

148162

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNDE
360 DERECE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ
ve BİR UYGULAMA**

148162

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. A. Tuğrul SAVAŞ

Altan DOĞAN

İSTANBUL, 2004

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLOLAR LİSTESİ.....	X
ÖZET.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME, PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

1.1. PERFORMANS ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME	3
1.1.1. Performansın Tanımı.....	3
1.1.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	4
1.1.3. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi	6
1.1.4. Performans Değerlendirmenin Amacı	8
1.1.5. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	11
1.1.5.1. Değerlendirilen (Çalışan) Açısından Yararları	12
1.1.5.2. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları.....	12
1.1.5.3. Organizasyon Açısından Yararları.....	13
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	15
1.2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	15
1.2.1.1. Sıralama Yöntemi	16
1.2.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi	16

1.2.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	17
1.2.1.1.3. Puan Verme Yöntemi.....	18
1.2.1.1.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi	18
1.2.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	21
1.2.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	23
1.2.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları.....	23
1.2.2.2. Kritik Olay Yöntemi	25
1.2.2.3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları.....	28
1.2.2.3.1. Davranışsal Beklenti Skalaları	28
1.2.2.3.2. Davranışsal Gözlem Skalaları.....	31
1.2.2.4. Kontrol Listesi- İşaretleme Listesi- Yöntemi.....	31
1.2.2.4.1. Basit Kontrol Listesi	32
1.2.2.4.2. Ağırlıklı Kontrol Listesi.....	33
1.2.2.4.3. Zorunlu (Güçlendirilmiş) Seçim	34
1.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	35
1.2.3.1. Direkt İndeks Yöntemi.....	35
1.2.3.2. İş Standartları Yöntemi	36
1.2.3.3. Serbest Anlatım Yöntemi.....	37
1.2.3.4. Değerlendirme Merkezleri	37
1.2.3.5. Psikolojik Değerlendirmeler	38
1.2.3.6. Alan İncelemesi.....	39
1.2.3.7. Amaçlara Göre Yönetim	40

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME)	46
2.1.1. Geribesleme	46
2.1.2. 360 Derece Geribesleme Terimi	47
2.1.3. 360 Derece Geribeslemenin (Performans Değerlendirmenin) Tanımı	48
2.1.4. Teorik Temel.....	49

2.1.5. 360 Derece Geribeslemenin Tarihçesi	50
2.1.6. 360 Derece Geribeslemenin Gelişimini Etkileyen Faktörler	54
2.1.6.1. Çalışan Tutumu Anketleri	54
2.1.6.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	54
2.1.6.3. Performans Değerlendirme	55
2.1.6.4. Gelişim Geribeslemesi	55
2.1.6.5. Artan Rekabet ve Yenilenen Müşteri Odaklanması.....	56
2.1.6.6. Organizasyon Yapılarındaki Değişim	57
2.1.7. 360 Derece Geribeslemenin (Performans Değerlendirmenin) Çeşitlemeleri.....	57
2.1.8. 360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) ve Geleneksel Değerlendirme.....	58
2.1.9. 360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) ve Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar	60
2.2. 360 DERECE GERİBESLEMENİN KULLANILDIĞI YERLER	62
2.2.1. Bireysel Perspektif	63
2.2.2. Organizasyonel Perspektif	64
2.2.2.1. Kariyer Geliştirme (Gelişim amaçlı).....	64
2.2.2.2. Performans Değerlendirme	65
2.2.2.2.1. 360 Derece Geribeslemenin Performans Değerlendirmelerde Kullanılmasına Karşı Olan ve Destekleyen Görüşler	68
2.2.2.3. Kültür Değişimi.....	71
2.2.2.4. Potansiyel Değerlendirmesi	72
2.2.2.5. Takım Etkisinin Arttırılması	72
2.2.3. 360 Derece Geribeslemenin Kullanılmasının Artış Nedenleri.....	73
2.2.4. 360 Derece Geribeslemenin (Performans Değerlendirmenin) Organizasyonlarca Kullanımı	75
2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME (GERİBESLEME) SİSTEMİNİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI	76
2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme (Geribesleme) Sisteminin Avantajları.....	76

2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme (Geribesleme) Sisteminin Dezavantajları	81
2.4. 360 DERECE GERİBESLEMENİN GEÇERLİLİĞİ.....	83
2.4.1. Yakınsal Faktörler.....	84
2.4.1.1. Hizalama	84
2.4.1.2. Doğruluk	85
2.4.1.3. Açıklık.....	85
2.4.1.4. İş Birliği	86
2.4.1.5. Vakitlilik	86
2.4.1.6. Güvenirlik	87
2.4.1.7. Anlayış	87
2.4.2. Uzun Dönemli Faktörler	89
2.4.2.1. Değerlendirilen Sorumluluğu.....	89
2.4.2.2. Taahhüt.....	90
2.4.2.3. Kabul.....	90
2.4.3. Çift Yönlü Faktörler.....	91
2.4.3.1. Tutarlılık.....	91
2.4.3.2. Anonimlik	92
2.4.3.3. Değerlendirici Sayısı.....	93
2.4.3.4. İletişim	93
2.4.3.5. Sınırlamalar	94
2.4.3.6. Değerlendirici Sorumluluğu.....	94
2.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN DEĞERLENDİRİCİLERİ	97
2.5.1. Yönetici -İlk Amir- Değerlendirmeleri	98
2.5.2. Yukarı -Doğru Geribesleme veya Ast Değerlendirmeleri	99
2.5.2.1. Yukarı-Doğru Değerlendirmelerin Faydaları.....	100
2.5.2.2. Yukarı-Doğru Değerlendirmelerin Sakıncaları.....	101
2.5.2.3. Yukarı-Doğru Değerlendirmelere Amirlerin Tavırları	102
2.5.3. Emsal -İş Arkadaşları- Değerlendirmeleri	104

2.5.3.1. Emsal Değerlendirmelerinin Faydaları	104
2.5.3.2. Emsal Değerlendirmelerinin Sakıncaları	105
2.5.3.3. Emsal Değerlendirmelerinin Çalışan Kabulü	106
2.5.4. Müşteri Değerlendirmeleri	108
2.5.4.1. Müşteri Değerlendirmelerinin Yarar ve Sakıncaları	109
2.5.5. Kişisel / Öz-Değerlendirme	110
2.5.5.1. Kişisel / Öz-Değerlendirmenin Yarar ve Sakıncaları	111
2.5.6. Diğer Değerlendiriciler	112
2.5.6.1. Danışmanlar ve Uzmanlar	112
2.5.6.2. Sendika Temsilcileri ile Yöneticiler	113
2.6. 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME)	
YÖNTEMİNİN ÇALIŞANLARA TANITIMI	115
2.6.1. Grup Oryantasyon Toplantıları	115
2.6.2. Bire-Bir Oryantasyon Toplantıları	117
2.6.3. Tanıtıcı Mektuplar	118
2.7. ÇALIŞANLARIN 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) YÖNTEMİ HAKKINDA EĞİTİMİ	120
2.8. 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) YÖNTEMİNDE GERİBESLEME TOPLAMA METOTLARI	122
2.8.1. Anketler	122
2.8.1.1. Toplanacak Bilgi Türü	124
2.8.1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Araç Modelleri	126
2.8.1.3. Anket Seçimi ve Tasarımı	127
2.8.2. Görüşmeler (Mülakatlar)	129
2.9. GERİBESLEME SONUÇLARINI DAĞITMANIN YOLLARI	131
2.9.1. Bire-Bir Geribesleme Dağıtımı	132
2.9.2. Grup Geribesleme Dağıtımı	133
2.9.3. Kendi Kendine Çalışmalar	135

2.10. TAKIM-TEMELLİ 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) SİSTEMLERİ	137
2.10.1. Takım-Temelli 360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) Sistemlerinin Uygulanması	138
2.11. 360 DERECE AMAÇ BELİRLEME	140
2.11.1. 360 Derece Amaç Belirlemenin Faydaları	141
2.11.2. 360 Derece Amaç Belirlemenin Sakıncaları	142
2.12. 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) YÖNTEMİNİN OTOMATİKLEŞTİRİLMESİ	144
2.12.1. 360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) Yönteminin Otomatikleştirilmesinde Olası Problemler	146

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1. X. A. Ş.'DE 360 DERECE PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMASI ...	147
3.1.1. X. A. Ş.'de 360 Derece Değerlendirmenin Amacı	147
3.1.2. Uygulamanın Yürütülmesi	148
3.1.2.1. Yöntemin Çalışanlara Tanıtımı ve Çalışanların Eğitilmesi	148
3.1.2.2. Değerlendirmeye Katılacaklar	149
3.1.2.3. Değerlendiricilerin Seçimi	149
3.1.2.4. Değerlendiriciler ve Değerlendirici Sayıları	150
3.1.2.5. Değerlendirme Anketi	150
3.1.2.5.1. Anketin Tasarımı	150
3.1.2.5.2. Anketlerin Doldurulma Şekli	158
3.1.2.6. Anketlerin Analizleri ve Geribildirimleri	159
3.1.2.7. Çalışanlara Geribildirim Raporlarının İletimi	159
3.1.2.8. Değerlendirme Sonrası Gelişim Toplantıları	169
3.1.2.9. Sonuçların Organizasyonca Kullanılması	169

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	175
EKLER.....	177
KAYNAKÇA.....	205



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri	25
Şekil 1.2.	Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği	27
Şekil 1.3.	Davranışsal Beklenti Skalası	30
Şekil 1.4.	Bir Süreç Olarak Amaçlara Göre Yönetimin Temel Evreleri	44
Şekil 2.1.	360 Derece Performans Değerlendirmede Taraflar	97
Şekil 3.1.	X. A.Ş. Yönetmelik Yetkinlikleri.....	152
Şekil 3.2.	Performans Değerlendirme Raporları Kılavuzu	161
Şekil 3.3.	Genel Değerlendirme Raporu	163
Şekil 3.4.	Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar Raporu	164
Şekil 3.5.	Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar - Kendi Puanları Bazında Raporu ..	165
Şekil 3.6.	Özet Veri Tablosu Raporu.....	166
Şekil 3.7.	Geliştirilmesi Gereken Yetkinlikler/Davranışlar Formu	170
Şekil 3.8.	Gelişim Planı	171
Şekil 3.9.	2002 Yılı Kendi ve Diğer Değerlendirici Sonuçlarının ve Yıllara Göre Karşılaştırmanın Yapıldığı Örnek Raporlar	172
Şekil 3.10.	2002 Yılı Yönetmelik Yetkinliklerinin Kendi ve Diğer Arasında ile 2001-2002 Yılı Arasında Karşılaştırma Raporları (Müdürler İçin)	173
Şekil 3.10.	2002 Yılı Yönetmelik Yetkinliklerinin Kendi ve Diğer Arasında ile 2001-2002 Yılı Arasında Karşılaştırma Raporları (Direktörler İçin)	174

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Performans Değerlendirmenin Amaçları	11
Tablo 1.2.	Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları.....	14
Tablo 1.3.	Departmanlara Göre Yapılmış Basit Sıralama Yöntemi Örneği.....	16
Tablo 1.4.	Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği.....	17
Tablo 1.5.	Puan Verme Yöntemi Örneği	18
Tablo 1.6.	İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği	19
Tablo 1.7.	Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği.....	22
Tablo 1.8.	Basit Kontrol Listesi Yöntemi Örneği	32
Tablo 1.9.	Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi Örneği.....	33
Tablo 2.1.	360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) ile Geleneksel Değerlendirme Arasındaki Farklar	62
Tablo 2.2.	360 Derece Geribeslemenin Amaçlara Göre Tasarım Özellikleri	66
Tablo 2.3.	360 Derece Geribeslemeyi Gelişim Amaçlı Kullanımdan Ücret ve Performans Değerlendirme İçin Kullanıma Nakletmede Dikkat Edilecek Noktalar.....	70
Tablo 2.4.	360 Derece Geribeslemenin Organizasyonlara 360 Derece Geribesleme Projelerini Başlatmada Vaat Ettiği Sözler	79
Tablo 2.5.	360 Derece Geribeslemenin Geçerlilik Faktörleri ve Tasarım Özellikleriyle İlişkisi “ <i>Yakınsal Faktörler</i> ”	88
Tablo 2.6.	360 Derece Geribeslemenin Geçerlilik Faktörleri ve Tasarım Özellikleriyle İlişkisi “ <i>Uzun Dönemli Faktörler</i> ”	91
Tablo 2.7.	360 Derece Geribeslemenin Geçerlilik Faktörleri ve Tasarım Özellikleriyle İlişkisi “ <i>Çift Yönlü Faktörler</i> ”.....	95
Tablo 2.8.	360 Derece Geribesleme Yönteminin Değişik Öğelerince Tanımlanan Başarısı ve Başarıya Yardım Eden Faktörler	96
Tablo 2.9.	Geleneksel Değerlendirme ve 3 Değişik Odaklı 360 Derece Değerlendirmenin Karşılaştırılması	114
Tablo 2.10.	Bir 360 Derece Geribesleme Formunun Maddeleri	123
Tablo 2.11.	360 Derece Geribesleme ile Toplanan Veri Tipleri İçin İş Tanımları .	125
Tablo 2.12.	Geribesleme Dağıtım Yollarının Karşılaştırılması	136

Tablo 2.13.	360 Derece Amaç Belirlemenin Avantajları ve Dezavantajları.....	143
Tablo 2.14.	360 Derece Geribesleme Anketlerini Doldurmak İçin Cevaplayıcıların Ayırdığı Zamanlar	145



ÖZET

Rekabetin çok çetin olduğu ve değişimin hızla devam ettiği küresel pazarlarda, organizasyonların hayatlarını devam ettirebilmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri çalışanlarının istenen performanslarını göstermelerine bağlıdır. Çalışanların istenen performansı sergilemeleri de gelişimlerinde gösterdikleri çabalarda yatmaktadır. Günümüzün klasik performans değerlendirme yöntemleriyle çalışanların gelişimlerinin sağlanması giderek imkansız hale gelmektedir. Çünkü klasik yöntemlerde, çalışanın değerlendirme anında sergilediği performans değerlendirilmekte ve kişisel gelişimi için gerekli olan bilgiler çalışana verilmemektedir.

360 derece performans yönetimi hem çalışanın davranışlarını değerlendiren hem de kişisel gelişimi için etkileşim halinde bulunduğu kişilerden geribesleme toplayan daha yararlı bir sistemdir.

Çalışmamızda insan kaynakları işlevlerinin en önemlilerinden olan performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri incelenmiş, 360 derece performans yönetim sistemi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. 360 derece performans değerlendirmelerin diğer değerlendirme yöntemlerinden daha objektif ve adil olduklarını göstermek için 360 derece performans yönetiminin bilgisayar ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette uygulanması anlatılmıştır.

ABSTRACT

In the global markets where the competition and changes are so hard, the organizations need desired performances of their own employees in order to maintain their integrity and get better results than other organizations. The desired performance of the employees lays under their own efforts. It's getting impossible to maintain employee's improvement by today's classical performance appraisal processes. Because in classical methods, the performance when the employee shows during appraisal is measured and the information is essential for employee's improvement is not given to the employee.

The 360 degree performance management is more beneficial system that either assesses employee's behavior or gather feedback from the persons related to employee for their personal improvement.

In our study, the performance appraisal -one of the most important function of the human resource- and performance appraisal processes are investigated and 360 degree performance management system is reviewed. The application of 360 degree performance management in a organization that services in the computer and communication sector, is explained to proof the 360 degree performance appraisal is more objective and more fair than other appraisal processes.

GİRİŞ

İnsan çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan sosyal bir varlık olup doğası gereği davranışları ve yaptıkları hakkında diğer insanların düşüncelerini bilmek ister. Bu bilgilenme ihtiyacı insanların psikolojik gereksinimleri arasında önemli bir yere sahiptir. İş hayatında da performans değerlendirme her şeyden önce bu gereksinimin tatmin edilmesi için gerekli olan bir uygulamadır.

Performans değerlendirme insan kaynakları işlevleri arasında en önemli olanlardandır. Çünkü performans geliştirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayırma ve terfi kararları gibi diğer insan kaynakları işlevleri performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler doğrultusunda kararlaştırılmaktadır. Bu kadar çok önemli kararın dayandığı performans değerlendirmenin de çalışanın performansını doğru şekilde ölçmesi gerekmektedir. Fakat performansın değerlendirilmesi hem değerlendirilenin hem de değerlendirenin insan olması ve kişilerin sübjektif görüşlerine dayanması nedeniyle çok zordur. Bu yüzden performansın doğru değerlendirilmesi amacıyla bir çok yöntem uygulanmıştır. Bu yöntemler daha önceki değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini gidermek ve değişen günün koşullarına cevap vermek için sürekli bir gelişim göstermişlerdir.

Sadece yöneticiye dayanan performans değerlendirme yöntemleri de artık günümüz şartlarında yeterli olmayıp farklı uygulamaları gerekli kılmaktadır. Çünkü yöneticiye dayanan değerlendirmelerin doğruluğunun şüpheli olması ve tek değerlendirenden kaynaklanan değerlendirme hatalarının fazlalığı yanında geleneksel performans değerlendirme yöntemleri çalışanların değerlendirme zamanına kadar ortaya koydukları performanslarını ölçmeyi amaçlamaktadırlar. Oysa bir şirketin varlığını sürdürebilmesi ve büyümesi çalışanlarının performanslarını sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır. Performansın gelişimi ve değişimi için de çok kaynaklı geribeslemelerin hayati derecede önemi vardır. Çünkü bir insanın gelişimindeki temel koşul davranışları hakkında geribesleme almasıdır. Geçerli ve güvenilir geribesleme elde etmek için de değerlendirmelerde çok sayıda kaynak kullanılmalıdır.

Günümüzde hem ortaya konan performansı değerlendiren hem de çalışanların potansiyellerinin belirlenmesini, ölçülmesini ve geliştirilmesini içeren yeni yöntemlerden biri 360 derece performans yönetimidir. 360 derece performans yönetiminde çalışanın performansı hakkında birden fazla kişi değerlendirme yapmaktadır. Genellikle çalışanı; yöneticisi, iş arkadaşları, astları, kendisi ve iç/dış müşterileri değerlendirmektedir. Çalışanın davranışlarını değerlendirmede çok kaynaktan gelen bilgiler daha doğru ve yararlıdır. Çünkü gelen bilgiler farklı bakış açılarını yansıtmakta ve yalnızca yönetici değerlendirmesi olduğundaki yönetici sübjektifliğini azaltmaktadır.

Çalışmamızda birinci bölümde performans ve performans değerlendirme kavramları ile performans değerlendirme yöntemleri güçlü ve zayıf yönleriyle ele alınmıştır. İkinci bölümde ilk olarak 360 derece performans yönetim sisteminin temelini oluşturan 360 derece geribesleme kavramı tarihsel gelişim içinde tüm yönleriyle açıklanmış, yarar ve sakıncalarından sonra geçerliliği üzerinde durulmuştur. Ardından 360 derece performans değerlendirme yöntemindeki değerlendiricilere, 360 derece performans değerlendirmenin çalışanlara tanıtılmasına ve çalışanların yöntem hakkındaki eğitimine değinilmiş, geribesleme toplama metotları ve geribesleme sonuçlarının dağıtım yolları açıklanmıştır. 360 derece performans yönetimi hakkında son olarak takım ortamlarında 360 derece geribesleme yönteminin uygulanmasından, 360 derece amaç belirlemeden ve 360 derece performans değerlendirmenin otomatikleştirilmesinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde de bilgisayar ve iletişim teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren bir firmada 360 derece performans yönetiminin uygulanması anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME, PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

1.1. PERFORMANS ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1.1. Performansın Tanımı

Performans (başarı) çalışma hayatında olsun ya da olmasın insan hayatında her zaman karşılaşılan tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor bir kavramdır. Ölçümlerin ve karşılaştırmaların yapılabilmesi için performans kavramının amacına göre tanımlanması gerekmektedir. Literatürde performansla ilgili bir çok tanımlamaya rastlanmaktadır.

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır.¹

Örgüt bazında performans, örgütün belirlenen amaçlarına kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir.²

Performans, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili biçimde tamamlaması iken, işlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.³

¹ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, 1992, s.1

² Richard L. Daft, *Management*, Fourth Edition, Orlando: Dryden Press, 1997, s.14

³ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, 1990, s.170

Her kademedeki işgören belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır. Kişi için bir iş tanımı vardır. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımının sınırları içerisindeydir.⁴ Başarı (performans) olgusu da, bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçünleri ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkar.⁵

Diğer bir ifadeyle işletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. O halde, bir işletmede işgörenin başarısından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır.⁶

1.1.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı

İşi değil, işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda “başarı değerlendirme”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, “tezkiye”, “sicil” gibi isimler şeklinde kullanıldığına tanık olunmaktadır.⁷

Görüldüğü gibi başarı değerlemeye değişik isimler verilmektedir. İngilizce kaynaklarda; derecelendirme, sınıflandırma anlamında “rating”, değerlendirme anlamında “evaluation”, ölçme anlamında “appraisal” sözcükleri kullanılmaktadır. Aslında bunların kullanılmasını belirleyen etmen değerlemenin kapsadığı işgören kesimidir. Değerleme işçi, memur, yönetici, gözetimci, teknik veya satış personeli için yapıyorsa

⁴ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, 1991, s.154

⁵ İsmail Durak Ataay, *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, Birinci Cilt, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 1990, s.228

⁶ Erdoğan, s.154

⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.160

kullanılacak sözcük de değişmektedir. Örneğin; işçiler için liyakat değerlemesi (merit rating), memur veya yöneticiler için başarı değerlemesi (performance appraisal veya performance rating), yöneticiler için etkinlik derecelemesi (efficiency rating) gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Hangi personelin nitelikleri ölçülüyorsa “değerleme” karşılığı olarak kullanılan sözcük buna göre değişmektedir.

Genel anlamda, performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğeriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.⁸

Performans değerlendirmesi değişik biçimlerde adlandırılmakla birlikte literatürde bir çok tanımına da rastlanmaktadır.

Performans değerlendirme kısaca tanımlanırsa, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir.⁹

Performans değerlendirmesi, özü bakımından, insanın insana kıymet biçtiği bir olaya dayanmaktadır. İşletmede belli amaçlara göre çalışan değerinin saptanmasını içeren çok evreli bir süreçtir ve olayın başında da, sonunda da insan yer almaktadır.¹⁰

En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir.¹¹

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.¹²

⁸ Ataay, s.234

⁹ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No.149, 1976, s.167

¹⁰ İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100, 1976, ss.3-21

¹¹ Erdoğan, s.155

¹² Margeret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993, s.9

Performans değerleme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.¹³

Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek hele insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iştir. Subjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynaklarının vazgeçilmez uygulamalarından biridir ve hemen her işletme en alt basamakta yer alan çalışandan en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar değerlendirme yapmak zorundadır.

1.1.3. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

Performans değerlendirme çalışmalarının tarihsel evrimi gözden geçirilirse, bilimsel yönetimden önce de insanların birbirlerini değerlendirdiklerini söylemek doğru olur.¹⁴ Ancak, organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'l yılların başlarında A.B.D.' de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir.¹⁵

Değerleme konusundaki ilk çalışmayı Birinci Dünya Savaşı'nda, Walter Dill Scott "adam adama karşılaştırma" (man-to-man) leğini kullanarak Amerika Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır.¹⁶ Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini lmlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹⁷

1920 – 1930 yıllarında, saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylece, ilk "işçi

¹³ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2001, s.297

¹⁴ Erdoğan, s.168

¹⁵ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İ.. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994, s.1

¹⁶ Atay, s.234

¹⁷ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.1

değerleme” planları geliştirilmeye başlanmıştır ve bu değerlemelere de “liyakat değerlendirme” ismi verilmiştir. Başarı değerlemeleriyle, ücretlerdeki artışların işgörenlerin yeteneklerine göre saptanması temel görüşü uygulamaya girmiştir. 1950 yıllarında ise işçi değerlendirme planlarına ilgi giderek azalmıştır. Bu durumun nedeni olarak ücret ödemelerinin ve ilerlemelerinin, kıdem temeline dayandırılması gösterilebilir. Ancak böylece yeteneğin bir işi yeterli biçimde yapmak için tek etmen olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çünkü bir kişinin başarısının belirlenmesinde, işletme içi ve dışı çeşitli koşullar ile değerlendiricilerin tutumları önemli bir etmen olmaktadır. 1950 yılından sonra, başarı değerlendirme; teknik, profesyonel personel ve yöneticilerin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş yeni yöntemlerle güçlenmiştir.¹⁸

Diğer bir ifadeyle Birinci Dünya Savaşı’nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950’li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.’deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.

Türkiye’deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir.¹⁹

Performans değerlendirmenin tarihi gelişimine bakıldığında; önceleri değerlendirmeler tümüyle öznel temellere oturtulmuş, hiçbir bilimsel ya da nesnel ölçüme dayandırılmamıştır. Karşılaştırma ve değerlendirmeler uzun bir süre gelişigüzel olmaktan kurtulamamış, değerlendiricilerin önyargılarının etkisinde kalınmıştır. Bu yaklaşım ve uygulamaya kısa bir süre sonra tepkiler gösterilmiş; fakat, bu kez de tam tersi bir uygulama içine girilmiştir. İşgörenlerin performansı yeni geliştirilen oldukça mekanik ve basit ölçme araçları ile ölçülmeye çalışılmış, performans derecesi basit sayısal değerlere indirgenmiş sonrasında ise ölçülemeyen her şey değerlendirme dışında

¹⁸ Ataay, s.235

¹⁹ Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.1

birakılmıştır. Konunun insancıl yönü göz ardı edilerek performans tamamen mekanik bir işlem olarak algılanmıştır. Geliştirilen araçlar performanstan çok kişisel nitelikleri ölçmeye yöneltilmiş ve korku, baskı, cezalandırma ve yaptırım gibi amaçlar için kullanılmıştır.

Her iki yaklaşımda da performans değerlendirmenin gizliliği ana ilkelere biri olarak benimsenmiş, değerlendirme aşamasında değerlendirilen kişinin görüşlerine başvurulmamış, sonuçlar kendileriyle tartışılmamış, değerlendirmenin olumlu olumsuz olduğu söylenmemiştir. Bu da değerlendirmeyi, yapmanın elinde bir korkutma ve yaptırım aracı haline getirmiştir.

Günümüzde performans değerlendirme bu dar anlamından kurtarılmaya çalışılmaktadır. Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme kişiliği ölçmenin ya da bireyi değerlendirmenin bir aracı değildir. İşgörenler üzerinde korku ve terör havası estirmenin aracı hiç değildir. Bugün performans değerlendirme örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkenliği artırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de, kişileri değil performans ölçmek; cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir. Bunun bir gereği olarak da gizli değerlendirmenin yerini açık değerlendirme almaktadır.²⁰

Performans değerlendirme üzerinde yapılan çalışmaların sonucunda; performans değerlendirme kişiliği ölçmenin ya da bireyin değerlendirildiği bir yöntem değil, çalışanın işteki performansının sistematik ve biçimsel olarak ölçüldüğü bir değerlendirme sistemi olmuştur.

1.1.4. Performans Değerlendirmenin Amacı

Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. Diğerleri ile olan ilişkilerinde insanlar kendileri ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyarlar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır.

²⁰ Ülkü Dicle, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982, ss. 15-16

Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da, çalışan insanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri beslemeler almaya ihtiyaçları vardır. İnsanlara çalışmalarıyla ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması da gerekli değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesini, çalışmalarında değişiklikler yapmasını, kendisini geliştirmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla her şeyden önce performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik de insanın doğasından gelmektedir.²¹

Performans değerlendirmesi yapmanın 2 ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Organizasyondaki ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır.²² Bu kararlardan bazıları çalışana sağlanacak özel çıkarlar ile ilgili olacak, bazıları ise işletmenin geleceğine dönük temelleri oluşturacaktır. Çalışanların ücretlerinin planlanması, terfi ve prim sistemlerinin bir yapısal bütünlük içinde yürütülmesi esas itibarıyla çalışana dönük olan ve doğrudan performans değerlendirmeye dayalı çalışmalardır. Benzer şekilde, çalışanın gelecekte işini daha iyi yapmasını sağlamak için mevcut başarı oranının ne olduğunun bilinmesi gerekir. Kişinin iş kurallarına ne ölçüde uymakta olduğu bilinirse gelecekteki davranışlarını işletmenin amaçlarına uygun olarak planlama olanağı elde edilecektir. Ayrıca gelişen koşullar karşısında işletme için yeni çalışma plan ve politikalarının saptanması için de performans değerlendirmeye ihtiyaç vardır.²³

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribesleme sağlamaktır. Bu geribesleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Aynı zamanda bu geribesleme

²¹ Fındıkçı, s.299

²² Palmer, s.9

²³ Erdoğan, ss.155-156.

çalışanların organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar.²⁴

Performans değerlendirme sisteminin amaçları özetle şöyle sıralanabilir.²⁵

- Sektördeki gelişmelere paralel olarak; daha verimli, ilerlemeye açık, kaliteli personel ile çalışarak, performans standartlarının en üst düzeyde olduğu bir ortam yaratmak,
- Personelin iş başındaki performansını (başarısını/başarısızlığını) ölçmek, kariyerini planlamak, gerek şimdiki, gerek ise ilerideki görevleri ile ilgili olarak a-) niteliklerini, b-) eğitim ihtiyaçlarını, c-) yetenek ve becerilerini belirlemek,
- Personelin, performansları konusunda amirleri ile diyalog kurarak bilgi almasını sağlamak,
- Personelin, görevleri ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken konuları açıklığa kavuşturmak; hedefleri belirlemek ve bunları ne şekilde başaracağını saptayarak, yaratıcı ve üretici iş ortamına katkısını artırmak, kendi değerlendirmesi ile amirlerinin değerlendirmesini karşılaştırma olanağı elde etmek,
- Bütün çalışanları işletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun seviyelere ve standartlara ulaştırmaktır.

Performans değerlendirmenin amaçları çalışan, yönetici ve organizasyon için ayrı ayrı olarak **Tablo 1.1.**'de gösterilmektedir.

²⁴ Palmer, s.10

²⁵ Cüneyt Ülsever, *Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış: 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Om Yayınevi, 2003, s.96

Tablo 1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

<p style="text-align: center;">Çalışan için</p> <ul style="list-style-type: none">- Takviye/destek vasıtası (övgü, ücret artışı)- Kariyer ilerlemesi (terfi, sorumluluk arttırma)- İş amaçlarını başarma hakkında bilgi- Performansı geliştirmek için geribesleme kaynağı
<p style="text-align: center;">Yönetici için</p> <ul style="list-style-type: none">- Personel hakkında karar verebilmek için temel kaynak- (terfi, işten kovma, v.b.)- Çalışanların amaçlarını başarmalarını değerlendirme- Çalışanlara olumlu geribildirim sağlamak için fırsat- Astarla birbirlerini etkilemek için fırsat
<p style="text-align: center;">Organizasyon için</p> <ul style="list-style-type: none">- Bireysel ve iş birimlerinin verimliliğini değerlendirme- Personel seçme ve yerleştirme metotlarının onaylanması- Çalışanların takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması- Personel eğitim ihtiyaçları için bilgi kaynağı- Organizasyonel müdahalelerin etkilerinin değerlendirilmesi (örn: eğitim programları, sistem değişiklikleri, v.b.)

Kaynak: Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.125

1.1.5. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme sistemi etkin bir biçimde işliyorsa değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Aşağıda bu yararlar ayrı ayrı olarak belirtilmiştir.²⁶

²⁶ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, ss.9-10; Ataay, ss. 236-237; A. Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.252, 1993, ss. 4-5, s.35; Fındıkçı, ss.300-301

1.1.5.1. Değerlendirilen (Çalışan) Açısından Yararları

- Bireysel olarak psikolojik ihtiyaçları tatmin edilir. Kendine güven duygusu, işten elde edilen doyum artar.
- İçinde buldukları organizasyonun amaçlarını daha iyi anlarlar.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanımlarına, eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Geribesleme alarak başarıları üzerine yoğunlaşır ve motive olurlar. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geribesleme ile de iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendiklerini öğrenirler.
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, çalışmada objektif değerlendirme inancı doğar.
- Üstün yetenekli çalışanların tanınmasına yardım eder.
- Objektif kriterlere dayanarak kendi performanslarını kendileri değerlendirebilirler.

1.1.5.2. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

- Yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenirler.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar.
- Yöneticileri emrindeki çalışanlar konusunda uyarır. Çalışanların kişisel yetenekleri değerlemelerle tanınır ve buna göre davranılır.
- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Değerlendirmeler yöneticilerle çalışanların kaynaşmalarını sağlar. Böylelikle yöneticilerin astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.

- Çalışanların kapasite ve başarıları konusunda bilgi kaynağı olarak kullanılır.
- Yöneticiler astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar.
- Yöneticiler astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

1.1.5.3. Organizasyon Açısından Yararları

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Kurumun gerekli olan eğitim ihtiyacının, eğitim bütçesinin belirlenmesine ve eğitim programlarının düzenlenmesine yardımcı olur.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Organizasyondan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olur.
- Tek tek çalışanların performans düzeyleri sonuçta organizasyonun performansı için belirleyici olacağından bir bütün olarak organizasyonun etkinliğinin belirlenmesini sağlar.
- Ücret yönetimi ve ücret uygulamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.
- Organizasyonda dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratır ve çalışanın moralinin yükselmesini sağlar.
- Çalışanların işletme bölümleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak kullanılır.
- Organizasyon ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla entegrasyonu sağlanır.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.

- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlar. (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan)

Performans değerlendirmenin tüm bu yararlarının yanında uygulamada bazı sakıncaları da olabilir. Bu dezavantajlar **Tablo 1.2.**'de gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendiren değerlendirme görüşmesini yerine getirirken kayırcılık yapabilir, önyargılı ve basmakalıp olabilir.
<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirilenin değerlendirildiği kriterler değerlendirici tarafından farklı yorumlanabilir.
<ul style="list-style-type: none"> • Ele alınacak sınırlanmış bilgi olabilir.
<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut olan herhangi bir bilgi öznel olarak yorumlanabilir.
<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendiren bütün değerlendirilenleri vasat, yeterli ve istenir olarak görmeye yeltenebilir.
<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirici değerlendirilenin ortalama performansını dikkate almayarak durumunu sadece mükemmel ve/veya sadece kötü performans şeklinde ayırmaya konsantre olabilir.
<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirme, değerlendirilen ve değerlendirenin adına ekstra çalışma gerektirir. Fakat bunlardan ikisi ya da biri hazırlanmamış olabilir. Böyle bir durumda da değerlendirme değerlendiren ve değerlendirenin ikisinin de ayaküstü buluşma ve asgari yorum gerektiren yıllık basit ve küçük bir iş olur.

Kaynak: Linda Maund, **An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice**, New York: Palgrave, 2001, s.573

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern / çağdaş yöntemlerdir. Organizasyonlar tüm bu yöntemler arasında yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar.

Çalışmamızda değerlendirme yöntemleri klasik/modern diye ayrılmayıp; kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım ve bireysel performans kriterlerine dayalı yaklaşım adlarıyla üç ana başlık altında ve bu yaklaşımların içerdiği yöntemler de özellik, üstünlük ve sorunlarıyla ele alınacaktır.

1.2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımda değerlendirmeler çalışanların birbirleriyle karşılaştırmaları sonucu elde edilir. Bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek olan çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde daha çok işe yarayan ve kullanılan yöntemdir. Çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Amaç bu sıralamayı en objektif ve en doğru yapmayı sağlamaktır. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir performans ölçümü yapmak için iki yöntem kullanılır. Bunlar:

- 1- Sıralama Yöntemi
- 2- Zorunlu Dağıtım Yöntemi'dir.

1.2.1.1. Sıralama Yöntemi

Performans değerlendirmede geleneksel yöntemlerden söz edildiğinde sıralama tekniği daima ilk sırayı alır. Bu yöntem prensip olarak, çalışanların yaptıkları işin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirilmesi esasına dayanır.²⁷

Sıralama yönteminin 4 farklı türünden bahsetmek mümkündür. Bunlar:

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

1.2.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Basit Sıralama Yönteminde değerlendirici 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.²⁸ Departmanlara göre yapılmış Basit Sıralama Yöntemi örneği **Tablo 1.3.**'de gösterilmektedir.

Tablo 1.3. 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. Özder	4. Erdoğan	4. Beyhan	4. Tülay
5. Tülin	5. Cevdet	5. Pelin	
	6. Sinem	6. Buğra	
	7. Funda		

Kaynak: Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, **Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995, s.363

²⁷ Erdoğan, s.204

²⁸ Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.37

1.2.1.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Alternatif Sıralama Yönteminde değerlendirici öncelikle tüm çalışanları bir kağıda listeler. Daha sonra bu listeden en iyi çalışanı diğer bir listenin en başına, en kötü çalışanı ise listenin en sonuna yerleştirir. Daha sonra ikinci en iyi çalışanı seçerek ikinci en iyi sıraya, ikinci en kötü çalışanı seçerek ikinci en kötü sıraya yerleştirir. Bu işlem çalışanların tümü listede yer alıncaya kadar devam eder.²⁹ Yirmi kişiden az gruplara uygulanabilen bu teknikte en iyi ile en kötüyü saptamak kolay olsa da ortalarda kalan çalışanların sıralamasını yapabilmek zordur. **Tablo 1.4.**'te Alternatif Sıralama Yöntemi örneği gösterilmektedir.

Tablo 1.4. 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 Yüksekte 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: Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th

Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000, s.327

²⁹ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Third Edition, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1996, s. 278

1.2.1.1.3. Puan Verme Yöntemi

Puan Verme Yönteminde değerlendirici önceden belirlenmiş bir puanı belli gruptaki çalışana tahsis eder. Çalışanlar en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanır. İyi performans gösteren çalışana kötü performans gösteren çalışandan daha fazla puan verilir.³⁰ **Tablo 1.5.**'de Puan Verme Yöntemi örneği gösterilmektedir.

Tablo 1.5. Puan Verme Yöntemi Örneği

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

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

1.2.1.1.4. 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

³⁰ William B. Werther, Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1994, s. 357

bir karşılaştırmada değerleyici daha iyi olduğunu düşündüğü çalışanı 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 bu puanlar, standart sapma ve ortalamaları alınarak standart puanlara dönüştürülebilir.³¹ 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.³² İkili Karşılaştırma Yöntemi ile ilgili örnek **Tablo 1.6.**'da gösterilmektedir.

Tablo 1.6. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK: İŞİN KALİTESİ						SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK: YARATICILIK					
Değerlendirilen Personel:						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	+	-	-	+	

↑
Burçin birinci sırada

↑
Aslı birinci sırada

Kaynak: Dessler, s. 328

³¹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1997, s.174

³² Erdoğan, ss. 207-208

İkili Karşılaştırma Yöntemi ile yapılan karşılaştırma sayısı aşağıdaki formül ile bulunur.

$$K = \frac{N(n-1)}{2}$$

n = karşılaştırılacak çalışan sayısı

30 çalışanın bulunduğu bir grupta toplam 435 karşılaştırma, 100 çalışan için 4950 karşılaştırma yapılması gerekir. Bu nedenle yöntem kalabalık gruplarda uygulanmaya müsait değildir.

Sıralama Yöntemi'nin günümüzde kullanım alanları oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle çalışanın genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca bu yöntemde kişilerin pozisyonları ve görev ünvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır. Sıralama Yöntemi'nde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır.³³

Sıralama Yöntemi'nin en büyük sakıncalarından biri de değerlendiricinin çalışanı birbiriyle kıyaslamak zorunda kalmasıdır. Böyle bir durumda da subjektif yargılar kullanılacağından, çalışanların adil bir değerlendirme yapıldığına inanmaları güçleşir. Yine bu yöntem çalışanlarda ciddi moral ve motivasyon problemlerine neden olabilir. Örneğin, içinde bulunduğu çalışma grubu çok iyi olduğu için en alt sırada yer alan çalışan, diğer çalışma gruplarında çok iyi düzeyde performans göstermiş olabilir. Ya da zayıf bir grupta en üst seviyede yer alan çalışan, gerçekte standartların altında performans göstermiş olabilir.

³³ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.38

1.2.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlardan diğeri Zorunlu Dağıtım Yöntemi diye adlandırılır. Sıralama yöntemlerine benzerlik göstermekle birlikte bu yöntem, yöneticilerin çalışanlarının değerlendirmelerini önceden belirlenmiş dağılıma göre yapmalarını gerektirir.³⁴

Süreklilik gösteren beşeri olaylar bilindiği gibi normal dağılım özelliği gösterirler. Zorunlu dağıtım yönteminde de temel yaklaşım, bir işletmede bulunan çalışanların yetenek ve özellik açısından normal dağılım özelliği göstereceği, çalışanların başarı açısından normal dağılım mantığına göre dizilmesi gerektiğidir.³⁵

Zorunlu dağıtım yöntemi değerlendiricilerin, değerlendirdikleri çalışanları performans çizelgesinin yüksek noktalarında ya da herhangi bir yerinde yoğunlaştırmalarını engellemek amacıyla geliştirilmiştir. Böylelikle çalışanlar arasındaki performans farklılıkları daha iyi biçimde belirlenebilmektedir.

Bu yöntem belirli özelliklere göre gruplara ayrılan çalışanların, üstün oldukları yönlere göre normal dağılım mantığı içinde derecelendirilmesine olanak verecektir. Bir işletmede performans değerlendirmenin zorunlu dağıtım yöntemiyle yapılabilmesi için öncelikle işletmede veya iş grubu içinde geçerli olan başarı faktörlerinin saptanması gerekir. Değerlendirme belirlenen bu faktörlere göre yapılacak ve çalışanların normal dağılım içindeki yerleri yöneticisi tarafından belirlenecektir. Diğer bir deyişle çalışan her bir özellik açısından başarı dilimlerinden birinin içerisine yerleştirilecektir.

Başarı dilimleri *zayıf, ortalamanın altında, ortalama, ortalamanın üzerinde ve iyi* şeklinde beş dilimde toplanacağı gibi *ortalamanın altında, ortalama, ortalamanın üzerinde* şeklinde üç dilim içerisinde de toplanabilir. Kısacası değerlendirme

³⁴ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, **Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**, Fifth Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995, s.364

³⁵ Erdoğan, s.205

çalışanların toplam grup içinde bu beş dilimin neresinde yer alınacağı belirlenmesi şeklinde olacaktır.³⁶

Değerlendirilen grubun 20 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de mükemmel, ortalamanın üzerinde, ortalama, ortalamanın altında ve zayıf olarak ifade edildiği bir durumda; çalışanların 2 kişisi mükemmel, 4 kişisi ortalamanın üzerinde, 8 kişisi orta, 4 kişisi ortalamanın altında ve 2 kişisi de zayıf performans dereceleri ile ifade edilecektir. Zorunlu Dağıtım Yöntemi örneği **Tablo 1.7.**'de gösterilmektedir.

Tablo 1.7. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği

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

Kaynak: Carrell, Elbert, Hatfield, s.364

Yöneticiler zorunlu dağıtım yöntemini çoğu kez değişik departmanlardan çalışanları karşılaştırmak için kullanırlar. Ancak, bu sadece her bir departman eşit sayıda mükemmel çalışana, eşit sayıda ortalamanın üzerinde v.b. çalışana sahip olduğunda geçerli olur. Bu varsayımı gerçekleştirmek de çok zordur.³⁷

Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan çalışanların %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir. Ayrıca bu yöntemle işgörenler derecelendirilmekte dolayısıyla başka bilgi üretilmemektedir. İstatistiksel dağılım da her zaman aynı sonucu vermez. Büyük gruplarda personelin performans düzeyleri

³⁶ Erdoğan, s.206

³⁷ Carrell, Elbert, Hatfield, s. 364

istatistiksel olarak normal bir çan eğrisi dağılımına uyabilirse de küçük gruplarda bu dağılım kesinlikle çarpıklık gösterecektir. Ücretlere ilişkin kararların alınmasında da sakıncalar doğuracağından bu yöntem, kadrolama ve terfi kararlarında diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek ve kontrol etmek amacıyla kullanılabilir.

1.2.2. Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yaklaşımda her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yaklaşım; Geleneksel Değerlendirme Skalaları, Kritik Olay Yöntemi, Davranışsal Değerlendirme Skalaları ve İşaretleme Listesi Yöntemi olarak gruplandırılabilir.

1.2.2.1. Geleneksel Değerlendirme Skalaları

Geleneksel Değerlendirme Skalaları en yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Yaygın olarak kullanılmasının bir çok nedeni vardır. Bunlardan ilki, kullanmak için kolaydırlar. Değerlendiriciler büyük miktarda çalışanı kısa bir zaman içinde değerlendirebilirler. Skalaların anlaşılması ve çalışanlara açıklanması da çok kolaydır Ayrıca geliştirilmeleri ve gerektiğinde değiştirilmeleri oldukça basittir.³⁸

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme faktörleri genelde, üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

³⁸ William P. Anthony, Pamela L. Rerewe, K. Michele Kacmar, *Strategic Human Resource Management*, Second Edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1996, ss.360-361

Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Ayrıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Yani çalışanın performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir.³⁹

Değerlendirmeler çoğu kez 1-3 ya da 1-5 Likert-tipi skalalarla yapılır. Bu skalalarda 1 “çok yetersizi”, 5 “mükemmeli” temsil eder.⁴⁰ Yapılan araştırmalar da aralık sayısının artıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerlendiricilerin 7’den fazla (± 2) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirmeler yapamadığını göstermektedir.⁴¹

Geleneksel Değerlendirme Skalalarının performansla ilgili yapıcı eleştiriler sağlamama, değerlendiricinin yargılarından ayrı, olgusal bir temele dayanmama, hale ve boynuz etkilerine açık olma, organizasyonun tümü için hazırlanan ayrıntılı formdaki bazı maddelerin organizasyonda yapılan kimi özel işlerle alakalı olmama ve çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmede bulunmayı bunun yerine “iş biran önce bitirme” duygusunu güçlendirme gibi olumsuzluklarından söz edilebilir.⁴²

Geleneksel Değerlendirme Skalası yönteminde kullanılan çeşitli skala örnekleri Şekil 1.1.’de gösterilmektedir.

³⁹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, 2000, s.213

⁴⁰ Carrell, Elbert, Hatfield, s.359

⁴¹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, ss.213-214

⁴² Palmer, s.41

a.Kalite Yüksek Düşük

b.Kalite Yüksek Düşük
5 4 3 2 1

c.Kalite
Olağanüstü Yapılan işin İş için ort. Kalite Kalite
yüksek kalitesi düzeyde dalgalanmalar nadiren
kalite genellikle kalite gösteriyor tatminkar
üstün

d.Kalite
Çok Orta Zaman Hiç hata
hatalı düzeyde zaman hata
hatalı yapıyor

e.Kalite 5 (4) 3 2 1

f.Kalite

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

g.Kalite

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

Şekil 1.1. Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri (Değerlendirme faktörü olarak kalite kriteri ele alınmaktadır.)

Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, s.215

1.2.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşı'nda ABD Hava Kuvvetleri'nde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve

liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlendirmesi konusunda kullanılmıştır.⁴³

Kritik Olay Yöntemi, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle kalite kontrolü, çalışanın denetlenmesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerlendirme süresinde, değerlendirici her bir kategoride çalışanın yaptığı iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir.⁴⁴ Değerlendiriciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur.

Bu metodun çeşitli faydaları vardır. Yöntem, yöneticilere değerlendirmeyi açıklamak için iyi ve kötü performansın spesifik katı örneklerini sağlar. Yöneticinin çalışanın performansını tüm değerlendirme dönemi boyunca düşündüğü hakkında güvence verir. Çünkü kritik olaylar biriktirmek zorundadır. Değerlendirme çalışanın son zamanlardaki performansını yansıtmaz. Kritik olayların uzayan bir listesinin tutulması ayrıca çalışanın performans eksikliklerini elemesi için özellikle neler yaptığı hakkında somut örnekler sağlar. Bununla birlikte bu metod çalışanları karşılaştırmada ve ücret hakkında kararlar vermede çok faydalı değildir.⁴⁵

Kritik olay yönteminde zaman sınırlaması olmadığı için yöneticiler sürekli çalışanlarını gözlerler. Sürekli biçimde izlendiğini fark eden veya bilen çalışan da bundan huzursuzluk duyar. Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alabilir. Yöneticiler de çalışanları izlemeye başladıktan bir süre sonra ilgilerini kaybedebilirler ve kritik olarak belirlenen yönlerle yeteri kadar ilgilenmemeye başlayabilirler. Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili elemanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi de çoğunlukla güç olmaktadır.

⁴³ Sabuncuoğlu, s.178

⁴⁴ Yüksel, s.170

⁴⁵ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000, s.329

Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi ve gözlem yöntemlerinin oluşturulması da uzmanlık istemektedir. Örnek bir Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Şekil 1.2.'de gösterilmektedir.

Açıklama: *Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.*

İŞ GÖREVLERİ

1 – Etkililik

a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.
b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
c) Görevlerini anladığı görülüyor.
d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay: _____

2 – İş Bilgisi

a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay: _____

İNSAN İLİŞKİLERİ

1 – İletişim

a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıki, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
c) Örgütsel konularda becerikli.
d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.
e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

Olay: _____

2 – Başkalarıyla İlişkiler

a) Diğer çalışanlara karşı saygılı
b) Diplomatça davranıyor.
c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.

Olay: _____

DİĞER

Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.

Şekil 1.2. Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği

Kaynak: Palmer, s.49

1.2.2.3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal Değerlendirme Skalaları temel olarak kritik olay yöntemi ile geleneksel skalaların kombine edilmesiyle, geleneksel skalaların bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır. Davranışsal değerlendirme skalalarının “davranışsal beklenti skalaları” ve “davranışsal gözlem skalaları” olmak üzere iki türü bulunur.

1.2.2.3.1. Davranışsal Beklenti Skalaları

Davranışsal Beklenti Skalaları çalışanları performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme skalasıdır. Esas itibarıyla işletmelerde çok kullanılan yöntemlerden olmayan bu teknik 1960’lı yıllar içerisinde geliştirilmiş olup, geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi ile çalışan davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşturulmuştur.⁴⁶ İngilizce’deki kısaltması olan BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) adıyla tanınmaktadır. Bu yöntemin geleneksel değerlendirme skalalarından en önemli farkı, ele alınan her boyutu, değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır.⁴⁷

Bir Davranışsal Beklenti Skalası (BARS) geliştirmek için 5 adım gereklidir.⁴⁸

- 1- *Kritik olaylar üretilir.* Değerlendirilecek işi bilenler (iş sahipleri ve/veya yöneticiler) etkin ve başarısız performansın spesifik örneklerini (kritik olaylarını) tanımlarlar.

⁴⁶ Erdoğan, s.191

⁴⁷ Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s.145

⁴⁸ Dessler, ss.331-332

- 2- *Performans boyutları geliştirilir.* Değerlendirilecek işi bilen bu kişiler daha sonra kritik olayları çeşitli performans boyutlarında sınıflandırır. Her bir küme daha sonra örneğin güvenilirlik gibi tanımlanır.
- 3- *Kritik olayların yeniden düzenlenmesi.* İş bilen diğer bir grup insan orijinal kritik olayları yeniden düzenler. Bu insanlara sınıflandırmaların tanımları ve kritik olaylar verilmiştir ve düşüncelerine göre kümeye en uygun olacak her olayı yeniden atamaları istenir. Eğer ikinci grubun %50 ile %80 arasındaki oranı da kritik olayı ilk grupla aynı kritere atarsa bu kritik olay elde tutulur.
- 4- *Kritik olaylar skala haline getirilir.* İkinci gruptan genelde olaylarda tanımlanmış davranışların uygun boyuttaki performansı etkili ve etkisiz olarak nasıl temsil ettiğinin derecelendirilmesi istenir. (7 veya 9 noktalı ölçek)
- 5- *Kullanılacak son skala geliştirilir.* Genellikle 6 veya 7 dereceli olarak saptanan skala, belirlenmiş her bir davranış için değerlendirmeyi yapmada kullanılır.

Davranışsal beklenti skalaları geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamaktadır. Skala işi iyi tanıyan ve çalışanların performanslarını değerlendirenlerden alınan bilgilere göre geliştirilmiştir. Aşırı derecede iyi performans, iyi performans, orta performans ile ne kastedildiği kritik olaylarla belirtildiği için skaladaki değerlendirme standartları gayet açıktır. Değerlendiricilerin standartlar hakkında şüpheleri yoktur. Bu nedenle değerlendirme daha objektif temellere dayanır. İşe ilişkin davranışlar üzerinde odaklanıldığı için kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılması önlenir. Değerlendirmenin yapılmasından önce beklentiler açıklandığı için yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Değerlendirilenlere geri bildirim sağlanmasında kritik olaylar daha yararlı olabilir. Ayrıca en çok dikkat gösterilmesi gereken performans konularını gösterdiği için eğitim ve gelişimi kolaylaştırır.

Şekil 1.3.'de örnek bir Davranışsal Beklenti Skalası gösterilmektedir.

	9	Bir tamgün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı taktirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözlü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Şekil 1.3. Davranışsal Beklenti Skalası

Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, s.217

Tüm bu olumlu yanlarının yanında BARS geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçektir. Geleneksel değerlendirme skalalarından farklı olarak her işte kullanılması mümkün değildir. Her iş için ayrı ayrı değerlendirme skalası gerekir. Değişen iş veya çalışma tekniğine uyumlaştırılması da zordur. Hassas bir iş analizi gerektirdiğinden bütün iş analizlerinin güncel tutulması gerekir. Skalaların hazırlanması, özel uzmanlık bilgisi ister, uzun bir ön çalışmayı gerektirir ve oldukça pahalıdır.

1.2.2.3.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Gözlem skalaları (Behavioural Observation Scales BOS), Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal Beklenti skalalarında çalışandan çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır.

Bu yöntemin Davranışsal Beklenti Skalalarından farkı çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmesidir. Bu nedenle bu yöntemde sonuçların çalışanlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geribesleme sağlaması kolaydır ve çalışanlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşır.⁴⁹

1.2.2.4. Kontrol Listesi- İşaretleme Listesi- Yöntemi

Performans değerlendirmede kontrol listesi yöntemi ile çalışanların tam olarak tanınmasından çok, bilinmesi istenen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. Kontrol listeleri hazırlandıktan sonra değerlendirilecek çalışanlar liste üzerinde kontrol edilir.⁵⁰ Kontrol listelerinin birbirine çok benzeyen 3 türünden bahsedilebilir:

- 1 – Basit Kontrol Listesi
- 2 – Ağırlıklı Kontrol Listesi
- 3 – Zorunlu (Güçlendirilmiş) Seçim

⁴⁹ Tuğrak Kaynak ve diğerleri, ss. 217-218

⁵⁰ Erdoğan, s.196

1.2.2.4.1. Basit Kontrol Listesi

Basit Kontrol Listesi yöntemi, çalışanın, niteliklerini ve davranış biçimlerini belirleyen değişik derece tanımlarından hangisine uyduğunun araştırılıp uygun olanın belirlenmesi ile değerlendirilmesidir.⁵¹

Basit Kontrol Listesi en basit şekliyle işle ilgili davranışları tanımlayan tanımlayıcı ifadeler ve/veya sıfatların listesidir. Değerlendiren eğer çalışanın listedeki belirli bir özelliğe sahip olduğunu algılayorsa maddeyi işaretler, bu özelliğe sahip olduğunu düşünmezse de maddeyi boş bırakır. Listelenen her bir madde çalışanın sahip olabileceği olumlu ve olumsuz niteliklerin her ikisini de yansıtabilir. İşaretlenen her bir olumlu madde için çalına 1 puan eklenirken işaretlenen her bir olumsuz madde için de 1 puan çıkarılır. Boş bırakılan maddeler hesaplamanın dışında tutulur.⁵² En son da işaretlenen ifadelerin değerleri toplanıp ortalamaları alınır. Örnek bir Basit Kontrol Listesi **Tablo 1.8.**'de gösterilmektedir.

Tablo 1.8. Basit Kontrol Listesi Yöntemi Örneği

<p>Talimat: <i>Aşağıdaki her bir maddeyi okuyun ve değerlendirdiğiniz kişinin bu niteliği sergileyip sergilemediğine karar verin. Eğer cevabınız "evet" ise, ifadenin önündeki boşluğa bir işaret koyun. Cevabınız "hayır" ise boş bırakın.</i></p> <p>— Problemlerle karşı karşıya kalındığında yardım etmek için sorar.</p> <p>— Kendi üretimi için diğerlerinin yardımlarını kabul eder.</p> <p>— Diğer çalışanlarla iyi ilişkilerini devam ettirir.</p> <p>— Yeni bir durumla karşılaştığında inisiyatif kullanır.</p> <p>— Yeni bir durumla karşı karşıya kaldığında çok miktarda direktif gerektirir.</p> <p>— Bir görev için tek bir alternatiften daha fazlasını görür.</p> <p>— Sürekli son teslim tarihleriyle karşılaşır.</p>

Kaynak: Anthony, Rerrew, Kacmar, s.360

⁵¹ Ataay, ss.259-260

⁵² Anthony, Rerrew, Kacmar, s.359

1.2.2.4.2. Ağırlıklı Kontrol Listesi

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi temelde basit kontrol listesi yöntemiyle aynı formatı kullanır. Fakat bu yöntemde liste doldurulduktan sonra tanımlara bir ağırlık eklenir. Değerlendiren maddelerin nasıl ağırlıklandırıldıklarını bilmez.⁵³ Çoğu zaman insan kaynakları bölümü her bir maddenin önemine göre ağırlıkların derecelerini belirler.

