146628

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

146628

Yüksek Lisans Tezi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNDEN BİRİ OLARAK 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

ONUR KARAKUŞ

2501010071

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tekin Akgeyik

İSTANBUL - 2004

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Bilim Dalında **2501010071** numaralı **ONUR KARAKUŞ'UN** hazırladığı "**PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNDEN BİRİ OLARAK 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME**" konulu **YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA~~ TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **21.07.2004 ÇARŞAMBA** günü saat **12.00'de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....kabul.....'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (2)	İMZA
PROF.DR.SEDAT MURAT	kabul	
PROF.DR.AHMET SELAMOĞLU	kabul	
DOÇ.DR.TEKİN AKGEYİK	kabul	
YRD.DOÇ.DR.ARİF YAVUZ	kabul	
YRD.DOÇ.DR.HALİS YUNUS ERSÖZ	kabul	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel:0212 440 00 00Fax: 0212 520 85 04

ÖZ

Artı değerin oluşumundaki en önemli faktör olan insanın, artı değerin oluşturulmasına ne derece katkıda bulunduğunun araştırılması son dönemin en önemli konularından biri olmuştur. Verimli organizasyonlar kurma amacı güden bu konunun tartışılmasından ortaya çıkan performans değerlendirme teknikleri ve özellikle 360 derece performans değerlendirme tekniği bu tezin konusunu oluşturmaktadır.

Yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak oluşturulan bu tez, 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulandığı çok uluslu bir firmadaki saha çalışması, mülakatlar ve anketlerin incelenmesi ile sonuçlanmaktadır.

ABSTRACT

Since employee is the most important factor of creating added value, contribution of the employee to the added value become one of the most popular discussion in recent years. The main subjects of this thesis are the performance appraisal techniques and especially the 360 degree Performance Appraisal which occurred with the help of this discussion.

This thesis which formed with the help of local and foreign sources is ended with a field study in a multinational company which includes surveys and interviews

ÖNSÖZ

Organizasyonların İnsan Kaynakları Departmanlarının önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme, sadece performansın değerlendirilmesini değil, doğru kişinin doğru işte çalıştırılması, işe alım politikalarının belirlenmesi, eğitim ihtiyaç ve içeriklerinin tespit edilmesi gibi insan kaynaklarının diğer konularını da içermekte ve onlara geri bildirimde bulunmaktadır.

Tezin konusu insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarını da geliştiren performans değerlendirme sistemleri ve bu sistemlerden biri olarak 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

Tezin hazırlanması aşamasında özellikle İstanbul Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi kütüphanelerinde bulunan yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılmıştır. Kaynaklar içerisindeki süreli yayınlardaki farklı performans değerlendirme sistemlerine dair farklı yaklaşımlar tezin içerisinde belirtilmeye çalışılmış, farklı sistemler arasındaki farklar, iyi ve kötü yanlar ön plana çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tez konusunun seçilmesinde beni cesaretlendirdiği ve hazırlanması aşamasında bana gösterdiği ilgi ve destek için tez danışmanım Doç. Dr. Tekin Akgeyik'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iv

ABSTRACT iv

ÖNSÖZ v

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLARIN LİSTESİ xi

ŞEKİLLERİN LİSTESİ xii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE KULLANILDIĞI ALANLAR

A. KAVRAM VE GELİŞİM 4

1. Tanım 4
2. Performansı Etkileyen Unsurlar 5
   a. Kişisel Sebepler 5
   b. Dış Sebepler 6
3. Tarihsel Gelişim 7
   a. Personel Yetenek Değerlendirmesi ve Değerlendirme Başlangıcı 8
   b. 70'li Yıllarda Performans Değerlendirmesi 10
   c. 90'lı Yıllar ve Performans Yönetimi Sistemi 11

B. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AŞAMALAR 15

1. Hedef Belirleme 17
2. Yönlendirme / Geri Bildirim 17
3. Değerlendirme 19
4. Gelişim Planlaması 20
   a. Gelişim Planlarının Hazırlanmasında Yöneticinin Sorumlulukları 21
   b. Gelişim Planlarının Hazırlanmasında Çalışanın Sorumlulukları 22

C. KULLANILDIĞI ALANLAR 22

1. İnsan Kaynakları Planlaması 23
2. İşe Alma 23
3. İnsan Kaynakları Gelişimi 24
4. Kariyer Planlaması ve Gelişimi 24
5. Ücretlendirme 25
6. Çalışanlarla İlişkiler 26

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

A. SİSTEMİN BİLEŞENİ OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME 28
1. Önemi 29
2. Yararları 31
B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ÖN ÇALIŞMALAR 33
1. İş Tanımı Ve Faktör Seçimi 33
2. Değerlendirmeyi Yapacakların Belirlenmesi 35
a. İlk Yönetici 35
b. Kişinin Kendisi 37
c. İş – Takım Arkadaşları 37
d. Çalışanlar 38
e. Müşteriler 39
f. Danışmanlar Ve Uzmanlar 39
3. Sistemi Kullanacakların Eğitilmesi 40
4. Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi 40
5. Sürecin Denetlenmesi 41
C. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 41
1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım 42
a. Hedeflerle Yönetim 42
(1) Hedeflerin Nitelikleri: "Smart" Hedefler 43
(2) Hedef Belirleme Aşamasında Temel Sorumluluklar 44
(3) Başarı Göstergesi 45
(4) Standartlar 46

(5) Hedef Belirleme Aşamasında Çalışanın Yapması Gerekenler 46
(6) Hedef Belirleme Aşamasında Yöneticinin Yapması Gerekenler 46
b. Çalışma Standartları Yaklaşımı 47
c. Doğrudan Endeks Yöntemi 48
d. Metin Değerlendirmesi 48
2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım 49
a. Kritik Olay Değerlendirmesi 49
b. Grafik Değerlendirme Ölçekleri 50
c. Kontrol Listesi 51
d. Zorunlu Tercih Sınıflaması 52
e. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri 52
3. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım 54
a. Birbirinin Yerini Alma – Alternatif Sıralama 54
b. Çiftli Karşılaştırma 54
c. Zorunlu Dağılım 55
4. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Yeni Eğilimler 55
a. Kurumsal Karne Yöntemi 57
(1) Kurumsal Karne Aşamaları 60
(2) Kurum İçerisinde Paylaşım 62
(3) Uygulamanın Faydaları 62
(4) Uygulama İpuçları 63
b. Lynch-Cross Performans Piramidi 63
c. Elektronik Ortamda Performans Yönetim Sistemi 66
(1) Program'la Yapılabilenler 66
(2) Program Uygulamasının Kazandırdıkları 67
(3) Etkin Performans Yönetimi Sistemi Bağlamında Yazılım Uygulamaları 68
D. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR 68
1. Halo Etkisi 69
2. Ortalama Eğilim Hatası 69
3. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası 69

4. Zıtlık Hatası 69
5. Kişisel Önyargı Hatası 70
6. Atıf Hataları 70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE PROCTER & GAMBLE'DAKİ UYGULAMASI

A. BİR TAMAMLAYICI OLARAK 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME 72
1. Şirketlerdeki Yapısal Değişimler ve 360 Derece Performans Değerlendirme 74
2. Şirket Kültürlerindeki Değişimler ve 360 Derece Performans Değerlendirme 75
B. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YAPISININ KURULMASI 76
1. Temel Yaklaşımlar 77
a. İletişim 77
b. Liderlik 78
c. Değişimlere Uyabilirlik 78
d. İnsanlarla İlişkiler 79
e. Görevin Yönetimi 80
f. Üretim ve İş Sonuçları 80
g. Başkalarını Yetiştirmek 80
h. Çalışanın Geliştirilmesi 81
2. Sistemin Başarısı 83
C. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ 85
1. Ön Çalışmalar 85
2. Geribildirim Verme Sürecinin Uygulama Adımları 86
D. KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR, YARARLARI VE YETERSİZ KALDIĞI NOKTALAR 87

1. Karşılaşılan Zorluklar 87
2. Yararları 88
3. Yetersiz Kaldığı Noktalar 89
E. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN PROCTER & GAMBLE'DAKİ UYGULAMASI 91
1. Firma İle İlgili Genel Bilgiler 91
2. Procter & Gamble'daki 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi 91
a. Performans Değerlendirmesinde Esas Olan Başarı Kriterleri 93
(1) Aklın Gücü 93
(2) İnsanların Gücü 94
(3) Çevikliğin Gücü 94
b. Sistemin İşleyişi 95
(1) Ön Çalışma 95
(2) Geribildirim Alma 95
(3) Değerlendirme 98
(4) Sistemin Takibi 100

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ 102
KAYNAKLAR 105

TABLOLARIN LİSTESİ

Tablo		Sayfa
1)	Performans Değerlendirme Verilerinin Kullanıldığı Alanlar	27
2)	Başarı Göstergesi Örnekleri	47
3)	Grafik Değerlendirme Ölçeği	50
4)	Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçeği	53
5)	Stratejilerin Önündeki Engeller	60
6)	Kurumsal Karne Aşamaları	61
7)	360 Derece Performans Sisteminin Başarısının Farklı Bileşenlerce Yorumu	84
8)	Çalışma ve Gelişme Planı Geri Bildirim Talebi Formu	96
9)	Müdürün Altında Doğrudan Çalışanlardan Geri Bildirim Formu	97
10)	Çalışma ve Gelişme Planı Formu	100
11)	Gelecek Yıl İçin Çalışma Planı	101

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1)	Performansın Unsurları	7
2)	Performans Yönetimi Sistemi	15
3)	Yetkinliklere Bağlı Ücret Sistemi	26
4)	İşin Toplam Ücreti	34
5)	Kurumsal Karne Döngüsü	59
6)	Lynch – Cross Piramidi	65
7)	Performans Değerlendirme Yöntemleri	73

GİRİŞ

Günümüzde firmalar, gerçek anlamda verimliliğe ve karlılığa ulaşmanın tek yolunun çalışanlarının daha verimli olmalarını, artık değere daha çok katkıda bulunmalarını sağlamaktan geçtiğini anlamışlardır. Bu verimliliği yakalama sürecinde performans değerlendirme, bireyin şirket sonuçlarına ne kadar katkıda bulunduğunun anlaşılmasında ve genel olarak şirketin verimliliğinin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan araçların başında yer almıştır.

Özellikle bilginin çok hızlı bir şekilde dolaştığı, teknolojinin çok büyük benzerlikler gösterdiği günümüzde, firmalar arasında fark yaratan en önemli unsur çalışanlar ve onların niteliği olmuştur. Çalışanların daha verimli, iyi eğitilmiş, firmaya bağlı, ve motive edilmiş olmaları firmalara sürdürülebilir bir avantaj sağlayacaktır. Dolayısıyla insan kaynakları fonksiyonunun işe alma, eğitim, kariyer planlaması, ücret sistemi vb. işlevlerine geri bildirimde bulunan performans değerlendirme şirketlerin başarıları için son derece kritik bir rol oynamaktadır.

Bu gerçeğin fark edilmesinden sonra performans değerlendirme ile ilgili ilk ciddi çalışmalar Amerika'daki Taylorizm döneminde yapılmış ve sonradan günümüze kadar çok sayıda performans değerlendirme yöntemi bulunmuş ve uygulanmıştır.

Performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmaya başlanması ve sonrasında ortaya çıkan verilerin diğer insan kaynakları işlevlerinde kullanılarak çalışanların ve organizasyonun bir bütün olarak geliştirilmesi ile firmalar, bunların sonuçlarını karlılık, pazar payı ve benzeri başarı kriterleri ile görmüşlerdir.

Doğal olarak teknolojilerde, organizasyon yapılarında ve tüm diğer etkenlerdeki değişimlere paralel olarak performans değerlendirme yöntemleri de değişikliğe uğramış ve gelişmiştir. İlk yıllarda çalışanların performanslarının kişilikleri bazında değerlendirildiği görülmüştür. Zamanla bu yöntemden daha objektif kriterlere göre gerçekleştirilen performans değerlendirme yöntemlerine

geçilmiş ve çalışanların performansları daha çok iş sonuçlarına göre değerlendirilmeye başlamıştır.

Performans değerlendirmelerinin iş sonuçlarına göre yapılmaya başlanmasının yanında bu uygulamanın yapılış yöntemleri de farklılaşmış ve performans değerlendirmede farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Özellikle değerlendirilen performansın ve sonuçlarının tek başına çalışan ile ilgili olmadığı, bunların tüm bir organizasyonu da etkilediğinin anlaşılması ile performans değerlendirme yöntemleri git gide çok yönlü performans değerlendirme sistemleri ile uygulanmaya başlanmıştır.

Tezin konusunu oluşturan 360 derece performans değerlendirme bu çok yönlülüğü sağlayabilmek amacıyla çağdaş işletmelerde klasik performans değerlendirme yöntemlerine karşıt olarak geliştirilmiştir. Bu yöntemle çalışanlar klasik şekildeki gibi sadece üstleri tarafından değil, çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir (ast, üst, mevkidaş, kendi, müşteri).

Yöntem; "geri besleme" ya da "geribildirim" olarak da adlandırılan "değerlendirilenin değerlendirme sürecinden ve sonuçlarından haberdar edilmesi" noktasına odaklandığı için, "360 derece geribildirim", "360 derece geri besleme" ya da "360 derece performans değerleme" olarak da adlandırılmaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; Performans Değerlendirme Kavramı ve Kullanıldığı Alanlar adı altında performans ve performans değerlendirmenin tanımı, tarihini, performans yönetimi sisteminin bir aşamasını oluşturduğu için, bu sistemin aşamalarını ve insan kaynakları sistemlerindeki kullanım alanlarını içermektedir.

İkinci Bölüm ise; Performans Yönetimi Sisteminin Bir Parçası Olarak Performans Değerlendirme Amaçları, Yararları Ve Yöntemleri adı altında performans değerlendirme sisteminin detaylarını, ön çalışmalarını, farklı performans değerlendirme yöntemlerini ve birbirlerinden farklılıklarını incelemektedir.

Son bölüm olan üçüncü bölümde; 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Ve Procter & Gamble'daki Uygulaması adı altında, 360 derece performans değerlendirmenin detayları, gelişimi, yapısının kurulması, sürecin işleyişi, karşılaşılan zorluklar ve bir Amerikan şirketi olan Procter & Gamble'daki uygulamasının incelenmesini içermektedir.

Çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı genel değerlendirme ve sonuç bölümüyle sona ermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE KULLANILDIĞI ALANLAR

A. KAVRAM VE GELİŞİM

1. Tanım

Performans çok bilinir bir kavram olmakla birlikte bir o kadar da soyut, tanımlanması zor bir kavramdır. Performansın ne anlama geldiği basit bir örnekle açıklanabilir.

Herhangi bir firmada yan yana çalışan ve görev tanımı belli bir dokümandan yararlanarak kullanılan sisteme bilgi girişi yapmak olan iki kişinin iş sonuçları birbirinden çok farklı olabilir. Hatta, çalışanlardan biri diğerinin ancak üçte ikisi kadar bilgi girişi yapmış olabilir.

Aslında performans denen kavram bu iki çalışanın iş sonuçları arasındaki farkın kendisidir. Böylesi basit bir örnekte performans farklılıklarının ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi oldukça kolaydır. Örneğin basit olmasının sebebi ise aynı ortamda bire bir aynı işi yapan iki kişinin arasındaki performans farklılığının hesaplanmasıdır.

Günümüzün bilgi toplumunda ve karmaşık ilişkilerin bulunduğu organizasyonlarda performans değerlendirme süreci bu kadar basit örnekler üzerinden yapılmamaktadır. Farklı iş tanımları olan farklı kişilerin şirkete katkısının değerlendirilmesi oldukça zordur[1]. Bu sebeple öncelikli olarak yukarıda örneği verilen bilgi girişi yapan iki kişinin ne sebeple farklı performans gösterdiklerinin

[1] L. L. Cummings, Donald P. Schwab, "**Performance in Organizations**", ed. Alan C. Filley, USA, Foresman and Company, 1993, s. 2

üzerinde durmakta fayda var. Ancak bu şekilde büyük firmalarda uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin anlaşılması mümkün olabilir.

Performans değerlendirme, çalışanın gösterdiği başarı ve gelişme potansiyeline bağlı olarak yapılan sistematik değerlendirme çalışmalarıdır.

Organizasyon bazında incelendiğinde performans, organizasyonun belirlenen amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir.[2]

Performans değerlendirme sayesinde, çalışan kendi çalışmalarının sonuçlarını görmekte ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmektedir. Diğer taraftan işletme, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olmaktadır.[3]

2. Performansı Etkileyen Unsurlar

Diyalektik olarak aynı işi yapan iki kişinin aynı verimlilikle çalışması mümkün değildir, ancak zaten asıl sorun bu iki kişinin farklı iş sonuçları elde etmesinin nedenlerini bulmaktır.

Yukarıdaki örnekte biri diğerinden üçte bir oranında daha fazla sonuç elde etmiş iki çalışanın arasında oluşan bu farkın sebebi nedir?

a. Kişisel Sebepler

Kişisel sebeplerle ile ilgili olarak, daha fazla bilgi giren çalışanın bu konuda kabiliyetli olduğu söylenebilir. Kabiliyet, el becerisinden ya da entelektüel birikimden vs. kaynaklanıyor olabilir. Ya da daha az performans gösteren çalışan

---

[2] Richard L. Draft, **Management**, Fourth Edition, Dryden Pres, Orlando, 1997, s.14
[3] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. İstanbul, Alfa Yayınevi, 2000, s.298

tecrübesiz olduğu için daha az bilgi girişi yapıyor olabilir[4].

Başka bir açıklama motivasyon olabilir. Motivasyonun sebebi ise kişinin bir önceki aylarda kişisel hayatında yaşadığı olumlu bir gelişme ya da başka bir şey olabilir. [5]

b. Dış Sebepler

Performans genel olarak kişisel bir fenomen gibi görülse de dış değişkenler bireysel sebeplere etkide bulunarak iş sonuçlarını etkileyebildiği gibi doğrudan işin kendisine de etkide bulunabilir. Örneğin çalışanlardan birinin kullandığı klavyenin bazı harflerinin tutukluk yapması ya da yöneticilerinin bu iki kişiye farklı yaklaşımda bulunması, çalışanlardan birinin daha yüksek ücret alması, çalışanlardan birinin oturduğu yere güneş gelmesi ve çalışma koşullarının uygun olmaması, çalışanlardan birinin daha fazla ve yaptığı işe uygun eğitim alması ve benzeri olabilir.

Ayrıca dış sebepler; toplumsal sebepler (aile, dernek klüp vb.), ekonomik sebepler (ekonomik düzey, gelir dağılımı vb.), siyasal sebepler (yasalar, yönetmelikler, siyasal düzen vb.) ve kültürel sebepler (eğitim, din vb) de olabilir.[6]

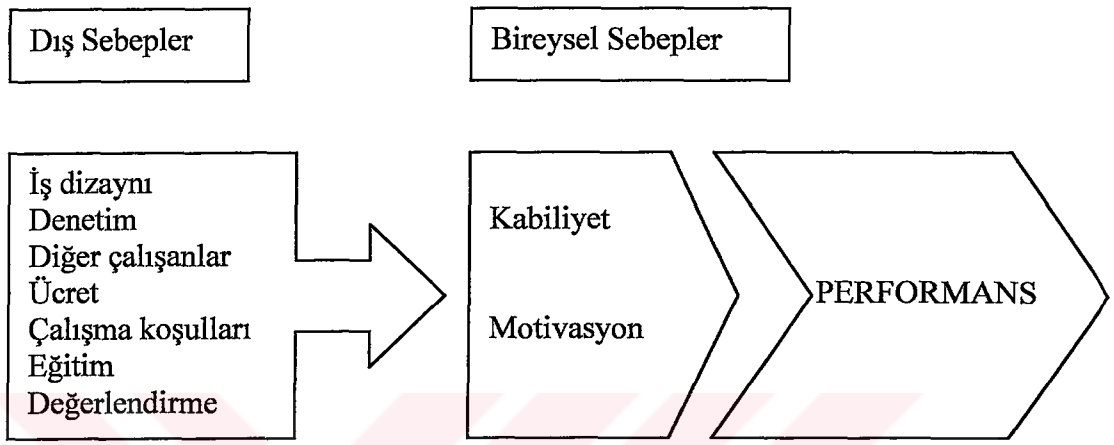
Performansı etkileyen genel bir model Şekil 1'de gösterilmiştir.

---

[4] L. L. Cummings, Donald P. Schwab, **a.g.e.**, s. 6
[5] **a.e.**, s.7
[6] Ülkü Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara, 1982, s. 7

ŞEKİL: 1

PERFORMANSIN UNSURLARI



Kaynak: Cummings and Schwab, "**Performance in Organizations**", ed. Alan C. Filley, USA, Foresman and Company, 1993, s. 2

3. Tarihsel Gelişim

Performans değerlendirmesine ilişkin belli kurallara uygun yöntemlerin, ilk kez ne zaman uygulanmaya başlandığı bilinmemekle birlikte, araştırmalar, Çin'de hüküm sürmüş olan Wei Hanedanlığı (M.Ö. 3. yy) hükümdarlarının, makam sahiplerinin performansını değerlendirmekle görevli bir "İmparatorluk Performans Değerlendiricisi" bulundurduğunu göstermektedir.[7] Söz konusu bu devirden yüzlerce yıl sonra ise Ignatius Loyola (1491 - 1556), İsa Cemiyeti mensuplarının resmi performans değerlendirmesi için bir sistem oluşturmuştur.

İlk resmi denetleme sistemleri ise I. Dünya Savaşı öncesinde Frederick Taylor'ın çalışmaları sonucunda geliştirilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri silahlı kuvvetlerinde görevli subayları değerlendirme yöntemleri 1920'li yıllarda kullanılmaya başlanmış ve sonra da İngiltere'ye yayılmıştır. I. Dünya

[7] Michael Armstrong, Angela Baron, **Performance Management**, Wiltshire, Cromwell Pres, 1998, s. 29

Savaşını izleyen yıllarda, kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiş ancak daha sonra kişinin işine yönelik performansını ölçen yöntemler ABD'de daha sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır.

