorumluluklar ve hedeflerin belirlenerek performansın planlanması olduğu görülecektir. Daha sonra kabul edilen, nesnel bir performans izleme yönetimi performans sonuçları sürekli izlenerek çalışana geri bildirim sağlanmalıdır. Buradaki nihai amaç, olumlu ya da olumsuz gelişmelerin sürekli izlenerek iyi performansın desteklenerek çalışanın cesaretlendirilmesidir.

Performans bilgilerinin derlenerek yönetici ve çalışanın performans sonuçlarını irdeledikleri dönemseller değerlendirme sürecin önemli bir parçasıdır. Döngünün sonunda yapılması gereken mevcut performans verileri ile istenen performans hedefleri kıyaslanarak çalışanlarla ilgili ödüllendirme, eğitim ya da diğer kararların verilmesidir. Eğer yapılan performans uygulaması bir sonuca bağlanamazsa, somut sonuçlar elde edilemezse süreç başarısız kabul edilir.

2.1.3. Performans Değerlendirme Tanımı ve Niteliği

Performans Değerlendirme; “Bir zaman kesitinde çalışanın kendisine verilen işi yerine getirerek elde ettiği sonuçların düzeyi olarak tanımlanabilir.⁶ Başka bir tanıma göre Performans değerlendirme genel anlamda, belirlenen hedeflere ulaşmada uygulanan işlemlerin ve kullanılan araçların etkinliğini ve verimliliğini belirleme sürecidir.⁷

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirmesini, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise, performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır.⁸

⁶ Prof. Dr. Neslihan Okakın, Prof. Dr. Müjdat Şakar, İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı, (Ankara: Yaklaşım Yayıncılık,2011) s.183

⁷ Palmer, Margaret J. “*Performans Değerlendirmeleri*”, (Çev. D. Sahiner), (İstanbul, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın,1993) s.9

⁸ Fatma Neslihan Kalenderoğlu, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, Yüksek Lisans Tezi (Eskişehir, 2007) s.4

Kişisel bir tanımlama yapmaya çalışırsak:

Performans Değerlendirme, örgütlerin önceden belirlenen performans kriterleri çerçevesinde stratejik hedeflerine ulaşmak için iç denetim yapabilmelerine, genel ve kişisel performansa göre ödüllendirmenin adil yapılabilmesine, insan kaynakları planlamasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, ücret belirlenmesi, terfi, işe alım süreçlerine veri sağlayan önemli bir bilgi kaynağıdır.

Örgütlerde performans değerlendirmeleri tamamen nesnel kriterlere dayalı şekilde yürütülmelidir. Özellikle çalışanların fikrinin de alınarak belirlenen nesnel kriterler sistemin geçerliliğini, kabul edilirliliğini artırır ve sisteme olan itirazları minimuma indirir. Öznel yargılara dayandırılan değerlendirmeler, personel ve yönetim arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesini önlemektedir.

O halde, bir işletmede performans değerlendirmeden söz edebilmek için önce işlerin tanımlanmış olması ve bu işlerin gerçekleşme derecesinin göstergesi olan standartların bulunması gerekmektedir. Bu standartlara ulaşma bireylerin başarısı olarak düşünülürken, standartların altında kalma da başarısızlığını gösterecektir. Bu yapılmadığı veya öznel yaklaşımlarla yapıldığı her takdirde örgütsel adaletten söz etmek mümkün olmayacaktır.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Performans, gözden geçirme ve değerlendirme ile ilgili metotların ne zaman kullanılmaya başlandığı hakkında kesin bilgiye sahip değiliz. Koontz'a göre Çin'de M.Ö. 221-265 döneminde imparatorluk, Wei hanedanının yaptığı işleri ve performansı değerlendirmek amacıyla, "İmparatorluk Değerleri" adı altında bir sistem uygulamıştır. Asırlar sonra, İspanyol rahip İgnatius Loyola (1491-1556) Cizvit Tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla bir performans sistemi kurmuştur.⁹

⁹ Öztürk, a.g.e. s.26

Örgütlerde çalışanların performanslarının biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 19. yy.da Amerika Birleşik Devletlerinde kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. 1813 yılında ABD'ye bağlı savaş departmanında, erkek çalışanların iş değerlendirmelerinin yapılacağını bildirilmesiyle biçimsel olarak performans değerlendirmenin başladığı kabul edilmektedir. 19. yy sonlarında, performans değerlendirme uygulamalarında artış görülmektedir. Örneğin, ABD Federal Sivil Servisi'nin, devlet memurluğu atamalarında, verimli çalışmaların kıyaslanması olarak bilinen başarıya göre atama ve terfi sistemini (merit ratings) uyguladığı bilinmektedir.¹⁰

İlk yapısal performans denetleme sistemi, Frederick Taylor ve yardımcıları tarafından 1.Dünya Savaşından önce kurulmuştur. 1920 yılında ilk uygulama Amerikan Ordusu büro personelinin değerlendirilmesinde gerçekleştirilmiş, izleyen yıllarda İngiltere'de bazı fabrikalarda uygulanmıştır. Başarı değerlendirme önce Amerika sonra İngiltere'de 1950 ve 1960'lı yıllarda basit yapıda bir performans değerlendirme uygulamasıyla başlamıştır. 1970 yılında sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. "Performans Yönetimi" terminolojisi bu yıl ilk defa kullanılmış olup, 1980 yılından itibaren de sistem uygulamaya başlanmıştır.

Türkiye'de performans yönetimi uygulamalarının bir bölümünün Osmanlı İmparatorluğu dönemine uzandığını söyleyebiliriz. Mimar Sinan'ın Süleymaniye Camiini inşası sırasında ustalıklarına göre çalışacak personelin işe alımı, istihdam, ücretlendirme, başarılı performans gösterenlerin ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi düzeni aslında bu sisteme güzel bir örnek teşkil etmektedir. Cumhuriyet dönemindeki ilk uygulamanın Türk Silahlı Kuvvetlerinde görüldüğünü, kamuda ise Türk Hava Yolları, Ereğli Demir Çelik'te bulunduğunu görüyoruz. Ülkemizde 1980 yılı sonrası ağırlıklı performans değerlendirme üzerine yoğunlaşılmasıyla son yıllarda performans ve sonuçlarının kullanımını da içeren başarılı örneklerle rastlandığını söyleyebiliriz.¹¹ Özellikle 4857 Sayılı İş Kanununun 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sistemi

¹⁰ Sibel Gök, 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi (İstanbul:Beta Yayınları 1.Baskı,2006) 41

¹¹ 11Öztürk, a.g.e. s.27

sonuçlarının yasal bir belge olarak kabul edilmesi sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır.¹²

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İLKELERİ VE AMAÇLARI

İşletmelerde başarılı bir performans değerlendirme sistemi oluşturulabilmesi için öncelikle çalışanları ve örgütü iyi tanımak, üstünlükleri ve eksiklikleri iyi teşhis etmek gerekmektedir. Özellikle gerçekçi beklentilerin oluşturulabilmesi ve ulaşılabilir amaçların saptanması hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemlidir.¹³ Performans değerlendirme faaliyetleri çalışanların davranışlarını, iş ile ilgili özelliklerini değerlendirmek için planlanmıştır. Odak noktası, gelecekte çalışanların performansını daha etkili olup olmayacağını ve nasıl verimli hale geleceğinin ortaya konulması olduğundan, yöneticilerin temel sorumluluklarından biri de, çalışanların performanslarını değerlendirmektir.¹⁴

Performans yönetim sisteminin 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 yükseltmektir.¹⁵ Bu noktada performans değerlendirme önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü performans değerlendirme personel seçimi, eğitim, kariyer planlaması ve ücret gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına geri besleme imkânı sağlamaktadır. Yani iyi bir insan kaynakları yönetimi sistemi; objektif, tutarlı ve adil bir performans değerlendirme sistemine sahip olmakla mümkündür.

Performans Değerlendirmenin amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir:¹⁶

a) Organizasyonun hedeflerinin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,

¹² Prof.Dr.Cavide Uyargil,İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi(İstanbul:Arıkan Yayıncılık,2008) s.2

¹³ Okakın, Şakar, a.g.e. s.184

¹⁴ Hellriegel,D., Jackson, S.E., Slocum J.W. Management : A Competency-Based Approach. (Cincinnati: South-Western College, 2002) s.360

¹⁵ Levent Bayram, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı:62 (2006) s.47

¹⁶ Barutçugil, a.g.e. s.126

- b) Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- c) Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- d) Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- e) Yönetici ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- f) Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanların ortak çaba harcaması,
- g) Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- h) Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- i) Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- j) Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Prof. Dr. İsmet Barutçugil'e göre performans yönetim sisteminin başarılı bir biçimde yürütebilmesi için bazı ilke ve önerileri dikkate alması ve uygulaması gerekmektedir. Bunları özetleyecek olursak;¹⁷

- a) Formlar, örgütün amaçları, değerleri ve gereksinimleri ile uyumlu olmalı ve performansı yönetmek için bir araç olarak kullanılmalıdır.
- b) Tüm çalışanlarca geniş görüşlülük ve hedef bilincinin paylaşılması ve benimsenmesi için gerekli tüm tedbirlerin alınması gerekir.
- c) Geleceğe ilişkin amaçlar ve hedefler belirlemek gerekir. Tanımlanan hedefler iddialı ancak ulaşılabilir olmalıdır.
- d) Çalışanlar, amaçlar doğrultusunda çalışabilmek için kendilerinden ne istendiğini ve beklendiğini bilmelidirler.
- e) Çalışanların, bir işi planlamak ve uygulamaktan, güçlükleri iş arkadaşları ile birlikte aşmaktan, ara başarılarla ulaşmaktan ve takdir edilmekten veya yalnızca genel anlamda "iyi yapılmış iş" duygusunu yaşamaktan dolayı iş tatmini elde etmeleri sağlanmalıdır.
- f) Etkili performans yönetimi sürekli olarak izlenmeli ve belgelendirme ile desteklenmelidir.

¹⁷ Barutçugil a.e. s.172-175

- g) 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.
- h) Çalışanların performansı yapıcı geri bildirimlerle desteklenerek motive edici bir ortam oluşturulmalıdır.
- i) İyi performansından dolayı çalışanı ödüllendirmek gerekir. Bu durum, diğer çalışanları da başarılı çalışma yapmaya sevk eder.

Özetle sistemin asıl amacı; çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek, kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır. Sistemden elde edilen bu verilerin işe alım, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, terfi, ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılarak somut ve faydalı sonuçlara ulaşmaktır.

Aşağıda 510 firmanın performans değerlendirme sistemlerini kullanım amaçlarının yoğunluğuna dikkat çekmiştir. Bu araştırmanın sonuçları Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1: 510 İşletmede Yapılan Araştırma Sonucu Belirlenen Performans Değerleme Sistemlerinin Amaçları

Amaç	Toplam
Liyakat artışlarının hesaplanması	459
Çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlayıcı ortam sağlanması	442
Çalışanlarla beraber iş başarısı üzerine hedeflerin tayin edilmesi	401
Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi	352
Yükselme potansiyeline sahip çalışanların belirlenmesi	346
Özel yeteneklere sahip çalışanların belirlenmesi	236

Kaynak: Ahmet Ferda Çakmak (2005), “Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, s. 33.

Tabloda, incelenen 510 işletmeden 459'unun performans değerlendirme sistemlerini liyakat artışlarının hesaplanmasında kullandığı görülmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme sistemlerini geribildirim sağlayıcı ortamların oluşturulması (442) ve çalışanların da katılımıyla iş başarısı için hedeflerin belirlenmesi (401) amaçlarıyla kullanan işletmelerin çoğunlukta olduğu söylenebilir. Görüleceği üzere performans değerlendirme sistemleri bireysel yeterlilik ve gelişim temelinden hareket ederek örgütsel kazanımları hedeflemektedir. Bu doğrultuda ise birden fazla amaca hizmet vermektedir. Ayrıca, benimsenen çoklu amaçlar işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilmektedir.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME BİLGİLERİNİN KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme sistemleri çalışanları, yöneticileri ve organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemde; yönetimin beklentisi, çalışanlar hakkında detaylı ve ölçülebilir sonuçlar elde ederek bu sonuçlar çerçevesinde insan kaynakları konusunda alınacak kararlara yön verebilmektir. Çalışanlar açısından ise, çoğu zaman zor kabul edilen bu sistemler, liyakat, ücret, terfi gibi alanlarda verilecek kararları etkilediğinden ilgileri bu konulara odaklanır. Organizasyonun geneli açısından baktığımızda elde edilen veriler örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bunlara ulaşıp ulaşılamadığının tespiti, eğitim ve kariyer planlanması gibi konulara yönelir.

Çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi zor olduğu için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. Performans ölçümü zorlu bir süreçtir. Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi için sonuçların etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılması gerekmektedir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar.

Aşağıda performans değerlendirmenin örgütlerdeki başlıca kullanım alanları ele alınmaktadır:

2.4.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Organizasyon tarafından iç ve çevresel unsurlar dikkate alınarak güçlü ve zayıf olunan yönler ve bunlara bağlı olarak karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin analiz edilmesini takiben misyon ve vizyon ifade edilir, ilkeler belirlenir, stratejik amaç ve hedefler ortaya konulur. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, gelişmelerin gözden geçirilmesi ve gerekli görülen durumlarda düzeltici yönde tedbirlerin alınması ve sürekliliğin sağlanması etkin bir planlama sürecinin gereğidir.¹⁸

Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları arasında görev dağılımı yaparak ve stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, organizasyonel hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece organizasyonun stratejik planları bireysel planlar / hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu bağlamda, bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, organizasyonların stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.¹⁹

Performans değerlendirme çalışmalarından elde edilecek veriler, bireysel düzeyde alınan sonuçların önceden belirlenen genel stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasına yardımcı olur.

¹⁸ Defne Bulut Esen, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Bir Örnek Olay Değerlendirmesi, Yüksek Lisans Tezi (Ankara, 2006) 8.

¹⁹ Uyargil, a.g.e. s.5

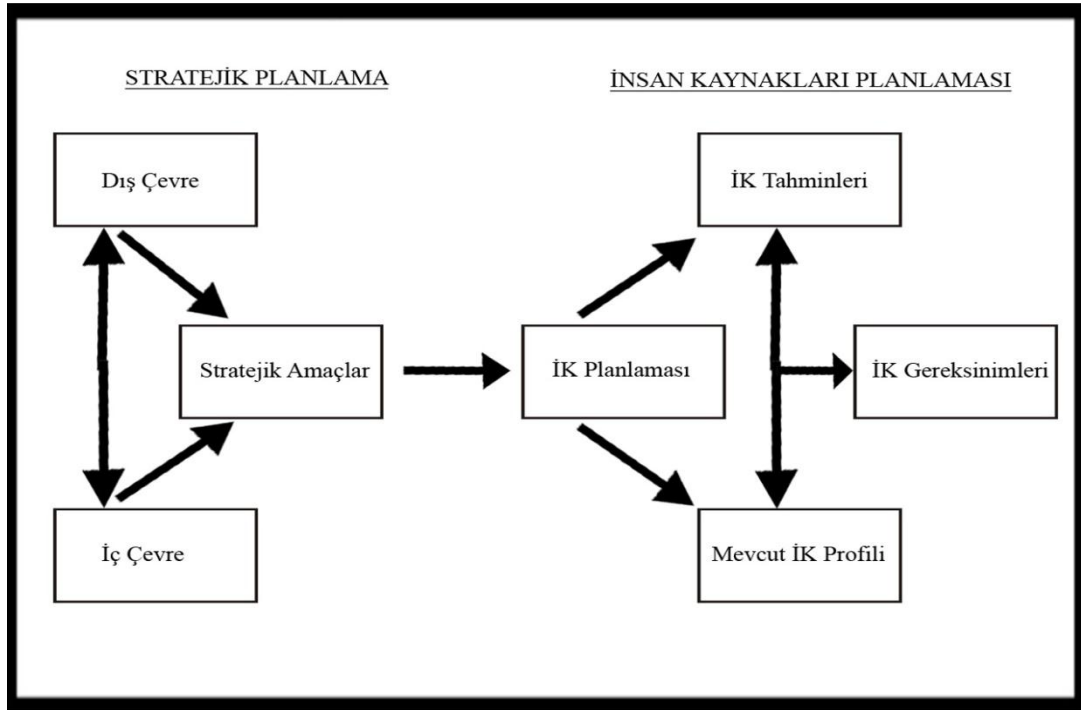
2.4.2. Personel Planlaması

Personel planlaması, kurumun amaçlarını verimli bir biçimde gerçekleştirebilmesi için uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte çalışanın istihdam edilmesine yönelik bilinçli bir faaliyettir.

Personel planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararlar şunlardır:²⁰

- Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,
- Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak,
- Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek
- Yapılan yatırımın karlılığını göz önünde tutarak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak
- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

Şekil 2.2. : Personel Planlama Süreci



Kaynak: Prof. Dr. Halil Can, Prof. Dr. Şahin Kavuncubaşı, Dr. Selami Yıldırım, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2009) s.137

²⁰ Prof. Dr. Halil Can, Prof. Dr. Şahin Kavuncubaşı, Dr. Selami Yıldırım, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2009) s.133

Bu bağlamda örgütteki işleri yeniden belirlemek, işe uygun elemanları seçmek, nitelikli ve yeterli sayıda eleman istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek performanslarını ve ücretlerini tespit etmek için performans değerlendirme sistemler kullanılmaktadır.

2.4.3. Ücret Yönetimi

Ücret Yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik alanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yaptıkları işe, niteliklerine ve işletmedeki konumlarına göre ücretlerinin saptanması için yapılan tüm çalışmalar, çalışanların çok yakından ilgilendikleri bir konudur.

Son yıllarda, ücret yönetiminde, geleneksel iş değerlendirmesine dayalı ücretlendirmenin yanı sıra çalışanların yeteneklerini, davranışlarını, gelişimini, bilgi düzeyini ve yeni becerilerini dikkate alan esnek yeni yaklaşımlarda yer almaktadır. Değişen ekonomik koşullar ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında uygulamada, bireysel çıktılara dayalı ödeme, takıma dayalı ödeme, örgütsel performansa dayalı ödeme gibi yeni ücret yaklaşımlarının uygulandığı görülmektedir.²¹

Performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır. İşletmelerde her dönem tüm çalışanlara aynı oranda zam yapmak yerine performans esaslarına göre ücretlendirmeyi tercih etmektedirler.

2.4.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer gelişimi, insanların işlerinde ilerlemelerini, yükselmelerini sağlayan, eğitim, rehberlik ve sorumluluk yüklemeyi içine alan önemli bir kavramdır. Yetenekli ve yükselmek isteyen kimseleri giderek daha üst düzey, daha fazla sorumluluk isteyen basamaklara taşınmasına yardımcı olur.²² Hem çalışanın isteklerine hem de kurumun çıkarlarına hitap etmelidir.