Ağırlıklı kontrol listesi yönteminde de Basit Kontrol Listesi yönteminde olduğu gibi değerlendiren çalışanın durumuna uyan tanımlı işaretler. Değerlendirmeden önce her bir madde önemlerine göre ağırlıklandırılmış ve bu ağırlıklar yönetici ve çalışan tarafından bilinmemektedir. Değerlendirme sonunda da işaretlenen her bir madde ağırlıklarıyla çarpılarak toplam puan bulunur. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi ile ilgili örnek **Tablo 1.9.**'da gösterilmektedir.

Tablo 1.9. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi Örneği

	Değer*
_____Diğerleri tarafından tavsiye almak için sorulur.	3.0
_____Talimatlara uyar.	2.0
_____Grup içinde iyi çalışmaz	-1.0
_____Doğrudan gözetleme ve denetleme olmadan iyi çalışır.	2.5
_____Sürekli son teslim tarihlerini kaçıır.	-2.0
_____Problemlerin tekrar etmemesi için hızlı onarmalara başvurur.	-1.0
_____Diğerlerine dürüst, adil davranır.	1.0

*Bu değerler gerçek değerlendirme formunda yer almazlar.

Kaynak: Anthony, Rerrew, Kacmar, s.360

⁵³ Anthony, Rerrew, Kacmar, ss.359-360

1.2.2.4.3. Zorunlu (Güçlendirilmiş) Seçim

Zorunlu (Güçlendirilmiş) Seçim yönteminde değerlendirme formu her iş grubuna göre ayrı ayrı düzenlenir. Her formda davranış durumlarının sıralanması değişiktir. Bu form içinde belirlenen her davranışı kontrol etmek, belirlenen davranışları çalışanda aramak yerine çalışanı tanımlamakta en belirgin olanların seçilmesi istenir.⁵⁴

Bu yöntemde değerleyiciden değerlendirme formunda yer alan ve her birlik, ikilik, üçlük, dörtlük cümlelerden oluşan cümle gruplarından kendince çalışana en iyi uyan cümleyi veya cümleleri seçmesi istenir. Cümleler insan kaynakları uzmanları tarafından değerlendiricinin hangi cümlenin en etkin çalışanı tanımladığını kolaylıkla ayırt edemeyeceği ölçüde birbirine yakın şekilde hazırlanmaktadır. Cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanları, yalnızca insan kaynakları uzmanları bilmekte, değerleyici bilmemektedir. Böylece, yöneticilerin peşin yargılarının etkisi ve önceden öngördükleri belli bir puana erişme çabaları engellenmiş olmaktadır.⁵⁵

Zorunlu seçim yönteminde değerleyiciler, çalışanın durumu belirtilen cümlelerin hiçbirine uymasa bile, yine de en uygun bir cümleyi seçmek zorundadırlar.⁵⁶

Kontrol Listesi yöntemlerinin gözleme dayanmaları, izlenmelerinin ve işaretlenmelerinin kolay olması, kriterlerin açıkça ortaya koyulmasını sağlamaları, farklı bölümlerdeki çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırılabilmesini ve çalışan geribildirimini kolaylaştırmaları, değerlendirenler için çok az eğitim gerektirmeleri gibi yararları bulunmaktadır.

Listelerin hazırlanması aşamasında uygun tanımların ve ifadelerin seçilmesi yani sistemin geliştirilmesi ve kurulması oldukça zordur. İşle doğrudan ilgili performans kriteri yerine kişilik özellikleriyle ilgili kriterlerin kullanılması mümkün olabilmektedir.

⁵⁴ Erdoğan, ss.197-198

⁵⁵ Yüksel, s.170

⁵⁶ Ataay, s.259

Listelerde yer alan uygun olmayan ifadeler farklı değerlendiricilerin yanlış yorumlarına neden olabilmektedir. Ayrıca insan kaynakları bölümleri tarafından yanlış ağırlıklar da belirlenebilmektedir. Her bir iş ya da iş grubu için ayrı listeler hazırlanacağı için zaman alır ve maliyeti yüksektir. Eğitimli uzman istatistikçilerin ve psikologların bulunmasını gerektirir. Değerleyici hatalarına ve hale etkisine açıktır.

1.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Çalışanların davranışsal ve kişilik özelliklerine ilişkin olarak önceden belirlenen ortak standartlarla değerlendirildikleri Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım'ın aksine Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım'da çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilirler. Diğer bir ifadeyle, bu yaklaşım, çalışanların çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içerir. Bu yaklaşımdaki yöntemler de aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.3.1. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt İndeks Yöntemi performansın değerlendirilmesi bakımından diğer çıktıya dayalı yöntemlerden farklıdır. Bu yöntemle performans değerlendirmede hedefler, verimlilik, devamsızlık oranları ya da personel devir hızı gibi kişisel olmayan kriterler kullanılır.

Direkt İndeks Yöntemi'nde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın karşılıklı görüşmesi sonucunda belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için çalışanların devamı, işten ayrılma oranları, çalışan şikayetleri bir değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan çalışanlar da gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri

şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini verecektir.⁵⁷

1.2.3.2. İş Standartları Yöntemi

Performans değerlendirmede İş Standartları Yaklaşımı, çoğunlukla yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir Amaçlara Göre Yönetim uygulamasıdır.

Çalışanlar elde ettikleri somut sonuçlara göre değerlendirilirler. Bu nedenle yöntem amaçlara göre yönetimin bir uzantısıdır. Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan doğruya yönetimce ya da çalışanlarla birlikte saptanan somut hedeflere göre ölçülür. Bu amaçla bir dizi iş standartları geliştirilir. Bu bir tür “verimlilik” değerlendirmesidir.⁵⁸ Genelde çalışan standartları ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. İş standartları oluşturulduktan veya tahmin edilen bir üretim düzeyi belirlendikten sonra her bir çalışanın performansı bu standartlarla karşılaştırılarak değerlendirilir.

Yöntemin üstünlüğü örgüt içinde çalışma hedeflerinin ve standartlarının saptanmasına ve çalışanların çoğu kez saptama sürecine katılmalarına olanak vermesidir. Sakıncası ise örgüt içinde ölçüye elverişli verimlilik ölçütlerinin saptanması güçlüğüdür.⁵⁹ Performans değerlendirme işle doğrudan ilgili standartlar dikkate alınarak yapıldığı için ileri düzeyde objektif faktörlere dayanır. Fakat bu standartlar değişik iş kategorileri için karşılaştırılabilir değildir.

⁵⁷ Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.51

⁵⁸ Tutum, s.174

⁵⁹ Tutum, s.174

1.2.3.3. Serbest Anlatım Yöntemi

Bir “kompozisyon” niteliğinde olan bu yöntemde değerlendiriciden çalışanın davranışının güçlü ve zayıf yönlerini serbestçe yazarak anlatması istenir. Bu teknik diğer tekniklerle birlikte kullanılabilir. Yöntem, değerlendiricinin iyi bir gözlemci ve analizci olmasını ve değerlendirmelerini kağıda ustaca dökebilmesini gerektirir. Yöntem yararlı görünmekle beraber, değerlendirme işlemi için yöneticilerin çok zamanını aldığından eleştirilmektedir.⁶⁰

1.2.3.4. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri çalışanların gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte, potansiyelinin, yani, iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlamaktadır.⁶¹ Diğer bir deyişle değerlendirme merkezi çalışanın gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir.⁶²

Değerlendirme merkezi yöntemi genellikle daha fazla sorumluluk taşıyan işleri yapacak potansiyeli gösteren yöneticilere uygulanır. Değerlendirme merkezinde yer alacak çalışanlar ilk kez otelde veya eğitim binasında karşılaşırlar. Kaldıkları süre boyunca ayrı ayrı değerlendirilirler. Değerlendirme sürecinde; seçilen çalışanların gelecek potansiyellerinin belirlenmesi için derin mülakatlar, psikolojik testler, çalışanın geçmişini hikaye etmesi, aynı düzeydeki çalışanın birbirlerini değerlendirmeleri, lidersiz grup tartışmaları, psikologlar ve yöneticiler tarafından değerlendirme ve taklit edilmiş iş egzersizleri gibi faaliyetler yapılır. Taklit edilmiş iş egzersizleri genelde sepet egzersizleri, karar verme egzersizleri, bilgisayar tabanlı iş oyunları ve çalışmanı gerçekçi yollardan test eden diğer işe benzer fırsatları içerir. Bu aktiviteler genellikle birkaç gün (2-3 gün) boyunca fiziksel olarak iş yerinden uzak olan yerlerde yapılır. Bu süre

⁶⁰ Yüksel, ss.170-171

⁶¹ Canman, s.31

⁶² Erdoğan, s.201

boyunca değerlendirmeyi yapacak psikologlar ve yöneticiler merkezde her bir çalışanın gl yönlerini, zayıf yönlerini ve potansiyellerini analiz ederler.⁶³

Değerlendirme merkezi yöntemi çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar. Bu ortamın sağlanmasıyla değerleyicilere de sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlanmış olur. Çalışanların değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması da onları normalde olduklarından daha az gergin kılar. Yöntem ile daha etkin insan kaynakları kullanımı ve daha etkin iletişim sağlanırken spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi de kolaylaşır. Değerlendirme merkezi çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir ve organizasyonda kültürel değişim sağlar.

Bu faydalarının yanında yöntemin sakıncalı yanları da vardır. Öncelikle yöntem çok zaman alır, maliyeti oldukça yüksektir ve organizasyonun özel amaçlarına uygun olarak düzenlenmelidir. Değerlendirme merkezleriyle sınıdığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özellikleri de 3-4 günlük bir süre zarfında tam anlamıyla ölçülemez. Değerleyiciler başarılı bulunacak çalışanların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirebilirler. Yöntem, yönetim tarafından zor benimsenir ve geçmişteki iş performansının yerine gelecekle ilgilenir.⁶⁴

1.2.3.5. Psikolojik Değerlendirmeler

Bazı organizasyonlar (oğunlukla büyük olan) bünyelerinde tam zamanlı endüstri psikologları çalıştırır. Bu psikologlar değerlendirme için kullandıkları zaman, çalışanın geçmiş performansını değil de, gelecek potansiyelini değerlendirirler. Değerlendirme de normal olarak derinlemesine mülakatlardan, psikolojik testlerden, yöneticilerle tartışmalardan ve diğer değerlendirmelerin yeniden incelemelerinden meydana gelir. Psikolog daha sonra; çalışanın kişisel potansiyelini gösteren ve gelecek performansını tahmin edebilecek; çalışanın entelektüel, duygusal, motivasyonel ve diğer

⁶³ Werther, Davis, s.360

⁶⁴ Sabuncuoğlu, ss.180-181

işle ilgili özellikleri hakkında bir değerlendirme yazar. Psikolog tarafından yapılan değerlendirme spesifik açık bir pozisyon için düşünülen bir çalışan için yapılabileceği gibi çalışanın gelecekteki potansiyelinin belirlenmesi için tüm yönlerini kapsayacak şekilde de yapılabilir. Bu değerlendirmelerden çalışanın kariyerini şekillendirmek için yerleştirme ve geliştirme kararları alınabilir.⁶⁵ Endüstri psikologlarının yaptığı bu tür çalışmalar organizasyondaki geleceğin yöneticilerinin saptanması ve yetiştirilmesinde anlamlı olur.⁶⁶

Bu yöntem pahalı olması ve uygulamasının zaman alması nedeniyle, genellikle organizasyon içinde diğerleri tarafından hatırı sayılır derecede potansiyele sahip olduğu düşünülen genç ve zeki yöneticiler için kullanılır. Bu tür değerlendirmelerin kalitesinin çoğunlukla psikoloğun becerisine bağlı olmasından dolayı, özellikle çapraz kültürel farklılıkların olduğu durumlarda bazı çalışanlar bu tip değerlendirmeye karşı çıkarlar.⁶⁷ Genellikle elde edilen bilgiler de güncel bilgileri yansıtmaktan çok geleceğe dönüktür. Ayrıca ölçülen özellikler kişinin genel özellikleridir. Çalışan sahip olduğu tüm özellikleri işine yansıtmaz, bu nedenle ölçülen özellikler ile işe yansıyan arasında fark olacaktır ve bu farkı psikolojik ölçümle çıkarmak güçtür.

1.2.3.6. Alan İncelemesi

Alan incelemesi yönteminin temel özelliği herhangi bir form doldurulmadan yapılmasıdır. Personel bölümü ilgilileri değerlendirilen çalışanın bağlı olduğu yönetici ile görüşerek bilgi toplar. Ölçek alınan bir etmen veya derece yoktur. Değerleyici, yöneticiye çalışanın başarısı ve işi konusunda sorular sorar. Yalnızca, başarı ile değil, kişinin hatalı hareket ve davranışlarının nedenleri ile de ilgilenilir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılır. Değerlendirmelerde, görevli uzmanlar yöneticileri ve çalışanı izleyerek, değerlendirmelerini bu gözlemlerine göre yaparlar. Yöntemin uygulanması, belirli uzman kişilerce yapılmaktadır. Bu nedenle yöntem hem üstün hem de astın gelişmesine yardımcı

⁶⁵ Werther, Davis, s.360

⁶⁶ Erdoğan, s.210

⁶⁷ Werther, Davis, s.360

olabilir. Bunun yanında, herhangi bir biçimsel uygulaması da yoktur. Yöneticiler böylece daha rahat çalışma olanağına kavuşabilirler.⁶⁸

1.2.3.7. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim (Management by Objectives); ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmış ve bir yönetim yaklaşımı olmasına karşın, ününü yönetici değerlendirme yöntemi olarak sağlamıştır. Drucker; “her örgütte gerçek bir grup oluşturarak, bireysel çabalar ortak bir çaba içinde eritilmelidir. Örgüt üyelerinin her biri örgüte, diğerlerinden farklı bir katkıda bulunabilirler. Ancak, örgüt üyelerinin tümünün katkısı ortak amaca doğrudur.” biçiminde örgüt üyelerinin amaç doğrultusunda çalışmaları gereğini vurgulamıştır. Yöntemin uygulamada yayılmasında, Mc Gregor’un önemli katkısı olmuştur.⁶⁹

Amaçlara Göre Yönetim (AGY) kavramıyla ilgili olarak yerleşmiş, üzerinde anlaşılacak bir tanım yoktur. Uygulamadaki yaygınlığına rağmen, yöneticilerden bilim adamlarına kadar bu konu ile ilgili herkes kendine göre bir tanım geliştirmekte ve kullanmaktadır. Bunun sonucu olarak da AGY her amaca hizmet eden bir terim olarak ortaya çıkmaktadır. Hatta Hodgson, mizahi bir üslupla AGY’i, yirmi dokuz çeşidi olan dondurmaya benzetmiştir.⁷⁰ Bununla birlikte AGY, üst ve astların, organizasyon hedeflerini beraberce tanımladıkları ve her bireyden beklenen sorumlulukların bu hedefler doğrultusunda belirlendiği ve her türlü üyenin katkısının değerlendirilerek bölümlerin faaliyetlerine kılavuzluk eden önlemlerin kullanıldığı bir süreçtir.⁷¹

AGY, örgüt üyelerinin bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, iyi bir ortam ve çalışma koşulları meydana getirme hedefine yönelik olarak, genel politika içinde kalmak koşulu ile, her çalışana en geniş serbestiyetin tanındığı ve kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanma imkanının verildiği bir yönetim tekniğidir. Bu yönüyle AGY,

⁶⁸ Ataay, s.261

⁶⁹ Ataay, s.264

⁷⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001, s.105

⁷¹ Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu, 2.Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1999, s.590

katımlı yönetim usulleri içinde de mütalaa edilebildiği gibi, esas olarak yerinden yönetim ilkesine imkan tanıyan en iyi metottur.⁷²

Amaçlara göre yönetim, örgüt amaçlarını başarıyla gerçekleştirmek için yapılacak işleri planlamak, elde edilecek başarıyı belli dönemlerde gözden geçirmek ve işlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkabilecek problemleri çözmek amacıyla, yöneticilerle astların sistemli, düzenli ve belirli sürelerde bir araya gelmeleriyle ilgili faaliyetler bütünüdür.

Amaçlara göre yönetim kavramı dört aşamadan oluşan bir süreç olarak uygulanmaktadır. Bu dört safha şöyledir⁷³;

1. Amaçların belirlenmesi
2. Faaliyet planlaması
3. Uygulama ve kendi kendini kontrol
4. Periyodik değerlendirmeler

AGY sürecinin ilk aşaması olan **amaçların belirlenmesi**, tüm örgütün bölümlerinin ve örgüt üyelerinin amaçlarının, açık ve kesin olarak belirlendiği safhadır. Amaca ulaşmak için izlenecek yolları seçmek, bunlarla amaç arasındaki ilişkiyi kurmak ve gerekirse amacı yeniden gözden geçirerek değiştirmek, en uygun amaç ve bu amaca ulaşacak yolu bulmak anlamını taşır. Bu nedenle, amaçlara göre yönetimin en zor adımıdır.⁷⁴

Amaçların belirlenmesi, organizasyonun tepe yönetim kademesinden başlayıp bir amaçlar hiyerarşisi şeklinde organizasyonun alt kademelerine doğru iner. Tepe yönetim tarafından belirlenmiş ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde organizasyonun alt kademesine doğru inmekte ve bu sayede organizasyon bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır.

⁷² Bahaettin Balçık, *İşletme Yönetimi*, Atlas Kitapevi, 1997, s.218

⁷³ Koçel, s.108

⁷⁴ Ömer Dinçer, *İşletme Yönetimine Giriş*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1997, ss.53-55

AGY'nin ikinci safhası **faaliyet planlamasıdır**. Buradaki temel anlayış, her amacın kendisini gerçekleştirecek planlar ile desteklenmesidir. Planlanmamış amaçların, beklenti ve özlemden ileri gitme olasılığı yoktur. Bu nedenle amaç belirleme aslında, amaç ile birlikte planın da yapılması anlamına gelir.⁷⁵

Faaliyet planlaması, stratejik planda belirlenen, departman ve kişi düzeyine indirgenmiş amaçlara, nasıl ulaşılacağıının belirlenmesiyle ilgilidir. Amaçlara ulaşmak için hangi faaliyetlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı kararlaştırılır. Faaliyet planlaması, amaçlara ulaşmadan sorumlu yöneticiler tarafından yapılır.⁷⁶

AGY'in üçüncü safhası olan **uygulama ve kendi kendini kontrol**, planları uygulamaya koymak ile amaçlara ulaşmak arasındaki bağlantıyı sağlar. Bu safha örgüt yöneticilerinin faaliyet planlarını uygulamaları ve bu uygulama sırasında ortaya çıkan sapmaları önleyecek önlemleri almaları ile ilgilidir.⁷⁷ Klasik yöntemde kontrol, astlara dönük iken, amaçlara göre yönetimde kişiler değil işlemler denetlenir. Denetleme işi ise, yine işi yürütenler tarafından yapılır. Yöneticiler ve astlar, ortaklaşa belirledikleri amaçlara ulaşmayı sağlayacak kararlar alır, uygulamaları izler ve kendi kendilerini kontrol işlemiyle, varsa sapmaları belirleyerek, amaçlara uygun düzenleme yaparlar.⁷⁸

Amaçlara göre yönetimin son safhasını **periyodik değerlendirmeler** oluşturur. Önceden saptanmış olan amaçların, uygulamaya konulması sonucu, ne derece gerçekleştirildiklerinin belirli bir zaman aralıklarında değerlendirilmesidir. Bu evrede, ast ve üst birlikte, astın amaçlarını ve ulaşılan sonuçları gözden geçirirler. Üst, elde edilen sonuçlara dayanarak ast hakkında değerlendirme yapar.⁷⁹ Periyodik değerlendirmeleri iki açıdan ele almak mümkündür.⁸⁰

⁷⁵ Ebru Göztür, **Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim**, İstanbul: Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, 2000, s.51

⁷⁶ Koçel, s. 111

⁷⁷ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994, s.162

⁷⁸ Göztür, s.53

⁷⁹ Koçel, s.113

⁸⁰ Efil, s.162

1. Amaçlara doğru gidişin değerlendirilmesi (Ara değerlendirme) :Amaçların gerçekleşmesi için tanınan sürenin, belirli bölümlerinde çalışanın durumunu değerlendirmek ve amacı gerçekleştirilmede tatmin edici gelişme sağlayıp sağlayamadığını kontrol etme sürecidir.
2. Performansın bütün olarak değerlendirilmesi : AGY'nin son safhası astın performansının tüm olarak daha önce belirlenen zaman çerçevesi içinde değerlendirilmesidir. AGY'nin bir "yönetici değerlendirme" tekniği olarak kullanılması bu safhada söz konusu olacaktır. Bu safhada ast ve üst beraberce astın daha önce beraberce kararlaştırılan amaçlara ne ölçüde ulaştığını değerlendirmektedir. Son değerlendirme, amaçların gerçekleşmesi için astın tanınan sürenin sonunda yapılır ve genellikle bu süre bir yıldır.

Amaçlara göre yönetimin belirtilen tüm aşamaları aşağıda Şekil 1.4.'de gösterilmiştir.

AGY'nin bir "yönetici değerlendirme" aracı olarak yaygınlık kazanmasında, değerlemenin subjektif faktörler yerine objektif ve ölçülebilir faktörlere dayandırılması önemli rol oynamaktadır.⁸¹

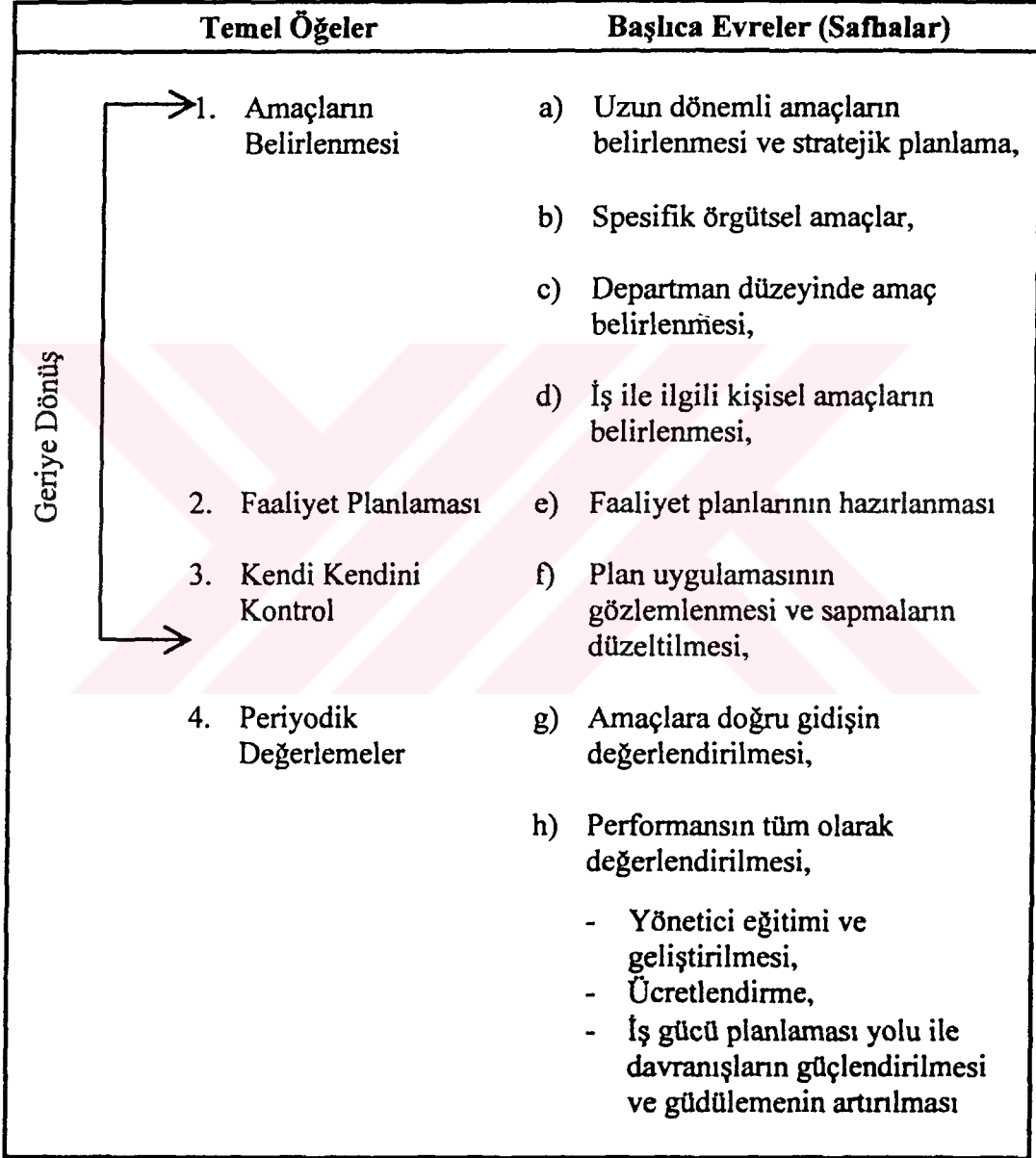
AGY uygulamasıyla elde edilecek başlıca yararlar şunlardır;⁸²

AGY, hiyerarşik organizasyon yapılarına canlılık kazandırır. Çalışanlar organizasyon faaliyetlerine kişisel olarak katılabilirler. Böylelikle kişisel amaçlar ile örgüt amaçları dengelenir. Katılım ve geri bildirim uygulaması, iş verimliliğinin artmasına, kararların daha kolay benimsenmesine, daha akılcı çözümlere ulaşılmasına ve iş doyumuna yol açar. AGY, planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha işler hale getirir. Amaçlara nasıl ulaşılacağı ayrıntılarıyla belirtildiğinden, kontrol kolaylaşmıştır. AGY, planlarla yürütülen bir süreçtir ve yöneticileri plan yapmaya zorlar, yöneticilere kendi kendini kontrol imkanı sağlar. Amaç belirleme sürecinde ast ve üstün ortak çalışma içerisinde olmaları, birbirinden ne beklediklerini bilmelerini sağlar. AGY, sorunları daha kolay ve zamanında belirler. Değerlendirme görüşmelerinde dikkatleri iş başarısı üzerinde toplar

⁸¹ Koçel, s. 114

⁸² Koçel, s.115; Balçık, s. 228; Efil, s.164; Göztür, s.63

ve kişilikle ilgili niteliklere ancak amaca etkisi durumunda değişir. AGY, elde edilen sonuçları, önceden belirlenmiş güvenilir amaçlarla karşılaştırma yoluyla ölçerek, diğer değerlendirme tekniklerinde bulunan öznel oranı azaltır. Performans değerlendirme aracı olarak kullanıldığında, periyodik değerlendirmeler sonucu çalışanın eğitim ihtiyacını belirler, kişisel gelişimini sağlar. AGY, kişiler arası iletişim ve takım çalışmasını teşvik eder.



Şekil 1.4. Bir Süreç Olarak Amaçlara Göre Yönetimin Temel Evreleri

Kaynak: İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, İşletme Yönetimi, İzmir:

Barış Yayınları, 1997, s.315

AGY'nin eleştirilen yönleri şunlardır,⁸³

AGY' nin başarısı büyük ölçüde tepe yönetiminin katkı, destek ve isteğine bağlıdır. Tepe yönetimin ciddi olarak desteklemediği, uygulamasını sadece Personel Müdürlüğüne bıraktığı bir sistem başarılı olamaz. Amaçların özellikle örgütün üst kademelerine çıkıldıkça, somut ve ölçülebilir olarak belirlenmesinde güçlüklerle karşılaşılır. AGY, çift yönlü bir iletişim sürecini içerir. Tek yönlü olarak uygulanan diğer yöntemlere göre daha fazla zaman ve çaba gerektirir.

Sistemin en çok eleştirilen yönlerinden biri, yazışma ve raporların fazlalığıdır. Yöneticileri, “amaçlar, araçları meşru kılar” uygulamasına yöneltebilir. Yetki devrinin olmadığı ve yöneticinin kendi faaliyetlerini kontrol etmek için gerekli bilgi ve yetkisinin olmadığı durumlarda, AGY'den beklenen yararlar sağlanamayacaktır. Yeniden örgütlenme, teknoloji ya da pazar koşullarında oluşan ani değişimler, amaç uyumsuzluklarına yol açarken, bu beraberinde programın başarısızlığını getirir. Yöneticilerin amaçlara göre değerlendirilmesi, ödüllendirme ve cezalandırmanın amaçlara ulaşma derecesine bağlanması, bir çeşit baskı yaratabilmekte, bu da sistemin ana özelliklerini yok edici (self defeating) bir etki yapmaktadır.

Deming ve arkadaşları ise, AGY'i, kaliteden çok miktarı, uzun dönemli başarı yerine kısa dönemli başarıyı, dinamik değişim ve gelişimden çok kontrolü, işlem yerine sonuçları ve takım çalışması yerine kişisel performansı teşvik eden bir sistem olarak görmektedir.

Amaçlara (hedeflere) göre yönetimle ilgili değerlendirme formları Ek.1'de verilmektedir.

⁸³ Koçel, s.115; Balçık, ss.229-230; Gözütür, ss.64-66

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME)

2.1.1. Geribesleme

Geribesleme yaşamın bir parçasıdır. İnsanlar geribeslemeyi sık sık arkadaşlarından, ailelerinden, iş arkadaşlarından, asansördeki yabancılardan veya anayoldaki sürücülerden alırlar. Geribesleme olumlu veya olumsuz, yararlı veya zararlı, eleştirici veya kusur bulucu olabilir. İyi, dürüst, güzel ifade edilmiş ve spesifik geribesleme gelişim için kritiktir ve iş yerlerinde önemlidir.

Geribesleme, dün tanık olunan bir davranışla ilgili bir gözlem ya da bilgiyi, yarın olması istenen düzeye getirmek amacıyla, davranışı gerçekleştiren kişiye bugün iletmektir. Geribeslemenin amacı çalışanı daha başarılı hale getirmek için performansını pekiştirmek ya da yeniden yönlendirmektir. Geribesleme gözlenebilir, somut verilere ve bilgilere dayanmalı ve mümkünse olayın hemen ardından dile getirilmelidir.⁸⁴

Geribesleme, bir eleştiri ya da yargılama değildir, geçmişte yaşanmış uyuşmazlık ve engellemelerin acısını çıkarmak için bir fırsat hiç değildir. Geribesleme kontrollü ve sistemli bir yöntemdir; kişinin belirli bir durum ve ortamdaki davranışlarının olumlu ve olumsuz yönleriyle ilgili, onu gözleme olanağı bulmuş kişilerin görüşlerinin aktarılmasıdır.⁸⁵

Geribesleme iş dünyasında en çok gelişim ve performans değerlendirmeleri için kullanılmaktadır. Başkalarının çalışanı nasıl algıladıklarını ve davranışlarını nasıl

⁸⁴ Davranışsal Geribildirim, *Kaynak Dergisi*, Sayı.12 (Ekim-Aralık 2002), s.15

⁸⁵ Acar Baltas, İK'nın Yeni Oyuncağı: 360 Derece Değerlendirme, *Activeline*, Ocak 2003

gördüklerini çalışanın bilmesi kendisinden haberdar olması ve gelişimi için çok önemlidir. Çalışanların algılamaları çoğu zaman diğerlerinin algılamalarıyla aynı olabilir. Bazı zamanlarda ise çalışanlar becerilerini iş arkadaşlarından daha yüksek seviyede ya da daha aşağı seviyede değerlendirirler. Önemli olan nokta algılamalardaki bu eksikliklerin nerede olduğunu ve bu eksiklikleri diğerlerinin algılamalarıyla aynı düzeye getirmek için nelerin yapılması gerektiğini görmek ve böylelikle de beklenen performans seviyelerine ulaşmaktır.

Becerilerini başkalarından daha yüksek değerlendiren yöneticiler bazı noktalarda kariyerlerini zedelemek tehlikesindedirler. Çünkü değişim ihtiyacının farkında olmadan bu yöneticiler başarısızlık noktasına doğru zararlı davranışlarını devam ettirirler. Diğer taraftan kendilerini astlarından daha düşük değerlendiren yöneticiler kariyerlerinde sabit hızla ilerlerler. Tüm durumlarda geribesleme çalışanın sahip olduğu becerinin gerçek seviyesini bilmek için önemlidir. Yönetim ve kariyer gelişiminin ikisinde ve performans değerlendirme yönteminde ana nokta geribesleme toplamaktır.⁸⁶

2.1.2. 360 Derece Geribesleme Terimi

360 derece geribesleme terimi aslında teoride ve teorinin uygulamasında bazı öncül çalışmalar yapan bir şirket olan TEAMS, Inc.'in kayıtlı ticari markasıdır. Bu terim Band-Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş yaşamında çok yaygın bir ibare haline gelmiş ve orijinal terimlerin yerine geçmiştir. Bunun ticari marka olmasından önce mi sonra mı olduğu ise belli değildir. Bu tip yöntem için orijinal terimler “çok-değerlendiricili değerlendirme” ve “çok-kaynaklı değerlendirme” dir. Çok-değerlendiricili değerlendirme neredeyse 360 derece geribesleme ile eşanlamlıdır. Buna rağmen çok-kaynaklı değerlendirme iş arkadaşlarının değerlendirmelerinden başka bir de iç ve dış müşteriler gibi diğer çeşit performans ölçümlerini kapsar. 360 derece değerlendirme terimi de benzer bir yöntemi içerir. Fakat 360 derece geribesleme sadece

⁸⁶ Jane L. Wilson, *360 Appraisals, Training and Development*, Vol. 51 (Je 1997), ss. 44-45

değerlendirmenin yapılmadığını, sonuçların değerlendirilen kişiyle paylaşıldığını ifade eder.⁸⁷

360 derece geribeslemeden söz etmek için kullanılan ortak terimler şunlardır:⁸⁸

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

2.1.3. 360 Derece Geribeslemenin (Performans Değerlendirmenin) Tanımı

360 derece geribesleme (performans değerlendirme) yöntemi hakkında literatürde bir çok tanımlamaya rastlanmaktadır.

“Çok-kaynaktan geribesleme” veya “360 derece geribesleme” bir çalışanın amirlerinden, iş arkadaşlarından, astlarından, bazen müşterilerden, mal sağlayan tedarikçilerden ve/veya eşlerinden gelen girdilere dayanan bir performans değerlendirme yaklaşımıdır.⁸⁹

360 derece geribesleme ya da çok-kaynaklı değerlendirme performans değerlendirmelerinin amirler, emsaller, astlar ve müşterilerden oluşan çok sayıda kişiden toplanmasından bahseden bir yöntemdir.⁹⁰

⁸⁷ Simon Hurley, *Application of Team-Based 360 Degree Feedback Systems*, *Team Performance Management*, Vol. 4, Iss. 5 (1998), ss.202-210

⁸⁸ Alma M. McCarthy, Thomas N. Garavan, *360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, Iss. 1 (2001)

⁸⁹ G Yukl, Richard Lepsinger, *How to Get the Most out of 360 Degree Feedback*, *Training*, Vol. 32, No. 12 (December 1995), ss. 45-50

⁹⁰ Stephane Brutus, Mehrdad Derayeh, *Multisource Assessment Programs in Organizations: An Insider's Perspective*, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13, No. 2 (Summer 2002), s. 188

Çok-kaynaklı, çok değerlendiricili yani 360 derece geribesleme sistemleri kişinin yeteneklerinin mevcut seviyesi hakkında bir takım davranışsal göstergelerle değerlendirme sağlamak için hedeflenen kişinin bir takım iş arkadaşlarını (üst, emsaller, direkt raporlar ve muhtemelen müşteriler) kapsayan bir yöntemdir.⁹¹

Çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, iş arkadaşları değerlendirmesi olarak da isimlendirilen 360 derece performans geribildirim, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.⁹²

İsminin öne sürdüğüne göre 360 derece performans değerlendirmeleri bir çalışanın performansı hakkında geribesleme vermek için geniş aralıkta bir insana ihtiyaç duyar.⁹³ Tanımlamalarda ortak olan nokta da çalışanın performansı hakkında birden fazla kişiden genelde de üstlerinden, emsallerinden ve astlarından yani çalışanı 360 derece çevreleyen ve onunla etkileşimde bulunan kişilerden bilgi toplanmasıdır.

360 derece geribesleme günümüzde 360 derece performans değerlendirmeyle eş anlamda kullanır hale gelmiştir. Aslında 360 derece geribesleme çalışanın performansı hakkında çok kaynaktan bilgi toplanması demektir. Toplanan bilgiler performans değerlendirme için kullanılabilmesi gibi başka amaçlar için de kullanılabilir.

2.1.4. Teorik Temel

360 derece geribesleme 2 ana teorik prensibe dayanmaktadır. Birincisi tek kaynaklı değerlendirmelere nazaran değerlendirmelerde birçok kaynağı kullanmak çalışan için

⁹¹ Caroline Bailey, Clive Fletcher, *The Impact of Multiple Source Feedback on Management Development: Findings From a Longitudinal Study*, *Journal of Organizational Behavior*, No. 23 (2002), s.853

⁹² İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. Ltd. Şti., 2002, s.202

⁹³ Ian Beardwell, Len Holden (ed.), *Human Resource Management A Contemporary Approach*, 3th Ed., United Kingdom: Pearson Education Limited, 2001, s.543

daha geçerli ve daha güvenilir sonuçlar verir.⁹⁴ Çünkü farklı seviyelerden üç veya daha fazla değerlendiriciyle olumlu ya da olumsuz önyargının değerlendirmelerde daha az şansı olduğu için toplanan bilgi genellikle daha güvenilirdir ve daha önemlidir. Ayrıca birkaç değişik kaynaktan gelen bilgi toplandığında tek bir kişiden gelen bilgiden daha fazlasını sağlar ve farklı insanlar kendi bakış açılarıyla katkıda bulduklarından ve her biri değerlendirilen ile değişik şekillerde veya hacimlerde birbirlerini etkilediklerinden elde edilen bilgiler oldukça kapsamlıdır.

360 derece geribesleme ve çok-kaynaklı geribesleme için diğer temel varsayım kişisel farkındalığın artırılması ile davranış değişikliği olacaktır.⁹⁵ Kişisel farkındalık bireyin, başkalarının kendisi hakkındaki yargılarını değerlendirme yeteneği ve bu yargıları öz-değerlendirmesine dahil etmesidir. Kendisinden haberdar olan insan duygularının, güçlü ve zayıf yanlarının ve dürtülerinin neler olduğunu çok iyi bilir. İnsanların kendilerini nasıl gördükleri ile başkalarının onları nasıl gördükleri arasındaki herhangi bir uyumsuzluğu fark etmeleri de onların kişisel-farkındalıklarını artırır ve artan kişisel farkındalık da maksimum performans için ana unsurdur.⁹⁶

Başkaları tarafından sağlanan geribeslemenin incelenmesiyle; çalışanlar güçlü ve zayıf yanlarını ve diğerlerinin kendilerini ve kendi işlerini nasıl algıladıklarını daha iyi anlarlar. Böylelikle de performanslarını ve etkileşimlerini diğerlerinden gelen geribeslemelere göre değiştirir ve geliştirirler.

2.1.5. 360 Derece Geribeslemenin Tarihçesi

İnsanlar çalışma hayatında her zaman davranışları ve verimlilikleri hakkında geribesleme almışlardır. İlk başlarda geribesleme çalışanların amirleri veya patronları tarafından verilmekteydi. Yüzyılın başındaki çalışma koşullarının tanımları da

⁹⁴ Allan H. Church, David W. Bracken, *Advancing the State of the Art of 360-Degree Feedback, Group & Organization Management*, Vol. 22, Iss. 2 (June 1997), ss.149-161

⁹⁵ Church, Bracken, ss.149-161

⁹⁶ Alma M. McCarthy, Thomas N. Garavan, *Developing Self-Awareness in the Managerial Career Development Process: The Value of 360-Degree Feedback and the MBTI, Journal of European Industrial Training*. Vol. 23, Iss. 9 (1999), s. 437

geribeslemenin aslında verimliliğe odaklandığını ve patronun aklından geçenlere göre hatta işlerin iyi gitmediği zamanlar verildiğini göstermektedir.

1950'lerde, hem çalışanların aldıkları geribeslemenin içeriğine hem de bu geribeslemenin veriliş şekline 2 düşünce yardım etmekteydi. Amaçlara göre yönetimin organizasyonlar tarafından genişçe kabul edilmesi ve uygulanması geribesleme yöntemine odaklanmaya ve geribesleme yöntemini biçimlendirmeye katkıda bulundu. Artık patronlar ve çalışanlar spesifik verimlilik hedeflerini birlikte saptayabiliyor ve bunun doğrultusunda çalışabiliyorlardı. Hemen hemen aynı zamanlarda çalışan motivasyonu üzerine yapılan araştırmalar da, çalışanlara performans hedeflerine ne kadar yakın oldukları ve bu hedeflere ulaşmak için neler yaptıkları hakkında düzenli bilgi verildiğinde, çalışanların hem verimliliklerinin hem de iş tatminlerinin arttığını açıklamaktaydılar. Bu nedenlerle de çalışanlar ve patronları arasındaki periyodik performans inceleme görüşmeleri 1950'lerde standart hale geldi.

“Aşağıya doğru geribesleme” performans gözlemek ve verimliliğe katkıda bulunan davranışları açıklamak için kıymetli bir araçken sadece bir perspektiften sağlanmaktaydı ve bu nedenle sınırlıydı. Ayrıca araştırmalar bir patronun değerlendirmesinin çalışanın bireysel davranışının gözleminden çok birim performansına bağlı olabildiğini göstermekteydi. Yöntem iyi idare edilmediğinde veya patron ile çalışan sonuçlar ve zayıf performansın nedenleri hakkında uyuşmadıklarında bu görüşme çalışanın motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere sahipti.

1960'ların ortaları ve 1970'lerin başları süresince akademisyenler ve uygulamacılar insanlara performanslarının daha kapsamlı ve daha doğru görüntülerinin nasıl sağlanacağı sorusu üzerinde durdular. Araştırmacılar patronun davranışından en çok etkilenen direkt raporlardan gelen geribeslemenin yönetsel performans üzerindeki etkilerini araştırdılar. Araştırmalardan bazıları patronun davranışları hakkındaki direkt raporların algılamalarının doğru ve olumlu etkiye sahip oldukları yönündeki hipotezi kanıtladılar. Patronlar da diğerlerinin kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmeye başladılar.

1980'lerin ortalarında Center for Creative Leadership (North Carolina'da kar için olmayan araştırma ve yetiştirme organizasyonu) tarafından bir çalışma yürütüldü. Üst yöneticilerin gelişimi üzerine yapılan çalışmalar insanların bir kişiyi değerlendirirken kendilerinin patron, emsal, direkt raporlar veya müşteri olmalarına bağlı olarak değerlendirmelerinin değiştiğini gösterdi. Ayrıca araştırmanın 3 ana bulgusu insanların dikkatini 360 derece geribeslemenin önemine çevirdi.⁹⁷

1.Geribesleme bir insanın profesyonel ve kişisel gelişimi için önemli bir unsurdur.

2.En etkili yöneticiler öğrenenlerdir.

3.Organizasyonlarda çalışanların çoğu yetersiz geribeslemeye sahip çevrede çalışmaktadırlar.

Özellikle orta ve üst yöneticiler performansları hakkında genellikle çok az geribesleme almakta ve birçok durumda sadece finansal sonuçlar açısından değerlendirilmekteydi. Yöneticilerin kişisel gelişim gereksinimleri nadiren belirtilmekteydi. Fakat 1990'ların içinde artan rekabet ve müşteri üzerine yeniden odaklanma yönündeki iki akım 360 derece geribeslemenin öneminin bir kez daha fark edilmesine yardım etti.

Pek çok organizasyonun geleneksel hiyerarşik yapısı hantaldı ve bu da bilgi paylaşımını sınırlamaktaydı. Organizasyonlar artan rekabet ortamlarında başarılı olmaya çalıştıklarında ve daha bilgili, talepkar müşterilerin beklentileriyle buluşmak istediklerinde bu geleneksel zayıflık yeni fırsatlardan istifade etmeyi ve pazardaki değişimlere süratle cevap vermeyi zorlaştırıyordu. Bu yüzden birçok şirket yavaş yavaş yassı yapılar yönünde gelişmeye başladı.

Organizasyon yapılarının daha basık, az kademeli hale gelmesiyle işler daha karmaşık hale geldi ve sınırları ile içeriği de tartışılır, değişir oldu. İş tanımları da içinde bulunulan zamana ve şartlara bağlı olarak değişiklikler gösterdi. Çalışanları bu anlamda

⁹⁷ Richard Lepsinger, Anntoinette D. Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, San Francisco, Calif: Pfeiffer, 1997, s.8

değerlendirme güçleşti.⁹⁸ Ayrıca organizasyonlardaki bu değişikliklerin sonucu olarak ve birçok organizasyonda küçülmenin meydana gelmesiyle her seviyedeki yöneticiler daha önce kendilerine rapor verenlerden daha fazla çalışana sahip oldular. Bir çok durumda yöneticilerin, üzerlerinde direkt otoritelerinin olmadığı organizasyonun diğer bölümlerindeki insanlarla daha yakınca çalışmaları gerekti. Böyle durumlarda yöneticiler çalışanların davranışlarını haftada birkaç saat gözlemler hale geldiler. Aynı şekilde karşılıklı olarak çalışanlar da yöneticilerin davranışlarını daha az gözlemler oldular. Bu yüzden geribeslemenin geleneksel şekilleri, hem aşağıya doğru geribesleme hem de yukarıya doğru geribesleme, öncekinden daha az faydalı bilgi verir hale geldi.

Ne yukarıya doğru ne de aşağıya doğru geribesleme, geribesleme verilen yöneticinin davranışından etkilenen ve yöneticiye bağlı olan kayda değer bir nüfusun (iş arkadaşları, proje takımı üyeleri, diğer üst yöneticiler ve müşteriler) bakış açısını içermekteydi. Çalışanların kontrol alanları genişledikçe aynı düzeydeki insanların birbirini gözleme ve değerlendirme imkanları arttı. Bu insanların bir yöneticiye veya bir asta açık olmayan davranışları gözleme pozisyonunda olmalarından aynı düzeyde değerlendirmeler kullanılmaya başlandı. Daha sonraları da organizasyon içinden ve dışından müşteriler değerlendirmeye dahil edildi. Böylelikle bir çalışanın işteki davranışları hakkında her açıdan ve her perspektiften yani birçok insandan geribesleme toplanır hale gelindi.

Çok-kaynaklı değerlendirme organizasyonlarda 1980'lerde popüler hale geldi ve bu zamanlarda çoğunlukla bir yönetici geliştirme aracı olarak kullanılmaktaydı.⁹⁹ Yukarı doğru değerlendirmeler ve emsal değerlendirmeleri ise 1970'lerde ve 1980'lerin başlarında dikkat çektiler. Fakat 1990'larda 360 derece geribesleme kendi başına geçerliliği elde etti.

⁹⁸Oya Erdil, *İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi "2000'li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi" Bildiri Kitabı, Antalya: Düzenleyen. Akdeniz Ü. İ.İ.B.F., 1998, s. 167

⁹⁹Dennis E. Coates, *Don't Tie 360 Feedback to Pay*, *Training*, Vol. 35, No. 9 (September 1998), ss. 68-75

2.1.6. 360 Derece Geribeslemenin Gelişimini Etkileyen Faktörler

Çok kaynaklı değerlendirmenin evriminde birtakım faktörler katalizör vazifesi görmüştür. Bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.6.1. Çalışan Tutumu Anketleri

Çalışan Tutumu Anketleri genellikle organizasyonun politikalarını, prosedürlerini, çalışma çevresini ve çalışanların ücretlerini içeren birkaç değişik boyuttaki çalışan tatminini araştırdılar. 1970 ve 1980'lerde anketler daha çok mevcut liderlikle ilgili memnuniyete odaklandılar. Çok-kaynaklı değerlendirme yöntemi de aslen çalışan tatmini anketlerinin prensipleriyle yakından ilgilidir. Çünkü bölüm anketlerini izleyen ikinci doğal adım, yukarı doğru geribesleme veya çok-kaynaklı geribeslemedir. Bu nedenle de 360 derece geribesleme sistemleri organizasyonlarca geliştirildi.¹⁰⁰

2.1.6.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Toplam Kalite Yönetimi hareketi kalite ve müşteri memnuniyetindeki vurgusuyla 360 derece geribeslemenin gelişiminde enerjik bir kuvvet olarak yer almıştır. Organizasyonların çoğu 360 derece geribeslemeyi TKY çabalarının bir parçası olarak kullanmışlardır. TKY'nin öncüsü olan Edwards Deming de kalite odaklı şirketlerde geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin yerinin olmadığını söylemektedir. Kalite hareketi kişilerin üzerinde olan önemi takımların üzerine doğru değiştirmiştir. Çok-kaynaklı geribesleme de takım bağlılığını ilerletme potansiyeline sahiptir.¹⁰¹

TKY, kalite ve müşteri hizmetleri anketlerini özel olarak vurgulamaktadır. Kalite üstünlüğü için çabalarırken de 360 derece geribesleme çok faydalı ve güçlü bir bilgi

¹⁰⁰ McCarthy, Garavan, 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development

¹⁰¹ Mary N. Vinson, The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making It Work, *Training & Development*, Vol. 50, No. 4 (April 1996), ss.11-12

kaynağıdır. Çünkü bu metotla müşteriler ve tedarikçiler organizasyona çeşitli kalite boyutlarında geribesleme sağlamaktadırlar. TKY hareketi işe en yakın kişilerin performansı değerlendirmek için en iyi pozisyonda oldukları düşüncesini geliştirmek için de sağlam bir destekleyici olmuştur. Benzer şekilde işe en yakın olan bu kişiler gelişim için önerilerde bulunmada da en iyi pozisyonadadırlar. TKY, bu nedenlerle 360 derece geribesleme yöntemlerinin gelişimine yardımcı olmuştur.

2.1.6.3. Performans Değerlendirme

Geleneksel yönetici değerlendirmelerinin organizasyonlarda daha adil ve daha doğru performans değerlendirme sistemleri geliştirmek için astlar ve emsaller gibi diğer değerlendiricileri de içerecek şekilde genişlemeleri 360 derece geribeslemenin gelişimine yardım etmiştir. Yöneticileri daima değişen iş çevrelerine uydurma ihtiyacı da 360 derece geribeslemenin gelişimine katkıda bulunmuştur. Çünkü şirketin hem içinden hem de dışından gelen değerlendirme kaynakları organizasyonun değişen ortama adapte olmasına imkan verecek ana bilgiler sağlamaktadır.

1960 ve 1970'lerde organizasyonlarda amaçlara göre yönetim yaygınlık kazandı. AGY yaklaşımın bir parçası olarak da çalışanlar iş amaçlarının geliştirilmesine ve bu amaçlara karşı kendi performanslarının değerlendirilmesine katılmaya teşvik edildiler. Bu yüzden 360 derece geribesleme yönteminin öz-değerlendirme ögesi tamamen yeni bir kavram olmayıp 1960'ların ve 1970'lerin AGY kültüründen kaynaklanmaktadır.¹⁰²

2.1.6.4. Gelişim Geribeslemesi

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

¹⁰² McCarthy, Garavan, 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development

kaynaklı geribeslemenin gelişim faktörlerinden ziyade değerlendirme faktörlerine odaklandığını göstermektedir.

Sadece gelişim amaçlı geribesleme, çalışanların kariyer gelişimleri sırasında yoldan çıkmalarını önler. Bu yoldan çıkma, çalışanın davranışlarının ve çalışma tutumlarının kariyer fırsatlarını, terfisini zedeleyici ve hatta işten çıkarılmasına sebep olabilecek olmasıdır. Yoldan çıkma; tarz, bilgi, yetenek ve kabiliyetlerle ilgili atılan yanlış adımlardan kaynaklanabilir. Bir çalışan kariyer başarısını etkileyecek faktörleri görmeyebilir. İş arkadaşları bu konuda gerekli yardımı yapmak için genelde isteklidirler.

2.1.6.5. Artan Rekabet ve Yenilenen Müşteri Odaklanması

1990'larla birlikte hatırlanan trendler artan rekabet ve müşteri üzerindeki yenilenen odaklanmadır. Şirketlerin rekabet edebilir durumda kalabilmeleri için mümkün olan en yüksek verimlilik derecelerine ulaşmaları gerekmektedir. Bu da çalışanların en üst seviyede performans göstermelerini gerektirir. Performansın geliştirilmesi, en doğru ve en güvenilir ölçümü de tek perspektiften gelenle değil de çalışanın etrafındaki tüm insanlardan gelen geribeslemeyle elde edilmektedir. Müşteri odaklılık da müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam olarak karşılayarak onları memnun edecek bir anlayışa sahip olmayı gerektirir. Çeşitli bilim adamlarının açıklamalarında da en önde gelen ortak nokta tüketiciye yönelik tutumun benimsenmesi ve tüketici tatmini yoluyla kar sağlanmasıdır.¹⁰³ Böyle bir yolun başarısı da müşteri isteklerinin, beklentilerinin ve standartlarının şirket tarafından bilinmesine bağlıdır. 360 derece geribesleme şirketlere müşterilerinden bilgi elde etmelerini ve bu bilgilere göre hareket etmelerini sağlar. Dolayısıyla artan rekabet ve yenilenen müşteri odaklanması trendleri çok-kaynaklı değerlendirmelerin benimsenmesi için katalizör vazifesi görmüşlerdir.

¹⁰³ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 12. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000, s.11

2.1.6.6. Organizasyon Yapılarındaki Değişim

Bürokratik ve hiyerarşik organizasyon yapılarından yassı organizasyon yapılarına doğru değişim de benzer şekilde 360 derece geribeslemenin gelişimini teşvik etmiştir. Yassı organizasyon yapıları takım çalışmalarında ve iletişim şekillerinde daha fazla karşılıklı dayanışmayı gerektirir. Yalınlaşmış organizasyon yapılarının sonuçlarından biri de yöneticilerin organizasyonun diğer bölümlerinden insanlarla üzerlerinde direkt otoriteleri olmadıkları halde beraber çalışmalarının ve hedeflenen sonuçları birlikte başarmalarının gerekmesidir. Bunun gibi iş yapılarında geleneksel yaklaşım değerlendirmeye bilgi kaynağı olarak daha az girdi sağlamaktadır ve böyle yapılar çalışana emsallerinin, müşterilerin ve astlarının geribesleme sağlayabileceği daha geniş ve kapsamlı yöntemler istemektedirler.

Örgüt kültürlerinde meydana gelen yenilikçi değişimler de tek kaynaklı geleneksel değerlendirmeleri ve geribeslemeyi akıldışı ve uygulanması zor hale getirmiş ve 360 derece geribeslemenin gelişimine katkıda bulunmuştur. Bu değişimler; katımlı yönetim, personelin yetkilendirilmesi, kaliteyle ilgili faaliyetlerin işletmenin tümüne yayılması, süreçlerin yeniden yapılandırılması, yetkinliklere ve ekiplere dayalı ödüllendirmeye doğru yönelmesi ve örgütlerde artık bazı hakların otomatik kazanılamayacağına anlaşılmış olmasıdır.¹⁰⁴

2.1.7. 360 Derece Geribeslemenin (Performans Değerlendirmenin) Çeşitlemeleri

360 derece geribeslemede (performans değerlendirmede) en yaygın kullanılan kaynaklar üstler, astlar, emsaller ve öz-değerlendirmedir. Fakat bazı organizasyonlarda bütün değerlendiricilerin sisteme dahil edilmediği ve böylelikle de geribeslemenin daha kısıtlı kullanımları görülmektedir. Böyle geribesleme sistemleri şu adları almaktadırlar:¹⁰⁵

¹⁰⁴ Serap Benligiray, 360 Derece Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır?, *Prof. Dr. Doğan Bayar'ın Hatırasına ARMAĞAN, Anadolu Üniversitesi İ. ve İ. B. F. Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1-2 (2003), ss. 59-60

¹⁰⁵ McCarthy, Garavan, 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development

- Yukarıya (yukarı doğru) değerlendirme
- Astları değerlendirme
- Tersine değerlendirme
- Meslektaş veya iş arkadaşları değerlendirmesi

360 derece geribeslemenin (performans değerlendirmenin) ayrıca 180 derece, 270 derece ve 540 derece gibi değişik şekillerinden de bahsedilebilmektedir. Sadece emsaller veya üst-ast-kendi tarafından sağlanan geribeslemeye 180 derece geribesleme denebilirken, müşteri değerlendirmesi gibi tek bir geribesleme kaynağının ihmal edilmesine 270 derece geribesleme denebilmektedir. 180 derece performans değerlendirmeyle ilgili örnek Ek 2.' de verilmektedir.