50'li ve 60'lı yıllarda, personel yetenek (merit) değerlendirmesi, kimi zaman performans değerlendirme olarak da adlandırılarak ABD ve İngiltere'de ön plana çıkmıştır. "Performans Yönetimi" terimi ilk olarak 70'li yıllarda kullanılmış olmasına karşın, 80'li yılların ikinci yarısına kadar kabul gören bir yaklaşım halini almamıştır.

a. Personel Yetenek Değerlendirmesi ve Değerlendirme Başlangıcı

I. Dünya Savaşı öncesinde sanayi işçilerinin yeteneklerinin ölçülüp değerlendirilmesini başlatan Amerikalı W. D. Scottt bu alandaki öncülerdendir. Taylor'un çalışmalarından etkilenmiş olan Scott çalışanları birbiri ile kıyaslandığı bir ölçek geliştirmiştir.[8] Bu ölçek Taylorizmin uygulamaya geçirilmiş halidir. Söz konusu bu alanda o tarihten itibaren günümüze kadar kaydedilmiş olan gelişmelerin çoğunun Taylor'dan etkilenmiş olduğunu belirtmek mümkündür.

W. D. Scott ölçeği üzerinde uygulanan bazı değişikliklerle, ABD ordusu subaylarının verimliliğini ölçmek üzere çalışmalar yapılmıştır. Bu yöntem, orduda kıdeme bağlı terfi sisteminin yerini alıp, yetenek temeline dayalı terfi dönemini başlatmıştır. Bu sistemin başarısı üzerine İngiliz ordusu da aynı yöntemi benimsemiştir.

Scott'un öncülüğünü ettiği yeni sistem çabaları, 20'li ve 30'lu yıllarda geliştirilerek, işçiler hakkında raporlar hazırlanmasında ve yöneticilerle, denetçilerin değerlendirilmesinde kullanılan grafik değerlendirme ölçeğini oluşturmuştur. Bir yönetici veya denetçi için kullanılan ölçek "olumlu, vasat, itici, cezbedici" gibi niteliklerin değerlendirilmesini içermektedir.

---

[8] **A.e.**, s.30

Günümüzde bu denli kişisel ifadelerin kullanıldığı değerlendirme ölçekleri kullanılmamaktadır. O yıllarda bu tür bir değerlendirme ölçeğinin kullanılmasını geçerli gösterecek mazeret, bu ölçümlerin "eğitici" olması şeklinde kabul edilmektedir. İddia edildiğine göre, bu ölçümler, raporları hazırlayan kişilerin idareleri altındaki çalışanları, yaptıkları işte başarılı sonuçlar için gerekli olan nitelikler açısından analiz etmelerini sağlamaktadır.[9] Sistemin çalışanlar üzerindeki eğitici etkisi ise, gerekli ve önemli olarak kabul edilen temel özellikler konusunda düzenli aralıklara değerlendirmeye tabi tutuldukları bilgisinin aktarılması olarak tanımlanmaktadır.

Ölçek ilkesi ve kullanılan etkenler, personel yetenek değerlendirme kavramının hem ABD'de hem de İngiltere'de kurumlar tarafından kabul görmesini sağlamıştır.

Personel yetenek değerlendirme sistemine eleştirilerin yöneltilmesinde çok gecikilmemiştir. Bu uygulamayı hedef alan eleştiriler, çalışanların değerlendirilmesinde daha olumlu bir yaklaşımın gerekli olduğu yönünde birleşmiştir.

Özetle performans değerlendirmesinin ilk modellerinden alınan ders sadece kişilik analizi değil, üzerinde anlaşmaya varılmış hedeflerin elde edilmesinde gerekli olan davranışların analizi de yapılarak performans değerlendirme uygulamasının yapılması gerektiğidir.

Kişisel özellik değerlendirmesinin yol açtığı sorunları ortadan kaldıracağına inanılan bir başka yönetim hareketi de "Amaçlara Yönelik İşletme" adıyla ortaya çıkmıştır. İlk kez 1955 yılında kullanılmış olan bu terim, etkin bir yönetim modelinin, bütün yöneticilerin vizyon ve girişimlerini ortak bir amaca doğru yöneltmek zorunda olduğunu vurgulamaktadır. Bu tekniğin kullanılmasındaki önemli nokta; ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır. Hedeflere ulaşılması üzerinde odaklanıldığından, çalışanların

---

[9] Kevin R. Murphy and Jeanette Cleveland, **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Global Based Perspectives**, 2nd ed., New York: Macmillian, 1995, s.14

kişilikleri, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin tümüyle dışında tutulmaktadır.[10]

Bu işletme yönetimi hakkındaki eleştiriler de çok gecikmeden kendini göstermiştir. Özellikle çalışanlar için en kuvvetli itici gücün kendi gereksinim, istek ve kişisel hedeflerinden oluştuğunun bilinmesine karşın, bireysel gereksinim ve hedeflerin göz ardı edilmesi, işlemin gereğinden fazla sistematize edilmiş olması ve hedeflerin sayılarla ölçülüp ifade edilmesine fazlasıyla önem verilmesi, bu yöntemin uygulamadan kaldırılmasının en büyük sebeplerinden olmuştur.

b. 70'li Yıllarda Performans Değerlendirmesi

70'li yıllarda amaçlara yönelik işletme yönetimi hareketinin etkisiyle, performans değerlendirmesine yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Değerlendirmenin, gerek çalışanlar gerekse işletmeler açısından yapılmasının her iki taraf için de neredeyse zorunlu olduğu bilinciyle, en iyi sistemin keşfine çalışılmıştır.[11] Ancak mükemmel bir performans incelemesi sisteminden bahsetmek bu yıllarda da mümkün olmamıştır. Uygulamaya alınan bazı sistemlerin, bütün kusurlarına karşın, oldukça düzenli bir biçimde idare edilip, verimli olduğu savunulurken; diğerleri, gayet sade tasarımlarına karşın, gereğinden az bir bilgiye maruz kalıp nihayetinde başarısız olmuştur.

Bu dönemde, performans değerlendirmesinin, çoğunlukla personel departmanının mülkiyetindeki bir unsur olarak algılanması birinci sorunu teşkil etmektedir. Zira bu bölüm, formların muhafaza edildiği ve performansa bağlı ücret kararlarının alındığı yerdir. Bölüm yöneticileri sistemi gereksiz olmakla eleştirmektedirler. Yöneticiler yapacakları daha iyi işleri olduğunu düşünürken, en kötü ihtimalle sistemi görmezden gelmekte, en iyi ihtimalle de performans ücretlerinin verilebilmesi için değerlendirme yapmaları gerektiğini bildiklerinden, formları doldurarak sisteme sözde destek vermiş olmaktadırlar. Yöneticilerin, ilk

---

[10] Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s. 50

[11] Armstrong and Baron, **a.g.e.**, s. 40

önce bireylerin ne kadar ücret artışı almaları gerektiğine göre değerlendirmede bulunurken, görüşlerini haklı göstermek için de sonradan yorumlarını yazdıkları da bu dönemlerde bilinen bir gerçektir. İlk yıllarda değerlendirmeye duyulan ilgiye karşın, kişiler değerlendirmeden bıkmışlardır, hatta değerlendirme toplantıları umulanın aksine motivasyonu azaltmaya başlamıştır.[12]

70 ve hatta 80'li yıllarda kullanılmaya devam edilen performans değerlendirme sistemlerinin en kötü özelliği, değerlendirmenin, yönetim mekanizmasının normal ve gerekli bir süreci olarak kabul edilmemesidir. Değerlendirme ölçümlerinde ele alınan hedeflerin işletme ile hiçbir ilgisinin bulunmaması, ölçümlerde bireysel özelliklerden tamamen uzaklaşılması ve aynı zamanda değerlendirme sistemlerinin çoğunlukla diğer unsurlardan soyutlanmış olması, bu terimi, üzerinde durulması gereken bir yönetim anlayışı olmaktan çıkarmıştır.

Günümüz yönetim dünyasında ise görünen; geleneksel değişmez bütünlü ve tek yönlü değerlendirme sistemlerinin ortadan kalkması ve bunların yerine yerel koşulların ve çalışan düzeylerinin gereksinimlerine uygun olarak, farklı biçimlerde uygulanan birbirinden ayrı fakat birbiriyle bağlantılı birden fazla sistemin ortaya çıkmasıdır. Böylelikle geçmişten günümüze gelen, olumlu ve olumsuz yönleriyle birbirinden ayrılan performans değerlendirme sistemlerini, koşullara göre yorumlayarak değerlendirme sürecine taşıyabilen yeni bir yönetim olgusu karşımıza çıkmakta ve genellikle de "Performans Yönetimi" olarak ifade edilmektedir.

c. 90'lı Yıllar ve Performans Yönetimi Sistemi

Yeni bir insan kaynakları yönetimi modeli olarak "Performans Yönetimi" kavramının evrimi, organizasyonlarda komuta kontrol anlayışından, kolaylaştırıcı bir liderlik modeline doğru geçişi yansıtır. Bu değişim, gerek çalışan gerek organizasyon açısından iş performansının genel anlamda organizasyonun misyonu ve uzun dönemli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin öneminin

[12] **A.e.**, s. 42

anlaşılmasıyla birlikte gerçekleşmiştir.

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. [13]

Performansı değerlendirerek, performans yönetimi uyguladığını düşünmek, sık düşülen bir hatadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin ancak bir parçasıdır. Sadece performansı değerlendirmekle yetinip diğer aşamaları atlamak, başarısızlığı kaçınılmaz kılar.[14]

Bu sistemi diğerlerinden ayıran özellikler şunlardır:

- Hem gelişime hem de değerlendirmeye eşit derecede önem vermesi
- Bireyin güçlü yönlerini ve gelişim gereksinimlerini tanımlayan bir profil kullanılması
- Sonuçları ile bu sonuçların elde edilmesini sağlayan araçların bütünleştirilmesi
- Gelişim incelemesinin, ücret incelemesinden ayrı tutulması[15]

Performans yönetimi sistemi daha önce bahsedilen personel yetenek değerlendirmelerine tepki olarak 80'lerin sonunda ortaya çıkmıştır.

---

[13] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s.125.
[14] Handan Dedehayır, "Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?", **Kaynak Dergisi**, Ekim – Aralık 2002, s:12
[15] Armstrong and Baron, **a.g.e.**, s.43

Performans yönetimi sistemi, çalışan ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmalıdır.

Performans yönetimi sistemi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, performans yönetimi, "Hedeflerle Yönetim" anlayışı ile özdeştir. [16] Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir.

Kurumlarda hedef belirleme bir süreçtir; bu sürecin entegre ve spesifik olması etkinliğini de belirler. Kurumun vizyonu, stratejisi ve hedefleri üst yönetim ekibi tarafından belirlenirken, bölümlerin hedefleri de kurum hedefleriyle paralel olarak belirlenir. Bölüm hedefleri, birim, takım ve kişisel hedeflere kadar iner. Bu süreçte entegrasyon, paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirir.

Performans yönetimi sistemi uygulamalarında yönetim ekibi sürecin tüm kritik noktalarında rol ve sorumluluk üstlenir. Sistemin başlangıç noktası olan hedef belirleme sürecinde yönetim ekibinin direk katkısı vardır. Hedef belirleme sürecini takiben yöneticiye düşen en kritik sorumluluk performans yönetimi yapmaktır.

Bir sürecin yönetilebilmesi için sistemin ürettiği sonuçların biliniyor ve takip ediliyor olması gerekir. İnsan Kaynakları bölümleri ilk olarak bilgi teknolojilerini personel özlük kayıtlarının tutulmasında ve maaş yönetiminde kullandılar. Daha sonra eğitim kayıtlarının tutulması, başvuruların takibi için teknoloji kullanma ihtiyacı ortaya çıktı. Günümüzde insan kaynakları ile bilgi teknolojileri arasında işbirliğinin olmadığı neredeyse hiçbir alan kalmadı. Performans

[16] Handan Dedehayır, **a.g.e.**, s. 45

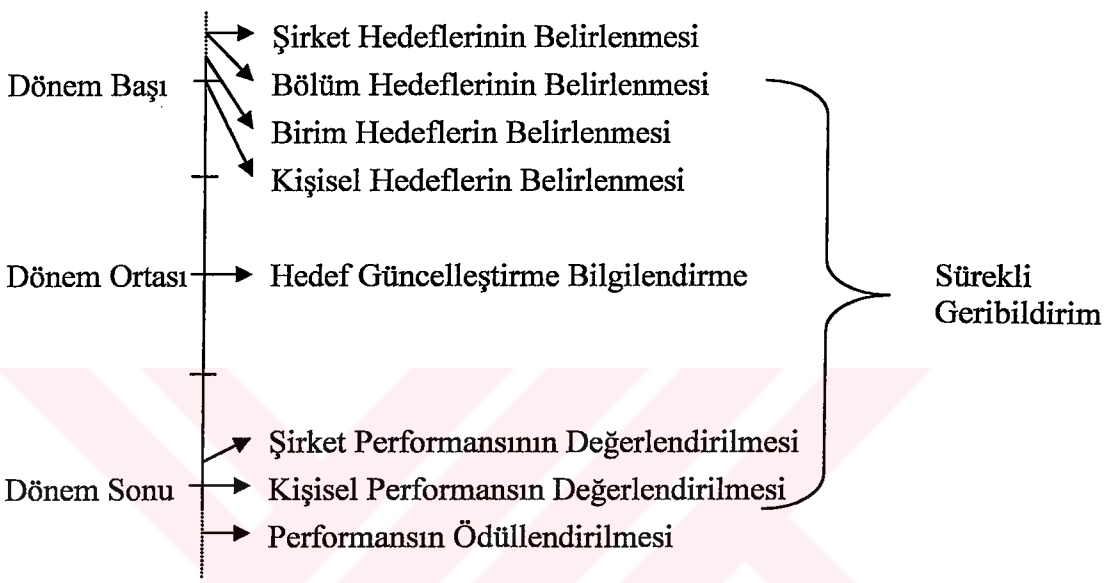
sistemlerinde bilgi teknolojilerinin kullanılması da uygulama etkinliğini artırır.

Performans yönetimi sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve şirket içinde bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi arttırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel gelişimin sağlanması yoluyla, kişisel başarının arttırılmasında, dolayısıyla şirket başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır. Sistem, hem kişisel hedeflerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi; hem de yapılan işlerin iyi yapılmasını temin etmeye yönelik bir kontrol sistemidir. Performans dönemi başında ve sonunda doldurulması zorunlu olan ve arada hiç bakılmayan bir formdan ibaret, idari bir yük mekanizması değildir. Performans yönetimi sistemi uygulamalarına kuş bakışı baktığımızda birden fazla sürecin örgüsünden oluştuğunu görürüz. Başlangıç noktasını hedef belirleme süreci oluştururken, performans yönetimi ve performans değerlendirme süreçleri de sırasıyla yerini alır.[17]

[17] Nükhet Germirli, **Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği,** Kalite kongresi 2001 bildirisi, s. 2

ŞEKİL: 2

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ



Kaynak: Nükhet Germirli, **Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği,** Kalite kongresi 2001 bildirisi, s.3

Performans değerlendirme kavramının tarihi gelişimi içinde son dönemlerde yerini bulmuş olan performans yönetimi sisteminin çekiciliği, bütünsel olmasındandır.

B. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AŞAMALARI

Performans değerlendirme, bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı sürece bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle formların, kayıt ve izlemenin ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur.

Performans standartları her iki taraf için de yeterince açık

olmadığından sübjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Devam etmekte olan performans geri bildirimi yetersiz kalmaktadır ve sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok neye ulaşıldığı üzerinde durulur. Süreç çok fazla olumsuzluk ve eleştiri içerir.

Buna karşın, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan performans yönetimi sisteminde amaç, çalışanların sonuç elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Performans yönetimi sistemi bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder.[18]

Bu nedenle, performans değerlendirme performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak düşünülmeli, tek başına bir araç olarak kullanılmamalıdır.

Performans yönetimi sistemi işin gidişatını belirleyen ve sonuçlarını doğuran en etkin yönetim araçlarındandır. Performans yönetimi sisteminin amacı, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyken, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir.[19]

Performans yönetimi sisteminin aşamalarını şirket hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kişisel iş sonuçları yeterliliklerle ilgili hedeflerin belirlenmesi, hedeflere yönelik ilerlemelerin kaydedilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi (yönlendirme / geri bildirim), kişisel iş sonuçlarının ve yeterliliklerin değerlendirilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının hazırlanması oluşturmaktadır (gelişim planlama).

---

[18] İ. Barutçugil, **a.g.e.**, s.132

[19] Frank J. Landy and James Farr, **The Measurement of Work Performance**, London, Academic Pres, 1983, s.94

1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan gerçekleştirmeleri beklenilen sonuçlardır.

Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; çalışan ve işverenin firmanın amaçları doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi sonuçlara ulaşacaklarına karar vermeleri ve bunlar için çalışmalarıdır.

Hedeflerin doğru belirlenmesi başarının ölçülebilmesini, önceliklerin tanımlanmasını, hedefi gerçekleştirmek için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasını, hedeflerin çalışanlara sistemli olarak delege edilmesini, performansın objektif olarak, başarıya göre değerlendirilmesini sağlar.[20]

Yönetici, hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanın da katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanın ulaşması gereken sonuçları doğru, adil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir.

Çalışanın katılımını sağlamak için, tecrübesine ve kapasitesine göre hedef belirleme sürecinde ona da bazı sorumluluklar verilmelidir. Örneğin; tecrübeli ve yüksek düzeyde performans gösteren bir çalışan kendi başına hedeflerine yönelik bir taslak oluşturabilir. Tecrübeli ancak orta düzeyde performans gösteren bir çalışan ise form üzerine aktarılmadan önce yönetici ile birlikte hedeflerini belirleyebilir.

Hedeflerin belirlenme aşamasında dikkat edilmesi gerekenler, hedeflerin nitelikleri ve standartlar gibi konular tezin ilerleyen bölümlerinde incelenecektir.

---

[20] Dave Ulrich, **Human Resource Champions**, Massachusetts, 1997, s.26

2. Yönlendirme / Geri Bildirim

Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gereklidir. Bu ise; herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün bir parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu daha güçlü olur. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar.

Bir yönetici çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmaları ile geri bildirimde bulunmasıdır.

Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışanın "Bana karşı kayıtsız değil, ben gerekliyim..." düşüncesi içinde olması başlı başına motive edici bir faktördür.[21]

Geri bildirimin çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisini çarpıcı bir örnekle açıklayalım;

Avrupa'nın ileri teknoloji üreten Siemens, Philips, Olivetti gibi firmaları hayatta kalma çabası içindedirler. Japon malları her zaman daha ileri ve daha ucuzdur. Bu, otomobil sanayisi için daha da fazla geçerlidir. Toyota, özellikle Mercedes, BMW, Volkswagen, Fiat, Peugeot, General Motors, Ford ve Chrysler için baş ağrısı yaratmaktadır. Toyota'nın başarısının sırlarından biri, ekip çalışması ve açık iletişimdir. Yönetici ile personel birbirleri ile konuşurlar. İşçiler yenilik önerileri yapmaya özendirilirler ve gerekli olduğu zaman tüm montaj zincirini durdurma yetki ve gücüne sahiptirler. Sonuç olarak da işlerine karşı sorumluluk duyarlar ve kendilerini yüksek kaliteye adarlar. Bu maliyetleri de azaltır.[22]

---

[21] Gordon Anderson, "Performance Appraisal", **The Handbook of Human Resource Management**, Ed. by. Brian Towers, Massachusetts, 1996, s.104

[22] Dave Ulrich, **a.g.e**, s.204

Avrupalı ve Japon firmalar arasındaki temel farklılık, insanların birbirine davranış biçimlerinden kaynaklanır. Japon yöneticiler çalışanları dinlerler ve onları en önemli bilgi kaynağı olarak kabul ederler. Her biriyle kalitenin ve üretim yöntemlerinin nasıl daha iyi bir hale getirilebileceğini tartışırlar. Ekip çalışmasını ve karşılıklı anlayışı teşvik etmek için, her genç yöneticinin satış bölümünde ve montaj zincirinde iki ay çalışması gerekir. Kaliteli işin takdir edildiği de, Toyota çalışanlarının, çeşitli alanlarda 380 saatlik bir eğitimden geçtikten sonra orta derecedeki yöneticiler kadar maaş almalarından görülebilmektedir. Amerikalı ve İngiliz çalışanların, vatandaşları yerine Japon firmaları için çalışmak istemelerinde hayret edilecek bir durum yoktur.[23]

3. Değerlendirme

Çalışan ve yöneticisinin birlikte katıldıkları yıl sonu değerlendirme görüşmesinde, çalışan yıl sonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması, ücret yönetimi gibi çeşitli insan kaynakları metotlarına bir girdi olarak alınır.

Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

Değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınabilir. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim işletmenin başarısını değerlendirmek; misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşterilerden alınan geri bildirimler de her çalışanın değerlendirilmesinde ve bir sonraki dönem için işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanı sıra iç müşterilerinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerinin oluşturulmasında kullanılır.

Aynı bakış açısı ile organizasyon içinde değişik departmanlar

[23] Gordon Anderson, **a.g.e.** , s. 128

birbirleri ile müşteri/tedarikçi bağlantısı içindedirler. Bu aynı zamanda departman içi ve departmanlar arası eş düzeyde çalışan kişilere de uygulanır. Değerlendirmeler, organizasyon içinde etkileşim içinde olan tüm birimlerde uygulanmalıdır.

Eş düzeyde çalışanların birbirini değerlendirmesi ile süreç geliştirmesinde önemli adımlar atılabilir. Örneğin, satın alma departmanı, üretimde çalışanların talep ettiği malzemeleri istenen miktar ve zamanda tedarik ediyor mu? Bunu cevaplayabilmenin en kolay yolu sormaktır.

Kalitenin var olduğu ortamlarda geliştirme öncelikleri ve hedefler daima uzun dönemlidir.[24] Bu durumda yapılması gereken; uzun dönemli projelerin hedeflerinin basamaklara bölünmesi ve her değerlendirme periyodu sonunda bu basamaklarda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmelidir. Örneğin; planlama aşamasının ilk yıl sonuna kadar bitmesi tahmin ediliyor ise, o yıl için yöneticinin hedefleri arasına planlama ile ilgili olanlar ilave edilmelidir. Bir sonraki yıl diğer aşama değerlendirilir. Bu değerlendirme tarzı ile organizasyon uzun dönemli düşünmeye ve sürekli gelişmeyi, öğrenmeyi bir ilke olarak kabullenmeye yönlendirilir.

4. Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması Performans yönetimi sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu açısından büyük önem taşır.

Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları yaratmak ve kısa dönemde hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır.

İyi bir organizasyon, çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahiptir. Aynı zamanda;

---

[24] Helen Timperley, "Perfromance Appraisals: Principles, Perspectives and Some Implications", **Journal of Educational Administration**, Vol. 36, No:1, 1998, s. 51

- Çalışanları, organizasyon içinde farklı noktalarda çalıştırarak geliştirir.

