

**BİR PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ OLAN
360 DERECE GERİBİLDİRİMİN BEŞ YILDIZLI
OTELLERDE UYGULAMA DENEYESİ**

**HİLMİ RAFET YÜNCÜ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Eskişehir-2002

**BİR PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ OLAN 360 DERECE
GERİBİLDİRİMİN BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA DENEMESİ**

Hilmi Rafet YÜNCÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ferimanı MAVİŞ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

BİR PERFORMANS DEĞERLEMESİ MODELİ OLAN 360 DERECE GERİBİLDİRİMİN, BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA DENEMESİ

Hilmi Rafet YÜNCÜ

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aralık 2001

Danışman: Doç. Dr. Fermani MAVİŞ

İşletmeler sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanarak hem rakipleriyle mücadele etmek, hem de pazar paylarını artırarak sektörde iyi bir yer edinme çabası içindedir. Bunu gerçekleştirebilmek için insan kaynağına daha fazla önem vermek zorundadırlar. Emek yoğun olan turizm sektöründe kaliteyi yakalayabilmek için mevcut insan gücünün performansının bilinmesi gerekir. Yakın zamana kadar performansın ölçülmesi için geleneksel yöntemler kullanılırken, günümüzde insan gücü performansını daha objektif olarak ölçebilen yeni yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan biri de 360° Geribildirimdir.

Bu çalışmada insan gücünün performansını çok boyutlu ve çok geniş olarak değerleyen ve yöneticilere daha geniş bir bakış açısı sunan 360° Geribildirim ele alınmaktadır. Bununla birlikte bu modelde geribildirim sayesinde, kişi kendi performansı hakkında çok çeşitli bilgi sahip olmaktadır.

Ayrıca 360° Geribildirim teorik olarak ele alındıktan sonra, otel işletmelerinde bu modelin uygulanabilirliği araştırılmıştır.

ABSTRACT

Organizations are tend to use their sources efficiently not only to contend with their rivals but also have a good position in the sector by increasing their market positions as well. In order to manage this, they should give more importance to human resources. In tourism sector, where labour is intensive, current performance, of human power should be known. So far, traditional methods have been used to measure performance, however, today there are new approaches to do this more objectively. One of them is 360° Feedback.

In this study, 360° Feedback, which appraises human power performance highly and multi dimensionally and offer a wide point of view to managers, has been dealt with. Furthermore, one could have various kinds of information about his/her own performance in this model with the help of feedback.

Moreover, the applicability of this model in hotel organizations has been researched after 360° Feedback has been studied theoretically.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hilmi Rafet YÜNCÜ'nün "Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldız Otellerde Uygulama Denemesi" başlıklı tezi 24 Haziran 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ
Üye : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Üye : Prof.Dr.İlhan ÜNLÜ

Prof. Dr. Ömer Zühtü ALTAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlarken turizm sektöründe önemli bir sorun olarak gördüğüm personel sorununa çeşitli çözümler getirmeyi amaçladım. Çalıştığım bu konunun, turizm sektörünün ihtiyacına karşılık vermesini ve yeni çözüm yolları kazandırmasını umuyorum.

“Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi” adlı yüksek lisans tez çalışmamı hazırlamam için bana uygun bir çalışma ortamı sağlayan Okul Müdürümüz Prof. Dr. İlhan Ünlü’ye, bu konuyu bana öneren ve her türlü sorularına sabırla cevap veren tez danışmanım Doç. Dr. Feriânî Maviş’e, tez aşamasında desteğini hiç sakınmayan Yrd. Doç. Dr. Murat Emeksiz’e, benden maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme ve arkadaşım Filiz Göktuna’ya ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Hilmi Rafet YÜNCÜ

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAĞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynağı ve İşletmedeki Yeri.....	3
1.1. İnsan Kaynağının Tanımı	4
1.2. İnsan Kaynağının İşletmedeki Yeri	4
2. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	6
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	7
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	8
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	12
2.3.1. Özel Amaçlar.....	12
2.3.2. Genel Amaçlar.....	13
2.3.2.1 Verimliliğin Artırılması.....	13
2.3.2.2. İş Yaşamının Kalitesini Artırmak.....	13
2.3.2.3. Çalışanların Kapasitelerinin Geliştirilmesi.....	14
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	14

2.4.1. İşgücü Planlaması ve Aşamaları.....	15
2.4.2. İnsan Kaynağının Seçimi.....	19
2.4.3 Eğitim Çalışması ve Eğitim Yöntemleri.....	22
2.4.4. Performans Değerlemesi.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

1. Performans Ve Performans Değerlemesi.....	25
1.1. Performansın Tanımı.....	25
1.2. Performans Değerlemenin Tanımı.....	26
1.3. Performans Değerlemenin Önemi.....	29
2. Performans Değerleme Sürecinin Aşamaları.....	30
2.1. Standartların Belirlenmesi.....	31
2.2. Performans Değerleme Yönteminin Seçilmesi.....	32
2.2.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	32
2.2.1.1. Kişilik Tabanlı Değerleme.....	33
2.2.1.2. Davranış Tabanlı Değerleme.....	33
2.2.1.3. Sonuç Tabanlı Değerleme.....	34
2.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri.....	34
2.2.2.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri.....	34
2.2.2.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri.....	40
2.3. Değerlemenin Uygulanması.....	44
2.3.1. Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi.....	45
2.3.1.1. Yöneticilerin Değerlemesi.....	45
2.3.1.2. Müşteri Değerlemesi.....	46
2.3.1.3. Kendi Kendini Değerleme.....	46

2.3.1.4. İş Arkadaşlarının Değerlemesi.....	47
2.3.1.5. Astların Değerlemesi.....	47
2.3.2. Değerlemenin Zamanın Belirlenmesi.....	48
2.3.3. Verileri Değerlendirme Süreci.....	49
2.4. Sonuçların Değerlendirilmesi ve Geribildirim.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ OLAN

360 DERECE GERİBİLDİRİM

1. 360 Derece Geribildirim.....	53
1.1. 360 Derece Geribildirim Tanımı.....	53
1.2. 360 Derece Geribildirim Gelişimi.....	55
1.3. 360 Derece Geribildirim Yararları.....	56
1.4. 360 Derece Geribildirim ile Geleneksel Performans Değerleme Arasındaki Fark.....	57
2. 360 Derece Geribildirim Performans Değerleme Sürecinin Oluşumu	60
2.1. 360 Derece Geribildirim Sürecinde Verilerin Toplanması.....	62
2.1.1. Toplanacak Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi.....	62
2.1.2. 360 Derece Geribildirim Sürecinde Veri Kaynakları Seçimi.....	60
2.1.3. Veri Toplama Yöntemleri.....	66
2.1.3.1. Anket Yöntemi.....	66
2.1.3.2. Görüşme Yöntemi.....	69
2.2. 360 Derece GB Değerleme Sürecinin Uygulanması.....	71
2.2.1. En Uygun Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi.....	72
2.2.2 360 Derece Geribildirim Sürecinde Veri Kaynaklarının Seçilmesi	72

2.2.3. Değerleme Yapan ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi.....	73
2.2.3.1. Değerleme Yapan Kişilerin Eğitimi.....	73
2.2.3.2. Değerlenen Kişilerin Eğitimi.....	74
2.2.4. Verilerin Değerlendirilmesi.....	75
2.3. 360 Derece Geribildirim Sürecinde Geribildirim Verilmesi.....	76
2.3.1. Geribildirim Türleri.....	76
2.3.2. Geribildirim Verme Yöntemleri.....	78
2.3.2.1. Bire-Bir Toplantı.....	78
2.3.2.2. Grup Sunumu.....	79
2.3.2.3. Kişisel Çalışma.....	79
2.3.3. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması.....	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE GERİBİLDİRİMİN BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULANABİLİRLİĞİNİN SINANMASI

1. Araştırmanın Konusu Ve Amacı.....	82
2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	83
3. Araştırmanın Tipi Ve Yöntemi.....	83
3.1. Evren ve Örneklem.....	84
3.2. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı.....	84
4. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
EKLER.....	104
KAYNAKÇA.....	111

TABLolar LİSTESİ	<u>Sayfa</u>
Tablo 1 Kontrol Listesi Form Örneği.....	36
Tablo 2 Kritik Olay Yöntemi Değerleme Formu.....	37
Tablo 3 Grafik Değerleme Ölçeği Yönteminde Kullanılan Ölçekler.....	38
Tablo 4 Davranış Temellere Dayalı Değerleme Yönteminde Kullanılan Değerleme Formu.....	39
Tablo 5 AGY'nin Başarısızlık Nedenleri.....	42
Tablo 6 AGY'de Kullanılan Değerleme Formu.....	42
Tablo 7 360° GB ile GPD Sürecinin Karşılaştırılması.....	59
Tablo 8 Bir Hedefe Göre Hazırlana Bireysel Hareket Formu.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. İşgücü Planlamasının Aşamaları.....	17
Şekil 2. 360 Derece Geribildirim.....	55
Şekil 3. Geleneksel Performans Değerlemesi ile 360°GB Karşılaştırılması.....	58
Şekil 4. 360°GB Sürecinde Geribildirim Türleri.....	77

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ile birlikte artan rekabet sonucunda, işletmelerin yaşam savaşı daha zor şartlar altında devam etmektedir. İşletmeler, her geçen değişen ekonomik şartlara ayak uydurabilmek için çalışmalarına ivme kazandırmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, mevcut durumlarını korumak için çalışma yöntemlerine ve işgücü olarak adlandırılan insan kaynakları üzerine yoğunlaşmışlardır. İşletmeler üretimin her aşamasında gerek canlı, gerekse cansız kaynaklarının verimliliğini artırmak için çalışmalarını sürdürürler.

Verimlilik kavramı, XIX. yüzyılın son dönemlerinde ortaya çıkmıştır. İşletmeler rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürebilmek için dış kaynaklar yerine mevcut iç kaynakların çalışma kapasitelerini artırarak daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmuşlardır. Teknolojideki ilerlemelerle birlikte işletmelerdeki en önemli olgu haline gelen insan kaynağı aynı zamanda işletmelerin amaçlarına ulaşmasında en önemli araç konumundadır. Üretim için en gerekli unsur olan insan kaynağının ihtiyaçları da günden güne artmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi karmaşık bir yapıya sahiptir.

Emek yoğun olan otel işletmelerinde, hizmet kalitesinin artışı müşteri kalitesini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri hizmet kalitesini korumak ve artırmak için yoğun bir çaba içerisindeyler. Hizmet kalitesinin bir koşulu, kullanılan kaynakların performansdır. Otel işletmelerinde, işlerin çoğunluğu insandan insana hizmet olduğu için insan kaynağının performansı da hizmet kalitesi için önemli bir belirleyicidir.

İnsan kaynağına yönelik çalışmalar, insandan en verimli ve etkili biçimde faydalanmayı amaçlamaktadır. Etkin kullanım ve verimliliğin artırılması için insan

kaynağının performansının belirlenmesi gerekir. Bunu sağlamak için geliştirilen yöntemlerden biri 360° geribildirimdir. 360°Geribildirim işletmedeki insan kaynağını yöneticilere daha iyi tanıtmayı amaçlayan bir sistemdir.

Bu araştırmanın konusunu oluşturan 360°Geribildirim, personel hakkında, yöneticilere ayrıntılı ve geniş açılı bilgi sunmaktadır. Böylece yöneticiler, çalışanlar hakkında iş ile ilgili davranışları ve tutumları hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmaktadırlar. İşletmelerin ihtiyaçlarına paralel olarak, getirilebilecek bir çözüm olan 360°Geribildirim, otellerde uygulanması otellerin ve sektörün gelişiminde etkili olabilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde insan kaynağı ve insan kaynakları yönetimi incelenecektir. İkinci bölümde, bir insan kaynakları yönetimi işlevi olan performans değerlemesi ayrıntılı biçimde ele alındıktan sonra, üçüncü bölümde performans değerlendirme modeli olan 360°Geribildirim sistemi işlenecektir. Son bölümde ise 360°Geribildirim sisteminin, Turizm sektöründe hizmet veren beş yıldızlı otellerde uygulanabilirliğine yönelik anket çalışmasının sonuçları analiz edilecek ve otellerin insan kaynakları yönetimlerinin sorunlarına genel çözüm önerileri getirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAĞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İNSAN KAYNAĞI VE İŞLETMEDEKİ YERİ

İnsanlığın kendini yaratma sürecinde, ilk olarak insanlar yaşamlarını, doğayı doğrudan kullanarak yani tohum ve meyveleri toplayarak sürdürmüşlerdi. Bu aşamada üretim diye bir kavramdan söz edilmesi mümkün değildi. Çevre şartları nedeniyle insanlar, su kenarlarında yerleşik hayata geçmeye başlayınca, çeşitli bitkileri yetiştirmeyi ve hayvanları evcilleştirmeyi öğrendiler. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını gidermek için doğada saklı bulunanları ortaya çıkarttılar ve doğa güçlerini yararlanılabilir hale getirmek çabasıyla üretim yapmaya başladılar. Nüfusun artması, toplulukların büyümesiyle topluluklar arası ilişkiler de artmaya başladı ve bu olay ticaretin gelişmesine yol açtı.

İnsan nüfusunun artması ve ihtiyaçların çeşitlenmesi sonucunda üretim miktarı artmaya başlamıştır. Paranın kullanılması, ticaret yollarının keşfi ile ticaret genişlemiş ve bölgeler arası ticaret önem kazanmıştır. Daha sonraları üretim amaçlı ekonomik örgütler kurulmuş ve üretim yapan örgütler, insanları aynı çatı altında toplamıştır.

XVIII.yy. sonlarına doğru ortaya çıkan Endüstri Devrimi ile birlikte ekonomik faaliyetlerdeki büyük değişim, işletmelerde insan faktörünü ön plana çıkarmıştır. Hızlı bir makineleşmeye geçiş dönemi ile birlikte işgücünün değerini yitireceği düşünülse de uzmanlaşma ve bilgi ihtiyacı, insan kaynağını, işletme için önemli bir olgu haline getirmiştir.

Örgüt yapılarındaki bu gelişmelere paralel olarak insan kaynağı bir maliyet olmaktan çıkmış ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında en önemli araç konumunu almıştır. Günümüzde, insan üretim sürecinin hem olmazsa olmaz parçası, hem de üretimin hedefi haline gelmiştir.

1.1. İnsan Kaynağının Tanımı

İşletmeler için stratejik öğelerden bir tanesi de; istihdam edilen kişilerdir. Personel veya işgücü olarak adlandırılan istihdam edilen kişi kavramı, belirli bir ücret karşılığında işletmeye fiziksel ya da düşünsel emeğini satan kişiler için kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s.2). Personel, işletmenin amaçlarına ulaşması için, gerek fiziksel, gerekse düşünsel yeteneklerini ön plana çıkartır. Bu yeteneklerinin çabaya dönüştürülmesi sonucunda mal ya da hizmet üretimi karşılığında bir ücret elde eder. Fakat çalışanların tek beklentisi ücret değildir. Bunun yanında psikolojik gereksinimlerin de karşılanması gereklidir.

Geçmişte işletmelerde çalışan denilince “yöneticilerin, ya da girişimcilerin verdiği işi aynen yapan kişiler” anlaşılmaktaydı. Fakat günümüzde insan kaynağı kavramı değişikliğe uğramıştır. Çalışan, “verilen görevleri yaparken yaratıcılıklarını, hayal güçlerini öne çıkaran kişidir”(Akdemir, 1996, s.14). Bu nedenle günümüzde genel bir eğilim olarak personel veya işgücüne “insan kaynakları” adı verilmektedir. İnsan kaynağı kavramı örgütteki en üst yöneticiden başlayıp en alttaki vasıfsız işçiyi de kapsamaktadır. (Aldemir ve diğerleri, 1998, s.5)

Genel anlamda insan kaynakları; yetenekleri ve amaçlarıyla, fiziksel ve düşünsel katkıda bulunarak, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgütün işleyişinde en önemli unsurdur.

1.2. İnsan Kaynağının İşletmedeki Yeri

Üretim kavramı, üretim faktörlerinin belirli bir oranda bir araya getirilmesiyle oluşur. Temel üretim faktörleri;

- İnsan kaynağı
- Sermaye
- Toprak dır.

Fakat son dönemlerde girişimci ve teknoloji de üretim faktörleri arasında adı geçmeye başlayan kavramlardır. İnsan kaynağı, diğer üretim faktörlerini bir araya

Kaliteli üretimin devamlılığını sağlamak işletmeler için genellikle önemli bir sorundur. Bu sorunun ortadan kalkması için, üretimin en önemli parçası olan insan kaynağının etkinliğinin sürekli hale getirecek çalışmaların yapılması gereklidir. Bu çalışmalar insan kaynağının etkin biçimde kullanıp işletmeyi amaçlarına ulaştırmayı hedefler. Temel olarak bu çalışmalar yönetim kavramında bir araya gelmiştir. Etkili insan kaynağı yönetimi, işgücü amaçlarını işletme amaçları doğrultusunda geliştirmeyi başarır. Karmaşık bir yapıya sahip insan kaynağının, yönetilmesi de bir o kadar geniş kapsamlıdır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüzde yönetimin evrensel bir süreç olduğu konusunda geniş çapta görüş birliğine varılmış olmasına rağmen, bu kavramın çok değişik şekillerde tanımlandığını görmekteyiz. Otel işletmelerin özellikleri dikkate alınarak yönetim,örgütsel amaçları başarmada birey veya grup aracılığı ile yapılan faaliyet olarak tanımlanabilir (Maviş, 1994,s.67).

İhtiyaçların giderilmesi için yeni örgütlerin oluşmasıyla rekabetin gün geçtikçe arttığı görülür. Rekabetçi ortam, örgütleri, kaynaklarını daha verimli kullanmaya yöneltir. İnsan kaynağı hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılımıyla diğer üretim faktörlerini organize ederek üretimin gerçekleşmesine sağlamaktadır (Yüksel, 1998, s.5). Bu nedenle rekabetin yoğun yaşandığı ekonomilerde insan kaynağının etkin kullanımı büyük önem taşımaktadır. İnsanın amaçlarını, örgüt amaçları paralelinde yönlendirmek, verimliliğin ve motivasyonun sağlanması, etkili bir yönetimde olması gereken koşullardır.

İnsan kaynağının, etkin yönetilme çabası, XIX. yüzyılın sonlarından bugüne kadar devam etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi(İKY), yenilenmeler sayesinde şekillenmesini devam ettirmektedir.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İKY ile ilgili bir çok tanım yapılmasına rağmen tam bir homojenlik sağlanamamıştır. Bunun nedeni İKY konusunda farklı yaklaşımların bulunmasıdır. Bu yaklaşımlardan ilki, İKY, personel yönetiminin bir devamı olarak kabul eder ve İKY'ne, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı getirmektedir (Aykaç, 1999, s.27). Bu yaklaşıma göre İKY, personel yönetiminin çağdaş bir modeli olarak kabul edilebilir. Bu doğrultuda, bir çok örgüt personel bölümünü, insan kaynakları bölümüne dönüştürmüştür.

Diğer bir yaklaşım ise, insan kaynağının başlı başına bir model oluşudur. İKY, örgütün insan kaynağı alanında, örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmak için, kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede, ayrımcılık yapmaksızın gerçekleştirilen faaliyetler ve görevlerdir. İKY'ni personel yönetiminden ayıran, en büyük özellik, tüm insan kaynağını bir bütün halinde ele almasıdır. İKY, insan, işletme ve toplumun iyiliği için örgütteki insanların etkin yönetilmesidir (Schuler, 1995, s.5). Görüldüğü gibi İKY sadece örgüt amaçlarını değil insan ve toplum amaçlarını da düşünmektedir.

İKY, insan ve örgütün etkinliğini artırmada, insan ilişkileri hakkında alınan bir dizi kararlardır (Milkovich ve Boundreau, 1991, s.2). Bunun yanında “örgütte çalışan insanı veya insan kaynağını, doğrudan etkileyen veya etkinleştiren kararlar ve hareketlerden oluşan” (Fisher ve diğerleri, 1999, s.5), İKY'ni, insan kaynağının, örgüt amaçları doğrultusunda etkin kullanılması için uygulanan modellerdir.

Geleneksel anlamda personel yönetimi anlayışı giderek terk edilmekte ve insanın daha aktif, dinamik, katılımcı, kendini sürekli geliştiren ve yine kendisini kontrol edebilen bir düzeye gelmesi için çaba harcanmakta ve bunun sonucu olarak da İKY anlayışının giderek artan ölçüde ilgi çekmeye başladığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, s.12).

Sonuç olarak çalışanların amaçlarını işletme amaçlarına adapte etmek, insan kaynağının verimli kullanılmasıyla, rekabetçi ortamlarda iyi bir yer edinebilmek ve

örgütsel bir çerçeve oluşturmak amacıyla, örgütteki tüm insanları ilgilendiren tüm stratejik kararların alınması olan İKY kavramı yeni bir olgu gibi gözükse de, işletmelerde insan kaynağı veya personel ile ilgili kararların alınması daha eskiye dayanır. İşletmelerdeki yapısal gelişmelerle insan, zekası ve sezgileriyle örgüt içindeki önemini artırmıştır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Toplulukların gelişmesi ve ticaretin genişlemesiyle birlikte, üretimle uğraşan kişiler zamanla aynı çatı altında toplanmıştı. Bu örgütsel yapılarda, birden çok işgücünün bulunması, ilkel nitelikte olsa da ilgi personel sorunlarına yönelmekteydi. Fakat bu ilgi sistematik bir yapı içerisinde değildi ve personel sorunlarına bakış açısı, iş görenin sırtından ekonomik kazanç sağlama ve emeği sömürmeye yönelikti.

Endüstri Devrimi ile birlikte, üretim yapan küçük grupların aynı çatı altında toplanmasıyla işletme yapıları büyümüştür. Bu büyümeyle, yönetim düşüncesinde de değişimler olmuştur. İşletmelerin uzman yönetici ihtiyaçları doğmuştur ve işletme yönetimi profesyonel kişilere bırakılmıştır. Endüstri devrimi ile sezgisel ve tecrübelerle dayalı yönetim uygulamasının yetersiz kaldığı görülmüştür ve yönetimde bilimsellik ön plana çıkmıştır. Böyle bir ortam bilimsel yönetim düşüncesinin doğmasına yardımcı olmuştur.

İKY'nin temelleri, örgütsel yönetim kuramlarının ortaya çıktığı dönemlerle aynı zamana denk gelmektedir. Endüstri devriminden sonra değişen iş koşulları, kısalan çalışma saatleri ve artan işgören ücretlerini de beraberinde getirmişti. Bu dönemde personelle ilgili ilk çalışmalar 1800'lü yılların ortalarında, Robert Owen, ilk kez insan ihtiyaçlarının önemini vurgulamıştı ve fabrikasındaki koşullarında bazı değişiklikler yapmıştı. Ayrıca fabrikasında çalışan çocuk yaşta işçilerin çalışmasına izin vermedi. Owen, o dönemin araştırmacıları tarafından personel yönetiminin gerçek babası olarak kabul edilmekteydi (Newstrom ve Davis, 1993, s:6). Andrew Ure'nin 1835 yılında yayınladığı "Üretim Felsefesi" adlı kitabında, üretimin mekanik ve ticari yönü yanında üçüncü bir faktör olarak da insan faktörünü göz önüne almaktaydı. Ure çalışanlara, ilaç, havalandırma ve tedavi ücreti ödenmesini

önermekteydi. Owen ve Ure çalışmalarında genel anlamda insan faktörünün örgütler için önemini ön planda çıkarmışlardı (Newstrom ve Davis, 1993, s.6).

1900'lü yılların başlarında Frederick W. Taylor'la birlikte yönetim kavramı bilimsellik kazanmıştır. Bu dönemde ayrıca Henry L. Gantt, Frank ve Lillian Gilloret ve Harrington Emerson, Taylor'un düşüncelerine katkıda bulunmuşlardır. Taylor, bu dönemde düşüncelerini ağırlıklı olarak işin yapılışına yönlendirmekteydi. Taylor'a göre her bir işin en ekonomik ve etkin yapılış yöntemi bulunmaktaydı. Ayrıca Taylor, yönetim kavramına bilimsel analiz yöntemlerini ekleyerek yönetim sorunlarını çözmeye çalışmıştı. Bilimsel testler, deneyler ve analizler, işler üzerine yoğunlaştırılarak, yapılan işlerin sistematik analizi çıkartıldı. İşler basitleştirilerek, daha etkili yapılması sağlandı. Bu dönemde dört önemli ilke ön plana çıkmıştır (Bowditch ve Buano, 1990, s.10):

- Her iş için en iyi yolun geliştirilmesi
- Her iş için en iyi kişinin seçilmesi
- İşçilerin doğru süreçleri izlemeleri için, maaşlarla motivasyon sağlanması
- İşlerin çalışanlar arasında bölünmesi yoluyla, planlama, organizasyon, kontrol gibi işlevlerin, işçilerden çok yöneticilerin esas sorumluluğuna girmesidir.

Bilimsel yönetim döneminde insanın psikolojik yapısı ikinci planda incelenmişti. İnsan, işletmelerde üretim için bir araç olarak görülmekteydi.

1913 yılında Munsterberg'in yayınladığı "Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik" eseri, bilimsel yönetim teorisi ile neo-klasik teorisi arasında bir köprü oluşturmuştur (Ertürk, 1995, s.20). Munsterberg bu çalışmasıyla, iş öncesi seçim testlerinin öncülüğünü yapmıştır. Munsterberg, bir psikolog olarak işe alınacak personelin belirlenmesinde psikolojik testlerin kullanılabileceğini ve bu testlerin kişisel farkları en iyi şekilde ortaya çıkarabileceğine inanmaktaydı. Munsterberg, bazı insanların, mevcut işler için uygun olduğuna inanmıştı. Ayrıca, iş monotonluğu, yorgunluk ve psikolojik uyumun çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemişti. Munsterberg çalışmalarında bireye inmiş ve insanın psikolojik değişimlerinin iş ve verimlilik üzerindeki etkisini incelemişti (Tanke, 1990, s.6).

Araştırmacılar, işletmelerde, çalışan insanları, çağrıştıran “personel” kavramının ilk olarak 1909 yılında kullanıldığını ve “personel bölümü” kavramının ise 1912 yılında ortaya çıktığını belirtmektedir (Cascio, 1995, s.36).

1920’li yıllarda insan ilişkileri kuramı ile birlikte insan ve insanın üretime katkısı üzerine yoğunlaşma artmıştır. Bu dönemde en önemli çalışmalar Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, William J. Dickson ve arkadaşlarından oluşan bir grup araştırmacı tarafından yapıldı. Bu çalışmaların amacı, işyeri koşullarının verimliliğin üzerindeki etkisini ölçmektir. Fakat deneyler sonucunda beklenmedik bir sonuç ortaya çıktı. Verimliliğin ağırlıklı olarak, iş ortamından çok insanlar arasındaki biçimsel olmayan yapıya bağlı olarak değişmekteydi. Bu dönemde örgütler için insan kaynağının önemi tam olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütlerin amaçlarına ulaşmasında çalışanların davranış ve duygularının önemli bir belirleyici olduğu görülmüştür.

İnsan ilişkileri kuramının mantığında, insanın, biyolojik, fizyolojik, psikolojik olarak ayrı özelliklere sahip olduğu ve bu özellikleri bir bütün olarak kullandığı yatmaktadır. Bu dönemde insan kaynağının üretim faktörlerinden farklı olduğu ve insan yaratıcılığıyla üretimin en önemli belirleyicisi olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca örgüt içinde insanın birbirlerinden farklı kişisel özelliklere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri döneminde yapılan çalışmalarla, örgütteki insan kaynağına dikkat çekilmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalarda, örgüt içindeki insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkilerin önemi vurgulanmıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının ana fikri, bir organizasyon içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, insanın yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek için neler gerektiğidir. Gruplar ve davranışlar, biçimsel olmayan organizasyon, algılar ve tutumlar, motivasyon, önderlik, kararların davranışsal yönü gibi konulara da insan ilişkileri yaklaşımında değinilmiştir (Maviş, 1994, s.78).

1940’lı yıllarda Kurt Lewin’in başlattığı çalışmada, grup davranışlarının örgüt işleyişi üzerinde etkisinin olduğunu savunulmuştur. Bu çalışmayla işletme yönetiminde insan davranışlarının ve duygularının ön planda olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurt Lewin çalışmalarında bireysel davranış ve grup davranışlarının üzerinde durmuştur. Lewin, örgüt içindeki biçimsel olmayan grupların, insan davranışlarını ve dolayısıyla işletmeyi etkilediğini belirlemektedir.

1940'lı yıllarda başlayan ve 1980'li yıllara kadar süren bir çok gelişme İKY'nin şekillenmesine yardımcı olmuştur. Bu gelişmelerden en önemlisi davranış bilimlerinin ortaya çıkışıdır. Davranış bilimleri işletmedeki insan davranışlarını belirli bilim dallarına göre incelemektedir. Bugün İKY hakkında birçok bilgi ve işlev bu dönemde uygulanmaya başlamıştır.

Hükümetlerin yaptığı birçok yasal düzenlemelerde İKY'ni etkilemiştir. Bunlar 1960'ın "Sivil Haklar Yasası", 1962'deki "İş Saatleri Yasası", 1963'deki "Eşit Kazanım Yasası", 1967'deki "Yaş Ayrımı Yasası", 1970'deki "İş Güvenliği ve Sağlığı Yasası" olarak çıkartılan yasalardır (Tanke, 1990, s.11). 1980'li yıllarda, İKY işlevleri içerisine motivasyon teknikleri, organizasyonel gelişim, politika ve planların gelişimi ile ilgili kavramlar da dahil olmuştur.