²¹ Okakın, Şakar, a.g.e. s.244-245

²² Luecke, a.g.e. s.129

Kişilerin yükselmeleri, yükselecekleri işler için gerekli eğitimi almaları veya kurum içi iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Burada önemli olan, yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda her bir personelin başarı karnesi hazırlanmalıdır. Bu karnede çalışanın performans seviyesi, becerisi, yetenekleri, kendini geliştirebilme kapasitesi, insan ilişkileri, sosyal yönü, aldığı ceza ve ödüller gibi hususlar objektif bir şekilde yazılmalıdır. Daha sonra bunlar değerlendirmeye alınarak firmanın gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetici veya teknik personel durumu planlanmalıdır.²³

2.4.5.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Çalışanlara işletme içinde ya da dışında görevleri ile ilgili teknik ve kişisel gelişime yönelik eğitimlerin verilmesinin büyük önemi vardır. Çalışanların ve yöneticilerin mevcut bilgi, beceri ve tutumunun beklentileri karşılamayacağı düşünüldüğünde aradaki açığın kapatılabilmesi için tespit edilen noktalarda ayrı ayrı eğitimler düzenlenerek bu açık kapatılabilir. Ayrıca günümüz koşullarında hızla değişen teknoloji, pazar koşulları, sosyo ekonomik çevre gibi konularda çalışanlara sürekli eğitimler düzenlenerek bu konularda gerilemenin önüne geçilmelidir. Daha yüksek performans düzeyini amaçlayan bir çalışan bunun için hangi eğitimleri alması gerektiğini değerlendirme sürecinde düşünmelidir. Ancak bu eğitimleri asla bir ceza olarak değil, tam tersine kendisine sunulmuş bir gelişme fırsatı olarak algılamalıdır. Performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarının bireysel düzeyde belirlenmesinde etkili bir yoldur. Çalışanların performans düşüklüğü gösterdiği noktalara dikkat edilerek bilgi eğitimi, beceri eğitimi ya da tutum geliştirme eğitimleri düzenlenebilir.²⁴

Çalışanların nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki eşitsizliği tespit etmeye yarayan çeşitli performans göstergeleri vardır. Ürettiği ürünlerde hatalı oranının artması,

²³ Ferhat YILMAZ, Sinan ÜNSAR, Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, (2007) s.52

²⁴ Barutçugil, a.g.e. s.112-113

verdiği hizmetlerle ilgili şikâyetlerin çoğalmasa, sık sık iş kazası yapması bu gibi göstergelere örnek verilebilir. Amaç, bu performans göstergelerini de dikkate alarak, çalışanın zayıf yönlerini geliştirmeye çalışmaktır.

Eğitim ihtiyacı, yeni işe başlayanlarla, çalışmakta olanlar arasında farklı şekilde ele alınmalıdır. Performans değerlendirme bilgileri yardımıyla oluşturulan iş analizleri; iş tanımları ve gereksinimleri çerçevesinde eğitim programları tasarlanmasını sağlamaktadır.²⁵

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Örgütlerde klasik ve modern performans değerlendirmeleri kullanılmaktadır. Klasik değerlendirmeler, amirlerin, patronların kişisel gözlemleri ile oluşan kanaatten ve basit ölçülebilir değerler kullanılarak yapılabilir. Modern değerlendirmeler ise organizasyon içerisinde sistemli ve belirli aralıklarla, sürekli yürütülen performans değerlendirme faaliyetleridir. Modern performans değerlendirmesine ilişkin yöntemler organizasyonun yapısına, yönetimin amacına, çalışanların beklentilerine, çevreye, insan kaynakları yönetim planlarına göre değişebilir.

Bu çalışmada performans değerlendirme yöntemleri üç ana başlık altında incelenecektir.

2.5.1. Bireyler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bireyler arası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımda değerlendirmeler çalışanların birbiriyle kıyaslanması sonucu elde edilir. Bir göreve ya da terfisine karar verilecek iki ve daha fazla çalışanın performansının değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılır. Amaç, adaylar arasında başarı düzeylerine göre sıralama yaparak en objektif ve en doğru kararı vermeye çalışmaktır. İki Yöntem kullanılır. Sıralama Yöntemi ve Zorunlu Dağılım Yöntemi.

2.5.1.1 Sıralama Yöntemi

²⁵ Edip Örucü, Modern İşletmecilik, (Ankara, Gazi Kitabevi 6.Baskı, 2007) s.190-192

Performans değerlendirmede geleneksel yöntemlerden söz edildiğinde sıralama tekniği ilk sırayı alır. Bu yöntem prensip olarak, çalışanların yaptıkları işin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirilmesi esasına dayanır.²⁶

Sıralama yönteminde 4 farklı türünden bahsedebiliriz. Bunlar:

1. Basit Sıralama Yöntemi
2. Alternatif Sıralama Yöntemi
3. Puan Verme Yöntemi
4. İkili Karşılaştırma Yöntemi'dir.

2.5.1.1.1 Basit Sıralama Yöntemi

Basit Sıralama Yönteminde değerlendirmeyi yapan, çalışanları en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir.²⁷ Departmanlara göre yapılmış basit sıralama yöntemi örneği Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Departmanlara Göre Yapılmış Basit Sıralama Yöntemi Örneği

Satış	Ofis	Depo	Dağıtım
1. Murat	1. Umut	1. Onur	1. Arda
2. Mümtaz	2. Gökhan	2. Engin	2. Suat
3. Aslı	3. Volkan	3. Erdal	3. Bilge
4. özeler	4. Erdoğan	4. Beyhan	4. Tülay
5. Tülin	5. Cevdet	5. Pelin	
	6. Sinem	6. Buğra	
	7. Funda		

Kaynak: Altan Doğan, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi (İstanbul, 2004) s.15

²⁶ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991) s.204

²⁷ Uyargil, a.g.e. s.52

2.5.1.1.2 Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif Sıralama Yönteminde değerlendirici önce tüm çalışanları bir kâğıda listeler. Daha sonra bu listeden en iyi çalışanı belirtilen özellik için aşağıdaki listenin en başına, en kötü çalışanı ise listenin en sonuna yerleştirir. Daha sonra ikinci en iyi çalışanı seçerek ikinci sıraya, ikinci en kötü çalışanı seçerek 19. sıraya yerleştirir. Bu işlem çalışanların tümü listede yer alıncaya kadar devam eder. Yirmi kişiden az gruplara uygulanabilen bu teknikte en iyi ile en kötüyü saptamak kolay olsa da ortalarda kalan çalışanların sıralamasını yapabilmek zordur. Tablo 2.3.'te Alternatif Sıralama Yöntemi örneği gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİ	
Şu Özellik İçin: _____	
Ölçtüğünüz özellik için değerlendirmek istediğiniz bütün çalışanları listeleyin. En yüksekte sıralanan çalışanın ismini 1. çizgiye yazın. En düşük sıralanan çalışanın ismini de 20. çizgiye koyun. Daha sonra en yüksek ikinci sırayı alan çalışanı 2. çizgiye, ikinci en kötü çalışanı 19. çizgiye koyun. Bütün isimler skalada yer alana kadar buna devam edin.	
En yukarıda sıralanan çalışan	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.
	En aşağıda sıralanan çalışan

Kaynak: Altan Doğan, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi (İstanbul, 2004) s.1

2.5.1.1.3 Puan Verme Yöntemi

Puan Verme Yönteminde değerlendirme yapan kişi önceden belirlenmiş bir puanı belli gruptaki çalışana dağıtır. Çalışanlar en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanır. İyi performans gösteren çalışana, kötü performans gösteren çalışandan daha fazla puan verilir.²⁸ Tablo 2.4.'de Puan Verme Yönteminin bir örneği gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Puan Verme Yöntemi Örneği

Talimat: Toplam 100 puanı çalışanın performansının görelisi olarak iyiliğine göre tüm çalışan arasında dağıtın. En yüksek puanı alan personel en iyisidir.	
<u>Puanlar</u>	<u>Personel</u>
17	Neşe
14	Mümtaz
13	Sertan
11	Tarcan
10	Duygu
10	Murat
9	Cem
6	Burçin
5	Gökhan
5	Suat
100	

Kaynak: William B. Werther, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, (Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc, 1994,) s.357

2.5.1.1.4 İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili Karşılaştırma Yönteminde her bir çalışan diğerleri ile sadece bir kriter kullanılarak tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartlar kullanılır. İlk olarak değerlendirilecek kişilerin adları ayrı ayrı kartlara yazılır. Her çalışan değerlendirilecek diğer çalışanlarla ayrı ayrı karşılaştırılır. İki kişi arasında yapılan her bir karşılaştırmada değerleyici daha iyi olduğunu düşündüğü çalışana işaretler. Çalışan kaç kez tercih edildiyse bu sayılar toplanır ve elde edilen sayı, toplam karşılaştırma sayısı içerisinde, değerlendirilen birey için bir indeks sayısı görevini görür. Daha sonra

²⁸ William B. Werther, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1994, s.357

bu puanlar, standart sapma ve ortalamaları alınarak standart puanlara dönüştürülebilir.²⁹ En çok işaret alan çalışan performansı en yüksek, en az işaret alan çalışan da performansı en düşük çalışan olarak belirlenir.

İkili Karşılaştırma Yöntemi ile çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması için özel bir tablo da oluşturulabilir. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile (soyadı sırası, kıdem vb.) çalışanların adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilir ve her satırdaki çalışan sütundaki diğer çalışanla karşılaştırılır. En çok seçilen çalışan, en başarılı olanı şeklinde kabul edilir.³⁰ İkili Karşılaştırma Yöntemi ile ilgili örnek Tablo 2.5.'te gösterilmektedir.

Tablo 2.5. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK: İSİN KALİTESİ Değerlendirilen Personel:						SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK: YARATICILIK Değerlendirilen Personel:					
Karşılaştırılan Personel	A Aslı	B Burçin	C Ceyhun	D Deniz	E Eda	Karşılaştırılan Personel	A Aslı	B Burçin	C Ceyhun	D Deniz	E Eda
A Aslı		+	+	-	-	A Aslı		-	-	-	-
B Burçin	-		-	-	-	B Burçin	+		-	+	+
C Ceyhun	-	+		+	-	C Ceyhun	+	+		-	+
D Deniz	+	+	-		+	D Deniz	+	-	+		-
E Eda	+	+	+	-		E Eda	+	-	-	+	

Kaynak: Gary Dessler, Human Resource Management, (New Jersey: Prentice-Hall,2000) S.327

Sıralama yönteminin günümüzde oldukça sınırlı kullanım alanına sahiptir. Çünkü bu yöntemde çalışanın genel başarısı, organizasyon için taşıdığı değeri ya da organizasyona katkısı gibi kavramlarla belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca bu yöntemde kişilerin pozisyonları ve unvanları

²⁹ Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1997), s.174

³⁰ Erdoğan, a.g.e. s.207-208

önemsenmeden bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları bir hata kaynağıdır. Sıralama Yöntemi'nde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır.³¹

2.5.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlardan diğeri Zorunlu Dağılım Yöntemi diye adlandırılır. Sıralama yöntemlerine benzerlik göstermekle birlikte bu yöntem, değerlendiricilerin değerlendirmelerini önceden belirlenmiş dağılıma göre yapmalarını gerektirir. Performans değerlendirme sistemlerinin esas hareket noktası çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir.³² Bu farklılıkları ortaya koyabilecek zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar getirmektedir.

Örneğin aynı departmanda çalışan bir grup çalışanın performansı ölçülmek istenilsin. Bu departmandan sorumlu yönetici daha önceden belirlenmiş yüzde oranlarına göre çalışanlarını bu skalada ayırmak, çalışanları arasında hassas bir değerlendirme yaparak bu skalaya yerleştirmek zorundadır.20 kişiden oluşan bir grubun zorunlu dağılım yöntemine göre değerlendirilme örneği Tablo 2.6'da gösterilmiştir.

Tablo 2.6 Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

<u>Zayıf</u> 10%	<u>Ortalamanın</u> <u>Altında</u> 20%	<u>Ortalama</u> 40%	<u>Ortalamanın</u> <u>Üzerinde</u> 20%	<u>Mükemmel</u> 10%
Tülin	Umut	Suat	Murat	Sertan
Gökhan	özder	Pelin	Mümtaz	Cem
	Aslı	Yasemin	Evren	
	Nevin	Buğra	Burçin	
		Levent		
		Onur		
		Sinem		
		Erdal		

Kaynak: Altan Doğan, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi (İstanbul, 2004) s.22

³¹ Uyargil, a.g.e. s.53

³² Uyargil, a.e. s.54

Beşli bir skalaya ayrılan tabloda zayıf(%10), ortalamanın altında(%20), ortalama(%40), ortalamanın üstünde(%20), mükemmel(%10) bölümleri bulunmaktadır. Yönetici, belirtilen oranlara göre çalışanlarını bu tabloya dağıtmıştır.

2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bir önceki konuda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri ile yapılan değerlendirmeler, kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmalarını içermektedir. Bu bölümde ele alınacak yöntemlerde ise, her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar dâhilinde değerlendirilmektedir. Burada kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak tespit edilmektedir.³³ Bu yaklaşımda kişiler, davranış ve kişilik özelliklerine göre önceden saptanmış ortak standartlarla değerlendirilmektedir. Yani, kişiler başkalarıyla kıyaslanarak değil, tek tek belli standartlara göre değerlendirilmektedir

2.5.2.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi, en eski, en basit ve en yaygın olarak kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel olarak kriterler; kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olmak üzere üçe ayrılır. Tespit edilen 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.³⁴ Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

³³ Barutçugil, a.g.e. s.190

³⁴ Züleyha Bakan Babuçcu, 360 Derece Performans Sistemi ve Uygulamalar Üzerine Bir Değerlendirme Yüksek Lisans Tezi (İstanbul, 2009) s.68

Tablo 2.7: Örnek Grafik Derecelendirme Tablosu

İş görenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İş Bilgisi: Sahip olduğu kuramsal ve uygulamalı bilgilerin yeterliliği					
Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Plânlama-Organizasyon: Kendi işini plânlaması ve düzenlemesi					
Kaynak Kullanımı: İşgücü ve amaçları doğru kullanım					
Liderlik: İnisiyatif kullanma ve öncü olma					
Sözel Haberleşme: İkna edici olma ve kendisini dinletme					
Yazılı Haberleşme: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
Meslekî Özellikler: Giyim, tutum ve işbirliği anlayışı					
İnsan İlişkileri: Çevresiyle uyum ve saygılı davranış					

Kaynak: Türkan Argon ve Altay Eren, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, Elma Yayınları, 2004, s. 232

2.5.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Değerlendirme konusunda daha yeni yaklaşımlardan biri olan bu yöntem, çalışan davranışındaki kritik olayları tespit etmeyi, sınıflandırmayı ve arşivlemeyi içermektedir.

Bu yöntemde; işleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirecekleri her çalışanın başarısını veya başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Örneğin bir kişi, umursamazlık sonucu bir aracın kırılmasına neden olmuşsa, bu kişi için aleyhte bir olay; eğer değerlendirilen birey, özel çaba sonucu masraflarda kısıntı sağlamışsa, lehte bir olay olarak değerlendirme formuna kaydedilir. Bu yöntemde yöneticilerin, çalışanların davranış ve hareketlerini çok yakından izlemeleri ve denetlemeleri gerekmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabılır ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir.

II. Dünya Savaşı döneminde daha basit ve doğru bir başarı değerlendirme sisteminin araştırılması sırasında A.B.D ordusu tarafından ilginç olaylar yöntemi geliştirilmiştir. Kuramsal açıdan bu yaklaşım, bir işteki üstün veya düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit işlere ve olaylara dayanmaktadır. Değerlendiriciler, değerlendirilen çalışanların iş başarılarında meydana gelen bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar. Bu olaylar, kritik olaylardır.³⁵ Tablo 2.8’de konuya ilişkin bir örnek verilmiştir.

³⁵ Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi,(İstanbul:Arıkan Yayınları,2006) s. 345

Tablo 2.8: Kritik Olay Tablosu

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

Kaynak: Uğur Dolgun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ekin Kitapevi, Bursa, 2007, s.181.

2.5.2.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yönteme göre değerlendiriciler, çalışanların başarılarını değerlendirmekten ziyade, onların çalışmaları hakkında yorumda bulunurlar. Kontrol listesi yönteminde, kişinin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir takım sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Soruların cevapları genellikle evet-hayır biçimindedir. Değerlendirici, işgören hakkındaki bir soruya yanıtın evet ya da hayır olduğunu göstermek için işaret koyar. Bir başka biçimde de çalışanın özelliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerlendirici, değerlendirilen kişinin durumunun bu durumlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına işaret koyar veya en uygun olanını seçer. Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımlamaların değerleri toplanıp ortalamaları alınır.

Bunun dışında, eğer ağırlıklı kontrol listesi tekniği kullanılıyorsa, önceden tanımlara bir ağırlık verilmesi gerekir. Değerlendirici, personelin durumuna uyan tanımı işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur, ancak tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse, bu puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler hesaplanır.

Genellikle değerlendiriciye ağırlık değeri hakkında bilgi verilmez, fakat olumsuzdan olumlu sorulara doğru ayırma gidebilir. Böylece arzu edilirse, eğilim hakkında yargıda bulunulabilir. Ayrıca değerlendiricinin tutarlı bir çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kere, fakat farklı tarzda sorulabilir. Aynı sonuç alınırsa, değerlendiricinin görüşünde samimi olduğu anlaşılır.

Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli sorundur. Bunun yanı sıra uygun bir soru ve tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir.³⁶ Örnek bir kontrol listesi Tablo 2.9'da gösterilmiştir.

³⁶ Bingöl, a.g.e s.344

Tablo 2.9: Kontrol Listesi Yöntemi

İşgörenin Adı – Soyadı:	Unvanı:		
Bölümü:	Departmanı:		
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:		
ÖZELLİKLER		Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-	
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-	
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-	
4. Astlarını genelde desteklemekte midir?	-	-	
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-	
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-	
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamıyla uymaya çalışıyor mu?	-	-	
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-	
9. İş yeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-	
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-	
11. İşgören sorunlarını dinlemek için zaman buluyor mu?	-	-	
12. Bir işgöreni arkadaşları arasında açıkça uyardı mı?	-	-	
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-	
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-	
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-	
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-	
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-	
18. Çok iyi iş yapana takdir eder mi?	-	-	
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-	
20. Hiç hata yapar mı?	-	-	

Kaynak: Dursun Bingöl, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006, s.344

2.5.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme Ölçekleri (BARS)

Kritik olay tekniğinden yararlanılarak geliştirilen ve son yıllarda en fazla ilgi çeken yöntem, davranışa odaklı değerlendirme ölçekleridir. Bunlar, İngilizcedeki kısaltması olan (Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS) adıyla anılmaktadır. Bu yöntemin diğerlerinden en önemli farkı, ele alınan her noktayı, değerlendiricilere kolaylık sağlaması için davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada noktalar gösterilen davranışa göre değil, o durumda beklenen davranışa göre hazırlanmıştır. Bu nedenle bazıları buna “beklenen davranış ölçekleri” adını vermektedir.

Davranışa odaklı değerlendirme, kritik olay tekniğine dayalı olarak geliştirilir. Ölçekteki davranış örnekleri, iyi ya da kötü performansa ilişkin örneklerdir. Geliştirmesi çok basamaklı ve oldukça masraflıdır. Önce çok sayıda kritik olay toplanır. Sonra

çoğunlukla yöneticilerden oluşan bir grup bunları çeşitli performans kriterlerinde sınıflandırır. Sonra, aynı işlem başka bir grup tarafından tekrarlanır ve aralarındaki uyum incelenir. Uygun olmayanlar ayrılır. Sonra her boyuttaki etkili ve etkisiz davranışların değerlendirilmesi yapılır ve bu aşamada çeşitli istatistiksel teknikler kullanılır.