540 derece geribesleme diye bahsedilen yöntem ise 360 derece geribeslemenin genişletilmiş versiyonudur. Burada tedarikçiler ve dış müşteriler diğer değerlendiricilere dahil edilir.¹⁰⁶ Fakat tedarikçileri ve müşterileri değerlendirici olarak kabul eden bir yöntem olsa bile, buna 360 derece geribesleme veya çok kaynaklı geribesleme demek genelde daha fazla kabul edilmektedir.

2.1.8. 360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) ve Geleneksel Değerlendirme

Birçok akademisyen ve uygulamacı performans değerlendirmenin organizasyonların çoğunda performans yönetiminin çok önemli bir parçası olmasına rağmen genellikle olumsuz görüldüğünü savunmaktadır. Yöneticiler performans değerlendirmesini yerine getirilmesi “zahmetli ve tatsız” bir iş olarak görmektedirler. Ayrıca performans değerlendirme görüşmelerini aceleyle veya baştan savma bir tavırla yapmaktadırlar. Hatta yöneticilerin performans değerlendirmelerini yapmak için yönetsel baskı olmasa hiçbir zaman değerlendirme yapmayacaklarını söyleyen yazarlar vardır.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Linda Maund, *An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice*, New York: Palgrave, 2001, s.577

¹⁰⁷ McCarthy, Garavan, *360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement And Employee Career Development*

Çalışanlar da performans değerlendirme görüşmelerinde çoğunlukla hiçbir kıymet görmezler. Performans değerlendirmesini aslında olmayan bir organizasyonel müdahale olarak görürler. Gerçekte ise çalışanların performansları ve gelişimlerinde çok önemli etkileri vardır.

Performans değerlendirme görüşmelerinde olumsuz geribeslemenin çalışana iletilmesi ile ilgili de problemler vardır. Pek çok yönetici olumsuz geribesleme vermeyi sevmez ve bunu yerine getirmede de maharetli değildir. Bu yüzden değerlendirmeler çoğu zaman olumlu olarak yükseltilir. Bu durumun, idare edilen görüşmelerde bir usul olması halinde performans değerlendirme metodunun geçerliliği büyük ölçüde azalacaktır. Çalışanlar da yanlış performans geribeslemesinden dolayı performanslarının doğru olmayan görüntülerine sahip olacaklardır. Bu da daha sonra ücret ve terfi gibi yönetsel kararlarda çalışanla organizasyon arasında uyumsuzluk gösterecektir.

Etkisiz değerlendirmelerin sık görülen diğer nedeni çalışanların patronla olan zayıf çalışma ilişkileridir. Gerçek performans hakkındaki bilgi eksikliği diğer bir problemdir. Bilgi eksikliği etkili yönetsel değerlendirmeler için engel olmaktadır. Yöneticiler genellikle çalışanın iş yerindeki liderlik gibi bazı davranışlarını gözleme fırsatına sahip değillerdir. Bu yüzden örneğin liderlik gibi bir davranışı doğru şekilde değerlendirme durumunda değillerdir.

Geleneksel görüşme-temelli performans değerlendirmelerinin sakıncaları, verimsizlikleri ve bahsedilen olumsuzlukları nedeniyle performans değerlendirmesine şimdiye kadar kullanılanlardan başka bir yöntem hakkında araştırma yapmak uygun görünmektedir. 360 derece geribesleme yöntemi de bahsedilen problemlere potansiyel çözümler sunmaktadır. Örneğin değerlendirmelerin yükseltilmesine gerek yoktur. Çünkü değerlendiriciler bilgileri anonim olarak sağlarlar ve yüz yüze yapılan görüşmeler azaltılmıştır. Yani yöneticiler eleştirilerini görüşme ortamında söylemek zorunda değillerdir. Geleneksel değerlendirmelerde yönetici sadece tek bir değerlendirme kaynağı iken, çok-kaynaklı sistemde çalışanın performansının 90 derece görünümü olarak temsil edilmektedir ve değerlendirmenin hala önemli bir değerlendiricisidir.

Çok-kaynaklı değerlendirme ve yukarıdan-aşağıya yönetici değerlendirmesi ikisinin de eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tayin etmede kullanılması açısından benzerlik gösterirler. Her iki performans değerlendirme yöntemi hem davranışa hem de iş birimi sonuçlarına dayanan performans hükümlerini gerektirir. Ayrıca her ikisi de değerlendirme skalalarını kullanma potansiyelini içerirler, o yüzden ikisinde de yumuşaklık, hale etkisi gibi önyargı ve veri geçerliliğinin geleneksel problemleri söz konusudur.

2.1.9. 360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) ve Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar

Organizasyonların 360 derece geribeslemeyi değerlendirmelerinin bir parçası haline getirmek istemelerinin nedenlerine bakıldığında en önemli unsurun geleneksel yukarıdan-aşağıya değerlendirmelerin başarısızlıkları olduğu görülmektedir. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde ölçme yönteminden (yanlış yöntem seçiminden), işin kendisinden (işin düzenli ya da programlı olmamasından), ortamdan, gözlemciden, kullanılan araçlardan ya da performansı değerlendiren bireyin bu faktörlerle etkileşiminden kaynaklanan hatalar olmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde en sık karşılaşılan hatalar ise değerlemeyi yapan kişiden kaynaklanmaktadır. Çünkü tek kaynaklı değerlendirmeler açık olarak tek bir kişinin bakış açısına dayanır. Bu bakış açısı personelin performansı hakkında tek yanlı, spesifik olmayan bilgi vermektedir. Bunun yanı sıra bireysel eğilimleri ve önyargıları yansıtmaları; çeşitli gizli politikaların hayata geçirilmesi; favori olan ya da arkadaş olunan kişilerin kayrılması gibi subjektif unsurların değerlendirmeye yansımaları; yöneticinin sorumlu olduğu tüm personeli gözlemek için yeterli zamana ve motivasyona sahip olmaması; yöneticinin yetersiz performans gösteren ve problemlili kişilerle uğraşmak istememesi; farklı yöneticilerin farklı sertlik derecelerinde değerlendirmeler yapması gibi pek çok faktör bu hatalara neden olmaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Benligiray, s.61

Yukarıdan-aşağıya değerlendirmeler ayrıca genellikle çalışanlarda az bir davranışsal değişikliğe yol açmaktadırlar. 360 derece geribeslemeleri değerlendirmelere dahil etmek ise bu problemlerin bazılarında çözüm sunmaktadır. Teoride verilerin birçok seviyeden ve kaynaktan elde edilmesi bir çalışanın katkısı, kuvvetli yanları ve gelişim ihtiyaçları hakkında daha objektif bir görüntü sağlamaktadır. Dolayısıyla bu da yöntemin doğruluğunu daha artırmaktadır.¹⁰⁹

360 derece geribesleme daha geleneksel olan performans geribesleme sistemlerinden birkaç yönden ayırt edilebilir. Bunlardan ilk ve en başta geleni 360 derece geribeslemenin çok kaynaklı değerlendirmeleri kullanmasıdır. Yani bir kişi ve performansı hakkındaki bilgi birden fazla kaynaktan veya insandan toplanır. İkinci olarak, değerlendirmeyi yapanlar yani değerlendiriciler değerlendirilen kişiyle bazı derecede samimiyete sahiptirler. Değerlendiriciler değerlendirileni tanır, onla sık sık etkileşim halindedirler ve onu ve onun performansını değerlendirmeye hak sahibidirler. Bu daha geleneksel modellere göre daha kapsamlı geribesleme bilgisi sağlar. Ayrıca çoğu durumda değerlendirmeler çok istikametten gelir. Değerlendirmeler; değerlendirilenin amirinden, iş arkadaşlarından (emsal değerlendirmesi), iç ve dış müşterilerden (müşteri değerlendirmesi) ve/veya astlardan (yukarı doğru değerlendirme) gelmektedir.

360 derece geribesleme etkili şekilde kullanıldığında liderlik ve yönetim yeteneklerini geliştirir, iletişimi ve öğrenmeyi artırır, çalışanın ve organizasyonun gelişimine yardım eder, müşteri hizmetlerini düzeltir, takım çalışmasını ve organizasyonel değişimi destekler ve hızlı ve verimli çalışmayı artırır. Doğru şekilde yerine getirildiğinde randımanlıdır, adildir, dengelidir ve katılımcıdır.¹¹⁰ **Tablo 2.1.**'de 360 derece geribesleme ile geleneksel değerlendirme arasındaki farklar gösterilmektedir.

¹⁰⁹ Clive Fletcher, *Circular Argument, People Management*, Vol. 4, No. 19 (1998), ss.46-47

¹¹⁰ Hurley, ss.202-210

Tablo 2.1. 360 Derece Geribesleme(Performans Değerlendirme) ile Geleneksel Değerlendirme Arasındaki Farklar

	360 derece geribeslemeden Önce	360 derece geribeslemeden sonra
Katılımcılar	İdareciler, yöneticiler (üst ve amirler)	Organizasyonun her seviyesindeki bireyler
Yöntem	Kağıt ve kontrol formları, sicil dosyaları	Kağıtsız, bilgisayar ortamının kullanımı (data-base, e-mail, web tabanlı)
Geribesleme	Sadece sayısal oranlar	Yorum yapılarak neden/sonuç ilişkisi araştırması
Çıktı (sonuç)	Sabit biçimsel raporlar	Kendi organizasyonuna özgü nedensellik ve çözüm yolları içeren raporlar
Maliyet	Pahalı	Bilgisayar ortamının kullanılması ile daha ucuz. Fakat sistemin kurulması pahalı

Kaynak: Cengiz Çoban, Performans Değerlendirme ve TSK Örneği, Y.T.Ü. S.B.E. İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s.68

2.2. 360 DERECE GERİBESLEMENİN KULLANILDIĞI YERLER

Organizasyonlar çok-kaynaklı geribesleme sistemlerini değişik nedenler için kabul etmektedirler. Çeşitli 360 derece geribesleme yöntemleri insan kaynakları bölümünce şu alanlarda kullanılır:¹¹¹

- Yönetici eğitimi
- Yönetim geliştirme
- Değerlendirme merkezleri
- Varis planlaması
- Tarz ve liderliğin farkına varma
- Kariyer geliştirme
- Performans değerlendirme
- Eğitim
- Çalışan koçluğu
- Personel seçimi

¹¹¹ Kenneth M. Nowack, *360-Degree Feedback: The Whole Story, Training & Development*, Vol. 47, No. 1 (Jan 1993) ss. 69-72

360 derece geribeslemenin başarılı bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunan ana faktör organizasyonun geribeslemenin kullanımı ile nelerin başarmak istendiği hakkında açık bir görüşe sahip olmasıdır. 360 derece geribeslemenin en yaygın kullanıldığı alanlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Bireysel Perspektif

360 derece geribesleme, çalışanların zayıf oldukları alanları belirleyerek, kötü ya da tatmin edici olmayan performanslarını geliştirmelerinde onlara yardım eder. Ayrıca çalışanların güçlü yönlerini ve yeteneklerini ortaya çıkararak ters bir etki de yapabilir. Zayıf yönler ortaya çıktığında, yöntem çalışanların bu yönleri hakkındaki savunmacı yaklaşımlarını, yöntemin devam eden kısmında onlarla birlikte çalışarak, azaltmaya yardım eder.

360 derece geribesleme çalışanlara olumsuz düşünceleri iletmek için bir araç olarak da kullanılabilir. Olumsuz geribesleme çoğunlukla, diğer çalışanların olumsuz geribeslemeyi sözlü olarak vermekten rahatsızlık duymaları nedeniyle verilmemektedir. Ayrıca olumsuz bir geribesleme verildiğinde bile, bu bireye pozitif bir biçimde anlamı değiştirilerek iletilmekte böylece aslında birey olumsuz bir geribesleme almış olmamaktadır. Fakat gizliliğin sağlandığı bir 360 derece yöntemde gerçek düşünceler rahatlıkla söylenmektedir. Böylelikle çalışanlar da zayıf ve güçlü yanları hakkında doğru bilgilere sahip olarak gelişim planlarını bu doğrultuda yapabilmektedirler. Ayrıca çalışanların duyduklarına ve az sayıda kişinin yetenekleri hakkında iyi değerlendirmede bulunmalarına şaşırımları önemli bir öğrenme potansiyelidir.¹¹²

¹¹² Thomas N. Garavan, Michael Morley, Mary Flynn, 360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development, *The Journal of Management Development*, Vol. 16, Iss. 2 (1997), ss.134-139

2.2.2. Organizasyonel Perspektif

Çalışanların 360 derece geribeslemeyi kendi gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanmaları gibi organizasyonlar da 360 derece geribeslemeyi bazı amaçlar için kullanmaktadırlar. Bu amaçlar aşağıda anlatılmaktadır.

2.2.2.1. Kariyer Geliştirme (Gelişim Amaçlı)

Çok-kaynaklı geribeslemenin en yaygın kullanımı; kişisel gelişimi, liderlik geliştirmeyi, yönetim/yönetici geliştirmeyi ve çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini içeren kariyer geliştirme içindir. 360 derece geribesleme, amaçlarını çalışanların güçlü-zayıf yanlarını ve gelişim ihtiyaçlarını vurgulayarak sağlamaktadır.

Sadece gelişim-amaçlı 360 derece geribesleme kavramı Center for Creative Leadership tarafından ortaya atılmış ve bir çalışanın etki çemberi içindekilerin o çalışanın gelişimini etkileyeceği öne sürülmüştür. Gelişim amaçlı 360 derece geribesleme performans değerlendirme amaçlı 360 derece geribeslemeyle hemen hemen aynı şekilde elde edilmektedir. Aradaki fark değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin kim tarafından ve hangi amaçla kullanıldığıdır. Sadece gelişim-amaçlı sistemlerde değerlendirme sonucu ortaya çıkan veriler yalnızca alıcıların mülkiyetindedir. Değerlendirilen kişiler değerlendirme sonuçlarını kimlerin göreceğini belirlerler ve sonuçların nasıl kullanılacaklarını idare ederler. Fakat 360 derece geribesleme performans değerlendirme için kullanıldığı zaman veriler organizasyonun mülkiyetine geçmektedir.¹¹³

Organizasyonların çoğu 360 derece geribeslemeyi çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarını belirleme yolu olarak kullanmaktadır. Mobil Oil'den Steve Craig kendi şirketlerinin 360 derece geribeslemeyi gelişim amaçlı bir araç olarak kullandığını ve ilk odak noktalarının çalışanın en sonunda nerede daha fazla etkili olacağını belirlemek olduğunu söylemektedir. 360 derece geribesleme yöntemi sırasında alınan geribesleme

¹¹³ Richard Lepsinger, Anntoinette D. Lucia, *360 Degree Feedback and Performance Appraisal, Training*, Vol. 34, No. 9 (Sept 1997), ss.62-67

mevcut etkinin kolayca değerlendirilmesine ve önemli becerilerin geliştirilmesi ihtiyacına izin vermektedir. Gerçekçi bir gelişim planını tanımlamak organizasyon içinde sadece yaşamını sürdüren bir çalışan ile başarılı olan diğer çalışan arasındaki farkı oluşturmaktadır. Bu gelişim planı oluşturulduktan sonra takip eden değerlendirmeler sırasında da ilerlemeler ölçülmektedir.¹¹⁴

360 derece geribesleme geliştirici ya da değerlendirici bilgi sağlayabilir. Geliştirici amaçla kullanıldığında yöneticileri geliştirmek, stratejik girişimleri desteklemek, kültürel değişimi gerçekleştirmek, ekip çalışmalarının etkinliğini artırmak, örgütteki eğitim, geliştirme, rehberlik ya da koçluk ihtiyaçlarını belirleme gibi pek çok hedefe ulaşılabilir. 360 derece geribeslemenin başlangıçta geliştirici amaçla kullanılması, daha sonra performans değerlendirme ile tanıma ve ödüllendirme, terfi ettirme, başarı planlama, yerleştirme gibi diğer insan kaynakları işlevleriyle bütünleştirilmesi gerekir. Çünkü 360 derece geribeslemenin personelin kariyeri üzerinde hiçbir etkiye sahip olmaması kullanıcılar (hem geribesleme verenler hem de alanlar) açısından motive edici değildir. Sistemle ilgili deneyim kazanıldıktan ve süreç içinde herkes eğitildikten sonra 360 derece geribeslemenin performans değerlendirme amacıyla kullanımına geçilmelidir.¹¹⁵

2.2.2.2. Performans Değerlendirme

Gelişim amaçlı 360 derece geribeslemede değerlendirme sonuçları değerlendirilenle paylaşılır ve yöneticisine gösterilmez. Performansın değerlendirilmesi için kullanılan 360 derece geribesleme de gelişim amaçlı geribeslemeyle neredeyse aynıdır. Farklı olduğu tek nokta, çalışanın davranış geribeslemesinin yöneticisiyle paylaşılmasıdır. Yönetici bu bilgileri performans değerlendirmesi yaparken kullanır. 360 Derece Geribeslemenin Amaçlara Göre Tasarım Özellikleri **Tablo 2.2.**'de gösterilmektedir.

¹¹⁴ Robert Hoffman, *Ten Reasons You Should Be Using 360-Degree Feedback*, *HR Magazine*, Vol. 40, Iss. 4 (Apr95), ss.82-85

¹¹⁵ Benligiray, ss. 59-60

Tablo 2.2. 360 Derece Geribeslemenin Amaçlara Göre Tasarım Özellikleri

TASARIM ÖZELLİKLERİ	AMAÇ	
	Karar verme (Per. Değ.)	Sadece-gelişim
Geribeslemenin sahibi	Organizasyon	Katılımcı
Anket içeriği	Temel yetenekler	Spesifik iş yetenekleri
Anketin uzunluğu	Kısa (30 – 50 madde)	Uzun (80+ madde)
Cevap skalaları	Kişilerarası karşılaştırmalar teşvik edilir	Kişinin becerilerinin derecelendirilmesi teşvik edilir
Değerlendirilen katılımı	Gerekir	İsteğe bağlıdır
Rapor formatı	Kişilerarası karşılaştırmalara göre	Kişinin becerilerinin karşılaştırılmasına göre
Sonuçların kopyaları	Katılımcı ve amiri	Sadece katılımcı
Sonuçların değerlendiricilerle paylaşımı	Beklenir veya gerekir	İsteğe bağlı
Gelişim planı	Gerekir	Tavsiye edilir
Tipik kullanımları	<ul style="list-style-type: none">• Performans yönetimi• Varis planlama• Kadrolama• Ücret (örn. ikramiye)	<ul style="list-style-type: none">• Çalışan geliştirme• Kariyer planlama• Eğitim

Kaynak: David W. Bracken, Carol W. Timmreck, John W. Fleenor, Lynn Summers, *360 Feedback From Another Angle, Human Resource Management*, Vol. 40, No. 1, (Spring 2001), s.13

360 derece geribeslemeyi performans değerlendirme için kullanmak, değerlendirme yönteminin değerini oldukça artırır. Bunun için 3 neden vardır. Birinci neden; bütün katılımcıları kendi cevaplarının çok önemli olduğu hususunda haberdar eder ve çalışanları 360 derece geribeslemeye karşı daha fazla olumlu ve sorumlu yapar. İkincisi,

daha doğru ve tarafsız değerlendirmelere öncülük eder ve patron baskısını ortadan kaldırır. Son olarak günümüzün yassı ve akışkan organizasyonlarında, patronların çalışan davranışlarına her hafta birkaç saatten daha fazla şahitlik etmelerine izin verir.¹¹⁶

Organizasyonlarda 360 derece geribeslemenin başlangıçta geliştirici amaçlar için kullanılması, daha sonra elde edilen tecrübelerle performans değerlendirme ve ücretle bütünleştirilmesi önerilmektedir. 360 derece geribesleme esasen bir gelişimsel araçtan esasen bir değerlendirme aracına değiştirilirken birkaç konu belirtilebilir:¹¹⁷

- Zorunlu mu isteğe bağlı mı olmalıdır? Sistem performans değerlendirme yönteminin bir parçasıysa zorunlu olmalıdır. Organizasyonlar performans değerlendirmenin dışında olmayı seçen insanlara sahip olamazlar.
- Her yıl mı uygulanmalı? Bu performans değerlendirme yönteminin bir parçası olduğunda geçerlidir. Gelişim ile ilgili olanda ise genellikle aralıklı olarak yapılır.
- Değerlendirme yöntemine kimlerin katkıda bulunacağına kim karar vermelidir? Gelişimle ilgili bir sistemde değerlendirilenler değerlendiricilerini genellikle kendileri seçerler. Bu, performans değerlendirmelerde kabul edilirliliği daha az olan bir uygulamadır.
- Takip eden eylemler için kim sorumludur? Gelişim amaçlı 360 derece geribeslemede hedef yöneticiler genellikle bunu insan kaynakları yöneticileriyle birlikte görüşürler. Performans değerlendirmede ise çalışanın yöneticisi bunun için daha uygundur.
- Ödül ile birleştirilmeli mi? Birçok U.K. şirketinde bu bağ zaten vardır ve birçok U.S. firmasında da ücret ile birleştirilmiştir.

¹¹⁶ Janice Caplan, *360 Degree Feedback For Performance Appraisal, Training & Management Development Methods*, Vol. 14, Iss. 3 (2000), ss. 207-214

¹¹⁷ Fletcher, *Circular Argument*, ss.46-47

2.2.2.2.1. 360 Derece Geribeslemenin Performans Değerlendirmelerde Kullanılmasına Karşı Olan ve Destekleyen Görüşler

360 derece geribeslemenin performans değerlendirme ve ücret yönetimi için kullanılması tartışılan alanlardan birisidir. 360 derece geribeslemenin bu amaçlar için kullanılmasını destekleyen görüşler olduğu gibi kullanılmamasını öneren yazarlar da bulunmaktadır. 360 derece geribeslemenin performans değerlendirmeleriyle birlikte uygulanmaması için 3 ana iddia şöyledir:¹¹⁸

1. Geribesleme gelişime yönelik değerini kaybeder: 360 derece geribeslemeyle elde edilen bilgiler performans değerlendirme için kullanıldığında geribesleme sağlayanlar olumsuz yorumların geribesleme alıcılarının kariyerlerine ve ücret fırsatlarına zarar vereceği korkusuyla değerlendirmelerinde söyleyeceklerini söylemeyebilirler.

2. Değerlendirmeleri suni olarak yükseltir: Geribesleme sağlayıcıları cevaplarının meslektaşlarının kariyerleri ve ücretleri üzerindeki etkileri hakkında kaygılanırlarsa değerlendirmelerini olduğundan daha fazla gösterebilirler.

3. Çalışanları “sistemle oynamaya” cesaretlendirir: Geribesleme sağlayıcıları arkadaşlık veya rekabet nedenlerinden dolayı geçersiz değerlendirme stratejilerini kullanabilirler. Değerlendirme skalasında en üstte veya en altta bulunan cevapları veya diğer tüm cevaplayıcılardan farklı cevaplar verebilirler.

Birçok yorumcu da 360 derece geribeslemenin ücret kararlarında kullanılmasının değerlendirmelerin doğruluğunda, çalışan motivasyonunda ve değerlendirilenlerle değerlendiriciler arasındaki ilişkilerde zararlı etkilerinin olduğunu söylemektedir.¹¹⁹

360 derece geribeslemenin performans değerlendirme ve ücret için kullanılması yönündeki bu problemler yöntem hakkında artan tecrübeye birlikte çözülmektedir. 360

¹¹⁸ Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, **How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback**, *Compensation and Benefits Review*, Vol. 28 (My/Je 1996), ss. 41-46

¹¹⁹ McCarthy, Garavan, **360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development**

derece geribeslemenin yönetsel amaçlar için kullanılması yönündeki en güçlü iddia organizasyonların çoğunda zaten 360 derece geribeslemenin, en azından gayri resmi olarak, performans yönetimi için kullanılıyor olmasıdır. Diğer destekleyici iddialar da aşağıda verilmektedir.¹²⁰

1.Pazarın talebi: Büyük ve küçük organizasyonlardaki çok-değerlendiricili sistemlerin kullanıcıları bilgilerin performans kararlarında uygulanmasını isterler. Resmîleşmiş bir çok-değerlendiricili sistem sunmayan organizasyonlar çalışanlarının ve takımlarının içerden çok kaynaklı sistemler kullanarak kendi hantallıklarını keşfettiklerini fark etmektedirler.

2.Güvenirlilik ve geçerlik: Performans değerlendirmesi üzerine yapılan araştırma sonuçları çok-değerlendiricili sistemlerin tek-değerlendiricili sistemlere göre daha güvenilir, adil ve geçerli olduğunu göstermektedir. Durum böyleyken şöyle bir soru akla gelir: Bir organizasyon performans, ücret ve terfi ile ilgili önemli kararlar verirken neden en iyi kalitedeki bilgiye önem vermemek ister?

3.Danışmanların destekleri: Sadece birkaç yıl önce Personnel Decisions, Wyatt, Hewitt, Hay, Manus, Wilson ve Towers Perrin gibi insan kaynağı programı satıcısı büyük şirketlerin çoğu çok-değerlendiricili sistemleri sadece gelişimsel amaçlı tutuyorlardı. Fakat şimdi bu firmalar değerlendirme ve ücret kararları için çok-kaynaklı sistemlerle başarılı tecrübeler yaşadıklarını iddia etmektedirler. Bu konuda dikkate değer istisna ise 360 derece geribeslemenin sadece gelişimsel amaçlı kullanılması gerektiğini öneren Center For Creative Leadership'tir.

4.Çalışanların destekleri: 360 derece geribeslemeden gelen verileri gelişim için kullanan organizasyonlar, çalışanlarının bilgilerini yöneticileriyle gönüllü olarak paylaştıklarını görmektedirler. Çalışanların çoğu doğru ve geçerli bilgiyi görmezden gelmenin mantıksız olduğunu söylemektedir.

¹²⁰ Edwards, Ewen, *How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback*, ss. 41-46

5.Deneyimler: Deneyimler 360 derece geribesleme kullanıcılarının 360 derece geribeslemeyi seçim kararları için değerli bulduklarını göstermektedir. 360 derece geribeslemeyi gelişim amaçlı kullanımdan ücret ve performans değerlendirme için kullanıma nakletmede dikkat edilecek noktalar **Tablo 2.3.**'de gösterilmektedir.

Tablo 2.3. 360 Derece Geribeslemeyi Gelişim Amaçlı Kullanımdan Ücret ve Performans Değerlendirme İçin Kullanıma Nakletmede Dikkat Edilecek Noktalar

Kullanıcı anketleri: Kullanıcıların memnuniyet anketlerinden sağladıkları destek %75'i aşmalıdır.

Anonimlik: Kullanıcılar değerlendirmelerinin kesinlikle gizli kalacağına güvenebilmelidir.

Ayırım: Puanların dağılımı yüksek, orta ve düşük performans diye açıkça ayırt edilebilmelidir.

Geçerli Ayırılık: Ayırımlar yüksek, orta ve düşük performansı doğru olarak göstermelidir.

Cevapların Oranları: Geribesleme sağlayanlardan gelen cevaplar %75'in üstünde olmalıdır.

Yönetimsel Genel Giderler: Cevaplayıcılar ve yöntemin idaresi için gereken zaman mümkün olduğu kadar azaltılmalı ve makul olmalıdır.

Geçersiz Cevaplayıcılar: Cevaplayıcılar dürüst değerlendirmeler için sorumlu olmalıdırlar. Geçersiz cevaplar- diğerlerinin fikirlerinden veya oybirliğinden %40 farklı olanlar- %5'den aşağı olmalıdır.

Farklılık Doğruluğu: Cevaplayıcılar korunan statü gruplarına karşı sistematik olarak ayırım yapmamalı ve bu grupların üyeleri performans puanlarını diğerlerine benzer almalıdırlar.

Eğitim: Kullanıcılar davranış geribeslemesini hem almada hem de vermede eğitilmelidir.

Korumalar: Yöntemin doğruluğu için önyargının bilinen kaynaklarını en aza indiren akıllı puanlama gibi korumalar kullanıcılar tarafından anlaşılmalı ve desteklenmelidir.

Kaynak: Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, **How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback, Compensation and Benefits Review**, Vol. 28 (My/Je 1996)

2.2.2.3. Kültür Değişimi

Organizasyonlardaki gerçek kültür değişimi sadece tüm çalışanları değişimi destekleyici şekilde davrandırarak başarılır. Bu amaçla liderler çalışanlara hem yeni davranışları benimsetmeye hem de çalışanların mevcut bazı davranışlarını değiştirmeye çabalarlar. İstenen davranışlar hakkında geribesleme toplama da, organizasyon içindeki insanlara neyin önemli olduğu, neyin değerlendirileceği ve ödüllendirileceği hakkında açık bir mesaj yollar. Çalışanın patronu, direkt raporları ve emsalleri davranışlarını gözlemleme ve beklentilerle ilgili eksikliklerini vurgulamada en iyi pozisyonda olduklarından 360 derece geribesleme değişim için çok etkili başlama noktası olmaktadır.¹²¹

Kültürün değişmesi zaman alıcı ve güç bir iştir. Bir vizyonla; tutarlı bir örgüt yapısıyla, ödüllendirme sistemleriyle, uygun teknoloji ve iş tasarımıyla; işletmenin inançlarının, değerlerinin, amaçlarının ve normlarının üyelerinin tümü tarafından paylaşılmasıyla; yaratılan kültürü çalışanların da aynı biçimde algılamasıyla mümkündür. Bu süreçte bireylerin örgüt kültürüne uygun davranıp davranmadıklarıyla ilgili geribesleme çok önemlidir. Bu geribeslemenin ise tek bir kaynak olan amirden sağlanması asla yeterli değildir, çok kaynaklı olması gerekir.¹²²

Birçok organizasyon takım çalışmalarına doğru değişimi hızlandırmak ve çalışanlarının yetkilendirilmesinin artırılması için 360 derece geribeslemeyi kültür değişiminde kullanmaktadır. Bir organizasyon organizasyonel kültürü değiştirmeyi amaçladığında da, organizasyonun önem verdiği ve ödüllendirdiği yetenekleri ve davranışları çalışanlara bildirmek için 360 derece geribesleme etkili bir araç olmaktadır. Çünkü çok-kaynaklı değerlendirme skalalarının içeriği organizasyon için önemli olan performansın boyutlarını belirtecek şekilde geliştirilmektedir.

¹²¹ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, s.19

¹²² Benligiray, s.68

2.2.2.4. Potansiyel Değerlendirmesi

Çok kaynaklı geribesleme atama-tayin, terfi ve halef-varis planlama kararlarında da kullanılabilir. Bir araştırmada, anket yapılan şirketlerden %31'i çok-kaynaklı geribeslemeyi potansiyel değerlendirmesinde, %27'si varis planlamada ve %13'ü de terfilerde kullandıklarını söylemişlerdir. Cevaplayıcılardan %11'i de geribeslemeden aldıkları bilgileri ikramiye ödemelerinde kullanmaktadırlar.¹²³

2.2.2.5. Takım Etkisinin Arttırılması

Bireysellikten takım-esaslı girişimlere doğru hareketlilik artmaktadır. İş amaçlarını elde etmek için takım-temelli kültürün bir katalizör olduğunu birçok şirket fark etmiştir. Organizasyonların tamamen, kendilerini yöneten çalışma takımlarına doğru geçmelerine bakmaksızın çok kaynaklı yöntemler takım kurmayı geliştirmektedir. Çalışanın yöneticisinden gelen geribeslemeye dayanan klasik yaklaşım sadece kapsamlı performans değerlendirme yönteminin bir parçası haline gelmiştir. Astlardan, emsallerden ve organizasyonun daha yüksek seviyesindekilerden gelen geribeslemeleri değerlendirmelere dahil etmek takım yönündeki değişimi beslemektedir. Çünkü çalışanlar davranışlarını sergilerken ve sonuçlar için çabalarken patronun değerlendirmelerinden farklı olan faktörleri göz önünde tutmaya daha fazla eğilim göstermektedirler.¹²⁴ Diğer bir ifadeyle çalışanlar birlikte çalıştıkları insanların değerlendirmelerine daha çok önem verirler. Çalışanların aralarındaki bu etkileşim de takım kurmayı geliştirmektedir.

Birçok şirket 360 derece geribesleme yöntemini etkili takım çalışması için gerekli buldukları becerilere odaklanmak için geliştirmektedir. Topladıkları veriler hem hangi davranışların en temel olduklarını açıklamakta hem de çalışanların takım etkisini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardım etmektedir. Alıcılar da

¹²³ McCarthy, Garavan, 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development

¹²⁴ Hoffman, ss.82-85

takım üyelerinin kendi davranışlarını nasıl algıladıklarını öğrenirler ve bu da daha sonra takımda iletişimin artmasına yol açar.

360 derece geribesleme bazen zor bir insanı yönetmek için de kullanılabilir. Yönetici, sorunlu bir çalışanla uğraşmak gibi zor bir görevle ilgilenmektense, dış bir danışmandan gruptan veri toplamasını isteyecektir. Grup üyeleri çalışanın sorunlu davranışları hakkında birbirleriyle konuşabilirler, fakat hiçbiri bu çalışanla yüzleşmek istemez. 360 derece geribesleme ile de bu sorunlu kişi grup üyelerinin görüşlerini içeren bir geribesleme raporu yani çalışanların isimsiz olarak gerçek düşüncelerini içeren yorumlarını almaktadır.¹²⁵

Yapılan bir araştırmada “ 360 derece geribesleme sizin şirketinizde nasıl kullanılıyor?” diye sorulmuş ve insan kaynakları yöneticilerinin % 58’i yöntemin yönetim ve organizasyonel gelişim için kullanıldığını, % 25’i performans değerlendirmeleri için kullanıldığını, % 20’si strateji yürütümünü ve kültür değişimini desteklemek için kullanıldığını, % 19’u takım gelişimi için kullanıldığını söylemiştir. (Cevaplayıcılardan kullandıkları tüm cevapları seçmeleri istendiğinden toplam cevaplar 100’ün üzerindedir) Diğer bir araştırmada 20 danışmanlık firması 360 derece kullanan müşterilerinin % 85’inin çok kaynaklı geribeslemeyi gelişim amaçları için kullandıklarını bildirmektedir. Açıkça 360 derece geribeslemenin gelişim amaçlı olarak kullanılması en çok görülen kullanımdır.¹²⁶

2.2.3. 360 Derece Geribeslemenin Kullanılmasının Artış Nedenleri

360 derece geribeslemenin benimsenmesindeki artışın nedenlerinden ilki; yöneticilere astlar, emsaller, amirler ve müşterilerce nasıl göründükleri hakkında geribesleme verilmesinin yöneticileri davranışlarında ve performanslarında olumlu değişikliklere yöneltmesidir. İkinci olarak 360 derece geribesleme yönteminin uygulanması

¹²⁵ Scott Wimer, *The Dark Side of 360- Degree Feedback*, *T + D*, Vol. 56, No. 9 (2002), ss.37-42

¹²⁶ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, s.18

organizasyonun her tarafında güvenin ve iletişimin artmasına, daha az müşteri şikayetlerine ve daha fazla müşteri tatminine yol açmaktadır.

Kurumsal teori 360 derece geribeslemenin kullanılmasındaki artışta önemli bir role sahiptir. Kurumsal teori organizasyonların rakiplerini taklit ederek girişimlerde bulduklarını savunur. Dolayısıyla organizasyonlar 360 derece geribesleme sistemlerini kullanma kararlarını rakipleri kullanıyor oldukları için alabilirler. Bunu yaptıran da rekabettir. “Politikalar” da 360 derece geribeslemenin benimsenmesini etkileyen diğer bir faktör olabilmektedir. Bir şirket 360 derece geribeslemeyi; gerçekte daha farklı olsa da organizasyonun açık ve katılımcı olduğu izlenimini vermek amacıyla kabul etmiş olabilir.¹²⁷

360 derece geribeslemenin kullanılmasının artışı şu faktörlerden etkilenmiştir:¹²⁸

- Değerlendirme merkezlerine maliyet açısından etkili alternatiflerin ihtiyacından,
- Birçok kaynaktan gelen verileri geribesleme raporlarının içine özetlemeye yetenekli değerlendirme yazılımlarının artan elde edilebilirliğinden,
- Sürekli devam eden ilerleme çabalarının sürekli ölçümü ihtiyacından,
- Çalışanlar için kariyerlerinde ilerleme kaydedemedikleri dönemlerde işle-İlgili geribesleme ihtiyacından,
- Teknolojik değişiklikler, rekabet ve artan işgücü çeşitliliği karşısında çalışanların potansiyellerini maksimuma çıkarma ihtiyacından.

¹²⁷ David A. Waldman, Leanne E. Atwater, David Antonioni, *Has 360 Feedback Gone Amok?*, *The Academy of Management Executive*, Vol. 12, Iss. 2 (May 1998), ss.86-94

¹²⁸ Nowack, ss.69-72

2.2.4. 360 Derece Geribeslemenin (Performans Değerlendirmenin) Organizasyonlarca Kullanımı

İnsan kaynakları danışmanlık firmasından William M. Mercer'a göre Amerika'da 1995 yılında organizasyonların % 40'ı 360 derece geribeslemeyi kullanıyordu. 2000 yılında ise bu oran % 65'e yükselmiştir.¹²⁹

360 derece performans değerlendirme DuPont, Nabisco, Warner-Lambert, Black & Decker, Mobil Oil, Cook Children Health Care System, General Electric ve UPS gibi şirketleri kapsayan ve Fortune'un 1000 firmasının yaklaşık olarak %90'ı tarafından kullanılmaktadır.¹³⁰

360 derece geribesleme sistemlerini bazı firmalar çalışanlarına işle-İlgili kuvvetli ve zayıf yanları hakkında doğru bilgi vermek amacıyla sadece gelişimsel amaçlar için kullanmaktadırlar. Diğer firmalar ise 360 derece geribeslemeyi yöneticilere çalışanlarını değerlendirmede ve ödüllendirmede yardım etmesi için bir bilgi aracı olarak kullanırlar.

Fortune'un 500 şirketinin hemen hemen hepsi 360 derece geribeslemeyi gelişim ve/veya performans değerlendirme için kullanmaktadır.¹³¹

Federal Express 360 derece sistemi amaç belirlemek için temel olarak kullanmaktadır. İç ve dış müşterilerden bilgi alınmasıyla çalışanlar hangi alanlarda üstün ve hangi alanlarda yetersiz göründükleri hakkında geribeslemeye sahip olmaktadır. Bu geribesleme daha sonra amaçlara göre yönetim sisteminde çalışanların müşterilerinin ihtiyaçlarına göre amaçlarının tanımlanmasında kullanılır. Bu yeni amaçlar çalışana performansını geliştirmesi için nelere odaklanması gerektiğini göstermekte ve aynı zamanda müşteri tatminini elde etmesine yardım etmektedir.

¹²⁹ Bruce Pfau, Ira Kay, Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?, *HR Magazine*, Vol. 47, Iss. 6 (Jun2002), s.54

¹³⁰ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, 7th Ed., U.S.A: John Wiley & Sons, Inc., 2002, s.287

¹³¹ Christopher Mabey, Closing the Circle: Participant Views of a 360 Degree Feedback Programme, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, Iss. 1 (2001), ss.41-53

Hasbro 360 derece değerlendirmeyi çalışanlarının gelişim süreçlerinde hat yöneticilerinin hükümlerine aşını derecede güvenmeyi önlemek amacıyla kullanmaktadır. WH Smith Group'ta 360 derece sistem kişisel gelişimi artırmak, takım çalışmasını desteklemek, ücret artışlarını belirlemek ve organizasyonun kültürünü değiştirmek için uygulanmaktadır. Diagnostics Division of Abbott Laboratories 1994'te değerlendirme temelli gelişim programını ABD'deki satış yöneticileriyle uyguladı. Her bir satış yöneticisi kendi satış temsilcilerinden ayrıntılı geribesleme içeren kişisel bir profil aldılar. Bu yöntem daha sonra iş sahipleri değerlendirmesi veya 360 derece geribesleme olarak tanınmaya başladı. 1996'da sistem gelişim planlama sürecinin düzenli bir parçası haline geldi. Satış temsilcileriyle 360 derece geribesleme sistemini kullanan diğer firmalar Bell Atlantic, Chrysler ve G.D. Searle'dir. 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan diğer şirketler ise Alcoa, Levi Strauss, The Tennessee Valley Authority, Saint Francis Medical Center ve PhotoDisc'tir.¹³²

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEğERLENDİRME (GERİBESLEME) SİSTEMİNİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI

2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme (Geribesleme) Sisteminin Avantajları

360 Derece Performans Değerlendirme (Geribesleme) sisteminin avantajları şunlardır:¹³³

- Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur.

¹³² H. John Bernardin, Joyce E. A. Russell, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 2nd Ed., U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998, ss. 255-256

¹³³ Hakan Turgut, **Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42 ss.63-64; Aygül Aytaç, **360 Derece Performans Değerlendirme**, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Yıl. 4, Sayı. 41 (Temmuz2003); Garavan, Morley, Flynn, ss.134-144; DeCenzo, Robbins, s.288

- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerlidir, bilginin kabul edilebilirliği daha fazladır.
- Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- 360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.
- Çalışanların yetkilendirilmesine, değerlendirme sürecindeki subjektif faktörlerin azaltılmasına ve organizasyondaki liderliğin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanlara, fikirlerine değer verildiği gösterilerek, onlara saygı duyulduğu hissettirilir. Ayrıca kişinin, kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırır.
- 360 derece geribesleme bireyler için çok önemlidir, çünkü farklı bakış açıları ve görüşler içeren çok sayıdaki kaynaktan gelmektedir. Her bakış açısı, çalışan için farklı geribesleme sağlamaktadır.
- Yöntemin yönetsel performansa olumlu etkisi vardır. En azından bazı yöneticiler düşük performanslı değerlendirilmelerinin ardından performanslarını geliştirirler.
- 360 derece geribeslemenin yöneticilerin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmelerine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeyi ve planlamayı sağlamaktadır.
- 360 derece geribeslemenin motivasyonel bir boyutu vardır. Bireyler geribesleme sonuçlarını aldıklarında ve kendi değerlendirmeleri ve diğerlerinin değerlendirmeleri arasında büyük farklılıklar bulduklarında bu farklılığı azaltma yönünde motive olurlar.

- 360 derece geribesleme yönlendirici amaçlar sunmaktadır. Çünkü geribesleme alıcıları kariyer gelişim planlarını formüle etmelerinde yardımcı olacak güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili çok değerli bilgi alırlar.
- Anlaşmazlıkların çözülmesine ve ortadan kaldırılmasına yardım eder. Çünkü 360 derece geribeslemeyle bireyler, açıklayamayacakları ve bu sebeple de sonradan anlaşmazlıklara sebep olabilecek fikirlerini, rahatça açıklama şansı elde ederler.
- Bireylere anonim olarak çalışma arkadaşlarını eleştirme ve övme fırsatı verir. Bu şekilde yapılan eleştiri ya da övgü açık bir şekilde bireye açıklanmamaktadır. Bu nedenle de çalışanlar gerçek düşüncelerini ifade ederler.
- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içinde bulunan diğer çalışanların da görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasanın eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olmaktadır.

Organizasyonlara 360 derece geribesleme projelerini başlatmada 360 derece geribeslemenin vaat ettiği sözler **Tablo 2.4.**'de gösterilmektedir.

Tablo 2.4. 360 Derece Geribeslemenin Organizasyonlara 360 Derece Geribesleme Projelerini Başlatmada Vaat Ettiği Sözler

YÖNETİCİLER

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

MÜŞTERİLER

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

ÇALIŞANLAR

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

TAKIMLAR

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

AMİRLER

- Kişisel amirlik yeteneklerini görebilme fırsatıdır.
- Seçim kararları için güvenilir ölçümler sağlar.
- Performans değerlendiricisinden koçluğa doğru bir rol değişimi sağlar.
- Kötü performansın önünü kesmek için güvenilir bilgi sağlar.
- Kariyeri zedeleyebilecek davranışlar hakkında bilgi sağlar.
- Direkt raporlar için amirlerin doğrudan geribesleme vermeye vakitleri olmadığında bile faydalı geribeslemedir.

LİDERLER

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

ORGANİZASYON

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

Kaynak: Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, **360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?**, *Career Development International*, Vol.1, Iss. 3 (1996)

2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme (Geribesleme) Sisteminin Dezavantajları

360 Derece Performans Değerlendirme (Geribesleme) sisteminin dezavantajları şunlardır:¹³⁴

- Değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda artış olur. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken sayı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.
- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme yönteminin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.
- Değerlendiriciler 360 derece geribesleme yöntemini benimseyinceye kadar geçen süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse yöneticiler astların kendilerini değerlendirmelerini kabul etmek istemezler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.
- 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geribesleme sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır.
- Değerlendiriciler çalışanların davranışlarını gözlemede ve yorumlamada yeteneksiz olabilirler.
- Çalışanlar 360 derece değerlendirme tarafından tehdit ediliyormuş gibi hissedebilirler. Yöneticiler yeni bir değerlendirme yöntemi kullanıldığında ve alt kademe çalışanlar da

¹³⁴ Turgut, ss. 64-65; Aytaç; Garavan, Morley, Flynn, ss.134-144, Barutçugil, ss.207-209

yukarıya doğru verdikleri geribesleme olumlu olmadığında, yöneticilerin onları suçlayacakları ya da durumdan memnun olmayacakları için kendilerini tehdit ediliyormuş gibi hissedebilirler.

- Eğer değerlendirilen beceri veya davranışlar, bireylerin pozisyonları ya da organizasyon için önemli değilse, bunları geliştirmek için harcanan bütün çaba boşunadır.

- Kullanılan değerlendirme araçları standartlaştırıldığında, yani anketteki maddelerin yönetimsel nüfus için genel olduğu ve çalışanlar için spesifik olmadığı zamanlarda değerlendirilen maddeler önemsiz olabilir.

- Çalışanlar değerlendiricilerini seçmelerine izin verildiğinde kendilerine daha yakın olan kişileri tercih edebilirler.

- Çalışanlar değerlendirmelerden öğrendikleri olumsuz haberlere ve bu haberler sonucunda kendilerini savunmak zorunda kalmalarına üzülebilirler. Eğer organizasyon, bu tür durumlarla ilgilenmek için eğitilmiş bir kolaylaştırıcıya sahip değilse, geribesleme örgüt içinde gerilimi artırabilir.

- Alt kademedeki çalışanlar yöneticileri sadece belirli konularda değerlendirebilme yeteneğine sahip olabilirler. Yöneticiler, alt kademedeki çalışanların değerlendirme hakkında bilgisiz olduklarını düşünürlerse, yöntem değersiz olacaktır.

- Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir. Form ya da anket doldurmak özellikle çalışanların aynı formları ya da anketleri ofiste çalışan farklı kişiler için defalarca doldurmaları gerektiğinde zaman tüketici ve usandırıcı olabilir.

- 360 derece geribesleme yöntemi pahalı olabilir. Aşırı kağıt israfına da yol açabilir.

Hatalı bir 360 derece uygulamasının kurbanı sadece kişiler değil, aynı zamanda şirketin kendisidir. Çünkü böyle bir uygulamadan sonra:¹³⁵

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

360 derece geribesleme yönteminin varlığını tehlikeye sokan ölümcül hatalar ise şöyle sıralanabilir:¹³⁶

- Eksik iletişim,
- Eğitim almama,
- Zaman olarak uygun olmayan geribesleme,
- Cevaplayıcıların ve amirlerin çok fazla zamanının alınması
- Veri hataları,
- Aşırı yönetimsel giderler,
- Kültür şoku.

2.4. 360 DERECE GERİBESLEMENİN GEÇERLİLİĞİ

360 derece geribesleme yönteminde geçersiz ve kötü sonuçlara (örn. davranış değişikliğinin olmaması) neden olan faktörler düşünüldüğünde anketler ve bu anketlerin yönetimi ilk akla gelenlerdir. Bu faktörler hiç kuşkusuz önemlidir, ama başarılı 360 derece geribesleme uygulaması tek seferlik bir olay değildir. Başarı kalıcı davranış değişikliklerini gerektirir. Bu uzun dönemli perspektiften bakıldığında yöntemi geliştiren veya geçersizleştiren bir takım diğer faktörler bulunur. Bu faktörler ikinci ya da daha sonraki uygulamalara kadar ortaya çıkmayabilir.

¹³⁵ Baltaş, s. 2

¹³⁶ Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, 360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?, *Career Development International*, Vol.1, Iss. 3 (1996), ss.28-35

360 derece geribeslemenin geçerliliğini belirleyen faktörler bu nedenle 2 ana kategoriye ayrılabilir. Ayrıca bu faktörlerin ikisinde de büyük etkisi olan güçlü faktörler üçüncü bir kategoride karma olarak belirtilebilir. Yöntemin uygulamaya konmasındaki ilk idarede yani Zaman 1’de “Yakınsal Faktörler” bulunur. Bu faktörler katılımcılarda geribeslemenin geçerli olduğu hakkında kesin bir izlenim bırakmak için gayret ederler. “Uzun Dönemli Faktörler” Zaman 1’de yapılmış (veya yapılmamış) şeylerin etkilerinin Zaman 2’ye yani 360 derece geribeslemenin aynı nüfusa makul bir süre içinde (örn. 2 yıl veya daha az) takip eden uygulamasına kadar fark edilmediği gerçeğini yansıtır. Zaman 1 ve Zaman 2’nin ikisinde de etkili olan faktörlere de “Çift Yönlü Faktörler” denmektedir. Hem yakın hem de uzun dönemli faktörler 360 derece yöntemin tasarımı için önem taşımaktadır.¹³⁷

2.4.1. Yakınsal Faktörler

Yakınsal faktörler 360 derece geribesleme yönteminin mevcut olan idaresindeki geribeslemenin kalitesini etkilemektedir. Yöntemdeki güven eksikliği gibi sorunlar nedeniyle bazı durumlarda her yakınsal faktör uzun dönemli etkiler yapabilir. Bu da hem değerlendirilenin hem de değerlendirenin gelecek uygulamaları yapma isteklerini etkiler. Ama iyi tasarlanmış 360 derece geribesleme yöntemindeki bir yakınsal faktör yönetime son veren uzun dönemli etkiler barındırmaz. Aşağıda esasen yakınsal olan faktörler açıklanmaktadır.

2.4.1.1. Hizalama

Hizalama belki de geçerliliğin en açık ve geleneksel tanımı olup çalışanın ardından da organizasyonun başarısıyla ilgili geribesleme içeriğinin (yetenekler, beceriler, davranışlar) boyutudur. Eğer değerlendirmede yanlış şeyler ölçülürse yöntem geçersiz olacaktır. Geribesleme organizasyonun stratejileriyle, değerleriyle ve amaçlarıyla birleştirilip ardından da bütün çalışanlar için yeteneklere ve/veya arzulanan davranışlara çevrilerek verildiğinde hizalama en etkili olmaktadır.

¹³⁷ David W. Bracken, Carol W. Timmreck, John W. Fleenor, Lynn Summers, *360 Feedback From Another Angle, Human Resource Management*, Vol. 40, No. 1, (Spring 2001) s.7

İyi tasarlanmış bir 360 derece geribesleme yönteminde hizalama 3 kere desteklenebilir. Birinci fırsat değerlendirme aracının dizayn edilmesi sırasında ortaya çıkar. Hizalama için ikinci fırsat değerlendirici ve değerlendirilenin sonuçları ve gelişim planlarını görüşmek için buluşmalarında meydana gelir. Çünkü bu toplantılarda karşılıklı yorumların doğru olması ve gelişim planlarının değerlendirici ve organizasyonun beklentileriyle tutarlı olmaları sağlanır. Üçüncü fırsat geribeslemenin performans değerlendirme gibi bir insan kaynakları sistemine katılmasında ve sonuçların incelenip organizasyonun amaçları ve değerleri bağlamında etkiler alınmasında meydana gelir. Hizalamayı sağlamak için bu fırsatlardan herhangi birini kaçırmak veya kötü idare etmek yöntemin geçerliliğini azaltacaktır.¹³⁸

2.4.1.2. Doğruluk

Yöntemde verilerin toplanmasının, işleminden geçirilmesinin ve geribeslemenin raporlanmasının hiçbir hatayla yapılmaması anlamına gelmektedir. Doğruluk 360 derece geribeslemenin çok açık fakat çok basit olmayan mutlaka aranılan şartıdır. Çalışanların nispeten küçük gruplarından büyük sayıda değerlendirilene geribesleme sağlanmasıyla doğruluğun elde edilmesi zorlaşmaktadır.

2.4.1.3. Açıklık

Değerlendiriciler geribesleme sağlayıcısı olarak kendi rollerini yerine getirmek için yetenekli ve motive olmuş olsalar bile, değerlendiricilere bu rollerini (örn. anketlerin doğru olarak doldurulması ve zamanına uygun olarak doğru yere teslim edilmesi) nasıl yerine getireceklerine dair açık bilgilerin verilmesi idarecilerin sorumluluğuna aittir. Çünkü değerlendiriciler farkında olmadan kimi değerlendirdiklerini yanlış anlayabilirler, cevap skalalarını yanlış kullanabilirler ve uygun olmayan yazılı yorumlar verebilirler. Katılımcıların kendilerinden ne yapmaları istendiğini kolayca anlamaları sağlanmalıdır.

¹³⁸ Bracken, Timmreck, Fleenor, Summers, s.9

360 derece geribesleme yönteminin tüm kullanıcılar tarafından kolayca uygulanabilecek ve mümkün olan en az sürede tamamlanacak şekilde tasarlanması önemlidir.¹³⁹

2.4.1.4. İş Birliği

Motivasyonun beklenti teorisi 360 derece geribesleme sisteminden elde edilen sonuçların kalitesi üzerinde rol oynamaktadır. Çünkü değerlendiricinin değerlendirmeye katılım seçimi, doğru ve anlaşılır geribesleme sağlamak için ortaya koyacağı çabanın seviyesi, bu katılım hakkındaki fayda ve maliyet algısından etkilenecektir.

Katılım çalışanların tutumlarından ve değerlendirme aracının geçerliliğini nasıl değerlendirdiklerinden etkilenir. Ayrıca çalışan katılımı değerlendiricinin kişilik özellikleri, şirketin kültür ve tarihi, iç ve dış durumsal etkenler gibi kontrol edilemeyen faktörlerden oldukça etkilenmektedir.¹⁴⁰

Değerlendiricinin iş birliği hem değerlendirmeleri cevaplamasını hem de verdiği cevapların kaliteli olmasını içerir. Burada hedeflenen tasarım özellikleri anket uzunluğu ve değerlendiricinin tamamlamak zorunda olduğu anket sayısı gibi vazifenin önemini belirlemektir. Geri dönmeyen anketler, bitmemiş anketler ve geribeslemedeki değerlendirici bitkinliğinin potansiyel etkileri zayıf kalitenin çeşitli belirtileridir.

2.4.1.5. Vakitlilik

Geribesleme sağlamada vakitlilik hem doğruluk hem de değerlendirilenin geribeslemeyi kabulü için önemlidir. Geribesleme vermede yaşanan ertelemeler özellikle spesifik davranışları değerlendirirken değerlendirme hatalarını arttıran bir etkendir. 360 derece geribesleme yönteminin olduğu organizasyonların çok büyük kısmında yöntem yıllık temele göre idare edilmektedir ve değerlendiricilerin yakın geçmişteki olaylardan etkilenme hatalarına düşecekleri beklenmektedir. Değerlendirilenlere sonuçların derhal

¹³⁹ Figen Tahiroğlu (ed.), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 2. Basım, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s.195

¹⁴⁰ Hurley, ss.202-210

verilmesi ise değerlendirici anonimliğinin tehdit edilmediği ve değerlendirilenin geribeslemenin tam ve doğru kullanımı ile desteklendiği sürece işe yarayacaktır.

2.4.1.6. Güvenirlik

Performans değerlendirme, gelişim planlama, eğitim ve kadrolama gibi bazı kararlar toplanan geribeslemelerden elde edilen bilgilerle verilir. Bu yüzden 360 derece geribeslemenin kabul edilir derecede güvenirliği gösterilmelidir.

Güvenirlik, lęme ve değerlendirme yönteminin hassasiyetiyle ilgilidir. Aynı kişi veya grup değişik zamanlarda aynı kişi tarafından ya da aynı zamanda farklı kişiler tarafından değerlendirildiğinde alınan sonuçların aynı ya da birbirine yakın olması yapılan değerlendirmelerin güvenilir olduğunu gösterir.¹⁴¹

360 derece geribeslemede standartlaŐtırılmıŐ anketlerin en fazla kullanılan araç olması gerçeğine rağmen değerlendirme eninde sonunda kişilerin subjektif değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu da değerlendirmenin güvenirliğine bazı kısıtlamalar getirmektedir. Değerlendiriciler hale etkisi gibi bilindik değerlendirme hatalarının etkisinde kalabilmektedirler.¹⁴² Bu yüzden değerlendiricilere değerlendirme hataları ve bu hataların önlenmesi hakkında eğitimlerin verilmesi gerekmektedir.

2.4.1.7. Anlayış

Değerlendirilenlerin tüm gruplardan elde edilen değerlendirmeleri tamamıyla anlamaları önemlidir. Bu yüzden çalışana organizasyonun isteklerine ve geribesleme verenlere göre harekette bulunması için maksimum seviyede güvenilir bilgi sağlanmalıdır. Geribesleme sağlama aracının ve raporlama biçiminin tasarımı bu nedenle önemlidir. Değerlendiricilerin de anketleri iyi anlamalarına yardım etmek için bazı araçlar değerlendirmeleri kategorilere ayırırlar ya da ankette tanımlamalara veya davranışsal örneklere yer verirler. **Tablo 2.5.**'de Yakınsal Faktörler, tasarım özellikleri ve tasarım özellikleriyle ilgili öneriler verilmektedir.