Genel olarak bakıldığında İKY'nin gelişimini sağlayan dört dönem ön plana çıkar. Bu dönemlerden ilki 1960'lı yıllarda çıkan "dosya muhafaza" evresidir. Bu dönemde iş görenler adına bir çok görev, "personel" adlı özel bir bölüm altında toplanmıştır. Bu görevler, başvuruların incelenmesi, oryantasyon, personel bilgilerinin toplanması ve çalışanlar için çeşitli etkinliklerin düzenlenmesini içermektedir. İkinci evre, 1964 yılındaki sivil haklar yasasından sonra başlar. İnsan kaynakları yönetim faaliyetleri bu evrede, cinsiyet ve ırk ayrımı yasaları, sağlık ve güvenlik yasası, emeklilik yasalarıyla önem kazanmıştır. Üçüncü dönem örgütlerin sorumluluk evresidir. Bu evre 1980'lerde gelişmiştir. Gelişen ekonomik faktörlerle işletmelerin varlıklarını sürdürme çabasına girmesi ve rekabetin oluşmasıyla işletmeler kar marjlarını artırmak için çalışmalar yapmışlardır. İKY de bu gelişmelerden etkilenmiştir. İşletmeler rekabet ortamında kar elde edebilmek için insan kaynakları yönetim programlarını genişletmişlerdir. En son evre 1990'lı yıllardan sonra gelişen "stratejik ortaklık" evresidir. Bu dönemde tüm üst yönetimin gözü insan kaynakları departmanının üzerindedir. Rekabete hazırlanmak için maliyet

kontrolünün yapılmasının, İKY'nin gelişmesinde önemli etkisi olmuştur (Cascio,1995,s.40).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin etkin olması, örgütün üretim düzeyini belirlemede önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim, amaçların doğru belirlenmesi ve amaçlara en iyi yoldan gidilmesiyle gerçekleşir. İKY'nin amaçları herhangi bir birimin amaçlarına göre daha karmaşık ve çok yönlüdür (Fındıkçı, 1999, s.63). Bu karmaşıklığın nedeni, fiziksel ve psikolojik yapısı karışık olan insanın İKY merkezinde bulunmasıdır.

Yönetimin temel amacı, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasını sağlamaktır. Ekonomik bir amaçla kurulan örgütlerin sermaye, makine ve insan kaynağının en uygun biçimde sevk ve idare edilmesi yönetim kavramına girer (Ertürk, 1995, s.5). Örgütlerin, belirlediği amaçlara ulaşabilmesi, zor ekonomik koşullarda varlığını sürdürebilmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için, elindeki en önemli kaynak olan insanın etkin yönetilmesi gerekir.

İKY'nin amaçları, işletme içinde bulunan insanın etkin yönetilmesine yönelik belirlenir. Bu amaçlar temel olarak iki özelliğe sahiptir. Bunlar;

- Özel amaçlar
- Genel amaçlar dır.

2.3.1. Özel Amaçlar

İKY'nin özel amaçları içerisinde, işe alma, motivasyon ve eğitim bulunmaktadır. Bu amaçlar örgütün işleyişi bakımından önemlidir. Örgütteki işlere uygun personelin alınması, bu personelin, işlere uyumunun sağlanması ve işi benimsetme çalışmaları ile birlikte personelin motivasyonunun sağlanması ve işle ilgili yapılan eğitim çalışmaları, İKY'nin özel amaçları arasında yer almaktadır. Tüm bu çalışmalar personelin işte daha başarılı olmasını sağlamayı ve personelin iş motivasyonunu artırmayı hedeflemektedir.

2.3.2. Genel Amaçlar

İKY'nin genel amacı, örgütün geleceği ile bire bir bağlantılıdır. Örgütün amaçlarına en etkili biçimde ulaşılmasını sağlamak, belirlenen hizmet kalitesini yakalamak, bu kalitenin devamlılığını sağlamak ve maliyetlerin düşürülmesi hedefleriyle İKY genel amaçları belirlenir. İKY'nin genel amaçları şunlardır;

- Verimliliğin Artırılması
- İş yaşamının Kalitesini Artırmak
- Çalışanların Kapasitelerinin Geliştirilmesi

2.3.2.1. Verimliliğin Artırılması

İşletmelerde, verimliliğin artırılması uzun dönem başarı için temel unsurdur. Verimlilik, malzeme, donanım, insan girdisinin, mal ve hizmet çıktısına oranıdır (Cascio, 1995, s.14). Verimlilik üretimi artırmakla değil, kıt kaynak kullanımıyla, en yüksek üretimi sağlamakla oluşmaktadır. Verimliliği artırma çalışmaları, İKY'nin en önemli amaçları arasında yer alır. İKY, işgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s.17). Verimlilik, iş yaşamı kalitesiyle doğrudan bağlantılıdır. Verimliliğin artışıyla, kazancın ve buna bağlı olarak iş tatmini ve iş hayatındaki kalitenin artması beraberinde gelmektedir.

2.3.2.2. İş Yaşamının Kalitesini Artırmak

İş hayatında, personelin yetkisini artırarak ve örgütsel kararlara katılımını sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi, iş hayatında personele çeşitli etkinliklerin yapılması ve kaliteli iş hayatı sağlama çalışmalarına, iş yaşamının kalitesini artırma çalışmaları denir (Schuler, 1995, s.9).

İşletmeler personel seçimi yaparken, üretimi geliştirmek ve ürün kalitesini arttırmak için hedeflere uygun personel almaya dikkat ederler. Ayrıca işletmeler, çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeye ve etkin bir iş ortamı oluşturmaya çalışırlar. Bunun yanında çalışanların örgütsel kararlarda etkisini artırarak, personelin işi

benimsemesine çalışır. İş hayatındaki kalitenin artması, personelin iş tatminini artırmaktadır. Verimliliğin sağlanması ve hizmet kalitenin artırılması ve bu kalitenin devamlılığı çalışanın iş yerinde tatmin olmasına ve iş yerine olan bağlılık derecesine göre değişmektedir. Otelcilik sektöründe işlerinin çoğunun hizmete yönelik olması nedeniyle etkili insan gücü ihtiyacı fazladır. Otel işletmelerinin en yüksek verimliliği elde etmeleri için çalışanlara verimliliği artırıcı ve aynı zamanda çalışanların iş tatminlerini sağlayabileceği bir iş ortamının hazırlanması önemlidir (Ehtiyar, 1996, s.109,110). İş hayatındaki kalite, sağlıklı ve güvenli iş ortamı sağlanmasıyla artırılabilir. Ayrıca çalışanlara kariyerlerinde ilerleme fırsatı tanınmalı ve organizasyon içindeki sosyal bütünleşme ve iş hayatında eşitlikler gibi konularda çalışmalar yapılmalıdır (French, 1994, s.49).

2.3.2.3. Çalışanların Kapasitelerinin Geliştirilmesi

İnsan kaynağının, gelişen teknolojiye ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi ve bu yenilikleri tam anlamıyla kullanabilmesi için, sürekli bir eğitim çalışması içinde bulunması gerekir. Gelişmelere uyum sağlayabilen insan kaynağı, işletmeler için her zaman önemlidir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek için mevcut personelin kapasitesinin artırılması ve yeteneklerinin genişletilmesi, maliyet açısından işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. İşletmelerin bu avantajları yakalayabilmesi için İKY'nin etkin çalışması gerekmektedir.

İKY'nin, insan kaynağının, işletme için verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya yönelik amaçları vardır. Bu amaçlar, çalışanlara iyi bir iş ortamı yaratıp ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaya yöneliktir. Böylece insan kaynağı, örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya motive edilmiş ve katkısı artırılmış olmaktadır.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İşletmeler mal ve hizmet üretirken belirli bir miktara ve kaliteye ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu miktar ve kaliteye ulaşmak için elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanmalıdırlar. Üretim faktörlerinin en önemlisi insan kaynağı olduğu için, işletmelerin İKY'ne önemli görevler düşmektedir. İKY, işlevlerini kaliteli üretim

doğrultusunda oluşturur. İKY'nin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 1998, s.27). Bu işlevlerin başarılı bir şekilde uygulanması, insan kaynağının üretime katkısını artırmaktadır. Ayrıca rekabetçi iş ortamında, personeli en yüksek verime ulaştırarak, işletmelerin varlığını sürdürmesini sağlamaktadır.

Üretim süresince çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların en uygun biçimde karşılanması İKY işlevleri arasında yer alır. İKY'nin işlevleri şunlardır:

- İşgücü Planlaması
- İnsan Kaynağının Seçimi
- İnsan Kaynağının Eğitimi
- Performans Değerlemesi

2.4.1. İşgücü Planlaması ve Aşamaları

Örgütlerin, insan kaynağı ile ilgili politikaları için işgücü planlaması önemli bir koşuldur. Örgütün gelecekte oluşabilecek değişikliklere uyum sağlayabilmesi için yapılan işgücü planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne ölçüde karşılanabileceğinin saptanmasıdır (Yüksel, 1998, s.62). İşgücü planlaması, örgüt ihtiyaçlarının saptanması ve insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması için izlenecek yolların belirlenmesidir.

İşgücü planlaması; insan kaynağı ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, gerekli adımların belirlenmesi ve bu ihtiyaçlarla gereken adımların buluşturulmasıdır (Schuler, 1995, s.10). İşgücü planlaması, gelecekte doğabilecek personel ihtiyacının belirlenmesi ve en kısa yoldan bu ihtiyacın giderilmesini sağlamaktadır. İşgücü planlamasının diğer bir amacı da, doğru işe doğru insanın yerleştirilmesidir. Çünkü örgütlerin uzun dönem başarıları, doğru zamanda, doğru işte doğru insanın çalışmasına bağlıdır (Byars ve Rue, 1997, s.112).

Planlama süreci, yöneticiler gelecekte oluşabilecek olayları tahmin eder ve örgütü bu gelişmelere hazırlar. İşletmeler, işgücü planlaması yaparken, teknolojik değişiklikler karşısında çalışanların gelişmelere uyum sağlayabilmesi için, eğitim ve geliştirme çalışmalarına önem vermelidir. İnsan kaynağı, maliyeti yüksek bir unsurdur ve olası değişikliklerde yeni insan kaynağı sağlanması çok zordur.

İşgücü planlaması, işletmelerin, insan kaynaklarını etkin kullanabilmelerini sağlar. Ayrıca mevcut insan kaynağından daha akılcı faydalanması için gerekli bir araçtır. İşgücü planlaması yapmayan bir işletmede, sahip olunan insan kaynağının gelişi güzel kullanıldığı ve işe alım, terfi ve işe son verme gibi işletme için önemli faaliyetlerin plansız ve programsız işlediği görülür. Böyle bir durumda, işletmelerin nitelikli mal veya hizmet üretmesi beklenemez ve rekabetin artışı günümüzde, uzun dönem varlığını sürdürmesi mümkün olamaz.

İşgücü planlamasının işletmelere sağladığı yararlar şunlardır;

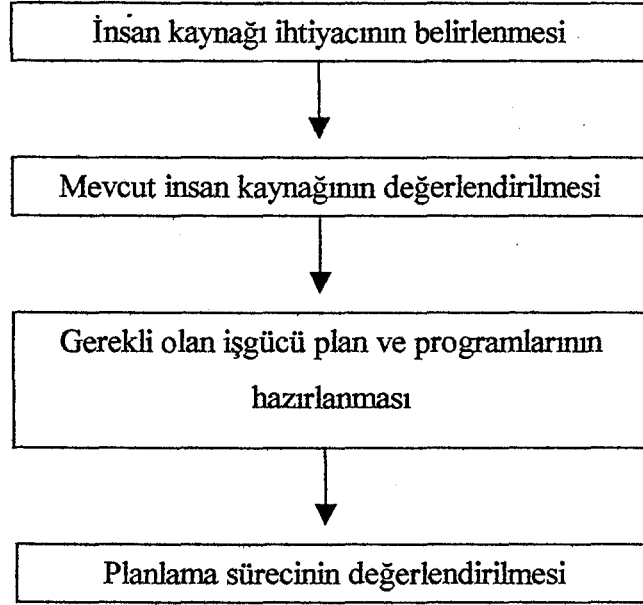
- İşgücü eksikliği veya fazlalığının, yönetim için bir maliyet unsuru olmadan, hesaplanmasına ve düzeltilmesine imkan sağlar,
- İşgücünün, yetenek ve becerilerini üst düzeyde kullanmasını sağlar,
- Üst düzey iş planlarının (finansal, üretim, pazarlama) geliştirilmesine yardımcı olur,
- Diğer insan kaynakları faaliyetleri ve politikalarının değerlendirilmesine olanak sağlar.

Üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirleme zorunluluğu nedeniyle, işgücü planları mevcut durumu ortaya çıkartarak, geleceğe yönelik düşüncelerin şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Aykaç, 1999, s.104).

İşgücü planlaması, insan kaynaklarının amaçlarına ulaşabilmesi için yol gösteren bir araçtır. Etkin planlama sayesinde, işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağı olumlu yönde kullanılmaktadır. Etkin işgücü planlarının yapılabilmesi için planlama aşamasında bir dizi doğru tahmin ve kararların oluşturulması gerekir. Bu tahmin ve kararlar, İKY politika ve stratejilerinin oluşturulmasında önemli rol

oynamaktadır. Etkin işgücü planlarının oluşturulabilmesi için Şekil 1' de belirtilen aşamaların yerine getirilmesi gerekmektedir.

Şekil.1.İşgücü Planlamasının Aşamaları



İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi; İnsan kaynağı ihtiyacı, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için, çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücüne olan gereksinimdir (Kaynak, 1996, s.26). İnsan kaynağı planlarının hazırlanmasının ilk aşaması, gelecekteki ihtiyaç duyulacak işgücünün belirlenmesidir. Kısa, orta ve uzun vadeli personel ihtiyacının belirlenmesi, örgütün sunacağı hizmetlerin aksamaması bakımından büyük önem taşımaktadır (Aykaç, 1999, s.109). İhtiyacın belirlenmesinde tahmin önemli bir yer tutmaktadır. Tahminde etmenin çeşitli yöntemleri bulunur. Bunlardan bir tanesi, geçmiş bilgilerle birlikte mevcut olayları gözlemleyerek, gelecekle ilgili tahminde bulunmaktır. Geçmişle ilgili bilgileri elde etmek için örgütün geçmişe ait verimlilik oranı, iş planı ve üretim oranlarına başvurulabilir. Tahmin sonuçları yaklaşıktır ve bir kesinlik bildirmez. Bu sonuçların kaliteli olabilmesi toplanan bilgilerin doğruluğu ve olayların tahmin edilebilir olmasına bağlıdır.

Mevcut İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi; İşgücü planlamasında, insan kaynağının mevcut durumunun belirlenmesi, işletme çalışanlarının özelliklerini,

kişiliklerini, yeteneklerini, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartma çalışmasıdır. Bu çalışmalar ile, gelecekte ortaya çıkabilecek personel ihtiyacının kısa sürede karşılanması amaçlanır. İşletmelerin mevcut çalışanları değerlendirme çalışması iki alanda yapılır. Bunlar işletme içi ve işletme dışı mevcuttur.

İşletme içi mevcutlar, işletme içinde çalışan tüm personeli içermektedir (Fisher, ve diğerleri, 1999, s.114). İşletme içi mevcutlara kolay ulaşılmaktadır. İşletme içi mevcutların belirlenmesi için iki teknik kullanılır. Birincisi, “yerleştirme ve terfi planlaması”; bir işin mevcut çalışanı ve potansiyel işgücünün belirlenmesi için isimlerin yazıldığı bir çizelgesinin hazırlanmasından oluşur. Potansiyel yükseltme, çalışanın mevcut iş performans ölçüsü ve yetenekleri ve becerileri ile tahmin edilebilir. İkinci teknik ise “ardışık planlama”; yerleştirme ve terfi planlamasına benzerlik gösterir fakat daha uzun dönemi kapsamaktadır ve gelişime yöneliktir. Ayrıca “bugünün iyi yöneticisi” yerine “geleceğin iyi yöneticisi” kavramı üzerine yoğunlaşılır ve gelişim çalışmaları doğru zamanda doğru özellikteki insana, ulaşmak için düzenlenir (Schuler ve Jackson, 1996, s.140).

Gelecekte olası değişimlerde bazen mevcut personel yeterli olmayabilir veya yeni açılacak bir iş alanı için, işletmede gerekli özellikteki kişiler bulunmayabilir. Böyle bir durumda işletme dışı mevcutlara ihtiyaç duyulur. İşletme dışı mevcutlar, işletme dışındaki potansiyel personeldir. Potansiyel personel bilgileri, işletmeye yapılan başvurular, İş ve İşçi Bulma kurumu analizleri ve dış çevre bilgileriyle elde edilebilir.

Gerekli Olan İşgücü Plan ve Programlarının Hazırlanması; İşletmenin ihtiyacı olan ve mevcut insan kaynağının belirlenmesinden sonra, personele ve insan kaynağı yöneticisine gerekli olan politikalar ve planlar oluşturulur. Belirlenen planlar, şu an ve gelecekte olabilecek değişikliklere işletmenin insan kaynağını hazır tutar. Ayrıca yapılan planlar İKY’ne bir esneklik kazandırır. Bu süreç esnasında insan kaynağı ile ilgili bir çok faaliyet planlanabilir. Bu plan ve programlar, işletmenin çekiciliğini artırır ve nitelikli işgücünün işletmede kalmasını sağlar.

Planlama Sürecinin Değerlendirilmesi; Bu aşamada, planlama sürecinde alınan kararların ve oluşturulan planların ne ölçüde gerçekleştiği ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı belirlenir. Programlar oluşturulup uygulandıktan sonra plan ve programların işlerliğinin gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme sonuçları, işgücü planlama sürecine bir geribildirim olarak döner ve planlama sürecinin performansının belirlenmesi, sorun kaynaklarının tespiti ve gerekli revizyonların gerçekleştirilmesi için kullanılır (Sabuncuoğlu, 2000, s.49).

2.4.2. İnsan Kaynağının Seçimi

İKY'nde, planlama aşamasından sonra insan kaynağının seçimi yapılır. İnsan kaynağının seçim süreci, nitelikli bireyler arasından aranan özelliklere en uygun bireylerin seçilmesidir (Byars ve Rue, 1997, s.172). Planlama sürecinde belirlenen ihtiyaç doğrultusunda, başvuruların değerlendirilmesi ve gerekli yerlere uygun adayların yerleştirilmesi seçim sürecinin temelini oluşturmaktadır. Seçim aşamasının amacı; doğru işe doğru insanı yerleştirmektir. Bu amaç doğrultusunda, adayların, bilgileri, kişilikleri, kabiliyetleri ve yetenekleri ile işin gereklerinin karşılaştırılmasıyla işe en uygun aday seçilir.

Seçim aşaması, işletmeler için önemli bir yere sahiptir. Objektif ilkelere dayalı bir personel seçim süreci, işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Sabuncuoğlu, 2000, s.85). Seçim aşamasında alınan hatalı kararlar, verimin düşmesine, üretimin ve hizmetin aksamasına ve işletmeye yeni maliyetlerin yüklenmesine neden olmaktadır.

Seçim yapılırken, adayların hangi işte daha iyi bir performans göstereceği, çeşitli verilerle, tahmin edilebilir. Bu veriler, deneysel veriler, tahminsel veriler ve tesadüfi verilerdir. Deneysel veriler, bilgilerin toplanması ve korelasyon yöntemiyle ortaya çıkan ve adayın özellikleriyle işin özellikleri arasındaki ilişkiyi belirleyen verilerdir. Tahminsel veriler, çeşitli testler sonucunda adayların hangi işlerde daha başarılı olacağını tahmin etmeye yöneliktir. Tesadüfi veriler ise mevcut işgücüne yapılan test sonuçlarının ortaya çıkardığı ve adaylar hakkında kullanılacak verilerdir. Ayrıca

seçim aşamasında, iş analizleri, insan kaynakları planları ve adayların başvurularında kullanılabilir.

İş analizi, iş içeriğinin sistematik bir açıklamasıdır. İş analizleri işin yapılması için gerekli fiziksel koşullar ve işin gerçekleşmesi için ihtiyaçları belirler. Ayrıca iş analizleri ile hangi faaliyetlerin, ne zaman ve nasıl yapılacağı belirlenir. Hangi aletlerin, makinelerin ve ekipmanların kullanılacağını, fiziksel ve sosyal iş koşullarını, iş için gereken yetenek, beceri, bilgi ve eğitimi ortaya çıkartır (French, 1994, s.166). İş analizleri, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlevidir. Burada işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işin başarılı bir şekilde yapılması için gereken ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir (Akoğlan,1999,s.20).

İşgücü planları, işletmenin tahmin edilen işgücü ihtiyacını ortaya çıkartmaktadır. Böylece işletme için gerekli yerlere gerekli kişilerin alınması sağlanır. İşgücü planları sayesinde, işletmenin ihtiyacı olan personel doğru zamanlamayla sağlanabilir ve doğru işe yerleştirilir, bu sayede işletmenin ve çalışanın verimi artırılabilir.

Başvurularla birlikte, seçim aşaması başlamaktadır. İş için başvurular ne kadar çok olursa, o işe kaliteli personel seçimi kolaylaşır. Başvurular, işletmeye, adayın önceki iş deneyimleri, eğitimi, bir önceki maaşı gibi konularda bilgi sağlayan, bir formla yapılır (French, 1994, s.224). Seçim her adayın niteliklerinin, iş analizi ve planlar ile karşılaştırılması sonucunda gerçekleşir. İşin gerekleriyle kişinin özellikleri karşılaştırılmasıyla eşitliği en çok sağlayan aday belirlenir. Bu faaliyetler birbirini takip eden bir dizi aşamadan oluşur, bu aşamalara insan kaynağı seçim süreci denir. Bu süreç, başvuruların değerlendirilmesiyle başlar ve adayların işe alımıyla son bulmaktadır.

İşe alım süreci ilk elemeye başlar. İlk eleme aşamasında, başvurular arasında bir eleme yapılır. Bu eleme ön görüşme ile yapılır. Ön görüşme, ayrıntılara inmeksizin yapılan ve işin gereklerine uygun nitelikleri olmayan adayları, elemek için yapılır. Bu eleme yaş, askerlik durumu, ve cinsiyete göre yapılır (Sabuncuoğlu, 2000, s.87).

Bu aşamada, başvuruların, iş performansı ve işe yönelik kabiliyetleri dikkate alınmaz. İlk elemelerden sonra başarılı olan adaylara doldurmaları için bir başvuru formu verilir. Başvuru formunda genellikle, işe başvurmanın eğitimi, iş geçmişi, bilgi ve becerilerinin yanında referansların adı ve adresleri ile ilgili bilgiler yer alır (Fisher ve diğerleri, 1999, s.343). Yöneticiler, bu formu dolduran adayları daha iyi tanıma fırsatı bulurlar. Başvuru formunu dolduran adaylara, iş ile ilgili çeşitli testler uygulanır. Bu testler, bireyi tanımak ve iş performansını tahmin etmek için önemli bir araçtır. Bu testlerle final görüşmesinden önce adaylar hakkında bilgi alınır. Alınan bu bilgiler final görüşmesinde, adayların bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile ilgili sorulacak sorulara yardımcı olur (French, 1994, s.231). Seçim aşamasında, bireyin bedensel ve zihinsel yeteneğini ölçmeyi amaçlayan “yetenek testleri”, adayın iş ile ilgili bilgisini ölçmeye yönelik “bilgi testleri”, kişinin ilgilerini ölçen, “ilgi testleri” ve adayın kişiliğini ortaya çıkartan “kişilik testleri gibi testler kullanılabilir.

Çeşitli testlerle adayın kişisel profili belirlendikten sonra adayla daha kapsamlı bir görüşme yapılır. Bu görüşme, seçim aşamasının en önemli bölümüdür. Çünkü kapsamlı görüşmenin güvenilirliği diğer aşamalara göre daha fazladır. Görüşme yüz yüze yapıldığı için yöneticiye adayın davranışlarını görme fırsatı verir. Bu görüşme, adayın tutumları, davranışları, görünüşü ve tepkileri hakkında doğrudan fikir sahibi olmaya imkan sağlar (Yüksel, 1998, s.105). Kapsamlı görüşme, ön görüşmenin aksine daha geniş, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Görüşmede, adayın iş bilgisinin ve işe yatkınlığının ölçülmesi ile birlikte adaya işletmenin, örgüt yapısı, politikası ve çalışma koşulları hakkında bilgiler verilir (Bingöl, 1998, s.148). Seçim görüşmesinin güvenilirliği, adaylara sorulan soruların benzer olması ve alınan cevapların sistematik bir şekilde not edilmesiyle sağlanabilir. Ayrıca görüşmenin iki yönetici ile yapılması, görüşmenin güvenilirliğini artırmaktadır (Schuler ve Jackson, 1996, s.283). Görüşme sonucunda eğer ihtiyaç duyulursa adayın geçmişi ile ilgili bir araştırma yapılabilir. Bu araştırmada, adayın önceden çalıştığı yerlerle irtibat kurularak, oradaki performansı, iş durumu ve başarılarıyla ilgili bilgi alınabilir. Böylece adayın başvuru formuna yazdığı bilgilerin doğruluğu kontrol edilir. Bu aşamadan sonra adayın sağlık açısından işin gereklerine uygunluğu ölçmek için sağlık muayenesi ve kontrolleri yapılır. Tüm aşamalar sonucunda başarılı olan

2.4.3. Eğitim Çalışması ve Eğitim Yöntemleri

İKY'nin işlevleri arasında mevcut ve yeni alınan personelin eğitimi yer almaktadır. Eğitim çalışması, etkinliğini artırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir (Yüksel, 1998, s.178). İşletmenin, teknolojik gelişmeler doğrultusunda, mevcut veya yeni personelin uyumunun sağlanması gerekir. Bu nedenle eğitim, işletmenin her bölümündeki personeli kapsamaktadır. İşletmeler, mevcut personele yeni beceriler kazandırmak ve yeteneklerini geliştirmek amaçlı eğitim çalışmasıyla, maliyet ve zamandan büyük kazançlar elde edebilirler. Rekabetin, ön plana çıktığı günümüzde personel eğitimi büyük önem kazanmıştır. Teknolojik gelişmelere her yönden hazır bir işletme, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda ön sırada olmayı başarabilir. İşletme bünyesinde yapılan eğitimlerle, personel gelecekte olası değişikliklere hazırlıklı olacaktır. İşletmelerde personele yönelik eğitim çalışmaları çeşitli yöntemler kullanılarak yapılmaktadır.

İşletmelerin, personel eğitimi aşamasında, amaçların önceden belirlemeli ve bu amaçlara ulaşılmasında kullanılacak yöntemler önceden kararlaştırılmalıdır. Eğitim aşaması uzun zaman ve süreklilik gerektiren bir süreçtir. Personel eğitim verilirken iki temel yöntem ile kullanılmaktadır;

- İş Başında Eğitim
- İş Dışında Eğitim

İş Başında Eğitim; İşin yapılarak öğrenilmesini sağlayan bir yöntemdir. Eğitimi alan personel, işi tecrübeli personeli gözlemleyerek ve gerçek materyaller ve makinelerle birlikte çalışarak öğrenir (Schuler ve Jackson, 1996, s.319). İşgören işi yerinde görerek, işin nasıl yapıldığını daha kolay bir şekilde algılayabilir. Ayrıca iş başında eğitimle birlikte personelin çalıştığı işte, gelecekte nasıl bir performans sergileyeceği ortaya çıkar.

İş başında eğitimin maliyeti oldukça düşüktür ve görsel eğitim sayesinde personelin işi öğrenmesi daha kolaylaşır. Bu eğitimin en büyük avantajı, özel bir faaliyet gerektirmemesidir. Ayrıca yeni personel, öğrenme sürecinde verimli bir iş

sergileyebilir. En önemli dezavantajı ise çalışma ortamının yeni personel için bir baskı oluşturması ve personelin performansında düşüş gözlemlenmesidir (Byars ve Rue, 1997, s.214). Bu nedenle iş başında eğitim çalışmasında eğitimcilerin ve yöneticilerin personele karşı sabırlı olması gerekmektedir. İş başında eğitim yöntemlerinin diğer avantajları şunlardır (Maviş, 1994, s.319):

- Öğrenme her şeyden önce kişinin isteğine bağlı olan bir süreçtir. Bu istek iş başında daha kolay uyandırılır. İş çevresi bu duygunun uyandırılmasına daha uygun bir ortam oluşturur.
- İş başında eğitim yönteminde, personelin güçlü ve zayıf yönlerini düzeltme kolaylığı vardır.
- Öğretilen her şeyin, anında uygulama fırsatı vardır.
- İş başında bir yöneticinin varlığı, öğrenmeyi hızlandırır.

İş Dışında Eğitim; İşletme dışında verilen eğitimlerin kullanıldığı bir yöntemdir. İş dışında eğitimin temel özelliği eğitimin kuramsal olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.136). İş dışında eğitim çeşitli yöntemler içermektedir. Sınıf eğitimi, film, konferans, örnek olay gibi yöntemleri bulunan iş dışında eğitim; eğitim alan kişilerin sayısı fazla olduğunda ve kavram, ilke ve kuram eğitimi verileceğinde kullanılabilir. Bu eğitimde, eğitimi alacak kişi belirli bir süre çalıştığı birimden ayrılarak başka bir yerde eğitim görür. İş dışında eğitim, bireyin düşünsel yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmakla birlikte personelin öğrenme ve eğitim bilincini geliştirir. İş dışında eğitimin maliyeti yüksek olmasına rağmen iş başında verilen eğitim verilmesi olanaksız bazı karmaşık bilgi ve becerilerin personele kazandırılması bu tür eğitimle daha kolaydır. Ayrıca çalışanlar daha özel konularda uzmanlaşma gereksinimlerine iş ortamı cevap vermeyebilir. Bu gereksinimlerin karşılanabilmesi için iş dışında eğitim verilebilir (Schuler ve Jackson, 1996, s.324).

Eğitim yöntemleri seçilirken, yöntemin maliyetine, eğitim alacak personelin sayısına, eğitim yerine, eğitim programının geçerliliğine ve eğitimcilerin yetenek ve becerilerine dikkat edilmelidir. İşletmelerin çalışanlarına gelecekte önemli görevler ve sorumluluklar yükleyebilmeleri için eğitim çalışmalarının sürekliliği büyük önem taşımaktadır.

2.4.4. Performans Değerlemesi

İşletmenin uzun dönem başarısı çalışanların iş başındaki başarıları ile bağlantılıdır. İşgücünün performansı, işletme yönetiminin ileride alacağı kararları doğrudan etkilemektedir. -Yönetim işgücü performansına bağlı olarak yeni yatırımlara girmeyi hedefleyebilir. Ayrıca personelin iş performans düzeyi ile işletme verimliliği birbiriyle bağlantılıdır.