BARS'ın en olumsuz yönü, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olmasıdır. Yani, grafik değerlendirme ölçeklerinden farklı olarak, her işte kullanılmasının mümkün olmamasıdır. Bazı araştırmacılar, elde edilen sonucun yapılan masrafa değmediğini, diğer yöntemlerle kıyaslandığında geçerlik ve güvenilirlik yönünden çok üstün olmadığını ileri sürmüşlerdir. Ancak, bazı araştırmacılar da, tam ters yönde bulgular elde etmişler ve BARS'ın diğerlerinden daha üstün bir teknik olduğunu ileri sürmüşlerdir.³⁷ Tablo 2.10'da BARS ölçeğine ilişkin kısa bir örnek verilmiştir.

Tablo 2.10: BARS Ölçeği

En Yüksek Performans	
5	Böyle bir kişiden, başkalarına yardım etmek için her türlü imkanı kendiliğinden araştırması ve bu nedenle gerekirse fazla mesai yapması beklenir.
4	Böyle bir kişiden, kendisinden istendiğinde başkalarına yardım etmesi ve bu nedenle fazla mesai yapması beklenir.
3	Böyle bir kişiden, yöneticisi istekte bulunduğu anda, fazla mesai yapmaksızın yardım etmesi beklenir.
2	Böyle bir kişiden yardım istendiğinde, kendisinin çok işi olduğunu söyleyerek reddetmesi beklenir.
1	Böyle bir kişiden yardım istendiğinde, başkalarının işlerini yapma konusundaki yeteneklerini eleştirmesi beklenir.
En Düşük Performans	

Kaynak: Canan Ergin, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Elma Yayınları, Ankara, 2004, s. 146.

³⁷ Canan Ergin, İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ankara, Elma Yayınları 2004,) s. 145-147

2.5.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Çalışanların davranışlarına ve kişisel özelliklerine dayanarak önceden belirlenen standartlarla değerlendirildikleri ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın tersine Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda çalışanlar ulaştıkları hedeflere, elde ettikleri sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlar ile değerlendirilirler. Bu yaklaşımdaki yöntemlerde aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.5.3.1. Doğrudan Endeks Yöntemi

Bireysel standartlara dayalı performans değerlendirme yöntemlerinden biridir.. Burada bireye özgü standartlar ya idareci tarafından tespit edilir ve çalışandan belirlenen bu beklentileri karşılaması beklenir ya da standartlar yönetici ve çalışanın ortak kararıyla belirlenir.³⁸ Bu standartlarla belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi çalışanın performansını ortaya çıkarır. Nesnel ve ölçülebilir, somut kriterlere dayandığı için değerlendirme sonuçlarının çalışanlar tarafından kabul görmesi beklenir. Ancak her meslek grubu için uygulanması mümkün olmayabilir. Özellikle çalışan sayısının fazla olduğu kurumlarda herkes için ayrı ayrı standart belirlemek zaman alıcı ve pahalı olabilir.

2.5.3.2. İş Standartları Yöntemi

İş standartları yaklaşımı, çoğunlukla yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir amaçlara göre yönetim uygulamasıdır. Çalışanlar, ulaştıkları somut sonuçlarla değerlendirilirler. Bu nedenle yöntem amaçlara göre yönetimin bir uzantısıdır. Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar, uygulama öncesi doğrudan yönetimce ya da çalışanlarla birlikte tespit edilen somut hedeflere göre ölçülür. Bu amaçla bir dizi iş standartları geliştirilir. Bu bir tür "Verimlilik" değerlendirmesidir.³⁹ Genelde çalışan standartları ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır.

³⁸ Barutçugil, a.g.e. s.189

³⁹ Altan Doğan, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi (İstanbul, 2004) s.36

İş standartları oluşturulduktan veya tahmin edilen bir üretim düzeyi tespit edildikten sonra her bir çalışanın performansı bu standartlarla karşılaştırılarak değerlendirilir.

Yöntemin üstünlüğü, örgüt içinde çalışma hedeflerinin ve standartlarının saptanmasına ve çalışanların standartların belirlenmesi sürecine katılmalarıyla artar. Sakıncası ise örgüt içinde ölçüye elverişli verimlilik ölçütlerinin saptanması güçlüğüdür.⁴⁰ Bu noktada nesnel standartlar terke edilip, öznel bakış açısıyla standartlar belirlenirse ciddi sorunlar oluşabilir. Performans değerlendirme işle doğrudan ilgili standartlar dikkate alınarak yapıldığı için ileri düzeyde objektif faktörlere dayanır. Fakat bu standartlar değişik iş kategorileri için karşılaştırabilir değillerdir.

2.5.3.3. Metin Değerlendirmesi Yöntemi

Bu yöntemde çalışanın performans değerlendirmesi yazılı bir hikâye yardımıyla yapılmaktadır. Burada değerlendirmeyi yapacak kişiye bazı sorular sorularak çalışanın performansı ile ilgili değerlendirmeler yapması istenir. Bu sorulara örnek verecek olursak, “Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz.” şeklinde veya “Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir?” şeklinde olabilir. Bu yöntemdeki esas sorun, değerlendirmenin yapan kişiye bağlı olarak değişmesi, yazılı yapılan değerlendirmenin fazla uzun veya performans değerlendirme yönünden yetersiz kalabilmesidir. Bu nedenle, metin değerlendirmelerinde karşılaştırma yapmak oldukça zordur.⁴¹

2.5.3.4. Amaçlara (Hedeflere) göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, organizasyondaki yöneticiler ve çalışanların beraber çalışmalarını gerektiren bir yaklaşımdır. Gerçekçi hedeflerin belirlenmesi, özellikle çalışanlar için makul ve kabul edilebilir olması için bu önemli bir şarttır. Bu yöntemde belirlenen hedeflerin, ulaşılabilir, net, ölçülebilir ve hedefe ulaşmak için bir zaman

⁴⁰ Doğan a.g.e. s.36

⁴¹ Barutçugil, a.g.e. s.190

dilimi belirlenir.⁴² Tablo 2.11’de bir satış elemanı için belirlenmiş bazı amaçlar ve gerçekleşme düzeyleri gösterilmiştir.

Tablo 2.11: Satış Elemanı AGY Değerlendirme Raporu

AMAÇLAR SETİ	AMAÇLAR	GERÇEKLEŞMELER	BAŞARI (%)
Müşteri Sayısı	20	18	% 90
A ürününün satışı	10.000	9.750	% 92,5
B ürününün satışı	17.000	18.750	% 110
Müşteri Şikâyetleri	35	11	% 66,6

Kaynak: Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara(2007), s. 191

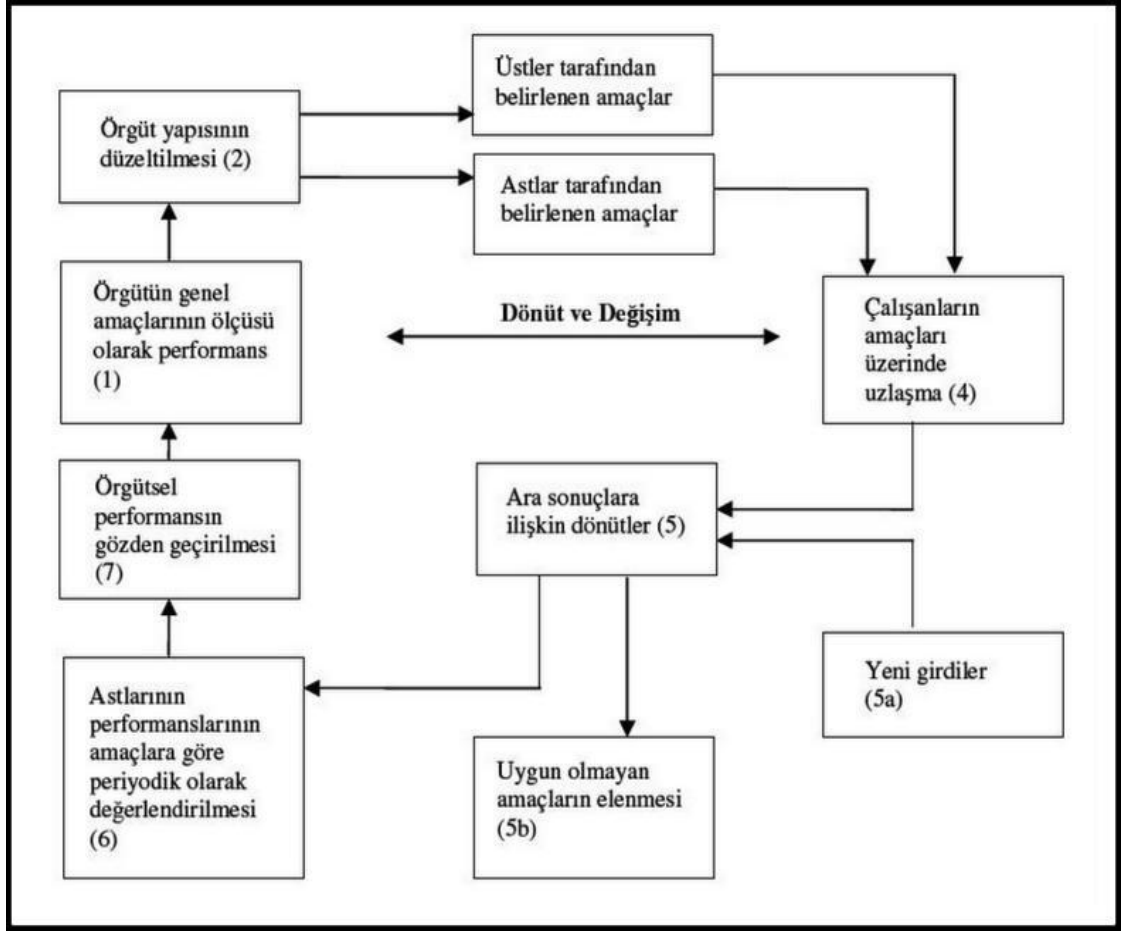
Tablodan da görüleceği üzere, satış elemanı için öncelikle amaçlar seti ve faaliyet planı oluşturulmaktadır. Daha sonra gerçekleştirmeler dikkate alınarak hedeflere ulaşma oranları belirlenmiştir. Bu oranlar satış elemanın başarısını, başka bir ifadeyle performansını göstermektedir. Örneğin, B ürününün satış miktarı olarak 17.000 adet hedef koyulmuşken, satış elemanı 18.750 adet B ürününden satış gerçekleştirerek %110 başarı oranıyla üstün başarı göstermiştir.

Amaçlara göre yönetimin en dikkat çeken faydası, çalışanların amaçların belirlenme sürecine katılımını sağlamasıdır. İkinci faydası ise, ne yapılacağını ve buna ilişkin performansın nasıl ölçüleceğini açıkça ifade etmesidir. Böylece, çalışanların belirsizlikten doğabilecek kaygıları en aza indirilmektedir.

Eksik kaldığı noktaları irdelenecek olursak; katılım odaklı olması ile objektifliğe yaklaşıp da çok zaman alıcı bir yöntem olması ve sistemin tamamen amaçlara ve iş sonuçlarına endeksli olması, kişilik özelliklerini ikinci plana atması önemli birer eksiği olarak düşünülebilir. Şekil 2.3’te amaçlara göre yönetim döngüsü açıklanmıştır.

⁴² Demet Gürüz ve Emet Gürel, Yönetim ve Organizasyon, Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, (Ankara:1. Baskı, Nobel Basımevi, 2006) s.241

Şekil 2.3: Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü



Kaynak: İsmail Bağrıaçık, Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi (Zonguldak,2009) s.39

Şekilde, amaçlara göre yönetim döngüsü, örgütün genel amaçlarına yönelik performansın tespit edilmesi ile başlar. Genel amaçlar doğrultusunda örgüt yapısının düzenlenmesi uygulanacak sistemin verimliliği için zemin hazırlar. Daha sonra, genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortaya konan amaçların bir araya getirilmesi, uygun olmayan amaçların çıkarılması ve taraflar arasında uzlaşmanın sağlanması ile süreç devam etmektedir. Son olarak sonuçlar düzenli olarak takip edilerek, amaçların gerçekleşme oranlarına göre örgütsel performans gözden geçirilir.

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ YARARLARI

Organizasyonların, stratejik hedeflerine ulaşma yolunda performans değerlendirmenin önemli katkıları vardır. Bu katkılar, yöneticiye, çalışana ve örgütün geneline göre ayrı ayrı incelenebilir. Örgütlerde yöneticilerin çalışanlarının başarı seviyelerini ölçmesi, çalışanların kendi başarı ve başarısızlık seviyelerini öğrenmesi, çalışanların ve yöneticilerin motivasyonları açısından da son derece önemlidir. Bazı işletmelerde performans değerlendirmeleri, hem yönetici hem de çalışanlar açısından tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da organizasyon yaşamında iyi işleyen performans yönetimi sistemi uzun vadede organizasyona önemli katkılar sağlayacaktır.

Dr. İlhami Fındıkçı'ya göre performans değerlendirmenin gereği ve yararları basit ve sade bir biçimde aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:⁴³

- a) Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik, örgüt düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- b) Performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve örgütün gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- c) Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- d) Çalışanlarla üstleri arasında iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- e) Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- f) Örgüt için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- g) Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve örgüt düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- h) Performans değerlendirmenin önemli bir yararı da, işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Örgütten uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.

⁴³ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, (İstanbul, Alfa Yayınları, 3.Baskı, 1999), s.299-301

- i) Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- j) Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- k) İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- l) Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlara hazırlar. Diğer yandan mevcut eksiklikleri belirleyerek, grup düzenlemeleri yapmasını sağlar.
- m) Bir bütün olarak örgütün etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta örgütün performansı için belirleyici olacaktır.
- n) Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.
- o) Performans değerlendirmenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA YAŞANILAN SORUNLAR

Performans değerlendirme sistemleri kurulum aşamasında örgüt içerisinde sorun, şikâyet ve dirençlerle karşılaşmaktadır. Bu süreçte karşılaşılan sorunların bir kısmı, sisteme karşı olumsuz ön yargı ve tepkilerden, bir kısmının ise değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı söylenebilir.

Performans değerlendirme, değerlendirilenlerin mesleki performansını, başarı veya başarısızlıklarını değerlendirmeyi amaç edinmiştir. Değerlendiricilerin, uygulama esnasında kişileri yalnızca mesleki yeterliliklerine göre, objektif olarak değerlendirmesi gerekir. Değerlendiren ve değerlendirici arasında daha önceden yaşanmış herhangi iyi yâda kötü olay göz önüne alınarak yapılan değerlendirme nesnellikten uzaklaşmaktadır. Bu sebeple yanılğı payı yükselir. Yanılğı payını asgari düzeye indirmenin yolu, çoklu değişkenlere göre değerlendirme yapmak ve değerlendiricileri yetiştirmek, değerlendirme araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini artırmaktır.

Bu gibi sorunların performans değerlendirme sürecinden önce bilinmesi, olası etkilerini azaltma ve alınan geri bildirimlerle süreç esnasında düzeltme ve geliştirmeye

gidilmesini sağlayabilir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılması muhtemel sorunlar şunlardır:⁴⁴

Objektif olamama; performans değerlendirmede, değerlendiren ve değerlendirilen insan olduğu için, sıklıkla karşılaşılan objektif olamama durumudur. Kişinin sadece işe yönelik davranışlarının ölçülmesi gerekir.

Tek yönlü çözüm; bu durumda sadece yöneticinin görüşüne göre değerlendirme vardır. Bu durum, bireyin objektif olarak değerlendirilmesini engelleyebilir.

Taraflı ölçüm; değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirilen kişiyi sevmesi ya da sevmemesine bağlı olarak yapılan değerlendirmedir. Değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirme uygulamasına duygularını karıştırmaması gerekir. Bu durumda, değerlendirmenin önceden kişi ile ilgili oluşan olumlu ya da olumsuz düşüncelerden arındırılarak yapılması gerekir.

Standart ölçüm; bireysel farklılıkları dikkate almadan ortalama bir ölçüte göre yapılan değerlendirmedir. Bu hata türünde herkesi vasat bir düzeyde görme eğilimi vardır. Performans değerlendirmenin önemli bir amacı da, bireysel farklılıkları belirleyebilmektir.

Araç hatası; performans değerlendirme sürecinde kullanılan araçtan kaynaklanan sorunlar vardır. Çoğu zaman soyut işlerin somuta indirgenmesi oldukça zordur. Bu sebeple, aracın geliştirildikten sonra uygulanması, düzeltilmesi, geçerlilik ve güvenilirliğinin hesaplanması gerekir.

Baskın özellik; değerlendirmeyi yapan kişilerin, değerlendirdikleri bireylerin göze çarpan özelliklerini göz önüne alarak değerlendirme yapmasıdır. Bu sorunu aşmak için, çoklu değişkenlere göre değerlendirme yapmak yararlı olmaktadır.

3. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME

⁴⁴ Temel Çalık, Performans Yönetimi Tanımlar-Kavramlar-İlkeler, (Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003), s.51-52.

3.1. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

360 derece performans değerlendirme; çalışanın, yöneticileri, müşterileri varsa altında çalışan personeli, aynı seviyedeki takım arkadaşları tarafından kayıtlı bir rapor aracılığıyla değerlendirilmesi ve performansını ortaya koyan resmin çok yönlü olarak çekilmesidir. Çalışanın tüm iş ilişkilerini irdeleyerek ne ölçüde başarılı olduğunu ölçmeye çalışır. Bu sistemin 360° olarak adlandırılmasının nedeni, çalışanla ilgili performans değerlendirmesinin sadece yöneticiden ya da sadece bir kişiden değil, çalışanın çevresindeki herkesten alınmasıdır. Değerlendirme, değerlendirilenin çalışma ortamını bilen, o kişiyi tanıyanlarca yapılmaktadır.⁴⁵ 360°, değerlendirilenle ilgili bilgileri birleştiren bir değerlendirme metodudur. Ortaya çıkan sonuçlar, ilerlemeler ve değerlendirmeler yorumlanır. Değerlendirme sonrasında çalışana kendi performansı hakkında farklı kişilerce yapılan değerlendirme sonuçları aktarılır. Böylece organizasyona katkısı, geliştirmesi gereken yönleri konusunda daha anlamlı bilgilere sahip olması sağlanır. Merkezinde çalışanın bulunduğu, organizasyon içinde kişisel performansın amaçlara göre belirlendiği bir değerlendirme sürecidir.⁴⁶

Tek kaynak yerine birden fazla kaynaktan yararlanılarak uygulanan 360° Performans Değerlendirmenin son yıllarda birçok işletmede uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Bu sistemin iki temel unsuru vardır. Birinci unsur, birden fazla bireyden sağlanacak bilgilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile tespit edileceği, ikincisi ise toplanan bu bilgilerin kişiye geribildirimde nasıl sunulacağıdır. Her iki unsurdaki değerlendirimin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır. Bu nedenle bu sistemi uygulamak isteyen örgütlerin en başta etkili bir değerlendirme aracı tespit etmesi, geri bildirim sürecini iyi etüt edip, bu konuda bir yol haritası belirlemesi gerekir.⁴⁷

3.2. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

⁴⁵ Can v.d. a.g.e. s 250

⁴⁶ Öztürk, a.g.e. s 166

⁴⁷ Uyargil, a.g.e. s.42-43

Çalışanların, çalışma hayatındaki davranışları, verimlilikleri ve başarı seviyeleri her zaman merak edilen ve izlenen bir konu olmuştur. Buna ilişkin ilk izlenim ve değerlendirmeler amirler veya patronlar tarafından yapılmıştır.