- Yöneticilerin sorumlulukları arasına çalışanlarını geliştirme, yükseltme ve organizasyon içinde hareket ettirmeyi katar.

- Yöneticilerin her yıl çalışanları ile görüşerek onların gelecekteki kariyer yolları için hazır olup olmadıklarını incelemelerini sağlar.

- Adayların potansiyelini tecrübesinden önce değerlendirir.

- Çalışanların ilerleme imkanlarını açıklıkla görebilecekleri güncel bir kariyer kılavuzuna sahiptir.

- Becerilerin geliştirilmesine önem verir.[25]

Gelişim Planlaması aşamasında; yıl içinde çalışan ve yöneticinin birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır. Gelişim planları, değerlendirmelerin bittiği ve yeni hedeflerin belirlendiği dönemde son halini alır, bütçe çalışmalarına eklenir ve bir sonraki yıl için gelişim planları tamamlanmış olur.

a. Gelişim Planlarının Hazırlanmasında Yöneticinin Sorumlulukları

Yönetici, işin gerektirdiği teknik bilgi ve davranışsal yeterliliklerin neler olduğunu gözden geçirmeli ve işin değişen gereksinimlerini belirlemeli, kişinin performans değerlendirme sonuçlarına göre bir gelişim programı hazırlamalı,

[25] Ernst & Young, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, İstanbul, 2002, s.180

geliştirilmesi gereken güçlü yönler veya iyileştirilmesi gereken zayıf yönler ile şu andaki işi yürütebilmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, davranışsal yeterlilik ve kişinin olası kariyeri için gerekli olacak uzun vadeli gelişim noktalarını içermeli, verilen hedeflere uygun olarak hazırlanan eğitim planlarının zamanlaması ve içeriği üzerinde çalışan ile anlaşmaya varmalı, çalışanın kariyer gelişimi için ona danışmanlık yapmalıdır.

b. Gelişim Planlarının Hazırlanmasında Çalışanın Sorumlulukları

Çalışan, kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini, ilgi duyduğu alanları, ihtiyaçlarını belirlemeli, organizasyonu ve kendisinden beklenen sorumlulukları gözden geçirmeli, şimdiki yerinden ulaşmak istediği noktaya kendisini götürecek kaynakları belirlemeli, kendisi için düşündüğü kısa ve uzun vadeli gelişim taleplerini tasarlamalıdır.

C. KULLANILDIĞI ALANLAR

Birçok organizasyon için performans değerlendirme yapılmasının asli amacı performansı geliştirmektir. Ancak performans değerlendirmenin başka amaçları da olabilir.

Performans sistemi yaygın görüşün aksine, bir ölçme aracı olmaktan öteye, şirket içinde amaç ve hedeflerin doğru iletilip, doğru işlerin yapılmasını sağlayan bir bilgi iletişim sistemidir. Öyle ki, bu sistem doğru kurulduğunda, bilgi hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya veya yatayda etkin paylaşılabilir. Böylece herkes aynı hedef ve amaçlar için beraber çaba harcayabilir.[26]

Performans değerlendirme ile ilgili oluşan tatminsizliğin muhtemel sebebi ondan çok fazla şey beklemektir. Değişen şirket kültürüne uyum sağlayacak

[26] Reha Abi, "Performans Yönetimine Geçiş: Cennete mi, Cehenneme mi?", **Kaynak Dergisi**, No:12, Ekim Aralık 2002, s. 17

bir performans değerlendirme sistemi geliştirmede üç ana değerlendirme ayağı olması gerektiği fark edilmiştir. Bu ayaklardan biri gelişme ve koçluk, diğeri ücretlendirme ve sonuncusu da işe alımdır.[27]

Hakkı verilerek dizayn edilmiş ve kullanıcılarına duyurulmuş bir performans değerlendirme sistemi, organizasyonel hedeflere ulaşılmasına ve çalışanların performanslarının arttırılmasına yardım edebilir. [28] Gerçekten de performans değerlendirme ile elde edilen bilgiler, insan kaynaklarının alanlarında kullanılmak için potansiyel bir değer oluşturmaktadır.

1. İnsan Kaynakları Planlaması

Bir organizasyonun insan kaynaklarını değerlendirmek için özellikle kilit yöneticilerin terfi ettirilebilirliği ve tüm çalışanların potansiyeli ile ilgili bilgi mevcut olmalıdır. [29] Birbirinin yerini alacak yöneticilerin planlaması her organizasyon için kritik önem taşımaktadır. İyi dizayn edilmiş bir performans değerlendirme sistemi organizasyonun insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini göstererek bu planlamaya destek olmaktadır.

2. İşe Alma

Performans değerlendirme notları, başvuran kişilerin performansını önceden tahmin etmek için faydalı birer araç olabilirler. Örneğin bir organizasyondaki başarılı yöneticilerin kritik sorunlarla ilgilenirken belli davranış özellikleri gösterdikleri performans değerlendirme sistemi aracılığı ile fark edilmiş olabilir. Daha sonra bu bilgi işe başvuran adayların değerlendirildiği mülakatlarda kullanılabilir. Bu mülakatlar hem davranışsal hem de vaka inceleme şeklinde yapılabilir.

---

[27] Robert C. Joines, Steve Quisenberry and Garry W. Sawyer, "Business Strategy Drives Three-Pronged assesment Systems", **HR Magazine**, No: 38, December 1993, s. 68-70
[28] Robert J. Sahl, "Design Effective Performance Appraisals", **Personel Journal**, October 1997, s. 60
[29] R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, **Human Resource Management**, New Jersey, 1996, s. 327

İşletme içerisinde başarılı olduğu performans değerlendirme sistemi ile belirlenmiş kişiler başvurulan kişiler ile davranışsal özellikleri, kendileri işe başvurduğu zaman elde ettikleri test sonuçları ve benzeri ile karşılaştırılabilir.

Ayrıca işe alma haricinde performans değerlendirme sistemi ile organizasyondaki farklı fonksiyonların ihtiyaç duyduğu davranışsal özellikler başarılı olan kişilerin saptanması ile oluşturulacak bir korelasyonla belirlenebilir.

3. İnsan Kaynakları Gelişimi

Performans değerlendirme sistemi, çalışanın eğitim ve gelişimi için ihtiyaç duyduğu spesifik ihtiyaçları ortaya çıkarmalıdır. Örneğin insan kaynakları yöneticisi, yeni yönetici olmuş olan kişilerin koçluk, disiplin sağlama ve işleri delege etme gibi konularda yetersiz kaldığını tespit etmişse, bu konulara eğilen eğitimler organize etmeli ve yeni yönetici olacak veya olmuş olan kişilerin bu eğitimleri almasını sağlamalıdır.[30] Bu tip eksilikler saptandığında insan kaynakları yöneticisi ve diğer yöneticiler ortak çalışmalı ve bu eksikliklerin aşılması için koçluk yöntemin geliştirilmesini de sağlamalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin çalışanları kusursuz bir şekilde geliştireceği ve eğiteceği anlamına gelmez ancak etkili bir eğitim ve geliştirme programının performans değerlendirme sonuçları ile beslenmesi onu etkili kılacaktır.

4. Kariyer Planlaması ve Gelişimi

Kariyer planlaması ve gelişimine hem bireysel hem de organizasyonel açıdan bakılabilir. İki durumda da performans değerlendirme verileri, çalışanın potansiyelinin anlaşılmasında güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi anlamında gereklidir. Yöneticiler bu veriler ile çalışanlarının kariyer planlamasını yapmasında ve gelişimlerini sağlamasında onlara yardımcı olabilirler.

---

[30] Ernst & Young, **a.g.e.**, s. 198

Bu anlamda performans değerlendirme verileri, çalıştığı görevde mutsuz olan ancak farklı bir görevde başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonu için de kullanılabilir. Örneğin performans değerlendirmelerinde iş tanımı ile ilgili sorunları performans değerlendirme sonuçlarına yansıyan ve kaybedilmesi istenmeyen bir çalışanın rotasyona tutulması sağlanabilir.

Aynı şekilde yaptığı işte iyi olan ancak o işi yetersiz bulan çalışanların işlerindeki sorumlulukları arttırılabilir. Böylece çalışana da kendisini geliştirebileceği, kariyerine yeni bir yön verebileceği bir seçenek sunulmuş olur.[31]

5. Ücretlendirme

Performans değerlendirme sistemi ücret artışlarını gerçekçi bir şekilde yapmaya imkan sağlar. Birçok yönetici çok iyi bir performansın iyi bir ücret artışıyla ödüllendirilmesi gerektiğine inanır. İyi performansı yüreklendirmek için adil bir performans değerlendirme sistemi ve arkasından da bu değerlendirmenin sonuçları göz önüne alınarak gerçekleştirilecek bir ücret sistemi kurmak gereklidir.

Ücret sistemi kurulurken önemle ele alınması gereken düşük performanslı kişinin düşük ücret alması değil, yüksek performanslı kişinin yüksek ücret ya da ödül alması gerektiğidir. Kısacası sistem başarısızlığa değil, başarıya odaklanmalıdır. Ancak bu yapılırken özellikle Türkiye gibi ülkelerde gerçeklik gözden kaçırılmamalıdır. O sebeple enflasyon artışına ek olarak performans değerlendirme ücreti verilmesinin olumlu sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir.[32]

Performans değerlendirmesi yapan bazı işletmelerin sistemi, çalışanın aldığı ücretin artışında etkin olarak kullanmadığı görülmektedir. Ücret artışı konusunda piyasa şartları, eşdeğer şirketlerle yaptıkları anketler gibi kıyaslama raporlarını kullanmayı daha doğru bulan bu işletmeler, performans değerlendirme verilerini sadece, çalışanı, ücreti dışındaki maddi ve manevi şekilde ödüllendirmeyi

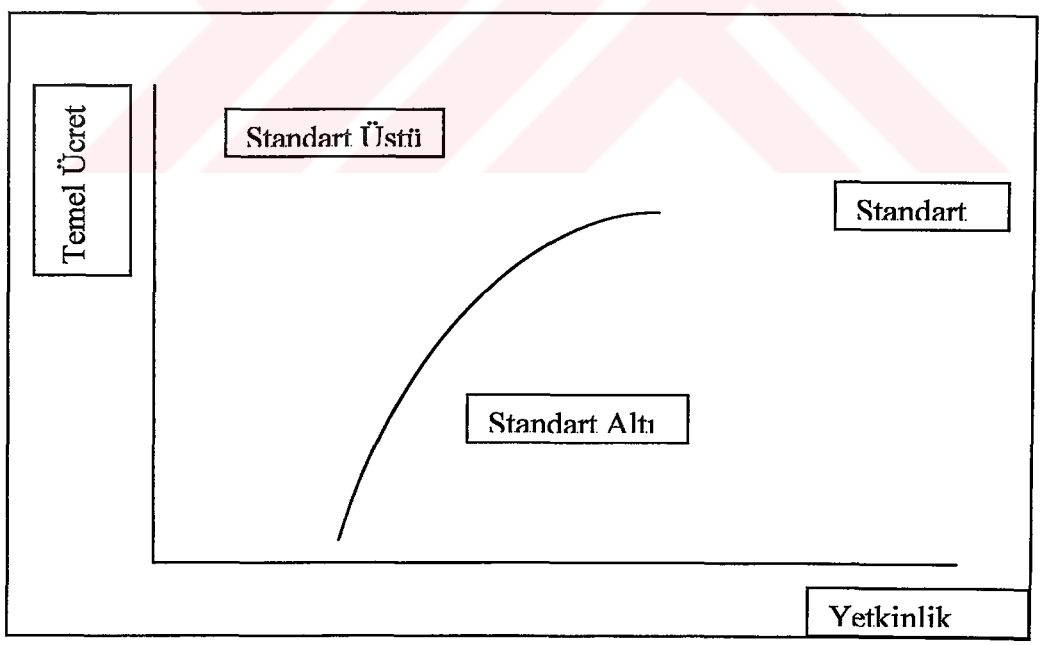
[31] Palmer, **a.g.e.**, s. 83
[32] Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 338

sağlayan bir bilgi olarak kullanmaktadırlar.[33]

Çalışanın ücret sistemi ve performansının bütünleştirildiği sistemlerden biri yetkinliklere göre ücret uygulamasıdır. Bu sistemde çalışanın ücreti enflasyon, piyasa koşulları ve benzeri üzerine değerlendirilir. Ücretin bunun üzerindeki kısmı ise çalışanın performans değerlendirme sonucunda elde ettiği notla belirlenir. Çalışanlar yetkinliklerini ve performanslarını geliştirdikleri sürece yüksek ücret alacaklardır. Bu şekilde performansı yüksek olan ve düşük olan çalışanlar arasındaki ücret farkı da kendiliğinden oluşacaktır. Aşağıdaki şekilde bu sistemde oluşturulan ücret eğrileri görülmektedir.

ŞEKİL: 3

YETKİNLİKLERE BAĞLI ÜCRET SİSTEMİ



Kaynak: Tom Chester, "The Salary Curve (salaries versus experience) and its origins", http://sd.znet.com/~schester/calculations/salaries/salary_curve_origin.html, 13 Ağustos 1999

[33] Ernst & Young, **a.g.e.**, s.132

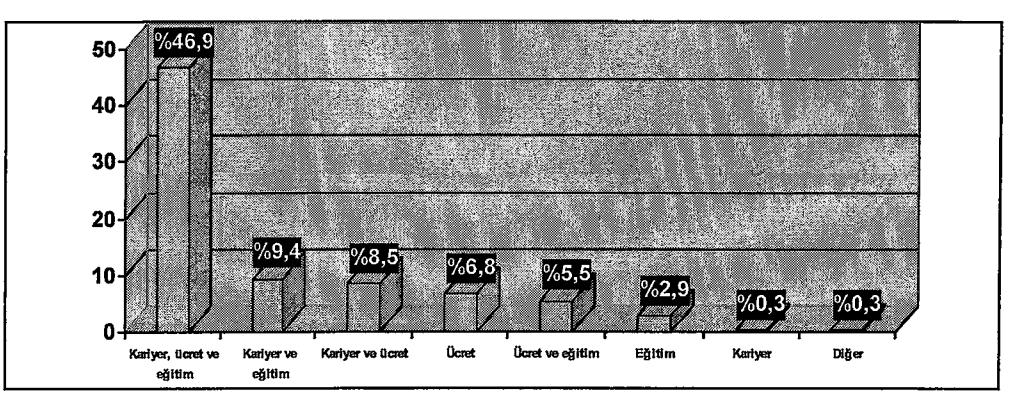
6. Çalışanlarla İlişkiler

Performans değerlendirme verileri çalışanla ilişkiler alanındaki bir çok konuda alınan kararla ilgili olarak da kullanılır. Örneğin; motivasyon, terfi, işten çıkarma ve transfer gibi. Örneğin öz saygı motivasyon için şarttır. Bu sebeple performans değerlendirme sistemleri çalışanın öz saygısını destekleyecek şekilde dizayn edilmelidir.[34] Örneğin performans sonuçlarını insanları kıracak şekilde açık bir şekilde bildirmek insanların öz saygısını ve motivasyonlarını düşürecektir.

Bir çalışanın belli bir işteki performans sonucu başka bir işte ve aynı seviyede olacağı bir pozisyondaki muhtemel performansı ile ilgili fikir verebilir. Bu tür bilgiler transfer kararı alınmasında faydalı olacaktır. Aynı şekilde kabul edilemez şekilde düşük performans ile çalışan bir kişinin işten çıkarılmasının çalışana bildirilmesi daha kolay ve daha verilere dayanır bir hal alacaktır. Türkiye'de ise performans değerlendirme verilerine bakıldığında, bu verilerin farklı alanlarda kullanıldığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda işletmelerin performans değerlendirme verilerini kullandığı alanlar gösterilmektedir.

TABLO: 1

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VERİLERİNİN KULLANILDIĞI ALANLAR



Kaynak: Arthur Andersen, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, 2000, s.56

[34] R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, **a.g.e.** s.328

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans yönetimi sistemi içerisinde, performans değerlendirme sürecinin şüphesiz ayrı bir yeri vardır. Yakın bir zamanda kadar pek çok işletmede tek boyutlu bir araç olarak kullanılan performans değerlendirme bu bölümde detaylarıyla incelenecektir.

A. SİSTEMİN BİLEŞENİ OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan biri çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığını ya da çalışanların iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici haklı olarak, kendi yönetiminde olan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister. Bu nedenle çalışanların belirlenen hedeflere uygun çalışıp çalışmadığını yakından izlemeye çalışır.

Gerçekte yönetici çalışanı işe alırken, ona ücret öderken ve gelişmesini sağlarken bir bakıma onun yeteneklerini doğrudan ya da dolaylı olarak değerlendirmektedir. Ancak, çalışanlara ilişkin karar alınırken yeteneklerin değerlendirilmesi belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Diğer bir deyişle, organizasyonlarda çalışanlardan en yüksek performansın elde edilmesi için çalışanların yetenekleri yakından izlenmeli ve başarı çizgisi sağlanan gelişmeler doğrultusunda değerlendirilmelidir.[1]

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alış verişine, gerek hatalar gerekse başarılar açısından sorumluluğun

[1] Dave Ulrich, **a.g.e.**, s. 281

paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. [2]

Performans değerlendirmesi; bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır.

1. Önemi

İnsan gibi karmaşık bir ruh yapısına sahip bir varlığın gerçek anlamda performansının değerlendirilmesi oldukça zor bir iştir. Kaldı ki, alt basamaklarda daha çok verilen talimatları yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek göreceli olarak kolay olsa da, sınırları her zaman çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir. Bununla birlikte güç fakat imkansız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını, hemen her organizasyon en alt basamakta yer alan çalışandan en üst basamakta bulunan yöneticiye kadar yapmak zorundadır.

Performans değerlendirmesi, organizasyon açısından olduğu kadar çalışan açısından da önem taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şeklide değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirilmesi bir bakıma, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir.

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirlemesi kendisine bildirme ve bir geliştirme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir

---

[2] Stephen J. Carroll and Craig E. Scheneier, **Performance Appraisals and Review Systems: The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations**, Glenview, 1982, s. 26

performans değerlendirme süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.

Performans değerlendirmenin en etkin kullanımı, çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması ücretlendirilmesi, ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır.[3]

Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgiler bireysel ve organizasyonel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarına ışık tutmaktadır. Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönleri ortaya çıkarması nedeni ile performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden daha sonra organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir.

Performans değerlendirmenin bir diğer kullanım alanı da performans gelişimini desteklemektir. Performans değerlendirmeleri çalışanla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır. Performans değerlendirme ile çalışan nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geri besleme çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır.

Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer iki önemli alan da eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirme, bu kullanım amaçları için de yararlı veriler sağlamaktadır. Örneğin Procter & Gamble'da işe yeni alınan kişilerin ilk yılda gösterdiği performans, sistemin

[3] Tayyab Shaikh, "Appraising Jon Perfromance – to be or not to be? An Asian Dilemma", **The International Journal of Career Management,** Vol. 7, no:5, 1995, s.14

performansını da belirlemektedir. Bu sebeple işe alım kriterleri dönemsel olarak güncellenmektedir.

Bunlardan yola çıkarak performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatlarıyla; çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi edinmek, iyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak, çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak, beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak, iyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek, ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek, kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek, çalışanların odaklanmasını sağlamak, çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak, yönetim becerilerini geliştirmek, çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak, yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak, çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile organizasyonun amaçları arasında uyum sağlamak olarak sıralanabilir.[4]

2. Yararları

Organizasyonlar günümüze gelinceye kadar genellikle performans değerlendirme görüşmelerini seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. Çünkü iyi bir değerlendirme görüşmesinin yararları hakkında fazlaca düşünmemişlerdir. Ancak planlanmış bir performans değerlendirme sürecinin yöneticiye, çalışana ve organizasyona sunacağı yararlar bulunmaktadır. Örneğin performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İşi ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.

Performans değerlendirme süreci ile birlikte iş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulabilirse, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

[4] İ. Barutçugil, **a.g.e.**, s.182

Performans iyi bir şekilde değerlendirilmesi ile günümüzün en büyük sorunlarından olan yapılan işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili endişe ortadan kalkar. Ayrıca çalışanlar performansları konusunda zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.

Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilebilir ve diğer çalışan ya da yöneticilere örnek teşkil edebilir.

Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır. Bu aynı zamanda çalışanın işletmeyi ve hedefleri sahiplenmesini de sağlar.

Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır. Bu sayede çalışan yaptığı işin yöneticisi tarafında nasıl algılandığını ve görüldüğünü bilir, geliştirilmesi i gereken yanlar varsa bunları zamanında geliştirerek hem organizasyonun başarısına hem de kendi gelişimine katkı sağlamış olur.[5]

Diğer taraftan, profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.

Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur. Bu sayede çalışanlar da aldıkları artışın ileride daha fazla olması için yapmaları gerekenleri bilirler ve kendilerini geliştirirler.

Herkesin performans değerlendirilmesinin yapıldığı bir ortamda çalışanları birbirleri ile karşılaştırmak da daha kolay olacağı için yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.

---

[5] Robert Sahl, **a.g.e.**, s.60

Çalışanı yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirmesiyle daha etkili ve objektif olur. Diğer yöntemler ise çalışan tarafında sübjektif bulunabilir ve konu kişiselleştirilebilir.[6]

B. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ÖN ÇALIŞMALAR

Performans değerlendirmede amaçlar ve sağlanacak faydalar belirlendikten sonra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir. Burada değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık bir şekilde belirlenmesi gerekir.

1. İş Tanımı Ve Faktör Seçimi

İş tanımı çalışmaları performans değerlendirme sürecinde önemli bir rol oynar. İş tanımı ya da analizi ile benzeri işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmalıdır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı değerlendirilemez.

Gerek çalışanın eşitlik ilkesine uyulması isteği, gerekse organizasyonun yapılan işin niteliğine uygun ücret verme arzusu iş tanımının – analizinin önemini belirtmektedir. Objektif kriterlere göre yapılacak bir iş analizi, performans değerlendirilmesi ile toplam ücretin belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır.

---

[6] İ. Barutçugil, **a.g.e.**, s. 181

ŞEKİL: 4

İŞİN TOPLAM ÜCRETİ

İşin toplam ücreti =	**İş Analizi** İşin gerektirdiği yeteneklere göre ücret	+	**Performans değerlendirmesi** İşin yapılma düzeyine göre ücret

Kaynak: İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 183

Değerlendirmede dikkat edilmesi gereken bazı kriterler vardır. Değerlendirmeye temel alınacak faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçiler, ofis görevlilileri ve yöneticiler için farklı faktörler kullanılmalıdır.