Performans değerlemesi, personelin iş ile ilgili tutumunu, davranışlarını, çıktısını ve devamsızlığını, ölçmek, değerlendirmek ve etkilemek için oluşturulmuş yapısal sistem olarak açıklanabilir (Schuler ve Jackson, 1996, s.344). Ayrıca performans değerlemesi, çalışanların belirli bir sürede örgüte katkılarının değerlendirilmesidir. Değerleme sonuçları yöneticilere, personelin iş gereksinimleri hakkında ve ücretleme, yükseltme gibi İKY işlevlerine gerekli olan bilginin akışını sağlamaktadır.

Örgütlerin gelişmesiyle, önem kazanan insan, akli ve duygularıyla bulunduğu grubun geleceğini belirlemektedir. İşletme faaliyetlerinin gelişmesi ile doğan etkin yönetim ihtiyacı örgüt içindeki insanı da etkilemiştir. İşletme başarısının sürekliliği, insan kaynağının performansı ve örgüte katkısıyla doğru orantılıdır. Performans kavramı, küreselleşme ile birlikte artan rekabette işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için temel koşullardan biri haline gelmiştir. Artık bir çok işletme yönetimi elindeki en önemli kaynak olan insan kaynağının performansı üzerine yoğunlaşmıştır. İnsan kaynağının performansı örgütün gelecekle ilgili kararlarını ve amaçlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle son dönemlerde gelişen performans değerlendirme kavramı İKY'nin en önemli işlevleri arasında sayılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

Günümüzde, örgütler hedef pazarlarında etkin bir yer alabilme uğraşı içindedirler. Örgütler, bu uğraşta yönetim etkinlikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Ayrıca işletmelerin mevcut yerlerini korumak için üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar verimli çalışmaları gerekmektedir. İşletme başarısının devamı çalışanlarının başarısının devamlılığına bağlıdır. Bu devamlılığın, sürmesi için yöneticilerin, çalışanların yetenekleri, zayıf ve güçlü yönleri ve performansı hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Kısacası personelin iş ile ilgili tüm konularda çok iyi şekilde tanınması gerekmektedir. Çalışanların performanslarıyla ilgili değerlendirilmenin yapılması, yöneticilere bu konuların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.

1.1. Performansın Tanımı

Rekabetin artmasıyla, işletmeler yeni pazarlara girebilmek ve yeni yatırımlarla geleceğe yönelik planlar yapabilmek için kendi öz kaynaklarına yönelirler. Bu nedenle işletmeler mevcut kaynakların etkin kullanımı için bu kaynakların verimliliği artırmaya çalışırlar. İşletmelerin başarısının ve işletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma, kaynaklarının performansına bağlıdır. Gerek maddi kaynakların, gerekse maddi olmayan kaynakların performansı, işletmelerin gelecekte alacakları kararları doğrudan etkilemektedir.

Performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir çok etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilen bir kavramdır (Williams, 1998, s.35). Performans bir eylem sonucunda ortaya çıkan çıktı ile beklenen sonuçların karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan değerlerdir. Bu bir makine için belirli bir sürede ürettiği ürün miktarı ile beklenen ürün miktarı arasındaki oran olabilir.

Performans, bir eylem veya bir hareket sonucunda, ortaya çıkan ve bu eylem veya hareketin aşamaların ne ölçüde doğru gerçekleştirildiğini gösteren bir olgudur.

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir veya anlatılabilir olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür (Akal,1992,s.1).

İnsan kaynağı performansının belirlenmesi, rekabetçi ekonomik koşullarda işletme yönetimlerinin ayakta kalabilmeleri için gereklidir. İnsan kaynağının performansı için, davranışlar, tutum, iş ilişkileri ve işletmeye olan katkıları da belirleyici olmaktadır.

Son dönemlerde bir çok işletme, insan kaynağı ve insan kaynağı performansı konusunda yoğunlaşmışlardır. Performansın değerlendirilmesi bir süreçtir. Performans değerlemesi yapan her işletme, bu süreci kendi yapısına ve faaliyet gösterdiği ekonomik yapıya uygun şekilde oluşturmak zorundadır.

1.2. Performans Değerlemenin Tanımı

Performans değerlemesi, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin iş performanslarını değerlendirme sürecidir (Palmer, 1993, s.9).

Performans değerlemesi, çalışanların belirli süre aralıklarıyla işe ilgilerinin, iş ile ilgili performanslarının ve işe karşı tutumların ölçüldüğü bir süreçtir. Bu süreç tam olarak gerçekleştirildiği zaman gerek işletmeye, gerekse çalışana büyük yararlar sağladığı görülür. Çalışanların performans durumlarını bilmeleri motivasyonları için de etkili olduğu gibi işletme yönetimlerinin, çalışanların performanslarını öğrenmeleri, çalışan ve işletme gereksinimlerinin ortaya çıkartılmasında yardımcı olur.

Diğer bir şekilde performans değerlemesini aşağıdaki şekilde tanımlanabilir (Towers, 1996 s.198):

- Düzenli zaman aralıklarıyla, yazılı bir temelde, çalışanın performansının sistematik bir incelemesi ve
- Değerleme görüşmesinin, çalışanın geçmişteki, şu andaki ve gelecekteki performans sorunlarını, şu andaki müdürüyle tartışma fırsatına sahip olduğu şekilde ayarlanmasıdır.

Performans değerlendirme, bireyin eğitim ve gelişim ihtiyacının tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca performans değerlemesiyle personele geribildirim sağlanarak çalışanın iş performansında, ilerleme ve gelişim için zemin hazırlanmaktadır(Towers, 1996, s.199). Performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da "benzer diğerlerinin performansları" temelinde "ölçülmesini" içeren bir süreçtir. İnsan Kaynakları yönetim alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları yönetimi faaliyetidir (Sümer, www.insankaynaklari.com, Mart 2002).

Performans değerlendirme süreci, standartların oluşturulması, çalışanların performansları ile standartların karşılaştırılması ve sonuçların analiz edilip çalışanlara geribildirim sağlanmasıyla gerçekleşir. Performans değerlendirme, çalışanlara, iş performanslarını gösterme ve performanslarını geliştirmek için yeni planlar oluşturma sürecidir. Performans değerlendirme süreci iyi yönetildiği zaman sadece çalışanlara iş performanslarını göstermekle kalmaz, onların gelecekte güç ölçütlerini ve görev sorumluluklarını da etkiler (Byars ve Rue, 1997, s.284).

İki tür performans değerlendirme vardır. Bunlardan ilki biçimsel olmayan değerlendirme türüdür. Bu tür değerlendirmede üstler ve yöneticiler, astlarının performansları hakkında edindikleri fikirlerini astlarına açıklanmasıyla gerçekleşir. Bu değerlendirme türünde, bir belirlilik olmadığı için, çalışanlar performansları hakkında çok belirgin bilgiye sahip olamazlar. Ayrıca bu değerlendirme türünde "önyargı", yöneticilerin düştükleri büyük bir hatadır. İkinci tür ise biçimsel olan değerlendirme türüdür. Biçimsel değerlendirme

örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgören performansını değerlemek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir (Yüksel, 1998, s.162).

Geçmişte, bugünkü performans değerlendirme sürecine benzer uygulamalar bulunmaktaydı. Milattan sonra III. yüzyılda Çin İmparatorluğu adına değerlendirme yapan grup, imparatorluk ailesi için çalışan memurların performanslarını değerlendirirdi. 1648 yılında Dublin Evening Post gazetesi yasa koyucuların kişilik özelliklerini, değerlendirme ölçeği kullanarak ölçmüştü. Endüstride ilk performans değerlemesi 1800'li yıllarda Robert Owen tarafından pamuk tarlalarında uygulanmıştır. Bu yöntemde kişiler, hazırladıkları pamuk bloklarının sayısına göre değerlendirilmekteydi (Wiese ve Buckley, 1998, s.234, 235).

XIX. yüzyılın sonlarında Taylor'un Zaman ve Hareket çalışmalarında işletmelerde performansın önemini vurgulamıştı. XX. yüzyılın başlarında Birleşik Devletlerde birçok hükümet ve ordu örgütlerinde performans değerlendirme yapılmaktaydı. Aynı dönemlerde birçok işletme çalışanlarına biçimsel olmayan şekilde değerlendirme yapmaktaydı. 1950'li yıllara kadar, yüz-yüze değerlendirme, grafik oran şeması, davranış-oran sistemi gibi, farklı değerlendirme modeli kullanıldı. Bu sistemlerin hepsi geçmişe dayalı değerlendirme modelleriydi. 1950'li yıllardan sonra değerlendirme modellerin küçük değişiklikler oldu. Mevcut modellerin eksiklikleri göz önünde bulundurularak yeni modeller geliştirildi. 1960'lı yıllardan sonra davranış temellerine dayalı modellerin kullanılması ve amaçlara göre yönetim kavramının geliştirilmesi ile performans değerlendirme kavramı yeni bir boyut kazanmıştır. Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir. Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir.

Bunlar (Sümer, www.insankaynaklari.com, Mart 2002);

- Kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi)

- Çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi)
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi)
- Doküman oluşturma (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma).

Geçmişte, personelle ilgili yükseltme, terfi, ücrete yönelik yapılan performans değerlemesi, gelişmeler sonucunda, bugün birçok İKY kararlarını etkilemektedir. Performans değerlemesi, dikkatle uygulanması gereken bir süreçtir. Hatalarla dolu ve yanlış uygulanan modeller nedeniyle çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilir ve çalışanların verimliliği düşerek, işletmeye olan katkıları azalabilir. Bu nedenle bu süreçte adımların dikkatli ve titiz atılması gereklidir.

1.3. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirme süreci, İKY faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Değerleme sonuçları, işletme ve İKY işleyişinin kontrolünü sağlamaktadır. Bunun yanında personele sağlanan geribildirim sayesinde değerlendirme sonuçlarıyla bağlantılı olarak çalışanların verimliliği ve motivasyonu doğrudan etkilenmektedir.

Performans değerlendirme sürecinin önemi iki açıdan ele alınabilir. Bunlar:

- Bireysel önemlilik
- Yönetimsel önemlilik.

Bireysel önemlilik; performans değerlendirme sürecinin sonuçlarının işletme çalışanları tarafından algılanmasıdır. Bu algılamayla, personel, mevcut performans durumunu ve güçlü ve zayıf yönlerini öğrenerek, iş ile ilgili ihtiyaçlarını belirleyebilir. Yönetici ile astlar arasındaki iletişimi kuvvetlenmesi, yöneticilerin çalışanlar hakkında ne düşündüklerini, personele yansıtması ve böylece personelin işe daha fazla motive olması sağlanabilir. Çalışanlar performans değerlendirme sistemi ile ürettikleriyle, kendilerinde beklenileni karşılaştırma imkanı bulurlar. Değerleme

sonuçları yöneticilere ve çalışanlara, kariyer hedefleri ve planları konuşmak için fırsat tanır. Yöneticiler uzun dönemde kariyer hedeflerine ulaşmak için çalışanlara yol gösterir. Ayrıca kısa dönemde çalışanların performanslarını geliştirebilmeleri için çeşitli öneriler sunar (Fisher ve diğerleri, 1999, s.499).

Yönetmel önemlilik; performans değerlendirme sonuçlarının, yürütülen plan ve programların değerlendirilmesi için kullanılmasıdır. Terfi, ödüllendirme, ücret artışı, disiplin, işten çıkartma gibi konuların uygulanabilmesi için değerlendirme sonuçları kullanılabilir. Ayrıca yöneticiler, personelin eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme sonuçlarıyla belirleyebilir. Bununla birlikte İKY planlarının ne ölçüde gerçekleştiği de performans değerlendirme sonuçlarıyla değerlendirilebilir.

2. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Performans değerlendirme sürecinin oluşturulması kolay bir işlem değildir. Bu sürecin her adımının, uygulanacak işletmenin yapısına uygun olması gereklidir. Böylece değerlendirme amacına ulaşabilir ve sonuçlar işletmenin yararları için kullanılabilir. Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için temel faktörlere bulunmaktadır. Bunlar:

- Sürecin oluşumuna değerlendirme yapan ve değerlendirilen kişilerin dahil edilmelidir.
- Basitlik, doğruluk, amaçlılık, kullanılabilirliğin sağlanması amaçlanmalıdır,
- Gerçekleşebilecek tüm davranış ve sonuçların sisteme dahil edilmesi amaçlanmalıdır.

Performans değerlendirme süreci, temel olarak beklenen sonuç ile gerçekleşen sonuçların birbirleriyle karşılaştırılmasından oluşmaktadır. Değerlendirme sürecini meydana getiren dört aşama bulunmaktadır. Bunlar;

- ✓ Standartların belirlenmesi,
- ✓ Performans değerlendirme yönteminin seçilmesi,
- ✓ Değerlemenin uygulanması
- ✓ Değerlendirme sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirme sürecin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için her aşamanın dikkatle oluşturulması gerekir. Aksi halde uygulama sonucunda,

beklenilenden sapmalar ve yanlış sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu aşamaları aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1. Standartların Belirlenmesi

Etkili bir değerlendirme sürecinin ilk aşaması, performans sonuçlarının karşılaştırılacağı standartların belirlenmesidir. Standartlar, birey performansının değerlemesindeki en önemli unsurdur.

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet gibi unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü, performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın bir değer ve ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır (Uyargil,1994,s.29.30). Standartlar, çalışanların, kendilerinden tam olarak ne istenildiğini ve neye ulaşmaya çalışacaklarını ortaya çıkartır. Standartların olmadığı bir değerlemede personel kendini kurallarını tam olarak anlayamadığı bir oyunun içinde bulur. Personelden beklenen performansın somutlaştırılmasını sağlayan en önemli araç performans standartlarıdır.(Benligiray, 1999, s.87,88)

Performans standartları hazırlanırken, yöneticiler ve astlar için faydalı olabilecek “ne yapılır” ve “en iyi nasıl yapılır” gibi iki temel bilgiyi ortaya çıkarmak amaçlanır. İş tanımları, görev içerikleri, iş analizleri ve iş gören planları “ne yapılır” sorunun cevabını vermektedir. Performans standartları ikinci soru olan “işler en iyi nasıl yapılır” üzerine yoğunlaşmaktadır. Performans standartlarının en önemli yararı, personele açıkça anlatıldığında, örgütün ve yöneticilerin, kendilerinden ne beklenildiğini öğrenebilmeleridir (Cascio, 1995, s.282,283).

Standartların açık ve anlaşılır olmasıyla, çalışanların kendilerinden ne istenildiğini öğrenmesi kolaylaşır ve beklenen hedefe ulaşabilmek için daha fazla çaba harcarlar. İş tanımları ve performans standartları birbiriyle ilişkili olması nedeniyle çoğu zaman bir uyum içerisinde hazırlanır. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere iki özellik taşır. Masa sayısı, oda sayısı veya oda satışları kantitatif özellik gösterirken, müşteri memnuniyeti, astların koordinasyonu ve verilerin analizi kalitatif özellik taşır.

Değerleme sürecinde standartlar belirlendikten sonra değerlendirme sırasında hangi yöntemin kullanılacağına kararlaştırılır.

2.2. Performans Değerleme Yönteminin Seçilmesi

Performans değerlemesi sürecinde uygulanacak yönteminin seçilmesi, değerlemenin işlerliği açısından önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin yapısına uygun belirlenen yöntem ve çalışanların bu yöntemleri kabullenmesi, değerlendirme sürecinin başarısını artırmaktadır. Yöntem seçilirken işletme ve personelin yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Seçilen yöntemin çalışanlara uygun bir şekilde aktarılmasıyla, çalışanların değerlendirme sürecine tam anlamıyla katılımı sağlanır.

Yöntem belirleme çalışmasından önce performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi gerekir. Performans kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesine de yardımcı olmaktadır.

2.2.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme sürecinde yöntemin belirlenmesi için gerekli bir aşamadır. Performans kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini tanımlamaktadır. Değerleme yönteminin belirlenmesinden önce performans kriterlerinin belirlenmesi işletmeler açısından, değerlendirme sürecinin işleyişi açısından önemlidir. Çünkü neye göre değerlendirme yapılacağına bilinmemesi yanlış yöntemin seçilmesine ve yanlış sonuçların doğmasına neden olur. Performans kriterlerini üç temel boyutta incelenir. Bunlar;

- Kişilik Tabanlı Değerleme
- Davranış Tabanlı Değerleme
- Sonuç Tabanlı Değerleme

2.2.1.1. Kişilik Tabanlı Değerleme

Kişilik tabanlı değerlendirme, çalışanların kişiliklerini ve işletmeye bağlılık, iletişim yeteneği ve karar verme yeteneği gibi kişisel özelliklerini ölçmek için kullanılır.

(Fisher ve diğeri, 1999, s.512). Kişilik tabanlı değerlendirme, “personelin nasıl bir insan olduğu” üzerinde yoğunlaşır ve iş esnasındaki davranışlarını dikkate almaz.

Kişilik tabanlı değerlemede kişisel özellikler kolayca saptanabilir. Fakat bu özellikler tam anlamıyla iş performansını yansıtmayabilir. Çünkü kişilik ile performans arasındaki ilişki zayıf olabilir veya bu ilişkiyi ortaya çıkarmak zor olabilir. Bunun nedeni kişiliğin tanımlanmasının zor olmasıdır. Kimine göre bağlılık, “her gün zamanında işe gelmek”, kimine göre “yöneticilerin isteği üzerine geç saatlere kadar işte kalmak”, kimine göre ise “hasta halde bile çalışmaktır.”(Schuler ve Jackson, 1996, s.350, 351)

Kişilik tabanlı değerlemenin bir dezavantajı da, çalışanlara geribildirim zor olmasıdır. Çünkü bir kişiye utangaç veya sinirli olduğunu söylemek, o kişi tarafından olumlu karşılanmayabilir.

2.2.1.2. Davranış Tabanlı Değerleme

Davranış tabanlı değerlendirme çalışanların, kişiliği yerine iş ile ilgili davranışları üzerinde yoğunlaşır. Değerleme yapmak için bir işin bitirilmesi önemli ise, davranış tabanlı değerlendirme uygulanabilir. Çünkü bu tür değerlendirme kriteri işin nasıl yapıldığı ile ilgilidir (Fisher ve diğeri, 1999, s.513). Örneğin bir resepsiyon personeli, müşteri ile ilgilenmiş, onun şikayetlerini dikkate alıp, çözmüş ve otel içinde rahat etmesini sağlayıp, memnun etmiş ise işin gereklerini yerine getirmiştir. Aksi bir durumda müşteri memnun kalmamış ise davranış tabanlı değerlendirme, bu personelin iş ile ilgili eksiklerini ortaya çıkarmak için kullanılabilir.

Davranış tabanlı değerlendirme ile çalışanlar iş esnasında ne yaptılarsa ona göre değerlendirilirler. Davranış ölçümlerinde çalışanlara geribildirim sunmak kolaydır. Çünkü çalışanların iş esnasında yaptıkları somut bir şekilde ortaya çıkartılabilir.

2.2.1.3. Sonuç Tabanlı Değerleme

Sonuç tabanlı değerlendirme, çalışanların ürettikleri ve onlardan beklenen standart ile arasındaki fark göz önünde tutularak yapılır. Bu değerlendirme kriterinde işin nasıl yapıldığı değil, işin sonucunda ortaya çıkan çıktı dikkate alınır. Örneğin bir otel işletmesi ele alındığında; kat görevlisi için temizlediği oda sayısı, servis elemanı için kuver sayısı, bar personeli için ise sattığı içki sayısı sonuç tabanlı değerlemede dikkate alınır.

Değerleme kriterleri belirlenirken işin yapısı önemli bir belirleyicidir. Örneğin müşteri memnuniyeti olan işlerde davranış tabanlı değerlendirme önem kazanırken, üretimin ön plana çıktığı işlerde sonuç tabanlı değerlendirme ağırlık kazanmaktadır. Bu nedenle işletmelerde yapılarına, hedef pazarlarına ve üretim ve hizmet şekillerine uygun kriterlerin belirlenmesi, bu sürecin etkinliğini artıran unsurdur.

2.2.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Konunun başında da belirtimiz gibi işletmelerde performans değerlendirme sürecinin en can alıcı noktası değerlendirme yönteminin belirlenmesidir. Performans değerlendirme sürecinde işletmeler tarafından birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler çeşitli unsurlar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Performans değerlendirme yöntemlerini iki özellik altında incelenebilir. Bunlar;

- Geçmişe Dayalı Değerleme Yöntemleri
- Geleceğe Dayalı Değerleme Yöntemleridir.

2.2.2.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri

Geçmişe dayalı değerlendirme yöntemler, çalışanın geçmişte göstermiş olduğu performansı ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu tür yöntemler, geçmişte belirli bir süre içerisinde çalışanların göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Geçmiş performansı belirlemeye yönelik, birçok yöntem kullanılmaktadır. Her yöntemin kendisine göre avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Geçmişe dayalı değerlendirme yöntemlerinin en büyük avantajı meydana

gelmiş performansın ölçülmeye yönelik olduğu için sonuçlar somut ve kesindir. Fakat performans gerçekleştiği için değiştirememeye gibi bir dezavantajı bulunmaktadır (Werther ve Davis, 1993, s.347). Bu dezavantaj çalışanlara değerlendirme sonuçlarının geribildirimini yapılması ve gelişimin sağlanmasıyla giderilebilir. Aşağıda geçmişe yönelik performansı ölçmeye yönelik ortaya çıkartılmış yöntemler incelenmiştir.

Kontrol Listesi Yöntemi; Belirli durumlar karşısında belirtilmiş cümlelerin işaretlenmesi ile yapılan değerlendirme yöntemidir. Diğer bir ifadeyle, Kontrol Listesi Yöntemi yöneticinin, iş ile ilgili, tüm olumlu veya olumsuz hareketleri ifade eden durumlar içeren değerlendirme formunda çalışanın performanslarıyla ilgili ifadelerin işaretlenmesi ve değerlemenin işaretlenmiş ifadelerle göre yapılmasıdır. Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçlar, değerlendirilen kişilere geribildirim yapılmaz. (Sabuncuoğlu, 2000, s.186).

Bu yöntemin, ağırlıklı ve zorunlu seçim olmak üzere iki türü vardır. Ağırlıklı işaretleme listesinde, her ifadenin önemine göre bir puanı vardır. Ayrıca bu listede çalışanın o davranışı yapma sıklığını da “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ifadelerle de ölçülebilir. Zorunlu seçim listesinde ise tüm ifadeler eşittir. Değerleyen iki ifadeden birisini seçmek zorunda kalır. Tablo 1’de kontrol listesi yönteminde kullanılan bir form örneği verilmiştir (Uyargil, 1994, s.49).

Tablo 1. Kontrol Listesi Form Örneği

Adı Soyadı:.....	Departman:
Değerleyenin Adı:	Tarih :/...../.....
Aşağıdaki ifadelerden çalışana en çok uyanları işaretleyin(X).	
<u>Faaliyet</u>	<u>Puan</u>
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	3
Dağınık çalışır.	0
Çabuk öğrenir.	2,5
Çalışırken küçük hatalar yapar.	1,5
Karmaşık işleri yapmayı sever.	2
Anlatım gücü çeker.	1
Yaptığı işi yarıda bırakır.	0

Kritik Olay Yöntemi; Değerleme yapan kişinin, çalışanların iş ile ilgili olumlu veya olumsuz olayları ve davranışları kaydederek bir form hazırlamasıyla yaptığı değerlendirme yöntemidir (Byars ve Rue, 1997, s.290). Bu yöntem, çalışanların kişisel özelliklerinden daha çok, iş esnasında belirlenen kritik olaylar karşısında gösterdikleri davranışlarla ilgilenmektedir. Bu davranışlar istenilen veya istenilmeyen davranışlar olarak ikiye ayrılır. Bu yöntem uygulanırken kritik olayların önceden belirlenmesi gerekir. Değerleme yapan kişi, sürekli çalışanları gözlemleyerek, kritik olaylar hakkında, (örneğin, takım arkadaşlarıyla ilişkileri gibi) gerçekleşen davranışları not tutarak değerlemeyi yapar (Sabuncuoğlu, 2000, s.179). Kritik olay yöntemine ait bir form örneği Tablo 2’de verilmiştir. Bu yöntemde çalışanlara geribildirim kolay olur. Personele, iş esnasında yaptığı davranışlar, tutulan kayıtlara dayanılarak gösterilir. Bu yöntem çok zaman alan ve dikkat isteyen bir iştir. Ayrıca çalışanlar sürekli izlendikleri için tedirgin olabilirler.

Tablo2. Kritik Olay Yöntemi Değerleme Formu

Adı Soyadı:	Departman:
Değerleyen Adı:	Tarih :/.....ile...../.....
<u>Malzemelerin Kullanılması:</u>	
<u>Tarih</u> <u>Olumlu</u>	<u>Tarih</u> <u>Olumsuz</u>
10/12 Jug kullanarak servis yaptı.	11/12 Dikkatsizce 3 tane bardak kırdı
<u>Temizlik:</u>	
<u>Tarih</u> <u>Olumlu</u>	<u>Tarih</u> <u>Olumsuz</u>
11/12 Şişelerin temizliğine dikkat etti	10/12 Masaların temizliğine dikkat etmedi

Kaynak: (Werther ve Davis, 1993, s.351)

Grafik Değerleme Ölçeği Yöntemi; İşletmelerce en çok tercih edilen bu yöntem çalışanların iş performanslarının, yüksekte düşüğe doğru bir ölçek ile ölçmesinden oluşur. Bu ölçekler çalışanların performanslarını tanımlamak için kullanılır. Ölçekler oluşturulurken (yüksek-düşük) veya (olumlu-olumsuz) gibi değerler dikkate alınır. Değerleyen kişi, çalışanın performansına uygun düşen tanımlamayı işaretleyerek değerlemeyi yapmış olur. Her tanımlamanın bir puan değeri vardır. Değerleme sonucu, işaretlenen tanımlamaların puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur (Ataay, 1990, s.254). Hazırlanan formdaki tanımlar ve performansları ifade eden ölçekler, değerlendirme yapan kişi tarafından ne kadar çok anlaşılırsa, değerlemeden o oranda başarı elde edilir. Ayrıca yöntemin geçerliliği açısından ölçeklerin içerdiği aralıkların sayısı önem taşır. Yapılan araştırmalarda aralık sayısı artıka güvenirliliğin düştüğü görülmüştür (Uyargil, 1994, s.45). Bu ölçek çeşitli şekillerde düzenlenebilir. Aşağıda kullanılan birkaç ölçek örneği Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.Grafik Değerleme Ölçeği Yönteminde Kullanılan Ölçekler

1	2	3	4	5
Hiçbir zaman	Ara sıra	Bazen	Sık sık	Her zaman
Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	Yeterli	Çok Yeterli
Zayıf	Ortalamanın altında	Ortalama	Ortalamanın üstünde	İyi

Davranış Temellerine Dayalı Değerleme Yöntemi; Kritik olay ve grafik değerlendirme ölçeği yöntemlerinin bir birleşimi olan bu yöntemde, değerlendirme formunda, beklenen davranışın yazıldığı bir metin ve bir ölçek bulunmaktadır. Formun en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez davranışlar belirtilir ve bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilir. Bu yöntemde kullanılan bir kavram ise performans boyutudur. Performans boyutu bir işte yapılması gerekli görev ve sorumlulukların geniş bir kategorisidir. Her iş için bir çok performans boyutu ve dağılımlı ölçeklerin geliştirilmesi gerekmektedir (Byars ve Rue, 1997, s.294).

Bu yöntemde form hazırlanırken yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin arttığı görülmektedir. Çalışanların gözlem ve tecrübelerine başvurulması, personelin, değerlemeye olan katılımını artırmaktadır. Bu yöntemde, her iş için çalışanlara geribildirim sunularak, o iş için gerekli yüksek performans göstergesi ortaya konur. Fakat bu yöntemde her iş için ayrı bir form hazırlanacak olması işin zaman ve maliyet ihtiyacını artırmaktadır. Davranış Temellere Dayalı Değerleme yönteminde kullanılan formun bir örneği Tablo 4’de verilmiştir. Bu formda “içki sevişi” için belirlenmiş tanımların, bu tanımlar için hazırlanmış performans boyutu ve bu boyutlar için ölçeklerin bulunduğu görülür.

Tablo 4. Davranış Temellere Dayalı Değerleme Yönteminde Kullanılan Değerleme Formu

Otel Bartender Davranış Temellerine Dayalı Değerleme Skalası		
Performans Boyutu		İçkilerin Servisi
Son Derece Göze Çarpan Performans	7	Sipariş verildiğinde hemen içkiyi hazırlar.
İyi Performans	6	Elektronik içki hazırlayıcısını kullanır.
Oldukça İyi Performans	5	İçkiler için doğru süs kullanır.
Kabul Edilebilir Performans	4	Her içkinin özel malzemesini bilir.
Oldukça Zayıf Performans	3	İçki reçetelerine bağlı kalmaz.
Zayıf Performans	2	İyi yerine kalitesiz marka kullanır.
Son Derece Zayıf Performans	1	İçkileri boşa ve gereksiz akıtır.

Kaynak: (Jerris, 1999, s.395)

Zorunlu Dağılım Yöntemi; Kişileri karşılaştırmaya dayalı bu yöntem, çalışanların gösterdikleri performansa göre belirlenen performans kategorilerine yerleştirilmelerinden oluşmaktadır (Fisher ve diğerler,1999,s.519). Gerçekleşen performans sonucunda değerlendirme yapan kişi, çalışanları, başarı oranlarına göre önceden belirlenmiş performans kategorilerine dahil etmektedir. Yöneticiler, çalışanların pek çoğunun aynı oranda veya birbirine yakın oranda performans gösterdiklerini ortaya çıkarmak için bu yöntemi kullanırlar. Birbirine yakın olan performans değerlerini aynı kategori içerisinde gösterir. Örneğin değerlendirilen grubun 100 kişilik olduğu ve değerlendirme ölçeğinin “en yüksek- yüksek- orta- düşük ve en düşük” ile ifade edildiği düşünülürse, çalışanlar performanslarına göre aşağıdaki gibi yerleştirilebilir.