1919 yılında Shelton tarafından gündeme getirilen tüm çalışanların, hem yöneticiler, hem astları tarafından gizli oylama ile ortak değerlendirmesi çoklu değerlendirmenin bir örneğini sunmaktadır. Ayrıca 1926'da Shellow tarafından geliştirilen, vatmanlar üzerinde uygulanan bir sistem, iki kaynaklı değerlendirmenin bir örneğidir.

2.Dünya Savaşı sırasında Alman Ordusu tarafından değerlendirme merkezlerinde yürütülen çalışmalarda çoklu bakış açısıyla gerçekleştirilen performans gelişiminin değeri anlaşılmıştır. Sivil kurumlar olarak işletmelere baktığımızda ise, çalışanların görüşlerinden hareket ederek yapılan incelemeler birden çok kaynaktan elde edilen değerlendirme yaklaşımının fark edilmesini sağlamıştır.⁴⁸

1950'li yıllara gelindiğinde amaçlara göre yönetim kavramı, geribildirime yönelime ve uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur. Amaçlara göre yönetim, idareci ve çalışanların hedeflerinin ayrı ayrı belirlenmesi ve bu yönde ortak hareket edilmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda kişiye performansı hakkındaki sonuçların iletilmesinin çalışanların verimliliği ve iş tatmini üzerindeki etkisinin önemini ortaya çıkarmıştır.

1960'lı ve 1970'li yıllarda örgütlerin genel performanslarını nasıl daha fazla arttırabileceği, bunu için çalışanların bireysel performansları hakkında nasıl daha kapsamlı ve doğru bilgiye ulaşabilecekleri konusunda araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda yöneticilerin astları tarafından nasıl algılandıklarını ve astların yöneticinin değerlendirmesine göre başarı düzeyinin ne olduğunu öğrenmelerinin tüm örgüt üzerinde olumlu etki yarattığı görülmüştür.⁴⁹

1980'li yıllarda iş alanlarının ve teknolojinin gelişmesi ile performans değerlendirme planlaması yapılmasında bir tek kaynaktan veri almak yerine çok kaynaktan veri elde

⁴⁸ İsmail Bağrıaçık, Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi (Zonguldak,2009) s.55

⁴⁹ Richard LEPSINGER ve Anntoinette D. LUCIA, The Art And Science Of 360 Degree Feedback, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1997, s. 140

etmenin değerlendirmenin doğruluğunu ve kabul edilebilirliğini arttıracadı ortaya çıkarıldı. Önceleri oklu değerlendiricili sistem adıyla, anketler ve grup analizleri sonucunda ortaya çıkmış olan sistem, daha sonra Teams adlı bir şirket tarafından 360 Derece Geribildirim Sistemi adıyla ticari marka olarak tescil edilmiştir.⁵⁰

1990'lı yıllara gelindiğinde özellikle ABD ile Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar 360 derece performans geribildirim sürecini çalışanların performansını iyileştirmekte çok etkili bulunmaktadır. Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha etkili olmaktadır.⁵¹

3.3. 360° PERFORMANS DEğERLENDİRMEİNİN AMAÇLARI

Genel olarak bakıldığında, değerleme ve geliştirme amaçları olarak iki ana grupta toplanabilir. Değerleme amaçlarını biraz açacak olursak; cretlendirme, ödüllendirme, yükseltme, yatay görev değişikliği, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçlarını açarsak; yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geri bildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir.⁵²

Ancak rgtler 360° Performans Değerlendirmeyi daha kapsamlı olarak ele alıp, daha geniş amaçlar için kullanabilmektedir. Bunları açıklamaya çalışırsak;

a) alışana kendisi hakkında farklı kişilerden alınan veriler işiğinde geri bildirim sağlayarak kişisel gelişimine katkıda bulunmak: alışana birden fazla kişiden alınan değerlendirmenin sunumu, değerlendirmenin objektif olduğunu kabul

⁵⁰ Ewen J. Ann ve Mark R. Edwards (2001), "Readiness for Mutisource Feedback", *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, s.7

⁵¹ Barutçugil, a.g.e. s.203

⁵² Can v.d. a.g.e. s 228

etmesini, bireyin kendisinin bile farkında olmadığı zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmasını sağlar.⁵³

b) Tüm yönetim kademesindekilerin başarı ve etkinliği ölçme: Yöneticilerin, tüm altlarında çalışanlardan, müşterilerden ve eş-düzye takım arkadaşlarından geri bildirim alarak yönetsel anlamda ne kadar başarı olduklarını, astlarının kendilerini nasıl değerlendirdiğini, yönetsel kararlarını benimseyip benimsemediklerini, geliştirmeye ihtiyacı olan yönlerini fark etmelerini sağlar.⁵⁴

c) Örgütsel değişim ihtiyacını belirlemek, değişimi hızlandırmak ve eğitim planlarına veri sağlamak: Örgütün genelinde aksayan konuların belirlenmesini ve bu hususlarda eğitim faaliyetleri düzenlenmesini sağlar. Örgüt yapısında değiştirilmesi, güncellenmesi gereken uygulamaların tespit edilmesine ön ayak olur. (örneğin astların daha fazla yetkilendirilmesi gibi yönetim kültürü değişikliklerine gidilmesi)

d) Yönetimsel kararların alınmasında destekleyici veri sunmak: Örgütler, 360° Performans Değerlendirme sonuçlarını, başta kariyer yönetimi olmak üzere insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında destekleyici veri olarak kullanır.⁵⁵

3.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ FARKLAR

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin kullanıldığı örgütlerde, yapılan değerlendirmenin çalışanlarca önemsiz ve etkisiz olduğu düşünülebilir. Aynı şekilde yöneticilerce de yapılan değerlendirme sonuçlarının masraflara ve emeğe değmeyeceği şeklinde görüşler oluşabilmektedir. 360° performans değerlendirmesinin sonuçları ve

⁵³ Fleenor, John W. ve Stephane Brutus (2001), "Multisource Feedback for Personnel Decisions," *The Handbook of Multisource Feedback*, Jossey-Bass, San Francisco. s.339-340

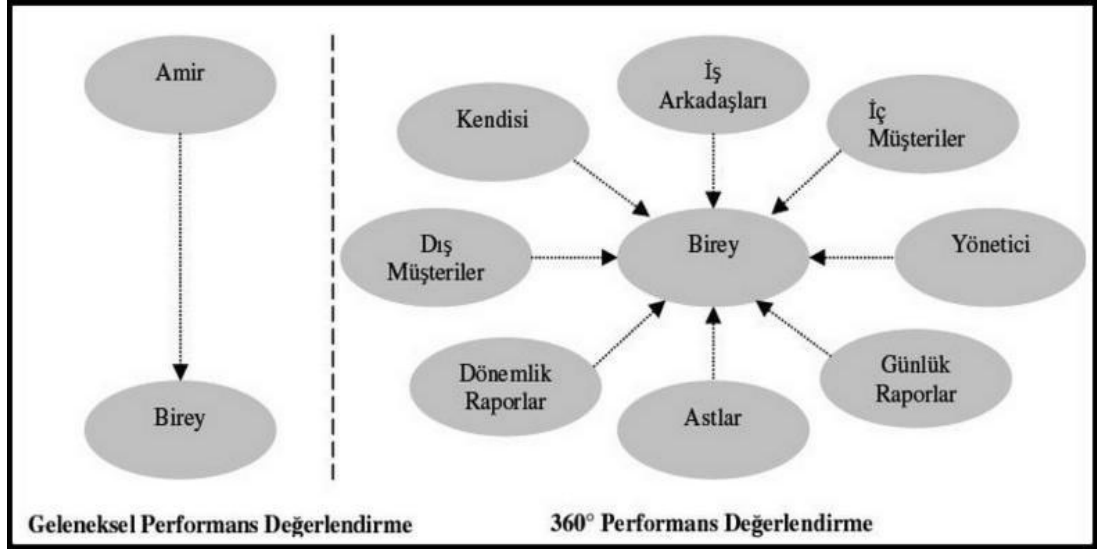
⁵⁴ Goldsmith, Marshall ve Brian O. Underhill (2001) "Multisource Feedback for Executive Development," *The Handbook of Multisource Feedback* Jossey-Bass, San Francisco.s.275-276

⁵⁵ Fleenor, Brutus, a.g.e. 342-345

geri bildirim düzenli ve detaylı bir şekilde alındığında ulaşılan sonuçlar ve geri bildirimler çalışanlarda ve yöneticilerde oluşabilecek ön yargıları kaldıracaktır. Geleneksel değerlendirmenin en önemli dezavantajlarından biri, bir tek kaynaktan değerlendirme yapılmasıdır. Bu da değerlendirmeyi öznelştirebilmektedir. 360°'nin birden fazla kaynaktan elde ettiği veriler, sonuçları oldukça nesnelştirmekte ve kabul edilirliliğini oldukça arttırmaktadır.⁵⁶ Ayrıca geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde uygulamada genellikle sadece yukarıdan aşağıya doğru değerlendirme yapılmaktadır. Yani sadece yöneticiler tarafından astlar değerlendirilmekte, fakat yöneticilerin değerlendirilmesi önemsenmemektedir. Hedefleri açısından bakıldığında, performans değerlendirmeleri işletmenin genel performansını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Oysa yöneticilerin değerlendirilmediği sistemler, önemli bir eksiği olduğu kabul edilebilir. 360° performans sistemi uygulamalarında, kurulacak sistemde hem yöneticiler hem de çalışanlar birlikte değerlendirildiği için böyle bir hatanın önüne geçilmiş olunur. Şekil-4'te Geleneksel performans değerlendirme ile 360° Geri bildirim değerleyici açısından karşılaştırması açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 3.1: 360° Geribildirim ile Geleneksel Performans Değerlendirmenin Değerleyici Açısından Karşılaştırılması

⁵⁶ Barutçugil, a.g.e. s.203



Kaynak: Edwards, Mark R., Ann J. Ewen (1996), "How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback", Compensation and Benefits Review; s. 23.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde genelde sadece üstün astı değerlendirmesi ve tek kaynaktan veri alınması söz konusu iken 360° Performans değerlendirme astlarında üstleri değerlendirebildiği ve birden çok kaynaktan geribildirim alınmasını sağlayan bir yöntemdir.

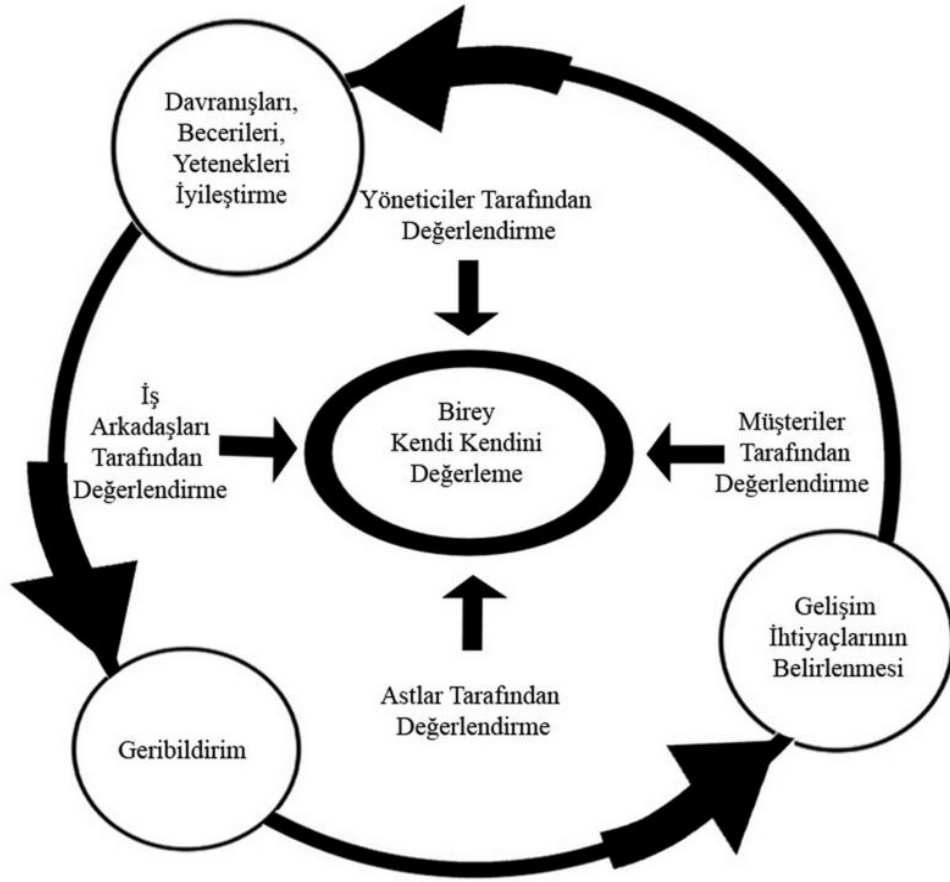
3.5. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

360° Performans Değerlendirme Sistemi yöneticiden asta, ya da asttan yöneticiye doğru gerçekleşen geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklılık gösterir. Bu sistemle çalışanın güçlü olduğu ve geliştirilebilir alanları tespit edilebilir. Bu sayede hizmet içi eğitim planlaması yapılarak bu eksikliklerin giderilmesi mümkün olabilir. Uygulamada geleneksel yöntemler kullanılırken genellikle üstten asta doğru değerlendirmeler yapılır. 360 derece sayesinde asttan üstte doğrudan geri bildirim verilerek çift yönlü bir iletişim sağlanmış olur. Bu sistemler dikkatli düzenlendiği ve iyi yönetildiği hallerde farklı kişilerden geri bildirim alan bireylerin kurum kültürünün gelişimine katkısı daha hızlı gerçekleşir. Etkili bir 360° geri bildirim sağlanabilmesi için öncelikle, geribildirimler genel değil özel olmalıdır. Kişiden ziyade, davranışlara yönelik olmalıdır.⁵⁷

⁵⁷ Yrd.Doç.Dr. Ramazan Kaynak, Murat Bülbül, 360° Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları (Süleyman Demirel Üni. İİBF Dergisi 2008 sayı:1) s.269-292

Aşağıda, 360° Performans Değerlendirme Sürecine ilişkin bir şekilde yöntem ve amaçlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 3.2: 360° Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: Yrd.Doç.Dr. Ferit Ölçer 360° Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç: Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi Cilt:18, Sayı 3-4 (2004) syf..216

360° Performans Değerlendirme Sürecinde önemli bir role sahip olan değerlendirici, çalışanın bağlı olduğu yöneticidir. Yöneticiler asli görevlerinden biri olan çalışanlarını izleme ve denetleme görevlerinden dolayı değerlendirmeyi gerçekçi ve doğru şekilde yapabilecek kişiler olarak kabul edilirler. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların ücretlerini belirlemede; ödül sistemlerinde söz sahibi olmaları onları performans değerlendirmesinde etkili bir geri bildirim kaynağı yapmaktadır.

Değerlendirici gruplarının diğeri çalışma arkadaşlarıdır. Kişiler beraber çalıştıkları iş arkadaşlarının performansına yönelik değerli ve doğru bilgiler sağlayabilir. Aynı ortamda bulunan çalışma arkadaşlarının birbirlerinin hem teknik bilgi kapasitesi, hem görev performansı, kişiler arası davranışları, isteklilikleri içine alan genel kurumsal performansını daha fazla gözleme fırsatına sahip olduğunu ön görülmektedir.

Değerlendirici ve değerlendirilen grupların bir diğeri ise astlardır. Yöneticilerin değerlendirilmesinde uygulamaya katılmaları, istenilen seviyede bir değerlendirme yapılabilmesi için oldukça önemlidir. Özellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının fazla olduğu büyük organizasyonlarda bu yöntem daha da avantajlı olmaktadır. İdarecilerinde performanslarını görmelerini, kendilerine geri bildirim verilmesini sağlayan bu yöntem, idarecinin eksik yanlarını da fark edebilmesine ve kendisini geliştirebileceği alanları görmesine yardımcı olmaktadır. Astların performans değerlendirmesine olumlu bakmaları ve sistemi kullanmaları, sistemin onlar için yararlı olduğunu sebepleriyle birlikte açıklayarak, kapsamlı bir eğitimden geçirilmeleriyle mümkün olur. Ayrıca Türkiye’de kamu kurumunda yapılan bir araştırmada, ast değerlendirmelerinin kişilerin kimliği gizli kalmak koşulu ile değerlendirilen yöneticilere iletilmesine sıcak baktıkları belirtilmiştir.

360° performans değerlendirme sürecinde irdeleneceğimiz en son değerlendirici ise kişinin kendi kendisini değerlendirmesidir. Kişinin kendini değerlendirmesi, bireyin kendisine bir hedef belirlemesi ve o hedefe ulaşmak için azmini arttırması nedeniyle önemlidir. Kişinin kendini değerlendirebilecek seviyede sorumluluk taşıdığı hissini kendisine aşılması ona güvenildiği anlamını yansıtmakta ve motivasyonunu arttırmaktadır. Ancak yeterli sorumluk bilinciyle hareket edilmeyip, kişinin kendini yüksek puanlarla değerlendirmesine de uygulamalarda sıklıkla rastlanmaktadır.⁵⁸

3.5.1. Hazırlık Aşaması

⁵⁸ Prof.Dr. Asuman Akdoğan, Yük. Müh. Özgür Demirtaş, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 23, Sayı 1 (2009)s. 54-56

Örgütsel ortamı analiz etmeden ve gerekli hazırlık ölçümlerini yerine getirmeden sistemi uygulayan işletmeler ciddi aksaklıklar ve başarısızlıklarla karşılaşır. Bu nedenle hazırlık çalışması, 360° geribildirim sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir. Örgütler, 360 derece performans değerlendirme programlarına hazırlık derecelerini ölçmelidirler. Hazırlık derecelerini ölçecek araçlara da ihtiyaç duymaktadırlar. Bu araçlar sayesinde sistem için yapılacak ön çalışmalarla, pilot denemelerle örgüt sistemi kabul eder, destekler hale getirilebilir. Yapılan araştırmalarda çok az örgütün 360 derece performans değerlendirme için hazır olduğu bilinmektedir. Böyle bir durumda, örgütün bu sisteme nasıl hazırlanacağı sorusu önem kazanmaktadır.⁵⁹

Hızlı ve kolay uygulanabilen yöntemlerin yanı sıra, daha belgelere dayalı yöntemleri tercih etmektedir. Bunlardan biri ikincil göstergeler yöntemidir. Bu yöntem, mevcut değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet derecesini temel alarak, örgütün 360° performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktadır.⁶⁰ Bu noktada, bireylere birtakım sorular yöneltilmektedir. Hazırlık derecesi Tablo 3.1’de verilen örnek değerlendirme ölçeği yardımıyla belirlenebilir.