Faktör seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır, Faktör sayısında bir sınır olmalı, örneğin onu geçmemeli ve açık anlaşılır olmalıdır.[7]

Genel çizgileri ile değerlendirmeye temele olan faktörler çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve bireyin ilişki ve davranışları olarak dört grupta toplanabilir.

Bu temel faktörler kendi içlerinde alt faktörlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Örneğin bireyin özellikler temel faktörünün alt faktörleri ele alınacak olursa, bunlar; işbirliği, anlayış, güvenilirlik vs. şeklinde sıralanabilir.

Eğer yapılacak değerlendirme bir yönetici için ise değerlendirilecek faktörler liderlik, planlama, organizasyon, sorumluluk alma vs. gibi değişik faktörlerde olabilir.

[7] Margaret Palmer, **a.g.e.**, s. 78

2. Değerlendirmeyi Yapacakların Belirlenmesi

Kuşkusuz performans değerlendirme sürecinde değerlendirmenin kim veya kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi kritik bir rol oynamaktadır. Bu sebeple performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi ve eğitilmesi çok büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme yöneticilerin olağan görevleri arasında sayılıyorsa seçim ile ilgili bir sorun yoktur.

Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerlendirmeyi kişinin yapacak işletmeyi bilmesi, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan, çalışanın başarısını elindeki ölçülere göre tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip olması gelmektedir.

Değerlendirmeyi yapabilecek olası 6 taraf vardır

1. Değerlendirilecek kişinin ilk yöneticisi
2. Değerlendirilecek kişinin kendisi
3. Değerlendirilecek kişinin organizasyondaki iş – takım arkadaşları
4. Değerlendirilecek kişinin çalışanları
5. Değerlendirilecek kişinin iş dışındaki müşterileri
6. Danışmanlar ve uzmanlar[8]

a. İlk Yönetici

Performans değerlendirmede en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı

[8] L.L Cummings, Donald P Schwab, **a.g.e.**, s. 101

bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama her çalışanı ve onun başarısını en yakından takip edebilecek kişinin ilk yönetici olduğu gerçeğine dayanır. Değerlendirilecek kişiyle sürekli birlikte olan, onun günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen ve onun performansından doğrudan etkilenen kişi, onun ilk yöneticisidir. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya da uyum gösterir.

Değerlendirilenlere göre daha deneyimli, eğitim düzeyi daha fazla olan, duygusal olarak daha kararlı ve dengeli olan kişiler performans değerlendirmede daha başarılı olmaktadırlar.[9] Özellikle, değerlendirilenin bir üstü konumundaki yönetici, sonuçlara kendi duygularını önyargılar olarak yansıtmıyorsa çalışanını geliştirme arzusu taşıyorsa, değerlendirme çok daha etkili olacaktır.

Çoğu organizasyonda çalışanın ilk yöneticisi ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en kolay ve etkin değerlendirmenin ve geri bildirim sağlamanın bu ilk yönetici tarafından yapılabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının doğurabileceği sorunlar da bulunmaktadır.

Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi ile kullanıyor olmasından rahatsızlık duyabilirler.

Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.

İlk yönetici asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.

Cezalandırma durumunda çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.

---

[9] Wayne Mondy, Robert Noe, **a.g.e.**, s. 34

Bu sakıncaları önlemek amacıyla değerlendirme birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilebilir. Bu süreç içinde yöneticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilirler. Bu yöntemin sakıncası ise, çalışanın ilk yönetici dışındaki kişilerin, çalışanın performansını ne ölçüde gözlemleyebildiklerinin bilinmemesidir.

b. Kişinin Kendisi

Çalışanın kendi kendini değerlendirdiği bu yöntemde, değerlendirme planı bu amacı gerçekleştirecek 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.

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri yönetici ve çalışan birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, çalışanın da katkısı istenebilir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanın kendini değerlendirmesi; kendi kişilik özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği ürün, sunduğu hizmet ile ilgilidir.

c. İş – Takım Arkadaşları

Bu yöntem, belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkisi içinde bulunan çalışanların birbirlerini değerlendirmesi temeline dayanır. İş – takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda bir çalışanın gelecekteki yönetim başarısı hakkında tahminde bulunmak oldukça kolay olacaktır.

Çalışanın aynı takımın diğer üyeleri tarafından değerlendirilmesi düşüncesi, çalışanın başarısının en iyi birlikte çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği

varsayımına dayanır. Gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye temel alınacak faktörler net bir şekilde tanımlandığında takım üyelerinin yaptıkları değerlendirmeler çok tutarlı olabilir.

İş – takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarını, ücret ve maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda hiç kullanılmadıkları ya da çok az yararlı olabildikleri, buna karşın belirli kilit işlere yapılacak atmalarla ilgili kararların alınmasında da büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir.

d. Çalışanlar

Geleneksel performans değerlendirme yöntemi olan ilk yöneticinin değerlendirmesine tam karşıt bir yöntem olduğundan aynı zamanda tersine değerlendirme olarak da adlandırılan "Çalışanlar tarafından Değerlendirme", özellikle yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılan yöntemlerden biridir.

Bu yöntem çoğu zaman yöneticilerin tepkisiyle karşılaştığı için uygulamada nadir olarak görülmektedir.

Yöntemin başarısı değerlendirmeyi yapacak çalışanların eğitilmesine ve yöneticilerin bu değerlendirmelerin kendilerini geliştirmek için bir fırsat olduğuna inanmalarına dayanmaktadır.[10]

Bu yöntem ayrıca çalışan – yönetici arasındaki ilişkiler hakkında fikir edinmek bakımından da faydalı bir yöntemdir.

Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine geribildirim sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu görmesini sağlaması yanında çalışanları iyi eğitilmemesi durumunda gelen geri bildirimler daha çok yöneticinin kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne derece duyarlı davrandıklarıyla ilgili olmaktadır. Organizasyon

[10] Frank Landy and James Farr, **a.g.e**, s. 45

hedeflerine ağırlık vermeyebilir hatta hiç dikkate almayabilirler.

Bir çalışanın kendinden daha üst düzey görev yapan bir yöneticinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından oldukça güç olacaktır. Bu durumda çalışanın yöneticisini değerlendirmesi oldukça sınırlı kalacak, yalnızca çalışanlarını motive edebilme, onlara yetki devredebilme, eğitme ve kararlara katılımlarını sağlama gibi bazı yönetsel nitelik ve becerileni kapsayabilecektir.

e. Müşteriler

Bazı işletmeler çalışanlarının görevlendirilmesi, terfi ettirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerin performansa ilişkin geri bildirimlerinden yararlanmaktadır. Değerlendirmede müşterinin bakış açışı ve amaçları organizasyonunkilerle tamamen uyuşmasa da hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir bilgiler edinilebilmektedir.[11]

Bu yöntemin bir yararı da firma – müşteri ilişkilerinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesi, müşterinin kendisini firmanın stratejik ortağı gibi hissetmesini sağlaması bakımından önemlidir.

f. Danışmanlar Ve Uzmanlar

Bu yöntem organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca performans değerlendirmenin yapılmasıdır.

Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tafrasızlığını sağlaması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel ihtiyaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun

[11] **a.e.**, s.46

olmaktadır.

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme pahalı bir yöntem olduğu için daha çok üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

3. Sistemi Kullanacakların Eğitilmesi

Performans değerlendirme sistemlerinde belki de en önemli aşama, performans değerlendirme sistemini kullanacak olan kişilerin eğitilmesidir. Sistemi kullanacak olan kişilerin gerek teorik gerekse de pratik yönden eğitilmeleri ve sistemi anlamaları, sistemin başarısını etkileyecektir.

Özellikle yöneticilerin sistemdeki rolü çok kritiktir. Bu kişiler hem sistemi yönetmeli hem de sisteme yaklaşımları ile örnek olmalı ve bağlılıklarını göstermelidir. Eğer çalışan yöneticinin performans değerlendirme sistemine bağlı olmadığını düşünürse, sistemi ciddiye almaz ve sistem başarısız olur.[12]

Yöneticilere sistemle ilgili eğitim verildikten sonra, onlardan gelen görüş ve önerilerin göz önüne alınması ve mümkün olan değişikliklerin yapılması hem onların sürece katılımını hem de sürece bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

Aynı şekilde sistemin işleyişi hakkında bilgisi olmayan bir çalışanın sisteme nasıl katkıda bulunacağı ya da sistemin ona ne değer katacağı ile ilgili bilgisi olmadığı için sisteme bağlılığı azalacak, başarı şansı çok aza inecektir.

4. Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi

Günümüz organizasyonlarını yöneten yöneticilerin ve çalışanların zamanları sınırlıdır. Performans değerlendirme süreci ise çoğu zaman zor ve zaman alıcı bir görevdir. Bu nedenle değerlendirmeleri çok sık yapmak efektif olmayacaktır.

---

[12] a.e., s.47

Ayrıca çok sık yapılan değerlendirmeler, çalışan üzerinde baskı yaratabilir. Bu durum performansın değerlendirilmesi ve arttırılması için kurulan bir sistemin, performansı düşürmesine sebep olacaktır.

Uygulamada genellikle yılda bir kere performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Her yılın bir döneminde, çalışanın bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir. Yaygın görülen ve performans geliştirme amacı için uygun görülen bir başka uygulama şekli de performans değerlendirme görüşmelerinin her altı ayda bir yapılmasıdır.[13]

5. Sürecin Denetlenmesi

Sürecin ön çalışmaları yapıldıktan sonra, ileriki dönemlere daha sağlıklı bir organizasyon ulaştırmak için performans değerlendirme sisteminin denetlenmesi önemli bir rol oynar. Denetleme ile sistemin gereken faydayı sağlayıp sağlamadığı, organizasyon yapısına uygun olup olmadığı ve düzenleme gerekip gerekmediği anlaşılabilir.

Tüm organizasyonel süreçlerde olduğu gibi, performans değerlendirmelerinde de sistemin dinamikliği ve içinde bulunulan ortamın değişkenliği sebebi ile denetim yalnızca tek bir dönemde değil, periyodik olarak, sistemli bir şekilde yapılmalıdır. Organizasyonlarda değerlendirme süreçleri rutin gibi görünse de denetleme süreçleri, sürekli olmalıdır. Burada asli görev organizasyonların insan kaynakları bölümlerine düşmektedir.[14]

C. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve

[13] İ. Barutçugil, **a.g.e.**, s.186
[14] Hakan Turgut, a.g.e., s. 58

yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örnekleri sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek için geliştirilen modern yöntemlerdir. Organizasyonlar bu yöntemler arasında yapılarına, ihtiyaçlarına, amaçlarına, çalışanlarının niteliğine göre seçim yaparak bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme yaparlar.

1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu performans değerlendirmesi yaklaşımında çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere yarattıkları sonuçlara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda dört temel yöntem bulunmaktadır.

a. Hedeflerle Yönetim

Performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans değerlendirme yönetimi yaklaşımıdır. Bu yöntem genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır.[15] Bu uygulamadaki temel ilkeler şunlardır:

- Çalışanlar tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.

- Bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirten eylem planları geliştirilmelidir.

- Eylem planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.

[15] Douglas Flint, "The Role of Organizational Justice in Multisource Perfromance Appraisal: Theory Based Applications and Directions for Research, **Human Resource Management Review,** Vol.9, No:1, 1999, s. 15

- Gerek duyulduğunda geliştirici – düzeltici aksiyonlar alınmalıdır.

- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Hedeflerle yönetimin başarısı için bazı önkoşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Hedefler yeterince anlaşılır olmalı ve hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır.

Hedefler, kurumların, bölümlerin, ekiplerin ve bireylerin belirli bir zaman dilimi içinde neyi başarmaları gerektiğini tanımlar. Bu anlamda varılmak istenen noktaya ulaşılmasına yardımcı olur. İyi ve doğru belirlenmiş bir hedef; kurum amaçlarıyla tutarlı, anlaşılabilir ve iyi tanımlanmış, başarıyı zorlayıcı, gerçekçi ve ulaşılabilir, belirli bir zamanla sınırlı ve çalışanla yöneticisi arasında görüş birliğine dayalıdır.[16]

Hedeflerle yönetim sürecinde çalışanlar hedef belirleme sürecine katılmalıdır. Bu katılım eylem planının oluşturulması aşamasında da sağlanmalıdır. Bu yapılmadığı takdirde çalışanın hedefleri ve organizasyonu sahiplenmesi beklenemez.

Bu yöntemin başarılı olması çalışan ve yöneticinin hedefler ve eylem planları ile ilgili olarak sürekli ve düzenli olarak bir araya gelmelerine bağlıdır. Bu bir araya geliş, yönetici ve çalışan arasında gelişmeleri ve gerektiğinde de hedefleri tartışmak için uygun ortamı sağlamalıdır.

(1) Hedeflerin Nitelikleri: "Smart" Hedefler

Tüm işletmenin, bölümlerin, birimlerin ve kişilerin ne derece performans gösterdiğinin ana materyali olan şirket hedefleri belirlenirken bazı niteliklere özellikle dikkat etmek gerekir.

---

[16] Zuhal Baltaş, "Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri", **Kaynak Dergisi**, No:12, Ekim – Aralık 2002, s. 24

SMART bu özelliklerin baş harflerinden oluşmaktadır.

Özelliklerden ilki Özgün ve Uzlaşılmış (Specific) hedeflerdir. Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler kişinin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.

Hedefler aynı zamanda ölçülebilir (Measurable)olmalıdır. Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Hedeflerin ulaşılabilir ve zorlayıcı (Achievable) olması, kişilerin kabul edilebilir bir çaba sarf etmeleri ve aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmalarını sağlamak açısından önemlidir.

Firma planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin (Related) hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.

Ve son olarak her hedefin bir zaman sınırı (Time-Bound) olması gerekir.[17]

(2) Hedef Belirleme Aşamasında Temel Sorumluluklar

Temel sorumluluklar, bir şirketten, bir iş biriminden veya bir pozisyondan beklenen nihai sonuçları elde etmek için yapılan işlerin tamamıdır.

Şirkette çok büyük yapısal değişiklikler olmadığı sürece zamanla değişim göstermezler. Sorumlulukların önemi ve öncelikleri, şirket ihtiyaçları doğrultusunda uzun periyotlar dahilinde değişim gösterebilir. Sorumluluklar tanımlanırken başarının nasıl ölçüleceği hakkında fikir vermelidirler. Sorumluluklar

[17] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 78

önemlerine göre birincil ve ikincil olarak ayrılırlar.

Birincil sorumluluklar; bir sorumluluğun kritik olup olmadığını anlamak için, "bu sorumluluk yerine getirilmediği taktirde, kabul edilebilir performans hala mümkün müdür?" sorusu sorulabilir. Şirket seviyesinde kritik sorumluluklara örnek olarak kar elde etmeyi, bir ürün veya hizmet sunmak verilebilir.

İkincil sorumluluklar; birincil sorumlulukların gerçekleşmesi için gerekli ortamı yaratan sorumluluklardır. Bir satış elemanını için satış yapmak kritik sorumluluk iken, satış raporlarını düzenli ve zamanında hazırlamak destekleyici sorumluluktur.

Temel sorumlulukları belirlerken şu faktörler göz önüne alınmalıdır:

- Sorumluluk neticesinde beklenen sonuç nedir?
- Sonuca ulaşmak için gerekli olan rol veya fonksiyon nedir?
- Başarı nasıl ölçülecektir?
- Sonucun gerçekleştirilmesi için gereken aktiviteler nelerdir?
- Sonuca ulaşmada limitler ve kısıtlar nelerdir?[18]

(3) Başarı Göstergesi

Hedef tespitinde ikinci aşama, temel sorumlulukların başarı göstergelerinin belirlenmesidir.

Performans sistemi yönetiminin önemli bir unsuru da çalışandan neyin

[18] Ülkü Dicle, **a.g.e.**, s.34

beklendiği ve başarının nasıl ölçüleceği konusunda ortak bir dil oluşturmaktır.

Başarı göstergeleri; ana sonuçla ilgili, iyi belirlenmiş başarı göstergeleri sonucu etkileyen aktivitelere değil direkt sonuca bağlı olmalıdır. Örneğin bir satış elemanı için performans göstergesi ziyaret ettiği müşteri sayısı değil satış yaptığı müşteri sayısıdır.

Başarı göstergeleri ayrıca spesifik olmalıdır. Kişinin veya birimin direkt olarak etkileyebileceği başarı göstergeleri seçilmelidir. Örneğin bir satış yöneticisi için satış hacmi bir gösterge olabilir fakat kar iyi bir gösterge değildir. Çünkü kar satış hacminden etkilenmekle beraber satış yöneticisinin direkt kontrolünde değildir.

Başarı göstergeleri son olarak pratik olmalıdır. Başarı göstergeleri çalışan tarafından rahatlıkla kavranabilir ve kolayca ölçülebilir olmalıdır.

(4) Standartlar

Başarının nasıl ölçülmesi gerektiği tespit edildikten sonra geçmiş yıllardaki benzer işlere ait performans göz önünde bulundurularak yapılacak işin performans standardı belirlenmelidir. Kişilerin hedeflerinin bu standartlara baz edilerek gerçekçi olması sağlanmalıdır.

(5) Hedef Belirleme Aşamasında Çalışanın Yapması Gerekenler

Çalışanın, işe ait temel sorumlulukları çok iyi kavramış ve yöneticisiyle görüşmeye hazır olması, hedeflerin önem sırası hakkında fikir sahibi olması, önereceği hedefin gerçekleştirme planını hazırlamış olması gerekir.

(6) Hedef Belirleme Aşamasında Yöneticinin Yapması Gerekenler

Yönetici, çalışanın, şirket misyonunu ve stratejisini anlamasını

sağlamalı, her çalışan için temel sorumlulukları sıralamalı, performansın ölçülmesinde kullanılacak başarı göstergesini çalışanla beraber saptamalı, mevcut standartlar belirmeli, çalışanların kendi hedeflerini şirket hedefleri ile entegrasyon içinde belirlemelerini sağlamalı, öncelikli hedefleri belirmeli ve zaman planı çıkarmalıdır.

TABLO: 2

BAŞARI GÖSTERGESİ ÖRNEKLERİ

PAZARLAMA	Müşteri sayısı, yeni ürün sayısı, tahminlerin gerçekleşme oranı, pazar payı, satış hacmi vs.
ÜRETİM	Birim üretimin maliyeti, gerçekleşen-standart maliyet mukayesesi, kullanım oranı, devamsızlık, işçilik maliyeti, hurda oranı vs.
KALİTE	Şikayetler, denetim sonuçları, fiili-standart hata oranı, defo oranı, garanti masrafları, standart sapma vs.
KARLILIK	İş programları fiili mukayesesi, net gelir, öz sermaye karlılığı, brüt işletme karı, satış gelirleri, sermaye gelirleri, hisse başına kazanç, karın gidere oranı vs.
MALİYET KONTROLÜ	Gerçekleşen- standart maliyet mukayesesi, işgücü maliyeti, işten çıkarma maliyeti, kayıp iş saatleri, dolaylı - dolaysız işçilik yüzdesi vs.

Kaynak: http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html - İTÜ Ergonomi Kulübü web sitesi

b. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Çalışma standartları yaklaşımı daha çok organizasyonda yönetici

olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun, hedeflerle yönetim uygulamasıdır.

Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartlarla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Çalışma standardı genel olarak bir çalışanın normal üretimini ifade etmektedir. Çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, çalışma örneği, zaman çalışması ve uzman görüşü gibi yöntemlerle çalışma standardı belirlenebilir.

Çalışma standartları yaklaşımın iyi tarafı, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Tabii ki, sistemin iyi çalışması için performans değerlendirmesi yapılacak çalışanların da çalışma standartlarını objektif olarak kabul etmesi gerekir. Yöntemin en büyük sorunu değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır.[19]

c. Doğrudan Endeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği sonuçlara göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlara göre belirlendiği için bu sayısal verilen toplamı genel performansın sayısal endeksini verir.

d. Metin Değerlendirmesi

Metin değerlendirmesi yönetiminde çalışanın performans değerlendirmesi yazılı bir öykü biçiminde yapılır. Geleneksel bir metin değerlendirmesinde soru "Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu alanlar nelerdir?" veya " çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünden, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla ilişkilerini değerlendiriniz." olabilir.

---

[19] K. Murphy and Jeanette Cleveland, **a.g.e.**, s.48

Bu yöntemin en büyük sorunu değerlendirmenin uzunluk ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişinin insafına kalmasıdır. Bu nedenle metin değerlendirmesi yöntemi ile yapılan performans değerlendirmelerinde karşılaştırma yapmak oldukça zordur. Ayrıca değerlendirmeyi yapacak kişinin yazma becerisi ve isteği de değerlendirme önemli ölçüde etkilemektedir.

2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım her çalışanın performansını, diğer çalışanlardan bağımsız olarak ele alır ve değerlendirir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır.

a. Kritik Olay Değerlendirmesi

Yöneticilerin, çalışanların görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistemli bir biçimde izlemesi ve sonuçları kaydetmesi yöntemidir. Yöntem, II. Dünya Savaşı sırasında yapılan gözlem ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir. Göreve çıkan havacıların başarılı ya da başarısız olmalarına neden olan kritik olaylar ile, bu olaylar karşısındaki davranışları gözlemlenmiş, ilgililerle yapılan görüşmeler sonucu kritik olaylar listesi düzenlenmiştir.[20]

Bu teknik öncelikli olarak bir iş veya meslek için kritik olaylar dizisi geliştirmeyi gerektirir. Değerlendirmeyi yapacak amirden bu olaylar çerçevesinde astının davranışlarını gözlemlemesi istenir. Gözlem sonuçları günlük ve ya haftalık olarak kaydedilir ve saptamalar altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Bu yöntemde kişinin karakterinden çok gerçek eylem ve davranışları değerlendirilir. Yıl boyunca değerlendirme sürdüğü için son olayların etkisinde kalma hatası engellenmiş olur. Kişi görüşme sırasında eksikliklerini öğrenebildiği gibi, değerlendirmede kullanılan ölçütler hakkında da bilgi sahibi olur.