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	En Düşük
%10	%40	%15	%15	%20

Buna göre; Grubun %10'u “En Yüksek” performans değerine sahiptir.

Bu yöntem çalışanların tek bir kritere göre genel olarak değerlendirildiği ve çok sayıda personelin çalıştığı ortamlarda, tek düze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan bir yöntemdir.

2.2.2.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri

Geleceğe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların gelecekteki performans potansiyellerini ölçmeye yönelik veya gelecekle ilgili performans hedeflerinin belirlendiği veya tahmin edildiği çalışmalardır (Werther ve Davis, 1993, s.357). Bu çalışmalarda personellerin ne yaptıkları değil de ne yapabilecekleri ve/veya ne yapmaları gerektiği belirlenir.

Geleceğe dayalı performans değerlendirme yöntemlerinde ulaşılması beklenen performans boyutunun belirlenmesiyle, çalışanlara, bu değerlere ulaşması için, mevcut performanslarında bir gelişim fırsatı sağlanır. Bu yöntemler klasik olan geçmişe dayalı değerlendirme yöntemlerinin dezavantajları göz önüne alınarak, bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu yöntemler gerçekleşmiş performansla değil de, oluşabilecek veya gerçekleşmesi beklenen performans üzerinde yoğunlaşır. Aşağıda bu yöntemlerin en çok kullanılanları incelenmiştir;

Amaçlara Göre Yönetim; Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Amaçlara göre yönetim kavramı ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Daha sonra George Odiorne ve John Humble tarafından bu kavram daha da geliştirilmiştir(<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>).

Fakat 60'lı yıllarda bir değerlendirme modeli olarak kullanılmaya başlayan AGY'de, çalışanlar, yöneticiler ile birlikte kararlaştırdıkları gelecekle ilgili performans hedeflerine göre değerlendirilir (Palmer, 1993, s.48). Belirli dönemler sonucunda yapılan değerlemelerle çalışanların belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığı ve ne gibi ihtiyaçlarının olduğu ortaya çıkartılmaktadır.

AGY yöntemi dört aşamadan oluşan bir süreçtir. Bunlardan ilki yöneticilerle, çalışanların birlikte oluşturdukları performans hedefleridir. Bu aşamada çalışanlardan belirli bir süre içinde beklenen performans boyutu belirlenir. Bu çalışmanın iş görenle birlikte yapılması motivasyonun artmasına yardımcı olur. Ayrıca her iş için özel amaçlar belirlenir ve çalışanların, bu amaçlara belirlenen sürelerde ulaşması beklenir. Bu aşamadan sonra çalışanlar, bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan, hareket planlarını belirler. Böylece çalışanlar motivasyonlarını ve çalışmalarını bu amaçlara ulaşabilmek için geliştirirler. Bu süreç içerisinde belirli dönemlerde çalışanlar, hareket planlarını, yöneticiler ile birlikte değerlendirerek, izlenen yolda değişiklik gereksinimlerini belirlerler. Bu süreç sonucunda yöneticiler ile çalışanlar bir araya gelerek belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı saptanır.

AGY yönteminin bir çok avantajı bulunmaktadır. AGY yöntemi çalışanlara, amaçlarına ulaşacakları yolda özgürlük tanıdığı için yeniliklere ve yaratıcılığa destek vermektedir. Ayrıca bu yöntemde, özellikle belirlenen hedefler, makul zorlukta ve çalışanlar tarafından benimsendiyse, performans gelişimine öncülük eder. En önemli etkisi ise organizasyondaki tüm çalışanların dikkatini, işletmenin tümüyle ilgili işlere çekerek, organizasyon işlerinin koordinasyonunu sağlar (Fisher ve diğerleri, 1999, s.528,529). Bunun yanında örgüt içinde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi artırarak, örgüt içi iletişimi geliştirir.

AGY'de yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimin bulunması gereklidir. Yöneticiler hedefleri kendi başlarına belirlerse, ulaşılacak hedefler çalışanlar için yüksek ve ulaşılması zor olabilir. Bu olay çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Bu nedenle amaçlar belirlenirken, yöneticiler, çalışanlarla uyum içerisinde olmalı ve işletmenin ve işin özelliklerine dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte her zaman AGY yöntemi istenilen düzeyde başarılı olmayabilir. Bu başarısızlığın nedenleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. AGY'in Başarısızlık Nedenleri

AGY Yöntemini başarısızlığa götüren nedenler:
• Yönetim desteğinin eksikliği
• AGY kullanılışında yöneticilerin yetersiz eğitimi
• Kolay amaçlar
• Gerçek dışı ulaşılması zor amaçların belirlenmesi
• Farklı bölümler için amaçların belirlenmesinde esnekliğin eksikliği
• Değişiklik gereken hallerde, katı amaçlar
• Amaçlara ulaşılmasının fazla vurgulanması
• Fazla miktarda formlar

Kaynak: (Fisher ve diğerleri, 1999, s.529)

AGY yönteminde bir sorun da zaman tüketimidir. Çünkü her çalışan için her dönem, amaçların oluşturulması, değerlendirme süreci ve geribildirim sağlanması oldukça uzun zaman alabilir.

AGY yönteminde işlerin planlanması ve değerlemenin yapılmasıyla ilgili örnek bir form Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Amaçlara Göre Yönetimde Kullanılan Değerleme Formu

• White Hart Restoranı: 30 Haziran Sonunda Altı Aylık Hedefler					
Alanlar	Perfomans Standartları	Mevcut Seviye	Kontrol Bilgileri	Gelişim Hedefleri	Gelişim Planı
1-Genel Kar					
a-Yiyecek	%63	%58	Stok Sayımı	Bütçeye Ulaşmak	Satışları ve Alım fiyatlarını incelemek
b-İçecek	%60	%58	Stok Sayımı	Bütçeye Ulaşmak	Düşük kalitedeki biraların satışını durdurmak
2-Satış Düzeyi	£60,000	£66,000	Bütçe Verileri	£84,000'e artırmak	İlk çeyrekte reklam için £2,000 harcamak
3-Personel	%23	%26	Haftalık Maaş Verileri	Bütçeyi %23 düşürmek	Sipariş bölümünün Personelini artırmak

Kaynak: (Boella, 2000, s.50)

Değerleme Merkezleri; Bu yöntem, gelecekteki performans potansiyelini ölçen ve genellikle çok büyük sorumluluk isteyen işleri yapan personele veya yönetici personele yönelik uygulanan bir yöntemdir.

Değerleme merkezi yönteminde, seçilmiş personel, derin görüşme, psikolojik testler, çalışanların geçmişlerini hikayeleştirmesi, lidersiz grup tartışması teknikleriyle, psikologlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilir. Bu yöntemde taklit edilmiş iş ortamı ile personelin gelecek iş potansiyeli belirlenir. Taklit edilmiş iş ortamı; sepet alıştırmaları, karar alma alıştırmaları, bilgisayar tabanlı yönetim oyunları gibi personelin gelecekteki performanslarını belirleyen, iş ortamına benzerlik gösteren çalışmalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalar belirli bir süre için iş yerinden ayrı merkezlerde yapılmaktadır. Bu süre içerisinde psikologlar ve yöneticiler, merkezde bulunan personelin zayıf, güçlü yönleriyle ve iş potansiyellerini ölçer (Werther ve Davis, 1993, s.360). Değerleme merkezleri yöntemi çalışanlara ve işletmeye birçok avantaj sağlamaktadır.

Değerleme merkezi yönteminin avantajları şunlardır(Sabuncuoğlu, 2000, s.180):

- Bire-bir görüşmeden daha fazla veri girişi sağlar,
- Çalışanlar arası iletişimi artırır,
- Daha özel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar,
- Çalışanların, stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesini de sağlar,

Değerleme Merkezinin avantajlarına karşın dezavantajları da şunlardır;

- Yöntem, çok fazla zaman ve maliyet gerektirir, çünkü çalışanların iş dışında bir yere yerleştirilmesiyle, konaklama ve yol giderleri ortaya çıkar.
- Çalışanların, psikolojilerini 3-4 gün içinde tam anlamıyla değerlemeye yansıtamamaları söz konusu olabilir. Böylece tam bir psikolojik değerlendirme yapılamayabilir.

Görüldüğü gibi değerlendirme merkezleri yöntemi, çalışanların iş dışında başka bir mekanda, gelecek performanslarının ölçüldüğü bir yöntemdir.

Psikolojik Değerlemeler; Gelecek performansı ölçmeye yönelik diğer bir yöntemde psikolojik değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde, değerlendirme işletmede bulunan bir psikolog tarafından yapılır. Değerleme yapılırken, derin görüşme, psikolojik testler, yöneticilerle tartışma gibi yöntemler kullanılmaktadır. Psikologlar çalışanların, zeka, motivasyon, duygusal ve işle ilgili karakteristik özelliklerinin bir değerlendirmesini yaparak, çalışanların potansiyellerini ve gelecek performanslarını tahmin etmeye çalışırlar. Bu yöntemde, personelin profili belirlendiği için, yöneticilere, işletmede doğabilecek iş açıklarına ve personel ihtiyaçlarına kolayca cevap verebilme imkanı sağlar. Ayrıca personelin kariyer planlarının oluşturulması için de bu değerlendirme yöntemi kullanılabilir.

Yukarıda belirtildiği gibi personelin performansını belirlemek için pek çok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerin her birisinin avantajlarının yanında eksik yönleri de bulunmaktadır. Bu nedenle herhangi bir yöntem için en iyisidir diyebilmek oldukça zordur. Performans değerlendirme sürecini hazırlayan kişinin, yöntemi seçerken işletmenin yapısına, personelin özelliğine ve iş ortamına dikkat etmesi gerekir. İlk olarak kriterler belirlenmelidir. Otel işletmeleri için bu kriterler değişiklik gösterebilir. Çünkü otel işletmelerinde müşteri tabanlı hizmet verildiği düşünülürse, davranış ve kişilik temelli kriterler önem kazanır. Fakat otel işletmelerinde doğrudan sonuçların dikkate alınacağı bölümler de bulunmaktadır. Ön büro departmanında davranış temelli kriterler önem kazanırken, mutfak bölümünde sonuç temelli kriterler öne çıkabilir. Kriterler belirlendikten sonra yöntem seçilirken, amaca uygun, kullanışlı, ekonomik olmasına dikkat edilmelidir. Yöntemde, istenilen sonuçlara en kısa yoldan ulaşılması, maliyet ve zamandan tasarruf sağlanması ve sonuçların güvenilir olması, ve amaca yönelik olması performans değerlendirme sürecinin etkinliğini artırmaktadır.

2.3. Değerlemenin Uygulanması

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra o kriterlere bağlı olarak, değerlendirme standartları üzerinde değerlendirme yapan kişilerce ortak karara varılır. Belirlenen standartlar doğrultusunda uygun yöntem seçilir. Tüm bu uygulamalardan sonra değerlendirme yapılır. Değerlendirme sürecinin planlı ve programlı

uygulanabilmesi için değerlemenin kimler tarafından yapılacağına karar verilmelidir. Bununla birlikte ne kadar süre içinde ve ne kadar sıklıkla yapılacağı belirlenmelidir. Değerlemenin uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunların çözülmesiyle uygulamanın amacına ulaşmasında ki en önemli engel aşılmış olacaktır. Uygulama aşamasının ilk çalışması değerlemenin kimler tarafından yapılacağına belirlenmesidir.

2.3.1. Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılacağına Belirlenmesi

Değerleme yapacak kişilerin belirlenmesi performans değerleme sisteminde önemli bir tutar. Yanlış kişilerin seçilmesi, değerleme sonucunun güvenilirliği azaltmaktadır. Değerleme yapan kişiler belirlenirken, kişinin, personeli yeterince gözleme imkanına sahip olduğuna ve değerleme süreci ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğuna dikkat edilmelidir.(Cascio, 1995, s.295). Performans değerlemesi yapabilen veri kaynakları arasında, yöneticiler, çalışanın kendisi, iş arkadaşları, astları ve müşteriler bulunmaktadır.

2.3.1.1. Yöneticilerin Değerlemesi

Yöneticilerin değerlemesi yapmasının kolay olduğu için birçok performans değerleme sürecinde tercih edilmektedir. Yöneticiler, genellikle, çalışanların performanslarını değerlemek ve gözlemek için en iyi pozisyonadırlar (Dessler, 2000, s.365,366). Fakat böyle bir değerlemeden her zaman güvenilirlik ve tarafsızlık beklenemez. Çünkü yöneticiler, duygularını değerlemeye katar ise sağlıklı ve tarafsız bir değerleme gerçekleşmeyebilir. Yöneticilerin değerleme yapmasındaki bazı sakıncaları şunlardır:

- Ödüllendirme, cezalandırma yetkisine sahip yöneticilerin değerleme yapması, çalışanların, baskı ve rahatsızlık duymasına neden olabilir.
- Yöneticinin, çalışana geribildirim sunmaması,
- Cezalandırma sonucunda, yönetici ile çalışanın arasının bozulması ve verimliliğin düşmesi.

Tüm bu sakıncaların önlenmesi için değerlemenin tek bir kişi değil de bir grup yönetici tarafından yapılması daha uygun olmaktadır. Bunun yanında bu grubun üyelerinin birbirinden bağımsız olması, değerlemenin etkinliğini artırmaktadır. Çünkü grup içinde etkileşim zayıf olacağından, kişisel hataların grubu etkileme ihtimali azalmaktadır.

2.3.1.2. Müşteri Değerlemesi

İşletmelerin yapılarına göre bazen, müşteriler yöneticilerden daha önemli bir performans veri kaynağı olabilirler. Özellikle otel işletmelerinde müşteri kaynaklı hizmetin verilmesi, müşterilerden gelecek olan verilerin önemini artırır. Çünkü müşteriler, personelin bazı davranışlarını, yöneticilerden daha rahat gözlemleyebilir. Müşterilerin amaçları ile işletme amaçları tam anlamıyla birleşmese de, müşterilerden gelen veriler, terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.169).

Domino's Pizza şirketinde, yöneticiler bir müşteri gibi telefonla sipariş vererek, telefonla sipariş alan personellerin ve dağıtım yapan elemanın performanslarını ölçmeyi hedeflemiştir (Schuler ve Jackson, 1996, s.358). Diğer bir örnekte Mado Tatlı ve Dondurma Şirketinde görülür. Bu şirket müşterilere dağıtılan formlarla çalışanların performanslarını ölçme yoluna gitmiştir. Bu formlarla, servis hızı, servis kalitesi gibi çalışanların davranışlarıyla ilgili konularda müşterilerden bilgi alınmaktadır.

Müşterilerden değerlendirme ile ilgili verilerin alınması, işletme-müşteri ilişkisini güçlendirmektedir. Müşterilerin, kendilerinden personele ilişkin olarak görüş istendiğinde, işletmeye daha fazla bağlı olduğu ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler geliştirdiği görülür (Uyargil, 1994, s.35).

2.3.1.3. Kendi Kendini Değerleme

Kendi kendini değerlendirme kavramı, AGY'le ön plana çıkmıştır. AGY'de, yönetici ve işgörenin ortak hazırladığı amaçlar doğrultusunda, çalışanlar, kendi

performansları hakkındaki düşüncelerini, üst yönetime sunar. Birçok işletmede sadece kişinin kendi-kendini değerlediği sistemlere rastlanmaktadır (Uyargil, 1994, s.33). Kişinin kendisini değerlemesinde, personelin kendi performansına olduğundan fazla puan vermesi gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu hatayı ortadan kaldırmak için çalışanları kendi değerlemesi ile yöneticilerin yapmış olduğu değerlemenin karşılaştırılması yapılabilir.

2.3.1.4. İş Arkadaşlarının Değerlemesi

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirinin performansını değerlemesi istenebilir. Personelin bütün gün yan yana çalıştığı iş arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı kesindir. Örneğin, iş arkadaşının verdiği bilgilerle çalışanın, devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi konularda performans değerlemesi yapılabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.167,168). İş arkadaşların değerlemesi özellikle, yöneticilerin, bireyin performansını gözleme fırsatı bulamadığı noktalarda kullanışlı olmaktadır (Fisher ve diğerleri, 1999, s.530).

İş arkadaşlarının birbirlerini değerlemesinde, grup içindeki ve kişiler arasındaki olumsuzluklar ve kıskançlık gibi duygular nedeniyle, çalışanların birbirlerine olduğundan daha düşük veya yüksek puan vermesi sorunlar yaşanabilir. Bu sorunları ortadan kaldırılması için değerlemeyi yapacak kişilerin iyi motive edilmesi ve çalışanların değerlemeye tam katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca değerlemenin amacı, değerlemeyi yapacak kişilere iyi açıklanmalı ve personelin bu konudaki bilgisi gözden geçirilip, ihtiyaç halinde değerlendirme ile ilgili eğitim verilebilir.

2.3.1.5. Astların Değerlemesi

Astların, yöneticileri değerlendirme, yöneticilerin zayıf yönlerini belirlenmesi için kullanılmaktadır. Astların, yöneticileri, motivasyon sağlama, liderlik, iletişim, organizasyon ve planlama gibi konularda değerlendirme yapması daha olumlu sonuçlar verebilir. Astların, yöneticilerinin en çok bu özelliklerini gözleme fırsatı vardır.

Yöneticilerin iş bilgisinin astlar tarafından değerlendirilmesi bazı sakıncalar yaratabilir. Astların bilgi ve deneyimleri bu konuda değerlendirme yapmak için yeterli olmayabilir. Bu nedenle değerlendirme sonuçları yanlış ve gereksiz veri içerebilir. Ayrıca yöneticilerin astlardan gelen değerlemeyi kabul etmeme gibi bir durumda oluşabilir. Bunun yanında astların üstlerini değerlendirme aşamasında, yöneticilerin gözüne girme kaygısıyla yüksek puan vermesi de diğer bir engel olarak ortaya çıkar. Bu sorunların engellenebilmesi için değerlendirme formlarının isimsiz ve imzasız olması gerekir. Değerleme yapacak personele eğitim verilmesi ve sonuçlarının dikkate alınacağına personele aktarılması değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini artırabilir ve astların değerlemeye katılımı tam olarak sağlanabilir.

2.3.2. Değerlemenin Zamanın Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinin diğer bir önemli konusu da, değerlemenin hangi sıklıkta yapılacağıdır. Değerleme sıklığının belirlenmesi, toplanacak verilerin kesinliği için gereklidir. Geleneksel olarak biçimsel değerlendirme yılda bir veya iki kez aralıklarla yapılır (Cascio, 1995, s.293). Fakat bu zaman aralıklarında çeşitli sakıncalar vardır. Aralıkların fazla olmasını nedeniyle değerlemeyi yapan kişi, personelin performansı ile ilgili verileri unutabilir veya yanlış hatırlayabilir. Bunu önlemek için yöneticiler, bu süre içerisinde çalışanların performansları ile ilgili kısa notlar almalıdır. Bunun yanında değerlendirme periyodunun uzun olması çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Bazı işlerde değerlendirme sıklığı, işin özelliğine göre değişkenlik göstermektedir. Bazı işlerin değerlendirme sıklığı bir gün iken bazı işler bir hafta veya bir ay süresiyle olabilmektedir. Bazı işletmelerde, örgütteki tüm çalışanların bir zaman dilimi içerisinde aynı anda değerlendirilir. Buna odak nokta sistemi (focal point system) denir. Bu sistemin en büyük avantajı değerlendirme yapan kişinin, tüm personelin verilerine aynı anda sahip olması ve bu verileri karşılaştırma imkanı bulmasıdır. Bunun yanında personelin, değerlendirme döneminde, diğer dönemlerden fazla performans gösterme çabası içine girmesi, bu sistemin dezavantajıdır (Schuler ve Jackson, 1996, s.353). Değerleme sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından çok,

belirli durumlar karşısında da yapılabilir. Bunlar terfi, ücret artışı, transfer gibi konular öncesinde, personelin performansını görmek için değerlendirilebilir.

Otel işletmelerinin yapısı gereği personel devir hızının yüksek olması ve bazı işletmelerin dönemlere (kış veya yaz) göre hizmet vermesi ve hizmet süresindeki özel görevlerin fazlalığı nedeniyle otel personelinin değerlendirilme sıklığı değişkenlik göstermektedir. Örneğin yaz dönemi sonunda, gelen kalabalık turist grubu sonrasında veya verilen önemli bir banket sonucunda değerlendirilebilir.

2.3.3. Verileri Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinde, standartlar ve yöntem belirlendikten sonra değerlendirme yapılır. Değerlemeyi yapan kişi personel işinin başındayken, gözlem yoluyla gerçekleşen performans hakkında veri toplar. Bu verileri ya değerlendirme formunu işaretleyerek ya da notlar tutarak toplar. Bu esnada yönetici, personeli ile sürekli iletişim halindedir. Personeline belirlenen hedefleri hatırlatır ve ihtiyaç duyduğu noktada personeline yardımcı olur. Bu süreç sonunda toplanan veriler, eğer forma doğrudan doldurulmadıysa, formlara geçirilir ve çıkan sonuçlar, standartlarla karşılaştırılır. Böylece çalışanların performanslarıyla ilgili asıl değerlendirilme yapılmış olur ve çalışanın performans bilgileri ortaya çıkar.

Değerlendirme sürecinde, değerleyen kişi bazı önemli hatalar yapabilir. Bu hatalar değerlendirme sonuçlarını doğrudan etkilemektedir ve sonuçların hatalı çıkmasına yol açmaktadır. Bu hatalar, hale etkisi, merkeze eğilim, en son olaydan etkilenme, kontrast hataları örnek gösterilebilir.

Hale etkisi; yöneticilerin değerlendirme esnasında düştüğü bir hatadır. Yöneticiler değerlediği personel hakkında değerlendirme öncesi olumlu veya olumsuz düşüncelere sahip ise, bu düşünceler muhtemelen değerlemeye yansiyacaktır (Geylan, 1996, s.148). Bunun yanında değerlendiricinin, personelin özellikleri arasında bir fark yaratamaması ve tüm davranışlara aynı puanı vermesi de bir hale etkisidir. Örneğin arkadaşlarıyla ilişkisi mükemmel olan birisinin, yaratıcılığı veya iş bilgisini de mükemmel olacağı düşünülmesidir.

Merkeze eğilim; çalışanların performansı hakkında kesin yargıya varmak oldukça zordur. Ayrıca değerlendirme yapan kişiler kesin yargılara varmaktan genellikle kaçınır. Bu nedenle değerlendirme esnasında değerlemeyi yapan kişiler, personelin performans değerini belirlerken orta değerlere eğilimde olurlar.

En son olaylardan etkilenme; performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. İşletmelerde çoğunlukla değerlendirme bir yılı kapsar; bu süre içinde değerleyenin zihninde taze kalan veriler son birkaç ay sürede oluşan olaylardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken değerlendiriciler bu en son olaylardan etkilenir (Uyargil,1994,s.79). Bu etkilenmeyle yapılan değerlendirme eğilimine en son olaylardan etkilenme denir.

Bu hatayı önlemek için, değerlendirme yapan kişiler, değerlendirme yapılan dönem boyunca çalışanların performansı hakkında not tutabilir. Böylece kişinin performansı hakkında her döneme ait veriler düzenli bir şekilde korunabilir.

Kontrast Hataları; çok sayıda çalışan, aynı performans standartlarına göre değerlendirildiğinde, bir çok başarısız sonucun ardından gelen orta düzeyde performansa değerine sahip bir personel, değerlendirme yapan kişiye çok başarılı gelebilir ve çok yüksek not alabilir. Aynı şekilde çok başarılı kişilerin ardından gelen yine orta düzeyde birisi diğerlerine göre çok düşük not alabilir. Yöneticilerin düştüğü bu hataya kontrast hatalar denir. Bu hatayı önlemek için kişileri başarılı-başarısız diye gruplara ayırmadan, karışık bir şekilde değerlendirilmesi yamalıdır.

2.4. Sonuçların Değerlendirilmesi ve Geribildirim

Performans değerlendirme sürecinin en son aşaması sonuçların değerlendirilmesi ve çalışanlara geribildirim sağlanmasıdır. Bu aşamada, sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılır. Süreç aşamaları kontrol edilir. Değerleme sonuçları ücret politikaları, eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkartılması, yükseltme gibi İKY'nin işlevlerinde kullanılırken, personelin kişisel gelişimine de yardımcı olmaktadır. Kişisel gelişimin sağlanması için çalışanlara değerlendirme sonuçlarının geribildirim şeklinde sunulması gerekir. Çalışanlar geribildirim sayesinde ihtiyaçlarını görme

avantajı yakalayabilir. Değerleme sonuçlarının geribildirim, değerlendirme görüşmesiyle çalışanlara aktarılabilir.

Değerleme Görüşmesi; çalışanlara, geçmiş performansları ve gelecek iş potansiyelleri ile ilgili geribildirim verildiği toplantıya denir. Bu geribildirim, çalışmada kişisel gelişimin oluşması için önemlidir (Werther ve Davis, 1993, s.364). Her performans değerlendirme sisteminin, değerlendirme görüşmesi içermesi o sistemin etkinliğini artırmaktadır. Değerleme görüşmesi personel içinde önemlidir. Personel, performans düzeyini ve iş ile ilgili ihtiyaçlarını bu görüşme sayesinde öğrenir. Bu görüşmenin olumlu geçmesi ve amacına ulaşması yöneticilerin görüşme sırasındaki tutumlarına bağlıdır.

Değerleme görüşmesinin olumlu bir havada geçebilmesi yöneticilerin şu konulara dikkat etmesiyle gerçekleşir: (Byars ve Rue, 1997, s.299):

- Yöneticinin, çalışanın iş tanımlarını bilmesi,
- Değerleme görüşmesinin, çalışanın kişiliğine değil performansına yönelik olmalısı,
- Yöneticinin, çalışana karşı yapıcı ve pozitif olması,
- Yöneticinin, çalışanın görüşünü dinlemesi,
- Yöneticinin, dürüst ve açık olmalısı,
- Yöneticinin, geribildirim “performansı nasıl geliştiririz”e yönlendirmesi

Değerleme görüşmesi yapılırken genellikle üç yöntem kullanılmaktadır. Bunlar, söyle ve sat, söyle ve dinle ve problem çözme yöntemleridir.

Söyle ve sat yöntemi; yönetici, çalışanın performansının ne kadar kötü veya ne kadar iyi olduğunu kabul ettirmeye çalışır. Fakat çalışanlar özellikle kötü performansı kabul etmek istemezler. İşe yeni başlayanlar için etkili bir yöntemdir. İşe yeni başlayanlar, kendi performanslarını değerleyebilecek kadar tecrübeli değildir. Kendilerinden beklenileni ve işi nasıl yapması gerektiğini bu yöntemle anlatmak mümkündür.

Söyle ve dinle yöntemi; yöneticinin çalışana geçmiş performansı ile ilgili konuşma imkanı tanıdığı bir yöntemdir. Çalışan geçmiş kötü performansını savunma imkanı bulur. Yönetici çalışana kendisini değerlendirme şansı verir. Böylece kişi kendi performansı hakkındaki düşüncelerini ortaya koyar.

Problem çözme yöntemi; çalışan kendi performansını değerler ve gelecekle ilgili, kendi amaçlarını belirler, yönetici bu aşamada yargılayıcı özelliğini bırakır ve rehber konumuna gelerek, çalışana ihtiyaçlarında ve kararlarında yardımcı olur (Fisher ve diğerleri, 1999, s.535). Bu yöntem yöneticiler için diğer yöntemlerden daha zordur. Fakat belirlenen hedefleri çalışana kabul ettirebilmek için daha yararlı bir yöntemdir.

Değerleme görüşmesinin yararlı olabilmesi için stresten uzak, sıcak bir ortamda ve çözüm getirecek, ılımlı bir hava da olması gerekir. Böyle istenilen sonuçlara ulaşmak hem yönetici hem de çalışan için daha kolay olur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ OLAN

360 DERECE GERİBİLDİRİM

1. 360 DERECE GERİBİLDİRİM

Rekabetçi bir yapıya sahip olan günümüzün iş dünyası, işletme yönetimlerine sürekli gelişimi zorunlu kılmaktadır. Yönetim kavramındaki gelişmelerle ortaya çıkan performans kavramı, işletmelerin, amaçları doğrultusunda ilerlemesi için en önemli unsurdur. Mevcut kaynakların performansları, işletme verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerde, kaynakların performans ölçümü, gelecekte olabilecek değişimlere işletmeyi hazır tutar. Örgütlerdeki en temel kaynağın insan olması nedeniyle, insan kaynağı performansı, içinde bulunduğu örgütün işleyişi için en önemli araçtır.

Personel performansının belirlenmesi için çeşitli birçok yöntem kullanılmaktadır. Fakat iş dünyasının dinamizm kazanması ve rekabetin artması ile, bu yöntemler ihtiyacı karşılamaz hale gelmiştir. Verilerin güvenilirliği ve doğruluğu açısından ihtiyacı karşılamak için, 1980'li yıllarda ortaya çıkan 360° Geribildirim, çok kaynaktan sağlanan veriler sayesinde, yöneticilere, kişinin performansı hakkında geniş bir perspektif sağlamaktadır.