Tablo 3.1: İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği

⁵⁹ Edwards, Ewen a.g.e. s.36-37

⁶⁰ a.e. s.36-37

Bilmiyorum	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum		
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Her bir durum karşısında mutabık kaldığınız dereceyi değerlendirme ölçeği yardımıyla belirleyiniz. (10 en yüksektir).											
<p>1. Tepe yönetimi olası olarak en düşük seviyedeki kararları destekler.</p> <p>2. İş sonuçları birey ve takım performansının harmanlanmasıdır.</p> <p>3. Politika performans bazlı yönetimi destekler.</p> <p>4. Yönetim vizyon, değerler ve görev davranışlarını bir arada görmek ister.</p> <p>5. Yöneticiler geribildirim vermek için bir rol modeli olarak hizmet etmeye isteklidirler.</p> <p>6. Ne is yapıldığı kadar isin nasıl yapıldığı da önemlidir.</p> <p>7. Birimler veya takımlar hedefleri paylaşmıştır.</p> <p>8. Geliştirici geribildirim cesaretlendiricidir.</p> <p>9. Çalışanlar mevcut performans geribildirimi ile tatminsizdirler.</p> <p>10. Tüketici geribildirimi ve toplam kalite yönetimi benimsenir.</p> <p>11. Bazı yöneticiler, diğerlerinin geribildirim almasında isteklidirler.</p> <p>12. Yöneticiler seçim kararlarını vermeden önce diğerleriyle konuşur.</p>											

Kaynak: Ewen J. Ann ve Mark R. Edwards (2001), "Readiness for Mutisource Feedback", *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, s. 39.

Puanlama sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁶¹

- 100'ün üzeri (Paralel): 360° geribildirim sistemi kabul edilebilir.
- 80'in üzeri (Destekleyici): 360° geribildirim sistemi uygulama öncesi bazı desteklere ihtiyaç duyacaktır.
- 80'in altı (Zor Savaş): 360° geribildirim sistemi önemli derecede iletişim ve desteğe ihtiyaç duyacaktır.

⁶¹ 61 a.e. s.39

Örgütsel şartların 360° performans değerlendirme sistemine yatkınlığı araştırıldıktan sonra, üst yönetimin sisteme vereceği desteğin yeterli düzeyde olup olmadığına bakılmaktadır. Astların üstleri de değerlendireceği düşünüldüğünde, bu sistemin kendi geleceği için tehlikeli olabileceğini düşünen yöneticiler olabilir. Sistem bu yüzden yöneticilere de iyi açıklanmalıdır. Sistemin yönetici ve çalışanlar için yararları açıklanarak, örgüt bireylerinin sisteme inanmaları sağlanmalıdır. Bununla birlikte sistemin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir şekilde yapılmalı ve sistemin hangi amaçlarla kullanılacağı netleştirilmelidir.⁶²

360° geribildirim sürecinin hazırlık aşamasında önemli diğer bir noktada, amaçların anlatıldığı bilgilendirmenin içeriğidir. Bilgilendirme yapılırken, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğu taahhüt edilmelidir. Çünkü bu sisteme geçiş çoğu zaman korku ve huzursuzlukla karşılanmıştır. Unutulmamalıdır ki, kurulacak sistem geçici, dönemsel bir sistem değildir. Aksine örgüt var oldukça uygulamaları ve geri bildirimleriyle aktif olarak kullanılacaktır.

3.5.2. Değerleme Yapısının Kurulması

Bu aşama, katılımcılarla ilgili ne tür verilerin toplanacağını ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geribildirim güvenilirliğini ve verilen geribildirim, sistemin birey üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

3.5.2.1. Değerlenecek Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi

Toplanacak verilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar, geribildirim verilecek kişinin kişisel özellikleri, örgütteki

⁶² Barutçugil, a.g.e. s.204-205

pozisyonu ve rolü ile örgüt yapısıdır. Bireye performansı ile ilgili daha geniş bir bakış açısı sunabilmek için, toplanacak verilerin ayrıntılı ve daha özel konuları içermesi önemlidir. Genel olarak, bu süreçte toplanan bilgilerin içerikleri şunlardır:⁶³

Beceri: Belirgin standartlar doğrultusunda sekilenen davranış grubu.

Örnek: Toplantı düzenleme, karşısındakini dinleme, makineyi tamir edebilme gibi.

Yetenek: Gelişebilen kabiliyetler. Yetenek beceriden daha geneldir ve genellikle beceri grubunu kapsar. Örnek: Zor bir durumla başa çıkabilme, olayları açıklama yönü, stratejik planlama.

Kişisel Özellik/Karakter: Karakter olarak değerlendirilen kişinin tanımlanması.

Örnek: Güvenilirlik, zekâ, yaratıcılık.

Tutum/Duygular: Davranışlardan etkilenme. Tutum, bir olay karşısında ki davranış eğilimidir. Duygular, bir olay veya durum karşısında gösterilen tepkilerdir. Örnek: İyimserlik, sabır, kızgınlık.

Davranış: Birey şu an ne yapıyorsa, onu gözlemlemek, gözlemlenebilir eylemler.

Örnek: İnsanları plana dâhil etme, yönetsel kararlar alma.

3.5.2.2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterleri, aslında belirli alanlarda başarılı olabilmek için gerekli olan yetkinlikleri ifade etmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme,

⁶³ Hilmi Rafet Yüncü, (2002), “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir. s.62-63

belirlenen yetkinlikleri ölçmektedir. Bu nedenle, ölçümlemeye esas olacak özelliklerin açık şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Örgüte özel bir yetkinlik modeli uzmanlar tarafından tasarlanmalıdır. En geniş kapsamıyla, 360° performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir. Bu yetenek alanlarına, 360° geribildirim sürecinde kullanılan kriterlere temel teşkil etmesi açısından kısaca değinilecektir.⁶⁴

a) İletişim: Günümüzde çalışanların iletişim kabiliyetlerinin gelişmiş olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar kurması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empati ile yaklaşabilmesi önem kazanan değerlerdir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır:

- i) Başkalarını dinlemek,
- ii) Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- iii) Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak.

b) Değişime Ayak Uydurma: Gelişen şartlar altında örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi kriterler sorgulanarak, çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir.

- i) Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- ii) Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- iii) Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek

c) Liderlik: Örgütlerde çalışanların örgütün geliştirilmesi, büyümesi için fikirler üretmesi, olumlu davranışlar sergilemesi idarecilerin yönlendirilmesi ve cesaretlendirmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. İşte bu aşamada

⁶⁴ Bayram, a.g.e. 57-58

kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

- i) Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- ii) Önder olmak,
- iii) Yetki ve sorumlulukları dağıtmak.

d) İnsanlarla İlişkiler: Tüm 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.

- i) Personel ilişkilerini geliştirmek,
- ii) Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.

e) İşin Yönetimi: Çalışanların etkili yönetimden ne anladıkları ve etkili bir yönetimden ne bekledikleri iyi tespit edilmelidir. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.

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

f) Üretim ve İş Sonuçları: Küreselleşmenin rekabete ivme kazandırması nedeniyle, örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. Örgütün yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir.

- i) Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- ii) Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

g) 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.

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

h) Başkalarının yetiştirilmesi: Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, 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.

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

Genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak 360° geribildirim ölçeklerinin hazırlandığı söylenebilir. Ancak performans kriterleri, iç ve dış dinamiklere göre daha genel veya ayrıntılı olarak da ele alınabilmektedir. Belirlenen temel kriterler altındaki örnek davranışlar için de aynı durum söz konusudur.

3.5.2.3. Veri Toplama Yöntemleri

360° performans değerlendirme sürecinde hangi bilgilerin kimlerden alınacağı kararlaştırıldıktan sonra bilgilerin nasıl ve hangi yollarla toplanacağına karar verilir. 360° performans değerlendirme sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar anket ve görüşme yöntemleridir. Bu yöntemler aşağıda incelenmiştir.

3.5.2.3.1. Anket Yöntemi

Anket yöntemi, kâğıt üzerinde veya elektronik ortamda oluşturulabilir. Genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşan anketler, bireyin davranışları ile önemli noktalardaki hareketlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ifadelerden ve değeri belirtecek ölçekten oluşur. Bazı anketler, açık uçlu sorularla, değerlendiriciye, birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı da verir. Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360° performans değerlendirme sürecinin etkinliğini artırır. Böylece hedeflere ulaşmak daha da kolaylaşmaktadır.

Sorular hazırlanırken kişinin ölçülmesi istenen yetenek, davranış ve performansını göz önünde bulundurularak, belirli başlıklar altında toplanan ayrıntılı durumlar ile anket sorularının içeriği belirlenir. Performans kriterlerinin belirlenmesi ile ilgili konuda bu başlıklara örnekler verilmiştir. Bu başlıkların altında ölçülmek istenen özellikler için ayrıntılı durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar, kişinin yetenek, iş performansı, iş ile ilgili davranışlarının, iş arkadaşları, yöneticileri, astlar, müşteriler tarafından değerlendirilmesine yardımcı olur.

360° performans değerlendirme sürecinde, anket soruları hazırlanırken belirlenen durumların içeriği anketin etkisini belirleyen bir unsurdur. Belirlenen durumlarda olması gereken özellikler şunlardır:⁶⁵

- a) Ankette belirtilen durumlar olumlu olmalıdır ve mümkün olduğunca olumsuz ifadelerden kaçınılmalıdır. Olumsuz ifadelerle oluşan bir anket geribildirim veren kişiyi aksi yönde etkileyebilir ve değerlendirilen kişiyi savunmaya yöneltebilir.

⁶⁵ Lepsinger ve Lucia, a.g.e., s. 61-62

- b) Belirtilen durumlar tek bir konuyu içermelidir.
- c) Belirtilen durumlar kişisel olmalıdır. Anket soruları anketi cevaplayan kişiye yönelik olmalıdır.
- d) Durumlar, genellikle davranış temelli olmalı ve durumlarda ifade edilen davranışlar ayrıntılı, gözlemlenebilir nitelikte ve somut olmalıdır. Durumlar, "astların görev yapısı" gibi çok genel ve belirsiz olursa katılımcıların geribildirim vermeleri zorlaşmaktadır.
- e) Durumlar hazırlanırken nitelik belirten sözcüklerden ve sıfat kullanımından mümkün olduğunca kaçınılmalıdır. Çünkü nitelik belirten sözcüklerin anlamı kişiden kişiye değişmektedir. Ayrıca sıfat kullanımı kişiler arasında bir karşılaştırma ve yargılama yapılmasına neden olabilir.
- f) Durumlarda kullanılan grup kavramlar bir arada olmalıdır. Örneğin liderlik ile ilgili tüm ifadeler aynı grupta olmalı ve birbirini takip etmelidir.

Doğru ve kesin veriler elde edebilmek için dikkat edilmesi gereken bir konuda uygulanacak olan anketin süresinin ve soru sayısının belirlenmesidir. Anket hazırlanırken, anketi cevaplama süresinin çok fazla olmamasına dikkat edilmelidir. Çünkü uzun süren anketler cevaplayan için sıkıcı olur ve belirli bir süre sonucunda cevap veren kişi tüm sorulara aynı veya yakın cevaplar vermeye başlar. Araştırmalar, anket sorularına cevap verenlerin ilk 15 dakika sonrasında yorulduklarını ve gerginlik yaşadıklarını göstermektedir.⁶⁶ Bu nedenle 360° performans değerlendirme sürecinde uygulanacak anketin 10 ile 15 dakikayla sınırlı kalması önerilir.

3.5.2.3.2. Görüşme Yöntemi

⁶⁶ Edwards, Ewen a.g.e. s.97

Anket yönteminin yanı sıra görüşme yöntemi ile de veri alınabilir. Görüşme esnasında doğru soruları doğru kişiye sormak, sürecin etkinliğini ve başarısını artırmaktadır. Soruların genellikle sıkıcı ve yargılayıcı değil bilgi almaya yönelik olması gerekir. Görüşmede, incelenen davranışla ilgili en uygun cevabın alınabileceği kişinin seçilmesi gerekmektedir. Bunun yanında görüşmenin nasıl yapılacağı da önemli bir konudur. Sorulacak sorulara cevap alabilmek için 3 tür görüşme yöntemi vardır. Bunlar telefonla görüşme, grup halinde görüşme ve bire-bir görüşmedir. Seçilecek tür, soruların içeriğine ve veri kaynaklarının sayısına bağlı olarak değişmektedir. Ancak mümkünse, en iyi görüşme yöntemi olarak, bire-bir görüşme yöntemi tercih edilmelidir. Bu yöntem, görüşme yapılan kişinin en ayrıntılı geribildirim vermesini sağlamaktadır. Ayrıca değerlendirme yapan kişi görüşme sürecinin ve kimliğinin gizli tutulacağını bileceği için kendini güvende hisseder ve bilgileri daha doğru vermeye çalışır.⁶⁷

Görüşme yönteminin de bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemin ilk avantajı bireye kendisini savunma ve hareketinin nedenini açıklama fırsatının verilmesidir. Ayrıca görüşmede daha ayrıntılı konulara inilebilir. Bunun yanında bu yöntem görüşmeciye bireyin kişisel özelliklerini öğrenme fırsatı da vermektedir. Fakat görüşmenin zaman ve para maliyetinin yüksek olması önemli bir dezavantaj durumundadır. Diğer bir dezavantajı, bu yöntemde bireyin bir üst amirini değerlendirirken korkunun etkisiyle üstüne yüksek puanlar vermesidir.⁶⁸ Değerleme yapan kişilerin gizliliği sağlanamadığı için gelen verinin kalitesinde bir azalma yaşanabilir.

3.5.3. Değerleme Yapan ve Değerlenen Bireylerin Eğitimi

Sistemde başarıya ulaşmak isteniyorsa her kullanıcıya sistem hakkında eğitim verilmesi son derece önemlidir. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin ayrı ayrı eğitimlere alınması gerekir. Örneğin yöneticilerin eğitiminde dikkat edilmesi gereken nokta, bu kişilerin sistemin içerisindeki rollerini çok iyi kavramalarını sağlamaktır. Değerlendirme sonunda kendilerine gelecek raporları nasıl değerlendirecekleri ve nasıl davranacaklarının iyice öğretilmesi gerekir. Çalışanlarını motive etmeye ve performansı

⁶⁷ Lepsinger ve Lucia, a.g.e. s. 74

⁶⁸ a.e. s.80

düşüren ya da performansın önünde engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırmaya hazırlıklı olmalılardır.⁶⁹

Değerlendirilenler, sistemde ne görev aldıklarını ve dürüstlüklerinin ne kadar önemli olduğunu, onlara neden ve ne şekilde ihtiyaç duyulduğunu iyice anlamak zorundadırlar. Ayrıca yapacakları değerlendirmenin gizli kalacağı, yapacakları değerlendirmede adlarının hiç kimseye, özellikle üstleriyle paylaşılmayacağı vurgulanmalıdır. Ayrıca değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek beklemedikleri bir olumsuz geri bildirim karşısında bireyin ne yapması gerektiği, bu konuyu nasıl algılayıp, sorunu çözme yolunda ne gibi adımlar atması gerektiği gösterilmelidir.⁷⁰

3.5.4.Geri Bildirim Verilmesi

Uygulamanın sonunda, kişilere geri bildirim verilmesi, sistemin en kilit noktasını oluşturmaktadır. Geri bildirim sağlanmaması veya yeterli yapılamaması, sistemin amacına ulaşmadan askıda kalmasına, bir sonuca ulaşamamasına neden olur. Bu da sistemin başarısızlığı anlamına gelir. Yapılacak geri bildirimler, sistemi geliştirir, eksiklerinin belirlenmesine yardımcı olur ve kişilerin sistemin başarısına olan inancını artırır. 360° performans değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran temel fark kapsamlı geribildirim özelliğidir. Elde edilen performans bilgisinin karşılaştırmaya imkân verecek şekilde bireye rapor edilmesi, sürecin en gerekli ve en önemli aşamasıdır.

3.5.4.1 Geri Bildirim Verme Yöntemleri

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

3.5.4.1.1.Birebir Toplantı

⁶⁹ Kalenderoğlu a.g.e. s.73

⁷⁰ Yüncü a.g.e.74

360° derece performans değerlendirme sürecinde değerlendirme sonuçlarını bireye ulaştırmanın bir yolu birebir toplantı yapmaktır. Birebir toplantı ile değerlendirme sonuçları bireye sessiz, kendini güvende hissettiği, dikkatini odaklayabileceği bir ortamda aktarılabilir. Çıkan ayrıntılı sonuçları bireye, birebir toplantı ile aktarmak daha kolaydır. Ayrıca bu tür toplantı gizlilik açısından avantajlıdır. Birebir toplantıda, kişinin performansı ile ilgili bilgiler çok genelleşmeden, özel ve gizli kalabilir. Fakat birebir toplantı çok sayıda çalışana uygulandığında uzun zaman alabilir.⁷¹

3.5.4.1.2. Grup Toplantıları

Örgütler, 15-20 kişilik grupları 1 yada 2 günlük grup toplantıları için bir araya getirebilir. Bu yöntem birebir toplantı yönteminden daha basit ve ekonomiktir. Grup toplantılarının yararları arasında çalışanların birbirlerini desteklemeleri, geri bildirimden gelen mesajları sesli düşünebilmeleri, sadece kendilerinin olumsuz geri bildirim almadığını, herkesin zayıf yönlerinin olduğunu görmeleri sağlaması gösterilebilir. Ancak bunun yanı sıra çekingen kalan üyeler kendilerini ifade etmekten kaçınabilir, ortamdaki sıkılabirler.⁷²

3.5.4.1.3 Kişisel Çalışma

Kişisel çalışmada bireyden kendi geribildirimini alması, yorumlaması ve ihtiyaçları doğrultusunda planlarını oluşturması beklenir. Kişisel çalışma, maliyet açısından uygundur. Fakat bu yöntemde bireylerin, geribildirime önem vermemeleri veya zaman geçtikten sonra dikkate almaları, dezavantaj yaratmaktadır. Bu durum bireyin geribildirimini yanlış yorumlama veya yanlış anlama ihtimali gibi bir sorunda ortaya çıkabilir. Olumsuzluğu ortadan kaldırmak için hazırlanan rapor ve analizler anlaşılır ve gayet açık şekilde oluşturulmalıdır.⁷³

3.5.4.2. Geri Bildirim Raporu

⁷¹ Fatih Akşit, İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Yüksek Lisans Tezi, (2008, Sakarya) s.75-76

⁷² Doğan, a.g.e. s.133-134

⁷³ Akşit, a.g.e.76

Geribildirim raporunun amacı, bireylere geliştirmeleri gereken yönlerini, ulaşmaları gereken hedeflerini ve izleyecekleri yolu oluşturmalarında yardımcı olacak bilgiyi sunmaktır. Raporlar, rakamlardan ve bunların yorumlandığı yazılı ifadelerden oluşur. Sonuçlar genellikle ortalamalar ile ifade edilir. Çünkü geribildirimlerin anlaşılması ortalamalar ile daha kolay olmaktadır.⁷⁴

Dalessio ve Vasilopoulos⁷⁵, geribildirim raporlarının altı kısımdan oluşması gerektiğini belirtmektedir. Bu kısımlara aşağıda kısaca değinilmektedir:

- a) *Tanıtıcı Bilgi:* Raporun giriş kısmında, örgütün 360° geribildirim sistemini kullanma amaçları, raporda yer alan bilgilere ilişkin önemli açıklamalar, rapor verilerinin nasıl yorumlanacağı ve kullanılacağı, değerde kullanılan ölçek ve katılımcılara ilişkin bilgiler yer almalıdır.
- b) *Yüksek Düzey Veri Özeti:* Bu bölümde, toplanan verilerin daha basit düzeyde sunumu amaçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, gelişim ihtiyaçları ve güçlü yönler basit ifadelerle ortaya konmalıdır. Örneğin, en yüksek ve en düşük puanlara sahip davranış durumları, bireyin kendi değerdirmesi ile diğer veri kaynaklarının ortalaması arasında karşılaştırma yapılarak sunulabilir.
- c) *Ayrıntılı Geribildirim:* Bu bölümde toplanan veriler ayrıntılı bir şekilde sunularak, gelişim için gerekli anahtar davranış durumları tanımlanmaya çalışılmalıdır. Her bir temel kriter altında yer alan durumlar için veri kaynaklarından elde edilen ortalamalar karşılaştırmalı olarak sunulmalıdır. Bu noktada, önem sırasına göre durumlar arasında öncelik sıralaması yapılabilir veya bireysel gelişimde daha önemli olan durumlar özel işaretlerle belirgin hale getirilebilir. Ayrıca, geribildirimleri daha yararlı kılmak için stratejik gelişme haritaları hazırlanabilir.