[20] Richard L. Draft, **a.g.e**, s.48

Bu yöntemin yöneticinin olaylar hakkında sürekli notlar almasını gerektirmesi gibi bir zorluğunun yanı sıra, olaylara yönelik sübjektif bakışlar açıları da bu yöntemin etkinliğine gölge düşürmektedir. Buna ek olarak, sonuçların dönem sonunda belli olması, astların kendini düzeltmede gecikmelerine sebep olur.

Ayrıca çalışanın, yöneticisinin kendisi hakkında sürekli notlar tuttuğunu fark etmesi de çalışan ve yönetici arasında kuşkuculuğa ve güvensizliğe sebep olabilmektedir.

b. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Yöntem, çalışanın üstü ya da amiri tarafından değerlendirilmesi ilkesine dayanır. Değerlendirici, çalışanın değişik özelliklerinin sıralandığı bir ölçek kullanır. Dereceleme, nitelikler ile niceliğe göre değeri belirlenmiş ölçekle yapılmaktadır. Çalışanı; işin miktarı, kalitesi, sorunluluk, işbirliği, iş bilgisi ve işe gösterdiği dikkat ile karar verme yeteneği gibi faktörler açısından değerlendirir. Dereceler sayı ya da harflerle ifade edilmektedir. Değerlendirici çalışanın durumunu en iyi tanımlayan ifade ve dereceyi seçer. Aşağıdaki şekilde tipik bir grafik değerlendirme ölçeği görülebilir. Ayrılan kategorilere puan verilerek, çalışanın performansının bir özeti çıkarılmış olur. Bazı ölçeklerde yöneticinin yorumlarını yazması için de boşluk bırakılır. [21]

[21] M. Plamer, **a.g.e.**, s. 38

TABLO: 3

GRAFİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Performans Faktörleri	Çok Düşük	Ortalamanın Altında	Orta	Ortalamanın Üstünde	Mükemmel
Nicelik					
Nitelik					
Ekip Çalışması					
Yaratıcılık					
Problem Çözme					
Bağımsızlık					
Koşullara Uyma					
Liderlik					
Anlayış					
Potansiyel					

Kaynak: Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s. 40

Basit ve kolay uygulanmasının dışında ucuz da olan bu yöntemin hazırlanması, uzmanlaşma ve eğitim gerektirmez. Çalışanların gelişigüzel değerlendirilmelerini önleyerek, yöneticiler arasında ortak görüşün gelişmesine yardımcı olur.

Bu yararlarının yanı sıra, uygulamada karşılaşılan bazı sorunları da mevcuttur. Değerlendirme; değerlendiricinin yargılarında uzak, objektif temele dayanmamaktadır. Yönetici çalışanı değerlendirirken, aşırı puan vermekten kaçınmakta ve orta puan tercih etmektedir. bu durum çalışanlar arasındaki farkın ortaya çıkmasını engeller. Bunun dışında değerlendirenler, astlarının ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak, diğer tüm

niteliklerini olumlu ya da olumsuz değerlendirebilirler.[22]

c. Kontrol Listesi

Kontrol listesi performans değerlendirme yönteminde değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili "evet" veya "hayır" cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Kontrol listesinde her soruya ayrı ağırlıklar verilerek değerlendirme ağırlıklara göre de yapılabilir.

Kontrol listesindeki puan anahtarı firmanın İnsan Kaynakları departmanında bulunmaktadır. Değerlendirici genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Çünkü değerlendirmecilerin olumlu ya da olumsuz yaklaşımları ön yargılara sebep olabilir. Bu performans değerlendirme yönteminin zorluğu her iş ve kategori için ayrı kontrol listesi hazırlamanın gerekmesi ve bunun uzun zaman alan bir iş olmasındandır.

d. Zorunlu Tercih Sınıflaması

Zorunlu tercih sınıflaması performans değerlendirme yönteminin değişik uygulamaları vardır. En yaygın biçimde değerlendiren kişi, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerin hepsi bir değer taşımakta ve genelde bu değer değerlendirmeyi yapan kişi tarafından bilinmemektedir.

Bu yöntem değerlendirme yapan kişiyi sıralama yapmak zorunda bırakarak önyargıların etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Ancak değerlendirme yapan kişinin ifadelerin değerleri hakkında bilgi sahibi olmaması kendisine güvenilmediği hissiyatına kapılmasına sebep olabilir. Bu durumda değerlendirme süreci olumsuz etkilenecektir.

---

[22] **a.e.**, s. 39

e. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

"Davranışsal Beklenti Ölçekleri" olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gereken davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir.

Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Bir "Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Skalası" oluşturulduğunda derece değerleri, skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kademelerini tanımlamaktadır. Skalanın sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadesi yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Davranışsal Temellere Dayalı Derecelendirme yönteminin çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır. Öncelikle bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile gerçekleştirildiğinden kabul görme olasılığı yüksektir. Ayrıca bu yöntem çalışanın iş performansı ile ilgili olarak geri bildirim almasına imkan sağlamaktadır.[23]

[23] **a.e.**, s.42

TABLO: 4

DAVRANIŞSAL TEMELLERE DAYALI DERECELEME ÖLÇEĞİ

YÜKSEK PERFORMANS		DAVRANIŞ ÖRNEKLERİ
Başkalarıyla iyi geçiniyor	7	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurma ve birlikte çalışma
Organizasyonun yararına olacak ilişkiler kuruyor	6	Müşterilerin adlarını bilme
Kolay iletişim kuruyor Orta performans	5	Başkaları ile olmaktan hoşlanıyor görünme
Kibar davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor Düşük Performans	4 3	İş arkadaşlarına yardıma ihtiyaçları olup olmadığını sorma Yardım istemelerini beklemeden müşterilere yardımcı olma Bütün çalışanlar ile iyi geçinme
İlişki kurmaktan kaçıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor	2	Müşteri ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına kayıtsızlık
Başkaları ile hemen ve sıklıkla tartışmaya giriyor	1	Ekip çalışmasına karşı isteksizlik

Kaynak: Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s. 43

3. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu performans değerlendirmesi yaklaşımında değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir çalışanın terfi ettirilmesi ya da yeni bir göreve atanması durumunda yeni göreve gelecek kişinin belirlenmesi için iki ya da daha fazla çalışanın belirlenmesi gerektiğinde daha çok

kullanılan bu yaklaşım farklı yaklaşımlar içermektedir.

a. Birbirinin Yerini Alma – Alternatif Sıralama

Bu yöntemde birbiriyle karşılaştırılacak olan çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına yazılır. Bu aşamadan sonra değerlendirmeyi yapan kişi listedeki en değerli çalışanı sayfanın sağ tarafının en üstüne ve en az değerli çalışanı sayfanın en alt kısmına yazar. Bu işlem listedeki tüm çalışanların isimlerinin sayfanın sağ tarafına alınmasına kadar devam eder. Sonuçta en değerlisinden en az değerlisine kadar değerlendirmeye tabi olan tüm çalışanlar sıralanmış olur.

b. Çiftli Karşılaştırma

Bir önceki yöntemde olduğu gibi değerlendirilecek kişilerin isimleri sayfanın sol tarafına yazılır. Daha sonra değerlendirmeyi yapan kişi üretim miktarı gibi önceden seçilmiş olan bir performans kriterine göre birinci çalışanı ikinci çalışan ile karşılaştırır. Eğer birinci çalışan ikinci çalışandan daha fazla ürettiyse isminin karşısına (+) işareti koyar daha sonra değerlendirmeyi yapan kişi birinci çalışanı listedeki diğer çalışanlarla karşılaştırır ve daha fazla üretim yapan kişinin yanına bir işaret koyar. Sonuçta aynı performans kriterine göre en fazla isminin yanında en fazla işaret olan çalışan performansı en yüksek, en az işaret olan ise performansı en düşük çalışan olarak belirlenir.[24]

Bu yöntemin uygulanması çalışan sayısının onun üzerinde olması durumunda uygulanması oldukça zordur.

c. Zorunlu Dağılım

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi, çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans

[24] Berrin Doğan, "Antecedents and Consequesnces of Justice Perceptions in Perfromance Appraisals", **Human Resource Management Review**, No:12, 2002, s 561

düzeylerine dağıtacaktır. Bu dağılım çan eğrisi şeklinde olabilir. Örneğin değerlendirmeyi yapan kişi çalışanların %70'inin performanslarının beklentileri karşıladığına, %15'inin performanslarının beklentileri karşılamadığına ve %15'inin performanslarının beklentileri aştığına karar verebilir.[25]

Bu yöntemin en önemli sorunu çan eğrisinin az sayıda çalışanı olan firmalarda uygulanabilir olmamasıdır. Ayrıca bu sağılımda bazı çalışanlar tam anlamıyla derecelendirilememektedir. Bu yöntem şu ana kadar anlatılan yöntemlerden, çalışanın performansının diğer çalışanların performanslarının fonksiyonu olması bakımından farklıdır.

Şu ana kadar anlatılan performans değerlendirme yöntemleri çok sık olarak kullanılmamaktadır. En yaygın kullanılan yöntem "Grafik Derecelendirme"dir. Genellikle grafik derecelendirmenin bir parçası olarak kullanılan "Metin Değerlendirmesi" yönteminin yanı sıra, "Kontrol Listeleri" de yaygın olarak kullanılmaktadır.

Kullanılacak yöntemin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Buradaki temel sorun tekniklerin kendilerinden değil nasıl ve kim tarafından kullanıldıklarından kaynaklanmaktadır. Çoğu zaman değerlendirmeyi yapan, kullanılan teknikten çok daha kritik bir rol oynamaktadır.

4. Performans Değerlendirme Sistemlerinde Yeni Eğilimler

Değişik performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak firmalarda uygulanan performans sistemleri de mevcuttur. Yukarıda bahsedilen yöntemler farklı sistemlerde farklı şekillerde kullanılabilir. Bu bölümde performans değerlendirme sistemlerinden görece yeni olanları üzerinde durulacaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemi ise tezin ana konusu olduğu için ayrı bir bölüm altında incelenecektir.

---

[25] **a.y.**, s. 562

Geleneksel olarak, performans değerlendirilmesinde karlılık, bilanço büyüklüğü, satışlar, maliyetler, üretim gibi rakamlar kullanmaktadır. Çoğunu firmaların mali tabloları ya da yönetim muhasebesi sistemi aracılığıyla takip edebildiğimiz bu performans ölçüm kriterleri, gerçekte geçmişteki performansı göstermektedir. Sadece bu finansal verilerden yola çıkarak analiz yapmak firmanın gelecekteki pozisyonu hakkında pek fazla fikir vermez; Çünkü bu veriler geçmişteki performansının sonuçlarıdır.

Bunun yanı sıra, finansal ölçümlere göre dizayn edilen performans değerlendirme sistemlerinde, temel amaçlardan biri olan performansı artırmak konusunda da sorunlar yaşanmaktadır. Yıllık, dönemsel ya da aylık bütçelere göre yapılan performans değerlendirmelerinde, dönem sonuna yaklaşıldığında, iki tip hareket gözlemlenir. Yıl sonu hedefini gerçekleştiremeyeceğini anlayanlar; nasıl olsa hedefin gerisinde kalacağı düşünceyle, marjinal bir iyileştirme çabası yerine, niye başarısız olunduğuna dair bahane senaryoları yazmaya daha çok vakit ayırmaktadırlar.

Yıl sonu hedefini aşacağını anlayanlar; gerek verilen hedeflere ulaşmış olmanın rahatlığı, gerekse gelecek yılın bütçe hedeflerinin daha da yüksek olmasını engelleme düşüncesiyle, performanslarını sınırlamakta ve yapacaklarını bir sonraki döneme ertelemektedirler.

Kısacası, finansal hedeflere göre yönetim, karlılığı maksimize etmek için dizayn edilmiş olsa da, paradoksal bir durum yaratarak performansı düşürücü sonuçlar doğurabilmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin bu yetersizliği, firmaları finansal olmayan göstergelere de itibar etmeye yönlendirmektedir.

Ernst&Young's Center for Business Innovation tarafından 1998 senesinde yapılan "Measures That Matter" başlıklı araştırma; kurumsal yatırımcıların, belli bir firmanın hisse senetlerine yatırım yaparken, finansal olmayan ölçümlere

ortalama 1/3 oranında ağırlık verdiklerini ortaya koymuştur. Daha da önemlisi, söz konusu araştırma, yatırımcıların bu türden ölçümleri kullanma eğilimleriyle, verdikleri kararların doğruluğu arasında yüksek bir korelasyon bulmuştur.[26]

Araştırmada ortaya konan 39 adet finansal olmayan gösterge arasında; firma stratejisinin kalitesi ve uygulanması, yönetimin kredibilitesi, gelişime yatkınlık, yetenekli çalışanları çekebilmesi, sosyal ve çevreci politikalar, alınan kalite ödülleri gibi unsurlar yer almaktadır.

a. Kurumsal Karne Yöntemi[27] (Balanced Scorecard)

Kurumsal karne Harvard Business School profesörü Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1990 yılından itibaren geliştirilmeye başlanan bir şirket performans ölçümleme ve stratejik yönetim aracıdır. Sadece özet finansal sonuçlara göre davranılmasının, firmaların gelecekte ekonomik değer yaratmalarını engellediği inancı üzerine kurulmuştur.

Başlangıçta sadece performans değerlendirme sistemi olarak dizayn edilmiş olsa da, şirket stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin daha ayrıntılı bir biçimde tüm departmanlara yayılması, uygulanması ve geri bildirimlerin değerlendirilmesi açısından, bir yönetim arzını tanımlamaktadır.

Kurumsal karne, kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal karne, bir kurumun bugünkü ve gelecekteki performansını, stratejilerini somut verilerle ölçümlenmesini sağlayan bir yönetim aracıdır. Bugünün performansını ölçen geleneksel finansal raporlama yöntemine ek olarak, finansal

---

[26] Ernst & Young, **a.g.e.**, s. 241

[27] Balanced Scorecard'ın Türkçe çevirisi (Kurumsal Karne) tezi hazırlayan Onur Karakuş tarafından yapılmıştır.

olmayan değerlerin geleceğe yönelik performansını da ölçmeye yöneliktir.

Kurumsal karne bir kuruma 4 bakış açısından bakmaktadır; finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişim. Finansal ölçümler geçmişe ait verilerden oluşmakta iken; diğer ölçümler, kurumun geleceğe yönelik değer yaratma sürecini de inceler. Bunlar; geniş müşteri tabanı, müşteri kalıcılığı, kaliteli hizmet ve ürünler, operasyonel süreç mükemmelliği, eğitimli ve yüksek motivasyonlu işgücü gibi unsurlardır.

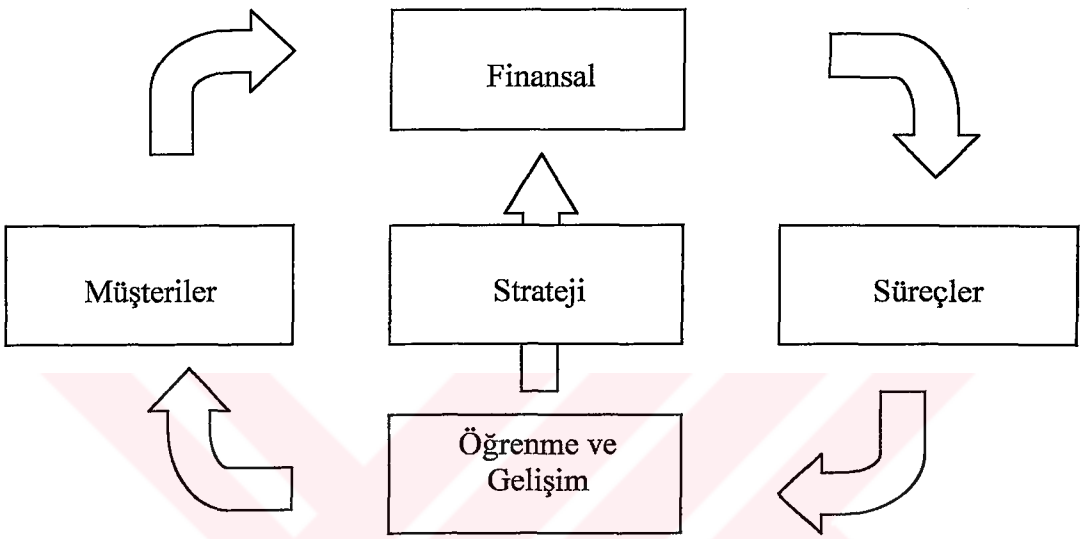
Kurumsal karne, stratejiyi bakış açıları arasında sebep-sonuç ilişkisini kullanarak açıklar. Örneğin finansal boyutta karı artırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile varılır. Müşteri sadakati bir sonuçtur, bu sonuca şirket içi yöntemler boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır. Operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur, bu sonuca ise öğrenme ve gelişme boyutundaki personelin tatmini ile varılır.[28]

Böylece gerçekçi ve net bir şekilde hazırlanan Kurumsal karne, şirketin tüm stratejik akışını gösterir. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısı ile çalışanlar, tutumlarının şirketi nasıl etkilediğini daha rahatça görebilirler.

[28] Robert S.Kaplan, David P. Norton, **Balanced Scorecard**, , Sistem Yayıncılık, 1999, s. 22

ŞEKİL: 5

KURUMSAL KARNE DÖNGÜSÜ



Kaynak: Robert S.Kaplan, David P. Norton, **Balanced Scorecard**, , Sistem Yayıncılık, 1999, s. 22

Bir kurumun başarısı doğru stratejilerin oluşturulması ve bu stratejilerin etkin olarak uygulanması temellerine dayanır.

Stratejilerin etkin olarak hayata geçirilmesinin önündeki engeller ve açıklamaları TABLO:5'de belirtilmiştir.

TABLO: 5

STRATEJİLERİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Vizyon engeli	Strateji onu uygulayacak insanlar tarafından anlaşılmamıştır.
İnsan Engeli	Bireysel hedefler kurumun hedefiyle aynı yöne bakmamaktadır.
Operasyonel Engel	Kaynaklar uzun vadeli projeler düşünülmeden tahsis edilmiştir.
Yönetim Engeli	Üst yönetim strateji yerine operasyonel kontrol ve bütçe üzerine odaklanmıştır

Kaynak: Fatih Yavuz, **"Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları"**, Kalite kongresi 2000 bildirisi, s. 3

Kurumsal karne, bir kurum için hangi konuların stratejik olduğunu ortaya koyar ve bu hedefler doğrultusunda kaynakların tahsisi için stratejik bir yönetim çatısı oluşturur.

Müşteri odaklılık, verimlilik, motive ve yaratıcı işgücüne sahip olmak gibi Toplam Kalite Yönetimi'nin temel unsurları, kurumsal karne'nin de yapı taşlarıdır. Aynı şekilde, kurumsal karne'nin dört temel perspektifi, EFQM (European Foundation of Quality Management - Kalite Yönetimi Avrupa Vakfı) modelinin temel öğeleriyle de örtüşmektedir.[29]

(1) Kurumsal Karne Aşamaları

Kurumsal karne uygulamalarına aralarında fikir birliği sağlanmış olan üst düzey yöneticilerden başlanır. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekip şirketin

[29] **a.e.**, s. 26

bir kaç yıllık stratejisini (kısa vadeli dönem başları -milestones- belirlenmek kaydıyla), dört boyutta ve stratejik hedefler tanımlar. Ardından ölçüler belirlenir. Tüm bunlar yönetim kurulu üyeleri ile de paylaşılır. Şirket gizlilik tedbirlerinin izin verdiği ölçüde, stratejisini açık ve net bir şekilde çalışanlarıyla da (eğitim programları, teşvikler vb. aracılığı ile) paylaşmalıdır. Uygulamaya geçildiğinde ise çift döngülü öğrenme sistemi ile önce geribildirimler alınır, ardından strateji tekrar gözden geçirilir. Kurumsal Karne uygulamalarının işleyişi TABLO: 6'da detaylandırılmıştır.

TABLO: 6

KURUMSAL KARNE AŞAMALARI

Vizyon, Misyon ve Strateji belirleme	Üst yönetim, geniş katılımlı çalışma gruplarıyla vizyon, misyon, stratejileri ve kritik başarı faktörlerini ortaya koyar
Toplantılar	Bu vizyon ve stratejiler orta kademe yöneticileri ve tüm çalışanlarla paylaşılır
Proje Takımı Oluşturma	Üst yönetim üyeleri arasından projeden sorumlu bir lider seçilir ve projeyi yürütecek bir takım oluşturulur
Ölçüm belirleme	Proje grubu, belirlenen stratejiler üzerinden şirketin genel performansını ölçer ve iletişimi sağlayacak ölçümler belirler
Onay Toplantıları	Hazırlanan ölçümler, şirket üst yönetimine sunulur ve üzerinde anlaşma sağlanır
MIS desteği	Bu ölçümlerin elde edilebilmesi için gerekli olan sistemsel destek sağlanır
Veri toplama	Şirket sistemi dışından elde edilecek ölçümler (pazar araştırması, anketler vs.) koordinasyonu tamamlanır

Kaynak: Fatih Yavuz, **"Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları"**, Kalite kongresi 2000 bildirisi, s.6

(2) Kurum İçerisinde Paylaşım

Hazırlanan performans ölçümleri, web tabanlı bir rapor olarak hazırlanarak şirket içi web sitesi gibi açık bir ortamda yayımlanmaya başlanır. Ölçümler, genellikle finansallarda aylık, diğerlerinde 3 aylık ya da yıllık dönemlerde raporlanması daha uygun görülmektedir.

Bu rapor üst yönetimin yaptığı periyodik strateji toplantılarında gündem olarak belirlenir, stratejiler sınanır ve tekrar gözden geçirilir.

Performans ölçüm sistemi kurumsal karne'ye göre yenilenerek, tek bir dil oluşturulur. Şirket, Genel Müdür ve üst düzey yöneticilerinden oluşan bir ekip tarafından, program dahilinde tüm çalışma alanlarının tek tek ziyaret edilir, yeni ölçümler üzerinden değerlendirme toplantıları yapılır. [30]

Mevcut kişisel performans ölçüm sistemi, kurumsal karne'ye göre yenilenir. Bu şekilde performans ölçümleri şirketin üst yönetiminden aşağıya doğru tüm bileşenlerle paylaşılmış ve içselleştirilmiş olur.

(3) Uygulamanın Faydaları

Kurumsal karne yöntemi sayesinde şirket üst yönetimi günlük problemlerden ziyade orta ve uzun vadeli stratejilere odaklanır. Çalışanlar da bu sistemle birlikte kuruma katkılarını görerek yöneticilerle aynı doğrultuda hareket etmeye başlarlar.