¹⁴¹ Benligiray, s.69

¹⁴² Hurley, ss.202-210

Tablo 2.5. 360 Derece Geribeslemenin Geçerlilik Faktörleri ve Tasarım Özellikleri ile İlişkisi “Yakınsal Faktörler”

Geçerlilik Faktörleri	Tasarım Özellikleri	Tavsiyeler
Hizalama	<ul style="list-style-type: none"> • Araç dizaynı • Rapor formatı • Değerlendiricilere geribesleme • İnsan kaynakları sistemleriyle entegrasyon 	<ul style="list-style-type: none"> • İsmarlama tasarım içeriği • Dahili normlar kullanımı • Değerlendiricilerle görüşmeler gerekir • Değerlendirmeye birlikte ortak içerik
Doğruluk	<ul style="list-style-type: none"> • İşlem olanakları • Kalite kontrol • Araç dizaynı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek miktarda, güvenli raporlama • Sıfır hata • Önemli bilgilerle ön kodlama
Açıklık	<ul style="list-style-type: none"> • Araç dizaynı • Değerlendirici eğitimi • Rehber yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Açık ve okunaklı direktifler • Açıklamalar yapmak için eğitim oturumları • Katılımcıların anlamalarını test etme
İş birliği	<ul style="list-style-type: none"> • Araç dizaynı • Değerlendirici seçimi • Değerlendirici eğitimi • Yönetim metodu 	<ul style="list-style-type: none"> • Makul uzunluk (40-60madde) • Değerlendirici talebinin sınırlanması • Değerlendiriciye iş birliği ihtiyacının bildirilmesi • Şirket zamanında yapılması
Vakitlilik	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim metodu • Değerlendirici eğitimi • İnsan kaynakları sistemleriyle entegrasyon • Değerlendirilen eğitimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Makul olduğu / gereksinim olduğu kadar sık sık • Yenilik hatalarına karşı • Sistem gereksinimleriyle rastlaşanların programlanması • Sonuçların en kısa sürede dağıtılması
Güvenirlilik	<ul style="list-style-type: none"> • Madde yazımı • Araç tasarımı • Değerlendirme skalası • Değerlendirici seçimi • Değerlendirici eğitimi • Değerlendirici seçimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Açık, davranışsal, etkili • İstatistiksel analizlerle • Açıkça tanımlanmış • Gözlemeleme fırsatı olanlar • Skalaların doğru kullanımı hakkında • Değerlendirici gruplarının ayrı ayrı bildirilmesi
Anlayış	<ul style="list-style-type: none"> • Araç dizaynı • Rapor formatı • Rapor içeriği • Değerlendiricilere geribesleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Madde değerlendirmelerinin kullanılması(kategori değil) • Mümkün olduğunca fazla bilgi sağlanması • Yazılı yorumların aynen bildirilmesi • Değerlendiricilerle görüşme gerekir

Kaynak: Bracken, Timmreck, Fleenor, Summers, s.7

2.4.2. Uzun Dönemli Faktörler

Uzun Dönemli Faktörler Zaman 1'in ürünleridir veya ikinci yönetime yani Zaman 2'ye kadar etkileri fark edilmeyen aradaki olaylardır. Uzun Dönemli Faktörler'in etkileri bazen önceden tahmin edilemez ve iyi veya kötü bazı sürprizler Zaman 2'de meydana gelir. Uzun Dönemli Faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.2.1. Değerlendirilen Sorumluluğu

Performans gelişimini ve davranış değişikliğini yaratan tek başına geribesleme değildir. Önemli olan, çalışanların geribeslemeleri göz önüne alarak, kendilerine gelişim hedefleri belirlemeleri ve gerçekleştirme çabası göstermeleridir.

Değerlendirilen sorumluluğu 360 derece geribeslemenin karar vermede (örn. performans değerlendirme, ücret) kullanımına karşı sadece gelişim amaçları için kullanılması yönündeki tartışmanın tam ortasındadır. Gelişim amaçlı kullanımda değerlendirilenlere sadece geribesleme raporunun kopyası verilir ve sonuçları değerlendiricilerle veya amirleriyle paylaşmaları istenmez. Fakat bu koşullar altında katılımcıların büyük çoğunluğunda az miktarda davranış değişikliği meydana gelmektedir. 360 derece geribesleme karar vermede-performans değerlendirmede kullanıldığı zaman sonuçlar yöneticilerle paylaşılır. Bunun çift yönlü faydası vardır. Öncelikle değerlendirilenlerin sonuçların üzerinde ciddi şekilde düşüneceği ve bir gelişim planı oluşturacağı olasılığını artırır. İkinci olarak değerlendiricilere kendi geribeslemelerinin kullanıldığını ve bir anketle geri döndükleri zaman değerlendirilene yardım etmedeki sorumluluklarının bitmediğini gösterir. Değerlendirme görüşmelerinde değerlendirilen geribeslemenin açıklaması için sorular sorar ve niyet edilen gelişim planı için destek arar, değerlendirici de ona yardımda bulunur.

Geribeslemeleri aslılarıyla ve yöneticisiyle paylaşmaktan ve bu yönde bir gelişim planı yapmaktan sorumlu tutulan çalışanlar dikkat çekici ilerleme göstermektedirler.¹⁴³

¹⁴³ 360 Derece Geribildirim Uygulamasının Düşündürdükleri, *Kaynak Dergisi*, Sayı. 12 (Ekim-Aralık 2002), s.6

2.4.2.2. Taahhüt

Taahhüt 360 derece geribesleme yönteminin kefilleri ve idarecilerince gösterilen sorumluluk olarak tanımlanabilir. Taahhüdün kanıtları birçok şekilde belirtilebilir: Yöntemin açıkça desteklenmesi, geribesleme sonuçlarının üst yöneticiler tarafından paylaşılması, kaliteli yürütme için yeterli personel ve kaynak sağlanması, değerlendirilenlere ve değerlendiricilere eğitim verilmesi ve katılımcılara gelişim ile ilgili olanaklar sunulması.

Zaman, fon, personel, dışarıdaki uzmanlardan yardım, tesis, materyaller gibi kaynakların hepsi organizasyon tarafından önceden hazırlanmalı ve açıkça tanımlanıp organizasyonun her tarafına garanti edilmelidir. Bu aynı zamanda gelişimi sürdürme ve gelecekteki diğer değerlendirme için gerekli olan kaynakları da kapsamaktadır.¹⁴⁴

2.4.2.3. Kabul

Değerlendirilenler geribeslemenin doğrultusunda harekete geçmeden önce geribeslemeyi kabullenmelidirler. Özellikle ilk kez değerlendirilenler geribeslemeyi kabul eder hale gelmeden şok olma, öfkelenme ve sonuçları kabul etmeme safhalarından geçmektedirler. Bu da geribesleme süreci esnasında değerlendirilenlerin reaksiyonlarına dikkat edilmesini ve bazı eğitimlerin verilmesini gerektirir.

360 derece geribesleme uygulamaya geçirilmeden önce çalışanlara 360 derece geribeslemenin ne olduğu, yöntemin nasıl işlediği, potansiyel yararlarının neler olduğu ve bilgilerin nasıl kullanılacağı hakkında bilgilendirme yapılırsa ve çalışanlar fikir önererek kararların alınmasına katılırlarsa geribeslemeyi daha fazla kabul eder hale gelirler.¹⁴⁵ **Tablo 2.6.**'da Uzun Dönemli Faktörler, tasarım özellikleri ve tasarım özellikleriyle ilgili öneriler verilmektedir.

¹⁴⁴ Hurley, ss.202-210

¹⁴⁵ Dennis E. Coates, **Multi-Source Feedback: Seven Recommendations**, *Career Development International*, Vol. 1, Iss. 3 (1996), s.32

Tablo 2.6. 360 Derece Geribeslemenin Geçerlilik Faktörleri ve Tasarım Özellikleriyle İlişkisi “Uzun Dönemli Faktörler”

Geçerlilik Faktörleri	Tasarım Özellikleri	Tavsiyeler
Değerlendirilen sorumluluğu	<ul style="list-style-type: none"> Değerlendirilen eğitimi İnsan kaynakları sistemleriyle entegrasyon Değerlendiricilere geribesleme 	<ul style="list-style-type: none"> Değerlendirilenler için beklentilerin bildirilmesi Karşı gelmeler için sonuçların saptanması Değerlendiricilerle görüşme gerekir
Taahhüt	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim metodu Yönetimin katılımı Gelişimle ilgili kaynaklar İnsan kaynakları sistemleriyle entegrasyon 	<ul style="list-style-type: none"> Şirket zamanında yapılması En üst yönetimin görülebilir katılımı İç/dış eğitim imkanı sağlanmalı Sonuçların karar vermede kullanılması
Kabul	<ul style="list-style-type: none"> Katılım Değerlendirici seçimi Yönetim metodu İnsan kaynakları sistemleriyle entegrasyon Araç dizaynı Değerlendirilen eğitimi Gelişimle ilgili kaynaklar 	<ul style="list-style-type: none"> Değerlendirilenin katılımı gerekir Değerlendirilenin yöneticiyle uyuşarak seçmesi Sürekli olarak karşı birimlerin yönetilmesi Yöntemin iş önceliğiymiş gibi ele alınması İçeriğin stratejilere ve amaçlara açıkça bağlanması Sonuçların nasıl kullanılacağı üzerine Destek sağlanması (seminerler, koçlar vb.)

Kaynak: Bracken, Timmreck, Fleenor, Summers, s.8

2.4.3. Çift Yönlü Faktörler

Bazı faktörler hem yakınsal hem de uzun dönemli çalışır. Bunlar geçerliliği birkaç yoldan etkileyen kompleks faktörlerdir. Bu faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.4.3.1. Tutarlılık

360 derece geribesleme yöntemindeki kabul edilebilirlik ve uygunluk diğer bazı faktörler gibi yöntemin doğruluğunun algılanmasından etkilenmektedir. Birçok

durumda da doğruluğun en ulaşılabilir ve kanıtlanabilir delilleri tutarlılıkta bulunmaktadır. Yönteme herkesin katılımının gerekip gerekmediği, değerlendiricilerin seçim yolu, sonuçların yöneticilerle ve değerlendiricilerle paylaşılıp paylaşılmayacağı ile performans değerlendirmelerini etkileyip etkilemeyeceği gibi konular tüm çalışanlarca aynı şekilde anlaşılmalıdır. Tutarsız uygulamalar çalışanlarda haksızlık duyguları oluşturur. Mesela bazı çalışanların tüm astları tarafından değerlendirilmeleri istenirken, diğerlerinin, astlarının tamamından değil de bir bölümünden değerlendirme için istekte bulunmada serbest bırakılmaları halinde sistem haksız olarak algılanacaktır. Haksız olarak algılanan sistemler de değerlendiriciler ve değerlendirilenler tarafından desteklenmezler. Eğer sistem ilk uygulamaya konulduğu zaman katılımcılarca tutarsız olarak algılanırsa bu daha sonraki uygulamaları da etkileyecektir.¹⁴⁶

2.4.3.2. Anonimlik

360 derece geribesleme sistemi değerlendiricilerin anonimliğini sağlamalı, değerlendiricileri gizlilik vasıtasıyla korumalıdır. Çünkü değerlendiriciler bilgi verirken riske girerler. Bu yüzden dürüst ve ayrıntılı geribesleme temin etmek için anonim kalacakları hakkında kendilerini güvende hissetmek isterler. Özellikle astlar yöneticilerinden gelecek misillemelerden korkarlar. Astların bu yöndeki korkuları temelsiz olsa da gizliliğe uyulmalıdır.¹⁴⁷

Gizliliği sağlamak için; değerlendirmeleri mühürlü paketler halinde yollamak, el yazısı olmayan scan edilebilir formlar ve yöneticiye veya danışmana doğrudan geri dönen posta adreslerini kullanmak ve değerlendirilenlerin herhangi bir kişisel cevaba girişlerini engellemek önerilir.¹⁴⁸

Bazı görüşlere göre de 360 derece geribesleme yöntemindeki değerlendiricilerin gizli olmaları detayların raporda bulunmaması anlamına gelmektedir. Gerçek-zamanlı açıklamalar ve aydınlatmalar olmaksızın algılar sıklıkla yanlış anlaşılmakta veya

¹⁴⁶ Bracken, Timmreck, Fleenor, Summers, ss.13-14

¹⁴⁷ Karen M. Dyer, *The Power of 360-Degree Feedback*, *Educational Leadership*, Vol. 58, No. 5 (Feb 2001) ss.35-38

¹⁴⁸ Bernardin, Russell, s.256

görmezlikten gelinmektedir.¹⁴⁹ Değerlendiriciler kimlikleri belli olacak diye değerlendirdikleri çalışanla yaşadıkları önemli fakat özel olayları söylemekten çekinebilmektedirler. Buna rağmen değerlendirmelerin gizli olması görüşü büyük çoğunluktadır.

2.4.3.3. Değerlendirici Sayısı

En güvenilir geribesleme değerlendirilenleri gözlemlemeye en iyi fırsatı olan değerlendiricilerden sağlanır. Fakat bir değerlendiricinin aşırı miktarda çalışana geribesleme sağlamasının veya bir çalışana çok az miktarda değerlendiricinin geribesleme sağlamasının olumsuz sonuçlarını engellemek için organizasyon, politikaları ve prosedürleri ile bu konuyu ele almalıdır.

Değerlendirici sayısı gizliliği de etkilemektedir. Anketleri cevaplayanların sayısı gizliliği sayılayacak derecede çok olmalıdır. 360 derece geribeslemenin kullanılmasında öncü olan The Center for Creative Leadership'e göre geribesleme verileri her bir kategori için en az 3 bilgi kaynağı olmadıkça alıcıya verilmemelidir.¹⁵⁰

Organizasyonların çoğunda herhangi bir değerlendirme grubundan (direkt raporlar veya iş arkadaşları gibi) minimum 3 maksimum 10 geribesleme vericisi idealdir. Bazı danışmanlar da kaç kişinin geribesleme vereceğinden çok kimin geribesleme vereceğinin daha önemli olduğunu söylemektedirler.¹⁵¹

2.4.3.4. İletişim

İletişim yönteme katılanlar yani değerlendirilenler ve değerlendiriciler arasındaki "sözleşmeyi" belirtmek için bir araçtır. Tüm sözleşmelerde olduğu gibi geribesleme yönteminde de değerlendirilenin ve değerlendiricinin birbirlerinden yöntemi uygularken

¹⁴⁹ Kate Ludeman, *How to Conduct Self-Directed 360.(employee assessment), Training & Development*, Vol. 54, Iss. 7 (July 2000), s.44

¹⁵⁰ Dyer, ss.35-38

¹⁵¹ Vinson, ss.11-12

beklentileri vardır. Yöntem uygulanmaya başlarken çalışanların doğal olarak soruları ve endişeleri bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerini yöntemle rahat hissetmek isterler. Bunun için çalışanların akıllarındaki soruların hepsi belirlenerek kuşkuları giderilmeli, söylenmemiş korkuları iletişim vasıtasıyla halledilmelidir.¹⁵² Zaman 1'de bu yüzden iletişim; güveni kurmak ve dürüst, doğru geribesleme sağlayacak değerlendiricinin aklındakileri anlamak için çok önemlidir.

2.4.3.5. Sınırlamalar

Geçerli geribesleme çalışanların davranışlarında gözlemlenen olumlu değişimler ister. Fakat bu değişimler için sadece motivasyon ve yetenek yeterli değildir. Çünkü değerlendirilenin davranışlarını değiştirdiğini göstereceği ya da yeni davranışlarını sergileyeceği fırsatların olması gerekmektedir. Bu fırsatların da oluşmasını engelleyen bazı sınırlamalar bulunmaktadır. Bu sınırlamalar yeni becerileri uygulamak için zaman noksanlığı, kaynak noksanlığı veya bilgi eksikliği şekillerinde olabilir.¹⁵³ Sınırlamalar ayrıca destek eksikliğinden, değerlendirilenin yöneticinin yeni davranışları değerlendirmeyeceği korkusundan ve yeni davranışların şirketin var olan kültürüne kabul edilmeyeceği inancından kaynaklanabilir. Çalışanların algıladıkları sınırlamaların dereceleriyle memnuniyetleri ve değişim niyetleri ters orantılıdır.

2.4.3.6. Değerlendirici Sorumluluğu

Değerlendiriciler başkalarının davranışlarını gözlemlerken ve raporlarken güvenilir ve doğru olmalıdırlar. Şirketler işyerinin kontrol edilemeyen çevresinde değerlendiricileri böyle davranmaları yolunda motive etmeliler ve böyle davranmalarını sağlamalıdırlar. Bunun için şirketler değerlendirici eğitimleri düzenleyebilirler. **Tablo 2.7.**'de Çift Yönlü Faktörler, tasarım özellikleri ve tasarım özellikleriyle ilgili öneriler verilmektedir. 360 derece geribesleme yönteminin değişik öğelerince tanımlanan başarısı ve başarıya yardım eden faktörler de **Tablo 2.8.**'de gösterilmektedir.

¹⁵² Sarah Cook, Steve Macaulay, *How Colleagues and Customers Can Help Improve Team Performance*, *Team Performance Management*, Vol. 3, Iss. 1 (1997), s.12

¹⁵³ Scott Wimer, Kenneth M. Nowack, *13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback*, *Training & Development*, Vol. 52, No. 5 (May 1998), ss.69-80

Tablo 2.7. 360 Derece Geribeslemenin Geçerlilik Faktörleri ve Tasarım Özellikleriyle İlişkisi “Çift Yönlü Faktörler”

Geçerlilik Faktörleri	Tasarım Özellikleri	Tavsiyeler
Tutarlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Katılım • Değerlendirici seçimi • Yönetim metodu • Değerlendiricilere geribesleme • İnsan kaynakları sistemleriyle entegrasyon 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonun tamamına muntazaman uygulanmalı • Mümkün olmadığında muhtemel haksızlık için test yapılmalı
Anonimlik	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim metodu • Değerlendirici seçimi • Değerlendirici eğitimi • Rapor özellikleri • Değerlendiricilere geribesleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Dış bir satıcı kullanımı • Tüm astlar 4-6'lık başka gruplarda • Anonimliğin nasıl sağlandığının bildirilmesi • Rapor grupları hiçbir zaman 3'ten küçük olmamalı (yönetici dışında) • Değerlendiricileri tanımlamaya çalışılmamalı
Değerlendirici sayısı	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirici seçimi • Yönetim metodu • Veri manipülasyonları 	<ul style="list-style-type: none"> • Tüm astlar 4-6'lık başka gruplarda • Cevaplanan değerlendirmeleri en iyi şekilde kullanmak için metotlar kullanımı • Olimpik puanlandırmalar yapılmamalı
İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirici eğitimi • Değerlendirilen eğitimi • İnsan kaynakları sistemleriyle entegrasyon • Politikalar/prosedürler 	<ul style="list-style-type: none"> • Bütün değerlendiricilerin eğitimi • Tüm değerlendirilenlerin eğitimi • Sonuçların nasıl kullanılacağına anlatımı • Yeterli zaman ihtiyacı gerçeğinin kabulü
Sınırlamalar	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynakları sistemleriyle entegrasyon • Gelişimle ilgili kaynaklar • Değerlendirilen eğitimi • Yönetici eğitimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Gelişimi değerlendirmeye bağlayın • Gelişim için imkanlar sağlanması • Gelişime nasıl geçileceği hakkında değerlendirilenlerin eğitimi • Yöneticilerin geribeslemenin nasıl kullanılacağı hakkında eğitimi
Değerlendirici sorumluluğu	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirici eğitimi • Değerlendiricilere geribesleme • Değerlendirici geribesleme sistemleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirici olarak rol beklentilerinin bildirilmesi • Değerlendiricilerle görüşme gerekir • Gerçek zamanlı geribesleme vermek için on-line sistemler

Kaynak: Bracken, Timmreck, Fleenor, Summers, s.8

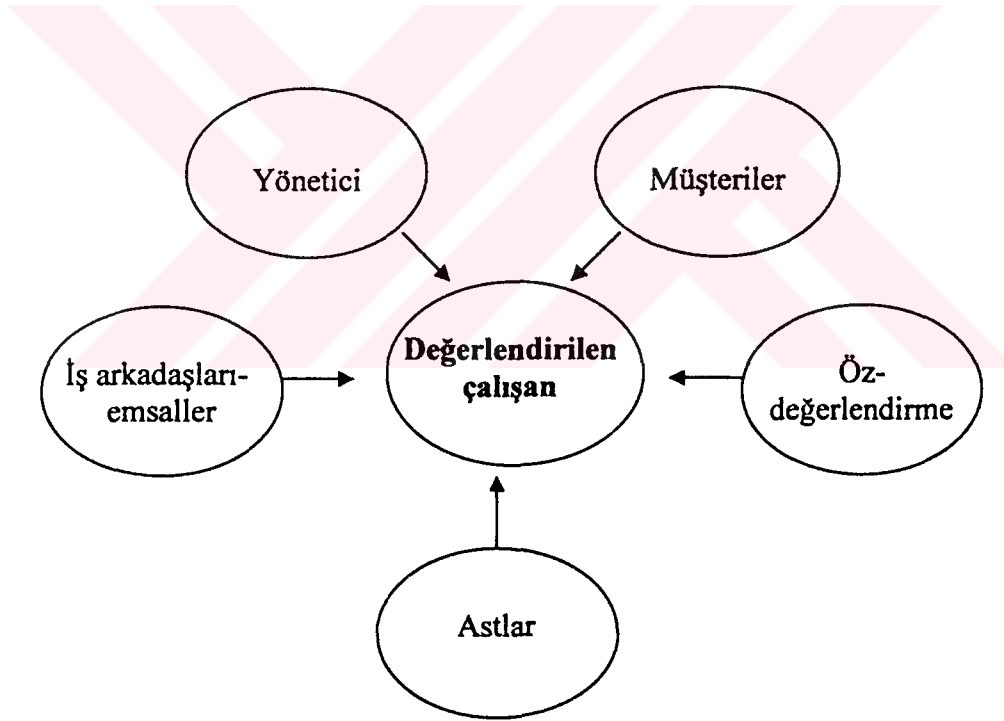
Tablo 2.8. 360 Derece Geribesleme Yönteminin Değişik Öğelerince Tanımlanan Başarısı ve Başarıya Yardım Eden Faktörler

Öge grubu	Başarının tanımları	Başarıya yardım eden faktörler
Değerlendirici	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirilenin geribeslemeyi kabul ettiğinin ve davranışının geliştiğinin algılanması • İş ilişkilerinin gelişmesi • Olumsuz geri tepmelerin olmaması • Artan geribesleme iklimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Anonimlik • Değerlendirilenin sorumluluğu • Çok yönlü idare • Politikaların ve uygulamaların anlatılması • Raporlama problemlerine her zaman cevap veren kimsenin bulunması
Değerlendirilen	<ul style="list-style-type: none"> • Dürüst, yapıcı, meşru, inanılır, güvenilir, etkili geribesleme alınması • İletişimin düzelmesi • İş ilişkilerinin gelişmesi • Performansın ilerlemesi • Artan geribesleme iklimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutarlılık • Gizlilik • Değerlendirici eğitimi • Değerlendirici sorumluluğu (yani dürüstlük) • Tutarlı değerlendirici seçimi • Yeterli sayıda bilgili değerlendirici • Geçerli ve güvenilir araç • Organizasyonun taahhüdü (örn. kaynaklar) • Değerlendiricilerle takip eden eylemlerle ilgili görüşme imkanı • Gelişim ve eylem planlaması
Patron	<ul style="list-style-type: none"> • Performans yönetiminde ve/veya gelişimde kullanmaya uygun kaliteli ve zaman açısından yerinde geribeslemeden faydalanma imkanı • Organizasyonun amaçları ve/veya değerleriyle aynı hızda geribesleme(konuyla ilgili, önemli) • Değerlendirilenin davranışlarında yöntemin amaçlarıyla tutarlı ilerlemeler • Değerlendirilenin çalışma grubunda ilerlemeler • Artan geribesleme iklimi • Çok fazla zaman ve maliyet gerektirmemesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Patronun konuyla ilgili, etkili, açık veriler alması • Patronun verilerin doğru kullanımı için eğitim alması. • Değerlendirilen sorumluluğu • Organizasyonun taahhüdü (örn. kaynaklar) • Yöntemin muntazaman ve mütemediyen idare edilmesi • Tüm patronların sorumluluğu alması • Geçerli ve güvenilir araç • Hızlı ve verimli veri toplama ve raporlama
Organizasyon	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonel etkiye yol açan büyük sayıdaki çalışanda sürekli davranış değişiminin olması. • Yöntemin devamlılığı • Artan geribesleme iklimi • Yasal savunabilirlik • Öğrenen çevrenin desteklenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • En üst yönetimin taahhüdü • Geçerli bir yöntem geliştirmek için kaynaklar • Yöntemi devam ettirmek için yeterli kaynaklar • Geçerli ve güvenilir araç • Hizalama • Hızlı ve verimli, maliyet etkili veri toplanması, işlemlerden geçirilmesi ve raporlanması

Kaynak: Bracken, Timmreck, Fleenor, Summers, s.5

2.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN DEĞERLENDİRİCİLERİ

360 derece geribeslemenin veya çok-kaynaklı değerlendirmenin temelini oluşturan kavram performans değerlendirme yönteminde birkaç değerlendirme kaynağının olmasıdır. Bu kaynaklar geleneksel değerlendirme yöntemlerinde de olan yöneticiler, çalışanın davranışlarını gözlemleyen ve bu nedenle de çalışanı değerlendirme fırsatına sahip olan emsaller, astlar ve iç/dış müşterilerdir. Bu kaynaklara ek olarak değerlendirilen çalışan da öz-değerlendirme yapar. Nadiren organizasyon dışından danışmanların ve sendika temsilcilerinin de değerlendirmelere katıldıkları görülmektedir. Şekil 2.1.' de bu değerlendiriciler gösterilmektedir. Aşağıda geleneksel yönetici değerlendirmeleri kısaca diğer kaynaklar ayrıntılı olarak ele alınacaktır.



Şekil 2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmede Taraflar

Kaynak : Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9. Edition, Cincinnati USA: South-Western College Publishing, 2000, s.392

2.5.1. Yönetici -İlk Amir- Değerlendirmeleri

Şirketler çalışanlarının performanslarını genellikle sadece yöneticilerin değerlendirmelerine göre ölçmektedirler. Bu da genellikle 2 şekilde olmaktadır: Çalışanların kişilik özelliklerinin ve teknik yeteneklerinin ölçümü veya amaçlarla değerlendirme. Birinci tipteki değerlendirme genellikle bir anket şeklindedir ve değerlendirici de eninde sonunda subjektif bir hüküm vermektedir. İkinci tip değerlendirmede ise çalışanın kişisel özelliklerinden çok tanımlanmış amaçlardaki başarısı üzerinde durulur.¹⁵⁴

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeniyle astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk amir en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında organizasyonların çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, etkin değerlendirmenin ve geribesleme sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur. Fakat değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir:¹⁵⁵

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribesleme amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk amir asta geribesleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,

¹⁵⁴ Lloyd L, Byars, Leslie W. Rue, **Human Resource Management**, 6th Ed., U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000, s.279

¹⁵⁵ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, ss.31-32

- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Klasik yönetici değerlendirmelerinin daha önce de bahsedilen olumsuz özelliklerinden dolayı artık şirketler değerlendirmelerinde birden fazla kaynaktan yararlanmak istemektedirler.

2.5.2. Yukarı-Doğru Geribesleme veya Ast Değerlendirmeleri

360 derece performans değerlendirme yönteminin başlıca yeniliklerinden biri astların amirlerine geribesleme vermesidir. Yukarı-doğru geribesleme veya astların değerlendirmesi, astların direkt yöneticilerinin performanslarını birkaç performans boyutunda değerlendirmeleri ve sonuçların odaklanan kişiye resmi olarak geri beslenmesidir.

Yukarı-doğru geribesleme organizasyon içindeki değişik gruplardan davranışsal gözlemler toplar. Geribesleme verenler yöneticinin becerilerini, yeteneklerini, tarzını ve işle ilgili yetkinliklerini özetleyen bir form doldururlar.¹⁵⁶ Bu yöntem geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk yöneticinin değerlendirmesine tam karşıt olduğundan aynı zamanda “tersine değerlendirme” olarak da adlandırılır.¹⁵⁷

Yukarı-doğru geribesleme veya ast değerlendirmeleri 360 derece geribesleme yönteminin bir parçası olarak kabul edilmekte ve kişisel ve organizasyonel gelişime katkıda bulunan önemli bir yöntem olarak algılanmaktadır. Hem akademik literatürde hem de uygulamada yukarı-doğru geribeslemeye artan bir ilgi varken ve IBM, RCA, Syntex gibi şirketler kendi performans değerlendirme sistemlerinde yukarı-doğru geribeslemeyi kullanıyorlarken, yöntemi kullanan bu şirketler çoğunluktan ziyade azınlığı temsil etmektedirler. Yukarı-doğru geribeslemenin organizasyonlar tarafından fazlaca benimsenmemesinin nedenleri; geleneksel yukarıdan-aşağıya yönetici değerlendirmesinin kullanılan en yaygın yaklaşım olması, yönetimin otokratik tarzıyla

¹⁵⁶ Vinson, ss.11-12

¹⁵⁷ Barutçugil, s.200

daha uyumlu olması ve yukarı-doğru değerlendirme alanında yöneticileri bu değerlendirme sistemine doğru değişiklik yapmaya ikna edecek az Şeyin yazılmasıdır.¹⁵⁸

Ast değerlendirmelerinin başarılı olabilmesi için bir çok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Astın amirinin performansını değerlendirirken hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu da çok önemlidir. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalıdır ve sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır.¹⁵⁹

2.5.2.1. Yukarı-Doğru Değerlendirmelerin Faydaları

Değerlendirme yönteminde astlara yer vermenin yararlarından biri daha yüksek kalitede geribesleme sağlamasıdır. Bir yöneticinin liderlik yeteneği gibi belirli yetenekleri için performansının değerlendirilmesinde astlar değerlendirme yapmak için en iyi pozisyondadırlar. Astlar özellikle yöneticilerin talimatlarındaki açıklık, performans geribeslemeleri ve astların ihtiyaçlarına karşı olan duyarlılıkları gibi konuları değerlendirmede daha iyi pozisyondadırlar.

Astların yöneticileri değerlendirmek için neden iyi bir pozisyonda oldukları Şöyle sıralanabilir:¹⁶⁰

1. Genellikle astlar yöneticilerle sık sık temas halindedirler. Bu da astlara yöneticinin performansını gözlemek için birçok fırsat verir.

¹⁵⁸ McCarthy, Garavan, *360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development*

¹⁵⁹ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.35

¹⁶⁰ David M. Pollack, Leslie J. Pollack, *Using 360 Degree Feedback in Performance Appraisal*, *Public Personnel Management*, Vol. 25, No. 4 (Winter 1996), ss.507-528

2. Astlar yöneticinin davranışlarını şeflerden ve emsallerden daha farklı görürler. Bu yüzden yöneticinin performansı üzerinde astların eşsiz bakış açıları vardır.
3. Birkaç astın değerlendirmesi, yöneticinin performansını daha güvenilir değerlendiren bir ortalama olur.

Yukarı-doğru değerlendirme çalışanların katılımını artırır ve onlara şirket içinde daha değerli oldukları hissini verir. Ayrıca odaklanılan çalışanı iş yerindeki davranışlarını değiştirme konusunda cesaretlendirir. Bunlara ek olarak, ast geribesleme yöntemini uygulamak hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturmaya yardım eder, üst-ast ilişkisini geliştirir, iyi olan yönetimsel davranışları pekiştirir, astların ihtiyaçlarının neler olduğunun daha iyi anlaşılmasına imkan verir, gerekli olan çalışma grubu değişikliklerini kolaylaştırır ve performans değerlendirme sisteminin yasal savunulabilirliğini artırır.

Yukarı-doğru geribeslemenin sonucu olarak çalışanın performansı gelişir. Ancak yukarı-doğru değerlendirmenin benimsenmesi için destekleyici yararlar olmasına rağmen birkaç problem de bulunmaktadır.

2.5.2.2. Yukarı-Doğru Değerlendirmelerin Sakıncaları

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleriyle karşılaştırıldığında yukarı-doğru değerlendirme doğasından dolayı çalışanların üstesinden gelmek zorunda oldukları önemli değişiklikler temsil eder. Organizasyonların ast değerlendirmelerini kullanmamak için bazı nedenleri vardır. Bunlar: ¹⁶¹

1. Astlar, amirlerini değerlendirmek için gereken yetenek veya bilgiden yoksundurlar.
2. Astlar “doğruyu” söylemeyebileceklerdir. Çünkü yöneticilerinden gelecek misillemelerden korkarlar.
3. Yöneticiler astlarına hoş görünmeye fazlasıyla odaklanabilirler.

¹⁶¹ Pollack, Pollack, ss.507-528

4. Astların değerlendirmesi dikkate alındığı zaman bu, yönetimin otoritesine yavaş yavaş zarar verebilir.
5. Ast değerlendirme yöntemi yöneticilerin işe alımlarını ve ücretle tutulmalarını olumsuz etkileyebilir.
6. Astlar nüfuz elde etmek için yöneticilerin değerlendirmelerini suni olarak yükseltebilirler.
7. Zora itilen astlar en düşük değerlendirmeleri verebilirler.
8. Yöntem bir popülerlik mücadelesine dönüşebilir.

Tüm bunlara ek olarak ast değerlendirmesinde sık sık yüksek derecede hale etkisi görülmektedir. Yukarı-doğru değerlendirmenin kullanımı ile akla gelen bir çok destekleyici avantaj varken, herhangi bir yararı çürüten önemli sakıncalar var olabilir. Yukarı-doğru değerlendirmeyi kullanmayı tasarlayan veya kullanan organizasyonlar için ana kaygılardan biri; yöntemin çalışanların tutumlarında, davranışlarında ve moralinde olumsuz etkilere yol açabileceğidir. Ayrıca ek anketlerin kullanılacak olması nedeniyle organizasyonların çoğu yönetime şüpheyile yaklaşmaktadırlar.

2.5.2.3. Yukarı-Doğru Değerlendirmelere Amirlerin Tavırları

Performans değerlendirme üzerine yapılan araştırmalar çalışanların organizasyondaki değerlendirme sistemine ve onun özelliklerine karşı olan tutumlarının sistemin geçerliliğinde çok önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Yukarı-doğru geribeslemenin 360 derece performans değerlendirme yönteminde ana unsur olduğu ve değerlendiricilerin iyimserlik/kötümserliklerinin değerlendirme sisteminin etkisinde çok kritik olduğu düşünülüğünde çalışanların yukarı-doğru değerlendirmeye olan tutumları ve algılamaları da oldukça önemli olmaktadır.

360 derece performans değerlendirmenin yukarıya doğru değerlendirme öğesi organizasyonların büyük çoğunluğunda var olan geleneksel yukarıdan-aşağıya performans değerlendirme sistemlerinden önemli ayrılıklar gösterir. Bu yüzden bunun gibi bir programın tanıtımıyla yüz yüze kalan amirlerin bu program hakkında tereddüt etmeleri normaldir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi organizasyonda defansif tepkilere ve direnişlere neden olabilir. Bazı yöneticiler kendi idarelerinin şüphe altında olduğunu hissedebilir ve zayıf yanları sergileneceği için endişeli olabilirler.¹⁶²

Yöneticiler daha yüksek veya daha olumlu değerlendirmeler almak için astlarını hoşnut etmeye odaklanabilirler. Yukarı-doğru değerlendirme sisteminden veya yöneticinin organizasyondaki statüsü üzerindeki muhtemel düşük değerlendirmelerin etkisi yüzünden yöneticinin otoritesi yavaş yavaş zarar görebilir. Astlar yöneticileri düşük değerlendirmenin sonuçlarından korkabilirler. Aynı şekilde yüksek puan vererek yöneticilere yaranıyor durumuna düşmekten çekinebilirler. Yöneticilerince zora itilen astlar da bunun sonucu olarak yöneticileri sertçe değerlendirebilirler.

Yukarı-doğru değerlendirmeye yöneticilerin nasıl yaklaştıkları hakkında yapılan araştırmalardan çoğu yöneticilerin bu değerlendirme sistemini yararlı gördüklerini göstermektedir. Fakat bazı araştırmalarda yöneticilerin ve amirlerin yöneme ve yöntemin yönetimsel karar vermedeki etkisine şüpheli oldukları görülmüştür.

Çok-kaynaklı veya yukarı doğru geribeslemenin performansı geliştirip geliştirmediğini incelemek için yapılan 13 araştırmadan 11'i insanların çok-kaynaklı veya yukarı doğru geribesleme aldıklarında etkilerin büyüklüğünde çok fazla değişkenlik olmasına rağmen gelişim gösterdikleri yönünde kanıtlar bulmuştur. Kontrol gruplarının da bulunduğu diğer 3 araştırmanın ikisinde geribesleme alan yöneticilerin geribesleme almayan yöneticilerden daha fazla ilerleme gösterdikleri görülmüştür. Bir diğer araştırma da yöneticilerin çok-kaynaklı veya yukarı doğru geribesleme aldıktan sonra performanslarını çoğu kez (her zaman değil) ilerlettiklerini ve gelişmelerin en fazla başlangıçta olumsuz geribeslemeyi en çok alanlar veya başlangıçta kendilerini fazla önemsemeyenler arasında olduğunu göstermektedir.¹⁶³

¹⁶² Beardwell, Holden (ed.), s.543

¹⁶³ James W. Smither, Manuel London, Raymond Flautt, Yvette Vargas, Ivy Kucine, **Can Working With An Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time? A Quasi-Experimental Field Study**, *Personnel Psychology— A Journal of Applied Research*, Vol. 56, No. 1 (Spring 2003), s.25

2.5.3. Emsal -İş Arkadaşları- Değerlendirmeleri

Tipik bir 360 derece performans değerlendirme modelinde, emsal/çalışma arkadaşı değerlendirmesi bileşeni odaklanılmış bireylerin 180 derece görünümünü tasvir etmektedir. Emsal değerlendirmesi, “grup üyelerinin, aynı seviyede olan diğer grup üyelerinin gösterdikleri özellikler, davranışlar ya da başarımlar hakkında değerlendirme yapmalarını sağlama yöntemi” olarak tanımlanmıştır.¹⁶⁴ Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır.¹⁶⁵

Emsal değerlendirmesi için üç metot; emsal adaylarının belirlenmesi, emsal değerlendirmesi; ve emsal sıralaması belirtilebilir. Emsal adaylarının belirlenmesi, her gruptan, grup içerisinde belirli bir özellik, boyut ya da performans açısından en üst seviyede olan belirli sayıda kişiyi seçmeyi içerir. Emsal değerlendirme, her grup üyesinin, değerlendirme skalasını kullanarak, kendilerine verilmiş bazı performans ya da kişisel özellik kriterleri açısından diğer grup üyelerini değerlendirmelerinden oluşur. Emsal sıralaması, grup üyelerinin, diğer üyeleri bir ya da iki özellik bakımından en iyiden en kötüye doğru sıralamasıyla meydana gelir.¹⁶⁶

2.5.3.1. Emsal Değerlendirmelerinin Faydaları

Üzerinde çok fazla durulan emsal değerlendirmesinin yararlarından biri, takım çalışması içindeki geleneksel yukarıdan-aşağıya değerlendirme ile ilgili problemlerin incelenmesinden doğmaktadır. Emsal ya da iş arkadaşı ile birlikte çalışan ya da onlara itimat eden çalışanlar, öncelikle takım çalışmasına ve görev performansına dikkat ederler.

¹⁶⁴ McCarthy, Garavan, 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development

¹⁶⁵ Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.34

¹⁶⁶ McCarthy, Garavan, 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development

Emsal değerlendirmeleri örgüt içerisinde daha katılımcı bir kültürün oluşmasına ön ayak olabilir. Aynı zamanda çalışanlar, performans değerlendirme sistemine girdi ürettiklerini ve seslerinin duyulduğunu hissederler. Ayrıca emsaller, performansı etkileyen ve sınırlandıran faktörlere ve odaklanılmış bireylerin bu gibi faktörlere karşılık veriş biçimlerine, yöneticilerden daha duyarlı olabilirler.

Çalışanın performansına ayrı bir bakış açısı sağlamasına ek olarak, araştırmalar da emsal değerlendirmesinin diğer tip performans değerlendirmelerinden daha sağlam, daha istikrarlı, daha güvenilir ve daha geçerli olduğunu göstermektedir. Ayrıca değerlendirmelerin birkaç emsalden toplanması nedeniyle emsal değerlendirmeleri tek bir yöneticinin değerlendirmesinden yasal açıdan daha savunulabilir. ¹⁶⁷

İş arkadaşlarından gelen geribeslemeler aynı çalışma ortamında bulunulması nedeniyle, kişinin performansı hakkında gerçeğe en yakın bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Yakın tarihli bir araştırma iş arkadaşlarından gelen geribeslemenin, gerçek performans düzeyine en yakın sonuçları verdiğini ortaya koymaktadır. ¹⁶⁸

2.5.3.2. Emsal Değerlendirmelerinin Sakıncaları

Emsal değerlendirmelerinin dezavantajları üzerine yapılan araştırmaların çoğu çalışanların neden bu değerlendirmelerden hoşlanmadıkları üzerine odaklanmıştır. Çalışanlar ve amirleri emsal değerlendirmelerine kısmen karşı çıkarlar. Çünkü şöyle düşünürler: ¹⁶⁹

1. Emsal değerlendirmeleri çok yumuşaktır. Çünkü emsaller değerlendirmelerinde çok düşük puan vermeleri halinde diğerlerinden gelecek misillemelerden korkarlar.
2. Emsaller her zaman iş arkadaşlarının katkılarından haberdar değillerdir.

¹⁶⁷ Pollack, Pollack, ss.507-528

¹⁶⁸ Bilçin Tak, *Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri*, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi ÖNERİ*, Cilt. 5, Yıl. 9, Sayı. 19 (Ocak 2003), ss.60-61

¹⁶⁹ Pollack, Pollack, ss.507-528

3. Emsallerin değerlendirmeleri dikkate alındığı zaman bu, amir otoritesine yavaş yavaş zarar verebilir.
4. Yöntem emsaller arasında gerilim yaratır.
5. Yöntem bir popülerlik mücadelesine dönüşebilir.

Emsal değerlendirmelerindeki en önemli sorun, bu tür değerlendirmelerin geçerlikleri ve güvenilirlikleri ile yanlılıklardan ne derece arınmış olduğu sorunu etrafında şekillenmektedir. Örneğin, kişilerin birbirleriyle arkadaşlık derecesinin bu tür değerlendirmeleri etkilediği bilinmektedir.¹⁷⁰ Emsaller hoşlandıkları insanlara yüksek, hoşlanmadıklarına ise düşük değerlendirmeler verebilmektedirler. Fakat çeşitli araştırmalar bu konuyu incelemiş ve arkadaşlık önyargısının emsal değerlendirmelerindeki geçerliliği azaltmadığını bulmuşlardır.

Emsal değerlendirmeleri en iyi katılımcı kültürün hakim olduğu ortamlarda çalışır. Fakat bu yaklaşım yine de her zaman tatmin edici değildir.¹⁷¹ Emsal değerlendirmeleri ile ilgili bir diğer konu, yöntem içindeki katılımcıların, odaklanılmış bireye yanlış geribesleme verme korkusu duyabilmeleri ve istenmeyen sonuçlardan sakınmak için değerlendirmelerini değiştirebilmeleridir. Kendini onaylatma önyargısı problemi özellikle emsal değerlendirmeleri içinde yaygındır ve emsal değerlendirmeleri bireylere, grup ya da takım içerisindeki yerlerini güçlendirmek için, diğerleri hakkındaki değerlendirmelerini değiştirme fırsatı sunarlar. Bu nedenlerden dolayı, emsal değerlendirmeleri sorunsuz ve hatasız değildir.

2.5.3.3. Emsal Değerlendirmelerinin Çalışan Kabulü

Ast değerlendirmelerinin kullanıcılarca kabulü geçerli bir yukarı-doğru değerlendirme için temel bir ön gerekliliktir. Bu aynı zamanda 360 derece performans değerlendirme yönteminin emsal değerlendirme bileşeni için de geçerlidir. Birçok yorumcu emsal değerlendirmesinin başarısının anahtarını hedeflenen çalışanların bu yöntemi kabul

¹⁷⁰ Ergin, s.138

¹⁷¹ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, *Human Resource Management*, 7th Ed., New Jersey USA: Prentice Hall, Inc., 1999, s.344

etmelerinin sağlanması olarak görmektedir. Emsal değerlendirmeleri performansın geçerli ve güvenilir ölçümlerini sağlarken, bu yöntemin organizasyonda kullanımını için potansiyel veya gerçek kullanıcıların direnişi bir engeldir.

Bu konu hakkındaki ilk araştırmalardan biri özellikle emsal değerlendirmelerinin kullanımına çalışanların tepkileri ve sistemin kabul edilmesi veya reddedilmesi ile ilgili faktörler üzerinde durmuştur. Araştırma ABD'deki bir üniversitenin fakültesinde idare edilmiş ve cevaplayıcıların emsal değerlendirmelerini düşük seviyede kabul ettiklerini bulmuştur. Araştırmada ortaya çıkan önemli bir bulgu alıcıların önceki emsal değerlendirme sonuçlarının emsal geribeslemesini kabul edip etmemeleriyle kesinlikle ilgili olmadığıdır. Çalışanlar olumsuz değerlendirme almış olsalar da bu, emsal değerlendirmelerini kabul etmemelerine yol açmamaktadır. Emsal değerlendirmelerinin başarısı için alıcıların direnişinin ciddi bir engel olduğu bu araştırma sonuçlarıncı da desteklenmektedir.

Sanayideki bir grup çalışanın var olan bir emsal değerlendirme sistemine karşı tepkilerini inceleyen diğer bir araştırma önceki araştırmayı hem genişletti hem de ona cevap verdi. Çalışanların emsal değerlendirmesiyle memnun olmadıkları yönündeki önceki bulgulara rağmen bu araştırma çalışanların genellikle emsal değerlendirmelerinden memnun olduklarını bildirdi. Araştırmaya göre cevaplayıcıların % 84'ü geribesleme sisteminin bulunduğu şekliyle veya bazı değişikliklerle devam etmesini tavsiye etmektedirler. Bu iki araştırma arasındaki fark büyük olasılıkla ilk araştırmanın üniversite ortamında yapılmasından kaynaklanmaktadır. Üniversite ortamında emsal etkileşiminin doğası emsal geribeslemesine yardım etmemektedir. Çünkü emsaller değerlendirilenin performansını gözleme fırsatına sahip değillerdir.¹⁷²

¹⁷² McCarthy, Garavan, 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development

Çalışanların 360 derece geribeslemeye direnmelerinin bazı nedenleri şunlardır:¹⁷³

- Geribeslemenin amacı açıkça gösterilmemiştir.
- Çalışanlar planlamaya karışmamışlardır.
- Çalışanlar 360 derece geribesleme hakkında olumsuz algıya sahiptir.
- Çalışanlar geribeslemenin nasıl kullanılacağı hakkında endişelidirler.

Bir organizasyonda emsal değerlendirme sistemini yürürlüğe koyarken çalışanların sistemi kabul etme derecelerini artırmak için şu konular dikkate alınmalıdır: İlk olarak emsal geribeslemesinin gelişimle ilgili yönünün vurgulanması gerekir. İkinci olarak çalışanlar sistemin içine faal şekilde dahil olduklarını ve karar verme süreçlerinde söz haklarının olduğunu hissetmelidirler. Üçüncü olarak değerlendiriciler emsal değerlendirme sistemi içinde kendi gayretlerinin önemini görmeye yetenekli olmalıdırlar. Son olarak geribesleme, performans gelişimi için kıymetli bir araç olarak görülmelidir. Tüm bu şartlar sağlandığında, emsal değerlendirme yöntemindeki çalışanlar değerlendirmeye karşı daha olumlu olurlar ve performans değerlendirme için bu yaklaşımı daha çok kabul ederler.

2.5.4. Müşteri Değerlendirmeleri

İç ve dış müşterilerin memnuniyetlerinin göstergeleri değerlendirmelerde kullanılabilmekte ve iç ve dış müşterilerden yöneticinin kişisel performansı ve yetenekleri hakkında geribesleme vermeleri istenebilmektedir.¹⁷⁴ Müşteriler, şirketin ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesini değerlendirmede çoğu kez yöneticilerden daha iyi pozisyonadırlar. Çünkü yöneticilerin sınırlı bilgileri veya perspektifleri olabilmektedir. Bu yüzden şirketler organizasyon içinden gelen geribeslemelere ek olarak önemli bir kaynak olan müşterilere de değerlendirmelerde gittikçe yer vermektedirler.¹⁷⁵

¹⁷³ Richard Lepsinger, Anntoinette D. Lucia, *Creating Champions For 360 Degree Feedback, Training & Development*, Vol. 52, No. 2 (Feb 1998), ss.49-52

¹⁷⁴ Beardwell, Holden (ed.), s.543

¹⁷⁵ Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, *Managing Human Resources*, 2nd Ed. New Jersey USA: Prentice-Hall, Inc., 1998, s.222

Geribesleme veren kişiler arasında iç müşterilerin yer alması da ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü toplam kalite yönetimi açısından organizasyonlarda iç müşteri anlayışı hakim kılınmalıdır. Yani çalışanların kendi faaliyetlerinin çıktılarını kullanan tüm bölüm, birim veya kişileri tatmin edilmesi gereken bir müşteri olarak görmesi istenmektedir. Bu nedenle de çalışanların performansları hakkında iç müşterilerinden geribesleme alınmalıdır.¹⁷⁶

2.5.4.1. Müşteri Değerlendirmelerinin Yarar ve Sakıncaları

İşletmeler, çalışanlarının görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadırlar. Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumuna da, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi- beceri yeterliliği gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Düzenli aralıklarla yapılan mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirmeler yapılabilir. Bu yöntemin bir yararı da, firma-müşteri ilişkilerinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu firmaya daha fazla bağlanmakta ve firma ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.¹⁷⁷

Müşterilerin algılamalarının ve beklentilerinin organizasyonlar için çok önemli hale gelmelerinden itibaren müşteri geribeslemesi aşırı derecede kıymetli olarak dikkate alınmaktadır. Fakat müşterilerden geribesleme almak bir takım yönetsel probleme yol açmaktadır. Mesela dış müşterinin herhangi bir davranışı gözleme fırsatı çalışanın iş arkadaşlarınınkinden farklıdır ve daha kısıtlanmış olabilir. Ayrıca müşterilerin geribesleme vermeleri için yapılan ricayı özellikle bu rica nazikçe yapılmazsa veya müşteriye olan faydası açıkça gösterilmezse zahmetli, zaman alıcı, işlerini aksatıcı olarak algılayabilmeleri riski vardır.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Tak, s.60

¹⁷⁷ Barutçugil, s.201

¹⁷⁸ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, s.131

Müşterileri geribesleme sağlamada kullanmama nedenleri şunlardır:¹⁷⁹

1. Müşteriler ürünleri ve hizmetleri değerlendirmede kişileri değerlendirmeden daha iyidirler.
2. Herhangi bir çalışan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği hakkında ve kaynağın gizliliği hakkında endişelere yol açan az miktarda müşteriye sahiptir.
3. Müşteriler çoğu kez kişinin çalışmasını değil son ürünü görürler. Genellikle de çalışanın hareketlerinin kurallarla, yönetmeliklerle ve organizasyonun olanaklarıyla sınırlanmış olup olmadığını veya ne kadar sınırlandırıldığını bilmezler.
4. Müşteri geribeslemelerini değerlendirmelere dahil etmek ayrı anketlerin geliştirilmesini gerektirir. Bu da yöntemin idari yükünü artırır.
5. Kendisinden bir çalışan için geribesleme sağlaması istenen müşteri, bu çalışanın performans sorunları yaşadığını düşünebilir. Bu da gelecek etkileşimlerinde müşterinin çalışan hakkındaki algısını etkileyebilir.
6. Geribesleme sağlaması için bir müşteriye soru sorulması bir çalışan veya organizasyon için rahatsız edicidir, aynı zamanda müşteri için de sıkıcıdır.

2.5.5. Kişisel / Öz-Değerlendirme

Öz-değerlendirme çalışanları güçlü ve zayıf yanları hakkında düşünmeye ve gelişimleri için amaçlar koymaya zorlayan bir kişisel gelişim aracıdır. Eğer çalışan yalnız çalışıyorsa veya tek bir beceriye sahipse kendi davranışını değerlendirmede tek başına vasıflıdır. Fakat çalışanlar kendilerini yöneticilerinin değerlendirdikleri şekilde değerlendirmeyebilirler. Değerlendirmelerinde değişik standartlar kullanabilirler. Bazı araştırmalar insanların kendilerini değerlendirirken daha yumuşak olduklarını gösterirken bazıları da böyle olmadığını göstermektedir. Kişisel derecelendirmeleri değerlendirmenin zorluğuna rağmen, çalışanların öz-değerlendirmeleri performans bilgilerinin değerli ve güvenilir kaynağıdır.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Pollack, Pollack, ss.507-528

¹⁸⁰ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 9. Edition, Cincinnati USA: South-Western College Publishing, 2000, s.391

Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi olarak bilinen bu teknikte, değerlendirme planı bu amacı gerçekleştirilecek biçimde düzenlenir. Bu yöntem, öncelikle çalışanın kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır.¹⁸¹

Kişisel değerlendirmeyle ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve genel olarak astın kendisini değerlendirmesi ile amirin değerlendirmesi arasında düşük ile orta derecede ilişkinin olduğu ve astın kendini değerlendirmesinin çoğunlukla amirin yaptığı değerlendirmelerden daha yüksek puanlarla sonuçlandığı, diğer bir deyişle astın kendine amirinden daha yüksek puan verdiği bulunmuştur.¹⁸²

2.5.5.1. Kişisel / Öz-Değerlendirmenin Yarar ve Sakıncaları

Kişisel değerlendirme kullanımındaki potansiyel yararlardan dolayı desteklenmektedir. Öncelikle kendini değerlendirenlerin, belirli performans boyutlarını geleneksel yönetici değerlendirmelerinden daha doğru değerlendirdikleri bulunmuştur. Kendini değerlendirenler performanslarıyla yöneticilerin olduklarından daha fazla aşınadılar ve bu yüzden de daha doğru değerlendirme yapma konumundadırlar. İkinci olarak öz-değerlendirme, çalışanın kendi değerlendirmesiyle diğer değerlendirmeler arasındaki büyük farklılıkları ayırt etmesini sağlar ve böylelikle bu da kendinden haberdar olmayı artırır. Öz-değerlendirme değerlendirilenlerin 360 derece performans değerlendirme yöntemine katılımını artırır ve çalışanların performans amaçlarını gerçekleştirmelerine ve eleştirileri kabul etmelerine katkıda bulunur.

Performans değerlendirme yöntemine öz-değerlendirmeyi dahil etmek odaklanılan kişinin performansı hakkında yöneticinin değerlendirmesinden daha yapıcı ve verimli tartışmalara olanak sağlar. Değerlendirme yönteminin resmileştirilmiş öz-değerlendirme bileşeni performans standartlarına/amaçlarına ve yönetimsel beklentilere ilişkin ast

¹⁸¹ Barutçugil, ss.198-199

¹⁸² Cavide Uyargil, Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.İ.E.D. "Yönetim"*, Yıl. 5, Sayı. 19 (Ekim 1994), ss.31-32

değerlendirmelerinin belirsizliğini azaltmaya yardım eder. Ayrıca değerlendirilenlerin değerlendirmenin içine dahil edilmesi yöntemin daha adil ve doğru algılanmasını, kabul edilebilir olmasını ve çalışanların daha fazla tatmin olmasını sağlar.

Öz-değerlendirmenin tüm bu yararlarının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Değerlendirme hataları öz-değerlendirmede dikkat çekicidir. Çünkü öz-değerlendirme yumuşaklığa ve hale etkisine eğilimlidir. Yumuşaklık değerlendiricilerin kendilerine hak etmedikleri yüksek puanlar vermeleridir. Araştırmalar da öz-değerlendirmelerde ast, emsal ve yönetici değerlendirmeleri gibi diğer değerlendirme kaynaklarından daha fazla yumuşaklık hatası olduğunu göstermektedir. Ayrıca yönetsel amaçlar için idare edilen öz-değerlendirmeler yönetsel amaçlar için idare edilmeyenlere göre daha yumuşak olmaktadır.¹⁸³

Doğu kültüründe, Taiwan'da, yapılan bir araştırmada astların kendilerini amirlerinin yaptıklarından daha düşük değerlendirdikleri ve bunun nedeninin de tevazu olduğu açıklanmıştır. Ayrıca tevazu faktörünün Doğu kültüründe önemli bir unsur olduğu ifade edilmiştir. Fakat kısa bir süre sonra benzer bir araştırma Çin'de yinelenmiş ve astların kendilerini değerlendirmelerinde amirlerinin değerlendirmelerinden daha yüksek ortalamalar elde edilmiştir.¹⁸⁴ Görüldüğü gibi kişilerdeki tevazu faktörü de doğru değerlendirme yapılmasını bazı yer ve durumlarda engelleyebilmektedir.