1.1. 360 Derece Geribildirim Tanımı

360° Geribildirim (360°GB) için, “çok perspektifli değerlendirme”, “çok kaynaklı değerlendirme”, gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır (Garavan ve diğerleri,1997,s.134). 360°GB süreci, birey davranışları ile ilgili fikir edinme ve bu davranışların, bireyin yöneticisi, iş arkadaşları, müşteriler ve astlarına olan etkisinin ölçülmesidir (Kobelin,www.work911.com.1999). Geleneksel değerlendirme modellerinden farklı olarak 360°GB'de çok kaynaktan veri toplanır ve kişinin performansına çok kaynaklı bir bakış açısı sağlanır. 360°GB, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir

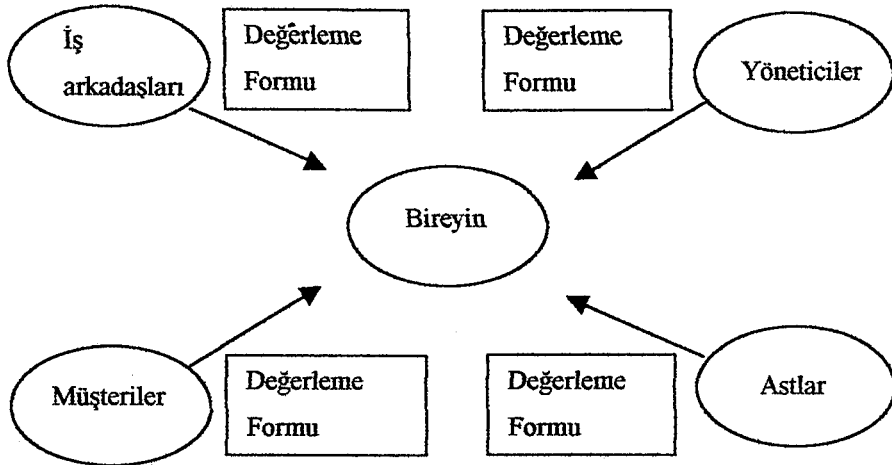
sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi, 360°GB sisteminin diğerlerine göre daha etkili sistem olarak algılanmasına neden olmaktadır (<http://62.229.128.10/bireyler/trends>, Mart 2002).

360°GB’de, performans verileri, bireyi saran çevreden, yöneticilerinden, birlikte çalıştığı arkadaşlarından, iç ve dış müşterilerle astlarından toplanır (Dessler, 2000, s.345). Bu yöntemin çatısı Şekil 2’ de verilmiştir. Çok kaynaktan alınan bilgiler, kişi için tek kaynaktan gelen bilgidен daha güçlü bir etkiye sahiptir (Edwards ve Ewen, 1996, s.4). Bu sistemde birey kendi performansının değerler ve diğer örgüt üyelerinden geribildirim alır. Geribildirim genellikle yöneticilerinden ve birlikte çalıştığı kişilerden gelir. 360°GB, çalışanlara, özel yetenekleri, davranışları ve kişisel özellikleri hakkında bilgi verir. Ayrıca çalışanlara iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için imkan sağlar. Çalışanlar, çok kaynaktan gelen performans verilerini çok daha doğru, kesin, inanılır ve motive edici bulurlar. Böylece çalışanlar genellikle, yöneticilerin saygısını kazanmaktan çok arkadaşlarının takdirlerini elde etmek için iş davranışlarındaki değişikliğe motive olurlar. 360°GB sürecinde birey belirli kriterlere göre kendisini değerler, yöneticileri, birlikte çalıştığı arkadaşları ve astları değerlendirir. Daha sonra birey, kendisini nasıl algıladığı ile diğerlerinin bireyi nasıl algıladığının karşılaştırmalı analizini alır. Elde ettiği bilgiler çok sayıda kaynaktan geldiği için etkili, kesin ve daha güvenilirdir. Etkili bir 360°GB süreci gelişim planı ve yol gösterici toplantıları içermelidir.

Bu tanımlar doğrultusunda, 360°GB’in, Geleneksel Performans Değerleme sisteminin aksine çok sayıda bilgi kaynağından aynı anda gelen, bireyin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı, verilerle çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyelini gösteren bir yöntem olduğu söylenebilir. Çok kaynaktan bilgi alma yaklaşımı yeni olmayan bir kavramdır. 360°GB yeni şişedeki eski şarap olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür çalışmaların başlangıcı 20. yüzyılın ortalarına kadar dayanmaktadır. 360°GB’in çıkışı, bir çok işletme tarafından kullanılan fakat pek beğenilmeyen geleneksel performans değerlendirme sistemlerine bir alternatif sağlamıştır(Jackson ve Greller, 1998, s.19). 360°GB, yukarıya doğru değerlendirme

sistemiyle karıştırılsa da bu iki süreç birbirinden farklı bir görüntü sergilemektedir. Yukarı doğru değerlendirme kişiye tek bir açıdan geribildirim sunarken, 360°GB birçok açıdan kişiye geribildirim sunmaktadır(CMC, 2001, s.2).

Şekil 2. 360 Derece Geribildirim (Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000, s.169)



1.2. 360 Derece Geribildirim Gelişimi

Geribildirim kavramı 1950’li yılların sonlarına doğru şekillenmeye başlamıştır. Amaçlara Göre Yönetim kavramı, geribildirime yönelime ve uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur. AGY, yöneticilerin ve çalışanların, ayrıntılı verimlilik hedeflerini belirlemesi ve o yönde ortak hareket edilmesinden oluşmaktadır. AGY’le, kişiye performansı hakkında bilgilerin aktarılmasının, çalışanların verimi ve iş tatminleri üzerinde ne kadar önemli olduğu ortaya çıktı. AGY ile birlikte, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki performans değerlendirme toplantıları periyodik hale geldi. Aşağıya doğru tek yönlü yapılan geribildirim, performansın tanımlanması için en önemli araç durumundaydı.

1960’lı ve 1970’li yıllarda araştırmacılar, insanlara performansları hakkında daha geniş ve daha doğru bilgiyi nasıl sağlayacakları konusunda araştırma yapmaya başladılar. Asttan gelen geribildirim, yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisi araştırıldı. Bir çok çalışma sonucunda, yöneticilerin, astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı görüldü (Lepsinger ve Lucia, 1997,s.7).

1980'li yıllarda değişen iş koşulları, teknolojinin gelişmesi işletme yapılarının değişmesi sonucunda yapılan araştırmalarla değerlendirilirken çok kaynaktan bilgi elde edilmesinin, değerlemenin doğruluğunu ve kesinliğini artıracığı ortaya çıkartıldı. 1990'lı yıllarda ise rekabetin artması ve müşterilere olan eğilimle birlikte 360°GB'in önemi artmıştır. Günümüzde bir çok işletme 360°GB'i veya çok kaynaktan değerlendirme modelini kullanmaktadır (Garavan ve diğerleri, 1997, s.134).

1.3. 360 Derece Geribildirim Yararları

360°GB, bireysel gelişmeye yönelik kullanıldığı gibi performans değerlendirme içinde kullanılmaktadır. Her iki kullanım sırasında işletmeye, hedef kişiye ve veri kaynaklarına birçok avantaj sağlar. İşletmeler, 360°GB'i uygularken en iyi performans bilgilerine ulaşmayı ve davranış değişikliklerini sağlamayı hedeflemektedir. Bununla birlikte, kültürel değişiklikleri, örgütsel faaliyetleri güçlendirmeyi ve stratejik girişimleri hareketlendirmeyi düşünürler (Toplam kalite yönetimi gibi) (Edwards ve Ewen, 1996, s.7). 360 DGB süreci, performansla ilgili çok sayıda veri kaynağına başvurulması nedeniyle değerlendirilen kişiye performansı açısından farklı görüşler sunar. Değerlenen kişi, birlikte çalıştığı kişilerin, müşterilerinin, yöneticilerinin ve astlarının iş davranışları ile ilgili düşüncelerini öğrenerek performansı hakkında çok geniş bir bilgiye sahip olabilir. Bunun yanında 360°GB personele çeşitli yararlar sağlarken, aynı zaman da organizasyon yapısına da çeşitli getirileri bulunmaktadır. Aşağıda 360GB sürecinin gerek bireysel, gerekse organizasyonel açıdan sağladığı yararlar bulunmaktadır.

360°GB'in bireye sağladığı yararlar (Milyenti, 1998, s51)(www.dti.gov.uk, Mart2002)(CMC, 2001, s.2):

- Bireysel etkinliği geliştirmek için güçlü yönlerin ve gelişim ihtiyacının tanımlanmasına yardımcı olur.
- Algı gerçektir ve bu süreç bireye, diğerlerinin onu nasıl algıladıklarını anlama fırsatı verir.
- Süreç "Bire-bir koçluk sistemi" için zengin veri kaynağı sağlar
- Davranış değişikliğine motive eder,
- Bireysel gelişim için gerekleri olan davranışların anlaşılmasına yardımcı olur.
- Bireysel gelişimi destekler.

- Kariyer danışmanlığının bir parçası olarak, kişisel sezginin artışı sağlar
- Kariyer gelişimini etkileme fırsatını verir
- Çalışanların motivasyonunu artırır.
- Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların ortaya çıkartılması ve çözülmesine yardım eder.
- Sürecin motivasyon boyutu bulunur. Kişiler arasındaki ve davranışlarındaki ayrımcılığı en aza indirir.

360°GB'in organizasyonlara sağladığı yararlar:

- İnsan kaynakları yönetimi için daha iyi kararlar sağlar
- Müşterileri de sisteme dahil ederek işletme ile müşteri arasındaki ilişkiyi güçlendirir
- İşletmenin çatısını ve değerlerini güçlenmesi sağlar.
- Hem organizasyon, hem de bireyin etkinliğini geliştirmek için gerekli davranışların anlaşılmasına yardımcı olur.
- İşletme içi iletişimin gelişmesini sağlar.
- İşletme içinde daha iyi iş ilişkilerinin yaratılmasına yardım eder.

360°GB sürecinin, insan kaynakları yönetimine de önemli katkıları bulunmaktadır. 360°GB süreci, performans ölçümüne ve etkili davranışın belirlenmesine ortak bir model oluşturarak, insan kaynakları yönetimi karar sürecine tutarlı ve devamlılık gösteren veri akışını sağlar. Ayrıca bu süreç doğru ve geçerli verinin elde edilmesini sağlayarak, yönetime, bireyin performansı, iş potansiyeli ve gelişim ihtiyacı hakkında yüksek kalitede bilgi sunar. Bunun yanında 360°GB'den elde edilen bilgilerle bireysel ve örgütsel gelişim için gerekli olan unsurları ve bireyin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkartır(Lepsinger ve Lucia, 1997, s.199).

1.4. 360 Derece Geribildirim ile Geleneksel Performans Değerleme Arasındaki Fark

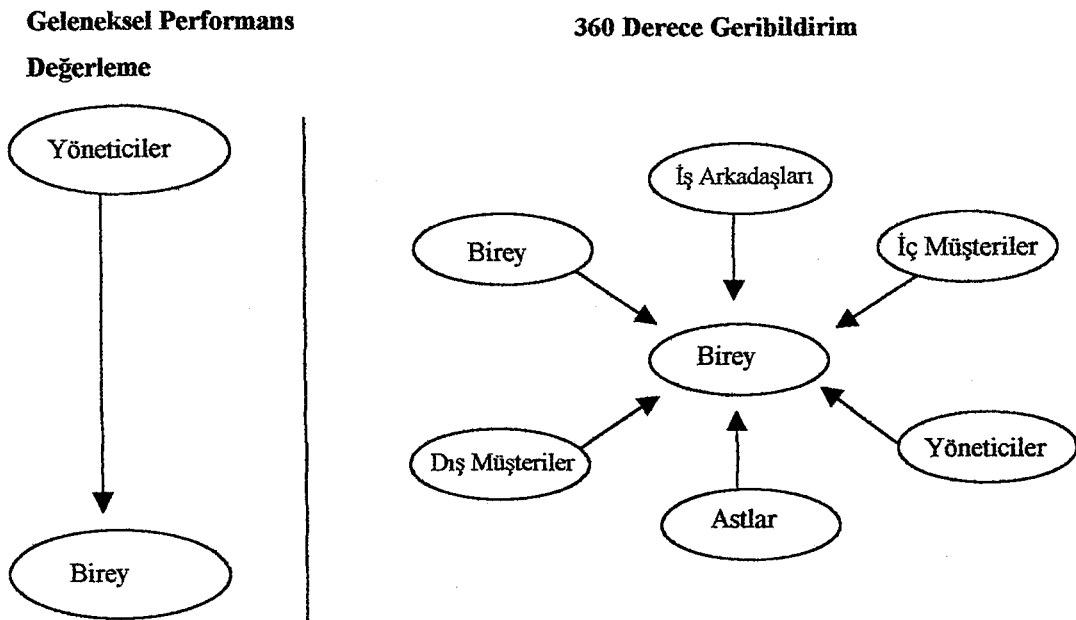
Geleneksel Performans Değerleme (GPD) süreci, performans kriterlerinin kararlaştırılması, performansla ilgili verilerin toplanması ve performansla ilgili kararların alınmasından oluşmaktadır. 360°GB süreci ise çok kaynaktan bilgi elde

edilmesi ile gerçekleşir. GPD süreci ile 360°GB sürecinin arasındaki fark Şekil 3’ de verilmiştir.

GPD genellikle tek açıdan yani yöneticinin değerlemesiyle oluşan bir süreçtir. Bu tür performans değerlemesi, bireyin performansı hakkında belirsiz ve çok genel bilgiler verir. Ayrıca; değerlendirme sonuçlarına. Politika, iltimas ve ayrımcılık gibi bireysel hatalar yansıtılabilir. Yöneticilerin, bireyin performansını her zaman gözlemleme fırsatı ve motivasyonu olmayabilir. Bunun yanında yöneticiler genellikle zayıf performansla karşı karşıya kalmak istemezler ve değerlemede yüksek puan verebilirler. Tüm bu sebeplerden dolayı GPD süreci bireyin performansı hakkında kesin bir bilgi sağlayamazdır.

GPD sürecinde diğer bir sorun çalışanların, yöneticilerin beklentilerine cevap verebilme çabası içine girmesidir. Çalışanlar yöneticilerinin belirledikleri hedeflere ulaşmak için çalıştıkları için, kendi beklentilerini ve gelişim hedeflerini göz ardı etmektedirler. (Edwards ve Ewen, 1996, s.6,7).

Şekil 3. Geleneksel Performans Değerlemesi ile 360°GB Karşılaştırılması



Kaynak: (Edwards ve Ewen, 1996, s.8)

360°GB ve GPD'nin uygulama aşamalarında da çeşitli farklar bulunmaktadır. GPD çalışanın hak ettiği ödülü belirlemek için kullanılmaktadır. Fakat 360°GB, çalışanın ilerlemesi ve gelişimini kolaylaştırmak için kullanılır. GPD, çalışanlara “ne yaptıklarıyla” ile ilgili geribildirim sunar. 360°GB ise çalışanların“o noktaya nasıl geldiğini” ve “işini nasıl yaptığını” sorgulamaktadır. Böylece çalışanlar, o işin özellikleri hakkında geribildirim alırlar.

GPD'nin aksine 360°GB, çalışanlara birçok kaynaktan değerlendirme sunar. 360°GB'de kişiler performansları hakkında kendi değerlemesiyle, diğer çalışanları kendisi hakkında değerlemesini karşılaştırma imkanı bulurlar. Ayrıca 360°GB süreci anlamlı ve ayrıntılı bilgi sağlar. Çalışan 360°GB sürecinde sonuçlarla ilgili ne yapacağından kendisi sorumludur. Kendi hareket planını hazırlar ve bu plan doğrultusunda diğer çalışanlarla iletişim kurarlar. Birey, daha önce hiç almadığı kadar, çok sayıda kaynaktan kendileri ile ilgili veri aldıkları için kariyer ve gelişim planlarını oluştururken kesin ve doğru bilgilerle hareket ederler (Jones ve Bearley, 1996, s.60). 360°GB ve GPD arasındaki karşılaştırma konuları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. 360°GB ile GPD'nin karşılaştırılması

	Geleneksel Performans Değerlemesi	360° Geribildirim
Yönetim:	<u>Hiyerarşik ve otoriter:</u> Sistem ve personelin kariyeriyle ilgili tüm kararlar bir tek kişinin elindedir.	<u>Katılımcı:</u> Kişi kendi kariyeri ile ilgili tüm kararlara dahil edilir.
Yöneticiler:	<u>Yargılayıcı:</u> Yöneticiler yargılayıcı bir rol üstlenir.	<u>Koç:</u> Yönetici koçluk rolü üstlenir ve performansı yargılamak yerine geliştirmek için çabalar.
Değerleme Süresi	<u>Değişken:</u> Yöneticinin değerlendirme genellikle çok zaman alır.	<u>Belirli:</u> Yöneticinin bir kişiyi değerlendirme 15 dakika sürer.
Tarafsızlık:	<u>Belirsiz:</u> Kişi değerlendirirken eşit haklara sahip değildir. Yönetici değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapabilir.	<u>Belirli:</u> Çok kaynak kullanımı olduğu için hatadan uzak bir değerlendirme yapılır.
Güvenilirlik:	<u>Güvenli Değildir:</u> Yöneticinin yaptığı değerlendirme, her zaman doğru olarak kabul edilir.	<u>Çok Güvenilir:</u> Çok kaynaktan gelen veriler sayesinde güvenilirliği yüksektir.
Davranış Değişimi:	<u>Destekleyici Değil:</u> Sonuçlara güvenilirlik az olduğu için davranış değişikliğine motive edici değildir.	<u>Destekleyici:</u> Çok kaynaktan gelen veriler daha gerçekçi olduğu için davranış değişikliğini motive eder.
Gözlem:	<u>Sınırlı:</u> Yöneticilerin, astlarla irtibatı kısıtlıdır.	<u>Sürekli:</u> İş arkadaşları, astlar ve müşteriler kişiyi sürekli gözlemleyebilirler.

Kaynak:(Edwards ve Ewen, 1996, s.58)

360°GB sürecinde bireyin aldığı bilgi, GPD aksine çok daha kesin ve güvenilirdir. Bu bilgiler sayesinde yöneticiler, kişinin çeşitli özellikleri hakkında daha fazla ayrıntıya sahip olmaktadır. Bununla yanında astlardan gelen geribildirimle yöneticiler, altındaki personel tarafından nasıl algılandıklarını öğrenme imkanı bulur.

2. 360 DERECE GERİBİLDİRİM PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNİN OLUŞUMU

360°GB, kişiye, her açıdan bakılarak, işteki davranışlarıyla ilgili genel portre sağlayan bir süreçtir (Fisher ve diğerleri, 1999, s.540). 360°GB süreci, kişiye davranışlarının yanında iş ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartarak bireye kendisini geliştirme imkanı verir. Çok kaynaktan gelen veri sayesinde birey birlikte çalıştığı arkadaşlarının ve yöneticilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenerek, iş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olabilir. Etkili bir 360°GB süreci oluşturulması ile birey sürekli bir gelişim çalışması için teşvik edilir. Böylece birey mevcut yeteneklerini geliştirerek kariyer yolundaki ilerlemesine devam eder. Etkili bir 360°GB sürecinde bulunması gereken özellikler şunlardır (Edwards ve Ewen, 1996, s.20);

- Sistemin, kullananlar tarafından oluşturulmasının sağlanması, (çalışanlar, yöneticiler gibi)
- Yöneticilere ve çalışanlara geribildirim sağlayabilecek, en az dört kişiden oluşacak, değerlendirme takımının seçilmesi,
- Veri kaynaklarının, kesin güvenliğinin ve *gizliliğinin* sağlanması,
- Tüm katılımcıların, geribildirim alırken ve verirken, eğitimlerinin sağlanması, tüm veri kaynaklarıyla iletişim halindeyken, tarafsızlığın sağlanması için, teknolojik güvencenin olması ve anlaşılabilir bir sürecin kullanılması,
- Katılımcılar tarafından etkili, tarafsız, doğru ve güvenilir değerlendirme yapılmasının sağlanması 360°GB sürecini etkinliğini artırır.

360°GB sürecinde, değerlendirme yapan kişilerin, gizliliğinin sağlanması önemli bir konudur. Veri toplama aşamasında, veri kaynaklarının gizliliğinin sağlanması, alınacak verilerin kalitesini etkilemektedir. Gizlilik sağlanmadığı zaman, veri kaynaklarının,

sisteme katılmama veya puanlama esnasında sürekli yüksek puanları seçmesi gibi sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle verilecek eğitimde, değerlendirme yapacak kişilere, sistemin her aşamasında gizliliğin korunacağını anlatılması gerekir (Edwards ve Ewen, 1996, s.60).

360°GB'in yeni bir sistem olmasının ve işletme yöneticilerinin bu konuda yeterli bilgi sahibi olmamalarının nedeniyle sürecin işleyişinde ortaya çıkabilecek sorunlar sürecin etkinliğini düşürmektedir. 360°GB sürecinin etkililiğini azaltabilecek unsurlar aşağıda belirtilmiştir (Edwards ve Ewen, 1996, s.153,154,155), (Garavan ve diğerleri, 1997,s.145),(<http://62.229.128.10/bireyler>,Mart 2002):

- *Eskiden öğrenilenleri uygulama çabası:* 360°GB süreci yeni bir model olduğu için uygulayan işletmelerin GPD sistemindeki kullandıkları bilgileri burada kullanma isteği nedeniyle sorunların yaşanması.
- *Yetersiz iletişim:* İşletme içindeki iletişimin zayıf olması nedeniyle süreç etkinliğinin azalması
- *Yeterli eğitimin verilmemesi:* 360°GB sürecini uygulayanlar için yeterli eğitim çalışmasının yapılmaması
- *Kültür Şoku:* İşletmelerdeki her değişim yeni bir kültürü beraberinde getirir. Eğer işletmelerde katı bir hiyerarşi varsa kültürel değişimin yaşanması zorlaşacaktır. Bu nedenle süreci uygulamasında çeşitli sorunlar çıkabilir.
- *Zamansız verilen geribildirim:* Geribildirim zamanından önce verilmesi sistemin etkilenmesine neden olabilmektedir.
- *Yöneticilerin yakın arkadaşını ve tanıdıklarını kayırma gibi sorunlar.*
- *Gizliliğin sağlanamaması sonucunda, güvenilirliği az veriler.*
- *Bireye kendi değerlendirme grubunu seçme fırsatının verilmesi:* Birey kendi değerlendirme grubunu, yüksek puanlar verecek kendisine yakın kişilerden oluşturabilir.
- *Aşırı form kullanımı:* Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.
- *Veri kaynaklarından gelecek eksik bilgi:* 360 derece performans sistemlerinde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve

değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkansızlaşmaktadır.

Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, 360°GB sürecini uygulamak isteyen işletmelerin, bu süreç hakkında çok dikkatli düşünülmesi ve organizasyon yapısı, çalışanlar ve işletmenin çevresinin buna uygun olup olmadığı iyice incelenmelidir. Yukarıdaki unsurlara dikkate edilmeden uygulanan bu süreç sonucunda, motivasyonu düşüren, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir.

360°GB sürecinde ilk adım verilerin toplanması için gerekli yolun izlenmesidir. Daha sonra değerlemenin yapılması ve değerlendirilen kişiye veya kişilere geribildirim sağlanması aşamaları uygulanır.

2.1. 360 Derece Geribildirim Sürecinde Verilerin Toplanması

360°GB sürecinin ilk aşaması verilerin toplanması aşamasıdır. Verilerin toplanma aşaması, bireyler hakkında hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360°GB sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geribildirim güvenilirliğini ve verilen geribildirim, sistemin birey üzerindeki etkisini arttırmaktadır. Bu aşamada, ilk önce toplanacak verilerin içeriği belirlenir. Bu aşama 360°GB sürecinin başlangıç adımıdır.

2.1.1. Toplanacak Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi

360°GB sürecinde, GPD sürecinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulur. Bunlar geribildirim verilecek kişinin organizasyon içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı ve kişisel değerleridir. Toplanacak veriler genel bir ifadeden çok ayrıntılı konuları içermelidir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısı sunabilmek için toplanacak verilerin daha özel konuları içermesi gerekir.

360°GB sürecinde toplanacak bilgilerin içerikleri şunlardır (Jones ve Bearley, 1996, s.98,99);

- **Beceri:** Belirgin standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubu.
Örneğin: Toplantı düzenleme, karşısındakini dinleme, makineyi tamir edebilme gibi.
- **Yetenek:** Gelişebilen kabiliyetler. Yetenek beceriden daha geneldir ve genellikle beceri grubunu kapsar.
Örneğin: Zor bir durumla başa çıkabilme, olayları açıklama yönü, stratejik planlama.
- **Kişisel Özellik/Karakter:** Karakter olarak değerlendirilen kişinin tanımlanması
Örnek: Güvenilirlik, zeka, yaratıcılık.
- **Tutum/Duygular:** Davranışlardan etkilenme. Tutum, bir olay karşısında ki davranış eğilimidir. Duygular, bir olay veya durum karşısında gösterilen tepkilerdir.
Örnek: İyimserlik, sabır, kızgınlık
- **Davranış:** Birey şu an ne yapıyorsa, onu gözlemlemek, gözlemlenebilir eylemler.
Örnek: İnsanları plana dahil etme, yönetsel kararlar alma,

Toplanacak verilerin içeriği belirlendikten sonra bireyin performansına ait bu verilerin kimlerden toplanacağı belirlenir.

2.1.2. 360 Derece Geribildirim Sürecinde Veri Kaynakları

360°GB sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesiyle değerlendirilmesidir. Değerlenen kişinin, doğru değerlendirme için motive olmuş ve özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir (Jones ve Bearley, 1996, s.73). Değerleme yapacak kişilerin seçimi, 360°GB sürecinin en önemli parçasıdır. Çünkü değerlendirme sürecinin güvenilirliğinin artması ve değerlendirilen kişilerin, geribildirimini kabul etmesi bu seçime bağlıdır. 360°GB sürecinde veri kaynaklarının seçiminden önce, veri kaynaklarının neler olduğu aşağıda incelenmiştir.

360°GB süreci, genellikle yönetici, iş arkadaşları, astlar, iç ve dış müşterilerden gelen verileri içermektedir. Geribildirim kaynakları genişletilirse, sadece bu kaynaklardan değil aile fertlerinden, arkadaşlarından, kişinin psikolojik profilinden,

önceki iş deneyimleri ve hatta çocukluk anılarından da faydalanılabilir (Lepsinger ve Lucia, 1996, s.131). 360°GB sürecinde veri kaynaklarının kimler olabileceği konusu da bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Tornow'a göre, "360°GB sürecinin veri kaynakları arasında yöneticiler, aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi" bulunmaktadır. Fakat bu tanıtımda müşterilere yer verilmemiştir. London ve Beatty' ye göre ise "bu yaklaşımla büyük bir yanlışlık yapılmış olur. Çünkü müşteriler dahil edilmeden yapılan bir tanıtımda, geribildirim tanımı 270° olur. Müşteriler çok önemli bir bilgi kaynağıdır ve örgüte önemli katkıları vardır ve örgütün rekabetçi ortamında avantajlarını artırabilir" (Garavan ve diğerleri, 1997, s.135). 360°GB sürecinde veri kaynakları arasına iç ve dış müşterilerin dahil edilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe üretim yapan ve doğrudan insana hizmet veren otel işletmelerinde iç ve dış müşterilerin 360°GB sürecine dahil edilmesi, işletmeler için önemli bir unsurdur. 360°GB sürecinin bilgi kaynakları aşağıda açıklanmıştır;

1 Derece Geribildirim; Bireyin Kendisi

360°GB sürecinde veri kaynaklarının ilki, bireyin kendisidir. Birey kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşüncelerini değerlemeye yansır. Bunun yanında kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulan birey, iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir.

90 Derece Geribildirim; Yöneticiler

GPD modelinde olduğu gibi, 360°GB sürecinde de, bireye, yöneticisinden iş performansı ve davranışları ile ilgili veri gelmektedir. Fakat 360°GB sürecinde yöneticiler, yargılayıcı özelliğinden çok, "koçluk" olarak bilinen, yol gösterici özelliği ile ön plana çıkar. Bir koç bir personeli motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan yöneticidir (Anoe, 1999, s.276). Yöneticiler tecrübesi ve iş bilgisi sayesinde çalışanın, iş performansını ve iş ile ilgili yeteneklerini ölçmek için en iyi konumda bulunmaktadır.

180 Derece Geribildirim; Aynı Seviyedeki İş Arkadaşları

Değerleme sürecinde yöneticilerin her zaman gözleme imkanı bulamayacağı bazı davranışları değerlendirme en uygun konumda bulunan aynı seviyedeki iş arkadaşları, birey için kabul edilebilir ve güvenilir veri sağlayan bir kaynaktır. İş arkadaşları değerlendirme süreci ile ilgili gerekli eğitime sahipler ise değerlendirme daha doğru ve kesin veriler içerir.

270 Derece Geribildirim; Müşteriler

360°GB sürecinde müşteriler, birey hakkında, kullanışlı ve doğru bilgi sağlayabilirler (Edwards ve Ewen, 1996, s.42). Müşterileri işletmenin ürettiği mal veya hizmetin alıcısı olarak değil de çalışanlar hakkında değerli geribildirim alınabileceği bir kaynak olarak algılanmalıdır. Özellikle turizm sektöründe, üretimde doğrudan müşteri unsuru ile karşı karşıya kalındığı için müşterilerin düşünceleri otel işletmeleri için gereklidir. Müşteriler iş yaşamındaki kaliteyi ve servis uyumunu ölçmede en iyi kaynak durumundadır(Pollack, 1996, s.508)

360 Derece Geribildirim; Astlar

360°GB sürecinin veri kaynaklarının bir tanesi de astlardır. Astlardan geribildirim alınması geçmiş otuz yıla yakın bir süredir kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemle çalışanlar üstlerinin yönetim ve liderlik özelliklerini değerlendirme imkanı bulurlar. Bir kişinin, temsil, iletişim ve liderlik özelliklerini davranışlarını değerlemede en güzel pozisyona sahip kişiler astlardır. Bir çok lider davranış hakkında astlar, yöneticilere oranla daha doğru ve güvenilir bilgi sağlayabilirler(Garavan ve diğerleri, 1997, s. 135).

Astların, yöneticilerin davranışlarını değerlendirme esnasında hataların olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu hatalardan ilki ve en önemlisi astların üstlerinden çekinmesi nedeniyle yüksek değerlendirme yapması ve performans derecesini olduğundan fazla göstermesidir. Bu hatanın giderilmesi için değerlendirme sürecinde değerlendirme yapan kişilerin gizliliğinin sağlanmalıdır. Bir diğer oluşabilecek hata ise astların neyi ve nasıl

değerleyeceğini bilmemesidir. Bu hatayı da değerlendirme yapan kişilere verilecek eğitimle ortadan kaldırma imkanı vardır.

2.1.3. Veri Toplama Yöntemleri

360°GB sürecinde hangi bilgilerin kimlerden alınacağı kararlaştırıldıktan sonra bilgilerin nasıl ve hangi yollarla toplanacağına karar verilir. 360°GB sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar anket ve görüşme yöntemleridir. Veri toplama yönteminin seçilmesinden önce bu yöntemler aşağıda incelenmiştir.