⁷⁴ Dalessio, Anthony T. ve Nicholas L. Vasilopoulos (2001), "Multisource Feedback Reports: Content, Formats, and Levels of Analysis," *The Handbook of Multisource Feedback*, , Jossey-Bass, San Francisco. s.181-182

⁷⁵ Dalessio & Vasilopoulos, a.g.e. s.182-199

Bu haritalar yardımı ile birey öncelikle hangi davranışları değiştirmesi gerektiğini daha net ortaya koyabilir.

- d) *Aralık (Gap) Çözümlemesi:* Bu bölümde, temel kriterler için saptanan standart (hedeflenen) ortalamalar ile değerlendirilen bireyin kendisi haricindeki bütün veri kaynaklarından elde edilen ortalamalar, karşılaştırmalı bir şekilde gösterilmektedir. Bu yolla, ortalamanın altında veya üstünde yer alan davranışlar görülebilecektir.
- e) *Yorumların Sunumu:* Anketlerde yer alan açık uçlu sorulara verilen cevapların ortaya koyduğu önemli konular, değerlendirilen bireye bu kısımda sunulmaktadır. Kapalı uçlu sorular değerlendirme yapan bireyi daha çok sürecin yönlendirdiği bir çizgiye çekmektedir. Açık uçlu sorular ise, değerleyen kişiye daha geniş alanda düşüncesini belirtme imkanı vermektedir. Bu yorumların veya tavsiyelerin kayda değer olanları, değerlendirilen bireyin gelişmesinde etkili olabilmektedir.
- f) *Gelişimsel Öneriler:* Raporun son bölümünde, hareket planlarını hazırlamasında bireye gerekli olabilecek birtakım önerilerde bulunmaktadır.

3.6. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Günümüzde hemen hemen tüm Fortune 500 şirketlerinin daha objektif bir değerlendirme yapabilmek için herhangi bir performans değerlendirme sistemini kullandığı görülmektedir. Bu sistemi periyodik olarak 6 ayda bir veya yılda bir değerlendirme yaptıkları tespit edilmiştir. Son yıllarda çok kaynaklı geri bildirim sistemlerinin popüler olmasıyla bu sistemlerin avantaj ve dezavantajları sorgulanır hale gelmiştir. 360° performans değerlendirme sisteminde geribildirim çalışan etrafındaki tüm kaynaklardan alınması çok değerlendircili geri bildirimler içerisinde 360°'yi öne çıkarmaktadır. Bu sistem çalışanların potansiyelinin, becerilerinin ve verimliliklerinin ölçülmesinde önemli çıktılar sağlar.⁷⁶

⁷⁶ .Meenakshi, Asst. Prof. Multi Source Feedback Based Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic Decision Support System, International Journal on Soft Computing (IJSC) Vol:3, No:1 (2012) s.91-93

Şirketlerde çok az işin tanımı açık ve nettir. Ayrıca çalışanın yaptığı iş çok az birimde sayısal verilerle net bir şekilde ifade edilebilir. Durum böyle olunca subjektif hükümler devreye girer. Bir yöneticinin doğrudan kendisine bağlı pek çok çalışana değerlendirme çabasında duygu, kişilik ve kişi ile ilgili hafızasında kalanlardan etkilenmesi kaçınılmazdır. İşte tam da burada 360° performans değerlendirme tekniği devreye girer ve çalışanlar ilgili pek çok kişiden geribildirim alınarak subjektif hükümler bastırılmaya çalışılır. Çünkü yönetici astının yaptığı işin sadece bir kısmını görebilir. Genellikle çalışanın mesai arkadaşları veya müşteriler yöneticiden daha doğru performans bilgisine sahip olurlar. Çünkü onlar bu kişileri her gün gözlemlemektedirler.⁷⁷

360° performans değerlendirme sistemi, organizasyonların amaçları, vizyonları ve hedefleri arasında güçlü bağlar kurarak tüm organizasyonda performans yükselimi ve davranış değişimini sağlar.⁷⁸ Yöneticilerin yönetim ve liderlik özelliklerinin gelişimini sağlayarak kişisel gelişimlerini izlemeye olanak sağlar.

İnsan Kaynakları departmanı açısından bakıldığında, sistem sayesinde ödüllendirme, atama, terfi, prim gibi konularda departmana karar verme sürecinde esaslı bilgi sağlar. Bu sayede daha doğru tercihler yapılmasının önü açılır.

Sisteme, çalışma arkadaşları açısından baktığımızda, çalışma arkadaşları gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve tutarlı davranacaklardır. Oluşan verimli ortamda takım üyelerinin performansı hakkında daha sağlıklı ve geçerli bilgiler sağlandığından, üyelerin katılımları ve katkılarını ön plana çıkacaktır. Böylelikle, takımın gelişimi için gereken ihtiyaçların tespiti kolaylaşacak, takımın müşterilere verdiği hizmetin gözlenebilmesi sağlanacaktır.⁷⁹

Performans değerlendirme, işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmenin değişikliklere ayak uydurabilmesi, toplumsal işlevlerini yerine getirebilmesi, işletme içinde görev alan işgörenlerin bir bütün olarak genel amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve işgörenlerin sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlı

⁷⁷ Luecke, a.g.e. s.114-115

⁷⁸ Barutçugil, a.g.e. s.203

⁷⁹ Edwards, Ewen a.g.e. s.37

olarak ortaya çıktığından, burada işverenlere ve dolayısıyla yöneticilere büyük görev düşmektedir.

3.7. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAKINCALARI

Gerekli hazırlıklar ve etkin bir yönetim gerçekleştirilmediği takdirde 360° performans değerlendirme sisteminin örgütte olumsuz etkiler yapabileceği belirtilmektedir. Değerleyicilerin sayısı arttığında sürecin maliyeti ve karmaşıklığı artabilir. Bunun yanında sonuçların değerlendirilme süresinin uzamasına sebep olabilir. Bazı işletmelerdeki yöneticilerde astların kendilerini değerlendirmelerinden rahatsız olup, sistemi kabul etmekte zorlanabilirler. Sistemde değerlendirme yapan kişiler genellikle gizli tutulduğundan düşük performans alan bireyler belirsiz yorumlarla sistemi kötüleyebilir, ısrarlı yaklaşımlarla kendilerine düşük performans veren kişileri tespit etmeye çalışabilirler.⁸⁰ Bu da organizasyon içerisinde huzursuzluklara yol açabilir.

Bireyler değerlendirmeler tarafından tehdit ediliyormuş gibi hissedebilirler. Hem yöneticiler hem de çalışanlar yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya yapılan değerlendirmeler sonucunda yapılan geri bildirimler olumlu olmadığında işlerini kaybedecekleri korkusuna kapılıp huzursuzlaşabilir bu da işteki performanslarının daha da düşmesine neden olabilir.⁸¹

Performans yönetimi, kar amaçlı birçok örgütte ücret artışları, prim ve kara katılma uygulamalarında nesnel ölçütler sağlamak amacıyla kullanılmakta olup, 360 derece performans yönetiminin finansal amaçlar için kullanılması, geliştirici ve yönlendirici araç olma niteliğini ortadan kaldırmaktadır. Hatta, örgüt içi huzursuzluklara dahi neden olabilmekte ya da farkına varan personelce menfaatler doğrultusunda kullanılabilir. Bu sistemin özüne zarar vermektedir.

⁸⁰ Hakan Turgut “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi” Sayıştay Dergisi, Sayı:42 s.64-65

⁸¹ Bayram, a.g.e. 61-62.

Buraya kadar, genel olarak performans değerlendirme ve 360° performans değerlendirme sistemi ışığında çoklu performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yararlı olabilecek bilgiler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bilgiler ve sistemi oluşturan ilkeler kapsamında her organizasyon kendi organizasyon yapısına uygun olarak bu sistemleri kurabilir, geliştirebilir ve başarılı sonuçlar elde edebilir.

4. BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ: İSTANBUL SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜ

Performans değerlendirme, kamuda yıllardır alışlagelmiş bir şekilde uygulanmaktadır. Sadece üst amirin değerlendirmesine tabi olan bir sicil notu sistemiyle kamu personellerinin performanslarının değerlendirildiği bilinmektedir. Yılda bir kez yapılan sicil notu değerlendirmesinde 100 üzerinden en az 60 puan alan personel başarılı, 60 puanın altında alan personel o yıl için yetersiz sayılmaktadır. 2011 yılının başında 6111 sayılı kanun ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunda yapılan değişiklikle sicil notu uygulaması kaldırılmıştır. Yerine memurların performansını değerlendirmede alternatif yöntemler önerilmiştir ancak şuan da devlet memurlarının tamamını ele alan bir performans değerlendirme yöntemi mevcut değildir.

4.1. İSTANBUL SOSYAL GÜVENLİK İL MÜDÜRLÜĞÜNÜN ORGANİZASYON YAPISI

Sosyal Güvenlik Kurumu, 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile geçmişte hizmet veren 3 sosyal güvenlik biriminin birleştirilmesi ile kurulmuştur. 2006 yılında çıkarılan bu kanunla Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), Bağ-Kur Genel Müdürlüğü ve Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü Sosyal Güvenlik Kurumu çatısı altında birleştirilmiştir.

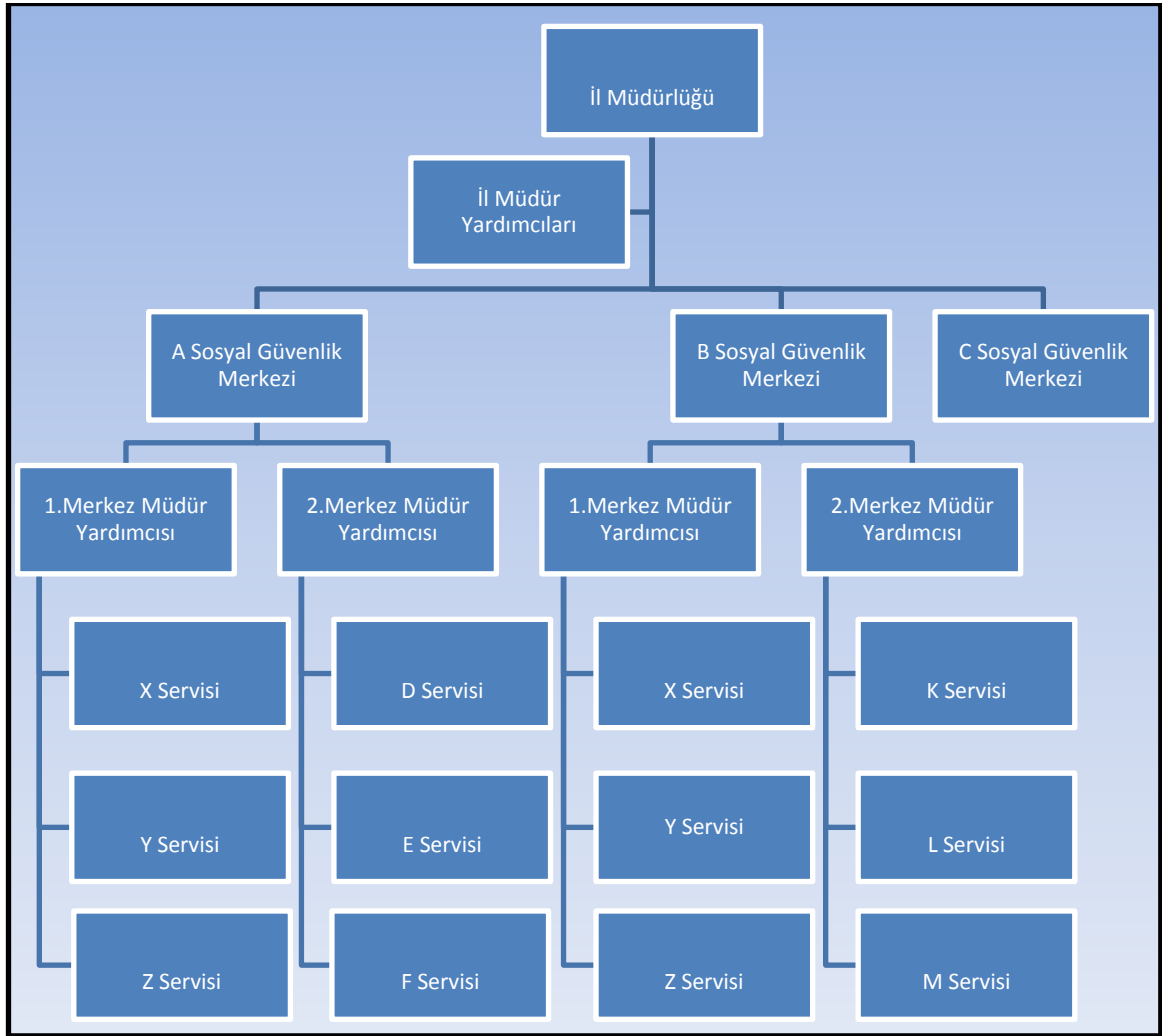
Sosyal Güvenlik Kurumunun taşra yapılanması içerisinde yer alan İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü tüm İstanbul iline hizmet vermektedir. Türkiye'nin en büyük şehri İstanbul'a hizmet veren İl Müdürlüğünü Temmuz 2012 verilerine göre kısaca inceleyecek olursak şu sonuçlara ulaşabiliriz.⁸² Aktif sigortalı açısından bakıldığında tüm Türkiye'deki aktif sigortalıların % 28,6'sı, bağımsız çalışanların %24'ü, devlet memurlarının % 11,4'ü, toplam işyerlerinin %29,1'i, emeklilerin %19,3'ü İstanbul'da bulunmaktadır. İl Müdürlüğünün toplam personel sayısı yaklaşık olarak 3750 personel civarındadır. Bu da toplam SGK çalışanlarının yaklaşık %15'ine tekabül etmektedir.

İl Müdürlüğünün organizasyon yapısını kısaca açıklamaya çalışırsak, İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü kendisine bağlı 23 Sosyal Güvenlik Merkezi, 3 Sağlık Sosyal Güvenlik Merkezi ve 2 Mali Hizmetler Sosyal Güvenlik Merkezinden oluşmaktadır.

⁸² SGK Aylık İstatistik Bülteni, **Sayı:44** Temmuz 2012 s.25-44

Her Merkez Müdürlüğünün başında 1 Merkez Müdürü, ona bağlı yeterli sayıda Merkez Müdür Yardımcısı ve Merkez Müdür Yardımcılarına bağlı servisler bulunmaktadır. Servislerde ise bir şef yâda yetkili memurun sorumluluğunda yeterli sayıda servis personeli bulunmaktadır. Hiyerarşik sıralamaya üstten aşağıya doğru bakacak olursak, İl Müdürü> İl Müdür Yardımcıları> Merkez Müdürleri> Merkez Müdür Yardımcıları> Şefler (Servis Sorumluları)>Servis Personelleri şeklinde basitçe açıklanabilir.

Şekil 4.1 İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Organizasyon Şeması Örneği



4.2. UYGULAMANIN GEREKÇESİ

Günümüz yönetim anlayışında ister kamuda olsun, ister özel sektörde yöneticiler çalışanlarının işteki genel durumlarını her zaman takip etmek isterler. Özellikle kalabalık organizasyonlarda bunun bir sistem çerçevesinde yapılması gerekir. Bu noktada 360⁰ Performans Değerlendirme Sistemi etkin ve sürdürülebilir çözümler sunabilir. Bazı geniş ve kalabalık organizasyonlarda yöneticiler gerek fiziki şartlardan gerek iş yoğunluklarından altlarında çalışanları tanıyamamaktadır. Yöneticilerin, alt kademedeki çalışanlarının bir kısmını veya pek çoğunu tanıma imkânlarının olmadığı bu gibi kalabalık organizasyonlarda çalışanları, onları tanıyan, birlikte çalıştıkları takım arkadaşları varsa astları, üstleri ve müşterileri yardımıyla değerlendirmeye almak objektiflik ve gerçekliğe yakınlık açısından oldukça doğru bir yaklaşımdır.

Türkiye’de kamu sektörüne baktığımızda 360⁰ Performans Değerlendirme Sisteminin örnek uygulamalarına sıklıkla rastlayabildiğimizi söyleyemeyiz. Ancak son yıllarda bu konuya olan ilginin artmasıyla kamu sektöründe bu uygulamaya ilişkin uygulamaları incelediğini söyleyebiliriz. İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü’nün yanı sıra bu yazılımı, Bursa ve Antalya Sosyal Güvenlik İl Müdürlükleri ve SGK Strateji Geliştirme Başkanlığı da kullanmaktadır.

İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünde bu sistemin kurulmak istenmesindeki gerekçelere bakacak olursak:

- a) Yaklaşık 3750 kişiden oluşan kalabalık bir organizasyon olan İl Müdürlüğünde çalışanların kendilerini tanıyan kişilerce, iş performanslarını gözlemleyebilen yakın çevrelerindeki çalışma arkadaşlarınca değerlendirilme fikri sistemi cazip hale getirmiştir.
- b) Personellerin genel durumunu değerlendirme, eksikleri ve ihtiyaçları tespit edebilme, sorun yaşanan birimleri görüp müdahale edebilme gibi konularda yardımcı olabileceği düşünülmüştür.
- c) Sicil notu uygulamasının tüm kamu sektöründe kaldırılmasından sonra çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde yeni ve uygulanabilir bir sisteme ihtiyaç duyulmuştur.

d) SGK'da personellerin maaşlarının dışında fazla mesai ödemesi, ikramiye ve performans ödemesi gibi ek ödemeler bulunmaktadır. Bunların içerisinde performans ödemesinin bir değerlendirme sistemi çerçevesinde yapılması düşünülmüştür. Bundan önce performans ödemesi, merkez müdürünün inisiyatifinde müdürün uygun gördüğü kişilere verilmekteydi.