2.5.6. Diğer Değerlendiriciler

2.5.6.1. Danışmanlar ve Uzmanlar

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir.

¹⁸³ McCarthy, Garavan, 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development

¹⁸⁴ Uyargil, Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması, s.32

Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişilerarası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır.

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme, pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Çalışanın performansı ile dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı durumları bulunmaktadır. Dış bir danışman organizasyon içindeki tüm önemli olayları bilmeyebilir.¹⁸⁵ Ayrıca değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır.

2.5.6.2. Sendika Temsilcileri ile Yöneticiler

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

Sendika temsilcisinin performans değerlendirmesine katılması iki ayrı biçimde uygulanabilir. Bunlardan ilki, sendika temsilcisinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunması ve değerlendirmenin bu kurul tarafından yapılmasıdır. İkinci uygulama ise, yapılan değerlendirme ile ilgili son kararın sendika temsilcilerinin katılımıyla yapılacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesidir.¹⁸⁶

Tablo 2.9.'da geleneksel değerlendirmenin ve 3 değişik odaklı 360 derece değerlendirmenin 3 bileşen açısından karşılaştırılması gösterilmektedir.

¹⁸⁵ Mathis, Jackson, s.391

¹⁸⁶ Barutçugil, s.202

Tablo 2.9. Geleneksel Değerlendirme ve 3 Değişik Odaklı 360 Derece Değerlendirmenin Karşılaştırılması

Geribesleme Sisteminin Bileşenleri	Geleneksel Yönetimsel Değerlendirme	Odaklanmaya Göre 360 Derece Değerlendirme Sistemi Tipleri		
		Yönetim-Merkezli Odaklanma	Çalışan-Merkezli Odaklanma	Müşteri-Merkezli Odaklanma
VERİ	G1.	Y1.	Ç1.	M1.
	Yöneticice elde edilebilir bilgiye dayanır. Hem doğrudan gözlemleri hem de resmi raporları ve kişisel şikayetleri içerir.	G1.'e ek olarak, yöneticiler sistemli olarak çalışanın temas halinde bulunduğu bir grup insandan bilgi toplar. Bu grubu yöneticiler kararlaştırır.	Y1. ile benzer fakat çalışanlar sorulacak sorular geliştirilirken ve değerlendirilecek insanlar belirlenirken önemli etkiye sahiptir.	Diğer bilgiler dahil olabilirken, anahtar veriler boyutları pazarlama stratejisi ve önceki pazar araştırmasından tanımlanan müşterilerden gelir.
DEĞER LENDİRME	G2.	Y2.	Ç2.	M2a.
	Yöneticiler değerlendirmeyi mevcut olan bilgiye dayanarak yapar. Diğer yöneticilerden ve kaynaklardan girdi kullanabilirler	G2. ile benzer fakat Y1. tarafından sağlanan daha büyük bir bilgi havuzunu kullanmayı içerir.	Çalışanlar bilgileri kolaylaştırıcı vazifesi gören yöneticilerle birlikte değerlendirir.	Değerlendirmeler neredeyse yalnız müşteri değerlendirmesine dayanır.
				M2b. Çalışanın yöneticisi ve konuyla ilgili ürün/ pazarlama müdürü müşteri girdisini göz önünde tutar sonra değerlendirir.
EYLEM	G3.	Y3.	Ç3.	M3.
	Değerlendirmeye dayanır. Eylemi yönetici idare eder.	G3. ile benzer fakat bazı eylemler üçüncü bir tarafın ilgisini gerektirir.	Çalışan amaçlar tespit eder, amaçları desteklemek ve kişisel gelişim için diğerlerinden kaynaklar araştırır.	Eylem yönetimce tanımlanır. Eylem bazı çalışanlara zorla kabul ettirilir.

Kaynak: John H. Jackson, Martin M. Greller, *Decision Elements for Using 360 Degree Feedback*, *Human Resource Planning*, Vol. 21, No. 4 (1998)

2.6. 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) YÖNTEMİNİN ÇALIŞANLARA TANITIMI

360 derece performans değerlendirme yöntemi, uygulanacak nüfusa düşünceli ve dikkatli bir şekilde tanıtılmaya ihtiyaç duyar. Yöneticiler ve çalışanlar yöntemin nasıl çalıştığı hakkında tamamen bilgilendirilmeli, gizlilik hakkındaki kuralları ve yöntemin yararlı bir uygulama olduğu gerçeğini anlamalıdır. Eğer çalışanlar yöntemin cezalandırma niyetinde olduğunu algıarlarsa, yöntemin uygulanmasında direnişler olacaktır.

Geribesleme yöntemini hedeflenen nüfusa tanıtmanın ve anlatmanın en ideal metodu katılımcılar için bire-bir veya grup oryantasyon toplantıları düzenlemektir. Katılımcı sayısına ve bu katılımcıların 360 derece geribesleme kavramıyla ne kadar ilgili olduklarına bağlı olarak bu toplantıların süreleri bir saatten yarım güne kadar değişebilir. 360 derece geribeslemeyi (performans değerlendirmeyi) insanlara tanıtmak için diğer bir seçenek de mektupla tanıtmadır.

2.6.1. Grup Oryantasyon Toplantıları

360 derece geribesleme (performans değerlendirme) yöntemine dahil olan bütün çalışanlarla tanıtıcı toplantılar düzenlenebilir. Memurlara ve yöneticilere yöntem hakkında, yöntemin yürütülmesi ve geribeslemenin kullanımları hakkında soru sormaları için geniş zamanlar verilebilir.¹⁸⁷ Özellikle 360 derece geribesleme (performans değerlendirme) yöntemine yeni olan ve başlangıçta yüksek seviyede rahatsızlık duyabilecek katılımcılara tecrübeli kolaylaştırıcılar rehberliğinde grup toplantıları düzenlenebilir. Toplantılarda çalışanlar yöntem hakkında bilgilendirilir ve kendi endişelerini tartışmaya teşvik edilirler. Bu, kolaylaştırıcıya direnişleri başlangıçta belirlemek ve bunların üstesinden gelmek için fırsat verir. Görüşmelerde ayrıca herhangi bir çalışandan kaç tane anket tamamlaması beklendiği gibi ana hatlar tespit edilir. Toplantının özellikle değerli olan bir bölümü katılımcıların kendi anketlerini

¹⁸⁷ Leanne Atwater, David Waldman, *Accountability in 360 Degree Feedback*, *HR Magazine*, Vol. 43, Iss. 6 (May 98), ss.96-101

doldurmalarıdır. Çünkü bunun yapılması katılımcıların anket içeriğiyle aşina olmalarını sağlamaktadır. Grup oryantasyon toplantılarının tam bir taslağı aşağıda verilmiştir.¹⁸⁸

Grup Oryantasyon Toplantı Taslağı

1. Çabanın amacını anlatın

- A. Bu amacı stratejik amaçla veya iş amacıyla birleştirin.
- B. Geribeslemenin nasıl kullanılacağını anlatın.

2. Üst yönetimden destek gösterin

- A. Oryantasyon oturumunda üst düzey yöneticiye temel düşünce hakkında konuşma yaptırın veya,
- B. Katılımcılara CEO veya başkandan çabanın önemini vurgulayan bir mektup dağıtın veya,
- C. Geribeslemeyi alacak hangi üst düzey yönetimin yönetime karışacağına kapsamını açıklayın.

3. 360 derece geribesleme sürecini ayrıntılı olarak anlatın

- A. 360 derece geribesleme yöntemine dikkatli bir bakış sağlayın.
 - 1. Yöntemin nasıl çalışacağını anlatın.
 - 2. Zaman çizelgesini ve son teslim tarihlerini inceleyin.
- B. Çabayı koordine edecek iç personeli tanıttın.
- C. Anket paketlerini katılımcılara dağıttın.
- D. Anket paketlerinden birini ayrı bir tarafa alın ve içeriğini gözden geçirin.
 - 1. Cevap kağıtlarındaki çeşitli kutuların ne için olduklarını açıklayın.
 - 2. Cevap kağıtlarındaki makine tarafından okunabilir kodları tanıyın ve ne için olduklarını açıklayın.
 - 3. Anketlerin işlemde nasıl geçirileceğini ve değerlendirileceğini açıklayın.
- E. Değerlendirici seçimi için kriterleri ve yöntemi görüşün.
 - 1. Değerlendirici anonimliğini ve geribeslemenin gizliliğini vurgulayın.
 - 2. Değerlendiricilere paketlerin dağıtımını için yöntemi gözden geçirin.
- F. Tamamlanmış anketlerin geri dönüşü için yöntemi inceleyin.
- G. Öz-raporun nasıl tamamlanacağını göstererek tanıttın.

¹⁸⁸ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, ss.123-124

H. Katılımcılara kendi-öz- raporlarını tamamlattırın.

I. Tamamlanan raporları toplayın.

4. Takip eden gelişim programlarını ve faaliyetleri anlatın

5. Soruları ve endişeleri cevaplandırın ve anlaşılmayı kontrol edin

2.6.2. Bire-Bir Oryantasyon Toplantıları

Organizasyonlar özellikle üst düzey çalışanlara kolaylaştırıcılar yardımıyla bire-bir toplantılar düzenleyebilirler. Toplantıya katılacak çalışana önce bir mektupla toplantı, toplantının yeri ve zamanı haber verilir. Grup oryantasyon toplantılarında olduğu gibi bire-bir tanıtımlarda da yöntemin amacı çalışana anlatılır ve organizasyonun iş amaçları ile bağlanır. Yöntemin gizlilikle yürütüleceği ve tüm cevapların anonim kalacağı vurgulanarak geribeslemenin anketler veya görüşmeler kullanılarak nasıl ve kimlerden toplanacağı çalışana izah edilir. Çalışan soru sorması ve endişelerini bu yolla gidermesi için teşvik edilir. Bire-bir oryantasyon toplantı formatı aşağıda verilmiştir.¹⁸⁹

Bire-bir Oryantasyon Toplantı Formatı

1. Çabanın amacını anlatın

A. İş stratejisi veya amacına olan bağı anlatın.

B. Geribeslemenin nasıl kullanılacağını açıklayın.

C. Yöntemdeki katılımcı rolünü gözden geçirin.

2. Üst yönetimin vaatlerini gösterin

A. Organizasyon içinde diğerlerinin çabaya zaten nasıl katıldığını gösterin.

B. Üst yönetimin yöntemin yararlarını örnekleyen tecrübelerini (üst yönetimin izniyle) iletin.

3. 360 derece geribesleme sürecini ayrıntılı olarak açıklayın

A. Anketlerin ve mülakat sorularının dayandığı liderlik ve yönetim modellerini inceleyin.

B. Anketleri idare etmenin yöntemini tarif edin.

¹⁸⁹ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, ss.125-126

- C. Mülakat yöntemini ve bu yaklaşımın önemini anlatın.
 - D. Her iki metottan gelen bilgilerin nasıl bütünleştirileceğini ve sunulacağını anlatın.
 - E. Değerlendiricileri seçmek için kriterleri görüşün ve katılımcıdan potansiyel değerlendiricilerini saptamasını isteyin.
4. İzleyen faaliyetleri anlatın
5. Kalan soruları ve endişeleri tespit edip görüşmeyi kapatın

2.6.3. Tanıtıcı Mektuplar

Organizasyonların çoğu için bahsedilen oryantasyon programları özellikle hedeflenen nüfus büyükse çok zaman tüketici olabilmektedir. Özellikle geribesleme sistemleriyle tecrübeli veya geribesleme vermede ya da almada sadece birkaç sorunun olduğu organizasyonlarda uygun olan alternatif bir yaklaşım katılımcılara yöntemi açıklayan mektupların gönderilmesidir. Hem değerlendiricilere hem de değerlendirilenlere gönderilen mektup örnekleri aşağıdadır.¹⁹⁰

Örnek mektup ve direktifler

Pusulayı kullanan binlerce yöneticinin arasına katılmanızdan memnuniyet duymaktayız. Pusula yöneticilerin liderlik etkinliklerini anlamalarına yardım eden Yönetimsel Uygulama Anketidir. Bu anket size direkt raporlarınızdan, iş arkadaşlarınızdan ve amirinizden performansınız hakkında bilgi toplamanızda yardım edecektir. Toplanan bilgiler sizin için hazırlanan gizli bir rapor içinde gösterilecektir.

İnsanların cevap kağıtlarını tamamlarken gereksinim duyacakları tüm bilgi ve talimatlar anket kitapçığında bulunmaktadır. Insanlardan anket formunu doldurmalarını ve bunu bir an evvel geri vermelerini isteyen örnek bir mektubun

¹⁹⁰ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, ss.126-128

olmasını isteyebilirsiniz. İlişikteki bir örnek mektuptur, lütfen bunu kullanmada veya dilerse uyarlamada kendinizi özgür hissediniz.

İlişikteki anketleri dağıtmak için lütfen aşağıdaki ana hatları kullanın:

Direktifler

1. Adım: Kendi raporunuzu tamamlayın

Kendi anket raporunuzu tamamlayın.

Tamamladığınız kendi raporunuzun cevap kağıdı ile beraber anket kitapçığını kapalı zarfta bize geri gönderin.

2. Adım: Geribesleme sağlayacak insanları seçin

Size geribesleme sağlayacak insanları seçerken, sık sık temas halinde bulunduğunuz ve en az 4 ay birlikte çalıştığınız insanları seçin. Birkaç seçeneğe sahipsiniz. Anketleri şu kişilere dağıtabilirsiniz:

- Sadece direkt raporlar (size doğrudan rapor veren insanlar)
- Sadece iş arkadaşları (beraber çalıştığınız fakat üzerlerinde doğrudan otoritenizin olmadığı emsaller, bir proje takımı üyeleri v.b. insanlar)
- Direkt raporlar ve iş arkadaşlarının kombinasyonu

3. Adım: Önemli anketleri dağıtın

Önemli anketleri (değişik renkteki anketleri) önemli anket zarfına yerleştirin.

Bu zarfı amirinize verin.

4. Adım: Direkt raporların/iş arkadaşlarının anket kitapçıklarını ve cevap kağıtlarını dağıtın

Her direkt raporun/iş arkadaşının cevap kağıdını 1 direkt rapor/iş arkadaşı anket kitapçığı ile birlikte bir direkt rapor/iş arkadaşı zarfına koyun.

Bu 8 (veya herhangi bir sayıdaki) zarfı direkt raporlara ve/veya iş arkadaşlarına dağıtın, kendi raporunuzdaki cevap kağıdında işaretlediğiniz bağlantılara göre dağıtmaya dikkat edin.

Anketlere eşlik eden mektup örneği

Sayın Bay/Bayan _____

Yakın gelecekte bir profesyonel gelişim programına iştirak edeceğim. Bu programın bir parçası olarak liderliğimi ve işimi daha etkili nasıl yapabileceğimi inceleyeceğim. İş üzerindeki mevcut davranışlarımın doğru bir görüntüsünü elde etmek için sizin yardımınıza ihtiyacım var.

Kapalı zarfta pusulanın bir kopyasını bulacaksınız. Pusula Yönetimsel Uygulama Anketidir. Bu anketi belirtilen zamana kadar doldurup, anketin cevap kağıtlarını kitapçıkla beraber önceden hazırlanan zarfın içinde postalayabilir misiniz?

Bütün soruları mümkün olduğunca dürüst ve doğru cevapladığınızdan emin olunuz. Alınan bilgilerin hepsi tam bir gizlilik içinde saklanacaktır. Sadece geribesleme toplanılan grubun nasıl cevap verdiğini gösteren bir ortalama alacağım için kimin ne söylediğini teşhis etmeye imkanım olmayacak.

Değerli ve dürüst geribeslemelerinizi verdiğiniz için teşekkür ederim.

Saygılarımla

2.7. ÇALIŞANLARIN 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) YÖNTEMİ HAKKINDA EĞİTİMİ

360 derece geribeslemenin çalışanlara tanıtımından sonra değerlendiriciler yöntem hakkında eğitilebilir. Araştırmalar 30 dakikalık eğitim toplantılarının muhtemel değerlendirme hatalarından nasıl kaçınılacağını göstermede faydalı olduğunu söylemektedir. Eğitimlerde değerlendiriciler örneğin skalada sadece orta değerlerin kullanıldığı merkezi eğilim hatasından kurtulmak için teşvik edilir. Değerlendirmelerin çok yumuşak yapılması yönündeki eğilim de kısa eğitim oturumlarıyla frenlenebilir.

Değerlendirilenlerin de 4 alanda eğitime ihtiyaçları vardır. İlk olarak verileri analiz etmelerinde ve gelişim amaçlarını seçmelerinde, ikinci olarak beklemedikleri olumsuz geribesleme almalarında ortaya çıkan duygularını yönetmelerinde, üçüncü olarak değerlendiricileriyle özet sonuçlarını görüşmelerinde ve son olarak da spesifik amaçlarını ve eylem planlarını tespit etmelerinde eğitime ihtiyaçları vardır.¹⁹¹ 360 derece geribeslemenin alıcıları, geribeslemeyi nasıl alacakları, nasıl analiz edecekleri ve verimli olarak nasıl kullanacakları hakkında eğitim aldıklarında 360 derece geribeslemeyi daha hoş bulur hale gelmektedirler.¹⁹²

Eğer açık-uçlu yorumlar 360 derece geribesleme yönteminin bir parçası olarak kullanılıyorsa değerlendirici eğitimleri daha önemli hale gelmektedir. Çünkü değerlendiriciler çalışanın gelişimle ilgili ihtiyaçları hakkındaki yorumların yapıcı ve davranışa yönlendirilmiş olması gerektiğini öğrenmelidirler. Örneğin “Ahmet’in yönetimsel becerisi hiç yoktur ve o yönetici olamaz.” şeklindeki bir yorum gelişim için fikirler arayan bir çalışan için çok az yapıcı değer sağlar. Yorumlar spesifik zayıflıklara ve gelişim için önerilen yollara uygun hale getirilmelidir. Örneğin “Ahmet buluşmalardaki konuşmalara hükmetmektedir ve diğerlerine fikirlerini paylaşma fırsatı vermemektedir.” gibi bir yorum Ahmet hakkında spesifik bir bilgi verir.¹⁹³ Değerlendiriciler spesifik, doğruluğu kanıtlanabilir ve yargılama içermeyen bilgi sağlamada becerikli hale geldiklerinde değerlendirmelerini daha iyi yaparlar.

360 derece performans değerlendirme programlarındaki değerlendirici eğitimleri ve oryantasyonlar gittikçe yaygınlaşmaktadır. Bu eğitimler çalışanlara çok-kaynaklı geribesleme kavramını tanıtmakta ve çalışanları değerlendirici hataları hakkında haberdar ederek bu hataları azaltmanın yöntemlerini öğretmektedir.¹⁹⁴

¹⁹¹ David Antonioni, *Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process*, *Organizational Dynamics*, Vol. 25 (Aut 1996), ss.24-38

¹⁹² Multi-Rater Feedback and Performance Evaluation Programs Do Not Mix, *Supervision*, Vol. 59 (Mr 1998), s.25

¹⁹³ Atwater, Waldman, ss.96-101

¹⁹⁴ Bernardin, Russell, s.256

2.8. 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) YÖNTEMİNDE GERİBESLEME TOPLAMA METOTLARI

Organizasyonlar 360 derece geribesleme (performans değerlendirme) yönteminde veri toplamada anketler ve görüşmelerden yararlanmaktadırlar. Anketler görüşmelerden daha hızlı ve daha az maliyetli olup cevaplayıcılara zengin ve faydalı bilgiler sağlayacakları değerlendirmeler yapma ve yazılı yorumlar verme imkanı sunarlar. Ayrıca anketler ile toplanan veriler kolayca özetlenebilir ve anonimlikleri sağlanarak çalışana geri beslenir.¹⁹⁵ Bu iki yöntemden her biri tek başına veya bir diğeriyle birleştirilip kullanılabilir. Metotlar aşağıda ayrıntılı açıklanmaktadır.

2.8.1. Anketler

Anketler, spesifik davranışlar veya kişisel özellikler hakkında sayısal veya nicel değerlendirmeler şeklinde geribesleme toplar. Davranışsal göstergeler genellikle değerlendirme skalaları kullanılarak değerlendirilir. Bu değerlendirme skalaları değerlendiricilerin değerlendirilenlerin her bir davranış tarzını kullanırken ne kadar etkili olduklarını düşündüklerini göstermelerini gerektirir.¹⁹⁶ Anketlerdeki sorular çoğunlukla değerlendiricilere davranışın hangi sıklıkla (örn. her zaman veya asla) veya ne kadar iyi (örn. çok iyi veya çok kötü bir şekilde) kullanıldığını veya değerlendirilenin sorudaki belirli özelliği hangi boyutta (örn. çok büyük boyutta veya hiç) gösterdiğini soran ve değerlendiricilere bir dizi seçenek sunup bunlardan bir seçim şansı veren bir biçimdedir. Değerlendiriciler tecrübelerine ve değerlendirilenin davranışlarındaki gözlemlerine dayanarak algılamalarına en uygun olan cevabı seçerler.

Birçok anket üst yöneticiler, amirler, proje liderleri ve bireysel katkıda bulunanlar gibi genel nüfusa uyan standart madde gruplarını içerir. Bununla birlikte organizasyon içinde spesifik kişileri veya görevleri hedef alan araçlar her zaman geliştirilmektedir.

¹⁹⁵ Pollack, Pollack, ss.507-528

¹⁹⁶ Steve Whiddett, Martin Galpin, *Better By Design: 360-Degree Feedback Systems, Training & Management Development Methods*, Vol. 16, Iss. 3 (2002), ss.209-212

Tablo 2.10.'da 360 derece geribesleme sistemi için dizayn edilen anket formunda kullanılan madde ve beceri tiplerine örnek verilmiştir. Bu örnek, “Bilgi ve Fikirleri İletme” açısından yönetici değerlendirmesidir. Her bir beş madde yazılı ve sözlü iletişimin belli boyutları ile alakalıdır. Değerlendiriciler, her bir maddeyi ne kadar güçlü ve yeterli olduğu ve bir gelişme gerekip gerekmediği konusunda değerlendirirler.¹⁹⁷

Tablo 2.10. Bir 360 Derece Geribesleme Formunun Maddeleri

Haberleşme Bilgi ve Fikirleri

Kişi, karşı tavırlı bir dinleyici topluluğuna karşı etkin şekilde konuşur.

Kişi, topluluğa karşı konuşmada yeteneklidir.

Kişi, başkalarına bilgi yaymada meziyetlidir.

Kişi, iyi yazım yeteneklerine sahiptir.

Kişi, kolay anlaşılır ve kolay okunur yazar.

Kaynak: Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, editör: Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s.262

360 derece geribesleme araçlarının bazıları açık-uçlu cevaplar için de sorular içerir.¹⁹⁸ Bu sorular cevaplayıcılardan yazılı yorum isterler. “Davranışın bu alanında bu kişi en etkili ne yapar?” gibi sorular, cevaplayıcılara verdikleri nicel cevaplar üzerinde genişletme yapma imkanı vermektedir. Her eklenen soruyla katılımcılar anketin daha uzun sürede tamamlanacağını düşüneceklerinden sadece tek bir açık-uçlu maddenin anketin sonunda yer alması tavsiye edilmektedir. “Bu çalışan seninle birlikte çalışırken daha etkili olmak için ne yapabilir?” gibi tek bir maddeyi içeren bir soru geribeslemenin değerini artıracaktır.

Değerlendiriciler genelde yazılı yorum vermektan çekinmezler. Fakat sadece birkaç değerlendirici anketleri doldurduğunda, değerlendirilenlerin spesifik yazılı yorumların

¹⁹⁷ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, editör: Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s.262

¹⁹⁸ Dyer, ss.35-38

kaynaklarını fark edebilecek olmaları en önemli kaygıdır. Bu yüzden yazılı yorumların en az 3 değerlendirici olduğunda kullanılması önerilmektedir.¹⁹⁹

Anketler kullanılırken şu adımlar izlenir:²⁰⁰

- İnsanlar verilerin neden toplandığı ve bilgilerin nasıl kullanılacağı hakkında bilgilendirilir.
- İnsanlar biri kendi haklarında kendilerinin tamamlayacağı olan kalanı da diğer insanlara (amirlere, direkt raporlara, iş arkadaşlarına ve iç veya dış müşterilere) neyin yapıldığının açıklaması ve yardım isteğiyle birlikte dağıtılacak benzer anketleri içeren bir grup anket alırlar.
- Tamamlanan anketler işleminden geçmek için doğrudan merkezi bir yere (iç veya dış) geri gönderilir ve bir geribesleme raporu hazırlanır.
- Çalışanlar kendi sonuçlarını gözden geçirirler. Bilgileri analiz ederler ve kendi haklarında öğrendikleri şeylere dayanarak sonraki hangi adımların en uygun olacağını belirlerler. Bunu da çoğu kez eğitilmiş bir kolaylaştırıcının rehberliğinde yaparlar.

2.8.1.1. Toplanacak Bilgi Türü

360 derece geribesleme yöntemi bir çalışanın becerileri, bilgisi ve stili-üslup hakkında bilgi toplamak için kullanılabilir. Bu terimlerin tam olarak ne anlama geldiği hakkında tam bir tutarlılık olmadığı için **Tablo 2.11.**'de bu terimlerle ilgili çalışma tanımları verilmiştir.

¹⁹⁹ Antonioni, ss.24-38

²⁰⁰ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, s.12

Tablo 2.11. 360 Derece Geribesleme ile Toplanan Veri Tipleri İçin İş Tanımları

Beceri	Bir görevi yaparkenki ustalık; hakimiyetin derecesi (Örn. Stratejik düşünme yeteneği, yazılı iletişim, iş devri, etkileme, engelleri aşabilme, bir makineyi idare edebilmek)
Bilgi	Bir konuyla veya bilim dalıyla aşinalık (Örn. Bir endüstri veya iş bilgisi)
Stil	Dış çevreye tepki gösterme karakteristikleri veya tarzlarının bir modeli (Örn. Kendine güven, enerji seviyesi, kendi kendine yetebilme, duygusal istikrar)

Kaynak: Richard Lepsinger, Anntoinette D. Lucia, **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, San Fransisco, Calif: Pfeiffer, 1997, s.10

Hangi tip bilginin toplanacağı çeşitli faktörlere bağlı olmaktadır:

- Belirtilecek iş veya liderlik problemi veya fırsatı,
- Geribeslemeyi alacak kişinin rolü veya seviyesi,
- Neyin kabul edilebilir ve uygun olduğunu düşünen organizasyon normları ve değerleri.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; İletişim, Liderlik, Değişimlere Uyabilirlik, İnsanlarla İlişkiler, Görevin Yönetimi, Üretim ve İş sonuçları, Başkalarının Yetiştirilmesi, Personelin Geliştirilmesi'dir.²⁰¹

Genel yargılar için soru sorup bilgi toplayan anketlerden ziyade spesifik davranışlar hakkında geribesleme toplayan anketler en faydalıdır. Örneğin; "Bu çalışan bir ilham verici yönetici midir?" gibi sormak yerine ankette şöyle bir soru olabilir: "Bu çalışan benim (cevaplayıcının) işbirliğim ve desteklemem ile nelerin başarılabilceği hakkında ne sıklıkla açık ve cazip görüşler sunuyor?" Cevaplayıcılara, değerlendirilenin

²⁰¹ Akın Arslan, **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**, <http://www.kalder.org.tr/> (Erişim: Aralık 2003)

başkalarına karşı olan davranışlarını tahmin ettiren sorular sorulmamalıdır. Ayrıca geribeslemeyi alan kişi hangi spesifik davranışların değişmesi gerektiği veya hangi spesifik davranışların daha çok veya daha az kullanılması gerektiği hakkında net bir fikir elde etmelidir.

İdeal olarak cevaplayıcılar her bir davranışın hangi sıklıkta ve hangi etkiyle kullanıldıklarını ve bunların kendilerine göre önem derecelerini değerlendirme şansına sahip olmalıdırlar. Böyle bir bilgi, geribesleme alan kişiye gelişim planını ayrıntılarıyla planlama zamanı geldiğinde odaklanmak için hangi davranışların en önemli olduğunun karşılaştırılmasında yardımcı eder.

2.8.1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Araç Modelleri

Mevcut 360 derece değerlendirme araçları teorik ve kavramsal modellerin değişik türlerini yansıtır. Değişik değerlendirme araçları da değişik bilgi, beceri ve yeteneği ölçerler. Fakat bunlardan çoğu 5 temel model üzerine dizayn edilmekte ve geliştirilmektedir.²⁰²

1. İş analizleri: 360 derece değerlendirmelerin bu çeşidi bilgi, beceri ve yeteneği geleneksel iş analizleri prosedürlerine dayanarak ölçer. Spesifik bir iş için istenen bilgi, beceri ve yetenekler; görüşmeler, odak grupları ve iş-görev bilgi anketleri vasıtasıyla belirlenir.

2. Yetkinlik-temelli: Bu model spesifik bir işle ilgili bilgi, beceri ve yetenekleri basitçe ölçmektense yetkinlikleri ölçmekle daha ilgilidir. Yüksek performanslıların davranışları ile düşük performanslıların davranışları karşılaştırılarak yetkinlikler saptanır. Farklılıkların formu “en iyi” yetkinliklerin bir grubudur ve bu yetkinlikler anketteki değerlendirme maddelerini geliştirirken kaynak olur.

3. Stratejik planlama: 360 derece değerlendirmenin bu çeşidi bilgi, beceri ve yeteneği organizasyonun stratejik planlarına ve bunun gelecekteki başarısı için ihtiyaçlarına

²⁰² Nowack, ss.69-72

dayanarak ölçer. “Stratejik” bilgi, beceri ve yetenekler üst idarecilerle birlikte yapılan görüşmeler ve odak grupları vasıtasıyla tanımlanır.

4. Gelişimle ilgili kuram: Bu çeşit değerlendirme bilgi, beceri ve yeteneği çalışan ilerlemesinin ve gelişiminin teorik ve kavramsal modellerine dayanarak ölçer. Bu modeller çeşitli gelişimsel aşamalar için kritik bilgi, beceri ve yetenek tanımlarlar.

5. Kişilik teorisi: Bu model kalite, vasıf, mizaç, iletişim tarzı, liderlik tarzı, insanlarla ilişkiler ve idrak gibi kişilikle ilgili olan bilgi, beceri ve yeteneği ölçer. Değerlendirme aracındaki vurgu kişilik özelliklerindedir ve alıcı kişiliği hakkında geribesleme alır. 360 derece değerlendirmelerde en az kullanılan modellerden biridir.

2.8.1.3. Anket Seçimi ve Tasarımı

360 derece geribeslemenin amacı işlerdeki gerçek iş sahiplerinden performans bilgileri toplamaktır. Bu nedenle ideal anketler etkili performans için gerekli olan yetenekler üzerine dayandırılır. İşyerinde bir yetenek iskeleti varsa bu, anketleri üretirken kaynak sağlar. Bir iskeletin mevcut olmadığı veya geribeslemenin gerektirdiği rol gruplarını kapsamadığı yerlerde şirket dışı çözümler büyük kolaylık sağlamaktadır. Şirket dışı kişilere kolaylıkla ulaşılır ve bu kişiler çoğu kez diğer organizasyonlardan elde ettikleri bazı değerlendirmeleri karşılaştırma imkanı sunarlar. Bununla birlikte yetenek iskeletinin var olduğu yerlerde problem yaratabilirler.²⁰³

360 derece değerlendirme için anket sağlayan birçok tedarikçi bulunmaktadır. Sipariş üzerine yapılan anketler olduğu gibi, birçok şirket anketini firma içinde kendisi meydana getirmektedir. Kullanmak için bir anket seçiminden önce sorulacak önemli sorular şunlardır: “Geribeslemenin amacı ne?”, “Kullanılacak anket şirket ortamı için uygun mu?”, “Anket hangi amaç için tasarlanacak?”, “Anket gelişimle ilgili geribesleme için mi yoksa performans değerlendirmesi için mi?”, “İhtiyaç duyulan geribeslemeyi verecek mi?”²⁰⁴

²⁰³ Whiddett, Galpin, ss.209-212

²⁰⁴ Wilson, ss.44-45

Gelişim amaçları için kullanılan geribesleme anketi performans değerlendirmeler için kullanılan ankette farklıdır. Evlerde her gereken tamir için bir çekicinin kullanılmaması gibi iş yerindeki her geribesleme programı için de sadece tek bir geribesleme anketini kullanmak manasızdır.

Detaylı ve spesifik veriler anketteki sorular vasıtasıyla toplanır. Bu sorular kurallara çok bağlı psikometrik yöntemler aracılığıyla test ve analiz edilir, güvenilirlik ve geçerlilik kriterleriyle buluşurlar. Psikometrik testler; kendi istatistiksel kalitelerini ispatlamış, ölçmek için ne ilan ettilerse onları ölçen ve davranışın veya performansın başka konuyla ilgili bağlantılarını saptayan testlerdir.²⁰⁵ Anketlerin seçimi de bu yüzden aracın psikometrik geçerliliğinin ve içeriğinin değerlendirilmesine dayandırılmalıdır.²⁰⁶

Değerlendirme skalasındaki her bir nokta açıkça tanımlanmalıdır ve tanımlar mümkün olduğunca basit tutulmalıdır. Araştırmalara göre değerlendirme skalası 7 noktadan fazlaya sahip olmamalıdır. Her yetenek için yazılı yorumların ya da bir konuyla ilgili davranış örneklerinin bahsedilme fırsatının bulunduğu formlardaki niteliksel girdiler yararlıdır. Değişik işlerin değişik yetenek profillerine sahip olmaları nedeniyle işin ya da rolün spesifik anketlerini hazırlamaya önem verilmelidir.²⁰⁷

Değerlendirme skalaları kuvvetle katılıyorum, katılıyorum, katılmıyorum ve kuvvetle katılmıyorum şeklinde 4 cevaplı seçilebilir. Çünkü önceki deneyimler 5 cevaplı değerlendirme skalalarında çalışanların ne katılıyorum ne de katılmıyorum şeklindeki orta cevapları seçmeye meyilli olduğunu göstermektedir. Çalışanlar 4 noktalı değerlendirme skalalarında, ifade edilen davranışın değerlendirilen kişinin davranışının karakteristiği olup olmadığını bildirir. Bu skalalarda ayrıca beşinci bir seçme şansı da olabilir. Bu da değerlendiricilerin çalışanın davranışı hakkındaki gözlemleri yeterli olmadığı zamanlarda doğru değerlendirme yapmalarını sağlayacak "söyleyemem" seçeneğidir.²⁰⁸

²⁰⁵ Clive Fletcher, *The Dangers of Judging Managers By Their Peers, People Management*, Vol. 3 (August 28 1997), s.50

²⁰⁶ Wilson, ss.44-45

²⁰⁷ Whiddett, Galpin, ss.209-212

²⁰⁸ William J. Heisler, *360-Degree Feedback: An Integrated Perspective, Career Development International*, Vol. 1, Iss. 3 (1996), s.20

Geribeslemenin çalınanın davranışını tanımlayan mı yoksa yargılayan mı olduğu da önemlidir. En faydalı araçlar hareketi veya davranışı ölçendir. Çünkü bu tür anketler cevaplayıcının gerçekten gözlemini yansıtır. Örneğin bir çalışanın dinleme özelliği hakkında geribesleme iki yoldan verilebilir:

“İnsanlar sana bir şey söylerken onlara bakmadığını fark ettim.”

“Dinleme becerinin kötü olduğunu düşünüyorum.”

Bu iki cümle ya da yorum da aynı durumu işaret etmektedir. Fakat birincisi ne olduğunu tanımlamaktadır. İkincisi ise yargısaldır. Birincisi alıcının doğruluğundan şüphe etmesinin zor olacağı bilgi verirken ikincisi defansif tepkileri harekete geçirecektir ve herhangi bir gelişimle sonuçlanmayacaktır.²⁰⁹

Anketlerdeki maddelerin ifade tarzları da önemlidir. Etkili bir anket maddesi şöyle olmalıdır:²¹⁰

1. Basit-sade, net-açık bir dille yazılmalı.
2. Tek, spesifik bir davranışı tanımlamalı.
3. Olumlu bir sonuca varan biçimde cümlelenmeli.
4. Diğer maddeleri tekrar etmemeli veya diğer maddelerle çakışmamalı.
5. Yaş, cinsiyet, ırk, kültür önyargılarından kurtulmuş olmalı.

2.8.2. Görüşmeler (Mülakatlar)

360 derece geribesleme yönteminde geribesleme toplama için kullanılan görüşmelerin çoğu özel ortamlarda bire-bir yürütülmekte ve herhangi bir yerde yarım saatten üç saate kadar sürebilmektedir. En iyi sonuçları elde etmek için mülakatı yapan hem mülakat teknikleri hem de üretilen bilginin analizleri hakkında eğitim almış profesyonel kolaylaştırıcı, danışman veya psikolog olmalıdır.

²⁰⁹ Peter Ward, A 360 Degree Turn For The Beter, *People Management*, Vol. 1, No. 3 (Feb 1995), s.20-22

²¹⁰ Coates, *Multi-Source Feedback: Seven Recommendations*, s.32

Görüşmeler kullanılırken şu adımlar izlenir.²¹¹

- Anket yönteminde olduğu gibi geribesleme alıcısı verilerin neden toplandığı ve nasıl kullanılacağı hakkında bilgilendirilir.
- Geribesleme alıcısı hangi soruların sorulacağını ve kiminle görüşüleceğinin belirlenmesine yardım eder.
- Mülakatçı bire-bir görüşmeleri programlar ve görüşmeleri idare eder.
- Görüşmeci ana tema ve şablonlarla beraber çalışanın davranışı hakkında alıntı örneklerini (fakat anonim) içeren bir özet rapor hazırlar.
- Geribesleme alıcısı ile verileri toplayan ve raporu hazırlayan kişi bulguları incelemek ve sonraki adımları görüşmek için buluşur.
- Alıcı spesifik faaliyetleri, hedeflenen tarihleri ve gelişim inceleme noktalarını içeren bir kişisel gelişim planı yapar.

Anketlerdeki açık-uçlu sorular gibi mülakatlar da çok zengin niteliksel bilgi vermeye meyillidir. Mülakatçının genellikle hazırlanan soruların planlanmış formatını kullanmasına rağmen, bu sorulardan birçoğu gerçekten açık-uçludur. Mülakatçı böylece değerlendirilenden daha kapsamlı düşünceler ve algılamalar duyar. Daha sonra da birden fazla yoldan yorumlanabilecek somut örnekler ve açıklayıcı cevaplar araştırır. Aynı zamanda davranışın belirli alanları hakkında bilgi edinmek için daha fazla spesifik sorular kullanılır. Tüm cevaplar toplanır toplanmaz mülakatçı bunları özet temalara, şablonlara ve ana mesajlara çözümler ve bulduklarının bir raporunu hazırlar. Bu rapor bir de gelişim için tavsiyeler içerir.

²¹¹ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, ss.15-16

Bilgi toplamanın bu iki metodu biçimleri ve ürettikleri bilgi tipi açısından birbirlerinden farklı olsalar da karşılıklı kapalı olmaya uzaktırlar. Bileşim olarak kullanıldıklarında, çalışanın davranışları ve diğerleri üzerindeki etkisi hakkında kendi başlarına üretemeyecekleri bir görüntü oluştururlar.

İki metodun da güçlü ve zayıf yanları vardır. Her ikisinin de etkili olmasına rağmen anketler daha çok kullanılmaktadır. Çünkü anketlerin yönetilmeleri daha kolaydır ve daha az maliyetlidir. Puanlandırılmaları da daha basittir ve daha fazla güvenilirlik ve geçerlilikleri vardır. Metotlardan hangisinin kullanılacağına veya kombinasyonunun mu kullanılacağına karar vermek için bazı faktörler göz önünde tutulur. Bu faktörler şunlardır.²¹²

- Geribesleme alacak insan sayısı,
- Çalışılacak insanların organizasyonel seviyesi,
- Toplanacak verilerin çeşidi,
- Bütçe, zaman, personel ve uzmanlık gibi varolan kaynaklar.

2.9. GERİBESLEME SONUÇLARINI DAĞITMANIN YOLLARI

Katılımcılara 360 derece geribesleme yönteminin sonuçlarını bildirmek için 3 ana yöntem vardır: 1- Bire-bir görüşmeler 2- Grup sunumları 3- Alıştırma kitapları, disketler veya CD-ROM kullanılarak idare edilen kendi kendine çalışmalar. Hangi yöntemin seçileceği; birlikte çalışılan nüfusun seviyesi, geribeslemenin mizacı, şirketin bütçesi, personelin mevcudiyeti, projenin tamamlanması için tasarlanan zaman, katılımcıların yerleri ve organizasyon içinde hangi geribeslemeye değer verildiği ve kabul edildiği gibi faktörlere bağlıdır. Geribesleme dağıtım yolları “katılımcı bakış açısı, teslim faktörü ve kaynak- olanak faktörü” adı altında 3 değişik açı ile aşağıda ele alınmaktadır.

²¹² Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, s.49

2.9.1. Bire-Bir Geribesleme Dağıtım

Üst seviyedeki veya yüksek potansiyelli yöneticiler için genellikle, alıcıların kolaylaştırıcı veya koçlarla ayrı ayrı buluşarak verileri gözden geçirip analiz ettikleri bire-bir geribesleme dağıtım oturumları tercih edilmektedir. Çoğu durumda bire-bir geribesleme dağıtım oturumlarının organizasyonun bir parçası olmayan dış bir kolaylaştırıcı tarafından idare edilmesi önerilmektedir.²¹³

Katılımcı bakış açısı: Bir katılımcı, grup geribesleme dağıtım oturumlarında zaman için yarışmak veya kendisiyle özel ilgisi olmayan konular üzerinde görüşmeyle meşgul olmak zorunda kalabilir. Fakat bire-bir görüşme tek bir alıcının spesifik ihtiyaçları ve ilgisi üzerine odaklanarak kişiselleştirilmektedir. Gizlilik diğer bir avantajdır. Geribesleme dağıtım oturumunda başka bir kimsenin olmamasından dolayı alıcı sonuçların umumiyetle bilinmeyeceğinden kendini güvende hisseder. Organizasyonlar yüksek seviyede gizliliği garanti etmek için genellikle bire-bir geribesleme oturumunu dış bir danışmanın yönetmesini tercih etmektedirler. Dış danışman çalışanların içerdeki bir insana açıklamak istemeyebileceği konulara “gerçek itiraflar” için bir fırsat sunar. Son olarak bir bire-bir dağıtım görüşmesi alıcılara iş için gereken spesifik davranış değişiklikleri hakkında konuşma ve sonraki adımlar için beyin fırtınası yapma ortamı sağlar.²¹⁴

Teslim faktörü: Pek çok insanın davranış modelleri özellikle de başarıya götüren davranış modelleri aynı olduğundan geribeslemenin ileri sürdüğü ve ne yapılması gerektiğini belirlediği değişim mesajlarının alıcılar tarafından duyulma biçimi kolaylaştırıcının özel dikkatini gerektirir. Geribesleme alıcısı ve kolaylaştırıcı arasındaki uygun kimyayı sağlamak başarı için çok önemlidir. Bire-bir geribesleme dağıtım oturumunun kolaylaştırıcısı alıcının güvenini kazanmaya yetenekli olmalıdır ve alıcıya geribeslemeyi önemli değişimler meydana getirmek için kullanmasında yardım etmelidir. Kolaylaştırıcı özellikle bir katılımcının üzücü ve desteklenmeyen sonuçlarıyla karşı karşıya kaldığında sağlam duygulara sahip olmalıdır.

²¹³ Leanne E. Atwater, David A. Waldman, Joan F. Brett, *Understanding and Optimizing Multisource Feedback*, *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2 (Summer 2002), s.203

²¹⁴ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, s.150

Kaynak-olanak faktörü: Bire-bir geribesleme dağıtım oturumları sadece tek bir katılanın zamanını dikkate aldığı için kolay programlanırlar. Fakat insanlarla yapılan bire-bir görüşmeler özellikle de fazla sayıda alıcıyla çalışılıyorsa çok zamanı gerektirir. Her oturumun 2 saatten 3 saate kadar süreceğini düşünülürse bir günde ikiden fazla insanla görüşmek zor olacaktır. Ayrıca verilerin analizinde ve gelişim planlarının oluşturulmasında alıcıya yardım etmek için birden fazla görüşme gerekli olabilir.

2.9.2. Grup Geribesleme Dağıtımı

Organizasyonlar geribesleme dağıtımı için 15 ile 20 arasındaki insanı 1 ya da 2 günlük seminerler için bir araya getirebilmektedirler.

Katılımcı bakış açısı: Grup geribesleme dağıtım oturumları insanların sadece kendilerinin olumsuz geribesleme alanları oldukları yönündeki şüphe ve endişelerini gidermeye hizmet eder ve destekleyici bir çevre sağlar. Bazı yöneticiler insanların geribeslemeye olumlu tavırlarla cevap verdiklerini gördüklerinde kendi geribeslemelerini daha kabul eder hale gelmektedirler.²¹⁵

Bir çalışan olumsuz mesajlardan etkilendiğinde, grup çalışanın bu mesajları düşünmesine, olumsuz geribeslemelerin nedenlerini anlamasına ve bunlara doğru bakış açısıyla bakmasına yardım eder. Bu grup aynı zamanda gelişim için teklifler yapabilir. Seminer ortamları ayrıca çalışanların birbirlerini desteklemelerine, geribeslemeden gelen mesajları araştırmalarına ve tasdik etmelerine, sadece kendilerinin olumsuz geribesleme alanları olmayıp herkesin zayıflıklarının olduğunu fark etmelerine izin verir.

Grup üyelerinin desteğinden ve anlayışından elde edilen faydalara rağmen, bazı insanlar kendi zayıflıklarının diğerleri tarafından öğrenilecek olmasından huzursuzluk duymaktadırlar. Bir çalışanın geribeslemesi hiçbir zaman grup tüketimi için dağıtılmasa da insanlar aldıkları geribeslemeler hakkında ipucu verebilecek soruların sorulmasından rahatsız olabilmektedirler. Bu yüzden gizliliğin eksikliği katılımcıların

²¹⁵ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, s.152

geribeslemelerini gereksinim duydukları kadar açıklayıcı şekilde alamayacakları anlamına gelebilir. Bazı aşamalarda bu problem çalışanların yayılacağı ve diğerleriyle veya özel şekilde çalışacağı küçük grup oturumları düzenleyerek çözülebilir.

Teslim faktörü: Grup geribesleme dağıtım oturumlarının bir avantajı değerlendirilen becerilerin uygulamasını yapmak için fırsat sağlamasıdır. İnsanlar kontrol edilen bir ortamda bu becerilerini kullanma şansı elde ederler ve becerilerini işlerine tatbik etmeden önce etkileri üzerine biraz daha geribesleme alırlar. Bu da çoğu kez hem bilgileri ve kendileri hakkında onlara daha fazla güven verir hem de davranışlarını değiştirecekleri yönündeki olasılığı artırır.

Bu dağıtım metodunun diğer bir avantajı, anketleri desteklemek için tasarlanan grup geribesleme dağıtım oturumlarının çoğunun organizasyonun eğitim müfredat programının içine kolaylıkla adapte edilebilmesidir. Grup geribesleme dağıtım oturumunda geribeslemenin teslimi 3 saatten 2 güne kadar sürebilir. Ayrıca bu oturumlar organizasyonun veya takımın diğer gelişim amaçlarını kapsayan daha uzun eğitim oturumlarına katılabilirler.

Oturum boyunca kolaylaştırıcı her bir çalışanla ayrı ayrı ilgilenmeye uğraşacaksa da, zaman sınırlamaları ve programdaki insan sayısı yüzünden herkesle aynı oranda görüşemeyebilir. Çalışanlar da geribeslemelerinden, doğru sonuçları bulmada kendilerine doğru sorular sorarak yardım eden birileri olmadan en iyi sonuçları alamayabilirler.

Kaynak-olanak faktörü: 15'ten 20'ye kadar meşgul insanlardan oluşan bir grup için bir veya iki günlük seminer programlamak zordur. Olası programlama ihtilaflarını önlemenin bir yolu semineri modüllere parçalamaktır. Birinci modülde, çalışanların geribeslemeleri onlara takdim edilir ve gelişim ihtiyaçlarındaki davranışlarını saptamaları yaptırılır. Sonra, spesifik gelişim ihtiyaçlarıyla ilgili beceri eğitimleri programlanır. Yöneticiler uygun seminerleri kendi programlarının içine dahil ederler. Grup dağıtım metoduna özgü olan programlama problemlerini ortadan kaldırmak programın maliyet etkisidir. Çünkü özellikle organizasyon bir dış kolaylaştırıcı

kullanıyorsa, 20 insanla aynı zamanda çalışmak 20 insanın hepsini bire-bir oturuma tutmaktan daha az maliyetlidir.²¹⁶

2.9.3. Kendi Kendine Çalışmalar

İsminin de işaret ettiği gibi kendi kendine çalışma yolu çalışanların print edilmiş alıştırma kitabı veya elektronik program ile kendilerinin düzenledikleri bir rehber yardımıyla geribesleme raporlarını almalarını, verileri gözden geçirip analiz etmelerini ve sonraki gelişim planlarını kendilerinin yapmalarını ister. CD-ROM teknolojisinin interaktif doğası geribesleme raporlarının gözden geçirilmesi ve analiz edilmelerini bir kolaylaştırıcıyla birlikte çalışıyormuş gibi yapmaktadır.

Katılımcı bakış açısı: Kendi kendine çalışma çalışanların meşgul programlarından daha fazla zaman almak istemediklerinde yararlıdır. Alıcı, raporu ve rehber kitabı alıp eve veya sessiz bir yere giderek kendi konforunda geribeslemeleri inceleyebilir. Bu rehber kitap, kitapçık ya da elektronik programlar, en iyi 360 derece geribeslemeyi alma ve analiz etmede evvelden tecrübesi olan insanlarla uygulanır. Organizasyonların çoğu verilerin yorumlanmasına yardım etmek için sadece önceden belirlenen bir grup soru soran kendi kendine çalışma yöntemi rehberliğine güvenmemeyi tercih etmektedirler. Çünkü bu sorular verilen geribeslemeyle insanları iş hakkında düşünmeye itecek veya geribeslemenin inceliklerini ve saklı olan anlamlarını açıklamaya yetecek kadar nadiren spesifiktir.

Otomatikleşen sistemleri kullanan şirketler çalışanlarına kişisel gelişim planlarına anında erişim imkanı sunma avantajına sahiptir. Fakat bilgisayarlar değerlendirmeler için tercih edilen dağıtım mekanizması olduğunda, bu yöntemi etkili şekilde yönetmek ve kişileri desteklemek daha önemli hale gelmektedir.²¹⁷

Teslim faktörü: Kendi kendine çalışmanın planlanamayan doğası çalışanları geribeslemeleri incelemeleri için zaman bulmada sorumlu tutar. Yöneticilerden bazıları

²¹⁶ Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, ss.153-154

²¹⁷ Whiddett, Galpin, ss.209-212

esnekliği beğerirken bazıları yüksek öncelikli aktiviteler nedeniyle uzun gecikmelere yol açmaktadır. Çok fazla zamanın geğmesiyle de verilerin faydaları azalmaktadır.

Ortada fikir öneren ve sorular soran bir kimse olmadığı zaman gelişim planları eksik ve zayıf olabilir. Ayrıca alıcılar kendi gelişim planlarında bahsedecekleri becerilerini pratik yapma şansı elde edememektedirler. Bu dağıtım metodu geribeslemenin yanlış yorumlanma riskini de taşır. Geribeslemeyi kabul için engele dönüşebilen bütün kişisel sorunlar ve sorular interaktif bilgisayar programlarında önceden tahmin edilemez veya belirtilemez. Bu nedenden dolayı raporun veya rehber kitabın özellikle açık ve anlaşılmasının kolay olması hayati derecede önemlidir.

Kaynak-olanak faktörü: Kişisel çalışmanın açık bir yararı düşük maliyetli olmasıdır. Kolaylaştırıcıyı saf dışı bırakmak ve bir grup insanı bir gün veya daha fazla zaman için bir araya getirme ihtiyacının olmaması geribesleme dağıtımının maliyetini fazlasıyla azaltmaktadır. Geribesleme dağıtım yollarının karşılaştırması Tablo 2.12.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.12. Geribesleme Dağıtım Yollarının Karşılaştırılması

Metot	Katılımcı bakış açısı	Teslim Faktörü	Kaynak-olanak Faktörü
Bire-bir	<ul style="list-style-type: none">• Kişiselleştirilmiştir• Son derece gizlidir	<ul style="list-style-type: none">• Bire-bir koçluk vardır• İşini iyi yapan kolaylaştırıcıya gerek vardır	<ul style="list-style-type: none">• Programlanması kolaydır• Yoğun zamanlı• Çok pahalı
Grup oturumu	<ul style="list-style-type: none">• Destekleyici çevre• Daha az gizlilik	<ul style="list-style-type: none">• Beceri pratiği için elverişli durum• Az bireysel dikkat	<ul style="list-style-type: none">• Potansiyel programlama anlaşmazlıkları• Çok pahalı değil
Kendi kendine çalışma	<ul style="list-style-type: none">• Kullanılmaya hazır• Etkileşim yok	<ul style="list-style-type: none">• Kendi kendine motivasyon gerektirir• Verilerin yanlış yorumlanma olasılığını taşır• En iyi, alıcıların 360 dereceyle tecrübeli olmalarında çalışır	<ul style="list-style-type: none">• Programlanması kolay• Kişi başına düşük maliyet

Kaynak: Lepsinger, Lucia, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, s.157

2.10. TAKIM-TEMELLİ 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) SİSTEMLERİ

Organizasyonlar son yıllarda örgütlenme yollarında ve idarelerinde bazı dramatik değişiklikler yaşadılar. Geleneksel yönetim teknikleri artık eskiden oldukları kadar etkili değiller ve bu yüzden şirketler çalışanlarını etkili şekilde yönetmenin yeni yollarını aramaktadırlar. Kendi pazarlarında rekabet edebilen durumda kalabilmeleri için şirketlerin mümkün olan en yüksek verimlilik derecelerine erişmeleri gerekmektedir. Bu da çalışanların yüksek kalitede performansını gerektirir ve bunu başarmanın en iyi yolu çalışanları çalışma takımları içine toplamaktır.

İşletmelerin takım bazlı organizasyon yapılarına yönelmeleri, performans değerlendirmeyi etkileyebilir. En azından kimin değerlendireceği, değerlendirmelerin kullanım şekli ve performansın tanımı değişmektedir.

Geleneksel performans yönetimi sistemlerinde çalışanlar, geçmiş performanslarına göre iyi-köyü, başarılı-başarısız diye ayırma tabii tutulmakta; bu ayırma göre ödül ya da ceza ile kendilerine geribildirimde bulunulmaktaydı. Fakat bu uygulama, toplam müşteri tatminini sağlamak için takım çalışmasının gerekli olduğu durumlarda çok etkili olamamıştır. Performans yönetimi konusunda geleneksel yaklaşımların değiştirilmesi gerektiğine dair üç neden vardır. Bunlar:²¹⁸

1. Çalışanların performanslarında gözlenen değişimler, onların kontrolü dışında sisteme bağlı faktörlerden kaynaklanabilir.
2. Çalışanın ortaya koyduğu performansa; kendisinin ve sistemin ne kadar etkili olduğunu belirlemek oldukça güçtür.
3. İşe ilişkin sorular ve artan müşteri talepleri, takım çalışmasını ve takım merkezli iş tasarımlarını gerektirmektedir.

²¹⁸ Azmi Yalçın, Tamer Kılıç, *Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, 2002, ss.643-644

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi bireysel değerlemelerle çalışanları iyi-kötü, başarılı-başarısız diye ayırmaktan çok, toplam kalite yönetiminin bir sonucu olan “Grup Performansını Değerlendirme” gerekebilir.²¹⁹

Takım çalışmasının kullanıldığı sistemlerde takım üyelerinin birer birer performanslarını değerlendirmek yerine, takımın değerlendirilmesi bazı rahatsızlıklar meydana getirebilmektedir. Takım üyeleri arasındaki farklılıkları dikkate almayan değerlendirmeler birçok üye tarafından adaletsiz bulunmaktadır. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmektedir.²²⁰

Takımlara, en yüksek seviyelerinde çalışmalarını için ve hem çalışanın hem de organizasyonel tatminin sağlanması için spesifik destekleyici yapılar, liderlik ve performans yönetimi gerekecektir. Kolaylıkla ve başarıyla takım çevresine uygulanacak performans yönetim tekniklerinden biri 360 derece geri beslemedir. Takım ortamlarında 360 derece geribeslemenin kullanımı takım kurulumu ve değerlendirmesi için “olması iyi olur” tekniğinden “olmalı” aracına doğru yavaş yavaş kaymaktadır.²²¹

2.10.1. Takım-Temelli 360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) Sistemlerinin Uygulanması

Takım-temelli 360 derece geribesleme sistemini başarıyla uygulamak için ilk adım 360 derece geribesleme sisteminin amacının ne olduğunu ve niçin gerekli olduğunu tam olarak belirlemektir. Amaçlar, hedefler ve çalışılması gereken spesifik yetenekler açıkça tespit edilmeli ve organizasyonun misyonu, vizyonu ile aynı hizaya getirilmelidir. Sonraki adım organizasyondaki üst yönetimden destek ve sözler temin etmektir. Zaman, fon, personel, dışarıdaki uzmanlardan yardım, tesis, materyaller gibi kaynakların hepsi organizasyon tarafından önceden hazırlanmalı ve açıkça tanımlanıp organizasyonun her

²¹⁹ Yalçın, Kılıç, s.644

²²⁰ Erdil, ss.168-169

²²¹ Church, Bracken, ss.149-161

tarafına garanti edilmelidir. Bu aynı zamanda gelişimi sürdürme ve gelecekteki diğer değerlendirmeye için gerekli olan kaynakları da kapsamaktadır. 360 derece geribesleme yönteminin gelişimi organizasyonel kültürde bir dizi değişimi gerektirir ve yönetim bu değişimin sakıncalarına ve etkilerine hazırlanmış olmalıdır.