2.1.3.1. Anket Yöntemi

Anket yöntemi, kağıt kalem şeklinde veya elektronik olarak online veya disk şeklindedir ve genellikle çok seçmeli sorulardan oluşan formlar, bireyin davranışları ile önemli noktalardaki hareketlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ifadelerden ve değeri belirtecek ölçekten oluşur. Bazı anketler, açık uçlu sorularla, değerleyen kişiye, birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı da verir (Lepsinger ve Lucia, 1996, s.11). Anket soruları önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360°GB sürecinin etkinliğini artırır. Böylece hedeflere ulaşmak daha da kolaylaşmaktadır. Anket formu oluşturulurken ilk önce amaçlara uygun bir iskelet oluşturulması gerekmektedir. Bu iskelet oluşturulurken, ilk önce yöneticiler, personelin hangi alanlarda değerlendirileceğine karar verirler(Miltenyi, 1998, s.54).

Hazırlanacak anket formunda örgütteki her iş için ayrıntılı yetenek ve davranış durumlarının bulunması gerekir. Ayrıca formda bulunan durumlar şimdi ve gelecekte beklenen davranışların tanımlarını yansıtmalıdır. Anket formu hazırlanırken ilk olarak anket sorularının içeriğinin belirlenmesi ve yapısının oluşturulması gerekir.

Anket soruları oluşturulurken, kişinin ölçülmesi istenen yetenek, davranış ve performansını göz önünde bulundurularak, belirli başlıklar altında toplanan ayrıntılı durumlar ile anket sorularının içeriği belirlenir. Bu başlıklara örnek olarak çalışanların

iş başındayken gösterebilecekleri aşağıdaki davranışla ilgili 7 konu verilebilir (Milyenti, 1998, s51);

- Kişiler arası yetenek ve yönetim ilişkisi
- Liderlik
- Takım çalışması
- Stratejik düşünme ve planlama
- Esneklik ve uyum
- Organizasyon
- Problem çözümü

Bu başlıkların altında ölçülmek istenen özellikler için ayrıntılı durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar, kişinin yetenek, iş performansı, iş ile ilgili davranışlarının, iş arkadaşları, yöneticileri, astlar, müşteriler tarafından değerlendirilmesine yardımcı olur. 360°GB sürecinde, anket soruları hazırlanırken belirlenen durumların içeriği anketin etkisi belirleyen bir unsurdur.

Belirlenen durumlarda olması gereken özellikler şunlardır(Miltenyi, 1998, s.49) (Lepsinger ve Lucia, 1996, s.61):

- Ankette belirtilen durumlar olumlu olmalıdır ve mümkün olduğunca olumsuz ifadelerden kaçınılmalıdır. Olumsuz ifadelerle oluşan bir anket geribildirim veren kişiyi aksi yönde etkileyebilir ve değerlendirilen kişiyi savunmaya yöneltebilir
- Belirtilen durumlar tek bir konuyu içermelidir.
- Belirtilen durumlar kişisel olmalıdır. Anket soruları anketi cevaplayan kişiye yönelik olmalıdır.
- Durumlar, genellikle davranış temelli olmalı ve durumlarda ifade edilen davranışlar, ayrıntılı, gözlemlenebilir nitelikte ve somut olmalıdır. Durumlar, “astların görev yapısı” gibi çok genel ve belirsiz olursa katılımcıların geribildirim vermeleri zorlaşmaktadır.
- Durumlar hazırlanırken nitelik belirten sözcüklerden ve sıfat kullanımından mümkün olduğunca kaçınılmalıdır. Çünkü nitelik belirten sözcüklerin anlamı kişiden kişiye değişmektedir. Ayrıca sıfat kullanımı kişiler arasında bir karşılaştırma ve yargılama yapılmasına neden olabilir.
- Durumlarda kullanılan grup kavramlar bir arada olmalıdır. Örneğin liderlik ile ilgili tüm ifadeler aynı grupta olmalı ve birbirini takip etmelidir

Anket sorularının içeriği yanında anketin yapısı da, sonuçların doğruluğunu ve kesinliğini de etkilemektedir. Anket formu hazırlanırken belirlenen başlık konuların altında oluşturulacak, durumların kısa olması anket sorularının çekiciliğini artırmak için gereklidir. Genel olarak tanımlamalar en fazla iki cümle ve 10 kelimedenden oluşmalıdır. Eğer karmaşık bir yapı tanımlanacak ise durumlar küçük ve kolay okunabilir parçalar haline getirilmelidir. Böylece anket, cevaplayan kişi için sıkıcı olmaz ve anketin süresi de kısalmış olur. Ayrıca ifadeler, örgütsel kültüre uygun, sade bir dille yazılmış olmalıdır. Ankete kullanılacak durumların içeriği ve yapısı belirlendikten sonra oluşturulan durumlar için kullanılacak ölçek belirlenmelidir.

Anket soruları hazırlanırken değerlemenin yapılabilmesi için, ölçekler ve o ölçekler için kullanılacak tanımlamalar belirlenmelidir. GPD sürecinde genellikle 5'li ölçek kullanılmaktadır. Fakat 2'li, 3'lü ve 5'li gibi dar ölçekler, anketi cevaplayanlar, değerler arasında çok fazla farklılık bulunmadığı için verecekleri notu hangi dilime işaretleyeceklerini belirleyemezler. Ayrıca geribildirim verilirken 5'li ölçekle, personel, ihtiyaçları algılamada ve gelişim için motivasyonu sağlamakta zorlanır. 5'li ölçekte "3.1" ile "4" arasında, çalışan bu iki değeri aynı dilimde gördüğü için, bir farklılık bulamaz. Ayrıca 5'li ölçekte sayılar düşük olması (Ör:3.8) nedeniyle, performans çok zayıf gözükmektedir. Bu nedenle çalışanın işine motive olmakta zorlanmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996, s.93). Diğer yandan GPD'de kullanılan 10'lu ölçekte, düşük ile yüksek arasındaki sayı farkları fazla olduğu için çalışanın sonuçları algılaması daha da kolaylaşır. Fakat 10'lu ölçekte tanımlama sayısı fazla olduğundan, anketi cevaplayanlar için, belirtilen durumlara değer vermek zorlaşmaktadır. Bu nedenlerden dolayı 360°GB sürecinde, 7'li ve 8'li ölçeklerin kullanılması önerilir. Çünkü 7'li ve 8'li ölçekler, 5'li ve 10'lu ölçeklerde oluşan dezavantajları taşımamaktadır (Miltenyi, 1998, s.64).

Anket soruları hazırlanırken verilen durumların hangi açıdan ölçüleceği, kullanılacak tanımlarla ortaya çıkmaktadır. Bu tanımlar, davranışı anlatan durumların hangi özelliğinin değerlendirileceğini belirlemesine yardımcı olur. Örneğin, "verilen işi en kısa sürede yapar" ifadesinde "Kesinlikle Katılıyorum-Kesinlikle Katılmıyorum" gibi bir tanımlama kullanılabilir.

Anketi cevaplayandan, “ne kadar sıklıkta” (Ör: her zaman-hiçbir zaman), “ne kadar iyi” (Ör: çok iyi-çok kötü) gibi ölçeklerle, performansın ne ölçüde olduğunu saptaması istenir. 360°GB sürecinde de GPD sürecinde kullanılan bazı ölçekler kullanılabilir.

360°GB sürecinde, doğru ve kesin veriler elde edebilmek için dikkat edilmesi gereken bir konuda uygulanacak olan anketin süresinin ve soru sayısının belirlenmesidir. Anket hazırlanırken, anketi cevaplama süresinin çok fazla olmamasına dikkat edilmelidir (Garavan ve diğerleri, 1997, s.139). Çünkü uzun süren anketler cevaplayan için sıkıcı olur ve belirli bir süre sonucunda cevap veren kişi tüm sorulara aynı veya yakın cevaplar vermeye başlar. Araştırmalar, anket sorularına cevap verenlerin ilk 15 dakika sonrasında yorulduklarını ve gerginlik yaşadıklarını göstermektedir (Edwards ve Ewen, 1996, s.97). Bu nedenle 360°GB sürecinde uygulanacak anketin 10 ile 15 dakikayla sınırlı kalması önerilir. Böylece alınacak bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği artacaktır. Anketin süresine bağlı olarak durumların sayısı da belirlenebilmektedir. Aslında durumların sayısı konusunda kesin yargı bulunmamasına karşın, çok sayıda olan sorular nedeniyle cevaplayan kişilerin soruları okumadan atlamaları ve sorulara gerekli önemi yeterince vermemeleri söz konusu olabilir. Bazı araştırmalar anket sorularının sayısı konusunda alt sınırın 25 ve üst sınırın 75 olabileceğini göstermiştir (Milyenti, 1998, s.58). Bunun yanında bir diğer araştırma, kişilerin 15 dakika kadar olan cevaplama sınırı doğrultusunda her dakika için üç soru göz önüne alarak anket sorularının sayısını 30 ile 45 olarak gösterir (Edwards ve Ewen, 1996, s.97).

Tüm bu koşullar doğrultusunda hazırlanmış bir anket formu Ek.1’ de verilmiştir. Bu formda 7 başlık altında hazırlanmış durumlar ve bu durumlara karşılık gelen 7’li ölçek ve bu ölçeği açıklayan tanımlar bulunmaktadır.

2.1.3.2. Görüşme Yöntemi

Genel bir standart doğrultusunda kişinin performansı konusunda değerlendirme yaparken neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklamasını yapmak zordur. Bu zor durumu ortadan kaldırabilmek için ya anket sorusuna açık uçlu şıklar eklenir ya da

görüşme yoluyla veri alınabilir (Lepsinger ve Lucia, 1996, s.74). Belirli durumlarda bireye neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklanması gerekebilir. Böyle bir olay karşısında görüşme yöntemi kullanılması gerek personel, gerekse yönetici açısından büyük önem taşımaktadır.

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

Görüşme esnasında doğru soruları doğru kişiye sormak, değerlendirme sürecinin etkinliğini artırmaktadır. Soruların genellikle sıkıcı ve yargılayıcı değil bilgi almaya yönelik olması gerekir. Ayrıca değerlemeyi yapacak kişilerin dikkatli seçilmesi de gerekmektedir. Çünkü değerlendirme yapılması düşünülen ayrıntılı davranışların çok iyi gözlemlenme fırsatı olan kişilere danışılmalıdır. Değerleme yapacak kişilerin seçilmesi esnasında süreç yöneticileri aşağıdaki şu soruları dikkate alabilir(Lepsinger ve Lucia, 1996, s.80):

- Değerlenen kişinin herkes olan ilişkisinin doğası ve boyutu nedir?
- Değerlenen kişiyi özel ve normal iş koşullarında görüyor mu?
- Kimin değerlendirilecek kişiye göre çok özel bir görüş açısı var?

Görüşmede, incelenen davranışla ilgili en uygun cevabın alınabileceği kişinin seçilmesi gerekmektedir. Bunun yanında görüşmenin nasıl yapılacağı da önemli bir konudur. Sorulacak sorulara cevap alabilmek için 3 tür görüşme yöntemi vardır. Bunlar telefonla görüşme, grup halinde görüşme ve bire-bir görüşmedir. Seçilecek tür, soruların içeriğine ve veri kaynaklarının sayısına bağlı olarak değişmektedir. Örneğin veri kaynakları dağınık, uzak mesafede ve çok sayıda ise telefonla görüşme ile veri toplanabilir. Grupla görüşme en az güvenilir tür olarak bilinmektedir. Çünkü bireyler

grup için negatif geribildirim vermek istemezler. Bu sebepten dolayı bazı kişiler çok konuşabilir, bazıları daha az konuşabilir. Ayrıca konunun dağılması ve başka yerlere çekilmemesi için görüşmeyi yapan kişinin görüşmeye hakim olması gerekmektedir. En iyi görüşme yöntemi olarak, bire-bir görüşme yöntemi ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem değerlendirme yapan kişinin en ayrıntılı geribildirim vermesi sağlamaktadır. Ayrıca değerlendirme yapan kişi görüşme sürecinin ve kimliğinin gizli tutulacağını bileceği için kendini güvende hisseder ve bilgileri daha doğru vermeye çalışır.

Hangi tür görüşme yöntemi seçilirse seçilsin, görüşme yapacak kişinin, istediği verileri doğru şekilde elde edebilmek için ve görüşmenin etkinliğini artırabilmek için görüşmeyi yapacak kişinin sadece soruları hazırlaması yetmemektedir. Görüşmenin akışı esnasında çeşitli unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir. Bu dikkat edilecek unsurlar aşağıda verilmiştir:

- Geribildirim alınacak kişiyle özel belirlenmiş yerlerde iletişim kurulmalıdır.
- Bilgi verici olunmalıdır.
- Değerleme yapan kişinin güvenliği sağlanmalıdır.
- Değerleme yapan kişinin, geribildirim alan kişiyle ilişkisi iyi anlaşılmalıdır.
- Görüşme esnek olunmalıdır.
- Süreç yönetici yanıtlayıcı olunmalıdır.
- Görüşmeden önceki düşünceler test edilmelidir.
- Ayrıntıya girilmelidir.

2.2. 360 Derece Geribildirim Değerleme Sürecinin Uygulanması

360°GB süreci, birey performansı hakkında veri toplamak için bir dizi aşamadan oluşmaktadır. 360°GB, veri toplama yönteminin belirlenmesi ve hem değerlendirilecek hem de değerlendirme yapacak kişilere, süreç ile ilgili eğitim verilmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve kişiye geribildirim verilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Sürecin ilk aşaması veri toplama yönteminin seçilmesidir.

2.2.1 En Uygun Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Yukarıda bahsedilen her iki yönteminde kendi içinde zayıf ve güçlü yönleri bulunmasına rağmen en çok kullanılan yöntem anket yöntemidir. Çünkü uygulaması kolay ve maliyeti düşüktür. Ayrıca sonuçları değerlendirmek kolaydır. Değerleme yapan kişilerin gizliliği sağlandığı için, bu kişiler korku duygusundan uzak olacaktır.

Eğer geniş bir grupla çalışılıyorsa anket yöntemi bilgi toplamak için en etkili yöntemdir. Çünkü geniş sayıdaki katılımcıların ankete katılıp veri sunmaları maliyet ve zaman yönünden daha kolay olmaktadır (Lepsinger ve Lucia, 1996 s.50).

Bazı bilgilerin anket yöntemiyle toplanması kolay olacağı gibi bazı bilgilere görüşme sayesinde daha etkili biçimde ulaşılabilir. Örneğin temel olarak kişinin beceri ve iş bilgisi hakkında bilgilere ulaşılacak isteniyorsa, anket yöntemi etkili olmaktadır. “Ne kadar sıklıkta” ve “ne kadar iyi” sorularına çoklu seçenekli anket soruları yeterli cevap verebilmektedir. Fakat kişinin gözlenebilir davranışlarında çok geniş bir açı sağlayamamaktadır. görüşme bu tip bilgilerin sağlanmasında daha etkili olmaktadır. Çünkü değerlendirme yapan kişi, bu davranışın olumlu ve olumsuz yönlerini açıklama imkanı bulmaktadır. Veri toplama yönteminin belirlenmesinden sonra değerlendirme yapan

2.2.2. 360 Derece Geribildirim Sürecinde Veri Kaynaklarının Seçilmesi

Sürecin doğru işlemesi ve alınacak verilerin güvenilir ve doğru olması için veri kaynaklarının en doğru kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Veri kaynağının seçilmesinde en önemli iki unsur, “uzmanlık ve güvenilirlik”tir. Değerlenen kişi, değerlemeyi yapacak kişinin, doğru değerlendirme yapması için, iş ortamına ve kendi iş performansına olan yakınlığına inanmalıdır. Ayrıca değerlendirilen kişi veri kaynaklarının değerlendirme motivasyonuna güvenmelidir. Böylece geribildirim kabul edilebilirliği artacaktır (Lepsinger ve Lucia, 1997, s.128).

Veri kaynağı seçilirken dikkat edilmesi gereken en önemli konu değerleyen kişinin, çalışanın iş ile ilgili davranışlarını gözleme fırsatının olmasıdır. İş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgileri elde edebilmek için değerlendirme grubunun çalışanı gözlemlemesi

ve çeşitli durumlar karşısında neler yapabileceğini görmesi gerekir. Bunu yanında doğru verileri elde edilmesi için kaç kişinin değerlendirme yapacağına karar verilmelidir. Bir araştırmada veri kaynağının sayısı, çeşitli unsurlara bağlı olarak dört ile on arasında değişiklik gösterebileceği belirtilir. Bunun yanında bazı araştırmalarda ise, değerlendirme takımının, yönetici iş arkadaşları, astlar, müşterilerden anlamlı geribildirim sağlayabilecek en az altı kişinin seçilebileceği belirtilir. Bazı örgütler ise gerek politikaları, gerekse daha fazla kişiyi sürece dahil etme isteği ile bu sayıya ekte bulunulabileceğini önermişlerdir. Fakat çok fazla sayıda değerlendirme yapan kişilerin olması hem zaman açısından hem de verilerin çeşitliliği açısından gereksiz bulunmaktadır. Değerleyen sayısı artıkça bilgilerin tekrarlanacağı düşünülmektedir (Edwards ve Ewen, 1996, s. 101,102).

2.2.3. Değerleme Yapan ve Değerlenen Kişilerin Eğitimi

360°GB sürecine katılan kişilere eğitim verilmesi, sürecin etkili şekilde ilerleyişini sağlamaktadır. Eğitim sayesinde, tüm katılımcılar sürecin aşamalarının ne olduğuna ve nasıl kullanılacağına dair genel bir yargıya sahip olurlar (Antonioni, 1996, s.29). Ayrıca verilen eğitimlerle, değerlendirme yapan kişilere ve değerlendirilen kişilere, 360°GB sürecinin faydaları anlatılır.

2.2.3.1. Değerleme Yapan Kişilerin Eğitimi

Değerleme yapan kişilere eğitim verilmesi, anket sorularına daha doğru ve kesin cevapların gelmesini sağlar. Araştırmalar değerlendirme yapan kişilerin bir çok farklı hataya (çok hoşgörülü veya çok sert değerlendirme yapma gibi) düştüklerini açıkça göstermiştir. Bu nedenle değerlendirilenlerin eğitimi, alınacak bilgilerin doğru ve hatadan uzak olabilmesi için önemlidir. Ayrıca değerlendirme yapacak kişiler, 360°GB formlarının nasıl doldurulacağı konusunda eğitime ihtiyaç duyarlar (Waldman, Atwater, 1998, s.73,74). Veri alınacak kişilere, eğitim verilerek, değerlendirme süreci hakkında geniş bir bakış açısı sağlanabilir.

360°GB sürecinin amaçlarına ulaşması için, değerlendirme yapan kişilere şu konularda eğitim verilebilir(Edwards ve Ewen, 1996, s. 103):

- 360 DGB süreci nedir?
- Örgüt neden bu yeni modele adapte olmuştur?
- Değerleme yapılırken gizlilik nasıl sağlanacak?
- Sonuçları kimler görecektir ve sonuçlar nerede kullanılacak?
- Nasıl geribildirim sağlanacak?
- Sorumluluklar ve kurallar ne?
- Süreç ne kadar sürecek?
- Sürecin güvenilirliği için ne gibi önlemler alındı?

2.2.3.2. Değerlenen Kişilerin Eğitimi

360°GB sürecinde geribildirim verecek kişinin eğitimi kadar, bu geribildirimi alacak kişilerin eğitimi de önemlidir. Değerlenen kişi değerlendirme sonuçlarını nerede ve nasıl kullanılacağı verilen eğitim sayesinde öğrenir. Bunun yanında eğitim ile değerlendirilen kişiler gelen bilgileri nasıl yorumlayacaklarını ve geribildirimi nasıl kabul etmesi gerektiğini de öğrenirler. Değerlenen kişiler, dört alanda eğitime ihtiyaç duyarlar. Bunlar:

- Bilgileri analiz etme ve gelişim hedeflerini belirleme,
- Beklenmedik olumsuz geribildirim konusunda ne yapılması gerektiği
- Gelen geribildirimi, yönetici ile tartışabilme
- Ayrıntılı hedefleri ve hareket planlarını belirlenmesidir.

Genellikle 360°GB sonuçları bir çok farklı bilgi içerir. Bu nedenle değerlendirilen kişinin bu bilgileri anlamaya ihtiyacı vardır. Eğitim ile bireyin, sonuçları analiz etmesi sağlanabilir. Ayrıca değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmeyen olumsuz geribildirim karşısında bireyin ne yapması gerektiği eğitimle gösterilir. Kişinin çıkan sonuçları değerleyen kişilerle tartışması, bireyin deneyimi için gereklidir. Geribildirim sonuçlarının ortaya çıkardığı gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için hareket planları ve gelişim hedeflerini oluşturmak gerekir. Bireye eğitim verilmesi, bu konularda tecrübe kazanmasını sağlayacaktır (Antonioni, 1996, s.29).

2.2.4. Verilerin Değerlendirilmesi

360°GB sürecinde, veri toplama yöntemi hazırlandıktan sonra belirlenen veri kaynaklarına uygulanmasıyla, yönetici, değerlendirilen kişinin performansı hakkında çok çeşitli ve ayrıntılı veri elde eder. Yönetici bu verileri değerlendirerek, değerlendirilen bireyin kolay şekilde anlaması ve zayıf ve güçlü yönleriyle, gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmesi için düzenli bir hale getirilmesi gerekir (Antonioni, 1996, s.29). Hazırlanacak bir rapor sayesinde elde edilen verilerin, bireye düzenli bir şekilde geribildirim sağlanabilir.

Bu rapor hazırlanırken dikkat edilmesi koşullar şunlardır (Milyenti, 1998, s.82);

- Birey için kullanılan bütün ifadelerin ve veri kaynaklarının verdiği ortalama puanlar bulunmalıdır.
- Her durum için verilen puanların sıklığı bulunmalıdır.
- Bireyin her durum için verdiği puan bulunmalıdır.
- Bireyin verdiği puanların bir ortalaması bulunmalıdır.

Bu koşullar doğrultusunda hazırlanmış bir rapor Ek.2'de verilmiştir. Bu raporda, belirlenen ifadeler için bilgi kaynaklarının verdiği puanların ortalamaları ile bireyin kendisi için verdiği puan yan yana yazılmıştır. Böylece bireyin, kendisine verdiği puan ile veri kaynaklarının verdiği puanı karşılaştırmak kolaylaşmaktadır. Ayrıca bilgi kaynaklarından kaç tanesinin hangi puanı verdiklerini belirleyen cevap sıklığı da verilmiştir. Raporun en sonunda, birey için ve veri kaynakları için ayrı bir toplam ortalama verilmiştir. Böylece geribildirim sürecinde bireyin gelen cevapları algılaması daha kolaylaşmaktadır.

Geribildirim aşamasına geçilirken, hazırlanan bu rapor, bireyin performansına geniş bir bakış açısı sağlar. Ayrıca bu rapor sayesinde birey, geribildirim sürecinde, ihtiyaçlarını daha açık şekilde algılama fırsatı bulur.

2.3. 360 Derece Geribildirim Sürecinde Geribildirim Verilmesi

360°GB sürecinde, bireye performansı hakkında geribildirim verilmesi, sürecin en gerekli ve en önemli aşamasıdır. Değerleme sonuçlarının ortaya çıkarttığı, bireyin zayıf yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını, kişiye geribildirim vererek, gösterme olanağı vardır. Geribildirim sayesinde birey eksiklerini görme ve bu eksikleri giderme fırsatı bulur.

Geribildirim verilirken, birey meraklı ve endişeli bir bekleyiş içindedir. Bu nedenle geribildirim yumuşak bir havada geçmeli ve gelişim hareketine teşvik edici olmalıdır. Ayrıca geribildirim hiçbir zaman ders haline çevrilmemelidir. Yönetici, bireyi gelişimi yönünde tartışmaya yönlendirmeli ve geribildirim hakkında soru sormaya ve duygularını açıklamaya cesaretlendirmelidir. Eğer kişi kendisini savunmaya geçerse, yönetici bunu engellemeli ve kişinin geribildirimini kabul etmesini sağlamalıdır (Lepsinger ve Lucia, 1997, s.93).

Geribildirim, bireye, performansı hakkında ayrıntılı bilgi sağlar. Ayrıca bireyin gelişim ihtiyaçlarını, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartır. Fakat bilgiler tek başına davranış değişiklikleri için yeterli değildir. Yöneticilerin değerlendirilen kişi ile birlikte gelişim hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için bir hareket planının belirlenmesi gerekmektedir (Waldman, Atwater, 1998,s.17).

Değerleme sonuçları geribildirim halinde bireye aktarılması için çeşitli yöntemler kullanılır. Bunlar; bire-bir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Bu yöntemlerin seçimi, örgütteki çalışan sayısına, geribildirim yapısına, örgütün bütçesine, zamana, bireylerin konum ve ulaşılabilirliğine bağlıdır (Lepsinger ve Lucia, 1997, s.149). Bu yöntemlerden önce değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek geribildirim türleri aşağıda incelenmiştir.

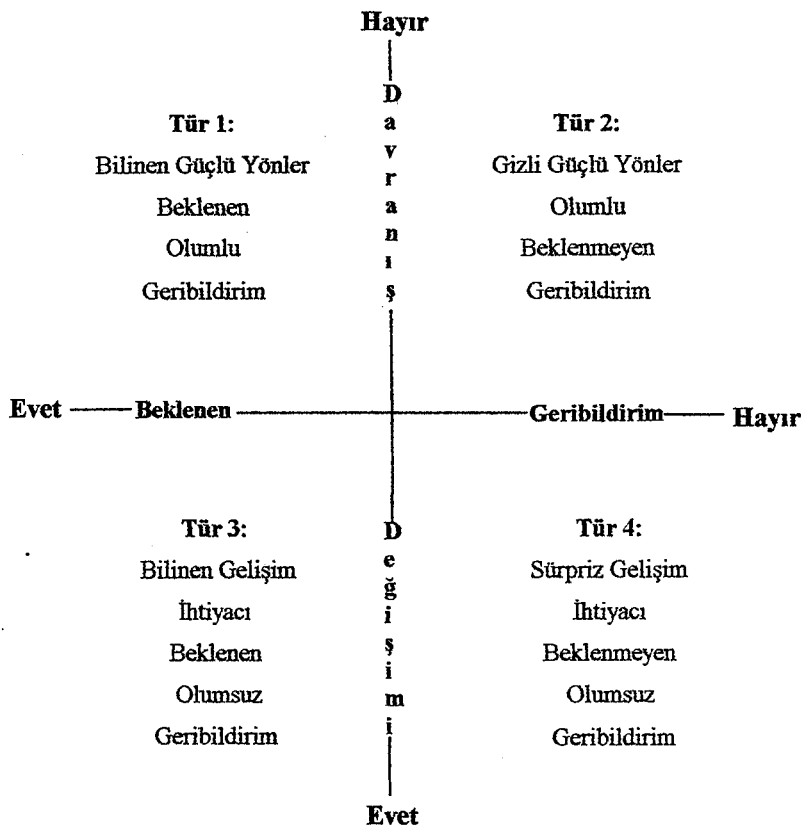
2.3.1. Geribildirim Türleri

Değerleme sonucunda, bireyin performansı hakkında ortaya çıkabilecek dört tür geribildirim bulunmaktadır. Bunlar;

- *Tür 1:* Beklenen olumlu geribildirim-Bilinen güçlü yönler
- *Tür 2:* Beklenmeyen olumlu geribildirim-Gizli güçlü yönler
- *Tür 3:* Beklenen olumsuz geribildirim-Bilinen gelişim ihtiyacı
- *Tür 4:* Beklenmeyen olumsuz geribildirim-sürpriz olan gelişim ihtiyacı

Şekil 5'te görüldüğü gibi 360°GB sürecinde bireyin karşılaşılabileceği dört tür geribildirim bulunmaktadır. Bu geribildirim türlerinden ilki beklenen olumlu geribildirimdir. Bu tür geribildirimde bireyin kendi değerlendirme notu ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması yüksek ve birbirini tutmaktadır. Böylece birey ile veri kaynakları verilen durumda bireyin güçlü olduğu konusunda anlaşmışlardır. Bu tür geribildirim, birey tarafından her zaman kabul edilmektedir.

Şekil 5. 360°GB Sürecinde Geribildirim Türleri



Kaynak: (Antonioni, 1996, s.30)

İkinci tür geribildirim beklenmeyen olumlu geribildirimdir. Bu tür de birey kendi performansına düşük not verirken, diğer bilgi kaynakları yüksek not vermesiyle oluşur. Bu geribildirim türü olumludur ve verilen ifade konusunda bireyin gizli bir güce sahip olduğu ortaya çıkar (Antonioni, 1996, s.30).

Üçüncü tür ise beklenen olumsuz geribildirimdir. Bu tür geribildirimde birey ile veri kaynakları yine uyum gösterir. Fakat bu kez geribildirim olumsuzdur ve bireyin gelişime ihtiyacı olduğunu gösterir. Üçüncü tür geribildirimde davranışın değişime ihtiyacı bulunmaktadır (Bkz. Şekil 5) verilen ifadeye göre bireysel gelişim hedefini ve hareket planını belirler.

Dördüncü tür geribildirim ise beklenmeyen olumsuz geribildirimdir. Bu tür geribildirimde diğer veri kaynaklarının verdiği puanlama bireyin kendisi için verdiği puanlamadan daha düşüktür. Bu tür geribildirimde birey genellikle reddeder. Ayrıca birey performans derecesi nedeniyle kendisini savunabilir. Bu nedenle birey gereken davranış değişimine motive olmayabilir. Bu tür geribildirimde davranış değişikliği kesinlikle şarttır.

2.3.2. Geribildirim Verme Yöntemleri

Yukarıda belirtildiği gibi üç tane geribildirim verme yöntemi bulunmaktadır. Bunlar birebir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Her yöntemin kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunur. Bu nedenle her hangi bir yöntemin mükemmel olduğu söylenemez.