4.3. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULAMASI İÇİN YAPILAN HAZIRLIKLAR

Kalabalık bir organizasyon olan İstanbul İl Müdürlüğü personelinin tamamını içeren bir değerlendirme sisteminin yazılı doküman olarak kurulması oldukça maliyetli ve değerlendirilmesi çok uzun zaman alacak bir yöntemdir. Bu yüzden sistemin bir yazılım vasıtasıyla bilgisayar ortamında kurulması kararlaştırılmıştır.

4.3.1. Bilgisayar Yazılımının Hazırlanması

Yazılım konusunda uzman ve performans değerlendirme hakkında bilgi sahibi bir bilgisayar mühendisine hazırlattırılan sistem il müdürlüğünün web sitesinde uygulamaya açılmıştır. Personellerin sicil numaraları ve kendilerine özel şifreleriyle giriş yaptıkları sistem, bir performans değerlendirme sayfasının yanı sıra, personellerin kişisel bilgilerini girebilecekleri bir kişisel bilgiler bölümüne de sahiptir. Bu sayede sistem bir personel bilgi bankası olarak da hizmet verebilmektedir. Ayrıca otomatik şifre kırıcı programların sisteme saldırısını engellemek için girişte harf ve rakamlardan oluşan bir doğrulama kodu bulunmaktadır.

Şekil 4.2: 360° Performans Değerlendirme Sistemi Giriş Sayfası

SGK İstanbul İl Müdürlüğü
Performans Puanlama

SGK
T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU

Puan Ver ?

Performans Değerlendirme Sistemi

Giriş

Sicil No :
Şifre :
Resimdeki doğrulama kodunu giriniz:

BAOto

Giriş

Şifre / diğer problemler için
0212 372 10 00 / 11345 ;
mavcibasi@sgk.gov.tr

Önemli Not:Lütfen sicil numaranızı 5 haneye tamamlayacak şekilde başına 0 ekleyerek giriniz. Örnek: Sicil No=100, girilmesi gereken değer:000100

? Performans Değerlendirme Sistemi Nedir?

360 Derece performans değerlendirme sistemi insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu sistem, bir çalışanın genel performansı hakkında o çalışanın üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından bilgi topladığı bir sistemdir. Çalışanların sistem sayesinde farklı kaynaklardan geribildirim almalarının yanında kurum yöneticileri de iş yükünün eşit dağıtılmasında sistem verilerini kullanabilirler.

360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında daha ayrıntılı bilgi edinmek için [buraya](#) tıklayınız.

Kaynak: İstanbul SGİM 360° Performans Değerlendirme Sistemi,

<http://performans.istanbulsgk.gov.tr/default.aspx>

Personeller kendilerine özel şifreleriyle giriş yaptıktan sonra kişisel bilgiler sayfasına girerek TC Kimlik numaralarını, unvanlarını, kan gruplarını, memuriyete giriş tarihlerini, eğitim bilgilerini, yabancı dil bilgilerini, iletişim bilgilerini, ikamet adreslerini ve acil durumlarda aranacak bir yakınlarının isim ve iletişim bilgilerini sisteme girebilmektedirler. Bu bilgiler yönetici tarafından excel ortamına aktarılarak tüm personele ait geniş bir bilgi bankası elde edilmektedir. Personellerden alınan bu bilgiler, insan kaynakları servislerinin ihtiyacı olan bilgilerden oluşmaktadır. Aynı zamanda kan grupları ve acil durumlarda aranacak kişi bilgisi, acil kan ihtiyacı olduğunda veya personelin bir yakınına ulaşmak gerektiğinde kullanılmaktadır.

Şekil 4.3: Kişisel Bilgiler Sayfasından Bir Kesit

Kaynak: İstanbul SGİM 360⁰ Performans Değerlendirme Sistemi,
http://performans.istanbulsgk.gov.tr/yonet_kullanici.aspx?s=123456

4.3.2. Organizasyon Yapısının Sisteme Aktarılması Ve Kullanıcıların Oluşturulması

Organizasyon yapısı, ağaç şema (hiyerarşik şema) formatında şekil 4.1’de olduğu gibi bir defalığına yönetici tarafından oluşturulur. Bu yapılanma, kimin kime bağlı olduğunu görmeyi, astların ve üstlerin doğru bir şekilde sisteme kaydedilmesini kolaylaştırır. Sistem kullanıcıları olarak tüm personel belirlenmiştir. Kullanıcı bilgileri ise sicil, adı-soyadı, bağlı olduğu birim şeklinde bir excel dosyasına alınarak sisteme yüklenmiştir. Yeni göreve başlayan personeller için kullanıcı kaydı oluşturulması, birimi değişen personelin birim değişikliğinin yapılabilmesi, emekli veya nakil olan personelin sistemden kaldırılabilmesi için bir yönetici ekranı oluşturulmuştur.

4.3.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Sistemde kullanılan performans kriterleri, Sosyal Güvenlik Kurumu Ek Ödeme Usul ve Esasları gereğince, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığının hazırladığı performans değerlendirme formları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu kriterler ışığında kullanıcılara 10 adet soru yöneltilerek ilgili kişileri bu kriterler kapsamında değerlendirmeleri istenmiştir. Belirlenen kriterler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 Belirlenen Performans Kriterleri

1	<u>Ay içinde görevini yerine getirmede çalışkanlığı kabiliyeti ve verimliliği</u>
2	<u>Çalışma alanı ile ilgili bilgi ve becerisini kullanma ve geliştirme</u> <ul style="list-style-type: none">• Zamanı etkin kullanma ve verilen görevi sonuçlandırma• İşi istenilen nitelikte yapma• Düzenli ve istikrarlı çalışma alışkanlığı
3	<u>Sorumluluk Duygusu, İş Verimliliği ve İş İstikrarı</u>
4	<u>Kurumun Etik ve Çalışma Kurallarına Uyma</u> <ul style="list-style-type: none">• İşini en az yönlendirmeye yapma• Zaman Baskısı, iş hacmindeki artış ve stresle baş etme• Farklı ve zor çalışma koşullarına uyma• Memur disiplinine riayet• Görevine Bağlılık ve iş heyecanı
5	<u>Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı</u> <ul style="list-style-type: none">• Çalışma Ortamındaki Kişilerle İletişim Kurma• Ekip çalışmasına yatkın olma
6	<u>Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti</u> <ul style="list-style-type: none">• Çalışma alanı ile ilgili bilgi ve becerisini kullanma ve geliştirme• İşle ilgili sorunları öngörme, çözüm bulma ve yapılaş yönetimine ilişkin öneriler getirme• İş ile ilgili mevzuat ve uygulamada yapılan değişiklikleri izleme
7	<u>Maiyetindekileri değerlendirme ve işi istenilen nitelikte yapma</u> <ul style="list-style-type: none">• Zamanı etkin kullanma ve verilen görevi sonuçlandırma• İş istenilen nitelikte sonuçlandırma
8	<u>Kurumun Etik ve Çalışma Kurallarına Uyma</u> <ul style="list-style-type: none">• Zaman Baskısı, iş hacmindeki artış ve stresle baş etme• Farklı ve zor çalışma koşullarına uyma• Memur disiplinine riayet• Görevine bağlılık ve iş heyecanı
9	<u>Sosyal ve beşeri münasebetleri, iletişim becerisi, empati yapma becerisi</u> <ul style="list-style-type: none">• Çalışma ortamındaki kişilerle iletişim kurma• Ekip çalışmasına yatkın olma
10	<u>Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti nasıl?</u> <ul style="list-style-type: none">• Zamanında ve doğru karar verme, işini en az yönlendirme ile yapma• Yetki Kullanma ve sorumluluk alma• Çalışmaları planlama, organize ve koordine etme• Çalışanları geliştirme, yetiştirme ve örnek olma• Çalışanları motive etme

Kaynak: İstanbul SGİM 360⁰ Performans Değerlendirme Sistemi,
http://performans.istanbulsgk.gov.tr/yonet_sorular.aspx

4.3.4. Kullanıcılara Eğitim Verilmesi

Sisteme, İstanbul İl Müdürlüğünün tamamı dâhil edildiğinden yaklaşık 3750 kişiye birebir eğitim verilmesi olanaksızdır. Bu yüzden sistemin neden kurulduğunu, nasıl kullanılacağını, sonuçlarının nasıl değerlendirileceğini içeren ayrıntılı bir kullanım kılavuzu hazırlanmıştır. Bu kılavuz tüm personelin kurum e-posta adreslerine ilk uygulamadan bir hafta önce gönderilmiş, soru öneri ve eleştiriler için uygulama ve sistemden sorumlu kişinin e-posta ve telefonu kılavuzun sonuna eklenmiştir. Böylece gelebilecek soruları birebir yanıtlayma yoluna gidilmiş ve sisteme karşı oluşabilecek ön yargı detaylı kılavuz ile önlenmeye çalışılmıştır.

4.4 YAPILAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ İNCELENMESİ

Yazılımın hazırlanması ve kullanıcılara kılavuzun gönderilmesinden sonra uygulamanın aylık olarak yapılmasına başlanmıştır. Her ay performans değerlendirmesi yapılmasının nedeni, performans ödemesi adı altındaki ek ödemenin her ay verilmesi ve yönetimin bu ödemeye hak kazananların belirlenmesinde sistemden çıkan sonuçları kabul etmesidir. Bu nedenle performans değerlendirmesi zorunlu olmasa da, ödeme alabilmek için personel sistemi kullanmaya başlamıştır. Sistem her ayın ilk 10 gününde değerlendirmeye açılmış, kullanıcılardan bir önceki ayın değerlendirmesinin yapılması istenmiş, bu 10 günlük sürenin sonunda sistem kapatılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Hiyerarşik şema şeklinde hazırlanan organizasyon şeması sayesinde herhangi bir merkez müdürlüğünde görevli personel sadece kendisine bağlı personeli, eşit seviyedeki çalışma arkadaşlarını ve amirlerini görüp, değerlendirme yapabilir. Örneğin bir serviste çalışan personel, değerlendirme yapmak için sisteme giriş yaptığında kendisi hariç aynı servisteki çalışma arkadaşlarını ve servis şefini görür. Ayrıca bağlı olduğu müdür yardımcısını ve merkez müdürünü görüp değerlendirebilir. Aynı şekilde merkez müdür yardımcısı, sadece kendisine bağlı servislerin personellerini ve merkez müdürünü görüp değerlendirebilir. Personel sistemde kendisini görüp, kendisine puan veremez.

Değerlendirme, tablo 4.1’de belirtilen performans kriterlerine uygun olarak hazırlanmış 10 soruya, değerlendirilecek kişinin karşısında bulunan kutucuğa 1 ile 100 arasında puan verilmesi ile yapılır. Bu soruların yarısı genel soru, diğer yarısı da amir sorularıdır ve sadece amirler için cevaplanır.

Şekil 4.4: Performans Değerlendirme Sayfasından Bir Görüntü

SGK İstanbul İl Müdürlüğü
Performans Puanlama

SGK
T.C.
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU

Puan Ver Ayın Personeli Kişisel Bilgileriniz Puanlama Sonuçlarımız Merhaba MURAT Çılaş Yap

KASIM ayı için performans puanlaması yap

Nasıl Puanlama Yapacaksınız?
Aşağıda yer alan listede performanslarını değerlendirebileceğiniz amir ve iş arkadaşlarınız yer almaktadır. Listedeki herhangi bir kişinin iş performansı hakkında bir fikriniz varsa, lütfen (1-100) arası bir puan değeri girerek değerlendirme yapınız. Verebileceğiniz en düşük puan 1, en yüksek puan 100 olabilir. Sıfır puan "fikrim yok" olarak değerlendirilecektir. Her ayın 1 ve 12 günleri arasında değerlendirme yapabilirsiniz. Verdiğiniz puanları değerlendirme yapabileceğiniz son güne kadar değiştirebilirsiniz.

Değerlendirilen Kriter
G2 - Çalışma alanı ile ilgili Bilgi ve Becerisini Kullanma ve Geliştirme
1- İşle ilgili sorunları önгерme, çözüm bulma ve yapıtış yönetimi ilişkin öneriler getirme 2- İşle ilgili mevzuat ve uygulamada yapılan değışiklikleri izleme 3- İşle kavrama kabiliyeti 4- Çalışkanlığı

Değerlendirme Kategorileri

- G1. Genel Performans
- G2. Bilgi ve Beceri
- G3. İş Verimliliği ve Kaliteli İş Yapma
- G4. Görev ve Sorumluluk Bilinci
- G5. Gelişim ve İletişim
- A1. Bilgi ve Beceri
- A2. İş Verimliliği ve Kaliteli İş yapma
- A3. Görev ve Sorumluluk

Resim	Adı Soyadı	Personel Türü	Servisi	Puan
	4049??	Memur	Performans Servisi	
	1218??	Memur	Performans Servisi	

Kaynak: İstanbul SGİM 360⁰ Performans Değerlendirme Sistemi,
http://performans.istanbulsgk.gov.tr/kullanici_main.aspx

Hiyerarşik sıralamada aşağıdan yukarıya doğru çıkıldıkça, değerlendirici katsayıları artar. Örneğin bir servis personelinin amiri veya çalışma arkadaşı için verdiği puanın katsayısı ile o servisin bağlı olduğu müdür yardımcısının verdiği puanın katsayısı aynı değildir. Herhangi bir kullanıcı için verilen tüm puanlar, puan veren kişilerin katsayıları da dikkate alınarak sistem tarafından ortalaması alınarak hesaplanır. Bu hesaplama sonucunda kişinin o ayki performans değerlendirme puanı oluşturulmuş olur. 60'ın altında kalan puanlar yetersiz kabul edilir ve daha sonraki aylar için izlemeye alınır.

Organizasyonun en alt birimi olan servisler için, içerisinde kaç personel bulunduğu bakılmaksızın iş yoğunluğuna göre bir bonus oranı belirlenmiştir. Örneğin bir serviste şef dâhil 10 personel bulunsun. Bu servisin iş yoğunluğu dikkate alınarak bonus oranı %25 olarak belirlenmiş olsun. 10 kişinin % 25'i 2,5'tur. Sistem virgülden sonraki kısıyatı algılar 0.5 ve üzerinde ise üstüne yuvarlayarak 3 kişinin ödeme alabilmesine izin verir. Yapılan değerlendirme sonucunda kişi, aldığı puanların ortalamasıyla servisinde ilk 3 kişi içersine girerse o ay için performans ödemesi almaya hak kazanır. Aynı birimde görev yapan Merkez Müdür Yardımcıları kendi aralarında değerlendirmeye tutularak, onlar için belirlenen bonus oranı çerçevesinde değerlendirilirler. Merkez Müdürleri de diğer merkez müdürleri ile aynı grupta değerlendirilir.

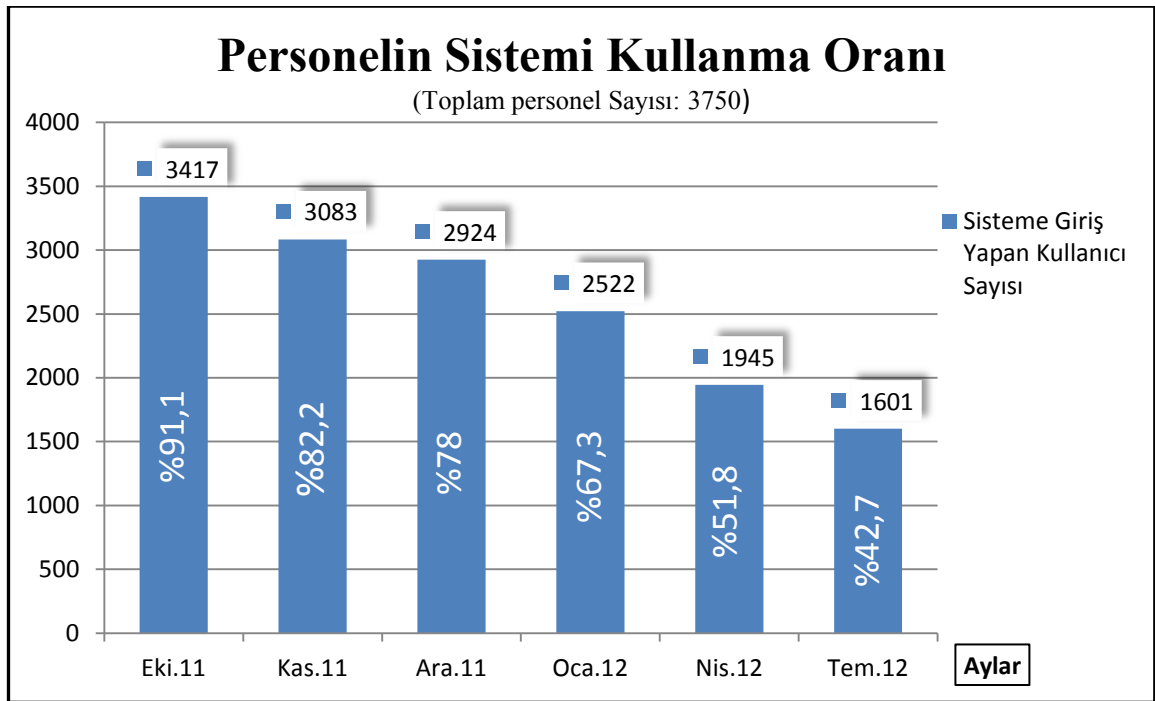
10 günlük değerlendirme süresinden sonra sistem kapatılarak sonuçlar değerlendirmeye alınır. Yaklaşık 3750 kullanıcının olduğu ve birbirlerine 10-12 farklı soruda farklı puanlar verdikleri bu sistemde, pek çok veri sadece birkaç dakika içerisinde analiz edilerek sonuçlara ulaşılır. Her kullanıcı sadece kendine ait puanları görebilir. Hangi sorudan ortalama kaç puan aldığını ve bunların sonucunda oluşan genel puanını görüntüleyebilir. Sistem yöneticisi dâhil kimse, kimin kime kaç puan verdiğini göremez. Bu engelleme, kullanıcılar arasında oluşabilecek, husumet ve tartışmaların önüne geçmek için yapılmıştır.

Değerlendirme sonuçları ortaya çıktıktan sonra, performans ödemesi almaya hak kazananların listesi insan kaynakları servisine gönderilir. İyi performans bu şekilde ödüllendirilirken, kötü performans (60 puanın altında kalanlar) izlemeye alınır. Bir sonraki aydaki durumunun ne olacağı takip edilir. Kötü performansın devam etmesi

halinde bunun nedenleri araştırılır. Kötü performans alan çalışanın beraber çalıştığı çalışma arkadaşlarından bilgi alınır. Gerekli görülürse, bu durum çalışanın bağlı olduğu merkez müdürüne bildirilir, birim müdürü gerekli görmesi halinde personelin servisini değiştirebilir.