Çalışma takımı uygulamalarında daha geleneksel organizasyonel yapılardan farklı olarak, takım lideri ya da koç geribeslemeyi takım üyelerine dağıtır. Fakat gizliliği korumak için veriler hala üçüncü bir kaynak tarafından toplanmalı ve derlenmelidir. Küçük takımlarda gizliliğin sürdürülmesi zordur. Çünkü özel etkileşimler birkaç kişiyle sınırlandırılabilir. Anket soruları da bunu dengelemeden dolayı bazen bilgi eksikliğine neden olsa da biraz değiştirilmelidir.

Bireysel 360 derece geribesleme uygulamalarında olduğu gibi takım üyeleri de takım amaçlarına ve ihtiyaçlarına uyan kişisel gelişim amaçlarını saptamak için teşvik edilmelidir. Saptadıkları bu amaçları takım görüşmeleri sırasında bildirirler.

Axis Performans Danışmanlarınca yapılan bir çalışmaya göre, takım durumunda, takım üyelerine geribesleme en azından yılda bir kez, tercihen 3 ya da 4 kere sağlanmalıdır. Geribeslemenin en iyi kaynakları var olduğunda müşteri değerlendirmelerinden, sonra takım üyelerinden, daha sonra da yönetimden gelmektedir. Emsal değerlendirme yöntemini uygulamanın en iyi zamanı takımın başlangıcından sonraki ortalama 1.7 inci yıldır. Takım ortamında emsal değerlendirmesi yapmak bireysel ortamda yapılandan (%50) daha fazla çalışan tatminini (%80) göstermektedir. Ayrıca emsal değerlendirmesini değerlendirmelere eklemek (%56) yerine geleneksel değerlendirme sistemlerinin yerine koymak (%67) biraz daha fazla tatmin sağlamaktadır.²²²

İş takım-odaklı çevrede yapılıyorsa bu durum çalışanların 360 derece gibi geleneksel olmayan performans değerlendirme tekniklerini kabul etme olasılıklarını fazlasıyla etkilemektedir. Eğer çalışanlar mevcut performans ölçme tekniklerinden memnunsalysa yeni bir değerlendirme sistemine karşı direneceklerdir. Bu yüzden takımlara 360 derece geribeslemeyi entegre etmenin başarısı takımın buna hazır olma seviyesine bağlıdır.

²²² Hurley, ss.202-210

Gelişim ve olgunluğun seviyesi, güven, takım istikrarı ve yönetimin sözleri gibi önemli faktörlerin hepsi takımın hazır olmasını olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Takım üyeleri birbirlerini değerlendirmek için zorlanmamalıdır. Çünkü birbirlerini tanımaları kendilerinin fazlaca zamanını alacaktır ve anonimlikten dolayı birbirlerine geribesleme sağlarken rahat olabilirler. Takım ne kadar büyük olursa her bir üyeden kaliteli geribesleme almak da o kadar zor olacaktır. Bireysel uygulamalarda olduğu gibi geribeslemenin ayrıntılı sonuçları yönetime sunulmalı ve gerekli olduğu yerlerde sistemde değişiklikler yapılmalıdır.²²³ Kısacası 360 derece geribesleme sisteminin ne zaman ve nasıl uygulanacağını kararlaştırırken göz önünde tutulması gereken birçok faktör vardır, özellikle de takım durumlarında.

2.11. 360 DERECE AMAÇ BELİRLEME

360 derece performans değerlendirmeleri hakkında çok şey duyulmaktadır. Fakat son zamanlarda şirketlerde uygulanan tek uygulama 360 derece performans değerlendirmeleri değildir. Federal Express ve Digital Equipment Corp. gibi şirketler 360 derece amaç belirlemeyi değerlendirme yönteminin doğal bir eşi olarak uygulamaya başlamışlardır. Bu katılımcı metot organizasyonlara çalışan amaçlarını müşteri beklentileriyle birleştirmek için yeni bir yol sunar. Ayrıca yöntem çalışanları bu performans standartlarına ulaşmak için sorumlu tutar.²²⁴

360 derece amaç belirleme yöntemi bugün birçok şirket tarafından kullanılan geleneksel amaçlara göre yönetimden farklıdır. Amaçlara göre yönetimle yönetici astının amaçları hakkındaki düşüncelerini elde etmektedir. Fakat gerçekte astın geribeslemesi sınırlıdır. Çünkü yöneticiler hala organizasyon içinde amaçları saptamak için ana sorumluluğu üstlenmektedirler. Amaçlara göre yönetim, doğru şekilde uygulandığında da müşterinin beklentilerinden ziyade çalışanın ve yöneticisinin amaçlarını tespit etmektedir. Çalışan, bu tip geleneksel bir sistemde müşterinin aksine yöneticiye karşı sorumludur. Bu

²²³ Hurley, ss.202-210

²²⁴ John F. Milliman, Robert A. Zawacki, Brian Schulz, Sally Wiggins, Carol A. Norman, *Customer Service Drives 360-Degree Goal Setting*, *Personnel Journal*, Vol.74 (Je 1995), ss.136-138

sınırlamalarına rağmen çoğu şirket hala geleneksel amaç belirleme metotlarını kullanmaktadır.

2.11.1. 360 Derece Amaç Belirlemenin Faydaları

Performans değerlendirmelerine benzer olarak 360 derece amaç belirleme yöntemi bir çalışan veya departmanı ve her bir kimsenin çeşitli iç ve dış müşterilerini gerektirir. İç müşteriler amirleri, üst yöneticileri, astları, meslektaşları ve çalışanla birbirini etkileyen diğer departmanlardan temsilcileri içerebilirken dış müşteriler müşterileri, tedarikçileri, toplum memurlarını ve danışmanları kapsayabilir.

360 derece amaç belirleme yöntemi departmanlar arasındaki bariyerleri kaldırmaya yardım etmektedir. Organizasyonların çoğunda bölümler diğer departmanların rollerinin ve amaçlarının gerçekte ne olduklarını bilmemektedirler. Örneğin bir çok departman sık sık insan kaynakları bölümü için gerçekçi olmayan beklentiler saptamaktadır. Çözüm yolu ise çalışanlara beklentileri açıklamaktır. Yöneticiler ve çalışanlar organizasyonda kimin ne iş yaptığını bilmek isterler. 360 derece amaç belirleme ile çalışanlar insanların oynadıkları rolleri daha iyi anlar hale gelmektedirler.

360 derece amaç belirleme organizasyonlara amaçlarının içine daha büyük müşteri girdisi sağlama imkanı verir. Hizmet kalitesi uzmanları, şirketlerin ve çalışanlarının müşterilerin beklentilerini çok iyi anlamalarının önemli olduğunu söylemektedirler. Bu da 360 derece amaç belirlemenin geldiği yerdir. Yöntem müşterilerin sözcüklerince ve dilince amaçları açıkça tespit etmeye yardım eder.²²⁵ Ayrıca çalışan ile müşteri arasında “iki yönlü iletişim” oluşturur.

Çalışanlar 360 derece amaç belirleme yönteminden sonra daha hızlı gelişmektedirler. 360 derece amaç belirlemenin diğer bir yararı; çalışanın performansının bilhassa çalışanın performans değerlendirmesinde bulunan müşterilerce değerlendirilmesidir. Bu uygulama özellikle 360 derece performans değerlendirmelerini kullanan şirketlerde

²²⁵ Milliman, Zawacki, Schulz, Wiggins, Norman, ss.136-138

başarılı olmaktadır. Fakat 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin etkisi eğer çalışanlar yıl başında müşterilerinin beklentilerinin ne olduğu hakkında açık bir bilgiye sahip değillerse kısıtlanabilir. Çalışanlar başlangıçta net amaçlar olmadan yıl sonundaki müşteri değerlendirmelerini adaletsiz bulabilirler. 360 derece amaçları belirlemek açık ve adil performans değerlendirmelerini garanti etmeye yardımcı eder. 360 derece amaçları değerlendirmelere birleştirme ile çalışanlar müşterilerine karşı daha sorumlu olacaklardır. Ayrıca yılın başlangıcında amaçları ve beklentileri tespit eden müşteriler yıl sonunda çalışana performans geribeslemesi sağlayacaktır.

2.11.2. 360 Derece Amaç Belirlemenin Sakıncaları

360 derece sistemleri değerli olmalarına rağmen bir takım potansiyel sakıncalara da sahiptir. Her şeyden önce 360 derece amaç belirlemeyi yönetmek geleneksel amaç belirleme programlarından daha fazla zaman gerektirir. Organizasyonun içindeki ve dışındaki çeşitli müşterilerden girdi elde etmek de şirketin çok fazla çabasını gerektirir. Çok yönlü müşteri geribeslemesi daha büyük miktarda bir rol tanımlamasını izah etmekle beraber büyük miktarda efor ve iletişim becerilerine ihtiyaç duyar. Yöneticiler anlaşmazlıkları çözmek ve son performans planlarını geliştirmek zorundadır.

Müşterilerin amaçları ve gereksinimleri değiştiğinde çalışanların iş amaçları da değişecektir. Bu yüzden esnek bir 360 derece amaç belirleme yöntemi geliştirilmelidir. Üzerinde düşünülecek bir nokta, müşterinin amaçlarının ne zaman bir çalışanın yıllık performans planına dahil edilmesi gerektiğidir.

360 derece amaç belirlemenin avantajları ve dezavantajları **Tablo 2.13.**'te gösterilmektedir.

Tablo 2.13. 360 Derece Amaç Belirlemenin Avantajları ve Dezavantajları

360 derece amaç belirlemenin avantajları
<ul style="list-style-type: none">• Müşteri gereksinimlerinin ve beklentilerinin daha fazla ve daha açık anlaşılmasını sağlar.• Hizmeti sağlayan ve müşteri arasında iki taraflı beklenti yaratır.• Çalışan gelişimi için daha iyi amaçlar ve geribesleme sağlar.• Amaçlar 360 derece performans değerlendirmelerinde tamamen ölçülebilir ve çalışanları daha sorumlu yapar.
360 derece amaç belirlemenin dezavantajları
<ul style="list-style-type: none">• Yöntem zaman tüketici olabilir ve idare etmek için karmaşıktır.• Birçok müşteriden beklentileri üzerine geribesleme almak kafa karıştırıcı ve çeliştirici olabilir.• Amaçların değişimi zor olabilir. Çünkü yöntem esnek ve modern bir yaklaşım gerektirir.• Yöntem en üst yönetimin katılımını, kapsamlı eğitimi ve pilot testini gerektirir.

Kaynak: John F. Milliman, Robert A. Zawacki, Brian Schulz, Sally Wiggins, Carol A. Norman, **Customer Service Drives 360-Degree Goal Setting**, *Personnel Journal*, Vol.74 (Je 1995), ss.136-138

Etkili bir 360 derece amaç belirleme sistemi meydana getirmek için problemler giderilmelidir. Dezavantajların üstesinden gelmek için de 360 derece sisteme üst düzey yönetimin tam desteği elde edilerek başlanmalıdır. Yöntem kaçınılmaz şekilde statükoda geniş değişiklikler meydana getirecektir. Çalışanlar ve yöneticiler sistemin niyetini açıkça anlamalı ve 360 derece yöntemin spesifik yerlerinde eğitilmelidirler.

Organizasyonlar sistemi tüm çalışanlara uygulamadan önce pilot bir bölgede test etmelidirler. Çoğunlukla organizasyonların, çalışanları yöntemin planlanmasına dahil ederek onlardan ilk girdilerini aldıkları görülmektedir. Bunu yapmalarındaki amaç hem programın gelişimi için çalışanlardan yeni fikirler almak hem de çalışanların yönetime ortak olmalarını ve yöntemi benimsemelerini kolaylaştırmaktır.

360 derece amaç belirlemeyi düşünen şirketler amaç belirlemeyle elde edecekleri yararları bunun için harcayacakları zaman ve çabayla tartmalıdırlar. 360 derece sistem geleneksel amir-ast uygulamalarından daha komplekstir. Fakat gerektiği gibi geliştirildiğinde performans dönemlerinin hem başında hem de sonunda müşteriye tespit edilen daha fazla girdi sağlamaktadır.

2.12. 360 DERECE GERİBESLEME (PERFORMANS DEĞERLENDİRME) YÖNTEMİNİN OTOMATİKLEŞTİRİLMESİ

360 derece geribesleme sistemleri performans değerlendirmelerin adaletliliğini ve doğruluğunu geliştirdiği için birçok şirket çok-kaynaklı değerlendirmeleri benimsemektedir. Fakat bu şirketler çok sayıda insandan ve çok sayıda kağıt anketlerden dolayı çok-kaynaklı değerlendirmeleri külfetli bulmaktadırlar. Bu soruna çözüm ise otomatikleştirmedir. Otomatikleşmiş sistemler çok-kaynaklı değerlendirmelerin yönetsel giderlerini kağıtla yapılan değerlendirmelerin maliyetlerinden çok aşağıya indirirler. Networkler veya disketler kullanarak PC üzerinde çalışan yazılım sistemleri, çok-kaynaklı değerlendirmelerin aşağıdaki 3 maliyet unsurunu azaltabilmektedirler.²²⁶

1. Cevaplayıcı zamanı: Çok-kaynaklı değerlendirmeleri kullanan şirketler tek bir çalışana geribesleme sağlamak için 6'dan 20'ye kadar amirlere, direkt raporlara, emsallere soru sorabilirler. Şirket genelinde bu cevaplayıcılar bir yılda yüzlerce çalışma günlerini kağıt anketleri doldurmak için harcarlar. Kağıt anketiyle 90 maddelik bir anket 45 dakikada tamamlanırken, aynı form otomatikleşmiş bir sistemde sadece 30 dakikada tamamlanabilir. Bu zamandaki azalma sadece maliyetleri azaltmaz, aynı zamanda daha iyi geribesleme verilmesini sağlar. Çünkü cevaplayıcılar iyi ve kaliteli geribesleme sağlamak için gereken zamanı geribesleme vermek için harcamak istemezler. Aşağıda Tablo 2.14.'te Arizona State Üniversitesi'nce yürütülen bir araştırmaya göre 360 derece geribesleme anketlerini doldurmak için cevaplayıcıların ayırdığı zamanlar görülmektedir.

²²⁶ Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, *Automating 360 Degree Feedback*, *HR Focus*, Vol. 73 (Mr '96), s.3

**Tablo 2.14. 360 Derece Geribesleme Anketlerini Doldurmak İçin
Cevaplayıcıların Ayırdığı Zamanlar**

Bir cevaplayıcının sarf ettiği zaman	Değerlendirilen Çalışan Sayısı					
	50	100	200	400	800	1600
15 dakika	18.8	37.5	75	150	300	600
30 dakika	37.5	75	150	300	600	1200
60 dakika	75	150	300	600	1200	2400

Kaynak: Mark R. Edwards, Ann J. Ewen, **Automating 360 Degree**

Feedback, HR Focus, Vol. 73 (Mr '96), s.3

Eğer 400 çalışanın her biri 12 cevaplayıcıdan 30 dakikalık bir anketle geribesleme alıyorsa;

0,5 saat * her katılımcı için 12 cevaplayıcı = 6 cevap saati

6 cevap saati * 400 katılımcı = 2400 saat

2400 / her bir çalışma günü için 8 saat = 300 çalışma günü

Şayet bu 30 dakikalık anket doldurma süresi otomatikleşmiş bir sistem kullanarak 15 dakikaya indirilirse çalışma gününden tasarruf sayısı da yarıya inecektir.

2. Kağıt tüketimi: Otomatikleşmiş bir sistem çok-kaynaklı değerlendirmede kağıt kullanımını ve kağıt kullanımının maliyetini önemli derecede azaltır. Büyük bir havayolu şirketi son 6 yıl boyunca 16000'den fazla çalışana 360 derece geribesleme yöntemine katmıştır. Katılımcılara ortalama olarak değerlendirmeler için 47 parça kağıt (anketler, zarflar ve rehber kitapçıklar) ve geribesleme raporları için 9'dan 21'e kadar kağıt dağıtılması gerekmektedir. Bu yüzden şirket anket yönetimi için 752.000 sayfadan ve raporlar için 240.000 sayfadan on-line sistemlere geçerek kurtulmuştur. Ayrıca kağıtsız bir sistem ağaçları korumaktadır.

3. İdari genel giderler: 360 derece geribesleme yönteminin kullanılmasındaki büyük engellerden biri şirketlerin çalışanlarını yöntemi yönetmek için tahsis etmek istememeleridir. On-line bir sistem ile gerekli olan yönetsel zaman 1000 çok-

kaynaklı değerlendirme katılımcısına 3 tam zamanlı çalışandan, 2000 katılımcıya 1 çalışan olarak düşecektir. Zamandan önemli tasarruf sağlayan etmenler ise şirketin değerlendiricileri on-line olarak seçebilmesi, kağıt anketlerinin hem yaratılması ve takip edilmesi gereğinin hem de fiziksel olarak toplanması, taranması ve anketlerin sayılması gereğinin olmamasıdır.

2.12.1 360 Derece Geribesleme (Performans Değerlendirme) Yönteminin Otomatikleştirilmesinde Olası Problemler

360 derece geribesleme yönteminin bilgisayar üzerinden yapılmasının yararlarının yanında bazı sakıncaları da olabilir. Bu problemler intranet/internette kaynaklanabileceği gibi insani nedenlerden de oluşabilmektedir. Web sitesine erişimde teknik problemlerin olması; browser programının seçimi; yazılımın, browserların ve işletim sistemlerinin sürekli güncelleştirilmesi, bilgisayar sisteminin hafıza seviyesi ve PC'lerin donanım kapasiteleri olası teknik sorunlardır. İnsanlara bağlı faktörler de; değerlendiricilerin bilgisayarları karmaşık görmeleri, unuttukları parolalar, çalışanların geribeslemeyi işleminden geçirme yetenekleri, yöntemin gizliliğindeki güven, geribesleme verme ve almadaki yetenekleri şeklindedir.²²⁷

²²⁷ G. Douglas Huet-Cox, Tjai M. Nielsen, Eric Sundstrom, *Get The Most From 360-Degree Feedback: Put It On The Internet*, *HR Magazine*, Vol. 44, Iss. 5 (May99), ss.92-98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1. X. A. Ş.'DE 360 DERECE PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMASI

X. A.Ş. “Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri” sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye’de alanında lider olan bir teknoloji şirkettir. Ülke geneline yayılmış şubeleri ve mobil servisleri de bulunan X. A. Ş.’de 300’ün üzerinde çalışan istihdam edilmektedir.

3.1.1. X. A. Ş.’de 360 Derece Değerlendirmenin Amacı

X. A.Ş.’ye göre 360 derece değerlendirme; kişinin, kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreçtir. Bu süreçte kişi yalnızca üstleri tarafından değerlendirilmekle kalmamakta, kendisinin, astının ve çalışma arkadaşlarının da görüşleri alınarak daha objektif ve bütünsel bir geribildirim alabilmektedir.

X. A.Ş.’de 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulamaya geçirilmesinin amacı ilk olarak çalışanların gelişimi ve eğitimleri içindir. X. A.Ş.’de 360 derece değerlendirme uygulaması sonucunda hem genel olarak hem de kişisel bazda ortaya çıkan değerlendirme sonuçları doğrultusunda gelişim faaliyetlerinin daha sağlıklı olacağına inanılmaktadır.

Yöntem uygulamaya konduğunda hemen ücret ve performans değerlendirme sistemleri ile bağlantısı kurulmamıştır. Fakat, gelecek dönemlerde, yapılan uygulamadan

kazanılan tecrübe çerçevesinde, 360 derece değerlendirimin ücret ve performans değerlendirme sistemlerine entegre edilmesi planlanmaktadır.

3.1.2. Uygulamanın Yürütülmesi

X. A.Ş. bir Yönetim Danışmanlık firmasıyla beraber çalışmaktadır. X. A.Ş.'de çalışanların yetkinliklerinin 360 derece değerlendirme aracılığı ile ölçülmesi süreci de bu yönetim danışmanlık firmasının danışmanlık desteği ile gerçekleştirilmektedir.

3.1.2.1. Yöntemin Çalışanlara Tanıtımı ve Çalışanların Eğitilmesi

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanma kararı alınmasının ardından çalışanlar bu yöntem hakkında bilgilendirilmiştir. Yöntem, grup tanıtım toplantıları düzenlenerek çalışanlara anlatılmıştır. Gruplar departmanlara göre oluşturulmuştur. Yani her departman için ayrı ayrı oturumlar düzenlenmiştir. Bu oturumlarda:

- 360 derece performans değerlendirme yönteminin ne olduğu,
- bu yöntemle neyin amaçlandığı,
- yöntemi kullanmanın çalışanlara ne gibi faydalar sağlayacağı,
- yöntemin nasıl işlediği- yürütüleceği,
- yöntemin sonuçlarının nerelerde kullanılacağı ve
- çalışanların değerlendirme sırasında hale etkisi, belirli derecelere/puanlara yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast hataları, kişisel önyargılar gibi yapabilecekleri değerlendirme hataları

hakkında bilgilendirmeler yapılmıştır.

Çalışanların kafalarına takılan konularda soru sormaları teşvik edilmiştir. Böylelikle yöntem hakkında çalışanlarda şüpheli herhangi bir konunun kalmaması sağlanmıştır.

3.1.2.2. Değerlendirmeye Katılacaklar

X. A.Ş. ile yönetim danışmanlık firması yaptıkları görüşmeler neticesinde 360 derece değerlendirme yönteminin; üst düzey yöneticiler, üst-orta yöneticiler, orta yöneticiler, ilk seviyedeki yöneticiler, çalışanlar gibi bir ayırım yapılmadan ve herhangi bir bölümde pilot bir denemeye tabi tutulmadan tüm şirket çapında uygulanmasını kararlaştırmışlardır. Diğer bir ifadeyle X. A.Ş. bünyesinde bulunan 300'den fazla çalışanın tamamı değerlendirme kapsamında yer almaktadır.

3.1.2.3. Değerlendiricilerin Seçimi

Herhangi bir çalışana kimlerin değerlendireceği çalışanın seçimine bırakılmayıp yönetim tarafından belirlenmektedir. Yöntem henüz çok yeni olduğu için çalışanların kendi değerlendiricilerini seçmeleri karmaşıklığa yol açabilir diye düşünülmekte ve yönetim bu konuyu kendisi halletmektedir. Fakat değerlendirilenlere onları kimlerin değerlendirecekleri sunulmakta ve kendilerinin bu değerlendiriciler hakkında itirazları olup olmadıkları sorulmaktadır. Değerlendirme yöntemi hakkında tecrübe kazanıldıkça ilerleyen zamanlarda çalışanları değerlendirenler yönetim ve çalışan tarafından beraber belirlenecektir.

Yönetim tüm departmanlardaki çalışanları 3 gruba ayırmıştır:

1. İlk Seviye
2. İkinci Seviye
3. Üçüncü Seviye

Belirlenen bu seviyeler departmanlardan bağımsızdır. Yani herhangi bir departmanın tamamı aynı seviyede değildir. Bir departmanda hem ilk seviyeden hem de üçüncü seviyeden çalışan bulunabilmektedir. İlk seviye en alt düzeyi gösterirken üçüncü seviye de en üstteki çalışanları temsil etmektedir. Çalışanların değerlendiricileri seçilirken hangi seviyede oldukları dikkate alınmakta ve buna göre değerlendiricileri seçilmektedir.

3.1.2.4. Değerlendiriciler ve Değerlendirici Sayıları

X. A.Ş. bünyesindeki çalışanları kimlerin değerlendireceği ve değerlendirici sayılarının nasıl olacağı şöyle kararlaştırılmıştır:

Her çalışanı;

- üstü,
- 3 iş arkadaşı,
- 3 astı değerlendirecektir.
- Her çalışan kendisini de değerlendirecektir.

Değerlendirme yapacak astların sayısının az olduğu durumlarda, sağlıklı veri analizi yapılabilmesi için aynı seviyede çalışan iş arkadaşlarından daha fazla sayıda seçim yapılacaktır.

3.1.2.5. Değerlendirme Anketi

3.1.2.5.1. Anketin Tasarımı

X. A.Ş. 360 derece performans değerlendirme için çalıştığı yönetim danışmanlık firmasıyla daha önce de çalışmalarda bulunmuştur. X. A.Ş.'nin iş tanımları ve

yetkinlikleri de daha önce danışmanlık firmasıyla ortak yürütülen çalışmalarla belirlenmiştir. Anket aracının değerlendirilenin işiyle ilgili geçerli ve belirli soruları içermesini sağlamanın en iyi yolu, anket sorularını iş analizlerinden, yetkinliklerden üretilenler gibi spesifik iş kriterlerine dayandırmaktır düşüncesiyle daha önceden belirlenen yetkinlikler 360 derece performans değerlendirme sistemi için yeniden gözden geçirilmiş ve gerekli görülen yerler yeniden düzenlenmiştir. Dolayısıyla değerlendirme için, Projenin ikinci aşamasında belirlenen X. A.Ş. :

- Temel Yetkinlikleri
- Yönetsel Yetkinlikleri ve
- Teknik Yetkinlikleri kullanılmıştır.

Yönetim tarafından belirlenen İlk Seviye, İkinci Seviye ve Üçüncü Seviye'lerin her biri için yetkinlikler ayrı ayrı belirlenmiştir. Yetkinlikler ilk seviyeden başlayarak üçüncü seviyeye artan şekilde gitmektedir. Yani üçüncü seviyedeki çalışan ya da yönetici için ilk ve ikinci seviyedeki yetkinlikler de dahildir.

X. A.Ş.'nin Yönetsel Yetkinlikleri Şekil 3.1.'de gösterilmektedir.

Değerlendirmelerde değerleyicilerin kafalarının karışmaması için aralık sayısının çok fazla olmaması istenmiş ve 5'li değerlendirme skalalarının kullanılması kararlaştırılmıştır. Değerlendirme skalası aşağıda gösterilmektedir.

Değerlendirme Skalası

Ölçek

1	2	3	4	5
İyileşme İhtiyacı Bulunmaktadır				Mükemmel

X A.Ş. YÖNETSEL YETKİNLİKLERİ

VİZYON VE STRATEJİ OLUŞTURMA

X A.Ş. vizyon ve stratejilerini katılım sağlayarak geliştirir, duyurulmasını ve operasyonel hedeflere dönüştürülmesini sağlar.

İLK SEVİYE	İKİNCİ SEVİYE	ÜÇÜNCÜ SEVİYE
<ul style="list-style-type: none">Sektördeki, iç ve dış pazardaki gelişmeleri takip ederek kendi konusundaki yeni fırsatları öngörür ve bu doğrultuda yeni uygulamalar geliştirir.Takım ve bireylerin, hedeflerini ve faaliyet planlarını X A.Ş.'in vizyon ve misyonunu destekleyecek şekilde oluşturur.Kendine bağlı çalışanların X A.Ş. strateji ve hedeflerini anlayarak faaliyet göstermelerini sağlar.	<ul style="list-style-type: none">Piyasayı ve sektörel gelişmeleri yakından takip eder, X A.Ş.'in faaliyetleri üzerinde olası etkilerini öngörerek uzun vadede rekabet avantajı sağlayacak yaklaşımlar önerir ve uygulamaya alınmasına öncülük eder.X A.Ş.'in gelişimine yön verecek bir vizyon yaratılmasında, hedef ve stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alır.X A.Ş.'in stratejileri doğrultusunda operasyonel hedef ve öncelikleri belirler ve düzenli olarak gözden geçirerek iyileştirir.X A.Ş.'in vizyonu ve stratejilerini çalışanlara duyurur, çalışanların ve takımların vizyona olan katkılarını göstererek sahiplenmesini sağlar.	<ul style="list-style-type: none">Organizasyonun sürekliliği ve karlılığını destekleyecek, pazarda lider konumuna getirecek yeni iş alanları, teknolojileri ve/veya yaklaşımları belirler.Tüm çalışanları yönlendiren ve motive eden bir şirket vizyonu olmasına öncülük eder.X A.Ş.'in vizyon ve misyonu ile uyumlu, pazarın ve müşterinin ihtiyaçlarını göz önüne alan uzun vadeli stratejiler geliştirir ve hedefler koyar.Değişen iç ve dış koşulları takip eder ve bu doğrultuda X A.Ş.'in stratejik plan ve hedeflerini gözden geçirerek günceller.

Hazırlanma Tarihi: 2 Nisan 2001

Revizyon Tarihi: 12 Nisan 2001

Sayfa: 1

DEĞİŞİM YÖNETİMİ <i>X A.Ş.'in hedeflerine ulaşabilmesi için değişime öncülük eder, değişimi etkili bir şekilde yöneterek çalışanlar tarafından sahiplenilmesini ve hayata geçirilmesini sağlar.</i>		
İLK SEVİYE	İKİNCİ SEVİYE	ÜÇÜNCÜ SEVİYE
<ul style="list-style-type: none"> X A.Ş.'in rekabet avantajını arttırmaya yönelik değişim çabalarına aktif olarak katılır ve yeni uygulamaların devreye alınmasında rol alır. Değişim faaliyetlerini sahiplenerek ve X A.Ş. içerisinde değişime öncülük ederek diğerlerine örnek olur. Değişimin getirdiği yeni uygulamalara hızla adapte olur ve bunların uygulanması için ekibini yönlendirir. Çalışanlarının değişimden duydukları kaygıları dinler, onlar ve değişimin nedenlerini açık ve net olarak aktarır. 	<ul style="list-style-type: none"> X A.Ş.'e ve çalışanlara yüksek katkısı ve getirisini olan, farklılık yaratacak değişimlerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlar. Bir değişimin tasarlanması ve uygulamaya alınması sürecine, değişimden etkilenecek herkesi dahil ederek üstlenecekleri yeni rol ve faaliyetleri onlarla birlikte belirler ve gerçekleştirmeleri için destek olur. Çalışanlarına değişimin nedenlerini ve getireceği yararları açıklayarak değişime direnci azaltır. 	<ul style="list-style-type: none"> X A.Ş.'in vizyonuna ulaşılması için kritik değişim ihtiyaçlarını belirler ve bu yönde gerekli değişimin yaratılmasını sağlar. Değişimin yaratacağı muhtemel etkileri göz önüne alan önlem planları geliştirir. Bireylerin ve organizasyonun değişime karşı direncini en az seviyeye indirecek ve değişime uyumu sağlayacak iletişim planları geliştirir. X A.Ş.'de uygulamaya alınacak değişimleri destekleyen süreç ve yapıların kurulmasını sağlar.

Hazırlanma Tarihi: 2 Nisan 2001

Revizyon Tarihi: 12 Nisan 2001

Sayfa: 2

İLİŞKİ YÖNETİMİ <i>X A.Ş. içinde ve dışında etkili ilişkiler geliştirir, açık ve dürüst davranarak ve etkili iletişim becerileri sergileyerek karşındakileri ikna eder.</i>		
İLK SEVİYE	İKİNCİ SEVİYE	ÜÇÜNCÜ SEVİYE
<ul style="list-style-type: none"> • Karşındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinler. • Vermek istediği mesajı açık ve etki yaratacak şekilde aktarır ve iletmek istediği mesajın doğru algıladığından emin olmak için teyit alır. • X A.Ş. içinde ve dışında güvene dayalı, yapıcı ve açık ilişkiler geliştirerek çalışanlara örnek olur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilginin doğru noktalara ulaştırılması için yatay ve dikey iletişim kanallarının etkili olarak kullanılmasını sağlar. • Karşındakinin kaygı ve düşüncelerini, sözel ve sözel olmayan ifadelerini değerlendirerek uygun tutum ve davranış geliştirir. (empati) • Diğerlerinin kaygı ve itirazlarını belirler, çözümleri onların (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, üst yönetim) ihtiyaçlarını ve organizasyonun yararını göz önünde bulundurarak şekillendirir. • Sektörde etkili olan kişiler ile bağlantılarını X A.Ş.'e fayda sağlayacak şekilde kullanır ve geliştirir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlar ve birimler arasında yatay ve dikey iletişimi kolaylaştırıcı, etkin bilgi paylaşımının güçlenmesine yardımcı olacak sistemlerin kurulmasına ve kullanılmasına öncülük eder. • X A.Ş. menfaatleri doğrultusunda organizasyon dışında X A.Ş.'i etkili bir şekilde temsil ederek ve üst düzeyde ilişkiler geliştirerek şirkete duyulan güveni ve bağlılığı artırır. • X A.Ş. çıkarlarını koruyacak yaklaşımları etkili ikna yöntemleri kullanarak üçüncü kişi veya kurumlara benimsetir. • Müşteriye sunulan çözümün kapsamını ve etkinliğini geliştirmek için önemli tedarikçiler ve müşteriler ile stratejik işbirlikleri kurar ve geliştirir.

Hazırlanma Tarihi: 2 Nisan 2001

Revizyon Tarihi: 12 Nisan 2001

Sayfa: 3

PLANLAMA VE KOORDİNASYON <i>X A.Ş.'in hedeflerine ulaşması için kısa ve uzun dönemli planlama yapar ve hayata geçirir.</i>		
İLK SEVİYE	İKİNCİ SEVİYE	ÜÇÜNCÜ SEVİYE
<ul style="list-style-type: none"> Plan yaparken sistematik olarak geçerliliği olan bilgileri toplar ve analiz eder. Müşteri ihtiyaçlarını, X A.Ş. bünyesindeki mevcut projelerde entegrasyonu dikkate alarak zamanın ve kaynakların en verimli şekilde kullanıldığı bütçe ve planlama yapar. Eş zamanlı yürüyen veya birbirinin önüne geçen işleri zaman kısıtlarını, müşterileri ve şirket ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak önem ve aciliyetlerine göre önceliklendirir. Planların uygulanmasını yakından izler, planlanan- gerçekleşen karşılaştırmasını yaparak sapmaları engeller, oluştuğunda gerekli önlemleri alır. 	<ul style="list-style-type: none"> İş hedeflerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları temin eder ve bu kaynakların en verimli şekilde kullanılmalarını sağlar. İşlerin zamanında ve istenen kalitede tamamlanması için performans göstergeleri tanımlar, düzenli olarak izler. Hedefe ulaşmada potansiyel problemleri ve riskleri önceden tahmin eder ve ortaya çıkmalarını engellemek için önlem planları oluşturur. Sistemik planlama altyapısının kurulmasını ve işlemlerini sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Stratejilerin faaliyetlere dönüştürülmesi için organizasyonun ihtiyaç duyduğu kaynakları belirler, temin eder ve en verimli şekilde kullanılmalarını sağlar. Kısıtlı kaynakları X A.Ş.'e optimum yararını sağlayacak şekilde dağıtır ve yönetir. Kısa ve uzun vadeli finansal ve iş göstergelerini gerçekleştirmek amacıyla organizasyonel faaliyetlerde yön birliği sağlar.

Hazırlanma Tarihi: 2 Nisan 2001

Revizyon Tarihi: 12 Nisan 2001

Sayfa: 4

KARAR ALMA <i>X A.Ş. 'in değerleri doğrultusunda vizyon ve stratejilerini destekleyen etkin kararlar alır.</i>		
İLK SEVİYE	İKİNCİ SEVİYE	ÜÇÜNCÜ SEVİYE
<ul style="list-style-type: none"> Doğru bilgileri, ölçüt göstergeleri kullanarak risk, kazanç, maliyet açısından değerlendirir ve alternatiflerden en uygun olanını seçerek zamanında ve etkili karar alır. Kararlarını ilgili kişi ve birimlerin katılımını sağlayarak ve yaratacağı etkileri hesaplayarak verir. Aldığı kararların sonuçlarını izler ve değerlendirir, istenmeyen sonuçların oluşması durumunda soğukkanlı davranarak en kısa sürede optimum kaynakla düzeltici önlemleri alır. 	<ul style="list-style-type: none"> Teknik ve finansal verileri, çevresel faktörleri ve X A.Ş.'in bütününe göz önünde bulundurarak yorumlar ve en yüksek yararı sağlayacak kararları alır. Yeterli verinin olmadığı, karmaşık ve gelişkil alternatiflerin bulunduğu koşullarda, ilgili tarafların önemli noktalar ve olası faaliyetler hakkında fikrini alarak kararlar alır. Ürettiği çözümlerin ve aldığı kararların yaratabileceği kısa ve uzun dönemli etkileri öngörür (risk, kazanç, maliyet). Aldığı kararlara yönelik bir iletişim ve faaliyet planı geliştirerek kararlarının uygulanmasını sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Karmaşık ve istikrarsız ekonomik, sosyal, çevresel ve politik koşullarda oluşabilecek riskleri öngörerek doğru ve hızlı kararlar alır. Kararlarını, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve X A.Ş. üzerindeki uzun dönemli ve stratejik etkileri hesaplayarak verir. Şirket içerisinde hızlı ve doğru kararlar alınabilmesi için yetkilerini kontrollü olarak delege eder. X A.Ş.'in taşıdığı riskleri tüm yönleriyle doğru olarak değerlendirir ve sürekli izleyerek yönetir.

Hazırlanma Tarihi: 2 Nisan 2001

Revizyon Tarihi: 12 Nisan 2001

Sayfa: 5

PERFORMANS GELİŞTİRME

Çalışanlar X A.Ş.'in ve takımların ortak amaçları doğrultusunda yönlendirilir, performanslarını artırıcı yaklaşımları tutarlı bir şekilde uygular ve en üst düzeyde yetkilendirildikleri bir ortam yaratır.

İLK SEVİYE	İKİNCİ SEVİYE	ÜÇÜNCÜ SEVİYE
<ul style="list-style-type: none">Takımın üyelerinin seçiminde yetkinlik standartlarını kullanarak kişileri yeteneklerine en uygun görevlere yerleştirir.Takım değerlerini (paylaşım, destek olma, birbirinin yerine geçme, iletişim) elemanlarıyla oluşturur, tüm davranışlarında bu değerlere olan bağlılığını sergiler.Takım / birey hedeflerini çalışanlarıyla karşılıklı olarak belirleyerek başarmaları için yetkilendirir.Çalışanlarının gelişim gereksinimlerini saptar ve bu doğrultuda çalışanlara gelişim fırsatları (eğitim, rotasyon vb.) yaratır.Performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanlara sürekli olarak zamanında ve objektif geribildirimlerde bulunur, gerektiğinde gelişim fırsatları (eğitim, rotasyon) yaratır.Çalışanların başarılarını ve katkılarını zamanında takdir eder ve ödüllendirir.	<ul style="list-style-type: none">X A.Ş.'in gelecekteki ihtiyacı olabilecek yetkinlikleri öngörerek çalışanların bu yönde gelişmelerini sağlamak için fırsat yaratır, yönetim kademelerini yönlendirir.Takım içerisinde iletişim kanallarını açık tutarak yaratıcı fikirlerin ortaya atılmasını ve en iyi şekilde yararlanılmasını sağlar.Takımların performans gelişimlerine destek olan uygulamaların (örneğin: hedef koyma, rehberlik, geribildirim, değerlendirme vb.) X A.Ş. içerisinde paylaşımını ve sürekliliğini sağlar.Organizasyondaki en iyi takım çalışması yöntemlerini belirler ve paylaşıır.Çalışanların X A.Ş. kültürüne ve başarılarına katkıları doğrultusunda sürekli olarak zamanında takdir edildiği ve ödüllendirildiği bir takım kültürünün yaygınlaşmasını sağlar.Bireylerin ve takımların ihtiyaçlarına göre uygun liderlik tarzlarını kullanır (örneğin yerine göre direktif verir, rehberlik eder, işbirliği yapar ya da delege eder).	<ul style="list-style-type: none">Hedef koyma, rehberlik ve yönlendirme, değerlendirme ve geribildirimde bulunma gibi performans yönetimi ilke ve uygulamalarla öncülük ederek sürekli uygulamalarını sağlar.Formal ve informal ilişkiler ile takımlar arasında işbirliğine öncülük eder.Fonksiyonlar arası takım çalışmasını teşvik etmek ve kurumsallaştırmak için gerekli organizasyonel değişiklikleri planlar ve hayata geçirir.X A.Ş.'in kilit görevlerini belirler, bu pozisyonlara gelmesi muhtemel yüksek potansiyele sahip, kendini geliştirmeye istekli çalışanların deneyimlerini artırıcı faaliyetleri destekler.

Hazırlanma Tarihi: 2 Nisan 2001

Revizyon Tarihi: 12 Nisan 2001

Sayfa: 6

3.1.2.5.2. Anketlerin Doldurulma Şekli

Anketler klasik kağıt-kalem anketleri şeklinde olmayıp bilgisayar tabanlıdır ve web üzerinden doldurulmaktadır. Anketlerin bilgisayar kullanılarak doldurulmasının ana amacı gizliliğin temin edilmesidir. Her çalışanın bir “Kullanıcı Adı” ve “Şifresi” vardır. Değerlendirme sayfalarına girebilmek için çalışanların kendi kullanıcı adlarını ve şifrelerini sayfaya yazmaları gerekmektedir. Böylelikle bir çalışanın değerlendirme sayfalarına başkalarının erişimi engellenmektedir.

Kullanıcı adı ve şifre yazıldıktan sonra açılan sayfada çalışanın değerlendireceği diğer kişilerin isimleri bulunmaktadır. Bu isimlerden herhangi birinin üstüne gelip tıkladığında tıklanan kişinin değerlendirme sayfası açılmaktadır. Değerlendirme sayfası da çalışana göre değişmektedir. Yani değerlendirilen 1. Seviyeden bir çalışansa farklı yetkinliklerin bulunduğu değerlendirme anketi, 2. Seviyeden çalışansa farklı yetkinliklerin bulunduğu bir değerlendirme anketi doldurulmaktadır.

Bir çalışan için kendisi de dahil 8 kişinin değerlendirme yapması gerekmektedir. Doldurulacak anketler ve geribesleme raporları düşünüldüğünde ve X. A.Ş.’de 300’den fazla çalışan olduğu göz önüne alındığında değerlendirme işleminin bilgisayar üzerinden yapılması, şirketin değerlendirmelerin klasik şekilde yapılmasında oluşacak kağıt masrafını da oldukça azaltmaktadır. Ayrıca bilgisayarların kullanımı sayesinde değerlendirme süreleri kısalmakta bu da değerlendirme için gereken toplam zamanı azaltmaktadır. Anketlerin toplanmaları, analiz edilmeleri ve çalışanlara sonuçların bildirimleri de bu sistem sayesinde oldukça kısa sürmektedir.

Anketlerin doldurulması için tüm çalışanlara belli bir süre verilmekte ve anketler herkes tarafından aynı zamanda tamamlanmaktadır. Bu süre içinde anketlerin çalışanlarca doldurulup doldurulmadıkları izlenmekte ve doldurmayanlar uyarılarak tamamlamaları istenmektedir. X. A.Ş.’nin teknolojik çözümler üreten bir şirket olması da anketlerin bilgisayarlar üzerinden doldurulmasını kolaylaştırmaktadır.

3.1.2.6. Anketlerin Analizleri ve Geribildirimleri

Anketlerin analizleri ve geribildirimleri çalışılan yönetim ve danışmanlık firması tarafından şu şekilde yapılmaktadır:

Kişisel Geribildirim Raporları: Tüm katılımcılar için kendileri ile ilgili toplanan geribildirimlerin yer aldığı detaylı birer kişiye özel rapor hazırlanmakta ve doğrudan kendilerine gönderilmektedir.

Kişisel Geribildirim Özetleri: Her katılımcının “en güçlü beş yönü”nü ve “en zayıf beş yönü”nü içeren bir özet rapor hazırlanarak, katılımcının yöneticisine ve İnsan Kaynakları Birimi’ne iletilmektedir. Bu rapor, yöneticilerin ve çalışanların eğitim ve gelişim planlamasında kullanılmaktadır.

Genel Sonuç Raporu: Tüm katılımcılar ile ilgili verilerin konsolide sonuçlarının yer aldığı kişisel bilgileri içermeyen bir genel sonuç raporu hazırlanmakta ve üst yönetime bir sunuş ile aktarılmaktadır.

3.1.2.7. Çalışanlara Geribildirim Raporlarının İletimi

Anketlerin doldurulmasında olduğu gibi geribildirim raporlarının çalışanlara dağıtılması da bilgisayar üzerinden olmaktadır. Raporlarını kağıtlardan incelemek isteyenlere bilgisayardan çıktı alabilmeleri sağlanmaktadır. Çalışanlara 1.Genel Değerlendirme 2.Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar 3.Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar - Kendi Puanları Bazında 4.Özet Veri Tablosu adlarında 4 ayrı rapor yollanmaktadır:

Genel Değerlendirme raporunda her bir yetkinlikteki performansların gösterildiği grafik yer almaktadır. Çalışan haricindeki tüm değerlendiricilerin puanlarının ortalamaları ile çalışanın kendisine verdiği puanlar grafikte gösterilmektedir. Her bir yetkinlik için farklı değerlendirme gruplarının vermiş olduğu puanların ortalamaları ve çalışanın kendisine vermiş olduğu puanlar da bu raporda bulunmaktadır.

Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar raporunda çalışanın geliştirmeye açık beş yönü ve başarısına katkıda bulunan beş güçlü yönü gösterilmektedir. Bu davranışlar çalışanın kendi puanlaması dışında ona verilen puanların ortalamaları alınarak belirlenmiştir. Ortalamalar arasında en yüksek olanlar beş güçlü alanı, en düşük olanlar ise beş geliştirmeye açık alanı temsil etmektedir. Raporda ayrıca çalışanın haricindeki değerlendiricilerin ortalamaları sonucu ortaya çıkan 5 güçlü ve 5 geliştirmeye açık alanda çalışanın kendisine verdiği puanlar da bulunmaktadır.

Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar - Kendi Puanları Bazında raporunda çalışanın kendi değerlendirmesi sonucunda geliştirmeye açık beş yönü ve başarısına katkıda bulunan beş güçlü yönü gösterilmektedir. Çalışanın kendisine verdiği puanlardan en yüksek olanlar beş güçlü alanı, en düşük puanlar da beş geliştirmeye açık alanı temsil etmektedir. Raporda ayrıca çalışanın kendi değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan 5 güçlü ve 5 geliştirmeye açık alanda çalışan haricinde değerlendirme yapanların puanlarının ortalamaları da bulunmaktadır.

Özet Veri Tablosu raporu her bir davranış için verilen performans cevaplarının frekansının ve tüm değerlendirici grup ortalamalarının yer aldığı bir tablodan oluşmaktadır. Tabloda ayrıca çalışanın kendi değerlendirmesi ve diğerleriyle kendi değerlendirmesi arasındaki puan farkları da bulunmaktadır.

Çalışanlara raporları daha iyi anlayabilmeleri ve daha iyi analiz edebilmeleri için raporlarla birlikte kılavuz yollanmaktadır. Kılavuzlar **Şekil 3.2.**'de gösterilmektedir.

Genel Değerlendirme Raporu **Şekil 3.3.**'de gösterilmektedir.

Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar Raporu **Şekil 3.4.**'de gösterilmektedir.

Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar - Kendi Puanları Bazında Raporu **Şekil 3.5.**'de gösterilmektedir.

Özet Veri Tablosu Raporu **Şekil 3.6.**'da gösterilmektedir.

1 Genel Değerlendirme

Bu bölümde, her bir yetkinlikteki performansınızın gösterildiği grafik yer almaktadır.

Değerlendirilen yetkinlikler en solda listelenmiştir. Daha sonra, her bir yetkinlik için farklı değerlendirme gruplarının vermiş olduğu puanların ortalamaları yer almaktadır. "Diğer", sizin dışınızda değerlendirmeye katılan herkesin verdiği puanların ortalamasını temsil etmektedir.

- Üstteki çubuk, o yetkinlik için kendinize verdiğiniz puanı,
- Altta çubuk ise diğer tüm değerlendiricilerin vermiş oldukları puanları göstermektedir.

Bu rapor genel eğilimleri ortaya koymaktadır. Burada kendinize verdiğiniz cevaplarla diğer kişilerin sizin için verdikleri cevaplar arasındaki büyük farklılıkları belirleyin:

- Değerlerin yüksek olduğu ve sizin ve diğer değerlendiricilerin verdiği puanlar arasındaki farkın düşük olduğu yetkinlikleri belirleyin. Bunlar sizin güçlü yanlarınızı temsil etmektedirler.
- Diğer değerlendiricilerin verdiği puanların sizinkilerden daha düşük olduğu yetkinlikleri belirleyin. Bu alanlarda siz, kendi performansınızı olduğundan daha iyi sanıyor olabilirsiniz.
- Diğer değerlendiricilerin verdiği puanların sizinkilerden daha yüksek olduğu yetkinlikleri belirleyin. Bu alanlarda siz, kendi performansınızı olduğundan daha kötü sanıyor ya da kendinize bu alanlarda yeterince güvenmiyor olabilirsiniz.

Bu rapor genel eğilimleri çabuk bir şekilde algılamaya yardımcı olmakla birlikte, Güçlü ve Gelişmeye Açık Alanlar raporunda sunulan güçlü ve geliştirmeye açık beş alan, hangi spesifik davranışları değiştirmeniz/geliştirmeniz ve hangilerinden daha etkili bir şekilde yararlanmanız gerektiğini anlamanıza katkıda bulunacağı için daha önemlidir.

2 Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar

Bu bölümde, sizin daha etkili ve başarılı olmanızı engelleyen, geliştirmeye açık beş yönünüz ve başarınıza katkıda bulunan beş güçlü yönünüz sunulmaktadır. Bu davranışlar, sizin dışınızda değerlendirme yapan herkesin verdiği puanların ortalaması alınarak belirlenmiştir. Bu ortalamalar arasından en yüksek olanları beş güçlü alanı, en düşük olanları ise beş geliştirmeye açık alanı temsil etmektedir.

Yanlarında " * " olan puanlar, 'Diğer' ile 'Kendi' puanları arasındaki farkın en az 1.0 olduğu durumları ifade etmektedir. Bu iki puan arasındaki fark her iki yönde de olabilir, diğerlerinin sizin için verdiği puan kendiniz için verdiğiniz puandan 1.0 fazla olabileceği gibi 1.0 az da olabilir.

Bazen sunulan sonuçlar arasında bir eğilim bulunabilir. Örneğin, geliştirmeye açık davranışlarınızın çoğu belirli bir yetkinlikte yoğunlaşıyorsa, gelişim planınızı yaparken bu durumu göz önünde bulundurun.

Şekil 3.2. Performans Değerlendirme Raporları Kılavuzu (Sayfa 1)

3 Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar

Kendi Puanları Bazında

Bu bölümde, sizin daha etkili ve başarılı olmanızı engellediğini düşündüğünüz geliştirmeye açık beş yönünüz ve başarıya katkıda bulunduğunu düşündüğünüz beş güçlü yönünüz sunulmaktadır. Bu davranışlar, sizin kendinize verdiğiniz puanlar dikkate alınarak belirlenmiştir. Kendinize verdiğiniz puanlardan en yüksek olanları beş güçlü alanı, en düşük olanları ise beş geliştirmeye açık alanı temsil etmektedir.

Her davranışın karşısında, 'Kendi' puanların yanısıra o davranış için sizin dışınızda değerlendirme yapan herkesin verdiği puanların ortalaması da yer almaktadır. Yanlarında " * " olan puanlar, 'Diğer' ile 'Kendi' puanları arasındaki farkın en az 1.0 olduğu durumları ifade etmektedir.

4 Özet Veri Tablosu

Bu bölüm, her bir davranış için verilen performans cevaplarının frekansının ve tüm değerlendirici grup ortalamalarının yer aldığı bir tablodan oluşmaktadır. Tablonun solunda tüm davranışsal göstergeler sıralanmıştır.

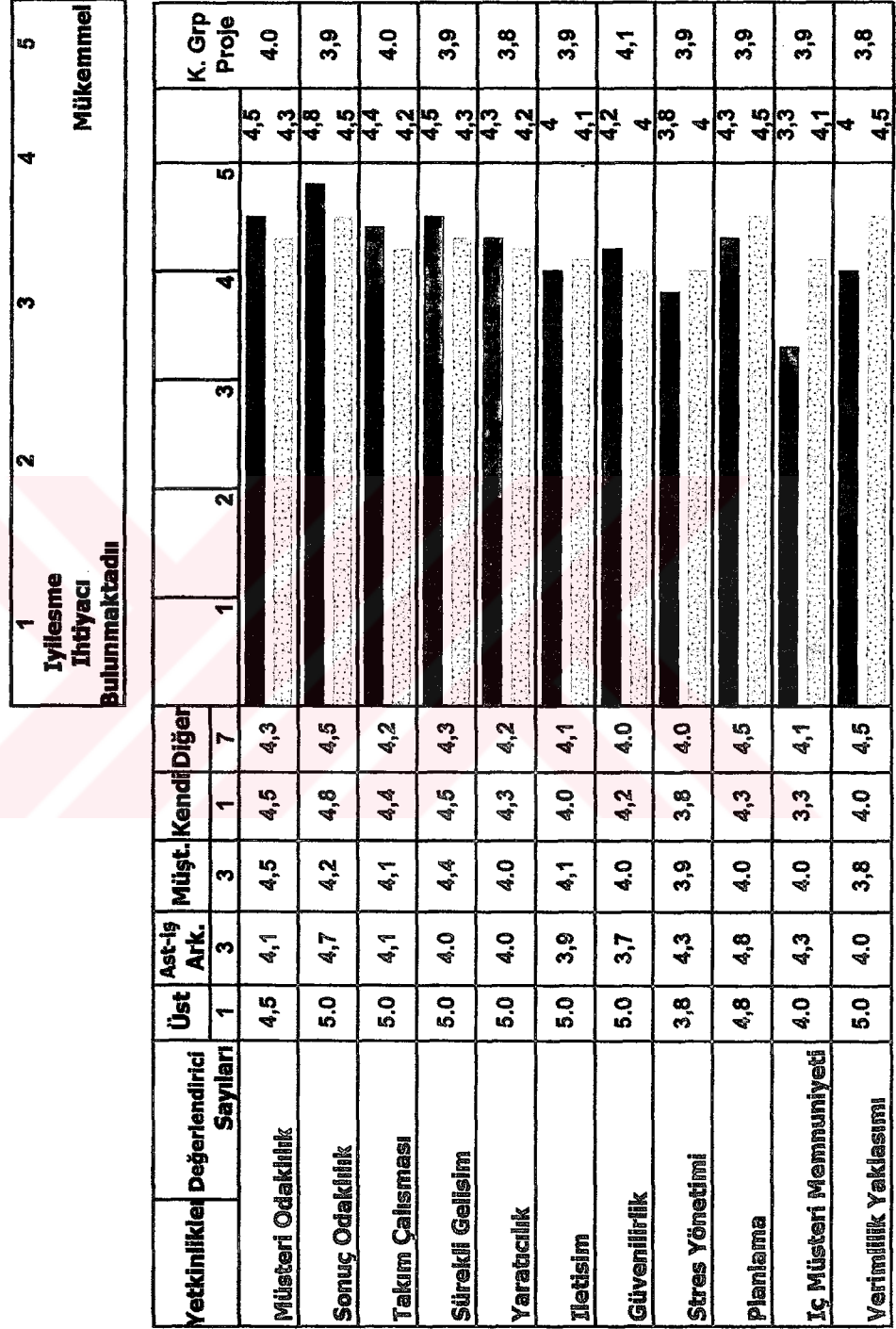
Frekans başlığı altında, her bir davranışın değerlendirmesinde her cevabın kaç kişi tarafından verildiği sunulmaktadır. Sizin verdiğiniz cevaplar bu gösterime dahil değildir. Frekans değerleri, puanlarınızın nerede yoğunlaştığını belirleyebilmenize yardımcı olacaktır.

Performans değerleri, her değerlendirme grubunun tüm davranışlar için verdikleri cevapların ortalamalarını yansıtmaktadır. "Diğer" sütunundaki değerler sizin dışınızda değerlendirmeye katılan herkesin verdiği puanların ortalamasını temsil etmektedir. Tüm değerlendirici gruplarının altında, kaç kişinin sizi değerlendirdiği parantez içerisinde belirtilmektedir.

"Fark" sütunu ise diğerlerinin sizinle ilgili vermiş oldukları puanlarla ("Diğer"), kendinize vermiş olduğunuz puanlar ("Kendi") arasındaki farkı yansıtmaktadır. Artı değerler sizin kendinize diğerlerinden daha yüksek puan verdiğiniz durumları, eksi değerler ise sizin kendinize diğerlerinden daha düşük puan verdiğiniz durumları göstermektedir. "Karş. Grup" (karşılaştırma grubu), kendinizi karşılaştırabileceğiniz bir grubun aldığı ortalama puanları temsil etmektedir.