2.3.2.1. Bire-Bir Toplantı

360°GB sürecinde değerlendirme sonuçlarını bireye ulaştırmanın bir yolu bire-bir toplantı yapmaktır. Bire-bir toplantı sonuçları değerlendiren yönetici ile geribildirim alan birey arasında yüz yüze geçer.

Bire-bir toplantı bireyin değerlendirme sonuçlarını anlaması açısından önemlidir. Çıkan ayrıntılı sonuçları bireye, bire-bir toplantı ile aktarmak daha kolaydır. Birey bu toplantı esnasında eksiklerini daha iyi görebilir ve yönetici ile birlikte gelişim hedeflerini ve hareket planlarını daha kolay oluşturabilir. Ayrıca bu tür toplantı gizlilik açısından avantajlıdır. Bire-bir yapılan görüşmede, kişinin performansı ile ilgili bilgiler çok genelleşmeden özel ve gizli kalabilir (Lepsinger ve Lucia, 1997, s.150). Yöneticiler görüşme esnasında bireyin güvenini kazanmalıdır. Çünkü görüşmenin anlamlı sonuçlara

ulaşabilmesi için karşılıklı katılımın sağlanmalıdır. Fakat bire-bir toplantı zaman açısından uzun sürmektedir. Bu nedenle çok sayıda çalışana uygulandığında uzun zaman alır.

2.3.2.2. Grup Sunumu

360°GB sürecinde, grup sunumu yöntemi yöneticilerin bireylere değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile vermesidir. Bu yöntem ile geribildirim verilmesi, bire-bir toplantı yöntemine göre daha kolay ve daha ekonomiktir (Jones ve Bearley, 1996, s.123). Grup sunumu, esnasında olumsuz geribildirim verilirken birey, grubun diğer kişilerinden oluşan destekleyici bir çevre içindedir. Verilen olumsuz geribildirim birey için bir sürpriz olmuşsa, grubun diğer üyeleri, bireyin bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilirler ayrıca gelişim hedefleri için öneriler sunabilirler. Fakat grup sunumu yönetici ile birey arasındaki iletişimi zayıflatmaktadır. Bunun nedeni bazı kişiler grup içinde yüksek sesle soru sormaktan kaçınması veya çekinmesidir. Bu tür bir sorunu engellemek için geribildirim çalışması küçük gruplarla yapılabilir.

2.3.2.3. Kişisel Çalışma

Kişisel çalışmada, bireyden kendi geribildirimini alması, yorumlaması ve ihtiyaçları doğrultusunda planlarını oluşturması beklenir. Birey sonuçları kendisi için uygun bir yere veya eve götürerek inceleyebilir. Maliyet açısından bu yöntem çok uygundur. Fakat bu yöntem uygulanırken bireylerin geribildirime yeterince önem vermemeleri veya zaman geçtikten sonra dikkate almaları, dezavantaj yaratmaktadır. Bu nedenle zamanında yapılması gereken değişikliklerin olmaması, programda aksamalara neden olabilir. Ayrıca bireylerin geribildirimini yanlış yorumlama veya yanlış anlama gibi bir sorunda ortaya çıkabilir. Bu sorunu engellemek için hazırlanan raporlar kolay anlaşılabilir ve herkesin anlayabileceği gibi açık olmalıdırlar.

Örgüte en uygun yöntemi seçerken, geribildirim alacak kişilerin sayısı, zaman unsuru, örgütün bütçesi ve geribildirim yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca geribildirim verirken, yöneticilerin aşağıdaki soruları cevaplaması, en uygun yöntemin seçilmesine yardımcı olur (Lepsinger ve Lucia, 1997, s.156);

- Hangi yöntem kullanılarak geribildirim alındı?
- Kaç kişi geribildirim alacak?
- Değerleme yapan kişilerden, geribildirim alınırken, ne kadar süre harcandı?
- Belirlediğiniz süre, tüm kişilere geribildirim vermek için yeterli mi?
- Bu proje için kaç kişi ve ne kadar bütçe kullanıldı?
- Değerlenen kişiler 360°GB sürecini ne kadar biliyorlar?

2.3.3. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması

Bireye geribildirim verildikten sonra, yönetici ve birey, gelişim ihtiyacını karşılamak ve zayıf yönleri geliştirmek için birlikte gelişim hedefleri ve hareket planlarını belirlemelidir. Bu çalışmalar, yapılmadığı sürece, geribildirim süreci eksik kalacaktır. Çünkü yöneticiler 360°GB sürecinde koçluk görevini üstlenmişlerdir ve her konuda bireye yol göstermelidir.

Gelişim hedefleri belirleme süreci, bireyin, değerlendirme sonuçlara göre ortaya çıkan zayıf yönlerini gidermeye yönelik yöneticiyle bir dizi kararların alınmasıdır. Davranışı değiştirmek zordur. Yönetici ile birey, zayıf yönlerin belirlenmesi konusunda karşılıklı olarak anlaşmalı ve ortak kararlar almalıdır. Gelişim hedefleri, bireyi, zayıf yönlerini geliştirmek için güçlü yönlerini kullanması için cesaretlendirir (Lepsinger ve Lucia, 1997, s.177).

Gelişim hedeflerinin belirlenmesinden sonra bu hedeflere ulaşmak için bireyin bir hareket planı oluşturması gerekir. Hareket planı, geribildirim sonuçlarına göre belirlenen zayıf yönleri geliştirmek amacıyla hazırlanan planlardır. Bu planlar sürekli yenilenmeli ve güncelleşmelidir. (Edwards ve Ewen, 1996, s.123). Tablo 10'da basit bir hareket plan örneği bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bu formda belirlenen hedefin ne olduğu ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceği ayrıca hedefe ulaşıldığının nasıl anlaşılacağı belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Tablo 10. Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Formu

BİREYSEL HAREKET PLANI	
HEDEFLER: Hedeflenen güçlenme nedir? Buna ulaşmam için ne gerekmektedir?	
STRATEJİ / KAYNAKLAR: Hedeflere nasıl ulaşacağım ve hangi kaynaklara ihtiyacım olacak?	
HEDEF GÜNÜ: Hedefe ne zaman ulaşacağım?	
GÖZLENEBİLİR/ ÖLÇÜLEBİLİR SONUÇLAR Hedefe ulaştığı nasıl anlayacağım?	

Kaynak: (Edwards ve Ewen, 1996, s.123)

Yönetici ve birey, bu formu birlikte doldurur. Birlikte doldurulan bu form sayesinde birey zayıf yönlerini geliştirmek ve performansını artırmak için daha fazla çaba harcar ve daha fazla motivasyon sağlar.

Günümüzde artan rekabet, yönetimde sürekli yenilenmeyi beraberinde getirmiştir. Teknolojik gelişmelere rağmen işletmelerdeki insan kaynağı öneminin azalacağı düşünülse de teknoloji kullanımı, insana yeni görevler getirmiş ve uzmanlaşma ile deneyim, insan için önemli bir koşul haline gelmiştir. İnsan kaynağının işletmelerde artan sorumlulukları nedeniyle, İKY'de bu yenilenmeden payını almıştır. Son yıllarda önemi artan 360°GB süreci GPD sürecinin aksine, çok kaynaktan gelen veriler sayesinde, bireye performansı hakkında, ayrıntılı, doğru ve güvenilir bilgi sağlamaktadır. Kişiler 360°GB sayesinde zayıf yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını daha kolay algılamaktadırlar. İşletmeler, 360°GB sürecini uygulamadan önce iyice düşünmelidir. Her yeni modelde olduğu gibi, işletmelerin yapı olarak, kültür olarak ve personelin algılaması açısından uygunluğunun incelenip öyle karar vermesi gerekir. Aksi halde sürecin aksamasından doğacak fazla maliyet işletmeye yük olarak binecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE GERİBİLDİRİMİN BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA DENEMESİ

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

XXI. yüzyıla girilen bu dönemde, hayatın her alanında teknolojik gelişmelerin hızlı bir artış içinde olduğu görülmektedir. Bu hızlı gelişme, insan yaşamını doğrudan etkilemektedir. İnsanlar, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek için sürekli kendilerini yenileme ve geliştirme ihtiyacı duyarlar. Yenileme ve gelişim çabası içinde bulunan insan dolaylı olarak teknolojik gelişmelere katkıda bulunur.

İşletmeler içinde durum farksızdır. İş hayatındaki teknolojik gelişmelerle, yönetim kavramı daha kolay fakat daha detaycı bir hal almıştır. Gelişmelere yakın olan bir işletme, bulunduğu pazardaki rakiplerine daha kolay üstünlük sağlayabilir. İşletme yönetimi için önemi anlaşıldıktan sonra işletmedeki insan kaynağı ile ilgili gelişmeler, XX. yüzyılın sonlarına doğru hız kazanmıştır. İnsan, işletmeler için çok gerekli ve çok önemli bir kaynaktır. İnsan kaynağının verimli çalışması ve işletme amaçları doğrultusunda motive edilmesi üretimindeki kaliteyi etkilemektedir.

Turizm endüstrisinde ürün hizmettir ve turizm endüstrisi büyük ölçüde insan gücüne dayanmaktadır (Kozak ve diğerleri, 1997, s.25,26). Bu nedenle turizm sektöründe insana yapılan yatırımların önemi bir kat daha artmaktadır. Özellikle Türk turizminin son yıllarda girdiği bunalım nedenlerinden biriside hizmet veren otel işletmelerinin insan kaynağına yeterince önemi vermemeleridir. Hizmet kalitesinin düşük olması, gelen müşterilerin kalitesini de etkilemektedir. Tamamen hizmet vermek için örgütlenmiş olan otel işletmelerinde, müşterilerin rahat etmesi için gereken tüm çaba sarf edilir. Fakat yöneticiler, işletmelerin başarısında göz ardı edilemeyecek kadar çok katkısı olan personele aynı çabayı göstermemektedir (Aksu,1996, s:137). İnsan kaynağına yoğunlaşmamış bir yönetimin, özellikle otel işletmeleri gibi hizmete dayalı üretim yapan sektörlerde, yetersiz kaldığı görülmektedir. Turizm sektöründe üretim ile satışın aynı anda olduğu düşünülürse, bu hizmeti sunan kişilerin yani personelin

yönetimi de hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Profesyonelleşen yönetim hem personelin iş tatminini artırmakta hem de müşterinin üründen aldığı tatmini etkilemektedir. Profesyonel insan kaynakları yönetiminin bir işlevi de performans değerlemesidir. Performans değerlemesiyle personelin, müşteriye ne ölçüde hizmet sunduğu belirlenir. Performans değerlendirme konusunda yeni bir boyut ise 360°GB dir.

Bu araştırma ile, 360°GB sürecinin otel işletmelerinde uygulama denemesi yapılacaktır. Gerek personeli tanımaya yönelik gerekse çalışanların iş ile ilgili performanslarını belirleme yönelik bu etkin uygulamanın, otel işletmelerinde işlerlik kazanması durumunda getireceği olumlu ve olumsuz koşullar belirlenecek ve çözüm önerileri getirilecektir.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Turizm Bakanlığı tarafından 2000 yılında işletme belgesi verilmiş tüm beş yıldızlı otellere uygulanmıştır. Türkiye’de bulunan işletme belgeli beş yıldızlı otellerinin sayısı 118 dir. Bu araştırmada, beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni, bu otellerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini tam olarak yerine getirdikleri ve yönetim işlevi olarak performans değerlemesini uyguladıkları düşünülerek, araştırmanın amaçlarına en uygun şekilde cevap verecek olmasıdır.

3. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ VE YÖNTEMİ

Araştırma, Açıklayıcı (Exploratory) yöntem ile yapılmıştır. Araştırmada istenilen veriler anket yoluyla toplanmıştır. Hazırlanan anket alt şıklarıyla birlikte 14 soru içermektedir ve tüm sorular kapalı uçludur. Bu anket formu Turizm Bakanlığınca işletme belgesi verilen beş yıldızlı otellerin tümüne, geri dönüşüm zarfıyla birlikte gönderilmiştir.

3.1. Evren ve Örnekleme

Bu araştırma “tam sayım” olarak yapılmıştır. İncelenmesi amaçlanan en küçük parçaya “birim”, incelenmesi amaçlanan tüm birimlerin oluşturduğu topluluğa ise “ana kütle” denir. Ana kütle için tüm birimlerinin incelenmesine ise “tam sayım” denmektedir (Çakır, 2000, s.234). Bu araştırmanın evreni Türkiye’de hizmet veren ve Turizm Bakanlığınca işletme belgesi verilmiş tüm beş yıldızlı oteller olarak belirlenmiştir. Bu otellerin tümüne anket soruları gönderilmiştir.

Bir amacı gerçekleştirebilmek için örnek hacminin mutlaka çok büyük olması gerekmez (Atlas, 2000, s.69). Örneklem sayısı konusunda kesin olarak geçerli olan rakamlar veya oranlar mevcut değildir. Bununla birlikte alan araştırmalarında büyük alt grupta 100, her bir küçük alt grupta ise 25-30 birimin bulunması uygun görülmektedir (Kozak, 2001, s.39).

3.2. Verilerin Toplanması ve Veri Toplama Aracı

Gelen 47 anketin 10 tanesi, yinleme hatası ve eksik cevaplama nedeniyle işlem dışında tutulmuştur. Bu nedenle $n=30$ olduğu düşünülürse 118 otelin %31’lik bölümü olan 37 otel geçerliliği sağlamaktadır.

Araştırma yanıtları SPSS 9.0 for Windows istatistik programına yüklenerek frekans analizleri ve ki-kare testi ile ilişki analizi yapılmıştır.

Anket soruları, otel işletmelerinin yapısı ve 360°GB sürecinin yapısı dikkate alınarak iki bölümde hazırlanmıştır.

Birinci bölümü oluşturan 1, 2, 3, 4, 5 ve 10 numaralı sorularında, otellerin işletme yapısı, otellerde PDS’nin uygulanıp uygulanmadığı ve uygulanan sistemin yapısı sorgulanmıştır. 1. soruda otel işletmelerinin işletme yapılarını 2.soruda uyguladıkları PDS’nin varlığı sorgulanmıştır. İkinci soruya “evet” diyen ve PDS bulunan, otellerin devam ettiği ankette, 3., 4., 5., 10. sorular, otellerin uyguladığı PDS’nin, özelliklerini ortaya çıkartmak amaçlı hazırlanmıştır.

İkinci bölümü oluşturan 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 numaralı sorular, otellerde uygulanan PDS'nin, 360°GB sürecine uygunluğunun belirlenmesi amaçlanarak oluşturulmuştur. 8. ve 9. sorular insan kaynakları müdürlerinin 360°GB süreci hakkında fikirlerini öğrenmek için hazırlanmıştır. 6., 7., 11., 12., 13., 14., sorularla işletmelerin, uygulanmakta olan PDS ve işletme yapısının 360°GB sürecine uygunluğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Turizm sektörünün yapısal özelliği olarak ön plana çıkan hizmet üretimi, insan kaynağının performansından doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde insan kaynağının performansının belirlenmesi önem kazanır. Yatırım ve gelişmeleri destekleyen performans değerlemesi, turizm işletmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur. Anket sorularının değerlendirilirken bazı soruların arasındaki ilişkiye bakılmak için "Ki-Kare bağımsızlık testi" uygulanmıştır.

Ki-Kare bağımsızlık testinde, iki veya daha fazla şıklı iki değişken arasında bağımsızlık olup olmadığı incelenmektedir. Ayrıca iki değişken arasındaki ilişkinin varlığı da bu test ile ölçülebilmektedir. Anlamlılık seviyesi genellikle %5 olarak kabul edilir (Çakır, 2000, s.315; Gökçe, 1992, s.163). Ki-Kare testinde iki değişken arasındaki ilişki;

H_0 : İki değişken arasında ilişki yoktur.

H_1 : İki değişken arasında ilişki vardır.

şeklinde ifade edilmiştir. Ki-Kare testi sonuçlarının (p), anlamlılık seviyesi (Alfa) ile karşılaştırılmıştır. $P < (\text{Alfa})$ bulunduğunda H_0 reddedilerek iki değişken arasında ilişki olduğuna karar verilmiştir.

		Performans Değerleme Sistemi Var mı?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
İşletmenin Türü?	Bağımsız Otel	9	24.3	7	18.9	16	43.2
	Ulusal Zincire Bağlı Otel	12	32.4	2	5.4	14	37.8
	Uluslararası Zincire Bağlı Otel	7	18.9	-	-	7	18.9
	Toplam	28	75.7	9	24.3	37	100

$P=0.043$

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi turizm sektöründe hizmet veren otellerin %75.7'si performans değerlendirme sistemini uygularken, % 24.3'lük bölümün belirli bir performans değerlendirme sistemine sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında performans değerlemesi yapan 12 otelin, ulusal bir zincire bağlı olarak işletilmesi, bu tür işletilen otellerin performans değerlendirme sistemine daha fazla önem verdiğini gösterirken, ankete katılan uluslararası zincire bağlı otellerin tümünde performans değerlendirme sistemi uygulandığı görülmektedir. Ayrıca bağımsız olarak işletilen otellerin 9'u performans değerlendirme sistemi uygularken 7'sinin herhangi bir şekilde performans değerlendirme yapmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu iki değişken arasında yapılan ki-kare testi sonucuna göre ($p=0.043<0.05$) H_0 reddedilerek performans değerlendirme sistemi uygulamanın işletmenin türüne bağlı olarak değişiklik gösterebileceği saptanmıştır.

		Standart Değerleme Formu Var mı?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
Performans standartları belirlenirken nelere dikkat edilir?	Tüm işletme için aynı olmasına	6	21.4	-	-	6	21.4
	Organizasyon seviyeleri için aynı olmasına	6	21.4	1	3.6	7	25
	İş grupları için aynı olmasına	1	3.6	-	-	1	3.6
	Her pozisyon için ayrı olmasına	13	46.4	1	3.6	14	50
	Toplam	26	92.8	2	7.2	28	100

Performans değerlendirme sistemi uygulayan otellerin % 92.8'inde mevcut kullanılmakta olan standart bir değerlendirme formu bulunduğu yukarıdaki tabloda görülmektedir. PDS bulunan otellerin % 7.2'sinde ise performans değerlemenin, biçimsel olmayan yöntemler ile yapıldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca PDS bulunan otellerin % 50'sinin, performans standartları belirlenirken, işletmedeki "Her pozisyon için ayrı olmasına" dikkat ettiği yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bunun yanında standartlar

belirlenirken “Organizasyon seviyeleri için aynı olmasına” dikkat eden oteller % 25 ve “Tüm işletme için aynı olmasına” dikkat eden oteller % 21.4 oranındadır. Ayrıca otellerin % 3.6’lık bir bölümünün standartları belirlerken “İş grupları için aynı olmasına” dikkat ettiği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte standart değerlendirme formu bulunan 13 otelin standartları belirlerken “Her pozisyon için ayrı olmasına” dikkat ettiği ortaya çıkmıştır. 360°GB sürecinde de yapılan her iş için ayrıntılı standartların oluşturulması gerekliliği bulunması, otelde verilen hizmet aynı amaçla yürütülse de işleyiş açısından farklılık göstermesi nedeniyle standartların her iş bölümü için ayrı olarak belirlenmesi, PDS’inde toplanacak verilerin etkinliğini artırmaktadır.

		Standart Değerleme Formu Var mı?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
PDS hangi sıklıkta tekrarlanır?	3 ay	5	17.9	-	-	5	17.9
	6 ay	12	42.8	1	3.6	13	46.4
	1 yıl	9	32.1	1	3.6	10	35.7
Toplam		26	92.8	2	7.2	28	100

Yukarıdaki tabloda performans değerlendirme yapan otellerin, değerlemeyi hangi sıklıkta yaptığı incelenmiştir. Buna göre otellerin % 46.4’ü performans değerlemesini “6ay” aralıklarla yapmaktadır. Performans değerlemeyi “1 yıl” aralıkla tekrarlayan oteller % 35.7 iken “3 ay” süreyle performans değerlemeyi tekrarlayan oteller %17.9’dır. Turizm sektörünün hizmetin dönemsel özelliği ön plana çıktığında, otellerin % 75’nin performans değerlemesini “1 yıl” ve “6 ay” gibi aralıklarla yapması personelle ilgili yönetime gidecek verinin akışını engelleyebilmektedir. Otellerin değerlemeyi yaparken, değerlendirme aralıklarını, hizmet verdikleri dönemleri (kış ve yaz) dikkate alarak hazırlamaları, işletmelerin etkin, doğru ve geçerli veri elde etmesini sağlayacaktır. Standart değerlendirme formu olan oteller ile bu otellerin performans değerlendirme sistemlerini tekrarlama sürelerine bakıldığında standart değerlendirme formu olan otellerin 12 tanesi performans değerlemeyi “6 ay” süreyle tekrarladığı görülür.

Performans değerlemesi yapan otellerin, veri aldıkları kaynaklar olarak, Genel müdürün, departman müdürlerinin, departman şeflerinin, müşterilerin, iş arkadaşlarının, astların, PDS için önemi aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Ankete katılan ve PDS uygulayan otellerin İK müdürlerinin verdikleri cevaplara göre aşağıdaki tabloda Kurtosis testi ile dağılım ne ölçüde gerçekleştiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

	Çok Önemli		Önemli		Önemsiz		Çok Önemsiz		Kurtosis Değeri
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Departman Şefleri	19	67.9	9	32.1	-	-	-	-	-1456
Müşteriler	19	67.9	9	32.1	-	-	-	-	-1456
Kişinin Kendisi	13	46.4	11	39.3	4	14.3	-	-	-810
Departman Müdürleri	21	75	7	25	-	-	-	-	-554
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşları	8	28.6	16	57.1	4	14.3	-	-	-486
Genel Müdür	9	32.1	17	60.7	2	7.2	-	-	-291
Astlar	8	28.6	15	53.5	4	14.3	1	3.6	610

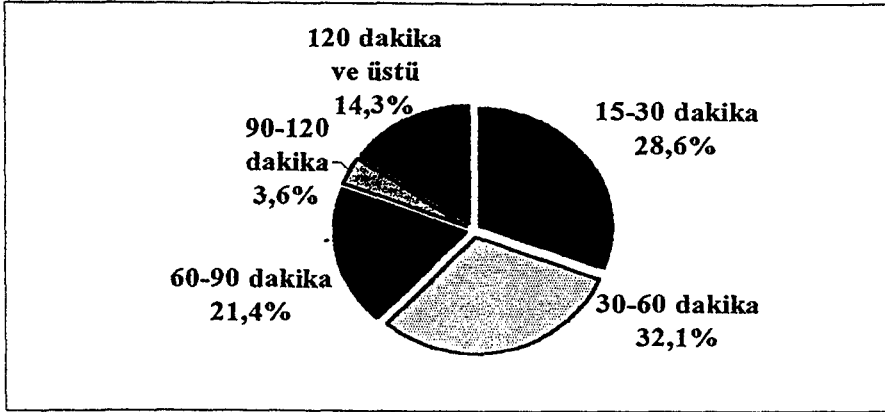
Yukarıdaki tabloda, performans değerlemesi yapan otellerin, % 67.9'si, PDS'inde veri alma aşamasında, departman şeflerini ve müşterileri veri kaynağı olarak "çok önemli" algıladıkları görülmektedir. Bunun yanında ankete katılan otellerin %32.1'i departman şeflerini ve müşterileri "önemli" olarak nitelendirmiştir. Kişinin kendisi için otellerin %46.4'ü "Çok önemli" bir veri kaynağı olduğunu belirtirken, %39.3'ü kişinin kendisini "önemli" bir veri kaynağı olarak değerlendirmiş, %14.3'lük bir bölüm ise Kişinin kendisini "önemsiz" bir veri kaynağı olarak algılamaktadır. Ankete katılan otellerin %75'i, PDS uygularken departman müdürlerinden gelen verileri "çok önemli" olarak algılamakta, %25'i "önemli olarak nitelendirmiştir. PDS uygulayan otellerin %28.6'sı, değerlendirilen personel performans ile ilgili veriler için aynı seviyedeki iş arkadaşının "çok önemli" bir veri kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında %57.1'lik bir bölüm ise aynı seviyedeki iş arkadaşlarını "önemli" bir veri kaynağı olarak algılamaktadır. PDS uygulayan otellerin %14.3'ü ise aynı seviyedeki iş arkadaşları için "önemsiz" değerlendirmesini yapmıştır. Genel müdüre veri alma aşamasında "çok önemli değerlendirmesini yapan otellerin %32.1 oranında olduğu yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bunun yanında ankete katılan otellerin %60.7'si genel müdürü "önemli" bir veri kaynağı olarak belirtirken, %7.2'lik bir bölüm ise genel müdürü "önemsiz bir veri kaynağı olarak görmektedir. PDS uygulayan otellerin verdiği cevaplara göre otel işletmelerinin %28.6'sı, veri alma aşamasında astları "çok önemli" bulurken, %53.5'ini önemli, %14.3'ü ise "önemsiz" olarak nitelendirmiştir. Otellerin %3.6'lık bölümü ise astların veri alma aşamasında "çok önemsiz" bir veri kaynağı olduğunu belirtmiştir. "Kurtosis testi" ankete verilen cevapların dağılımını gösterir.

“Kurtosis testi” sonucunun pozitif çıkması, cevapların gruplar arasındaki dağılımının fazla olduğunu gösterirken, negatif sonuç, cevapların belirli gruplarda yoğunlaştığını göstermektedir. Bu sorulara verilen cevapların genel olarak Departman Şefleri ve Müşteriler(Kurtosis=-1451) için “çok önemli” grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu sonuca göre, PDS uygulayan otellerin, süreç esnasında en çok önem verdikleri veri kaynaklarının, departman şefleri ve müşterilerdir. Çünkü bu iki grubun “Kurtosis Test” sonucunun en yüksek negatif oranda çıktığı görülür. Turizm sektöründe müşterilere performans veri kaynağı olarak bu kadar önemin verilmesi, oteller için hizmet kalitesinin sağlanmasında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. PDS olan otellerin verdiği cevaplar doğrultusunda, “Kurtosis testi” ile, astların ve genel müdürlerin, otellerin PDS’de veri toplama aşamasında daha az önem verildiği ortaya çıkmıştır.

Turizm sektörde hizmet veren, İnsan kaynakları(İK) müdürlerinin, 360°GB süreci hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları, kendi işletmelerinde uygulanabilirliğine ait düşünceleri ve birden fazla kaynaktan aynı anda veri alma imkanının var mı sorusuna cevaplar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

	Evet		Hayır		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
Otelerde birden çok kaynaktan, aynı anda veri alma imkanı var mı?	26	92.8	2	7.2	28	100
360°GB hakkında otellerin İK müdürlerinin bilgisi var mı?	15	53.6	13	46.4	28	100
360°GB hakkında bilgisi olan İK müdürlerinin, bu sürecin kendi işletmelerinde uygulanabilirliğine ait düşünceleri	14	93.4	1	6.6	15	100

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ankete katılan otellerin %92.8’lik bir bölüm PDS esnasında çok kaynaktan aynı anda veri alma imkanını belirtmişlerdir. %7.2 oranında oteller ise uygulanan PDS esnasında çok kaynaktan veri alma imkanının bulunmadığını vurgulamışlardır. Anketi cevaplayan ve PDS uygulayan otellerin, İK kaynakları müdürlerinin %53.6’sı 360°GB süreci hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında %46.4’lük bölümün ise bu süreç hakkında bilgi sahibi olmadıkları ortaya çıkmıştır. Bilgi sahibi olan İK müdürlerinin %93.4’ü bu sürecin kendi işletmelerinde uygulanabileceğini belirtmektedirler. %6.6’lık bölüm ise 360°GB sürecinin kendi otellerinde uygulama imkanının olmadığını belirtmişlerdir.



Yukarıdaki şekilde, otellerde, bir kişinin performans değerlemesinin ne kadar süre içerisinde gerçekleştiği gösterilmektedir. Buna göre otellerin %32.1'inde bir kişinin performansının değerlendirilmesi "30-60 dakika" ile arasında yapılırken, %28.6'sında "15-30 dakika" arasında yapılmaktadır. Bunun yanında değerlemeyi "60-90 dakika" arasında yapan otellerin oranının %21.4 olduğu görülmektedir. PDS olan otellerin %14.3'ünde bir kişinin değerlemesi "120 dakika ve üstünde" yapılırken, % 3'lük bölümde bir kişinin performans değerlemesi "90-120 dakika" arasında yapılmaktadır.

		Standart Değerleme Formu Var mı?				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
PDS bir kişinin değerlendirilmesi ne kadar sürer?	15-30 dakika	8	28.6	-	-	8	28.6
	30-60 dakika	9	32.1	-	-	9	32.1
	60-90 dakika	6	21.4	-	-	6	21.4
	90-120 dakika	-	-	1	3.6	1	3.6
	120 dakika üstü	3	10.7	1	3.6	4	14.3
Toplam		26	92.8	2	7.2	28	100

$P=0.002$

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, standart bir değerlendirme formunun oluşunun değerlendirme süresini doğrudan etkilediğini söylenebilir. Çünkü standart performans değerlendirme formu bulunmayan otellerde bir kişinin değerlendirilmesi "90 ile 120" ve "120 ve üstü" dakikada gerçekleşirken standart değerlendirme formu bulunan 18 otelde "15 dakika ile 60 dakika" arasında gerçekleşmektedir. Bu iki değişken arasında yapılan ki-kare testi sonucunda ($p=0.002<0.05$) H_0 reddedilerek ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre bir kişinin değerlendirme süresinin standart bir değerlendirme formu olmasına bağlı olarak değişebileceği gözlemlenebilir.