Kurumsal karnenin oluşma aşamasındaki çalışmalar orta kademe yöneticileri arasında takım çalışması altyapısının geliştirir bunun faydaları diğer iş alanlarında da kendini gösterir.

Ayrıca ölçümler arasında kurulan neden sonuç ilişkisi yeni analizleri ve yeni çözümlerin bulunmasını tetikler böylece şirket daha dinamik bir hale gelir.

---

[30] **a.e.**, s. 30

(4) Uygulama İpuçları

Kurumsal karne her şeyden önce bir yönetim felsefesi olarak düşünülmelidir. Uygulamanın etkin ve başarılı olabilmesi için ölçüm kriterleri "basit" olmalı, karmaşıklaştırılmamalı, ölçülebilir alanlara odaklanılmalı, ölçüm kriterleri arasında net neden – sonuç ilişkileri kurulmalı, her ölçüm finansal sonuçlara ulaşan bir zincirin halkası olmalıdır.

Niceliksel unsurlar esas amaç değil, istenilen finansal sonuçlara uzanan ara noktalar olmalı ve zaman içerisinde ölçüm kriterlerinde değişiklikler olabileceği baştan kabullenilmelidir.[31]

Finansal olmayan ölçümlerin benimsenmesi başta olmak üzere, üst yönetimin tam desteği sağlanmaması sistemin işleyişine zarar getireceğinden üst yönetimin tam desteği sağlanmalıdır.

Son olarak sistemin tüm bileşenleri ile iletişim sürekli aktif olmalıdır.

b. Lynch-Cross Performans Piramidi

Lynch – Cross performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu vizyon ve misyonun yönlendirdiği şirketin performansına salt geleneksel finansal performans yaklaşımı değil, aynı zamanda pazar performansı da dahil edilmektedir.

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve düzenli, zamanında teslim müşteri doyumunun yollarıdır. Dış etkenlerin belirlediği teslimat ve iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından birlikte biçimlenen esneklik piramidin kalbini oluşturmaktadır. Verimlilik hedefleri ise, iş döngü zamanını düşürmek ve israfı azaltmak suretiyle sağlanabilir. İş döngü zamanının önemini vurgulamak yerinde olacaktır. Birincisi bu unsur büyük ölçüde şirketin

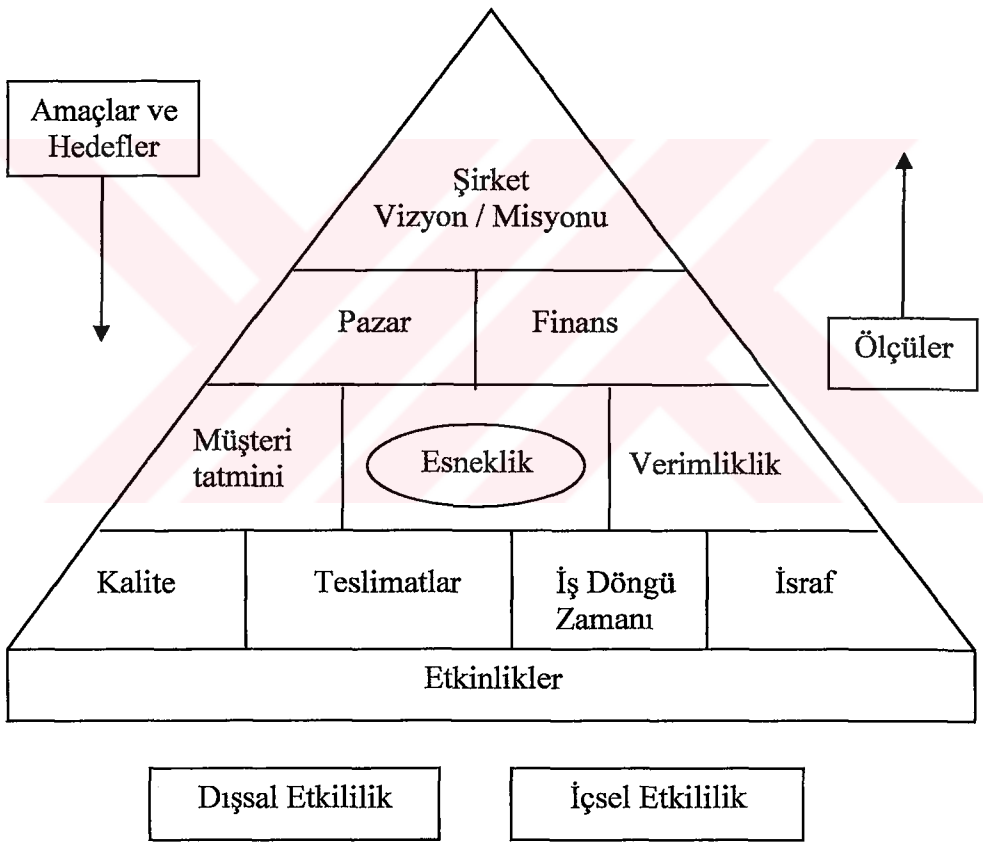
[31] Fatih Yavuz, Kalite kongresi 2000 Bildirisi, **"Garanti'de Balanced Scorecard Uygulamaları"**, s.30

denetimi altındadır. İkincisi esnekliğe ve böylece rekabete etkisi çok büyüktür. Üçüncüsü verimlilik üzerine etkisi aracılığıyla maliyet rekabetini etkiler.

Kalite - teslimat - iş döngü zamanı - israf dörtlüsü performans piramidinin yastıkları olup, yüksek düzeyli sonuçları elde etmenin anahtarıdır.

ŞEKİL: 6

Lynch-Cross Piramidi



Kaynak: İ. Melih Baş, **"Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama"**, Kalite kongresi 1999 bildirisi , s.2

c. Elektronik Ortamda Performans Yönetim Sistemi

Yazılımlar, etkin bir performans yönetim sisteminden beklenen ve şirket ihtiyaçlarına uygun biçimde kullanım seçenekleri içeren, çok amaçlı bir araç sunmaktadır.

İnsan kaynaklarının en zorlu işlevleri arasında yer alan performans yönetimi sistemlerinin de, son yıllarda bilgi çağının teknolojik gelişmelerinden hızla yararlandığını gözlemlenmektedir. Ülkemizde de şirketlerin bu yöndeki yeniliklere ilgi gösterdikleri görülmektedir. Kurum, bölüm, ekip ve bireyler düzeyinde performansı değerlendirmek ve geliştirmek amacı ile tasarlanmış olan yazılımlar, yetkinlikleri, iş bilgisini ve belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçen ve bunları birbirleriyle ilişkilendiren, tüm süreçlerinde yazılım ve internet desteğini kullanan bir araçtır.[32]

(1) Program'la Yapılabilenler

Yazılım, çağdaş ve etkin bir performans yönetim sisteminden beklenen ve şirket ihtiyaçlarına uygun biçimde kullanım seçenekleri içeren çok amaçlı bir araç sunmaktadır.

Program yazılımı ile kurum ihtiyaçlarına bağlı olarak, dönemsel hedeflerin başarılma derecesi ve süresini belirleyen, iş bilgisi ve becerileri ölçen ve yetkinliklere dayanan performans değerlendirme yapılabilir.

360° geribildirim yöntemi kullanılarak, çalışanın işbirliği yaptığı tüm kaynaklardan bilgi toplanabilir. Bu çerçevede, iç ve dış müşteriler, performans değerlendirmeye katılabilir.

Her kurumun ihtiyacına göre kriterlerin ve değerlendirenlerin ağırlık oranları, özel olarak ayarlanabilir ve uygulanabilir.

---

[32] Halil Ercan Gündoğdu, "Elektronik Ortamda Performans Değerlendirme Sistemi", **Kaynak Dergisi**, No:12, Ekim – Aralık 2002, s. 32

Her değerlendiren grubu, çalışanları, sadece kendi bilgi ve sorumluluk alanı kapsamındaki konularda değerlendirebilir. Ayrıca kurumlara özel esnek değerlendirme yapıları oluşturulabilir.

Tüm değerlendirmeler, kişilere özel erişim bilgileri ile internet üzerinden yapılabilir. Bireysel ve kurumsal raporlar internet ortamında izlenebilir. Bu şekilde değerlendirme süreci hızlanmış olur ve daha efektif bir hal alır.

Değerlendirenlerden kaynaklanan iyimserlik, kötümserlik ve ortalama yığılım gibi öznel hatalar saptanarak kontrol altına alınabilir.

Sanal ortamda yapılan performans değerlendirme sistemlerindeki bilginin güvenliği, kişilerin elle doldurup dosyaladığı sistemden çok daha sağlamdır.

Son olarak da zaman, maliyet, süreç kontrolü açısından kazanımlar sağlar. Kağıt israfı ve bilgisayara bilgi girişi yükünü ortadan kaldırır.[33]

(2) Program Uygulamasının Kazandırdıkları

Çok yönlü performans değerlendirmesi yapılabilir ve veriler karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

Çalışanın güçlü olduğu veya gelişmeye açık olduğu yönler karşılaştırma kolaylıklarından da yararlanılarak daha rahat belirlenebilir.

Performans değerlendirme sisteminin sonuçlarının en çok etkilediği şirketin eğitim politikası için eğitim ihtiyaç analizi yapılabilir; eğitim faaliyetlerinin etkinliği ölçülebilir.

Kurum içinde denetime ya da değişime ihtiyacı olan alanlar belirlenebilir. Belirlenen hedeflerin takibi yapılarak gelecekteki performans

[33] Gündoğdu, **a.y.** s. 33

geliştirilebilir.

Çalışan, ekip, bölüm ve kurum hedeflerine ulaşılma başarısı ve gelişimi karşılaştırmalı olarak izlenebilir. Bu sayede sadece bireylerin değil, takımların performansları da karşılaştırmalı olarak incelenmiş olur.[34]

(3) Etkin Performans Yönetimi Sistemi Bağlamında Yazılım Uygulamaları

Performans sistemlerinin başarısı yönetici ile çalışan arasındaki işbirliği ve etkin iletişime dayanır. Bu ilkeler doğrultusunda, performans yönetim sisteminin elektronik ortama taşınmasının, bazı zihinlerde bu ilişkiyi zedelediği yönünde kuşkulara neden olduğuna da tanık olunmaktadır. Oysa, elektronik ortamda performans değerlendirme, sürecin ancak bir parçası ve süreci etkin değerlendirmenin sadece bir aracıdır. Performans değerlendirme görüşmesini ve yüz yüze iletişimi dışlamaz, ancak destekler. Daha da önemlisi toplanan bilgileri çok yönlü olarak değerlendirme ve karşılaştırma olanağı ve kolaylığı sunar.

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans değerlendirme yöntemlerinden birçoğu, değerlendiren kişilerin gözlem ve kararlarında objektif oldukları varsayımından hareketle geliştirilmiştir. Uygulamada birçok değerlendirme hatalarına rastlanmaktadır. Değerlendirme sürecinde, değerlendiren ile değerlendirilenin insan olması hata yapılmasını kaçınılmaz kılar. Amaç olabilecek hataları minimuma indirmektir. Hata kaynakları olarak, değerlendirenlerin objektif olmamaları, uygulanan sistemin dizayn ve işletile hataları ya da çalışan problemleri sayılabilir. İnsan kişiliğinin farklı olması, bu hatalardan etkilenme derecelerinin de farklı olması sonucunu doğurur. Tezin bu kısmında bu hata türlerinden en sıklıkla karşılaşılanlar incelenecektir.

---

[34] Gündoğdu, **a.y.**, s.34

1. Halo Etkisi

Değerlendiren kişilerin astlarının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları göremeyerek hatalı değerlendirme yapmasından kaynaklanır. Kişinin karakter özelliklerinden birinin tüm değerlendirmeyi etkilemesi olarak da tanımlanabilir. Diğer bir tanıma göre ise, halo etkisi, değerlendirmeyi yapan kişinin çalışanı iyi ya da kötü olarak düşünmesi ve bu genel his ışığında karar vermesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Buna genel görünüş hatası da denmektedir.[35]

2. Ortalama Eğilim Hatası

Değerlendirmeyi yapan kişinin tüm astlarını ortalama puan vererek değerlendirmesidir. Hatanın nedeni olarak değerlendirmeyi yapan kişinin objektif bir değerlendirme yapamaması, iş hakkında yeterli bilgisinin bulunmayışı veya değerlendirme yeteneğinden yoksun olması sayılabilir. Çalışanın performansını göz ardı ederek, değerlendirmenin çok iyi ya da çok kötü şekilde puanlanmasından çekinen değerlendiricilerin yaptıkları hata türüdür.

3. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası

Değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendirilen kişinin son birkaç haftadaki performansını göz önüne alması ve bu doğrultuda olumlu ya da olumsuz değerlendirme yapması sonucu oluşan hata türüdür. Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Çözüm olarak aralarda yapılan değerlendirmeler ile kritik olayların not alınması önerilmektedir. [36]

4. Zıtlık Hatası

Değerlendirilen kişiyi, sergilediği performans doğrultusunda değil,

---

[35] İ. Barutçugil, **a.g.e.**, s.88
[36] **a.e.**, s.90

birimdeki diğer çalışana göre değerlendirme eğilimidir. Bu hata daha çok, değerlendiren kişinin kısa bir süre içerisinde bir çok kişiyi değerlendirmek zorunda kaldığı anlarda görülür. Kişilerin birbirleriyle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, objektif standartlardan sapılmasıyla gerçekleşir. Örneğin çok iyi performans göstermiş bir çalışanın ardından ortalama bir çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir.

5. Kişisel Önyargı Hatası

Değerlendirmeyi yapan kişinin; yaş ırk, cinsiyet ve benzeri faktörlerin etkisinde kalarak değerlendirmeyi yapması sonucunda ortaya çıkan hatalardır. Örneğin bazı erkek değerlendiricilerin kadın astlarının sorumlu oldukları iş, "tipik erkek işi" olarak tanımlamaları sonucu değerlendirmede düşük puan verdikleri gözlemlenmiştir.

6. Atıf Hataları

Kişilerin kendi veya başkalarının davranışlarını, belli varsayımlara dayandırma eğilimleri sonucu oluşan hatalı değerlendirmelerdir. Davranışın nedeni kişiliğe dayandırıldığında içsel atıf, dış çevreden kaynaklandığı düşünüldüğünde ise dışsal atıf yapılır. Örneğin astın başarılı oluşu zeki ve kararlı kişiliğine bağlanırsa içsel atıf, doğu ve iyi tanımlanmış talimatlara uymaya bağlanırsa dışsal atıf söz konusudur.[37]

[37] **a.e.**, s.98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE PROCTER & GAMBLE'DAKİ UYGULAMASI

Yönetim biliminin günümüzde ulaştığı gelişimin bir sonucu olarak insan kaynakları yönetiminde de büyük değişimler yaşanmıştır. Artık yöneticiler insan kaynakları yönetimini işletmenin ikincil unsurlarından biri olarak değil işletme yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görmeye başlamışlardır. Çünkü yöneticiler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yolunun, iyi eğitilmiş, işletmeye bağlı ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmaktan geçtiğinin farkına varmışlardır.

Bu özelliklere sahip bir çalışan kadrosu ancak etkili bir insan kaynakları yönetim sistemi ile sağlanabilir. Bu noktada da performans değerlendirme sistemi önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak karşımıza çıkar. Çünkü performans değerlendirme personel işe alımı, kariyer planlaması, eğitim ve ücret gibi diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına geri besleme sağlamaktadır. Yani iyi bir insan kaynakları yönetimi etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaktan geçmektedir. [1]

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar sadece yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir. Özellikle niteliksel konuların değerlenmesinde yöneticinin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi sübjektif, insani olgular işin içine girmekte ve değerlendirmenin güvenilirliği gölgelenebilmektedir. Bu sebeple iyi bir performans değerlendirme sistemi kurabilmek için insan unsurundan kaynaklanan ve değerlendirmenin güvenilirliğini sınırlayan unsurların en aza indirilmesi gerekmektedir.

---

[1] Hakan Turgut, **"Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi"**, Sayıştay Dergisi Sayı: 42, s.56

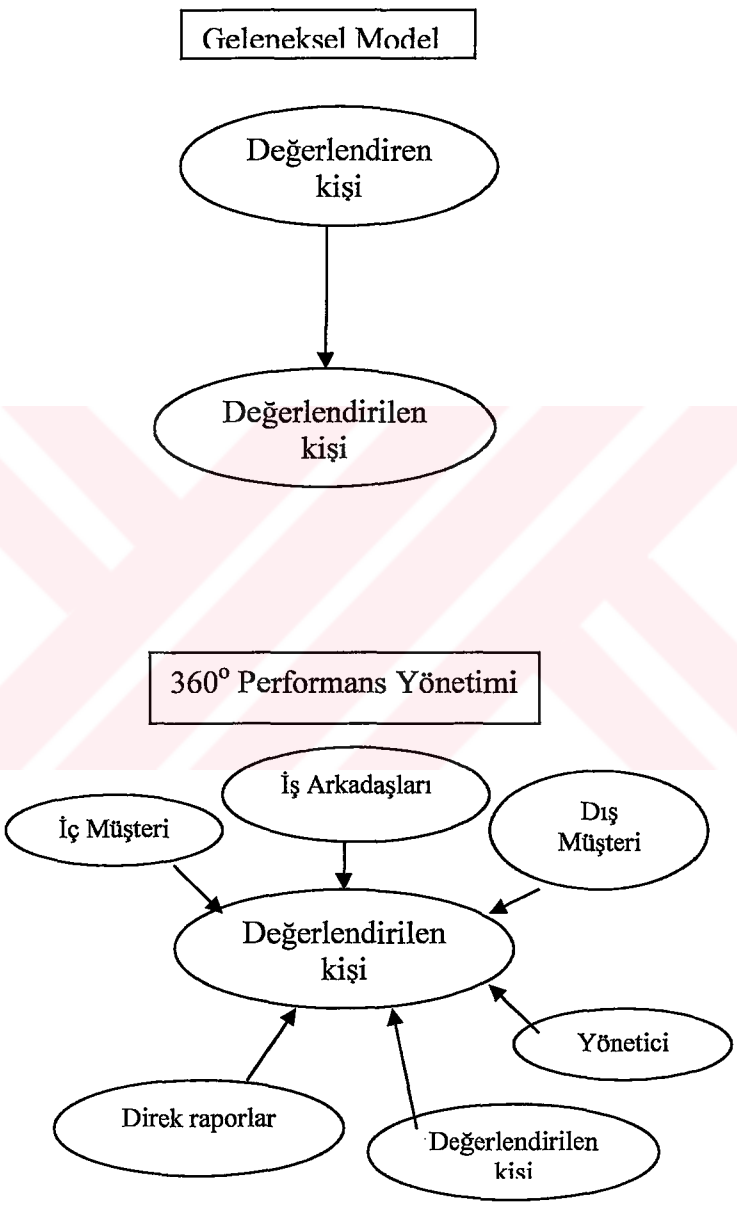
Tezin bu bölümünde geleneksel değerlendirme yöntemlerinde tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan aksaklıkları birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katarak azaltmayı amaçlayan 360 derece performans değerlendirme sistemine ve onun bir yerli bir de yabancı iki şirketteki uygulamasının analizine değinilecektir.

A. BİR TAMAMLAYICI OLARAK 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde görülen sorunların çoğu değerlendiren kişinin de insan olmasından kaynaklanır. 360 derece performans değerlendirme sistemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafında değerlendirilmektedir. Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendirilen kişinin çevresini (görevi sebebi ile ilişkide bulunduğu herkes) ifade etmektedir.

ŞEKİL: 7

Performans Değerlendirme Yöntemleri



Kaynak: John F. Milliman, Robert A. Zawacki, Carol Norman, Lynda Powel, Jay Kirksey, "Companies Evaluate Employees From All Perspectives", **Personel Journal,** November 1994, s. 100

Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir.[2]

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

1. Şirketlerdeki Yapısal Değişimler Ve 360 Derece Performans Değerlendirme

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal değişiklikler, şirketleri 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanamaya yöneltmektedir. [3] Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışan sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki çalışan sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır.

İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır.

Üçüncüsü, özellikle proje bazlı çalışan organizasyonlarda, çalışanlar proje esnasında birden fazla yönetici ile çalışmakta ve çalışanlar sürekli bir projeden diğerine geçmektedir. Bu tip organizasyonlarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi tek bir yöneticinin gerçekleştiremeyeceği kadar karışık olmaktadır.

---

[2] H. John Bernardin ve E.A. Russel, **Human Resource Management An experiental approach**. 2. baskı. Singapore, 1998, s.226

[3] M. Edwards ve A. Ewen, 360 **Feedback: The Powerful New Model for Employee Assesment and Performance Improvement**. USA, 1996, s.14.

Son olarak da işletmeler eski hantal, hiyerarşik yapılardan, dinamik ve takım halince çalışılan organizasyonlar haline gelmektedir. Bu tip organizasyonlarda bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerlendirmesi yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirmenin imkanı yoktur. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri grup değerlendirmesinde yetersiz kalmaktadır.[4]

2. Şirket Kültürlerindeki Değişimler Ve 360 Derece Performans Değerlendirme

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişmeler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkartmıştır.

Organizasyonel anlamda meydana gelen değişimlerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır.[5] Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil çalışanlar da karar alma süreçlerinde söz sahibi oldular. Şirket kararlarına katılma şirket içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaştı. Sadece çalışanlar değil, şirketin ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) şirketin karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaya başladılar.

Ayrıca sürekli kalite geliştirme gayretleri şirketlerin ayrılmaz bir parçası haline geldi. Bu gelişmeler müşterilerin de şirketlerin idari kararlarına etki etmesini gerekli kıldı. Şirketler çalışanların ve organizasyonun verimliliğini arttırmak amacı ile çalışma şartlarını yeniden yapılandırmaya gittiler. Başarı ve takdir, kritik başarı faktörleri ve yeteneklerine bağlandı. Organizasyonel yetenekler bir organizasyonu diğerinden ayıran özellikler olarak ortaya çıktılar. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere çalışanların tüm yeteneklerini

[4] Edward Prewitt, "360 Derece Feedback Yöntemi", **Harward Business Review**, 1998, s.32
[5] Doğan T. Ergülen, "360 Derecelik Dönüşüm", **Kariyer Dünyası**, Ekim 1998 s. 104

değerlendirme fırsatını tam olarak sağlamamaktaydı.[6]

B. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YAPISININ KURULMASI

İyi bir performans değerlendirme sistemi kurmanın özü öncelikle doğru soru sormaktan geçmektedir. Kuşkusuz iyi bir performans değerlendirme sistemi organizasyonun içindeki farklı yerlere tıpkı bir radarın uçaklara gönderdiği sinyal gibi doğru sinyaller göndermek zorundadır. Eğer radar uçaklara doğru sinyaller göndermez, sinyaller bilgisayarlara doğru kodlanmazsa; uçağın büyüklüğü, sürati ve cinsi konusunda yanlış bilgiler elde edilir. Performans değerlendirme sistemi de örgüte doğru sinyaller gönderemezse örgüt vizyonundan her geçen gün uzaklaşır ve hızla çöküşe doğru ilerler.