Şekil 3.2. Performans Değerlendirme Raporları Kılavuzu (Sayfa 2)

Raporlar / Genel Değerlendirme



Şekil 3.3. Genel Değerlendirme Raporu

Raporlar / Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar

Ölçek

1	2	3	4	5
İyileşme İhtiyacı Bulunmaktadır				Mükemmel

Güçlü Alanlar	Diğer	Kendi
Sonuç Odaklılık	4.5	4.8
Planlama	4.5	4.3
Verimlilik Yaklaşımı	4.5	4.0
Müşteri Odaklılık	4.3	4.5
Süreklili Gelişim	4.3	4.5
Geliştirmeye Açık Alanlar		
Güvenilirlik	4.0	4.2
Stres Yönetimi	4.0	3.8
İletişim	4.1	4.0
İç Müşteri Memnuniyeti	4.1	3.3
Takım Çalışması		4.4
Yaratıcılık	4.2	4.3

Şekil 3.4. Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar Raporu

Raporlar / Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar Kendi Puanları Bazında

Ölçek

1	2	3	4	5
İyileşme İhtiyacı Bulunmaktadır				Mükemmel

Güçlü Alanlar	Kendi	Diğer
Sonuç Odaklılık	4.8	4.5
Müşteri Odaklılık	4.5	4.3
Sürekli Gelişim	4.5	4.3
Takım Çalışması	4.4	4.2
Yaratıcılık	4.3	4.2
Planlama		4.5
Geliştirmeye Açık Alanlar		
İç Müşteri Memnuniyeti	3.3	4.1
Stres Yönetimi	3.8	4.0
İletişim	4.0	4.1
Verimlilik Yaklaşımı	4.0	4.5
Güvenilirlik	4.2	4.0

Şekil 3.5. Güçlü ve Geliştirmeye Açık Alanlar - Kendi Puanları Bazında Raporu

Raporlar – Özet Veri Tablosu

Ölçek

1	2	3	4	5
İyileşme İhtiyacı				Mükemmel
Bulunmaktadır				

Yetkinlikler/ Davranışsal Göstergeler	Frekans					Performans					Karşılaştırma Grubu	
	GD	1	2	3	4	5	Üst (1)	Ast-İş Ark. (3)	Müşteri (3)	Kendi (1)		Diğer
Müşteri Odaklılık							4.5	4.1	4.5	4.5	4.3	0.2
Çalışmalarının her aşamasında kendini müşterinin yerine koyarak müşterinin gerçek beklenti ve ihtiyaçlarını doğru olarak tanımlar.	1				4	2	4.0	4.3	4.5	4.0	4.3	-0.3
Müşteri istek ve ihtiyaçlarını müşteri memnuniyeti yaratarak sağlar, doğru, güvenilir çözüm ve hizmetler sunar.	1		1	4	1		4.0	3.7	4.5	5.0	4.0	1.0
Fırsatları hem müşteri için en fazla faydayı sağlayacak şekilde değerlendirir.	1				4	2	5.0	4.0	4.5	5.0	4.3	0.7
Her zaman müşterinin yanında olduğunu hissettirerek müşteri problemlerinin çözülmesinde zamanında ve gönüllü sorumluluk alır.	1				3	3	5.0	4.3	4.5	4.0	4.5	-0.5
Sonuç Odaklılık							5.0	4.7	4.2	4.8	4.5	0.3
Hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek sorunları öngörür ve doğru planlama yapar.			1		2	4	5.0	4.3	4.0	4.0	4.3	-0.3
Sorunlar karşısında olumlu yaklaşımlar geliştirir ve sorumluluk alır, zamanında uygun çözümler üretir.			1	1		5	5.0	4.3	4.0	5.0	4.3	0.7
İs adımlarını ısrarlı ve plan dahilinde takip eder ve engelleri ortadan kaldırarak sonuca zamanında ulaşır.				1		6	5.0	5.0	4.3	5.0	4.7	0.3
Üstlendiği görevleri sonuçlandırmak için gerekli kaynakları doğru olarak			1			6	5.0	5.0	4.3	5.0	4.7	0.3

Şekil 3.6. Özet Veri Tablosu Raporu (Sayfa 1)

belirler ve harekete geçer / geçirir.										
Takım Çalışması					5.0	4.1	4.1	4.4	4.2	0.2
Takım içinde verilen görev ve sorumlulukları istenen zaman ve kalitede yerine getirir.	1	1	5	5.0	4.7	4.3	5.0	4.6	0.4	
Bilgi ve deneyimlerini takım arkadaşları ve diğer takımlar ile paylaşır.	2	1	4	5.0	3.7	4.0	5.0	4.0	1.0	
Takım içinde görüşlerini bildirerek ve sorumluluk olarak takım arkadaşlarına destek olur.	1	1	5	5.0	4.7	4.0	4.0	4.4	-0.4	
Takımdaki değişik özelliklere sahip kişilerle işbirliği ve dayanışma içinde ortak bir hedefe doğru çalışır.	1	1	1	4	5.0	4.0	4.0	4.0	4.1	-0.1
Takım başarısını ön planda tutarak bireysel başarılarını takımın motivasyonunu artırıcı şekilde paylaşır.	2	1	4	5.0	3.7	4.0	4.0	4.0	0.0	
Sürekli Gelişim					5.0	4.0	4.4	4.5	4.3	0.2
Kişisel ve mesleki gelişimini destekleyecek farklı bilgi/ gelişim kaynaklarını araştırır ve etkin olarak yararlanır.	2	1	2	2	5.0	4.0	4.0	5.0	4.2	0.8
Müşteri, yönetici ve çalışma arkadaşlarından sürekli geribildirim olarak iyileştirmeye açık alanlarını belirler ve geliştirir.	2	1	2	2	5.0	3.7	5.0	4.0	4.2	-0.2
Kendisini, mevcut işinin ve hedeflediği işin gerektirdiği yetkinlikler açısından değerlendirir; olumlu ve olumsuz deneyimlerinden çıkardığı dersleri kişisel performansını geliştirmek ve katkı sağlamak için kullanır.	2	1	2	2	5.0	4.0	4.0	4.0	4.2	-0.2
Değerlerini sahiplenen ve bunları davranışa döken çalışanları örnek alır.	1	1	1	4	5.0	4.3	4.5	5.0	4.5	0.5
Yaratıcılık					5.0	4.0	4.0	4.3	4.2	0.1
Kendisinin ve takımının daha etkili ve verimli çalışmasını sağlayacak yeni fikir ve yöntemler geliştirir.	2		3	2	5.0	4.3	4.0	4.0	4.4	-0.4
Karşılaştığı sorunlara farklı açılardan yaklaşır ve hazır çözümlerin dışına çıkarak yeni yaklaşımlar geliştirir ve geliştirilmesine zemin hazırlar.	2	2	1	2	5.0	3.7	4.0	4.0	4.0	0.0
Değişen iş koşullarına süratle uyum sağlar, daha yüksek yarar sağlayacak yeni iş yapma biçimleri arar ve hayata geçirir.	2		3	2	5.0	4.3	4.0	5.0	4.4	0.6
Mevcut kısıtları ortadan kaldıracak ve geleceğe yönelik farklılık yaratacak öneriler geliştirir.	2	1	3	1	5.0	3.7	4.0	4.0	4.0	0.0
İletişim					5.0	3.9	4.1	4.0	4.1	-0.1
Karşısındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak etkin dinler.	3	1	3	5.0	3.7	4.0	3.0	4.0	4.0	-1.0
Bilgi ve düşüncelerini anlaşılabilir ve açık bir	1	4	2	5.0	4.0	3.7	4.0	4.0	4.0	0.0

Şekil 3.6. Özet Veri Tablosu Raporu (Sayfa 2)

şekilde ifade ederek karşısındakileri ikna eder.											
Vermek istediği mesajın doğru algılandığından emin olmak için karşı taraftan teyit alır.	1	3	3	5.0	4.0	4.3	4.0	4.3	4.3	-0.3	
İç ve dış müşterilere yapıcı, alçakgönüllü ve karşılıklı yarar sağlamayı hedefleyen bir tutum sergileyerek onlarla dostane ve uyumlu ilişkiler başlatır; geliştirerek sürdürür.	2	3	2	5.0	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	0.0	
Önemli ve gerekli bilgileri, hızlı ve doğru bir şekilde, iç ve dış müşterilere iletir.	2		5	5.0	4.3	4.3	5.0	4.4	4.4	0.6	
Güvenilirlik				5.0	3.7	4.0	4.2	4.0	4.0	0.2	
Tüm ilişkilerinde dürüst adil ve açık davranır.	1	2	1	3	5.0	3.3	4.0	4.0	3.9	0.1	
Sözleri ve düşünceleri ile tutarlı davranışlar sergiler.	3	1	3	5.0	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	0.0	
Verdiği sözleri zamanında ve eksiksiz yerine getirir.	1	1	1	4	5.0	4.0	4.0	5.0	4.1	0.9	
Sorunları yargıya varamadan, dürüst bir şekilde ortaya koyar.	3	1	3	5.0	3.7	4.0	4.0	4.0	4.0	0.0	
Kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadede yarar sağlayacak çözümleri benimser.	2	2	3	5.0	4.0	4.0	4.0	4.1	4.1	-0.1	
Stres Yönetimi				3.8	4.3	3.9	3.8	4.0	4.0	-0.2	
Acil durumlarda üstlendiği görevleri sakin bir şekilde, paniğe kapılmadan zaman sınırını da göz önünde bulundurarak yerine getirir.	1	1	2	3	4.0	4.3	3.7	3.0	4.0	-1.0	
Şirketin ürün ve hizmetleriyle ilgili müşteriler tarafından yöneltilen eleştirileri soğukkanlılıkla karşılar, müşteriye karşı olumlu tutumunu devam ettirir.	1		4	2	4.0	4.3	3.7	4.0	4.0	0.0	
Farklı özelliklere sahip kişilerle stresli bir ortamda uyumlu bir şekilde çalışır.	3	3	1	4.0	3.3	4.0	3.0	3.7	3.7	-0.7	
Basarsız bir girişim veya hata yaptığı durumlarda tüm enerjisini ve dikkatini durumu düzeltmek için çalışmaya yöneltir.	2	3	2	3.0	4.3	4.0	4.0	4.0	4.0	0.0	
Asırı yoğun iş dönemlerinde hangi işi kime devredebileceğini bilir, elemanlarının hatalarına karşı çözümleyici bir tavır sergileyerek ekibinin stres seviyesini azaltır.	1	2	4	4.0	5.0	4.0	5.0	4.4	4.4	0.6	
Planlama				4.8	4.8	4.0	4.3	4.5	4.5	-0.2	
Günlük faaliyet planını yapar, değişen koşullar doğrultusunda iş adımlarını gözden geçirir ve öncelikleri yeniden belirleyerek planlarını revize eder.	1		1	2	3	4.0	4.7	4.0	5.0	4.3	0.7
Planlanan faaliyetleri zamanında, eksiksiz ve hatasız olarak sonuçlandırır.	1		1	1	4	5.0	4.7	4.0	4.0	4.5	-0.5
Es zamanlı (paralel) yapacağı işleri, iç müşterinin ihtiyaçlarını ön planda tutarak ve zaman	1	2	4	5.0	4.7	4.0	4.0	4.4	4.4	-0.4	

Şekil 3.6. Özet Veri Tablosu Raporu (Sayfa 3)

3.1.2.8. Değerlendirme Sonrası Gelişim Toplantıları

Değerlendirme raporları çalışanlara ve yöneticilere dağıtıldıktan sonra çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek sonuçları görüşmektedir. Görüşmelerde çalışanın güçlü yanları ve geliştirmesi gereken yanları ele alınmaktadır. Güçlü olduğu yanlar takdir edilerek bunların devam ettirilmesi istenmektedir. Zayıf yanların ise mevcut puanları ile listelenerek hedeflenen puanlara çıkarılması istenmektedir. Bir sonraki değerlendirme döneminde de ulaşılan sonuçlar tekrar gözden geçirilmektedir. Ayrıca değerlendirme döneminin sonuçları bir önceki yılın sonuçlarıyla karşılaştırılarak nasıl bir değişimin olduğu, geçen yılın hedeflerine ne kadar ulaşıldığı da incelenmektedir. Geliştirilmesi gereken Yetkinlikler/Davranışlar Formu **Şekil 3.7.**' de gösterilmektedir.

Zayıf yanların nasıl iyileştirileceği konusunda çalışanla yöneticisi arasında gelişim planı yapılmaktadır. Bu planda, geliştirilmesi gereken yetkinliklerle/davranışlarla ilgili faaliyetler listelenmektedir. Bir sonraki değerlendirmede de bu faaliyetlerin ne oranda gerçekleştirildikleri incelenmektedir. Gelişim Planı **Şekil 3.8.**'de gösterilmektedir.

Görüşmelerde geribildirim raporları ile aynı zamanda bilgileri kısaca gösteren özet raporlardan yararlanılmaktadır. **Şekil 3.9.**'da 2002 Yılı Kendi ve Diğer Değerlendirici sonuçlarının ve Yıllara Göre Karşılaştırmanın yapıldığı örnek raporlar gösterilmektedir.

3.1.2.9. Sonuçların Organizasyonca Kullanılması

Değerlendirme sonuçları çalışanlarla beraber bireysel bazda ele alınırken aynı zamanda çalışanların seviyeleri bazında toplu sonuçlar da yönetimce dikkate alınmaktadır. X. A.Ş. şirket ortalamasına ve kendine göre puan belirlemiştir. Mevcut değerlendirme için belirlenen en düşük puan 3.9 dur. Bu puanın altında kalan yetkinlikler geliştirilmesi gereken toplu yetkinliklerdir. Ortalamanın altında kalan puanlar değişik renktedir. 2002 yılı “Yönetmelik Yetkinliklerinin” “kendi ve diğer” ile “2001-2002 yılı” karşılaştırmaları “Müdürler” için **Şekil 3.10.**'da, “Direktörler” için **Şekil 3.11.**'de gösterilmektedir.

HEDEFLenen YETKİNLİKLER/ DAVRANIŞLAR				
Önümüzdeki dönemde geliştirilmesi gereken temel, yönetsel, teknik yetkinlikleri veya davranışları belirtiniz. Dönem sonunda hedeflenen ile ulaşılan sonuçları değerlendiriniz.				
YETKİNLİKLER/ DAVRANIŞLAR	Mevcut Seviye (1-5)	Hedeflenen Seviye	ULAŞILAN SONUÇLAR	Ulaşılan Seviye
BİLGİ - BECERİ ENVANTERİ				
* Önümüzdeki dönemde geliştirilmesi gereken bilgi becerileri dikkate alarak hedef belirleyiniz.				
* Teknik gruplarda bilgi ve beceri envanterindeki bilgiler, teknik olmayan gruplar da ise pozisyon gereklilerindeki kriterleri dikkate alınacaktır. & Lütfen bilgi beceri envanteri ideal tablosundan yararlanınız.				
BİLGİ- BECERİ ENVANTERİ	Mevcut Seviye (1-5)	Hedeflenen Seviye (1-5)	ULAŞILAN SONUÇLAR	Ulaşılan Seviye
Çalışanın Görüşleri:				
Değerlendirenin Görüşleri:				

Şekil 3.7. Geliştirilmesi Gereken Yetkinlikler/ Davranışlar Formu

GELİŞİM PLANI

Aşağıdaki bölüme geliştirilmesi gereken yetkinlikler/davranışlar ile ilgili faaliyetleri Gelişim Faaliyet Klavuzunu kullanarak yazınız. Planınızı yüksek etki ve kalıcı başarı elde edecek şekilde oluşturmak için farklı vadelerde(kısa, uzun, orta vadeli gibi) faaliyetler belirleyin. (*) Hemen(1 hafta), Kısa vade(30-60 gün), Orta Vade(6 ay), Uzun vade(6 aydan fazla) gibi.

Değerlendirme sonunda Gelişim Faaliyetleri tamamlanmadı ise nedenlerini belirtiniz.

Faaliyetler	Termin (*)	Tamamlanan Gelişim Faaliyeti
Çalışanın Görüşleri:		
Değerlendirenin Görüşleri:		

Şekil 3.8. Gelişim Planı

2002 SONUÇLARI (KENDİ/DİĞER)

TEMEL YETKİNLİKLER	2002	
	Kendi	Diğer
YARATICILIK	4,1	3,8
SÜREKLİ GELİŞİM	4,1	3,9
İLETİŞİM	4,2	3,9
SONUÇ ODAKLILIK	4,2	3,9
TAKIM ÇALIŞMASI	4,3	4,0
MÜŞTERİ ODAKLILIK	4,3	4,0
GÜVENİLİRLİK	4,5	4,1

2001 -2002 KARŞILAŞTIRMA

TEMEL YETKİNLİKLER	2001	2002
YARATICILIK	3,8	3,8
SÜREKLİ GELİŞİM	3,9	3,9
İLETİŞİM	4,0	3,9
SONUÇ ODAKLILIK	4,0	3,9
TAKIM ÇALIŞMASI	4,0	4,0
MÜŞTERİ ODAKLILIK	4,1	4,0
GÜVENİLİRLİK	4,1	4,1

Şekil 3.9. 2002 Yılı Kendi ve Diğer Değerlendirici Sonuçlarının ve

Yıllara Göre Karşılaştırmanın Yapıldığı Örnek Raporlar

2002 YÖNETSEL YETKİNLİKLERİ-1 SONUÇLARI

MÜDÜRLER	2002	
	Kendi	Diğer
VİZYON VE STRATEJİ GELİŞTİRME	3,9	3,9
PERFORMANS GELİŞTİRME	4,3	3,8
DEĞİŞİM YÖNETİMİ	4,1	3,9
KARAR ALMA	4,2	3,9
PLANLAMA VE KOORDİNASYON	4,1	3,9
İLİŞKİ YÖNETİMİ	4,2	4,0
RİSK YÖNETİMİ	4,1	4,0

2001- 2002 KARŞILAŞTIRMA

MÜDÜRLER	2001	2002
VİZYON VE STRATEJİ GELİŞTİRME	4,1	3,9
PERFORMANS GELİŞTİRME	4,1	3,8
DEĞİŞİM YÖNETİMİ	4,1	3,9
İLİŞKİ YÖNETİMİ	4,2	4,0
KARAR ALMA	4,2	3,9
RİSK YÖNETİMİ	4,2	4,0
PLANLAMA VE KOORDİNASYON	4,2	3,9

Şekil 3.10. 2002 Yılı Yönetmelik Yetkinliklerinin Kendi ve Diğer Arasında ile

2001-2002 Yılı Arasında Karşılaştırma Raporları (Müdürler İçin)

2002 YÖNETSEL YETKİNLİKLERİ-2 SONUÇLARI

	2002	
	Kendi	Diğer
DİREKTÖRLER		
VİZYON VE STRATEJİ GELİŞTİRME	3,8	3,9
PERFORMANS GELİŞTİRME	3,8	3,6
DEĞİŞİM YÖNETİMİ	3,8	3,6
KARAR ALMA	4,1	3,9
PLANLAMA VE KOORDİNASYON	4,1	3,9
İLİŞKİ YÖNETİMİ	3,9	3,9
RİSK YÖNETİMİ	4,1	3,9

2001- 2002 KARŞILAŞTIRMA

DİREKTÖRLER	2001	2002
VİZYON VE STRATEJİ GELİŞTİRME	4,0	3,9
PERFORMANS GELİŞTİRME	3,9	3,6
DEĞİŞİM YÖNETİMİ	4,0	3,6
KARAR ALMA	3,9	3,9
PLANLAMA VE KOORDİNASYON	4,2	3,9
İLİŞKİ YÖNETİMİ	4,1	3,9
RİSK YÖNETİMİ	4,0	3,9

Şekil 3.10. 2002 Yılı Yönetmelik Yetkinliklerinin Kendi ve Diğer Arasında ile

2001-2002 Yılı Arasında Karşılaştırma Raporları (Direktörler İçin)

SONUÇ ve ÖNERİLER

360 derece performans yönetiminin en önemli unsuru 360 derece geribeslemedir. 360 derece geribesleme bir çalışanın performansı hakkında üstlerinden, aynı düzeyde bulunduğu iş arkadaşlarından, astlarından, kendisinden, iç ve dış müşterilerinden bilgi toplayan insan kaynakları yönetiminde çok değerli bir araçtır. Çünkü verilerin birçok seviyeden ve kaynaktan gelmesi çalışanın katkısı, kuvvetli yanları ve gelişim ihtiyaçları hakkında daha objektif ve daha doğru bir görüntü sağlamaktadır.

Çok kaynaktan elde edilen geribeslemeler organizasyonların çoğunda sadece çalışanların gelişimi için kullanılmaktadır. Fakat 360 derece geribesleme yöntemiyle elde edilen verilerin diğer yöntemlerden daha doğru ve geçerli oldukları görüldüğünden 360 derece geribeslemenin performans değerlendirmeleri için kullanılması hızlı bir artış göstermektedir.

Gelişmiş batı ülkelerindeki şirketler 360 derece geribesleme yöntemini kısa sürede benimsemişlerdir. Bu hızlı kabullenmede 360 derece geribeslemenin çalışanların gelişimine yaptığı katkı büyük rol oynamaktadır. Ülkemizde de 360 derece performans değerlendirmelerine artan bir ilgi varken henüz yöntemi uygulayan şirketlerin sayısı çok azdır. Fakat ilerleyen zamanlarda ülkemizde de yöntemin benimseneceğini düşünmekteyiz. 360 derece performans değerlendirmeleri kusursuz olmamakla birlikte yöntemle yaşanan aksaklıkların çoğu kazanılan tecrübelerle birlikte ortadan kaldırılmaktadır. 360 derece geribeslemeyi kullanmak isteyen organizasyonlar şu noktalara dikkat etmelidir;

- 360 derece geribeslemenin sadece çalışanların gelişimi için mi kullanılacağı yoksa performans değerlendirmelerine dahil mi edileceği açıkça belirlenmeli ve bu karar tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çalışanların değerlendirme amaçlarının ve değerlendirme anketlerinin belirlenmesi süreçlerine katılımı da yöntemin çalışanlarca kabul edilirliliğini arttıracaktır.
- Yönteme ilk olarak belli bir departmanda pilot uygulamayla başlanmalıdır.
- Sistem kolay kullanılabilir, anlaşılır ve mantıklı olmalıdır.

- Yöntem ile verilen geribeslemeler işle ilgili olmalıdır.
- Geribesleme araçlarının güvenilir, geçerliliği olan ve istatistiksel metotlardan oluşturulmuş olması gerekmektedir.
- Yöntemde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri değerlendirmelerin gizli yapılması ve değerlendiricilere gizliliğin garanti edilmesidir. Değerlendiricilere bu konuda verilecek güven başarının ana noktalarındandır.
- Değerlendirilenler olumsuz geribeslemeyi kabul etme hakkında, değerlendiriciler merkezi eğilim, hale etkisi ve yumuşaklık hataları gibi ortaya çıkan çeşitli değerlendirme hataları hakkında eğitilmelidirler.
- Birçok yorumcu değerlendirici hatalarını azaltmak için değerlendirme maddelerinin belirli kriterlere dayandırılmasını önermektedir. Değerlendirilen davranışlar organizasyonun vizyonundan ve değerlerinden çıkarılabilir.
- Değerlendirme anketlerinde rakamsal değerlendirmelerin dışında yazılı yorumların da yapılabilmesi sağlanmalıdır.
- Değerlendiriciler geribesleme verecekleri çalışanları doğrudan gözlemlemeye sık fırsatı olan kişiler olmalıdırlar.
- Kaç tane değerlendiricinin seçileceğine minimum ve maksimum limit konmalıdır.
- Birkaç değişik kaynaktan anket sonuçlarını kullanırken, gizlilik korunduğu sürece her gruptan gelen sonuçların çalışanlara ayrı ayrı bildirilmesi daha faydalıdır.
- Değerlendirilenler sadece düşük performans gösterdikleri alanlarda değil, işle ilgili önceliği olan spesifik yerlerde de geribesleme almalıdırlar.
- Değerlendiricilerin gizliliğini bozmadan izlenmesi zor olsa da değerlendiriciler ürettikleri geribeslemenin kalitesinden sorumlu tutulmalıdırlar.
- Değerlendirme sonucu ortaya çıkan verilerin değerlendirilene sunumundan sonra kişisel gelişimi sağlamak için davranışsal değişim teşvik edilmelidir. Kişisel gelişim planları yapılırken hangi amaçların tayin edileceği konusunda ve çalışanların güçlerini ve işlerini zayıf yanlarını geliştirmede en iyi nasıl kullanacaklarını belirten bir eylem planı çizmede değerlendirilenlere yardım edilmelidir.
- Yöntemin etkileri organizasyonel seviyede değerlendirilmeli ve gerekli olduğunda değişiklikler yapılmalıdır.

EKLER

EK. 1 Amaçlara (Hedeflere) Göre Yönetimle İlgili Değerlendirme Formları

EK. 2 Hizmet Sektöründeki Uluslararası Bir Şirkette 180 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KİTAPÇIĞI (Beyaz Yaka)

ÇALIŞANIN;

ADI ve SOYADI

: _____

DEPARTMANI

: _____

GÖREVİ

: _____

YÖNETİCİNİN ADI - SOYADI

: _____

PERFORMANS PLANLAMA TARİHİ :

..... / /

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TARİHİ :

..... / /

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TARİHİ :

..... / /

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TARİHİ :

..... / /

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TARİHİ :

..... / /

KİŞİYE ÖZELDİR

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME PLANLARI

1. HEDEF:

FAALİYETLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ MUHTEMEL GÜÇLÜKLER

2. HEDEF:

FAALİYETLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ MUHTEMEL GÜÇLÜKLER

3. HEDEF:

FAALİYETLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ MUHTEMEL GÜÇLÜKLER

4. HEDEF:

FAALİYETLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BİTİŞ TARİHİ	HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ MUHTEMEL GÜÇLÜKLER

HEDEF GERÇEKLEŞTİRME PLANLARI

5. HEDEF:

FAALİYETLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BITİŞ TARİHİ	HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ MUHTEMEL GÜÇLÜKLER

6. HEDEF:

FAALİYETLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BITİŞ TARİHİ	HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ MUHTEMEL GÜÇLÜKLER

7. HEDEF:

FAALİYETLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BITİŞ TARİHİ	HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ MUHTEMEL GÜÇLÜKLER

8. HEDEF:

FAALİYETLER	BAŞLANGIÇ TARİHİ	BITİŞ TARİHİ	HEDEFİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDEKİ MUHTEMEL GÜÇLÜKLER

DAVRANIŞSAL YETKİNLİKLER (1. Değerlendirme)

İŞE UYGUN OLAN DAVRANIŞSAL YETKİNLİKLERİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME KILAVUZUNDAN SEÇİNİZ. SEÇTİĞİNİZ YETKİNLİĞİN ÇALIŞANDA HANGİ AŞAMADA OLDUĞUNU VE HANGİ AŞAMADA OLMASI GEREKTİĞİNİ AŞAĞIDA BELİRTİNİZ

GEREKLİ DAVRANIŞSAL YETKİNLİK

	MEVCUT SEVİYE	İSTENEN SEVİYE	GERÇEKLEŞEN SEVİYE	KRİTER PUANI	ALINAN PUAN
1. MÜŞTERİ ODAKLILIK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. KALİTE BİLİNCİNE SAHİP OLMA, KALİTEYİ YAŞAMA VE YAŞATMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İLETİŞİM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ANALİTİK DÜŞÜNME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ORGANİZE ETME VE KOORDİNASYON	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. PLANLAMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İŞBİRLİĞİ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. KARARLILIK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. İNİSİYATİF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. GÜNCEL OLMA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. MOTİVE ETME	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. İNSAN İLİŞKİLERİ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PUANLAMA: Davranışsal yetkinlikte, istenenle gerçekleşen aynı olursa veya gelişme kaydedilirse puan verilecek, gelişme olmazsa puan verilmeyecektir. Yukarıda listelenen davranışsal yetkinliklerden, ilgili işide bulunması gereken yetkinlikleri ve seviyelerini Performans Değerlendirme Kılavuzunu inceleyerek belirleyebilirsiniz. Seçtiğiniz davranışsal yetkinlik ve teknik yetkinlik puanlarının toplamı 100 olacak şekilde "kriter puanı" sütununa puanları yazınız. Performans değerlendirme dönemi sonunda gelişmeye paralel olarak çalışan her kriterden aldığı puan son sütuna yazılacaktır.

GENEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

PUANLAMA SONUÇLARI

	1. DÖNEM	2. DÖNEM	3. DÖNEM	4. DÖNEM	ORTALAMA
HEDEF GERÇEKLEŞTİRME PUANI					
YETKİNLİK PUANI					
İÇ MÜŞTERİ DEĞERLENDİRME PUANI					
DÖNEM TOPLAM PUANI					
DÖNEM ORTALAMA PUANI					

AÇIKLAMA : Dönem ortalama puanı, dönem toplam puanının 3'e bölünmesi ile bulunacaktır. Kriterlerin ortalama puanı ise dönem sonunda hesaplanır.

- 80-100 PUAN ARALIĞI : MÜKEMMEL PERFORMANS A
70-80 PUAN ARALIĞI : YÜKSEK PERFORMANS B
50-70 PUAN ARALIĞI : ORTA PERFORMANS C
30-50 PUAN ARALIĞI : DÜŞÜK PERFORMANS D
10-30 PUAN ARALIĞI : ÇOK DÜŞÜK PERFORMANS E

A: Mükemmel performans: Görev tanımında belirtilen görevlerini mükemmel olarak yapması yanında, çok fazla konuda artı katma değer sağlıyor. Kariyer planlaması için şirketteki fırsatlardan yararlanılmaktadır.

B: Yüksek Performans: Görev tanımında belirtilen görevleri gerektiği şekilde yapması yanında, başka konularda da sağladığı katma değer var. Kariyer geliştirme planlaması çok ciddi olarak yapılarak desteklenmelidir.

C. Orta performans: Görev tanımında belirlenen şekilde tutarlı performans

D: Düşük performans: Görev tanımında belirlenen görevlerini beklenen performansın altında gerçekleştiriyor. Sürekli olarak izleme ve yönlendirme gerekiyor. Şirkete katkısı ve verimliliği konusuna eğilmek gereklidir.

E: Çok düşük performans: Motivasyonunu ve heyecanını tümüyle yitirmiştir. Şirkete katkısı ve verimliliği kalmamıştır.

GÜÇLÜ YÖNLER :

GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN YÖNLER :

EK 2. Hizmet Sektöründeki Uluslararası Bir Şirkette 180 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması

Ek 2.'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir şirkette uygulanan 180 derece performans değerlendirme sistemi gösterilmektedir. Bu şirkette çalışanların değerlendirilmelerine; kendileri, direkt raporları ve direkt yöneticileri dahil edilmiştir. Yöntemi 360 derece performans değerlendirme sisteminden ayıran nokta da emsallerin değerlendirmeye dahil edilmemesidir.

Aşağıda ilk olarak değerlendirme skalası verilmektedir. Değerlendirme skalası **Kişisel Beceriler, Sosyal Beceriler ve Mesleki Becerilerden** oluşmaktadır. Değerlendiricilerden bu skalayı kullanarak çalışanların, becerileri tanımlayan davranışları hangi sıklıkta yaptıklarını belirtmeleri istenmektedir. Değerlendirmede 5'li değerlendirme skalası kullanılmış ve 0 "Hiç Gözlemlenmedi" yi temsil ederken 4 de "Devamlı Gözlenmekte"yi temsil etmektedir.

Şirkette değerlendirme **6 Temel Değer** için yapılmaktadır. Kişisel, Sosyal ve Mesleki Becerileri tanımlayan tüm davranışlar bu 6 Değer'den her birinin içine dahil değildir. Yani örneğin Kişisel Becerileri tanımlayan davranışlardan yalnızca bir tanesi Değer 1'e dahil olabilirken Sosyal Becerileri tanımlayan davranışlardan 2 tanesi Değer 1'e dahil olabilmektedir. Bu 6 Değer'den her birinin içine dahil olan becerilerin çalışanın kendisi, yöneticisi ve direkt raporları tarafından yapılan değerlendirmelerinin (değerlendirmeler davranışın hangi sıklıkla yapıldığıdır) özet raporu Değerlendirme Skalası'ndan sonra gösterilmektedir.

En son olarak da çalışanın direkt yöneticisinin, kendisinin ve direkt raporlarının değerlendirme raporları ve hepsinin yer aldığı özet değerlendirme raporu gösterilmektedir. Burada davranışların sıklığı değil de niteliği değerlendirilmektedir. Değerlendirme skalası -8'den 8'e kadardır. Bu bölümde de değerlendirmeler 6 Değer için yapılmaktadır. Değerlendirici değerlendirme skalasında yer alan davranışlardan bu 6 değer her hangi birine girenine göre çalışanın davranışını değerlendirmiştir.

***Değerlendirme Skalası Türkçeye çevrilmiştir. Fakat diğer değerlendirme formları orijinal halleriyle bırakılmıştır.**

Core Sheet

Scale	Behaviour observed
4	constantly observed
3	frequently observed
2	occasionally observed
1	slightly observed
0	not observed

1. Personal skills

- **Self-esteem**
- **Credibility**
Integrity, genuineness, commitment, reliability
- **Openness to new things and ideas / ability to learn**
Curiosity, willingness to experiment, flexibility, readiness to grow and to question and accept self
- **Responsibility**
- **Willingness to perform**
Involvement, initiative, motivation, celebration
- **Ability to cope with workload/stress**
Frustration level, resilience, perseverance, patience

2. Social skills

- **Persuasive and motivational skills**
Ability to make others identify, ability to lead by example, sporting/fighting spirit
- **Communication and presentation skills**
Communicative leadership style, ability to express self, listening/understanding skills, use of media and worktools
- **Ability to deal with conflicts / cooperation skills**
Team-mindedness, ability to integrate/assimilate, multicultural sensitivity
- **Decision-making and implementational skills**
Willingness/desire to take risks
- **Feedback skills**
Praise and criticism
- **Coaching skills**
Ability to encourage and challenge others

3. Business skills

- **Customer focus and service approach**
- **Business approach / ability to see interconnections**
IQ/EQ, ability to identify and tackle interconnected problems
- **Innovational skills**
Originality, creativity, ability to combine, ability to assess situations
- **Anticipatory skills**
Feeling for future developments, imagination, vision
- **Power and focus on results**
Ability to get things going, and deal with problems efficiently and effectively

Ana Sayfa

Ölçü	Gözlemlenen Davranış
4	Devamlı gözlenmekte
3	Sıklıkla gözlemlenmekte
2	Bazen gözlemlenmekte
1	Nadiren gözlemlenmekte
0	Hiç gözlemlenmedi

1. Kişisel beceriler

- **Özgüven**
- **Güvenilirlik**
Doğruluk, gerçeklik, sorumluluk, güvenilebilirlik
- **Yeni fikirlere ve yeniliklere açıklık / öğrenme kabiliyeti**
Merak, denemeye istekli olmak, esneklik, gelişmeye, sorgulamaya ve kendini kabullenmeye hazır olmak
- **Sorumluluk**
- **Gerçekleştirmeye istekli olma**
İlgili olmak, inisiyatif, motivasyon, kutlama
- **İşyükü ve stresle başedebilme yeteneği**
Düş kırıklığı seviyesi, toparlanma, azim, sabır

2. Sosyal beceriler

- **İkna etme ve motivasyon becerileri**
Farkındalık yaratmak, örnekleyerek liderlik etmek, sportmen/mücadeleci ruh
- **İletişim ve sunuş becerileri**
İletişimci lider stili, kendini ifade edebilme yeteneği, dinleme/anlama becerileri, kitle iletişim ve çalışma araçlarının kullanımı
- **Uyuşmazlıklarla başedebilme / işbirliği yapabilme becerileri**
Takım çalışmasına önem verme, kaynaşma/özümseme kabiliyeti, çok kültürlü duyarlılık
- **Karar verme ve uygulama becerileri**
Risk almay isteyen/bekleyen
- **Geril-bildirim becerileri**
Övgü ve eleştiri
- **Yönlendiricilik becerileri**
Kişileri yönlendirme/azmettirme kabiliyeti

3. Mesleki beceriler

- **Müşteri anlayışı ve hizmet yaklaşımı**
- **İşe yaklaşımı / iç bağlantıları görebilme yetisi**
IQ, EQ, iç bağlantılı sorunları algılayabilme ve üstasından gelme kabiliyeti
- **Keşif yapma becerileri**
Orijinallik, yaratıcılık, birleştirme kabiliyeti, durumları değerlendirme kabiliyeti
- **Sözleşme becerileri**
Gelecekteki gelişmeleri hissedebilme, hayalgücü, vizyon
- **Sonuca odaklanma / sonuç üzerindeki etkisi**
Olayların akışını sağlama, ve sorunlara karşı etkili ve sonuç getirici olabilme kabiliyeti

Kişisel, Sosyal ve Mesleki Beceriler Curriculum 1

Katılımcının Adı:.....

Ölçü	Gözlemlenen Davranış
4	Devamlı gözlenmekte
3	Sıklıkla gözlemlenmekte
2	Bazen gözlemlenmekte
1	Nadiren gözlemlenmekte
0	Hiç gözlemlenmedi

KİŞİSEL BECERİLERİ TANIMLAYAN DAVRANIŞLAR

Olumsuz aşırılıklar	Kardeş nitelikler	Olumsuz aşırılıklar
---------------------	-------------------	---------------------

Özgüven

Kendini beğenmiş/ben merkezci: Kendiyle çok meşgul / başka görüşleri kabul etmez / haklı olmak zorunda / ben merkezci / kibirli / güvenilmez / her zaman haklı / eleştiriyi kötü tepki gösterir	Kendine güvenen: Kendinden emin / yeteneklerinin farkında ve göstermekten çekinmez / her iki ayağında yere basar / dengeli / kendisiyle barışık / öz eleştiri yapma yeteneğine ve prensiplerine güvenen / kompliman almaktan çekinmeyen	Öz-eleştiri yapan: Başka görüş ve yargılara açık / başka insanların fikirleriyle ilgili / kendisini başkalarıyla eşit gören / kendi seviyesini diğerlerinin seviyesine göre ayarlayan / kendi hakkında sorular soran / kendi beceri ve yapabilirliğine değer biçen / eleştiriyi azmettirici	Boyun eğen: Kendine güvenden yoksun / başkalarını kendinden üstün gören / çabucak görüş değiştiren / kolay yönetilen / her zaman başkalarının yaptıklarının daha doğru olduğunu düşünen / eleştiriyi kişisel alan / sevilmekten (takdir görmemekten) korkan

Güvenilirlik

Konuşkan: Çok konuşan / duyarsız / hakarete varacak derecede dobra / saygısız / hata bulurken dürüst / patavatsız ve saflık derecesinde açık / dikkatsiz dedikoducu / duyguları her zaman ön planda / her şeyin üstüne giden	Saydam: Zeki, açık, direkt, dürüst, içten görünen / işin aslını ifade eden / direkt olarak konuya giren / sözel ve sözel olmayan davranışlarda istikrarlı / ifade eden / düşsel olmaktan çekinmeyen / kendini adayın / duygularını da gösteren	Diplomatik: Güvenilir, doğruluk ve dürüstlikle dolu görünen / görüşünü düşünerek ve dikkatli ifade eden / kendi konuşmalarının etkisi hakkında dikkatli ve dürüst / başkalarını ve durumları değerlendiren / ağız sıkı / tartışmalarda tarafsız olabilen	Yüzeysel: Gizli bir gündemi varmış gibi, dürüst olmayan, cilalı, parlatılmış, kaypak, anlaşılabilir görünen / köstekçi, yanıltıcı / gerçekleri çarpıtan yahut saklayan / samimiysiz görünüm / kendi çıkarını önemseyen / doğal olmayan, suni görünen / katı / maskeli

Yeni fikirlere ve yeniliklere açıklık / öğrenme kabiliyeti

Odaklanmayan: İnceleyici olmayan / inisiyatifsiz / aniden yön değiştiren / yeni ve farklı şeyleri „düşsel“ bulan / denenmiş ve güvenilen değerleri çürütmek isteyen / yeterince düşünmeden harekete geçen / her şeyi birden öğrenmeye çalışan / kendini yetersiz hisseden	Esnek: Temelde meraklı / yeni ve beklenmeyeni arayan / kendini çabucak yanılığa uyarlayan / denemeye hazır / yeni ve değişik fikir ve tezlere açık / tecrübesini yansıtan / hataları öğrenme fırsatı olarak gören / kendini eleştirebilen / kendini geliştirmesi gereken alanların farkında olan	İstikrarlı: Seçici meraklı / dikkatli ve inceleyici değerlendiren / denenmiş, güvenilen geleneksel uygulamalara değer veren / somut, alakalı ve odaklanmış sorular soran / avantaj ve dezavantajları değerlendiren / tecrübelerinden ilham alan / hatalardan öğrenen / kuvvetli yanlarının farkında	İnatçı: Vazgeçmek için zortanmadıkça kural ve alışkanlıklarına yapışıp kalın / değişime karşı savaştan / „biz bunu hep böyle yaparız...“ gibi tkayıcı ifadeler kullanan / „tamamıyla“ bilen / sadece kendi tecrübelerine itibar eden / hiç yanlış yapmayan / sadece kendi güçlü yanlarından bahseden / her şey için mantıklı bir açıklaması bulunan

Kişisel, Sosyal ve Mesleki Beceriler Curriculum 1

Katılımcının Adı:.....

Ölçü	Gözlemlenen Davranış
4	Devamlı gözlenmekte
3	Sıklıkla gözlemlenmekte
2	Bazen gözlemlenmekte
1	Nadiren gözlemlenmekte
0	Hiç gözlemlenmedi

Olumsuz aşırılıklar	Kardeş nitelikler	Olumsuz aşırılıklar
---------------------	-------------------	---------------------

Sorumluluk

<p>Geri çekilen: Sorumlulukları başkalarına atan / sorumluluğu kendini aşan / çevresini fazla eleştiren / kendi durumunu hep başkalarının hatası olarak yorumlayan / suçu yüklenen bir şey veya bir kişi rayan / sorumlu hissetmeyen / başkalarına dayanan, sığınan</p>	<p>Sorumlulukta işbirlikçi: Alınacak sorumluluğun düzeyini gerçeğe uyarlayan / çevresini inceleyen / sorumluluk paylaşan / başkalarını da sorumluluk almaları için teşvikleyen / alınan sorumluluğun kapsam ve sınırlarını netleştiren / ihtiyaç duyduğunda yardım isteyen</p>	<p>Özerk sorumlu: Kendi düşünce ve faaliyetine dair sorumluluğu üstlenen / aldığı sorumluluğu bütün olarak alan / kendini eleştiren / organizasyon içinde kendi pozisyonunu aktif olarak yansıtan / aldığı sorumluluk hakkında tamamıyla güvenilir / kendine güvenen</p>	<p>Fazla sorumlu: Herkes ve herşeyin sorumluluğunu üstlenen / kendini fazla eleştiren / kendiyle konuyla haddinden fazla ilgilenen: „eğer benim için değilse...“ / başkalarının sorumlu olabileceğini kabul etmeyen / yardım istemeye isteksiz / çok nadir yetki devreden, yahut hiç etmeyen</p>

Gerçekleştirmeye istekli olma

<p>Fazla hevesli: Herşeyi verir / her zaman ortalama performansın üstünde çalışır / harcanan çaba – elde edilen yarar oranını hiç sorgulamaz / kararları yalnız alır / aşırı hevesli olumlu yaklaşım / sınırları görmeyen / çok zor durdurulabilen / kendisine dikkat etmeyen</p>	<p>İlgilenen: Yüksek motivasyon / zor işlerden korkmayan / beklenenden daha iyisini yapan / çalışmaktan zevk alan / işi memnun, tatmin edici kılan / ileriye düşünen / kendi kararlarını kendi alan / pes etmeyen / odaklanma ve hevesini koruyan / çalışarak enerji kazanan / memnun edici ortamlar hazırlayan / büyük başarıları kutlayan</p>	<p>Becerikil: Çok arzulu / gerektiğinde performansının doruğuna çıkabilen / iş hayatını atılgıncı olarak koruyan / çabuk karar verebilen / durumlara gereken önemi veren olumlu ve olumsuz yanları gören / kendini rahatlatmayı ve deşarj etme yöntemleri olan / neşeli, kutlayan / her zaferi kutlayan</p>	<p>Azla yetinen: Enerjisini az kullanan / sadece kendi kazancı, çıkarı için en üst performansını sergileyen / karar vermeyen / her zaman "kendi arkasını kollayan" / veri kaynaklarını ve durumları uyarılarken şaşırıp kalan / karmaşık durumlarda gözlem kabiliyetini koruyamayan / kendini nasıl iyi hisseteceğini bilen</p>

İşyükü ve stresle başedebilme kabiliyeti

<p>Agresif: Gözlem yapma yetisini yitirir / amaçsızca koşuşturur / suçu yükleyecek birilerini bulmaya çalışır / gerginleşir / hürsana uğrar / zor sorularla karşılaşınca karşı atığa geçer / çabaları başarısız olursa sinirlenir / çatışma yaratmak için kışkırtan / iğneleyici / asabi veya çok yüksek ses tonu / paniğe girip yönünü kaybeden / pili biten</p>	<p>Dirençli: Kendi stresıyla aktif ve metodlu olarak savaşan / öncelikleri belirleyen ve yetki devreden / gerekli olanlara odaklanan / yapıcı ve gözlem yeteneğini korur / sahneden kaçmaz rolüne devam eder / zor sorularla karşılaştığında güvenilir bilgilere dayanır / çabaları başarısız olursa kararlılıkla cevap verir / ciddi</p>	<p>Mesafeli: Sakin ve tatikte durur / geçici olarak geri çekilir fakat topu korur / sabır gösterir / mesafeli durur / kendine doğruyu söyler / çevre görüşünü korur / zor sorularla karşılaştığında, geri sorular sorar ve ne istediğini açıkça belirler / çabalar başarısızlıkla sonuçlanırsa saklamaz, yansıtır / mizah gücü olan</p>	<p>Baskıcı: Stres altında endişeli değilmiş gibi davranır / hiç birşey yanlış gitmemiş gibi davranır / sakini oynar / ortadan yok olur / önemsiz uğraşlara kayar / zor sorular sorulduğunda bilindik üstü kapalı ve kaçamak cevaplar verir / çabaların boşa gittiğini fark etmemiş gibi davranır / sinik / olanı eğlence aracı yapar / konuşmayı, iletişimi keser</p>

**Kişisel, Sosyal ve Mesleki Beceriler
Curriculum 1**

Katılımcının Adı:.....

Ölçü	Gözlemlenen Davranış
4	Devamlı gözlenmekte
3	Sıklıkla gözlemlenmekte
2	Bazen gözlemlenmekte
1	Nadiren gözlemlenmekte
0	Hiç gözlemlenmedi

SOSYAL BECERİLERİ TANIMLAYAN DAVRANIŞLAR

Olumsuz aşırılıklar	Kardeş nitelikler	Olumsuz aşırılıklar
---------------------	--------------------------	---------------------

İkna etme ve motivasyon becerileri

Haddinden fazla: Baskıcı / konuya fazla bağlı / gerçek dışı hedef ve fikirler / abartılı / diğer oluşlara karşı unutkan veya umarsız / başkalarını kaybeden ya da geride bırakan („her ne olursa olsun bunu yapacağım“)	Gayretlendirici: İkna edici tezler / inançlı / takip eden / pozitif enerji yayan / kendini adayın / karizmatik / doğal / içten / başarmaya yönelik / başarıya inanan / ilgili („biz bunu yapabiliriz“)	Mantıksal: İnandırıcı ve mantıklı tezler / anlamlı hedef ve fikirler / üstlenir ve kendini adar / açık ve konuyla ilgili mesajlar / meseleyi bir çok açıdan değerlendirir / gerçekçi / ilgili („biz bunu istiyoruz“)	Belirsiz: Herşeyi sorgulayan / (evet, ama...) / hedef ve fikirler belirsiz yahut çapraşık / kuramsal / bizzat ilgi göstermez / başkalarının ya da başka şeylerin ardına sığınır („bizden beklenen...“)

İletişim ve sunuş becerileri

Yitlik: Başkalarının kural ve fikirlerince kolaylıkla yönlendirilebilir / „arkadaş“ olmaya aşırı hevesli / konuyu ve kendi görevini görme gücünü kaybeder / çaresiz ve kendine güvenmeyen görünür / düzensiz ve kafa karıştıran içerik / hedef ve planı kaybeder / anlam eksikliği / dinleyicilerin merhametine kalır / kitle iletişim araç ve tekniklerini boşlar	Aktif dinleyici: Dikkatle dinler / sorular sorarak anlama düzeyini ölçer / başkalarının tezlerini değerlendirip kendininkilerle alakalandırır / karşısındakini ciddiye alan / ilgili / konuyla ilgili özgül sorular sorabilen / dinleyicilerle iletişim halinde / konuların daha iyi anlaşılabilmesi için kitle iletişim araç ve tekniklerini kullanır	Etkileyici (etkin): Açık ve anlaşılır dil kullanır / konuya bağlı kalır / açık hedefler / kendi fikrini korur / hal ve duruşunu ayarlayabilir / insanların dikkatini toparlayabilir / rotayı takip eden / kendini ve konuyu takdim etmekten memnun görünür / özgün ve esprili / kavramları ve sunumu net bir şekilde yapılandırır / sunumun çekiciliğini artırmak için kitle iletişim araçlarından yararlanır	Aşırı güçlü: Konuşur, konuşur ve konuşur... çok fazla ve çok uzun / başkalarının konularına da girer / her zaman „en iyiyi bilir“ / mantıksız tezler / dinlese de yüzeysel dinler / sabırsız / inatçı / diğer yöntemler yahut durumlar ne olursa olsun içeriği aynı şekilde iletir / kitle iletişim araç ve tekniklerini aşırı kullanır

Uyuşmazlıklarla başedebilme yetisi / işbirliği yapabilme becerileri

Uyum sağlayan: Uyuşmazlıkları örtip eder / başkalarının görüşlerinde kendini kaybeder / sonuç ne olursa olsun barışmak için çabalar / ıvır zıvırlaştırır veya önemsizleştirir / çözümler için çok fazla sorumluluk alır / işle – özeli karıştıran / aşırı uyarlayan / başkalarını aşırı korur / herkesi memnun etmek ister	Ara bulucu: „ortağının“ durumuna anlayış gösterir / başkalarının perspektifini görür / başkalarının ihtiyaç ve fikirlerini sorar / mümkün çözümlerle gelir / uzlaşma arar / destek önerir / işle özeli ayırır eder / kendi fikirlerinin gelişmesini sağlayacak kadar esnek / başkalarına saygılı / kişilere kendisine davranılmasını istediği gibi davranır	Göğüs gerici: Uyuşmazlıkları farkeder ve üstesinden gelir / hileli mesajları çabucak ve açıkça çözümler / kendi ilgi alanlarında harekete geçer / „ortağının“ sorumlu yetişkin muamelesi yapar / olasılıklı çözümleri „ortağıyla“ oluşturur / sakinliğini korur / kararlı ve istikrarlı kişiye değil soruna saldırır	Köstekleyici: „ortağına“ karşı üstünlük sağlamaya çalışır / sadece kendi perspektifini görür / büyük konuşur / haşır hareketler / aba altından sopa gösterir / „olaylara“ geri döner / her zaman sahte çözümleri hazır / çok anlamlı tavsiyeleri vardır / inatçı, köstekçi / dürüst olmayan / soruna değil kişiye saldırır

Kişisel, Sosyal ve Mesleki Beceriler Curriculum 1

Katılımcının Adı:.....

Ölçü	Gözlemlenen Davranış
4	Devamlı gözlenmekte
3	Sıklıkla gözlemlenmekte
2	Bazen gözlemlenmekte
1	Nadiren gözlemlenmekte
0	Hiç gözlemlenmedi

Olumsuz aşırılıklar	Kardeş nitelikler	Olumsuz aşırılıklar
---------------------	-------------------	---------------------

Karar verme ve uygulama becerileri

<p>Hükmeden: Acımasız / rekabetçi / uygun bulunduğu rolü oynayan / başkalarının görüşlerini önemsemeyen / dinlemeyen / başkalarının „üstüne basar“ / kararları yalnız başına alır / her zaman „doğru“ / grupta iletişimini kaybeder / çok fazla ve yüksek sesle konuşur / fikirleri kabul görmezse çabucak kızar / tartışmak için tartışır</p>	<p>Yapan: Etki bırakır / harekete geçmeye hazır / ikna eden ve tavırlarıyla etkiler / kendini dinleten / güvenilir ve kararlı görünür / güveni olan / insanların söz ve hareketlerine güvenir / itirazlarla başeder / kararlara bağlı ve ısrarlı / kendi fikrini „satan“ / başkalarıyla ilgilenen ve şevk veren / hızlı / titiz</p>	<p>Geliştirici: Etki sağlayan / gelişimlere hazır / ikna edici ve iddialarıyla etkileyen / durumlara açıklık getirir / itirazlara geliştirici yaklaşır / farklı fikir ve oluşturma cesaretlendirir / eldeki verileri fikirlerle birleştirir / kararları takım içinde geliştirir / destekçi / cesaretlendirir / grup kararlarına uyar / ıstıkrarlı / açık hedef ve şartlar belirtir</p>	<p>Gözden yitken: Grupta kayıp / herşeyi onaylar / „sürüyü“ takip eder / geri çekilmeye meyil gösterir / kendine grubun daha güçlü üyelerine hizza verir / kendine has bakış açısı yoktur / güvenilmez görünür / örnek oluşturmak istemeyen / başkalarının kararlarını uygular / kendini mümkün olduğunca maskeler / ne yapacağı kestirilmez</p>

Geri bildirim becerileri

<p>Samimiyetsiz: Aşırı övgücü / düzenli olarak bilindik övgüleri seslendirir / eleştirmekten korkar / eleştirirken aşırı nazik / başkalarına kıyamayan / gerçekleri olduğundan iyi göstermeye çalışan / konuyla bağlantı kuramayan / boş ve belirsiz konuşan / devamlı öven</p>	<p>Takdir eden: Sık ve dürüstçe takdir eder / başkalarının başarılarından memnuniyet duyar / başkalarının da güçlü yanlarına ilgi gösterip yorumlar / övgüyü genel değıilde somut ve hedeflerine dair yapar / takdirini iyi yapılandırır / ittifatin hakkını verir / uygun zamanda över</p>	<p>Eleştirel: Eleştirel bakışını açıkça ve dürüstçe ifade eder / kendi tavır ve görüşünü gösterir / yargılamalarında değerleri de içerir / kişiyi değil oluşu eleştirir / somut / konuya girebilen / eleştirisini iyi yapılandırır / uygun zamanda eleştirir</p>	<p>Agresif: Hakaret eden ve aşağılayan / aşırı direkt / agresif / karşısındaki ezen / hataları büyüttükçe büyüten / oluşu değil kişiyi eleştirir / düşünmeden önyargılı / dinlemez / olay ve kişileri yerer / inleyip sızlanır / hep eleştiren</p>

Yönlendiricilik becerileri

<p>Az talepkar: Sadece ortam ve ilişkiler hakkında endişelidir / hiçbir şey talep etmez / standart ve limit koymaz / işleri risk almadan düzenler / personeli aşağı gören ve onlara çocuk muamelesi yapan / olayları kültür açısından ele alan / şımarık / aşırı yardımcı / herkesi herşeyi ödüllendirir</p>	<p>Cesaretlendirici: Güven ortamı yaratır / boşluk yaratır / personel gelişimini destekler ve ödüllendirir / hatalara izin verir / diyalog kültürünü ilerletmeye çalışır / olayları geri alabilir / hedef ve beklentiler konusunda fikir birliğine varan / gelişim adımlarını ödüllendirir / örnek alınan kişi</p>	<p>talepkar: açık ve dürüst bir atmosfer yaratır / personele gelişim ve faaliyet için maksimum fırsat veren / personelin sorumluluk almasını ve inisiyatif kullanmasını arzular / çalışanları gerçekleştirmeye iter / hedef ve beklentileri açıktır / katılımcıdır / yüksek performansı ödüllendirir</p>	<p>Aşırı talepkar: Personele baskı uygular / yapılamayacak görevler verir / personele minimum destek verip çok fazla sorumluluk yükler / kimseye acımaz / amansız / kişisel başarıyı personel masrafına göre sınıflandırır / sadece ödül sözü verir / her zaman daha iyi olabilecek şeyler bulur</p>

Kişisel, Sosyal ve Mesleki Beceriler Curriculum 1

Katılımcının Adı:.....