Bu döneme kadar sistem yardımıyla 6 defa performans değerlendirmesi yapılmıştır. Ekim 2011’de başlayan uygulama, kasım, aralık ve ocak aylarında da uygulanmıştır. 14.01.2012 tarihinde yürürlüğe giren 666 sayılı K.H.K. ile performans ödemesi kaldırıldıktan sonra değerlendirme süresi 3 ayda bir çıkarılmış, nisan 2012 ve temmuz 2012’de birer değerlendirme daha yapılmıştır. Grafik üzerinde uygulama bazında sisteme katılımı inceleyecek olursak,

Şekil 4.5: Personelin Performans Değerlendirme Sistemine Katılım Oranları



Yaklaşık 3750 kişilik İl Müdürlüğü personelinin 3417’si yani %91,1’i Ekim 2011’deki ilk uygulamaya katılmıştır. Kasım 2011’de personelin %82,2 olan 3083 kişi sistemi kullanmıştır. Aralık 2011’de 2924 kişi, tüm personelin %78’i sistemi kullanarak değerlendirme yapmıştır. Ocak 2012’de 2522 kişi %67,3’lük bir oranla sistemi kullanmıştır. Bu dönemden sonra performans ödemesi kanun ile kaldırıldığından sisteme girişler oldukça azalmıştır. Bundan sonra yapılan iki değerlendirmeden Nisan

2012'de 1945 kişi (%51,8) performans değerlendirmesine katılmış, Temmuz 2012'de 1601 kişi (%42,7) sistemi kullanmıştır. Buradan anlaşılan personel sistemi sadece ödeme alabilmek için kullanmış, performans değerlendirmenin önemi yeteri kadar kendilerine anlatılamamıştır. Ödeme kaldırılınca sadece personelin yarısı sisteme girerek performans değerlendirmesi yapmıştır.

4.5 UYGULAMANIN İYİ YÖNLERİ VE AVANTAJLARI

a) Kurulan sistem sayesinde binlerce kişilik performans değerlendirmesi birkaç dakika içerisinde sonuçlandırılabilir. Normal şartlarda kağıt ortamında yapılmaya çalışıldığında günlerce bir ekip tarafından analiz edilmeye çalışılacak olan değerlendirme sonuçları geliştirilen program sayesinde çok önemli zaman ve işgücü kazancına yol açmaktadır. Gerek kamu gerekse de özel sektörün maksimum hizmet çıktısı sağlarken her şeyden önce zaman ve işgücü planlaması yaptığı, minimum zamanda, minimum işgücü ile maksimum hizmet üretmeye çalıştığı günümüzde kurulan sistemin başarılı bir uygulama olduğunu söyleyebiliriz.

b) Kağıt ortamda olsa sonuçlara ulaşabilmek için pek çok personeli günlerce görevlendirmek gerekecekken, yazılım sayesinde bir sistem yöneticisi ve bir yazılım uzmanı ile sonuçlara ulaşılabilir. Bu da yukarıda değindiğimiz faydayı pekiştirici nitelikte bir sonuçtur.

c) Bilgisayar yazılımı sayesinde çok büyük bir kırtasiye ve kağıt masrafından kaçınılmıştır. İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü ve bağlı Merkezlerinde görev yapan toplamda yaklaşık 3750 personelin olduğu düşünüldüğünde uygulamanın ne denli tasarruf sağladığı daha da anlaşılır olacaktır.

d) Hazırlanan yazılım sayesinde insan hatası minimuma indirilmiş ve değerlendirme sonuçlarına olan güven arttırılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojilerinden ne kadar yararlanırsanız yaptığınız değerlendirmelerin hata payı minimuma indirgeneceğinden daha güvenilir hale gelecektir. Eğer yapılan bu değerlendirme yöntemi manuel ortamda yapılmış olsaydı, işgörenlerden değerlendiriciler ile arasında husumet olanlar açısından rahatsızlık yaratacak ve sonuçların tartışılmasına yol açacaktır.

e) Performans ödemesi bir sistem çerçevesinde hakkıyla dağıtılmaya çalışılmış, yapılan ödemenin yöneticinin inisiyatifinden çıkarılması sağlanmıştır. Daha önceki

yıllarda dağıtılan performans ödemeleri, genellikle üst yöneticiler ile birebir çalışan personellerin göz önünde olmaları sebebiyle genellikle onlara veriliyordu. Bu sistem sayesinde üst yöneticilerin gözünden kaçan performansların da ödüllendirilme olasılıkları artmış, bu nedenle de uygulanan geri bildirim sistemi personellerin performansına artı değer olarak yansımıştır.

f) Sistemin içerisindeki personel bilgi bankası da insan kaynakları servislerine ihtiyaçları olan bilgilere hızlı bir şekilde ulaşabilmelerini sağlamıştır. Acil durumda ulaşılacak kişi ve kan gurubu bilgisi acil durumlarda ihtiyaç olan bilgileridir. İnsan kaynakları yöneticilerinin ihtiyacın özelliklerine göre personellerine en kısa sürede ulaşabilmeleri gereklidir.

g) Sistemde personellerin fotoğraflarının da bulunması böylesi kalabalık organizasyonlarda yöneticilere yardımcı olmaktadır. İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü gibi kalabalık organizasyonlarda tepe yöneticiler her ne kadar tüm merkezleri ziyaret etseler de personellerin genellikle isimleri yerine yüzleri akıllarında kalır. Personeller ile ilgili bir tasarrufta bulunulacağı zaman tepe yöneticiler referansların yanında kendi fikirlerini de katacaklarından ziyaretler sırasında gördükleri personelleri sistemde yer alan resimleri sayesinde daha rahat tanımaktadırlar.

h) Yazılıma girişte kullanılan şifre ve doğrulama kodu sistemin güvenilirliğini arttırmakta, ayrıca değerlendirme sonuçlarında kimin kime kaç puan verdiğinin görülebilmesi olası tartışmaların ve huzursuzlukların önüne geçmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin ana sorunlarının başında güvenilirlik gelmektedir ki son dönemlerde bu tür uygulamaların bilgisayar destekli yapılması hata paylarını en aza indirmiştir. Ayrıca 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin en önemli sorunlarından olan kimin kime kaç puan verdiğini ve öğrenilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek olası sorunların önüne geçilmiştir.

4.6 UYGULAMANIN EKSİK YÖNLERİ VE DEZAVANTAJLARI

- a) Uygulama sadece bilgisayar ile yapıldığından bilgisayar kullanma bilgisi yetersiz olan personeller sistemi kullanmakta sorun yaşamışlardır. Maalesef ki kamu sektöründe profesyonel bir insan kaynakları seçim süreci yaşanmaması nedeniyle teknolojiye ayak uyduramayan personeller nadir de olsa vardır. Bunların sisteme girmemeleri nedeniyle katılım %100 oranına ulaşamamıştır.
- b) Uygulama öncesinde yeterli ve kapsamlı eğitim verilemediği görülmüştür. Uygulamalı bir eğitim olmadığı için sistem kullanılırken sıkıntılar oluşmuştur. Uygulamaya başlarken tüm personel mail havuzunda toplanmış ve uygulama ile ilgili bilgiler maalesef birebir eğitim yerine mail ortamında verilmiştir. Daha sonraki süreçte yaşanan sıkıntılar telefon görüşmeler yoluyla aşılmıştır.
- c) Performans ödemesi kaldırılınca sisteme girişler oldukça azalmıştır. Kamuda çalışanların gelirlerinin kısıtlı olması nedeniyle bu tür uygulamalar iş verimini, iş doyumunu, kuruma bağlılığı artırıcı etkenler olarak fayda vermektedirler. Ancak kamu sektörünün dayandığı nokta kanunlar ve ilgili mevzuat olması sebebiyle bazen istenmeyen sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. 666 sayılı kanun hükmünde kararname ile “eşit işe eşit ücret” getirmek maksadıyla getirilen yeni uygulama kurum personeline daha önceden verilmiş bir hak olan performans ödemesini elinden almış, bu da çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştır. Dolayısıyla personel sonucunda ödül olan bu uygulamaya ilk başlarda sahip çıksa da 666 sayılı kanun hükmünde kararname sonrasında yok saymaya başlamıştır. 666 sayılı kanun hükmünde kararname sonrası sisteme katılımlar da bunun en açık göstergesidir.
- d) Asttan üstte doğru gittikçe katsayıların değişmesi tartışılması gereken bir konudur. Bir çalışanı en iyi amirleri mi yoksa çalışma arkadaşları mı tanır? Bu soruya cevabınız çalışma arkadaşları ise katsayıların da bu yönde düzenlenmiş olması gerekir. Uygulanan sistemde personelin çalışma arkadaşlarının görüşleri sonucunda verilen puanların katsayısı ile idarecilerin personel hakkında verdikleri puanların katsayıları arasında oldukça büyük farklar vardır ki bu da personelin vermiş olduğu puanların sonuca etkisini azaltmaktadır. Nihayeti itibariyle bir anlamda eski sisteme yani idarecinin görüşünün tek hakim olduğu sisteme yakın bir uygulama karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle sistemdeki puanların katsayı çarpanları yeniden gözden

geçirilerek katılımcılarının tümünün görüşlerinin eşit düzeyde sonuca etki etmesi sağlanmalıdır.

e) Değerlendirme skalası 1-100 arasında tutularak çok büyük bir aralık verilmiştir. Bu aralığın küçültülmesi gerekir.

f) Her performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan isteksizlik, kurum kültürü ve çalışanların değişime olan tepkileri gibi engellerle bu sistemde de karşılaşılmış bunları önleyebilmek için yeterli çalışma yapılmamıştır.

5. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan çalışmaların amacı; temel olarak örgütlerin kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması için gerekli bilgi ve sistemleri üretmektir. Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesine rağmen örgütsel kaynaklar arasında en dinamik olanı insan kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığında, bu çalışma bir organizasyonun sahip olduğu en önemli kaynak olan insan kaynağını daha etkin ve verimli kullanabilme çabasının bir incelemesidir.

Performans değerlendirme konusunda son yıllarda hızla gelişen ve rağbet gören bazı sistem ve anlayışlara kültürel engeller ve değişime olan direnç sebebiyle şüpheyle yaklaşılmaktadır. Bu nedenle yeni sistemlere ön yargıya kapılmadan uyum süreci de göz önünde bulundurularak yaklaşılması gerekmektedir. Bu çerçevede, Türkiye için farklı ve aykırı bir performans değerlendirme sistemi olarak nitelendirilebilecek 360° Performans Değerlendirme sistemi bu çalışmada ele alınmıştır.

360° Performans Değerlendirme; veri toplama aşamasında tek kaynakla yetinmeyip, değerlendirilen kişinin performans bilgisine sahip herkesten bu bilgiyi toplayarak, daha doğru ve kapsamlı bir değerlendirme gerçekleştirmek amacıyla hareket etmektedir. Eski anlayış, birden fazla veri kaynağını ve değerlendirilenlere geri bildirim vermeyi önemsememekte ve performans değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirme veya ceza sistemini işletmeyi ve bu sayede verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Ancak 360° Performans Değerlendirme sistemi, performans değerlendirme sonuçlarını güçlü ve zayıf yönleri gösterecek şekilde ayrıntılı raporlar haline getirerek çalışanlarla paylaşmayı ilke edinmektedir. Çalışanlar, geribildirimlere, özellikle çoklu kaynaklardan gelen geri bildirimlere kayıtsız kalamamaktadır. Böylece yönetici ve çalışanlara sorumluluklar yüklenerek, bireysel gelişim teşvik edilmektedir. Etkin ve ilkelerinden taviz verilmeden yürütülen bir 360° performans değerlendirme sürecinin örgüte pek çok yararlar sağlayacağı açıktır.

Gerçekçi sonuçlar elde etmek ve hedeflere doğru verilerle yürümek için kesinlikle sistem, gizliliği esas alan bir yapıda tesis edilmelidir. Bu amaçla, internet veya örgüt içi intranet gibi ağ sistemleri kullanılmalıdır. Bununla birlikte, sisteme ilişkin gerekli

bilginin verilmesi için eğitim mekanizmasının işletilmesi önem arz etmektedir. Bütün bu şartlar gereği, kültürel engellere rağmen, 360° performans değerlendirme sisteminin ülkemizde yaygın bir şekilde kullanılması gerektiği söylenebilir.

Bilindiği üzere, 2011 yılının başında 6111 sayılı kanun ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunda yapılan değişiklikle sicil notu uygulaması kaldırılmıştır. Bunun yerine kamuda çalışanlar için, son 8 yıllık süre içinde herhangi bir disiplin cezası almayanların bir üst dereceye yükseltilmesi uygulamasına geçilmiştir. (657 sayılı kanun/ madde 37) Bunun dışında kamuda uygulanan herhangi bir performans değerlendirme mevcut değildir. Çok ciddi boyutta performans yetersizliği gösteren veya örgütsel huzuru tehdit eden çalışanlar ile özverili çalışanları birbirinden ayırmak gerekir. Bu yapılmadığı takdirde, özverili çalışanlarda verimlilik kaybı oluşabilir. Oysa gerçekçi bir puanlama ve kabul edilebilir bir ödüllendirme sistemi kurulabilse örgütsel adaletin daha etkin oluşturulabilmesi sağlanabilir.

Hazırlanan yazılım detaylı olarak incelendiğinde, ticari bir ürün olarak hazırlanmadığı, tamamen kullanacak kuruma ve kullanım alanına yönelik hazırlandığı görülmüştür. Oldukça dinamik bir altyapı üzerine kurulan yazılımda, sistem yöneticisi, yazılımı hazırlayan kişiye ihtiyaç duymadan kurumun gereksinimi olan geçici veya kalıcı uygulamaları, eklentileri sisteme ekleyebilmektedir. Bu da, yazılımın sürdürülebilirliğini ve olası değişikliklere uygun olmasını sağlamıştır.

Hazırlanan sistem ve uygulama için yapılabilecek eleştiri ve önerilere gelirsek, aylara göre sisteme katılan kullanıcı sayısını incelediğimizde giderek azaldığını görebiliriz. Özellikle performans ödemesi adı altındaki ek ödemenin Ocak 2012'den sonra kaldırılmasıyla sistemin kullanımında yüksek bir düşüş olduğu görülmektedir. Bu nedenle uygulama öncesinde kullanıcılara değerlendirme sistemi ile ilgili detaylı bilgi ve eğitim verilemediği, sistemle ilgili kültürün oturmadığını ve sisteme karşı olan direncin kırılmadığını söyleyebiliriz. Değerlendirme sonucunda yapılan geri bildirimlerin daha detaylı ve sistem üzerinden yapılabilir bir hale getirilmesi ile raporlama süreçlerinin de hayata geçirilmesiyle sistemden azami ölçüde istifade edilebilir.

Bu bağlamda, İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğünün uygulamaya koyduğu bu yazılım ve uygulama metodu dikkat çekici bir gelişmedir. Kamuda pek rastlanılmayan bu ve benzeri uygulamalar yakından izlenmelidir. Özellikle üst yönetimin 360° performans değerlendirme sisteminin kurulması için çalışma yapması ve bunu uygulamaya geçirmesi çok önemlidir. Genellikle örgütlerde karşılaşılan üst yöneticilerin astlar tarafından performans değerlendirmesine tabi olmaktan çekinmeleri hususu düşünüldüğünde üst yönetimin bu cesur tavrı takdir edilmelidir. Sadece üstlerin astları değerlendirmedeği, astlarında üstlerini değerlendirdikleri çok yönlü bu uygulama sürdürülebilir olması açısından da değerlidir. İl Müdürlüğünde, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, performans ödemesinin nasıl yapılacağı konusunda da bir yöntem olarak kullanılmıştır. Modern işletme mantığıyla konuya yaklaşıldığında personelinin ve sonuçta kurumun gelişimine katkı sağlayabilir. Yol gösterici ve toplam kaliteyi artıran bir dinamik olarak değerlendirilebilir. Geribildirim ve raporlama süreçlerinin de hayata geçirilmesiyle sistemden azami ölçüde istifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Barutçugil, İ., 2002. *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bingöl D., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Can, H. ,Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. 2009. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalık T., 2003. *Performans Yönetimi Tanımlar-Kavramlar-İlkeler*. Ankara:Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Dalessio, A. T. ve Vasilopoulos N. L. 2001. “*Multisource Feedback Reports: Content, Formats, and Levels of Analysis,*” *The Handbook of Multisource Feedback* , Jossey-Bass, San Francisco.
- Ergin, C., 2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Elma Yayınları.
- Ewen J. A. ve Edwards M.R. 2001. “*Readiness for Mutisource Feedback*”, *The Handbook of Multisource Feedback*. (Der: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco.
- Fleenor, J. W. ve Brutus S. 2001. “*Multisource Feedback for Personnel Decisions,*” *The Handbook of Multisource Feedback*,, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fındıkcı, İ., 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 3.Baskı
- Goldsmith, M. ve Underhill B. O. 2001. “*Multisource Feedback for Executive Development,*” *The Handbook of Multisource Feedback* Jossey-Bass, San Francisco.
- Gök, S., 2006. *21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları 1.Baskı.
- Gürüz, D. ve Gürel, E., 2006. *Yönetim ve Organizasyon, Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, Ankara:1. Baskı, Nobel Basımevi.
- Hellriegel, D. , Jackson, S.E., Slocum J.W. 2002. *Management :A Competency-Based Approach*. Cincinnati: South-Western College.
- Lepsinger R. ve Lucia, D.A. 1997. *The Art And Science Of 360 Degree Feedback*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.

- Luecke, R., 2008. *Performans Yönetimi*. İstanbul: Aslı Özer (Çev.) İş Bankası Kültür Yayınları.
- Okakın, N. ve Şakar, M., 2011. *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Örücü, E., 2007. *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öztürk, Ü., 2008. *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Palmer, Margaret J., 1993. *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul, (Çev. D. Sahiner), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, Rota Yayın.
- Uyargil, C., 2008. *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Werther, B. W. ve Davis K, 1994. *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Yüksel, Ö., 1997. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.

Sürekli Yayınlar

- Akdoğan A. ve Demirtaş, Ö., 2009. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* **Cilt 23 (1)**, ss. 54-67
- Bayram, L., 2006. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, **Sayı:62** ss.47-65
- Erdoğan İ.,1991. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri İstanbul.Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları **No:248**, ss.204-223
- Kaynak, R.,ve Bülbül M., 360° Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları *Süleyman Demirel Üni. İİBF Dergisi*, 2008 **sayı (1)** ss.269-292
- Meenakshi, G., 2012. Multi Source Feedback Based Performance Appraisal System Using Fuzzy Logic Decision Support System, *International Journal on Soft Computing (IJSC)* **Vol:3, No:1** ss.91-94
- Turgut H.“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360° Performans Değerlendirme Yöntemi” *Sayıştay Dergisi*, **Sayı (42)** s.64-65
- Yılmaz F., ve Ünsar S, 2007. Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **Sayı (1)**, ss.52-67

Diğer Yayınlar

- Akşit F., (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi S.B.E.
- Bağrıaçık, İ., (2009) Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi* Zonguldak Karaelmas Üniversitesi S.B.E.
- Bakan Babuçu Z., (2009). 360 Derece Performans Sistemi ve Uygulamalar Üzerine Bir Değerlendirme *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E.
- Doğan A., (2004). Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi* İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi S.B.E.
- Esen, D.B., (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Bir Örnek Olay Değerlendirmesi, *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi S.B.E.
- Kalenderoğlu N.F., (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi S.B.E.
- Yüncü H.R., (2002), “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Eskişehir: Anadolu Üniversitesi S.B.E.
- TDK Resmi Web Sitesi, <http://tdkterim.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.09.2012)
- SGK Aylık İstatistik Bülteni, **Sayı (44)** Temmuz 2012 s.25-44