Herhangi bir düzeydeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. Örgütte bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarından biri çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlamasıdır.

Ayrıca, örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırladığı gibi; çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında da bilgi verir.

Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir.

Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar. Böylece işe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

---

[6] Edwards ve Ewen, **a.g.e.**, s. 64

1. Temel Yaklaşımlar

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, çalışanın sekiz temel yetenek alanındaki performansının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Bu alanlar;

1. İletişim

2. Liderlik

3. Değişimlere uyabilirlik

4. İnsanlarla ilişkiler

5. Görevin yönetimi

6. Üretim ve iş sonuçları

7. Başkalarının yetiştirilmesi,

8. Personelin geliştirilmesi'dir.

a. İletişim

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

- Başkalarını dinlemek.

- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak.

- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak.

b. Liderlik

Organizasyonda insanların, sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu istikamette yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz ama asla atayarak lider yapamazsınız. İşte bu aşamada kişilerin örgütteki liderlik becerileri farklı alt ölçütlerle sorgulanarak çok yönlü bir geribildirim alınmaya çalışılmaktadır:

- Etrafa güven vermek ve dürüst olmak.

- Önder olmak.

- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak.

c. Değişimlere Uyabilirlik

21. yüzyıla damgasını vuracak kavram "değişim" olacaktır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri örgütlerin hayatta kalabilmelerinin tek koşulu olması beklenmektedir. Gelecekteki mücadele değişimi kontrol altına alma mücadelesi, bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır. Unutulmamalıdır ki; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleceğin savaşlarında son sözü yine insan söyleyecektir.

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyutudur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve örgütün düşünsel, fiziksel ve psikomotor alanlardaki değişimini ve

bu süreci ifade eder. Son derece kritiktir. Teknolojinin eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine koşut bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı köklü dönüşümler gerçekleşebilir.

Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa örgütün bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki ölçütler sorgulanarak örgüt içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarından sorgulanmak istenmektedir;

- Çevreye ve şartlara uyabilmek.

- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak.

- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek.

d. İnsanlarla İlişkiler

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her düzeydeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri organizasyonun performansını olumlu ya da olumsuz yönde doğrudan etkilemektedir.

Aşağıdaki temel ölçütler, çalışanlar temelinde sorgulanarak mevcut ilişkilerin düzeyine yönelik geribildirim alınmaya çalışılmaktadır;

- Personel ilişkilerini geliştirmek.

- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.

e. Görevin Yönetimi

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı düzeylerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geribildirimler aracılığı ile etkinlik düzeyinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının arttırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki ölçütler sorgulanarak araştırılmaktadır;

- Etkili çalışmak.

- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek.

- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

f. Üretim Ve İş Sonuçları

Yakın gelecekte organizasyonların hayatta kalabilmesi yalnızca etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmeye bağlı olacaktır. Bu yeteneğin araştırılması aşağıdaki temel ölçütler sorgulanarak işletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı ölçülür.

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek.

- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

g. Başkalarını Yetiştirmek

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki kuşaklara aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki çalışanların sahip oldukları bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek,

organizasyona önemli bir katkı sağlayacaktır.

Burada bu bilgi aktarımının somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır;

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi.

- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması.

- Başarılı bir güdülenme politikası izlenmesi, fazla çabanın ödüllendirilmesi.

h. Çalışanın Geliştirilmesi

Bu ölçüt çerçevesinde sorumlu olunan çalışanın geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve organizasyonel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır.

Aşağıdaki ölçütler çerçevesinde farklı bakış açılarından geribildirim alınmaktadır;

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi.

- İyileştirme için arayış içinde olunması.

- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması.

Yukarıdaki temel 8 ölçüt temel alınarak hazırlanacak bir değerleme anketi veri toplamada en önemli araç olacaktır. Bu anket gelişmiş bilişim sistemlerine sahip örgütlerde, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların kafalarda soru işareti yaratmaması, ölçülebilir ve

değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, merkezinde çalışan olmak üzere çalışan ile olan bütün iş bağlantılarından geribildirim almayı amaçlamaktadır. Her düzeydeki çalışanın aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla 8 temel ölçüt doğrultusunda geliştirilen ölçütler envanteri geribildirim alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum tarafsızlığı ve nesnelliği arttıracaktır.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki özellikle değişik düzeydeki liderlerin dirençlerini önceden hesap edebilmek ve gerekli önlemler almak gerekmektedir. İnsan doğasının değişime potansiyel direnci dikkate alındığında bu son derece olağan bir durumdur. Bunu aşmak için;

- Öncelikle herkesi çok iyi eğitmeli.

- Hazırlık düzeyinde en iyi durumda olan bir departmanın pilot uygulamalar için seçilmesi.

- Bütün kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması.

- Yapılan değerlendirmeler sonucunda her düzeye uygun geribildirim verilmesi gerekmektedir.

Geribildirimin veriliş şekli 360 derece performans değerlendirme sisteminin, organizasyonlarda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme sahiptir. Geribildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır. Astlarının teker teker kendisine kaç puan verdiğinin amire iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının amire verilmesi, bu

ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise kendisi ile aynı düzeyde olan diğer amirlerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geribildirim raporunda yer alması geribildirimi amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile kıyaslama olanağına da sahip olacaktır.

Esas olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geribildirim boyutudur. 360 derece yönteminde, geribildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir.

Çalışanların kendisinin de olduğu bir değerleme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki deneyimine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geribildirim alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki, bu kademeli geçiş 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır.

2. Sistemin Başarısı

360 derece performans değerlendirme sisteminin sekiz temel yetenek alanının etrafında şekillenmesi ve sonuçlarının bu yetenek alanları etrafında oluşması sistemin tüm bileşenleri için aynı şeyi ifade etmemektedir. Aynı şekilde sistemden beklentiler kişiden kişiye ve taraftan tarafa değiştiği için sistemin başarısı da bileşenleri açısından görecelidir.[7]

Geribildirim veren kişi için sistemin başarısı, hakkında geribildirim verdiği kişinin eleştiri ya da önerileri ciddiye alması ve davranış ya da çalışma

[7]David W. Bracken, Carol W. Timmreck, John W Fleenor, Lynn Summers, "360 Feedback From Another Angle", **Human Resource Management**, Spring 2001, No:40, s.4

biçimini değiştirmesi ile eşdeğerdir. Bunun gibi diğer bileşenlerin de sistemle ilgili başarı kriterleri değişik olacaktır. 360 derece performans sisteminin değişik bileşenleri için başarı kriterleri TABLO: 7'de gösterilmiştir.

TABLO: 7

360 DERECE PERFORMANS SİSTEMİNİN BAŞARISININ FARKLI BİLEŞENLERCE YORUMU

Bileşen	Başarı Tanımı	Başarıya katkıda bulunan faktörler
Notlandırmayı yapan	• Geribildirimin notlandırılan tarafından kabul edilmesi ve davranışların geliştirilmesi • Çalışma ilişkilerinin gelişmesi • Olumsuz reaksiyon oluşmaması • Geribildirim ortamının oluşması	• Geribildirimlerin anonim yapılması • Notlandırılanın sorumluluğu • Sistemin politika ve prensiplerinin duyurulması
Notlandırılan	• Geribildirimin adil, yapıcı, güvenilir, aksiyon alınabilir olması • İletişimin gelişmesi • Çalışma ilişkilerinin gelişmesi • Performansın gelişmesi	• Tutarlılık • Gizlilik • Notlandıranın eğitimi • Notlandıranın dürüstlüğü • Organizasyonun sisteme bağlılığı • Gelişim ve aksiyon planlaması
Patron	• Sistem sonuçlarının ulaşılabilir olması • Organizasyon hedeflerine uyumlu geribildirim	• Patrona net ve aksiyon alınabilir veri gitmesi • Efektiflik • Patronun sonuçların

	• İşin amaçlarına uygun olarak notlandırılanın gelişimi • Sistemin zaman bakımından maliyetli olmaması	analizi için eğitilmesi
Organizasyon	• Sistemin uygulanabilir olması • Geribildirim ortamının gelişmesi • Yasal açıdan savunulabilirlik • Öğrenen organizasyon tipinin gelişmesi	• Üst yönetimin taahhüdü • Efektiflik • Organizasyonun tamamına uygulanması • Yeterli kaynak

Kaynak: David W. Bracken, Carol W. Timmreck, John W Fleenor, Lynn Summers, "360 Feedback From Another Angle", **Human Resource Management**, Spring 2001, No:40, s.5

C. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

1. Ön çalışmalar

Etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanır.

Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz – on kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimi verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşteriler de çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı – on kişiyi seçer.

Bu kişiler, anket formlarını doldurur ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını

derecelendiren bu formu doldurabilir.

Anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır.

2. Geribildirim Verme Sürecinin Uygulama Adımları

360 derece performans geribildiriminin uygulama öncesinde ilk adım olarak, sürecin kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları bölümü çalışanları ve üst düzey yöneticilerle birlikte alınması gerekir. Daha sonra kullanılacak bir beceri modeli tanımlanır ve grubun tüm üyeleri ile bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları açıklanır. Onlara toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı anlatılır.

Uygulama aşamasında ilk önce amaçlar görüşülmeli, süreç açıklanmalı ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantı yapılmalıdır. Arkasından anket formları dağıtılmalı, bunların doldurulması ve toplanması sağlanmalıdır.

Toplanan formlar işleme tabi tutulmalı, rapora dönüştürülmeli, raporun bir örneği yöneticiye ve bir örneği de çalışana verilmelidir.

Raporu inceleyen yönetici ve çalışan sonuçları tartışılmalı, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılmalıdır. Bundan sonraki çalışma içerisinde sürekli geribildirim verilmelidir.

Açık ve net bir plan ve aktif izleme olmaksızın bu süreci uygulamak organizasyona yarardan çok zarar getirecektir.

Bu sürece geçmek, takım çalışmasını iyileştirebilir, daha etkili

iletişimi kolaylaştırabilir ve verimliliği yükseltebilir. Bu süreç adeta, çalışanın performansını gözden geçirmek ve iyileştirmek için onun etrafında dolaşmaktadır.

Ancak alışılmış, yukarıdan aşağıya değerlendirme sisteminden bu sürece geçmek kolay değildir. Geçişin en zor yönü de yöneticileri bu sürecin etkinliği konusunda aydınlatmak ve uygulamaya inanarak karar vermelerini sağlamaktır. Bu zorluğu aşmanın bir yolu eğitim, diğer yolu ise uygulamayı isteğe bırakmaktır. Eğer bazı bölümlerin yöneticileri, yöntemin etkinliğine inanmıyorlarsa bu süreci uygulamak zorunda olmadıklarını bilmelidirler. Uygulamaya geçen bölümlerdeki başarı hikayeleri şirket çapında paylaşıldıkça diğer bölümler de performans değerlendirme yöntemi olarak bu süreci benimseyeceklerdir.

D. KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR, YARARLARI VE YETERSİZ KALDIĞI NOKTALAR

1. Karşılaşılan Zorluklar

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında karşılaşılan zorlukların başında işletmenin kültürünün bu tür bir çalışmaya uygun olmaması gelir. Yüksek derecede rekabetin olduğu durumlarda, kişiler rakiplerine gerçeği yansıtmayan değerlemelerde bulunmaktadırlar. Buradan da anlaşılacağı gibi, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilmesi için şirkette bir güven ortamının sağlanmış olması gerekmektedir. Eğer bu güven ortamı sağlanamamışsa çalışmanın sonuçları gerçeği yansıtmayacaktır.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarında karşılaşılan en büyük zorluklardan bir diğeri, bu uygulamanın çalışana eksik anlatılması veya yanlış anlatılması sonucunda, çalışanların anketteki sorulara gerçeği yansıtmayan yanıtlar vermeleridir.

2. Yararları

360 derece performans değerlendirme sistemi geleneksel değerlendirme sistemlerinin eksiklerini gidermede şirketlerin son yıllarda geçirdiği dönüşüme senkronize olma konusunda önemli avantajlara sahiptir.[8]

Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici çalışanını daha iyi tanımış olur. Ayrıca yöneticinin kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesine yardımcı olur.

Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir. Ayrıca kişinin kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerleme sürecini benimsemesini kolaylaştırır.

360 derece performans değerlendirmenin takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli bir üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde bulundukları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.

Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine dahil ettiği için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılmasının bir diğer yararı da performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı personel seçimi, ücret, eğitim, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilir.

---

[8] Bernardin ve Russel, **a.g.e.** s.256

3. Yetersiz Kaldığı Noktalar

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirme sisteminin yetersiz kaldığı noktalar da mevcuttur.[9]

Öncelikle değerlendiren kişi sayısı arttığı için değerlendiren kişilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerlendiren kişi sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma olasılı daha fazla iken, değerlendiren kişi sayısı arttığında bu hataları tespit etmek daha güç olabilir, hatta gözden kaçabilir.

Değerlendiren kişi sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.[10]

Bir diğer nokta ise değerlendirmeyi yapan kişilerin 360 derece performans değerlendirme sistemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilecek olmalarıdır.

Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler çalışanlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında bu sebeple zorluklar yaşanabilir.[11]

Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda, çalışanların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirdiği ortaya çıkmıştır. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü denir.[12]

İş arkadaşlarının değerlendirme sürecine katılmaları olumlu olmakla

---

[9] Bernardin ve Russle, **a.g.e.** s. 257
[10] Edwards ve Ewen, **a.g.e.** s. 151
[11] **a.e.** s. 156
[12] Uyargil, **a.g.e.**, s. 31

birlikte, yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirmelerince objektif olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Değerlendirmenin müşterilerle de yapılması işletmenin pazarla uyumlu olmasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlendirmelerde hatalı sonuçlar ortaya çıkabilir.[13]

Yukarıda değinilen aksaklık ya da yetersizlikler sebebi ile bazı şirketlerin 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, yöntemin kullanışsız, olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemektedir. Bunun yerine yapılması gereken, yöntemi kullanmaya başlamadan önce organizasyonda gerekli hazırlıkların yapılması ve organizasyonda güven ortamının sağlanmasıdır. Bu yöntemi kullanmaya kara vermiş bir şirket öncelikle çalışanların bu yönteme alışması için bir veya birkaç yıl boyunca gelişme programları uygulamalıdır.

Bu yöntemden tam verim alınabilmesinin bir şartı da işe dahil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüldüğü ve nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması ve eğitilmesidir. Çalışanlar yöntemin cezalandırma amacıyla değil, hem şirket hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Bu yöntem güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak işlememektedir.

Son olarak 360 derece performans değerlendirme görüşmelerinden elde edilecek veriler hazırlanan raporla sona ermemeli, danışmanların üzerinde anlaştıkları bir hareket planı çerçevesinde geliştirilmelidir. Bunun başarılı olabilmesi de hareket planının hesaplamalara olanak verecek bazı sayısal veriler sağlamasını ve şirket içi ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının bu hareket planı ile uyumlu olmasını gerektirir.

---

[13] Uyargil, **a.g.e.**, s. 35

E. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN PROCTER & GAMBLE'DAKİ UYGULAMASI

1. Firma İle İlgili Genel Bilgiler

Procter & Gamble Türkiye organizasyonu, Procter & Gamble Global'in Orta Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika (CEEMEA) bölgesinde yer almaktadır. Procter & Gamble Türkiye'de Ariel, Alo, Ace, Pantene, Blendax, Rejoice, Orkid, Prima, İpana, Pringles, Max Factor, Herbal Essences gibi markalarıyla bulunmaktadır. Bu markalarından deterjan grubunda olan Alo, Ariel ve Ace'yi Sefaköy'deki fabrikasında, kağıt ürünlerinden olan Orkid ve Prima'yı Gebze'deki fabrikasında, çamaşır suyu kategorisindeki Ace'yi de Şekerpınarı'ndaki fabrikasında üretmektedir. Türkiye portföyündeki diğer ürünler yurt dışındaki fabrikalarından ithal edilmektedir.

Global olarak 83 ülkede faaliyet gösteren Procter & Gamble'ın Türkiye'deki organizasyonunda 800 çalışanı bulunmaktadır. 800 çalışandan 200'ü beyaz yakalı, 600'ü ise mavi yakalı olarak çalışmaktadır.

Procter & Gamble global olarak ve Türkiye'de performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece performans değerlendirme sistemini benimsemiştir. Şirket bu sistemi kullanarak geliştirdiği "Çalışma ve Gelişme Planı"nı (Work & Development Plan) kullanmaktadır. Procter & Gamble, performans değerlendirme sonucu ortaya çıkan verilerden yaralanarak ücret sistemi, eğitim, işe alma gibi insan kaynakları fonksiyonlarını beslemekte ve geliştirmektedir.

2. Procter & Gamble'daki 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Performans yönetiminde, uluslar arası standart bir yaklaşım sağlamak

ve bölgesel farklılıkları gidermek, ücret değerlendirme programlarına bilgi aktarmak, değerlendirilen ile değerlendirmeyi yapan kişinin gelişim ve kariyer planlamasını gerçekleştirmek için geliştirilen "Çalışma ve Gelişme Planı"nın genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Değerlendirilenlerin, iş ile ilgili amaç ve sorumluluklarının ne olduğunu açıkça anlamalarını sağlamak.

- Çalışanlara, yöneticilerle birlikte katıldıkları yarı yıl görüşmeleri sonrası performansları hakkında bilgi vermek.

- Sistemin işleyişi hakkında ast ve üstün ortak görüşe sahip olmasını sağlayarak değerlendirme sürecindeki sübjektifliği azaltmak.

- Değerlendirilen ile değerlendirmeyi yapan kişiyi sürekli sonuçları tartışma ve karşılıklı iletişim kurmaya teşvik etmek.

- Sağlanan geri bildirim ile yıllık amaçlar ve sorumluluklar arasında bağ oluşturmak.

- Değerlendirilen kişilerin kişisel gelişimlerini, yıllık gelişme planı dahilinde izleyerek, bilgi ve yetkinlikleri arasındaki farklılıkları danışmanlık (coaching), iş başı eğitim (on the job training), kurumsal eğitimler (corporate trainings) ve fonksiyonel eğitimler (functional trainings) gibi geliştirme programları ile gidermek.

Tezin üçüncü bölümünün başında da belirtildiği gibi 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanın şirket tarafından belirlenmiş yetkinliklerinin ölçülmesidir. Procter & Gamble şirketin zirvedeki pozisyonunu koruması ve sürekliliğini sağlaması için gerekli olduğu zamanlarda dış dünyadaki

değişim, rakiplerin gelişimi, tüketici beklentileri, teknolojinin gelişmesi gibi sebeplerle bu yetkinlikleri geliştirmekte ve güncellemektedir. Bu yetkinlikler sadece çalışanlarının performans değerlendirme süreçlerinde değil aynı zamanda işe alım kriterleri olarak işe alım süreçlerinde de kullanılmaktadır.

Procter & Gamble ilk olarak 1973 yılında belirlediği yetkinlikleri "Önemli Olan Faktörler" (What Count Factors) olarak belirlemiş ardından bu yetkinlikleri 1999 yılında gelişen ve büyüyen şirket yapısı sebebi ile "Kazanmak için Başarı Faktörleri" (Success Actions for Winning) ile güncellemiştir. Son olarak değişen trendler ve şirketin dünya piyasasındaki zirvedeki rolünün devamlılığının sağlanması için "Başarı Kriterleri" (Success Drivers) adı altında 9 adet yetkinlik belirlemiştir. 2004 yılı itibari ile çalışanların geçmiş yıldaki performans ve iş sonuçları "Kazanmak için Başarı Faktörleri" ile değerlendirilecek, bir sonraki yılın çalışma planları ise "Başarı Kriterleri" ile belirlenecektir.

a. Performans Değerlendirmesine Esas Olan Başarı Kriterleri

Performans değerlendirme ve işe alımlarda etkin olarak kullanılan bu yetkinlikler üç ana "güç alanı" altında toplanmıştır. Bu güç alanları; aklın gücü, insanların gücü ve çevikliğin gücüdür.

(1) Aklın Gücü

Kararlı bir şekilde düşünüp hareket etmek bu güç alanının ilk yetkinliğidir. Bu yetkinlikle anlatılmak istenen çalışanların bilgiyi kullanması ve stratejik düşünmesi, bilgiyi analiz etmesi ve sorunları çözmesi, takdir kullanması ve zamanında karar vermesidir.

İkinci yetkinlik teknik beceriyi etkin biçimde kullanmaktır. Bu yetkinlik ile beklenen çalışanların teknik becerilerini uygulaması, işi ve organizasyonun tamamını anlaması ve hem profesyonel hem de teknik becerilerini

geliştirmeleridir.

Bu güç alanının son yetkinliği olan yenilik getirmek ve yeniden uygulamak ise çalışanların bütünleyici şekilde yenilik getirmesini, yaratıcı olmasını, işlerini ve kullandıkları sistemleri sürekli geliştirmelerini, ve sürekli yaratıcı olmalarını değil aynı zamanda diğer ülkelerdeki uygulamaları araştırarak yeniden uygulamalarını içermektedir.

(2) İnsanların Gücü

Liderlik etmek bu güç alanının ilk yetkinliğidir. Liderlik Procter & Gamble'da beş "E" modeli olarak tanımlanmaktadır. Vizyon yaratmak (Envision), işin içine dahil etmek (Engagement), harekete geçirmek (Energize), olanak sağlamak (Enable) ve uygulamak (Execute)

Bu güç alanının ikinci yetkinliği olan farklı, işbirliğine yönelik ilişkiler geliştirmek ile çalışanlardan etraflarındaki kişileri yaptıkları işlere dahil etmesi, işbirliği yapmaları, yurt dışındaki iş arkadaşları ile iş ağları kurmaları (networking) ve diğer kişilere saygı göstermeleri beklenmektedir.

Beceriyi geliştirmek olan son yetkinlik ise sürekli öğrenmeyi, beceri ile ilgili eksiklikleri sezinlemeyi, başkalarını geliştirmeyi ve sistemleri geliştirmeyi önermektedir.