Ölçü	Gözlemlenen Davranış
4	Devamlı gözlenmekte
3	Sıklıkla gözlemlenmekte
2	Bazen gözlemlenmekte
1	Nadiren gözlemlenmekte
0	Hiç gözlemlenmedi

MESLEKİ BECERİLERİ TANIMLAYAN DAVRANIŞLAR

Olumsuz aşırılıklar	Kardeş nitelikler	Olumsuz aşırılıklar
---------------------	-------------------	---------------------

Müşteri anlayışı ve hizmet yaklaşımı

<p>Hizmet manyağı: Müşteri taleplerini herşeyin üstünde tutar / mükemmeli ararken kendini kaybeder / teslim edilme ihtimalini kontrol etmeden söz verir / karşılanamaz beklentilerin oluşmasına neden olan / bütün ilgisini müşteri isteklerine yoğunlaştıran / itici ve emredici</p>	<p>Dışa dönük bakış açısı: Müşterinin ilgisini anlamak isteyen / problemleri üstlenen / güçlü kişilik sahibi ve müşteriyi memnun etmeyi arzulayan / yüksek, kaliteli performansla ve yakın müşteri ilişkisiyle çalışır / fırsatlarda müşterinin beklentisini aşar / müşteriyi anlamaktan zevk duyar</p>	<p>İçe dönük bakış açısı: Elindeki kaynakları kontrol eder / imkanları değerlendirir / müşteri memnuniyeti için gerekli kalite ve nicelikleri araştırır / performansını genelde müşteri ihtiyaçlarına göre düzene sokar / maliyet ve kazancı farkındadır</p>	<p>Ben-merkezci: Sadece kendi kalite standartları ve fikirlerine odaklanır / aşırı mükemmel performans / müşteri görüşünü gözden geçirir / müşteriler için her zaman „en iyisini“ bilir / kendini tekrar tekrar kanıtlamak zorundadır</p>

İşe yaklaşımı / iç bağlantıları görebilme yetisi

<p>Kar önem veren: Başarıyı, finansal kar bilgilerine göre ölçer / kısa vadeli kar fırsatlarını kullanmak ister / değişimin ve yenileşmenin kültür ve motivasyon psikolojisi üzerindeki etkilerini önemsemeyen / gelecekteki yatırımları boşlar / sadece „kazancı“ önemser / hiç bir şekilde durmaz</p>	<p>Sonuca önem veren: Sabit gelişimi maliyet indirimi gelirdeki artış figürlerinde arar / kar bırakan ürün ve müşteri potansiyeli arar / sorunları kendi bağlamlarında görür ve çok yönlü değerlendirir / bütün çalışanları girişimci olarak görür / rekabetin uç noktasını ürün koşullarında görür / kendi düşünce ve hareketlerini büyük görevin bir parçası olarak görür / değerlere saygılıdır</p>	<p>Kültüre önem veren: sadece maddiyata değil personelin kriterlerine göre de düşünür ve davranır / bir değişikliğin gerçekleştirileceği dönemde, stile dikkat eder / karar verirken geniş kapsamlı veriler ve çevresel etkileri dikkate alır / rekabette varabileceği uç noktayı personelin durumuna bağlı görür / kendi düşünce ve hareketlerini büyük sorumluluğun bir parçası olarak görür / yüksek değer ve hedeflerle bütünleşen ve onlara ulaşmaya çalışır</p>	<p>Memnun etmeye önem veren: Bütün astlarını memnun etmek ister / her konudaki soruları kabul eder / kabul edilmeyecek korkusuyla yenilikleri uygulamada gecikir / referans koşullarını belirlerken kendi pozisyonunu kaybeder / kişisel kararlardan kaçınır</p>

Keşif yapma becerileri

<p>Hayalperest: Nadiren somut / zaman ve gerçeklik kavramlarından kopan / hayalci / hikayeyi ana sorun olarak ele alan / kendi orijinalliğine aşık / sonuçları önemsemeyen / bir anda binlerce fikir / fikirlerini asla gerçekleştirilmeyen</p>	<p>Düşünen: Geleneksel olmayan fikirler vardır / orijinal / normal yoldan ayrı / kendi sezgilerine güvenen / fikirler geliştiren / zekasını gösteren / resimlerle düşünür / cesur / renkli / yaratıcı / yeni şeylerin olmasını sağlar</p>	<p>Bütünlüycü: Yeni ve eskiyi bütünler / geleneksel olanın değerini bilir / fikirleri dikkatlice ölçüp biçip değerlendirir / bilgi ve tecrübesini kullanır / sorgulayan meraklı / planlı düşünen / sistematik / işlemler yapılmasını sağlar</p>	<p>Gelenekçi: Alışılmış çözümleri tercih eder / kural ve adetlerden vaz geçmez / bilinmeyen ve beklenmeyenle karşılaşınca stres olur / güvenli bir limana ihtiyaç duyar / başan=hata azlığı / katı / sıkıcı</p>

Kişisel, Sosyal ve Mesleki Beceriler Curriculum 1

Katılımcının Adı:.....

Ölçü	Gözlemlenen Davranış
4	Devamlı gözlenmekte
3	Sıklıkla gözlemlenmekte
2	Bazen gözlemlenmekte
1	Nadiren gözlemlenmekte
0	Hiç gözlemlenmedi

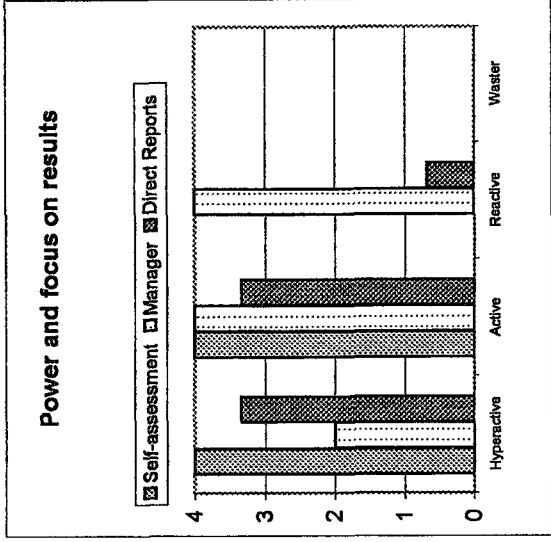
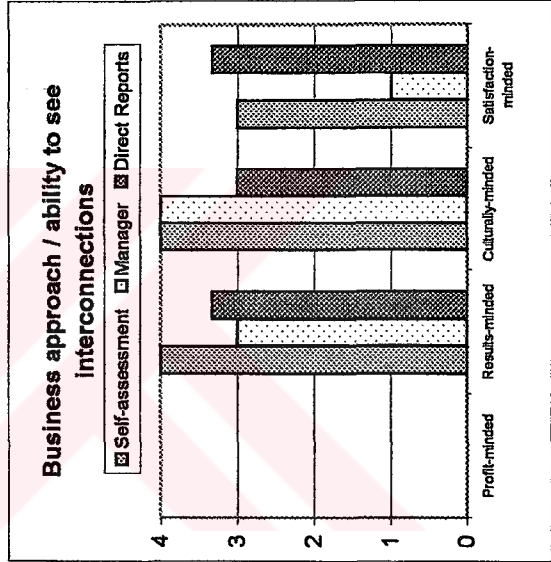
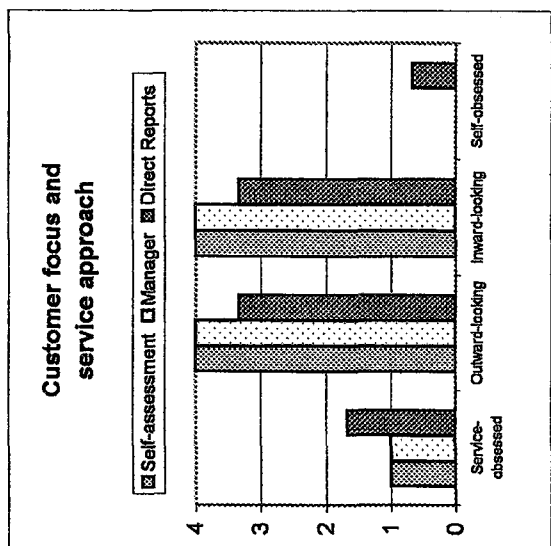
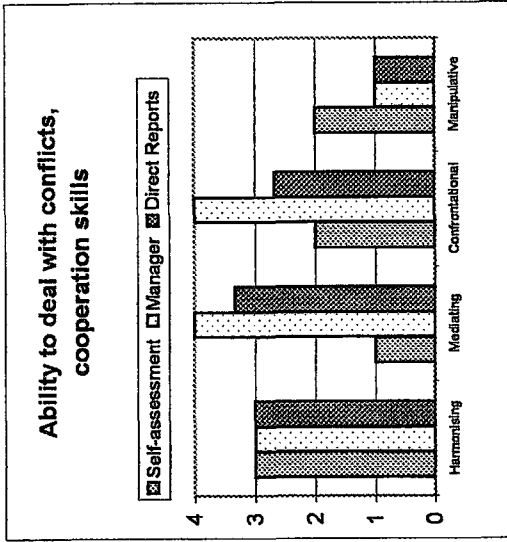
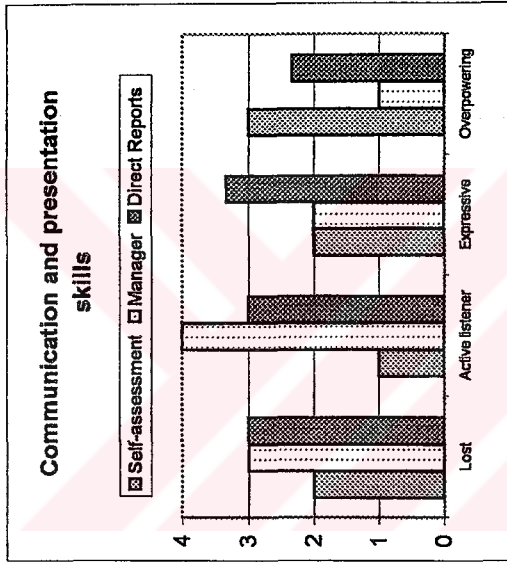
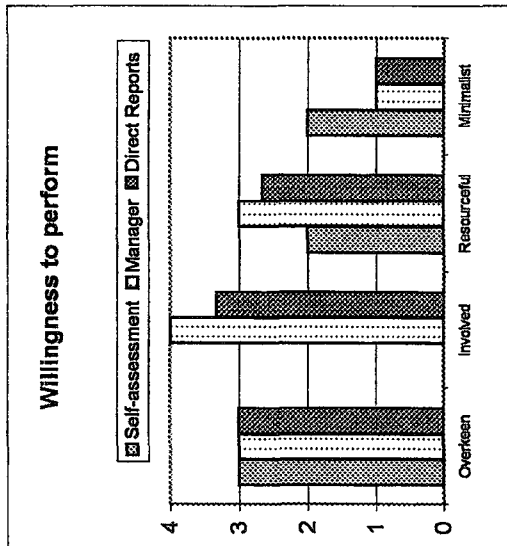
Olumsuz aşırılıklar	Kardeş nitelikler	Olumsuz aşırılıklar
---------------------	--------------------------	---------------------

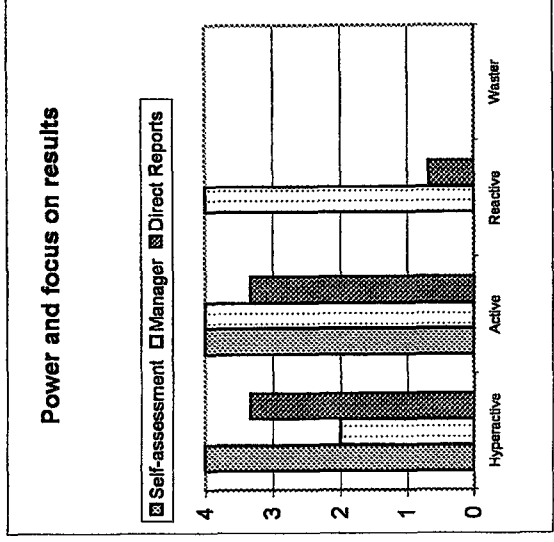
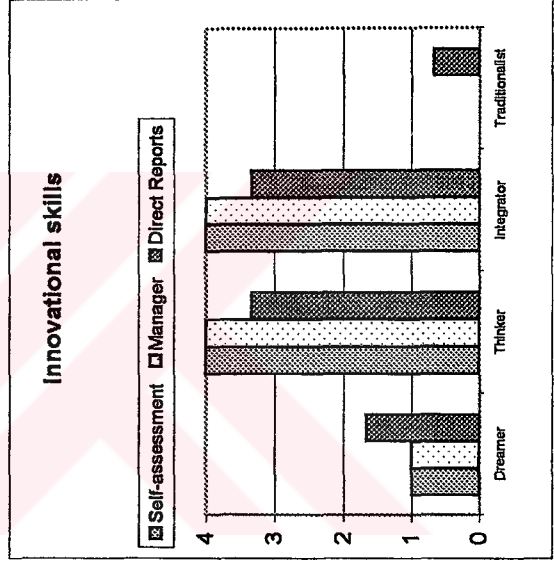
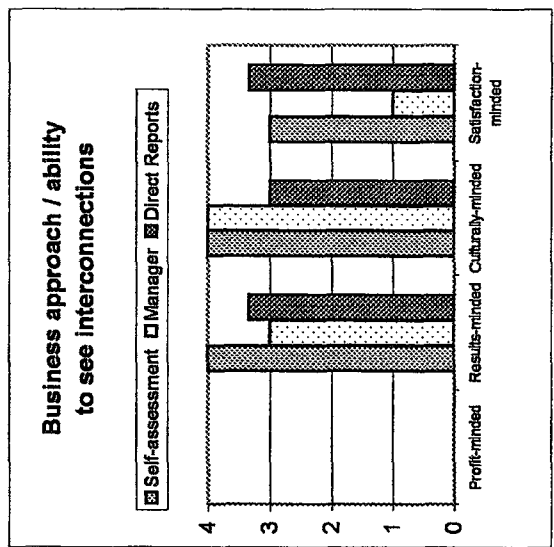
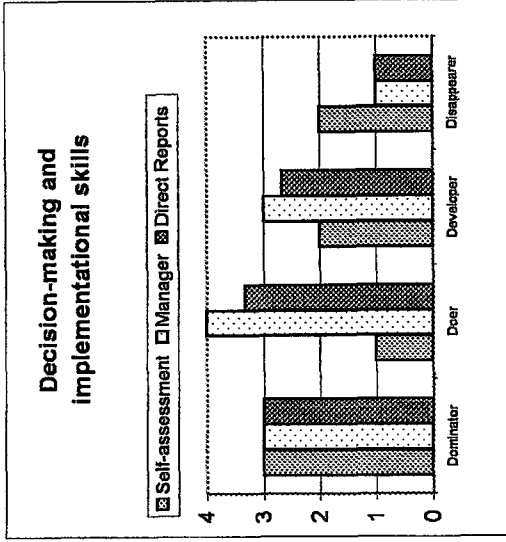
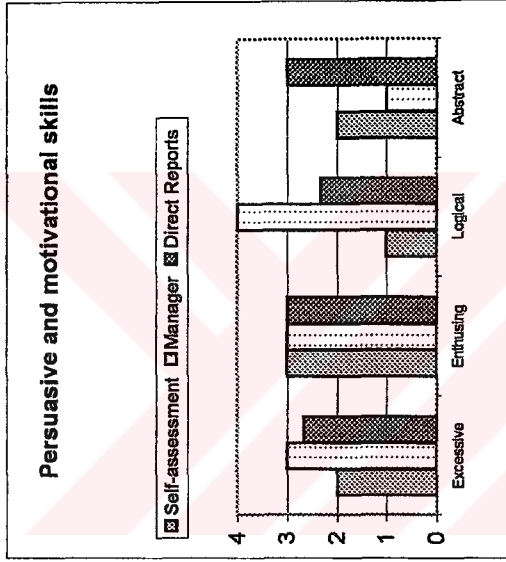
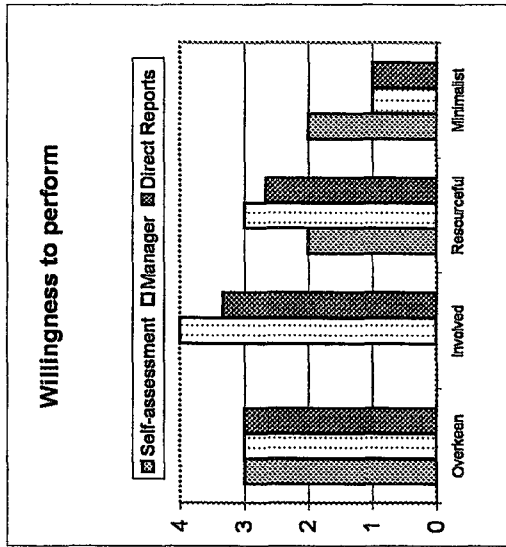
Sezgisel becerileri

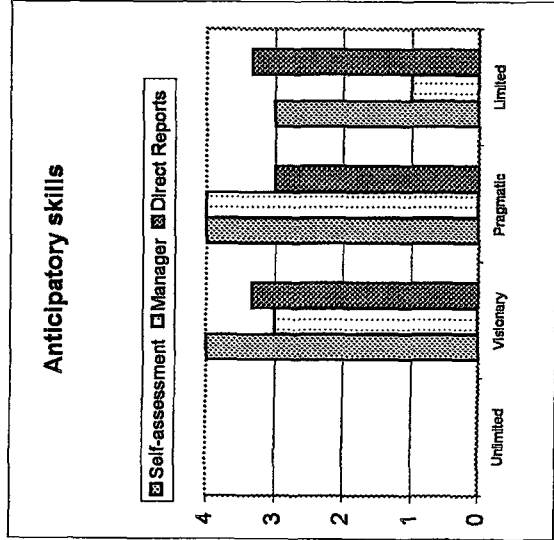
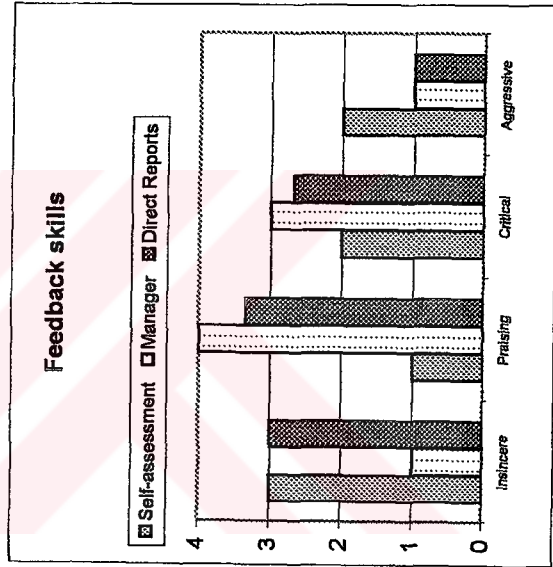
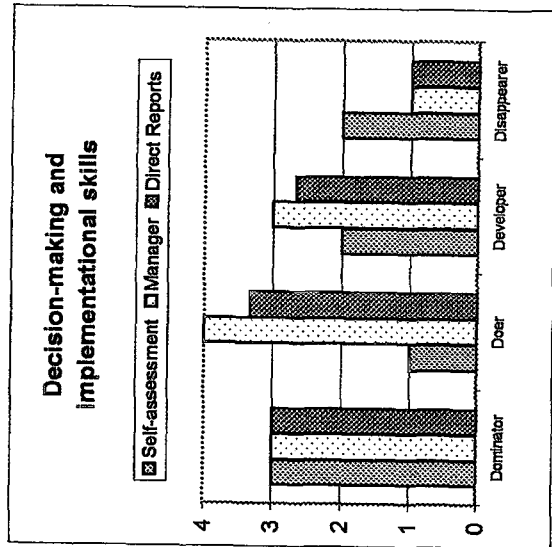
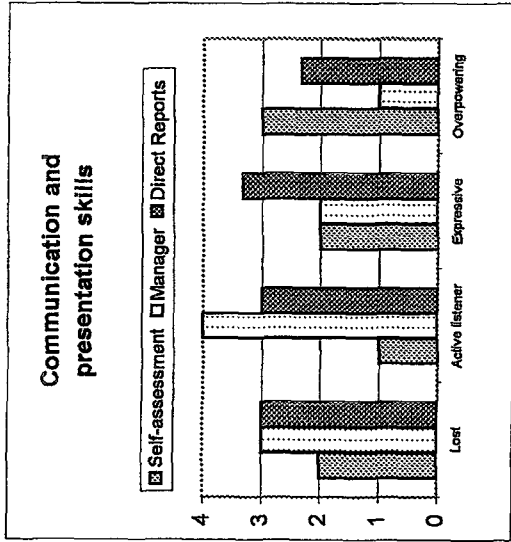
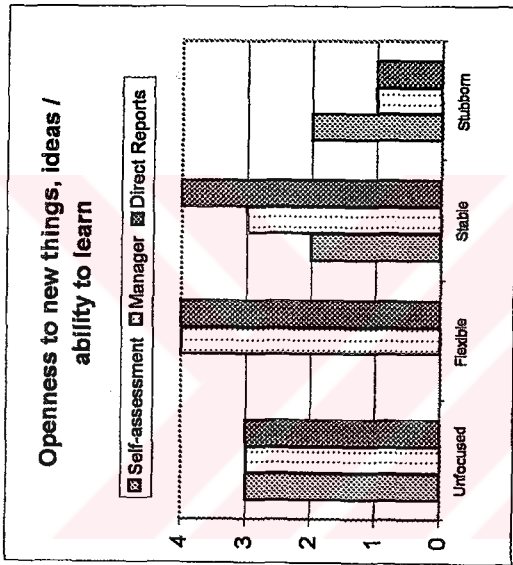
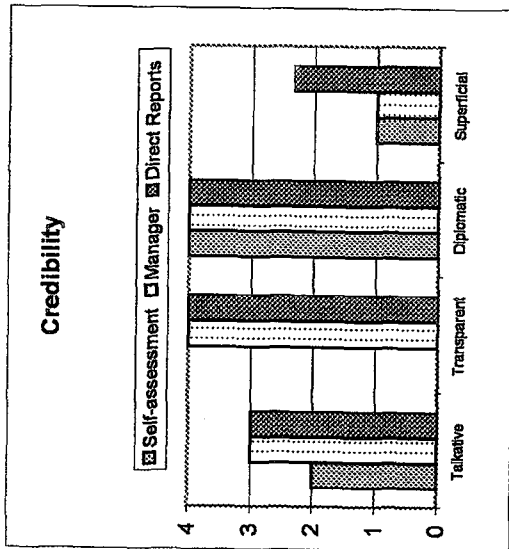
Sınırsız: Fantastik fikirlerin içinde kaybolur / denizde kum tanesidir / herkesi herşeyi dahil etmek ister / bütün geçmiş ve şimdiki zaman gerçekliğini kaybeder / uçuk / 100 yıl sonrasını düşünür	İleri görüşlü: İleriyi düşünür / yüce prensiplere göre davranır / önerilerini daha geniş bir bağlamda görür / önerilerinin oluşması muhtemel etkilerini önceden görür	Yararcı: Şimdiki zamana net odaklanır / uygulamaya çabucak ve etkileyici biçimde geçirebilecek çözümler bulmayı dener / ivedi etki sağlamayı amaçlar / risk almaya gönüllüdür / tutarlı davranır	Sınırlı: Basit, çabuk sahte-çözümler bulmayı sever / „problem yok“ gösterisi yapar / önce hareket eder sonra (belki) düşünür / „bir şekilde olur“ yaklaşımını benimser / aşırı odaklanma / dar görüş

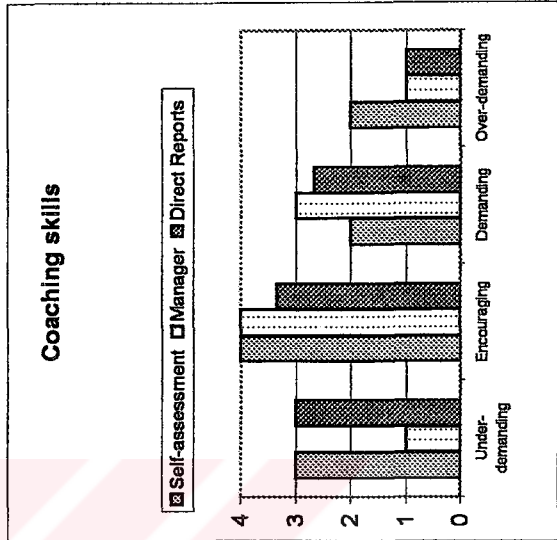
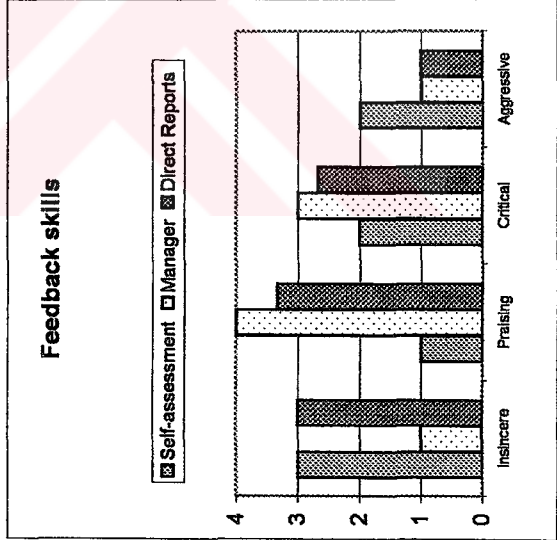
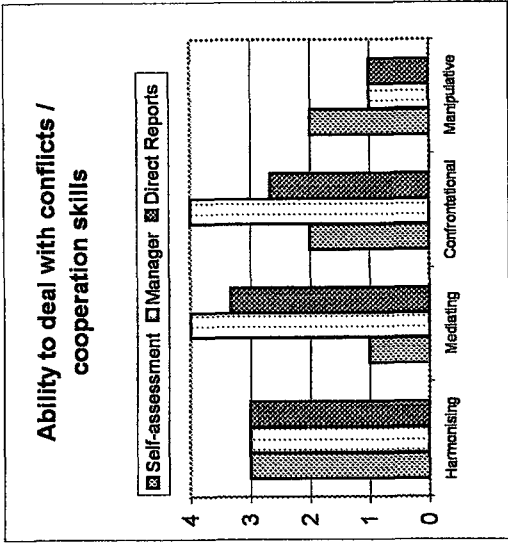
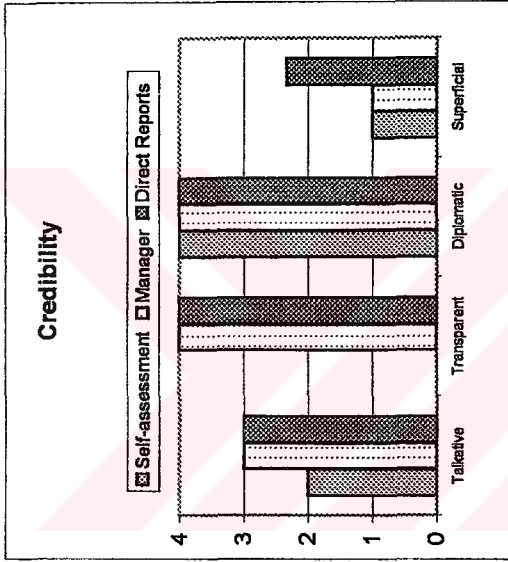
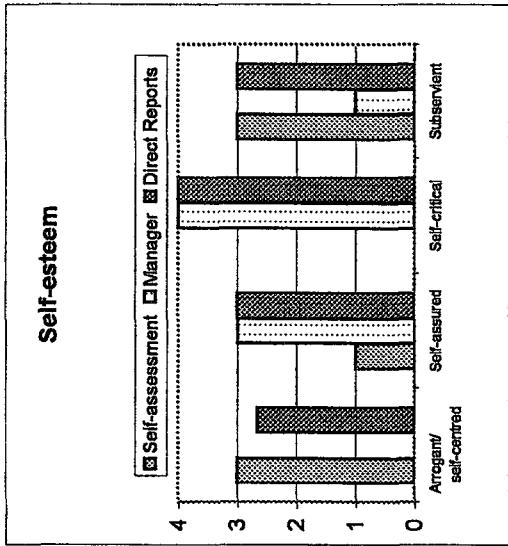
Sonuca odaklanma / sonuç üzerindeki etkisi

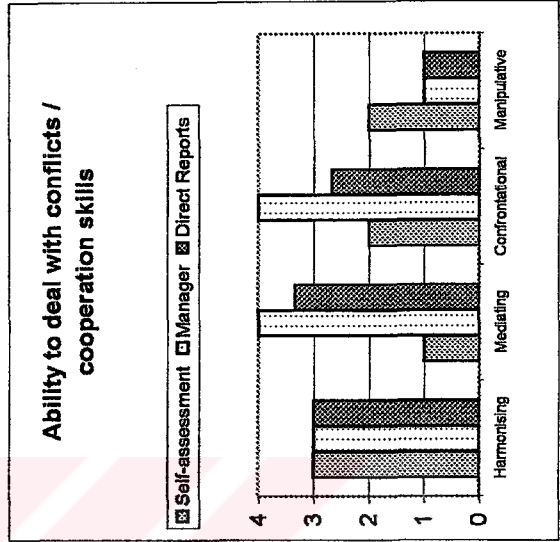
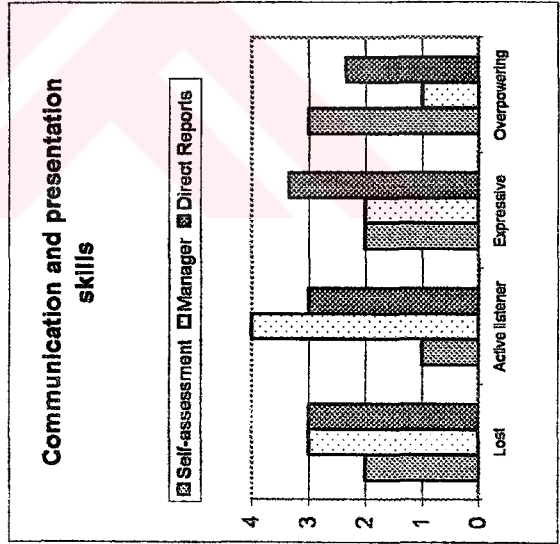
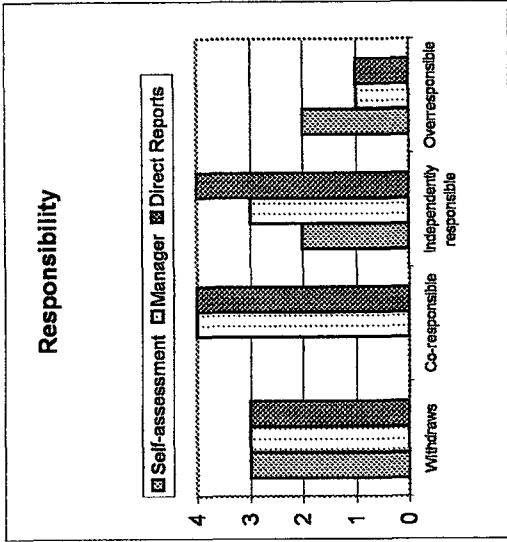
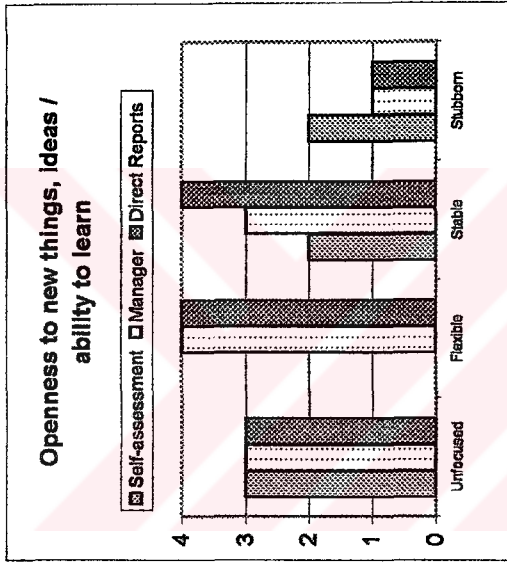
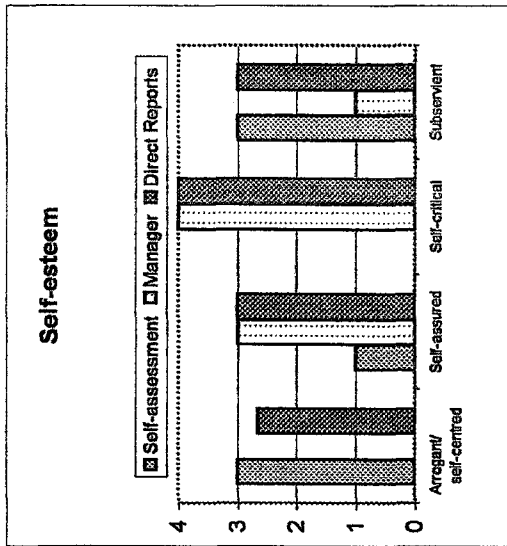
Hiperaktif: Hız, görevler, hedefler,...vs. hakkında aşırı isteklerde bulunur / kişilere emir ve talimatlar yağdırma tavrını kullanır / ateşe körükle gider / bazen acele kararlar alır / kör dövüşü / yardımcı tiplmesi / herkesin isteklerini gözlerinden okur ve mümkünse derhal yerine getirir	Proaktif: Fırsattan yakalayıp değerlendiren / kendini kabullendiren / harekete geçer ve gerçekleştirir / riski sever ve geleceğe yöneliktir / sorunlarını zamanla aşan / gereken hazırlıkları yapar / gerçek tabanıdır	Reaktif: Bekleyebilir / netleştirir ve kontrol eder / olayların kendi halinde gelişmesine izin verir / olay ve nesnelerin kendi rotalarında yol almalarına izin verebilen / fırsatları tartar ve dikkatlice risk alır / sorunların üstesinden iyi bir zamanlamayla gelir / kurallara uyar	Savurgan: Fırsatların kaçıp gitmesine göz yumar / duraksar yahut başından savar / risk almaktan korkar çünkü risk hataya yol açabilir / korku içinde oluşumlardan kaçınır / olayların bir gözlemcisi halini alır / ortada cidden yapılacak bir iş olduğunda kaybolur / ilgisiz görünüm

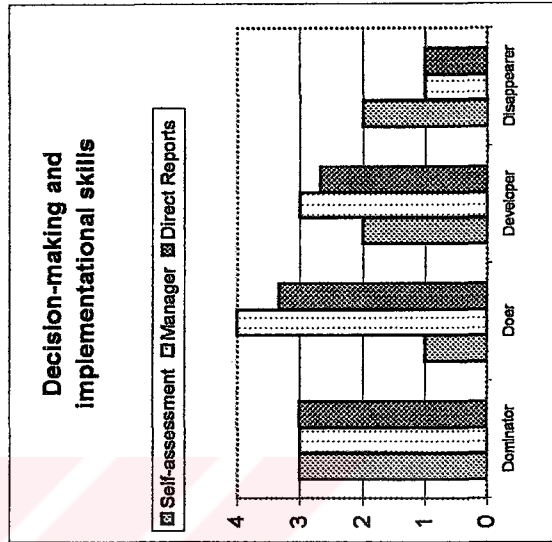
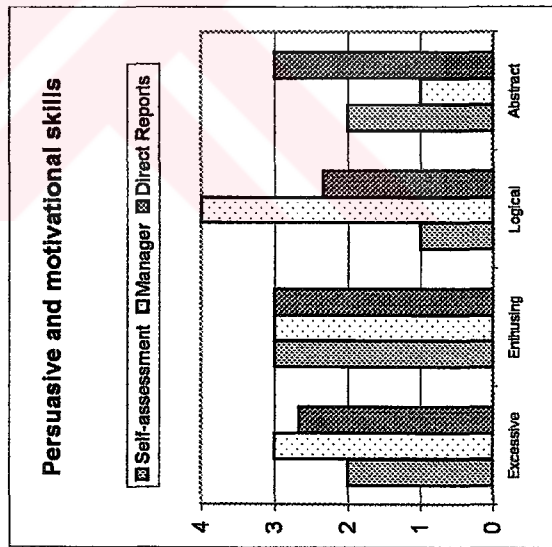
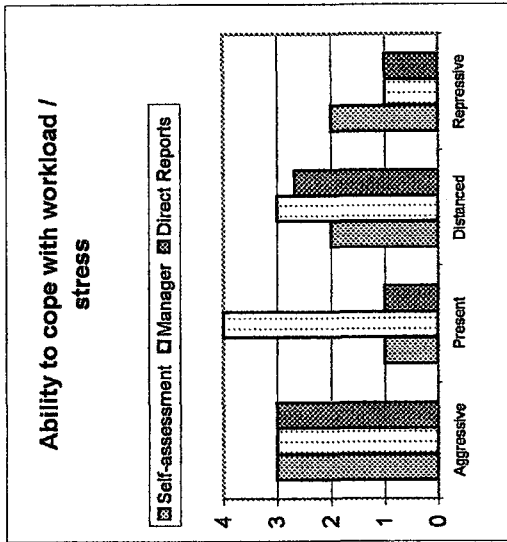
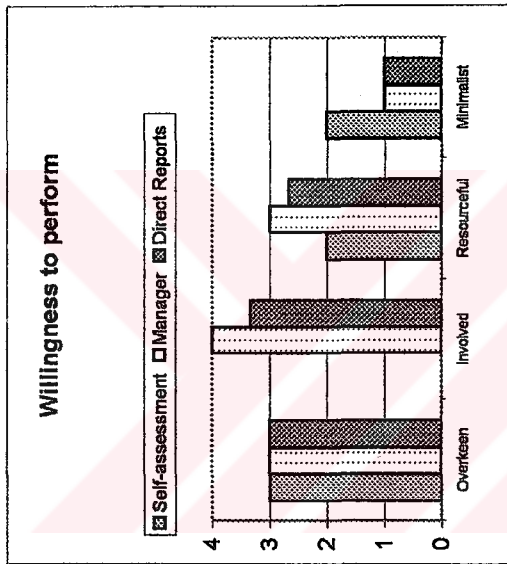
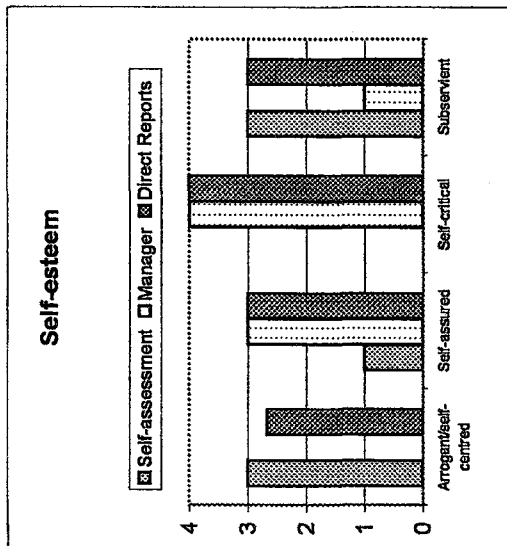












Feedback Tool for Management Performance

Value based performance of
Miss Example

<i>Evaluation done by Direct Manager</i>	V1	V2	V3	V4	V5	V6		
Personal Skills								
Self-esteem				6,0	6,0	6,0		
Credibility			4,0	4,0				
Openness to new things and ideas / ability to learn			3,0		3,0			
Responsibility					3,0			
Willingness to perform	3,0	3,0				3,0		
Ability to cope with workload/ stress						3,0		
Personal Skills Average Score (range: -8 to 8)			3,92					
Social Skills								
Persuasive and motivational skills		3,0				3,0		
Communication and presentation skills	2,0		2,0		2,0			
Ability to deal with conflicts / cooperation skills	4,0			4,0	4,0			
Decision-making and implementational skills		3,0	3,0			3,0		
Feedback skills			5,0	5,0				
Coaching skills				5,0				
Social Skills Average Score (range: -8 to 8)			3,43					
Business Skills								
Customer focus and service approach	7,0							
Business approach / ability to see interconnections	6,0	6,0						
Innovational skills		7,0						
Anticipatory skills			6,0					
Power and focus on results	6,0	6,0						
Business Skills Average Score (range: -8 to 8)			6,29					
Average Scores per Value (range: -8 to 8)			4,67	4,67	3,83	4,80	3,60	3,60

Numeric Score: 25,17
Overall Rating: Very Good

Values Description

Value 1 - Has a passion for our customers
Value 2 - Makes it happen and has a passion to win
Value 3 - Is open - has trust and is fair
Value 4 - Gives feedback - rewards performance
Value 5 - Practices multicultural sensitivity
Value 6 - Has fun and enjoys

Numeric Score to rating table

"-48.00 to -0.1" Unsatisfactory
" 00.00 to 11.99" Satisfactory
" 12.00 to 23.99" Good
" 24.00 to 35.99" Very Good
" 36.00 to 48.00" Outstanding

per Skill/Value

"-8 to -0.1"
" 0 to 1.9"
" 2 to 3.9"
" 4 to 5.9"
" 6 to 8"

Feedback Tool for Management Performance

Value based performance of
Miss Example

<i>Evaluation: Self-Assessment</i>	V1	V2	V3	V4	V5	V6	
Personal Skills							
Self-esteem				-5,0	-5,0	-5,0	
Credibility			1,0	1,0			
Openness to new things and ideas / ability to learn			-3,0		-3,0		
Responsibility					-3,0		
Willingness to perform	-3,0	-3,0				-3,0	
Ability to cope with workload/ stress						-2,0	
Personal Skills Average Score (range: -8 to 8)		-2,75					
Social Skills							
Persuasive and motivational skills		0,0				0,0	
Communication and presentation skills	-2,0		-2,0		-2,0		
Ability to deal with conflicts / cooperation skills	-2,0			-2,0	-2,0		
Decision-making and implementational skills		-2,0	-2,0			-2,0	
Feedback skills			-2,0	-2,0			
Coaching skills				1,0			
Social Skills Average Score (range: -8 to 8)		-1,50					
Business Skills							
Customer focus and service approach	7,0						
Business approach / ability to see interconnections	5,0	5,0					
Innovational skills		7,0					
Anticipatory skills			5,0				
Power and focus on results	0,0	0,0					
Business Skills Average Score (range: -8 to 8)		4,14					
Average Scores per Value (range: -8 to 8)		0,83	1,17	-0,50	-1,40	-3,00	-2,40

Numeric Score: -5,30
Overall Rating: Unsatisfactory

Values Description

Value 1 - Has a passion for our customers
Value 2 - Makes it happen and has a passion to win
Value 3 - Is open - has trust and is fair
Value 4 - Gives feedback - rewards performance
Value 5 - Practices multicultural sensitivity
Value 6 - Has fun and enjoys

<u>Numeric Score to rating table</u>	<u>per Skill/Value</u>
"-48.00 to -.01"	Unsatisfactory
" 00.00 to 11.99"	Satisfactory
" 12.00 to 23.99"	Good
" 24.00 to 35.99"	Very Good
" 36.00 to 48.00"	Outstanding

Feedback Tool for Management Performance

Value based performance of
Miss Example

<i>Evaluation done by Direct Reports</i>	V1	V2	V3	V4	V5	V6	
Personal Skills							
Self-esteem				1,3	1,3	1,3	
Credibility			2,7	2,7			
Openness to new things and ideas / ability to learn			4,0		4,0		
Responsibility					4,0		
Willingness to perform	2,0	2,0				2,0	
Ability to cope with workload/ stress						-0,3	
Personal Skills Average Score (range: -8 to 8)		2,25					
Social Skills							
Persuasive and motivational skills		-0,3				-0,3	
Communication and presentation skills	1,0		1,0		1,0		
Ability to deal with conflicts / cooperation skills	2,0			2,0	2,0		
Decision-making and implementational skills		2,0	2,0			2,0	
Feedback skills			2,0	2,0			
Coaching skills				2,0			
Social Skills Average Score (range: -8 to 8)		1,45					
Business Skills							
Customer focus and service approach	4,3						
Business approach / ability to see interconnections	3,0	3,0					
Innovational skills		4,3					
Anticipatory skills			3,0				
Power and focus on results	0,7	0,7					
Business Skills Average Score (range: -8 to 8)		2,71					
Average Scores per Value (range: -8 to 8)		2,17	1,94	2,44	2,00	2,47	0,93

Numeric Score: 11,96
Overall Rating: **Satisfactory**

Values Description

Value 1 - Has a passion for our customers
Value 2 - Makes it happen and has a passion to win
Value 3 - Is open - has trust and is fair
Value 4 - Gives feedback - rewards performance
Value 5 - Practices multicultural sensitivity
Value 6 - Has fun and enjoys

Numeric Score to rating table per Skill/Value

"-48.00 to -.01"	Unsatisfactory	"-8 to -0.1"
" 00.00 to 11.99"	Satisfactory	" 0 to 1.9"
" 12.00 to 23.99"	Good	" 2 to 3.9"
" 24.00 to 35.99"	Very Good	" 4 to 5.9"
" 36.00 to 48.00"	Outstanding	" 6 to 8 "

Feedback Tool for Management Performance

Value based performance of
Miss Example

Rating done by	Value 1	Value 2	Value 3	Value 4	Value 5	Value 6	Score	Rating
Your Manager	4,67	4,67	3,83	4,80	3,60	3,60	25,17	Very Good
Self	0,83	1,17	-0,50	-1,40	-3,00	-2,40	-5,30	Unsatisfactory
Direct Reports	2,17	1,94	2,44	2,00	2,47	0,93	11,96	Satisfactory
Average Score	2,56	2,59	1,93	1,80	1,02	0,71	10,61	Satisfactory

Values Description

Numeric Score to rating table

per Skill/Value

Value 1 - Has a passion for our customers

"-48.00 to -.01"

Unsatisfactory

" -8 to -0.1"

Value 2 - Makes it happen and has a passion to win

" 00.00 to 11.99"

Satisfactory

" 0 to 1.9"

Value 3 - Is open - has trust and is fair

" 12.00 to 23.99"

Good

" 2 to 3.9"

Value 4 - Gives feedback - rewards performance

" 24.00 to 35.99"

Very Good

" 4 to 5.9"

Value 5 - Practices multicultural sensitivity

" 36.00 to 48.00"

Outstanding

" 6 to 8 "

Value 6 - Has fun and enjoys

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, 1992.
- Akat, İlder. Gönül Budak, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 1997.
- Anthony, William P., Pamela L. Rerewe, K. Michele Kacmar. **Strategic Human Resource Management**. Second Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1996.
- Aşkun, İnal Cem. **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100, 1976.
- Ataay, İsmail Durak. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. Birinci Cilt. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 1990.
- Balçık, Bahaettin. **İşletme Yönetimi**. Atlas Kitapevi, 1997.
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. Ltd. Şti., 2002.
- Beardwell, Ian., Len Holden (ed.). **Human Resource Management A Contemporary Approach**. 3th Ed. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2001.
- Bernardin, H. John, Joyce E. A. Russell. **Human Resource Management: An Experiential Approach**. 2nd Ed. U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 1998.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676, 1990.
- Byars, Lloyd L., Leslie W. Rue. **Human Resource Management**. 6th Ed. U.S.A.: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2000.

- Canman, A. Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.252, 1993.
- Carrell, Michael R., Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield. **Human Resource Management, Global Strategies for Managing a Diverse Workforce**. Fifth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. Third Edition. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1996.
- Çoban, Cengiz. **Performans Değerlendirme ve TSK Örneği**. Y.T.Ü. S.B.E. İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.
- Daft, Richard L.. **Management**. Fourth Edition. Orlando: Dryden Press, 1997.
- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. 7th Ed. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 8th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000.
- Dicle, Ülkü. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982.
- Dinçer, Ömer. **İşletme Yönetimine Giriş**. 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1997.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 2. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1994.
- Erdil, Oya. **İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**. 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi “2000’li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi” Bildiri Kitabı. Antalya: Düzenleyen. Akdeniz Ü. İ.İ.B.F., 1998.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, 1991.
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2001.
- Gomez-Mejia, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy. **Managing Human Resources**. 2nd Ed. New Jersey USA: Prentice-Hall, Inc., 1998.

- Göztür, Ebru. **Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim**. İstanbul: Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu. 2.Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 1999.
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No.7, 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001.
- Lepsinger, Richard, Anntoinette D. Lucia. **The Art and Science of 360 Degree Feedback**. San Francisco: Calif: Pfeiffer, 1997.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson. **Human Resource Management**. 9. Edition. Cincinatti USA: South-Western College Publishing, 2000.
- Maund, Linda. **An Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice**. New York: Palgrave, 2001.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. **Human Resource Management**. 7th Ed. New Jersey USA: Prentice Hall, Inc., 1999.
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. 12. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. editör Canan Çetin. İstanbul: Beta Basım Yayım Değıtım A.Ş., 1999.
- Palmer, Margeret J. **Performans Değerlendirmeleri**. çev. Doğan Şahiner. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, 1993.
- Riggio, Ronald E. **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- Tahiroğlu, Figen (ed.). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. 2. Basım. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No.149, 1976.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994.

- Ülsever, Cüneyt. **Üretim Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış: 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: Om Yayınevi, 2003.
- Werther, William B. and Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. Fourth Edition. McGraw-Hill, Inc., 1994.
- Yalçın, Azmi., Tamer Kılıç. **Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**. 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, 2002.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1997.

MAKALELER

- 360 Derece Geribildirim Uygulamasının Düşündürdükleri**. *Kaynak Dergisi*. Sayı:12 (Ekim-Aralık 2002).
- Antonioni, David. **Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process**, *Organizational Dynamics*. Vol. 25 (Aut 1996).
- Arslan, Akın. **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**. <http://www.kalder.org.tr/> (Erişim: Aralık 2003).
- Atwater, Leanne., David Waldman. **Accountability in 360 Degree Feedback**. *HR Magazine*. Vol. 43, Iss. 6 (May 98).
- Atwater, Leanne E. David A. Waldman, Joan F. Brett. **Understanding and Optimizing Multisource Feedback**. *Human Resource Management*. Vol. 41, No.2 (Summer 2002).
- Aytaç, Aygül. **360 Derece Performans Değerlendirme**. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. Yıl. 4, Sayı. 41 (Temmuz2003).

- Bailey, Caroline, Clive Fletcher. **The Impact of Multiple Source Feedback on Management Development: Findings From a Longitudinal Study.** *Journal of Organizational Behavior.* No. 23 (2002).
- Baltaş, Acar. **İK'nın Yeni Oyuncağı: 360 Derece Değerlendirme.** *Activeline.* (Ocak 2003).
- Benligiray, Serap. **360 Derece Geribildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası Mıdır?. Prof. Dr. Doğan Bayar'ın Hatırasına ARMAĞAN.** *Anadolu Üniversitesi İ. ve İ. B. F. Dergisi.* Cilt:19, Sayı: 1-2 (2003).
- Bracken, David W., Carol W. Timmreck, John W. Fleenor, Lynn Summers. **360 Feedback From Another Angle.** *Human Resource Management.* Vol. 40, No. 1 (Spring 2001).
- Brutus, Stephane., Mehrdad Derayeh. **Multisource Assessment Programs in Organizations: An Insider's Perspective.** *Human Resource Development Quarterly.* Vol. 13, No. 2 (Summer 2002).
- Caplan, Janice. **360(degrees) Feedback For Performance Appraisal.** *Training & Management Development Methods.* Vol. 14, Iss. 3 (2000).
- Church, Allan H., David W. Bracken. **Advancing The State Of The Art Of 360-Degree Feedback.** *Group & Organization Management.* Vol. 22, Iss. 2 (June 1997).
- Coates, Dennis E.. **Don't Tie 360 Feedback to Pay.** *Training.* Vol. 35, No. 9 (September 1998).
- Coates, Dennis E. **Multi-Source Feedback: Seven Recommendations.** *Career Development International.* Vol. 1, Iss. 3 (1996)
- Cook, Sarah., Steve Macaulay. **How Colleagues and Customers Can Help Improve Team Performance.** *Team Performance Management.* Vol. 3, Iss. 1 (1997).
- Davranışsal Geribildirim. *Kaynak Dergisi.* Sayı.12 (Ekim-Aralık 2002).
- Dyer, Karen M.. **The Power of 360-Degree Feedback.** *Educational Leadership.* Vol. 58, No. 5 (Feb 2001).
- Edwards, Mark R., Ann J. Ewen. **How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback.** *Compensation and Benefits Review.* Vol. 28 (My/Je 1996).
- Edwards, Mark R., Ann J. Ewen. **360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?.** *Career Development International.* Vol.1, Iss. 3, (1996).

- Edwards, Mark R., Ann J. Ewen. **Automating 360 Degree Feedback.** *HR Focus.* Vol. 73 (Mr 1996).
- Fletcher, Clive. **Circular Argument.** *People Management.* Vol. 4, No. 19 (1998).
- Fletcher, Clive. **The Dangers of Judging Managers By Their Pers.** *People Management.* Vol. 3 (August 28 1997)
- Garavan, Thomas N., Michael Morley, Mary Flynn. **360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development.** *The Journal of Management Development.* Vol. 16, Iss. 2 (1997).
- Heisler, William J. **360-Degree Feedback: An Integrated Perspective.** *Career Development International.* Vol. 1, Iss. 3 (1996).
- Hoffman, Robert. **Ten Reasons You Should Be Using 360-Degree Feedback.** *HR Magazine.* Vol. 40, Iss. 4 (Apr 1995).
- Huet-Cox, G. Douglas., Tjai M. Nielsen, Eric Sundstrom. **Get The Most From 360-Degree Feedback: Put It On The Internet.** *HR Magazine.* Vol. 44, Iss. 5 (May1999).
- Hurley, Simon. **Application of Team-Based 360 Degrees Feedback Sytems.** *Team Performance Management.* Vol. 4, Iss. 5 (1998).
- Jackson, John H., Martin M. Greller. **Decision Elements for Using 360 Degree Feedback.** *Human Resource Planning.* Vol. 21, No.4 (1998).
- Lepsinger, Richard., Anntoinette D. Lucia. **Creating Champions For 360 Degree Feedback.** *Training & Development.* Vol. 52, No. 2 (Feb 1998).
- Lepsinger, Richard., Anntoinette D. Lucia. **360 Degree Feedback and Performance Appraisal.** *Training.* Vol. 34, No.9 (Sept 1997).
- Ludeman, Kate. **How to Conduct Self-Directed 360. (employee assessment).** *Training & Development.* Vol. 54, Iss. 7 (July 2000).
- Mabey, Christopher. **Closing the Circle: Participant Views of a 360 Degree Feedback Programme.** *Human Resource Management Journal.* Vol. 11, Iss. 1 (2001).
- McCarthy, Alma M., Thomas N. Garavan. **360 Degrees Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development.** *Journal of European Industrial Training.* Vol. 25, Iss. 1 (2001).

- McCarthy, Alma M., Thomas N. Garavan. **Developing Self-Awareness in The Managerial Career Development Process: The Value of 360-Degree Feedback and the MBTI.** *Journal of European Industrial Training.* Vol. 23, Iss. 9 (1999).
- Milliman, John F., Robert A. Zawacki, Brian Schulz, Sally Wiggins, Carol A. Norman. **Customer Service Drives 360-Degree Goal Setting.** *Personnel Journal.* Vol.74 (Je 1995).
- Multi-Rater Feedback and Performance Evaluation Programs Do Not Mix. *Supervision.* Vol. 59 (Mr 1998).
- Nowack, Kenneth M.. **360-Degree Feedback: The Whole Story.** *Training & Development.* Vol. 47, No. 1 (Jan 1993).
- Pfau, Bruce., Ira Kay. **Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?.** *HR Magazine.* Vol. 47, Iss. 6 (Jun 2002).
- Pollack, David M., Leslie J. Pollack. **Using 360 Degree Feedback in Performance Appraisal.** *Public Personnel Management.* Vol. 25, No. 4 (Winter 1996).
- Smither, James W., Manuel London, Raymond Flautt, Yvette Vargas, Ivy Kucine. **Can Working With An Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time? A Quasi-Experimental Field Study.** *Personnel Psychology – A Journal of Applied Research.* Vol. 56, No. 1 (Spring 2003).
- Tak, Bilçin. **Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri.** *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi ÖNERİ.* Cilt.5, Yıl:9, Sayı:19 (Ocak 2003).
- Turgut, Hakan. **Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi.** *Sayıştay Dergisi.* Sayı: 42
- Uyargil, Cavide. **Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü Ve Bir Örnek Olay Çalışması.** *İstanbul Üniversitesi İ. F. İ.İ.E.D. "Yönetim".* Yıl:5, Sayı:19, (Ekim 1994).
- Vinson, Mary N.. **The Pros and Cons of 360-Degree Feedback: Making It Work.** *Training & Development.* Vol. 50, No.4 (April 1996).
- Waldman, David A., Leanne E Atwater, David Antonioni. **Has 360 Feedback Gone Amok?.** *The Academy of Management Executive.* Vol. 12, Iss. 2 (May 1998).

- Ward, Peter. **A 360 Degree Turn For The Beter.** *People Management.* Vol. 1, No.3 (Feb 1995).
- Whiddett, Steve., Martin Galpin. **Better By Design: 360-Degree Feedback Systems.** *Training & Management Development Methods.,* Vol. 16, Iss. 3 (2002).
- Wilson, Jane L. **360 Appraisals.** *Training and Development.* 51 (Je 1997).
- Wimer, Scott. **The Dark Side of 360- Degree Feedback.** *T + D.* Vol. 56, No. 9 (2002).
- Wimer, Scott., Kenneth M. Nowack. **13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback.** *Training & Development.* Vol. 52, No. 5 (May 1998).
- Yukl, G., Richard Lepsinger. **How to Get the Most Out of 360 Degrees Feedback.** *Training.* Vol. 32, No. 12 (December 1995).