(3) Çevikliğin Gücü

Bu güç alanındaki birinci yetkinlik, duyarlı olmaktır. Bu yetkinlikle anlatılmak istenen; anlamak için dinlemek, ilgili olmak, dışarıya odaklanmak ve sezileri eyleme çevirmektir.

İkinci yetkinlik değişikliği kucaklamaktır. Değişimi kucaklamak, değişime açık olmayı, değişikliği başlatmayı, esnek ve uyumlu olmayı ve çok yönlü

olmayı içermektedir.

Disiplinli çalışmak olarak adlandırılan son yetkinlik ise sonuçlara odaklanmayı, sorumluluk sahibi olmayı, az kaynakla hareket edebilmeyi ve önceliklere odaklanmayı ifade etmektedir.

b. Sistemin İşleyişi

Çalışma ve Gelişme Planı'nın amacı, yüksek öncelikli iş karşısında artacak etkinlikten hem elemanın hem de şirketin yararlanmasına yönelik yıllık bir çalışma planı belirlemek ve bireylerin mesleki gelişimlerini sağlamaktır. Bu planın oluşturulması ve takip edilerek yıl sonunda değerlendirilmesi bazı ön çalışmaları gerektirmektedir.

(1) Ön Çalışma

Çalışma ve Gelişme Planı görüşmesinden yaklaşık 4 hafta önce, yönetici çalışanın da katkısıyla geri bildirim alınacak kişileri belirler ve onlardan geri bildirim ister. Bu kişiler çalışanın ana müşterileridir (iş arkadaşları, grup arkadaşları). Eğer varsa kendisine rapor eden kişilerde ana müşteri grubuna dahildir. Birçok çalışan için 5 veya 6 kişiden alınacak geri bildirim yeterli olacaktır.

(2) Geribildirim Alma

Geribildirim istenen kişiler belirlendikten sonra, yönetici geribildirim istenecek kişilere Tablo 8'deki "Çalışma ve Gelişme Planı Geri Bildirim Talebi Formu"nu gönderir ve belli bir tarihe kadar formun doldurularak geri gönderilmesini talep eder.

TABLO: 8

ÇALIŞMA VE GELİŞME PLANI GERİ BİLDİRİM TALEBİ FORMU

GİZLİ BİLGİ

P&G Calısma & Gelisme Planı

Geri bildirim Talebi



Geri bildirim veren kişi:		Organizasyon:
Hakkında geri bildirim istenen kişi:		Departman:
Geri bildirim dönüş tarihi:	Gönderileceği kişi:	Paylaşılması uygun mu? EVET HAYIR
Genel Değerlendirme – Bu kişi hangi önemli iş sonuçlarını elde etti?		
Güçlü Yönler/ Yetenekler – Bu kişinin etkinliğini destekleyen güçlü yönleri/ yetenekleri nelerdir?		
Fırsatlar/ Gelişim Alanları – Bu kişinin etkinliğinin arttırılması için hangi fırsatlar/ gelişim alanlarının değerlendirilmesine gerek vardır?		
Zayıf Yönler/ Performans Sorunları		
Geri bildirim İsteyen Müdür (imza/ tarih)		Müşteri/ Raporlayan Kişi (imza/tarih)

Geribildirimi verecek olan kişi değerlendirilen kişi ile ilgili birlikte çalıştıkları alanlarda "Başarı Kriterleri"ni göz önüne alarak bir değerlendirme yapar. Geri bildirimi yapacak olan kişi değerlendirme formunda, değerlendirilen kişinin bir önceki yıl içinde, hangi güçlü yönlerinin ay da yeteneklerinin işine/ organizasyonuna katkıda bulunduğunu, daha güçlü ve çeşitli bir organizasyon kurmak amacı ile etkinliğini arttırmak için hangi davranışlarını daha çok

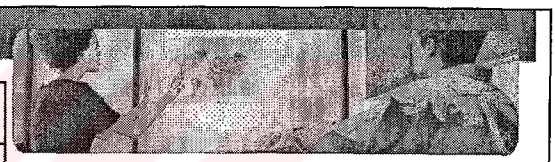
kullanabileceği, değiştirebileceği ve ya durdurabileceğini bildirir.

Eğer geri bildirimi yapacak olan kişi değerlendirilen kişinin altında çalışan birisi ise TABLO: 9'daki formu doldurarak yöneticisi hakkında geri bildirimde bulunur.

TABLO: 9

MÜDÜRÜN ALTINDA DOĞRUDAN ÇALIŞANLARDAN GERİ BİLDİRİM FORMU

GİZLİ BİLGİ



P&G **Çalışma & Gelişme Planı**

Müdürün Altında Doğrudan Çalışanlardan Geri bildirim

İsim (isteğe bağlı): Müdür:

Lütfen aşağıdakileri notlandırın :	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, ne de katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Benim en iyi yaptığım şeyi yapma olanağım var					
Benden ne beklendiğini **anlıyorum**					
Müdürüm benimle ilgileniyor					

Eğer " Kesinlikle Katılıyorum " seçeneğini işaretlemediyseniz nedenini belirtiniz.

Etkinliğini arttırabilmek için müdürünüzün yapması gereken bir şeyi yazınız.

(3) Değerlendirme

Çalışma ve Gelişme Planı içerisinde Tablo 10'da görülen değerlendirme formu 5 ayrı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar toplam performans değerlendirmesi, sonuçların gözden geçirilmesi, gelecek yıl için çalışma planı, kariyer beklentileri ve kişisel gelişim planıdır.

Çalışan değerlendirme formundaki "sonuçların gözden geçirilmesi" bölümünü "iş geliştirme" ve "organizasyonu geliştirme ve devamlılığını sağlama" konularındaki önemli başarılarına değinerek doldurur.

Yine çalışan tarafından hazırlanan "gelecek yıl için çalışma planı" bölümü de İş geliştirme" ve "organizasyonu geliştirme ve devamlılığını sağlama" amacına yönelik olarak, organizasyonun hedef ve stratejilerine bağlı ve başarının temel ölçütlerini (measurement) vererek doldurulur.

"Kariyer Beklentileri" bölümü de gelecekteki atamaların planlanmasından sorumlu yöneticilere, kariyer beklentilerinin iletilmesi için çalışan tarafından doldurulur. Bu bölüm, bireysel yetenek ve beklentilerin, şirket'in iş gereksinimlerine uyum sağlamasına yönelik bir planlama desteğidir. Gerçek gelişme; kişisel gelişim ve organizasyonun gereksinimlerine bağlıdır. Bu bölüm elemanın uzun ve kısa vadeli kariyer beklentilerini içerir, çalışanın güçlü yönlerine/ ilgi alanlarına en uygun olan ve arzu edilen işi tanımlar, kariyer beklentilerini etkileyebilecek kişisel fikirler/beklentiler belirtilir, çalışanın becerileri ve öngörülen iş gereksinimlerine göre elemanın kısa vadeli beklentilerinin ne derece ulaşılabilir olduğu konusunda yöneticinin yorumlarını içerir.

Bu bölümler çalışan tarafından doldurulduktan sonra yönetici sırasıyla "Toplam Performans Değerlendirmesi" ve Kişisel Gelişim Planı" bölümlerini doldurur.

"Toplam Performans Değerlendirmesi" Müdür tarafından aşağıdaki

noktalar da dikkate alınarak W&DP'nin kısa bir özeti olacak şekilde doldurulur. Bu bölüm; kişinin "iş geliştirme" ve "organizasyonu geliştirme ve devam ettirme" ye ne kadar katkısı olduğu konusunda perspektif sağlar, Çalışanın çalışma sonuçlarının çalışma planının gereklerini ne ölçüde karşıladığını ve bir önceki çalışma planına göre elde edilen önemli başarılar ve eksiklikler belirtir.

Ayrıca müdür tarafından gelen geri bildirimler dikkate alınarak "Güçlü yönler ve gelişim alanları" belirlenir.

Bunun dışında yönetici, çalışandan ve gelen geri bildirimlerden alınan bilgiler ve kendi gözlemleri ışığında "Kişisel gelişim Planı"nı doldurur. Bu bölümde yöneticinin çalışanın almasını istediği eğitimler gibi konular üzerinde durulur. Bu plan şu noktalar üzerinde odaklanır;

- Sonuçların daha iyi olması için güçlü yönler/ yeteneklerin kullanılması.
- İyi yönlendirilirse güçlü yönlerin daha iyi kullanılmasına yol açacak fırsat alanlarının güçlendirilmesi
- Gerektiği takdirde, performans sorunlarının gerekli iyileştirme için net ve zamanı belli hareketlerle değinilmesi

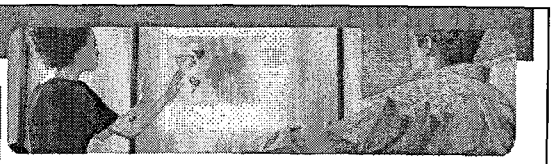
Performans değerlendirmesi TABLO: 10'daki formun doldurulmasının ardından formun çalışan, yönetici ve bir üst seviye yönetici tarafından imzalanması ile tamamlanır.

Performans değerlendirme aşamasının her anında çalışan ve yönetici çalışma ve gelişme planı hakkında konuşur ve tam bir mutabakat sağlamadan süreci sonlandırmazlar. Bu sebeple plan her tarafın onayını almış ve kabul edilmiş olur.

TABLO: 10

ÇALIŞMA VE GELİŞME PLANI FORMU

GİZLİ BİLGİ



P&G Çalışma & Gelişme Planı

Çalışan	Pozisyon/ Organizasyon:
Pozisyonda bulunduğu zaman:	Organizasyonda bulunduğu zaman:
Müdür:	Tarih:

1. Toplam Performans Değerlendirmesi

2. Sonuçların Gözden Geçirilmesi

3. Gelecek Yıl İçin Çalışma Planı

4. Kariyer Beklentileri

5. Kişisel Gelişim Planı

Güçlü Yönlerin/ Yeteneklerin Daha İyi Kullanılması

Fırsat/Gelişim Alanlarının İyileştirilmesi

Başlıca Performans Sorunlarına Değinilmesi

Çalışan (imza / tarih)	Müdür (imza/ tarih)	Bir Üst Düzey Müdür (imza/tarih)

(4) Sistemin Takibi

Değerlendirme sonrası sistemin takibi, sistemin sağlıklı işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışan ve yönetici çalışma ve gelişme planında çalışan tarafından hazırlanan gelecek yıl için iş planı üzerinden 3 ayda bir bir araya gelirler ve çalışmanın iş planına uyumlu olup olmadığına karar vererek gerekli görürlerse çalışmaya ya da plana müdahale ederler. Gelecek yıl için çalışma planının

formu TABLO: 11'de görülebilir. Procter & Gamble'daki 360 derece performans değerlendirme sistemini diğer pek çok şirketteki uygulamadan ayıran özellik Çalışma ve Gelişim Planı'nın zamanında yapılmasının sorumluluğunun çalışanda olmasıdır. Aldığı ücreti, terfisini kısaca tüm kariyerini etkileyecek çalışma ve gelişme planının yapılmasını sağlamak ve takibini yapmak çalışanın sorumluluğundadır.

TABLO: 11

GELECEK YIL İÇİN ÇALIŞMA PLANI

GİZLİ BİLGİ

P&G Gelecek Yıl İçin İŞ PLANI



Çalışan:	Görev / Bölüm:
Müdür / Koç:	Hazırlandığı tarih:

İşi Geliştirmek

İş Planına Bağlantı	Eylem Planları	Ölçütler/ Zamanlama	Sonuç

Organizasyonu Geliştirmek ve Sürekliliğini Sağlamak

İş Planına Bağlantı	Eylem Planları	Ölçütler/ Zamanlama	Sonuç

Üç Aylık Çalışma Planı Değerlendirme Takibi

Çalışan (İmza/Tarih)	1. Görüşme	2. Görüşme	3. Görüşme
Müdür (İmza/Tarih)	1. Görüşme	2. Görüşme	3. Görüşme

Procter & Gamble'daki 360 derece performans sistemi ile elde edilen veriler eğitim, işe alma, ücret sistemi gibi pek çok insan kaynakları alanında

kullanılmaktadır. Her yıl uygulanan Organizasyon Kültür Anketi göstermiştir ki, çalışanlar Çalışma ve Gelişme Planı'nın kariyerleri açısından önemini farkındadırlar ve sonuçlarını terfilerinde ya da ücret artışlarında görebilmektedirler.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bir organizasyonda gelişme ve kazanmanın teminatı sürekli iyileşmedir. Sürekli iyileşmenin teminatı ise performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sistemi kendi bünyesindeki sürekli iyileştirmeyi, kendi yapısını zaman ve toplumsal değerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileştirerek sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin vereceği periyodik geri beslemeler sayesinde sistem içerisinde hatalar daha oluşmadan hataların oluşmasına sebep olabilecek durumlar tespit edilebilecek ve müdahale edilebilecektir.

Organizasyonlarda performansın, bilimsel ve nesnel yöntemlerle değerlendirilmesi diğer bir çok yönetim faaliyetinin başarılı bir biçimde yürütülmesinin ön koşuludur. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin kapsadığı tüm konularla yakında ilişkilidir ve planlama, kontrol, yönlendirme, motivasyon gibi faaliyetlerin dayandığı temel düşünce ve uygulamalar arasında yer almaktadır.

Firmaların birçoğunda görülen en büyük yanlış uygulama performans değerlendirmenin bir sistemin parçası olarak değil, kendi başına bir bütün olarak ele alınmasıdır. Oysa çalışmanın içerisinde de belirtildiği gibi performans değerlendirme ancak performans yönetimi sisteminin bir parçası olarak kabul edilir ve uygulanırsa etkin sonuç verebilir. Performans değerlendirme hedeflerin belirlenmesinden ücretlerin belirlenmesine kadar pek çok süreçte kullanıldığı takdirde sistemin kullanıcıları tarafından itibar görür ve insan kaynakları uygulamalarında başarının anahtarı sistemin uygulayıcıları yani şirket çalışanları tarafından itibar görmesi yatmaktadır.

Gerek Türkiye'de gerekse diğer birçok ülkede yapılan ve günümüze kadar süren performans değerlendirme uygulamalarında, yöneticinin kişisel yargıları ön plana çıkarılmış ya da kullanılan geleneksel yöntemlerle çalışanın iş başarısından

çok kişiliğinin değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir.

Performans değerlendirme alanında gerçekleşen gelişmeler değerlendirmenin; kişisel yargılardan çok nesnel ölçütlerle yapılmasına, çalışanın kişiliğinin değil, iş başarısının ölçülmesine, değerlendirmenin tam bir açıklık içinde yapılmasına ve sadece yönetici tarafından değil, çalışanın iş ortamı içerisinde etkileşim içinde bulunduğu, hizmet aldığı ya da verdiği, kendi departmanında ya da diğer departmanlardan farklı kişilerin ayrı ayrı verdiği geri bildirimlerle yapılmasına olanak sağlamıştır.

360 derece performans değerlendirme sistemi yukarıdaki ilkeler dayanan ve geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini giderebilecek bir sistemdir. Sistem daha adil, daha yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturma potansiyeline sahiptir.

360 derece performans değerlendirme sisteminde kabul gören temel düşünceye göre işletme içinde çalışanlar Procter & Gamble'daki Başarı Kriterleri gibi belirlenen yetkinlik alanlarında çok yönlü olarak izlenmelidir.

Yöntem sadece çalışanların performansları hakkında değil, performansın arttırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler sunması bakımından çok önemlidir.

Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerle, çalışanın ne tür bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları programlarına olduğu kadar müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için pazarlama, satış ya da üretim gibi yönetim fonksiyonlarına da geri besleme sağlar.

360 derece performans değerlendirme sistemi günümüzde performans değerlendirme yöntemleri içerisinde geri bildirimleri tek bir kişiden değil, müşterilere kadar açılan bir ağ içerisinden alması sebebi ile en sübjektif olanı, dolayısıyla en gerçekçi verileri veren sistemdir. Etkili bir eğitimle organizasyona

kabul ettirilerek uygulamaya konulacak 360 derece performans değerlendirme sistemi değer yaratma anlamında fark yaratabilecek potansiyele sahiptir.

KAYNAKLAR:

Abi, Reha: "Performans Yönetimine Geçiş: Cennete mi, Cehenneme mi?", **Kaynak Dergisi**, No:12, Ekim - Aralık 2002, s. 12 – 18

Anderson, Gordon: "Performance Appraisal", **The Handbook of Human Resource Management**, Ed. by. Brian Towers, Massachusetts, 1996, s.204 - 215

Armstrong, Michael; Baron, Angela: **Performance Management**, Wiltshire, Cromwell Pres, 1998

Arthur Andersen: **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, İstanbul, 2000

Atwater, Leanne; Waldman, David; Brett, Joan: "Understanding and Optimizing Multisource Feedback", **Human Resource Management**, Vol. 41, No:2, 2002, s. 193 - 208

Baltaş, Zuhal: "Yöneticinin Performans Değerlendirme Yetkinlikleri", **Kaynak Dergisi**, No:12, Ekim – Aralık 2002, s. 19 – 26

Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002

Baş, Melih: "**Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama**", Kalite kongresi 1999 bildirisi

Bernardin, John; Russel, E.A: **Human Resource Management An Experiental Approach**. 2. baskı. Singapore, 1998

Boswell, Wendy; Boudreau, John: "Employee Satisfaction With Perfromance Appraisals and Appraisers: The Role Perceived Appraisal Use",

Human Resource Development Quarterly, Vol. 11, No: 3, 2000, s. 283 - 299

Bracken, David; Timmreck, Carol; Fleenor, John; Summers, Lynn: "360 Feedback From Another Angle", **Human Resource Management**, Spring 2001, No:40, s.4

Brutus, Stephane; Derayeh, Mehrdad: "Multisource Assesment Programs in Organizations: An Insider's Perspective", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.13, No:2, 2002, s. 187 - 202

Carroll, Stephen,Scheneier, Craig: **Performance Appraisals and Review Systems: The Identification, Measurement and Development of Performance in Organizations**, Glenview, 1982

Chester, Tom: **The Salary Curve (salaries versus experience) and Its Origins**", http://sd.znet.com/~schester/calculations/salaries/salary_curve_origin.html, 13 Ağustos 1999

Church, Alan; Waclawski, Janine: "Hold The Line: An Examination of Line vs. Staff Differences", **Human Resource Management**, Vol.40 , No:1, 2001, s. 21 – 34

Cummings, L; Schwab, Donald: "**Performance in Organizations**", ed. Alan C. Filley, USA, Foresman and Company, 1993.

Dedehayır, Handan: "Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?", **Kaynak Dergisi**, Ekim – Aralık 2002, s. 40 – 44

Dicle, Ülkü: **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara, 1982, s. 7

Doğan, Berrin: "Antecedents and Consequences of Justice Perceptions in Perfromance Appraisals", **Human Resource Management Review**, No: 12, 2002, s. 555 – 578

Draft, Richard: **Management**, Fourth Edition, Dryden Pres, Orlando, 1997

Edwards, M.;Ewen, A: **360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assesment and Performance Improvement**, USA, Quorum Books, 1996

Ergülen, Doğan: "360 Derecelik Dönüşüm", **Kariyer Dünyası**, Ekim 1998 s. 104

Ernst & Young: **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, İstanbul, 2002

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. İstanbul, Alfa Yayınevi, 2000

Flint, Douglas: "The Role Of Organizational Justice in Multisource Perfromance Appraisal: Theory Based Applications and Directions for Research, **Human Resource Management Review**, Vol. 9, No:1, 1999, s. 1-20

Garavan, Thomas; Morley, Michael; Flynn Mary: "360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development", **Journal of Management Development**, Vol.16, No:2, 1997, s.134 - 147

Germirli, Nükhet: **Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği**, Kalite kongresi 2001 bildirisi, s. 34 - 38

Gündoğdu, Halil Ercan: "Elektronik Ortamda Performans Değerlendirme Sistemi", **Kaynak Dergisi**, No:12, Ekim – Aralık 2002, s. 51 – 54

İTÜ Ergonomi Kulübü: http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/iky4.html, 6 Mayıs 2004

Joines, Robert; Quisenberry, Steve; Sawyer, Garry: "Business Strategy Drives Three-Pronged assesment Systems", **HR Magazine**, No: 38, December 1993, s. 68-70

Kaplan, Robert; Norton, David: **Balanced Scorecard**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999

Landy, Frank; Farr, James: **The Measurement of Work Performance**, London, Academic Pres, 1983

Luthans, Fred; Peterson, Suzanne: "360 Degree Feedback With Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests A Winning Combination", **Human Resource Management**, Vol. 42, No: 3, 2004, s. 243 - 256

Milliman, John; Zawacki, Robert; Norman, Carol; Powel, Lynda; Kirksey, Jay: Companies Evaluate Employees From All Perspectives", **Personel Journal**, November 1994, s. 100

Mondy, Wayne; Noe, Robert: **Human Resource Management**, New Jersey, 1996

Murphy, Kevin; Cleveland, Jeanette: **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Global Based Perspectives**, 2nd ed., New York: Macmillian, 1995

Palmer, Margaret: **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993

Pettijohn, Charles; Pettijohn, Linda; d'Amicao, Michael: "Characteristics of Perfromance Appraisals and Their Impact on Sales Force

Satisfaction", **Human Resource Development Quarterly**,Vol.12, No: 2, 2001, s. 127 - 146

Pettijohn, Linda; Parker, Stephen; Pettijohn, Charles; Kent, John: "Performance Appraisals: Usage, Criteria and Observations", Journal **of Mangement Development**, Vol. 20, No: 9, 2001, s. 754 - 771

Prewitt, Edward: "360 Derece Feedback Yöntemi", **Harward Business Review**, 1998, s.32

Sahl, Robert: "Design Effective Performance Appraisals", **Personel Journal**, October 1997, s. 60

Shaikh, Tayyab: "Appraising Job Perfromance - to be or not to be? An Asian Dilemma", **The International Journal of Career Management**, Vol. 7, No: 5, 1995, s. 13 - 18

Timperley, Helen: "Performance Appraisals: Principals' Perspectives and Some Implications, **Journal of Educational Administration**, Vol. 36, No: 1, 1998, s. 44 - 58

Turgut, Hakan: "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi** Sayı: 42, s.56

Ulrich, Dave: **Human Resource Champions**, Massachusetts, 1997

Yavuz, Fatih: Kalite kongresi 2000 bildirisi "**Garantide Blanced Scorecard Uygulamaları",** s. 28-35