		Bir kişinin değerlemesi ne kadar süre de gerçekleşir					Toplam
		15-30 dakika	30-60 dakika	60-90 dakika	90-120 dakika	120 dakika ve üstü	
Performans standartları belirlenirken nelere dikkat edilir?	Tüm işletme için aynı olmasına	3	1	1	-	1	6
	Organizasyon seviyeleri için aynı olmasına	1	1	2	1	2	7
	İş grupları için aynı olmasına	1	-	-	-	-	1
	Her pozisyon için ayrı olmasına	3	7	3	-	1	14
Toplam		8	9	6	1	4	28

Yukarıdaki tabloda performans standartlarının belirlenmesinde dikkat edilen hususlarla, bir kişinin değerlendirme süresi arasındaki ilişkiye bakıldığında, standartların her pozisyon için ayrı belirlendiği otel işletmelerinde, değerlendirme süresinin kısaldığı ortaya çıkmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, ankete katılan otellerin % 85,7'si, PDS'ni hazırlarken, personelin gelecekteki iş potansiyelini belirlemek amaçladıkları ortaya çıkmıştır. Fakat %14,3'ü bölüm ise performans değerlendirme sistemini oluştururken personelin iş potansiyelini ölçmeyi amaçlamadıkları görülmektedir. Bu otellerin 11 tanesi performans standartlarını belirlerken, "her pozisyon için ayrı olmasına" dikkat ettikleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

		PDS oluşturulurken gelecekteki iş potansiyelinin ölçülmesi amaçlanır				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
Performans standartları belirlenirken nelere dikkat edilir?	Tüm işletme için aynı olmasına	6	21.4	-	-	6	21.4
	Organizasyon seviyeleri için aynı olmasına	6	21.4	1	3.6	7	25
	İş grupları için aynı olmasına	1	3.6	-	-	1	3.6
	Her pozisyon için ayrı olmasına	11	39.3	3	10.7	14	50
Toplam		24	85.7	4	14.3	28	100

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, standart değerlendirme formuna sahip otellerin %82.1'nin, PDS oluştururken, personelin gelecekteki iş potansiyelini ölçmeyi amaçladıklarını belirtmişlerdir.

		PDS oluşturulurken gelecekteki iş potansiyelinin ölçülmesi amaçlanır					
		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Standart değerlendirme formu var mı?	Evet	23	82.1	3	10.7	26	92.8
	Hayır	1	3.6	1	3.6	2	7.2
Toplam		24	85.7	4	14.3	28	100

Yukarıdaki iki tabloya bakıldığında, standart bir değerlendirme formu olan ve performans standartlarını her pozisyon için ayrı belirleyen otel işletmelerinin, PDS'inde personelin gelecekteki iş potansiyeline de önem vermesi, bu işletmelerin personel hakkında çok geniş sayıda veri toplayabildiklerini ortaya çıkartmıştır. Bunun yanında 360°GB sürecinin gereklerinden olan bu aşamaların, turizm sektöründeki oteller tarafından çok fazlaca kullanıldığı yine yukarıdaki tablolarda görülmektedir.

PDS olup ta ankete devam eden otellerin, PDS'ni hazırlarken hedefledikleri bir diğer konu ise aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, personelin iş bilgisi, yeteneği ve becerisinin ölçülmesidir. Ankete katılan otellerin % 92.8'i PDS'ni oluştururken personelinin iş bilgisini, becerisini ve yeteneğini ölçmeyi amaçlarken, otellerin % 7.2'si PDS'ni oluştururken personelin bu özelliklerini dikkate almamaktadır.

		PDS oluşturulurken kişinin iş bilgisi, iş yeteneği, iş becerisinin ölçülmesi amaçlanır.					
		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Performans standartları belirlenirken nelere dikkat edilir?	Tüm işletme için aynı olmasına	5	17.8	1	3.6	6	21.4
	Organizasyon seviyeleri için aynı olmasına	7	25	-	-	7	25
	İş grupları için aynı olmasına	1	3.6	-	-	1	3.6
	Her pozisyon için ayrı olmasına	13	46.4	1	3.6	14	50
Toplam		26	92.8	2	7.2	28	100

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi, performans standartlarını, her pozisyon için ayrı olmasına dikkat eden otellerin genellikle, PDS oluştururken kişinin iş bilgisini, iş yeteneğini, iş becerisini, ölçmeyi amaçladıkları ortaya çıkmıştır.

		PDS oluşturulurken kişinin iş bilgisi, iş yeteneği, iş becerisinin ölçülmesi amaçlanır.				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
Standart değerlendirme formu var mı?	Evet	24	85.6	2	7.2	26	92.8
	Hayır	2	7.2	-	-	2	7.2
Toplam		26	92.8	2	7.2	28	100

Yukarıdaki tabloda, standart değerlendirme formu bulunan 24 otelin PDS oluştururken personelin iş bilgisini, iş yeteneğini ve iş becerisini ölçmeyi amaçladığı görülmektedir. 360°GB sürecinin gereği personele performansı hakkında daha geniş bilgi verebilmek için, personel hakkın bir çok konuda verinin toplanması gerektiği için otellerin, personelin iş bilgisi, iş becerisi ve iş yeteneğini ölçmeyi amaçlaması, otellerde uygulanmakta olan PDS'nin, 360°GB sürecine uygun olduğunu göstermektedir.

PDS oluşturulurken, personelin iş ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerinin ölçülmesini amaçlayan otellerin oranın % 92.8 olduğu aşağıdaki tabloda görülmektedir. Performans değerlemesi yapan otellerin % 7.2'sinin PDS hazırlanırken personelin iş ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerinin belirlemeyi amaçladıkları görülmektedir. Ayrıca aşağıdaki tabloda, performans standartlarını her pozisyon için ayrı belirleyen otellerin %42.8'i PDS oluştururken kişinin zayıf yönlerini de ortaya çıkartmayı amaçladıkları görülmektedir.

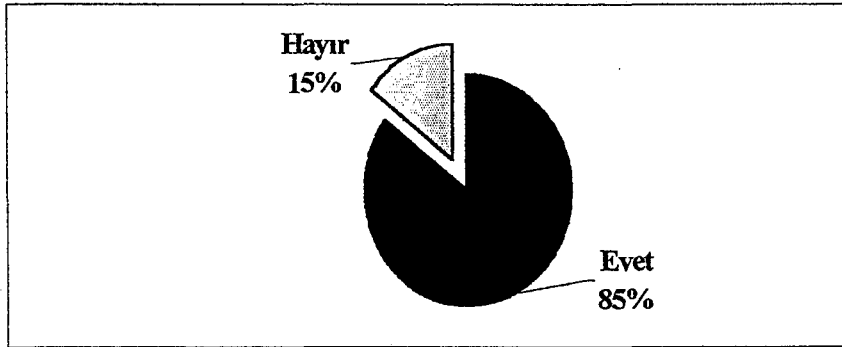
		PDS oluşturulurken kişinin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi amaçlanır				Toplam	
		Evet		Hayır			
		n	%	n	%	n	%
Performans Standartları belirlenirken nelere dikkat edilir?	Tüm işletme için aynı olmasına	6	21.4	-	-	6	21.4
	Organizasyon seviyeleri için aynı	7	25	-	-	7	25
	İş grupları için aynı olmasına	1	3.6	-	-	1	3.6
	Her pozisyon için ayrı olmasına	12	42.8	2	7.2	14	50
Toplam		26	92.8	2	7.2	28	100

Aşağıdaki tabloda, ankete katılan ve standart değerlendirme formu olan otellerin 24 tanesinin PDS oluştururken personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlemeyi amaçladıkları görülmektedir.

		PDS oluşturulurken kişinin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi amaçlanır.					
Standart değerlendirme formu var mı?		Evet		Hayır		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
	Evet	24	85.6	2	7.2	26	92.8
Hayır	2	7.2	-	-	2	7.2	
Toplam		26	92.8	2	7.2	28	100

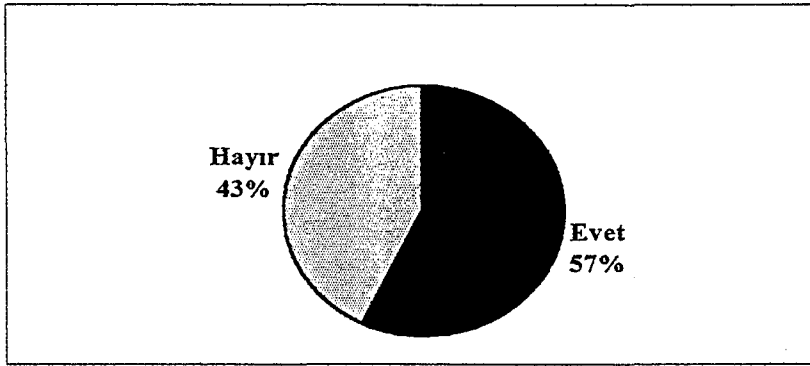
Yukarıdaki iki tabloda da görüldüğü gibi PDS'nin aşamalarını tam anlamıyla yerine getirme çabası içinde bulunan otellerin, personel performansı hakkında daha geniş, daha doğru ve daha fazla sayıda veri alma çabası içinde olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin çalışmalarını bu açıdan ele alındığında 360°GB sistemine uygunluk gösterdiği görülmektedir.

Aşağıda verilen şekillerde, PDS uygulayan otellerin, PDS'inde uyguladıkları aşamaları ve personele, sonuçların geribildirim verilmesi ile ilgili durum sorgulanmıştır.

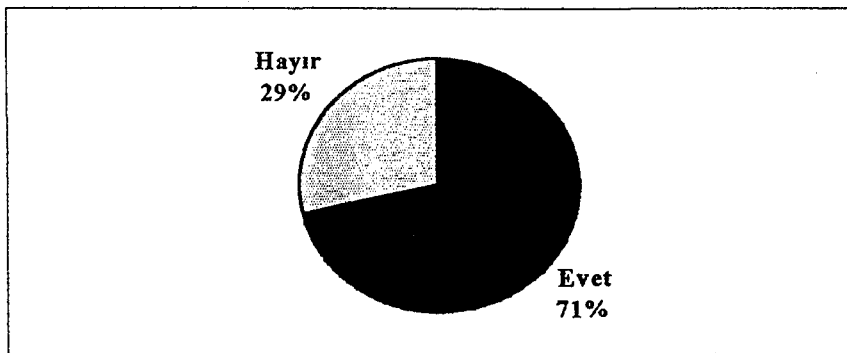


Yukarıdaki şekilde PDS esnasında değerlendirme yapan kişilere, süreç ile ilgili eğitim veren otellerin durumu gösterilmiştir. Şekle göre performans değerlendirme yapan otellerin % 85'i, değerlendirme yapan kişilere, sürecinin işleyişi ile ilgili, eğitim vermektedir. Eğitimin verilmesiyle, değerlendirme sonucunda elde edilecek veriler güvenilirliği artacağı söylenebilir. Eğitim veren otellerin oranının yüksek çıkması işletmelerin, performans değerlendirme sürecine verdiği önemi göstermektedir. Bunun yanında otellerin % 15'nin bu eğitimi vermedikleri görülmektedir.

Değerleme sonuçlarının etkili biçimde kullanılabilmesi için ve personelin değerlendirme sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmesi için izlenecek yolun belirleyebilmesi için değerlendirilen kişilere de süreç ile ilgili eğitimin verilmesi gerekir. Aşağıdaki şekilde, ankete katılan otellerin % 57'sinin, PDS esnasında değerlendirilen kişilere eğitim verdiği görülmektedir. Otellerin % 43'lük bölümünün ise değerlendirilen kişilere süreçle ilgili gerekli eğitimi vermedikleri ortaya çıkmıştır. PDS'inde gerek değerlemenin doğru yapılabilmesi için, gerekse elde edilecek verilerin doğru şekilde kullanılabilmesi için değerlendirme esnasında hem personele, hem de değerlendirme yapan kişilere değerlendirme süreci hakkında eğitim verilmelidir. Bu eğitim programı işletmenin yapısına ve personelin ihtiyaçlarına bağlı olarak şekillendirilmelidir. Ayrıca geribildirim sonuçlarının olumlu kullanılması da değerlendirilen kişilere verilecek eğitime bağlıdır.



Değerlemeyi, personelle birlikte yapan otellerin durumu aşağıdaki şekilde verilmiştir. Şekle göre, ankete katılan otellerin %71'i değerlendirme, değerlendirilen personelle birlikte yaparken, %29'u değerlendirme personelin bilgisi dışında yapılmaktadır.



Geribildirim verilmesi, personel açısından çok önemlidir. Çünkü personel, geribildirimle, işletme içinde ne konumda olduğunu, iş ile ilgili ihtiyaçlarının neler olduğunu ve en önemlisi işletmeye ne gibi katkısı olduğunu öğrenme fırsatı bulur. Personel değerlendirme sonuçlarını öğrendiğinde ortaya çıkan ihtiyaçlarını giderme imkanı bulur. Böylece değerlendirme süreci amacına ulaşmış olur. 360°GB sürecinin de en önemli unsuru, personele değerlendirme sonuçlarının geribildirim edilmesidir. Personel, geribildirimle eksiklerini görür ve gelişim sağlamak için çaba harcar. Ankete katılan otellerin % 71.4'ünün personeline değerlendirme sonuçlarını, geribildirim olarak verdiği aşağıdaki tabloda görülmektedir. Bunu yanında % 29.6'lık bölüm sadece değerlendirme yapmakta ve personele geribildirim vermemektedir.

		Standart Değerleme Formu var mı?				Toplam		
		Evet		Hayır				
PD Sürecinde değerlendirilen kişilere geribildirim verilir.		n	%	n	%	n	%	
		Evet	19	67.8	1	3.6	20	71.4
		Hayır	7	25	1	3.6	8	28.6
Toplam		26	92.8	2	7.2	28	100	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi performans değerlendirme sürecinde standart değerlendirme formuna sahip otellerin, %67.8'i personeline, değerlendirme sonuçlarını geribildirim vermeyi tercih ettiği görülmektedir. 360°GB sürecinin en önemli parçası olan geribildirim vermeye, standart değerlendirme formuna sahip oteller tarafından ağırlık verilmesi, otel işletmeleri tarafından PDS'ne verilen önemi göstermekte ve değerlendirme sonuçların ankete katılan otel işletmelerince, etkin biçimde kullanılmasının amaçlandığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 360°GB sürecinin önemli bir parçası olan geribildirim otel işletmelerince kullanılması, ankete katılan otellerin, 360°GB sürecine uygun olabileceğini belirten bir başka göstergedir.

		Birden fazla kişiden aynı anda veri almak mümkün mü?				Toplam		
		Evet		Hayır				
PD sürecinde değerlendirilen kişilere geribildirim verilir.		n	%	n	%	n	%	
		Evet	18	64.2	2	7.2	20	71.4
		Hayır	8	28.6	-	-	8	28.6
Toplam		26	92.8	2	7.2	28	100	

Yukarıdaki tabloda ise performans değerlendirme yapan ve birden fazla kişiden aynı anda veri almanın mümkün olduğu otellerin % 64.2'sinin, değerlendirme sonuçlarını

personeline geribildirim verdiği görülmektedir. 360°GB sürecine uygun olarak aynı anda çok sayıda kaynaktan veri alıp bunun değerlendirerek sonuçlarını personele tekrar geribildirim yapılması, 360°GB sürecinin otellerin yapılarına uygun olarak düzenlenebileceğini göstermiştir.

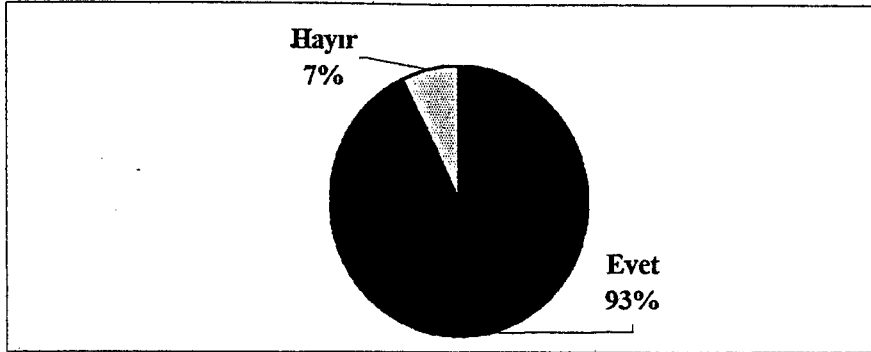
PDS sonucunda ortaya çıkan sonuçları, çalışanlara geribildirim veren otellerin, geribildirim verirken hangi yöntemlerin kullandığına ait bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

	Evet		Hayır	
	n	%	n	%
Grup Toplantısı ile geribildirim verilir.	2	10	18	90
Bire-bir görüşme ile geribildirim verilir	19	95	1	5
Açıklayıcı bir mektupla geribildirim verilir.	5	25	15	75
Bireyin kendi kendisine öğrenmesi beklenir.	2	10	18	90

Buna göre “Grup toplantısı yöntemi” ile değerlendirme sonuçlarını personeline aktaran otellerin oranı %10’dur. Geri kalan %90’lık bölüm ise geribildirim verirken bu yöntemi kullanmadığı ortaya çıkmıştır.

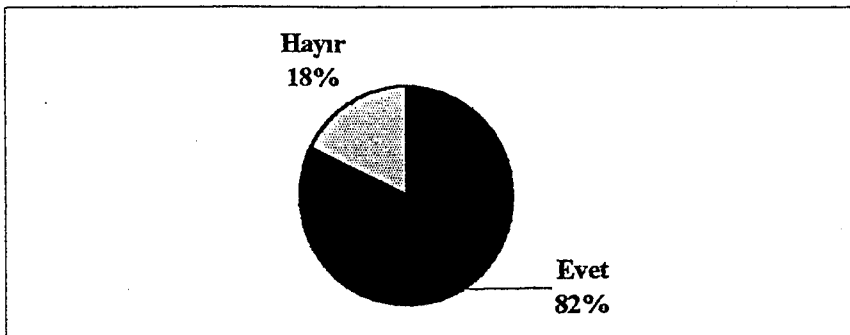
Geribildirim verilirken en çok kullanılan yöntem yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi “Bire-bir görüşme yöntemidir”. Otellerin % 95’i geribildirim verirken, bire-bir görüşme yöntemini kullanırken, sadece % 5’lik bir bölüm bu yöntemi kullanmaktadır. Bu yöntemin otel işletmelerince kullanılması PDS’nin etkinliğini artırmaktadır. Çünkü geribildirim verilirken bire-bir görüşme yönteminin kullanılmasıyla personelin geribildirimden daha etkin biçimde yararlanması ve bireyin zayıf ve güçlü yönleriyle, iş ile ilgili ihtiyaçlarını daha olumlu biçimde algılaması sağlanabilir. Geribildirim verme yöntemlerinden bir diğeri açıklayıcı bir mektup kullanmaktır. Sonuçları açıklayıcı bir mektupla personele aktaran otellerin oranı %25’dir. Bu yöntemi kullanmayan otellerin %75 oranında olduğu yukarıdaki şekilde görülmektedir. Geribildirim sonuçlarını özel bir yöntemle personele aktarmayan ve sonuçları personelin kendisinin öğrenmesini bekleyen otellerin oranı aşağıdaki şekilde verilmiştir. Bu şekle göre personelden değerlendirme sonuçlarını öğrenmesini bekleyen oteller %10 oranında çıkmıştır. Bunun yanında otellerin %90’u personelinden böyle bir beklenti içerisinde olmadıkları görülmektedir.

Değerleme sonucunda ortaya çıkan bilgileri otel yönetimlerinin hangi alanlarda kullandığı ve örgüt ve birey için hangi amaçlar doğrultusunda değerlendirildiği aşağıdaki şekillerde sorgulanacaktır.

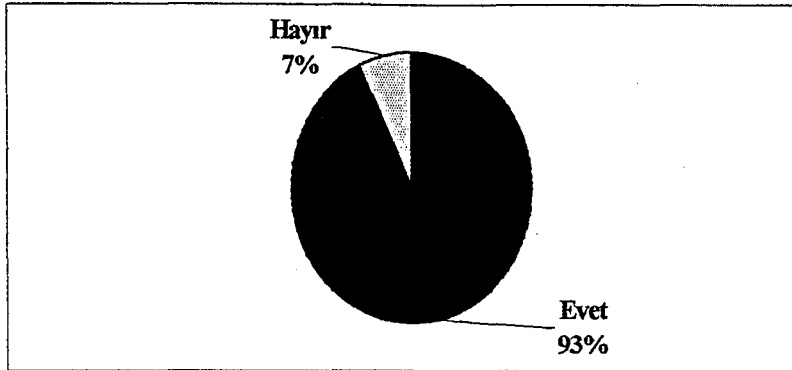


Yukarıdaki bu şekle göre personele, değerlendirme sonucunda ortaya çıkan, ihtiyaçları karşılaması için imkan tanıyan oteller %93 oranında çıkmıştır. Bunun yanında değerlendirme sonucunda ortaya çıkan personel ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanlarına imkanlar sağlamayan veya sağlayamayan otellerde %7 oranında olduğu görülmektedir.

Ayrıca değerlendirme sonuçlarını, personelinin kariyer yolunu belirlemek ve belirlenen bu yolda çalışanına ilerleme imkanı sağlayan otellerin durumu aşağıdaki şekilde verilmiştir. Bu şekilde, otellerin %82'sinin, değerlendirme sonuçları doğrultusunda, personeline kendi kariyerlerini belirleme ve bu kariyer yollarında ilerleme imkanı sağladığı görülmektedir. Bu sonuç bir çok otelde kariyer planlamasının yapıldığı göstermektedir. Kariyer planlamasının yapılması, personelin iş tatmini ve motivasyonu için gereklidir. İş tatminin sağlanması özellikle otel işletmeleri için önemlidir. Çünkü personel devir hızı yüksek bir sektör olan turizm sektöründe, iş tatminin sağlanmasıyla, çok sık yaşanan işten ayrılmalar engellenebilir.



Değerleme sonuçlarının bir kullanımı da insan kaynakları yönetiminin işlevlerine veri kaynağı olmasıdır. Aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi, oteller %93'ü değerlendirme sonuçlarını, insan kaynakları yönetimi işlevleri için, veri kaynağı olarak kabul etmiştir ve personeli ilgili konularda (seçim, transfer, ödüllendirme gibi) değerlendirme sonuçlarını kullanmaktadır. Bunun yanında otellerin %7'sinde ise değerlendirme sonuçları, insan kaynakları yönetimi kararlarında hiçbir etki göstermemektedir.



Yapılan araştırmayla sektörde hizmet veren ve performans değerlendirme sistemi olan beş yıldızlı otellerin, kullandıkları sistemlerin, 360°GB sürecine uygunluğu sınanmıştır. Sonuç olarak, görülmüştür ki; Turizm sektöründe hizmet veren otellerin uyguladıkları performans değerlendirme süreçlerinin yapısal ve sistem bakımında uygunluğu araştırıldı ve görüldü ki, sektörde hizmet veren otel işletmelerinin, 360°GB'e uygun bir yapıya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Fakat 360°GB sürecini uygulamadan önce işletmenin örgüt kültürünün ve personelin bu sürece hazır olması gerekmektedir. Çünkü hazır olmadan girilebilecek bu süreç çeşitli maliyetleri beraberinde getirebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynağı, işletmelerin üretim ve hizmetlerinde ön plana çıktığında, etkin kullanımın sağlanması için, etkili yönetim düşüncesi de önem kazanır. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının ihtiyaçlarını en etkili şekilde karşılamak ve işletmeyi en kısa yoldan amaçlarına ulaştırmak için çeşitli işlevlere sahiptir. Bu işlevler, işletmede bulunan çalışanların amaçlarını, işletme amaçlarına yönlendirmeyi hedeflemektedir.

Bu işlevlerden birisi performans değerlemedir. Verimlilik kavramıyla önem kazanan performans, işletmenin, rekabet gücü yüksek günümüz iş çevresinde ayakta kalabilmesi için önemli bir olgudur. İşletmeler, üretim yaptıkları iş ortamlarında verimli çalışmalarını sürdürebilmek için, kaynaklarının performanslarını belirlemek zorundadırlar. İşletme için en önemli kaynak durumunda olan insan kaynağının, üretime katkısının belirlenmesi, işletmenin hedefleri için gereklidir. Geçtiğimiz yüzyılda insan kaynağının performansı, çeşitli yöntemlerle belirlenmiştir. Fakat bu yöntemlerin eksikleri göz önünde bulundurularak ortaya çıkan 360°GB personel performansı hakkında işletme yönetimlerine etkili, güvenilir ve doğru bilgiyi sağlamaktadır.

360°GB süreci, çok kaynaktan aynı anda gelen verilerin değerlendirilmesi sonucunda, personel hakkında çok geniş bir portre oluşturmaktadır. Personelin performansı hakkındaki bu geniş bilgi sayesinde, işletmeler amaçlarına giden yolda planlarını daha etkili biçimde oluşturmaktadırlar. Bunun yanında 360°GB sürecinin personele sağladığı bilgi sayesinde, kişiler iş ile ilgili ihtiyaçlarını daha net görme imkanı bulurlar.

Turizm sektörü, doğrudan insana hizmet veren bir sektördür. Bu nedenle hizmet kalitesini sağlamak, otel işletmeleri için ilk amaçtır. Hizmet kalitesini yakalamanın bir koşuluda, işletmede çalışanların kalitesidir. İşletmelerin çalıştırdıkları personeli her yönüyle iyi tanımaları, personel kalitesinin sağlanması için gereklidir. Bu nedenle otel işletmelerinde, personeli tanımaya yönelik yapılan performans değerlemesi önem kazanmaktadır. Ankete katılan ve turizm sektöründe hizmet veren otellerin %75.7'sinde personelini tanımaya yönelik bir çaba olduğu, başka bir deyişle performans değerlendirme sistemi uyguladıkları görülmektedir. Performans değerlemesi yapan otellerin

%92.8'inde sisteme uygulanırken, standart olarak kullanılan bir değerlendirme formunun olduğu görülmektedir.

Personelin daha iyi tanımaya yönelik önemli bir model olan 360°GB sürecinin oteller tarafından tercih edilmesi ile, günümüz iş dünyasının gerekliliği haline gelen, personelin performansı hakkında daha geniş bilgiye sahip olma ihtiyacının karşılanabileceği görülmektedir. Sektörde hizmet veren ve ankete katılan otellerin yapısal olarak sisteme hazır olduğu görülmektedir. Ankete katılan PDS sahip otellerin % 92.8'inde uygulanan sistemde birden fazla veri kaynağından veri toplama imkanının olduğu görülürken yine aynı otellerin % 71.4'ünde personeline, performans değerlendirme sonuçlarını, geribildirim verdiği görülmektedir. Bunun yanında sektörde hizmet otellerin insan kaynakları müdürlerinin %53.6'sının 360°GB ile ilgili bilgi sahibi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu süreç hakkında bilgi sahibi olan İnsan kaynakları müdürlerinin %93.4'nün 360°GB'in işletmelerinde uygulanabileceğini belirtmişlerdir. Tüm sayılar yapısal olarak sektörde hizmet veren otellerin yapısal olarak hazır olduğunu göstermektedir.

Türk Turizminde son yıllarda yaşanan sıkıntılar ve sallantılar, gerek işletmeleri, gerekse sektörde çalışanları büyük ölçüde etkilemiştir. Müşteri kalitesinin düşmesi, sektöre ve ülkeye döviz girdisini azaltmıştır. Müşteri kalitesinin düşmesinin bir nedeni de, personel kalitesinin düşüklüğüne bağlı olarak hizmet kalitesinin düşmesidir. İşletme yönetimlerinin çağdaş yönetim fikirlerini benimsemesi ve insan kaynağına yönelimin artması, hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyecektir.

Genel olarak otel yönetimlerine verilecek öneriler şunlardır:

Otel yönetimleri, insan kaynakları yönetimi konusunda uzmanlaşmalı ve insan kaynakları yönetiminin işlevlerini tam olarak uygulamalıdır. Buna bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin işlevlerine işlerlik kazandırılmalıdır. Personel sorunlarına eğilimin artması ve en kısa yoldan bu sorunlara çözüm sağlanması gerekir. Etkin insan kaynakları yönetim etkin personel demektir. Etkin personel ise etkili hizmet demektir.

Günümüz ekonomik koşullarında, verimliliğin artırılması için çeşitli çalışmalar yapılmalıdır. Mevcut insan kaynağını etkin biçimde kullanılması ve personel maliyetlerinde azalmanın sağlanması gerekir. Verimliliğin artırılması için bir koşul da performans değerlemesi ve değerlendirme sonuçlarının, personele geribildirimi verilmesidir. Performans değerlemesinin yaygınlaşması ve sistematik bir hale getirilmesi otel işletmelerin sahip olduğu insan kaynağını tanıması açısından önemlidir.

Performans değerlendirme sürecinin aşamaları dikkatli bir şekilde belirlenip, adımların kesinleştirilmesiyle istenen sonuçlara ulaşılması kolaylaşmaktadır. Gerek yöneticilerin gerekse personelin süreç hakkında bilgilendirilmesi ve süreci benimsemeleri sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sistemi doğru uygulandığında işletme için en önemli kaynak durumunda bulunan insanın, etkili biçimde kullanılmasını sağlayabilir. Her işletme bu süreci uygularken, sürecin etkinliğini artıracak bir değerlendirme formu hazırlamalı ve performans standartları belirlenirken işletme yapısına ve hizmet türüne dikkat edilmelidir. İşletmede yapılan her iş için ayrı standartların belirlenmesi, personel performansının ayrıntısına inilmesine yardımcı olur. Ayrıca değerlendirme sıklığı işletmenin hizmet verdiği dönemlere bağlı belirlenmelidir. Performans değerlemesi sonucunun, personele geribildirim verilmesiyle, bireyin ihtiyaçlarını öğrenmesine fırsat verilmelidir. Personele bu ihtiyaçları giderebilmesi için imkan sağlanmalı ve personelin iş tatmini artırılmalıdır. Böylece personel devir hızı yüksek olan turizm sektöründe, çalışanların işletmeye bağlılığı artırılabilir.

İşletmeler, değerlendirme yaparken 360°GB sistemini kullanarak, önemli avantajlar elde edebilirler. Çünkü hizmet üretimi yapan otel işletmeleri için, müşterilerin düşünceleri önemlidir. 360°GB çok kaynaktan veri alma imkanı verdiği için, değerlendirme işletme çevresine yayılmaktadır. Böylece, personel performansı hakkında hem müşterilerden, hem yöneticilerden, hem de diğer kaynaklardan aynı anda veri alınabilir.

Bu çalışmada bir performans değerlendirme modeli olan 360°GB sisteminin, otel işletmelerinde uygulanabilirliği sınanmıştır. Dünyada, çok sayıda işletmede uygulanan bu sistemin, Türk turizmde işlerlik kazanması, otel yöneticileri ve çalışanları için

önemli bir bilgi ihtiyacını karşılayacaktır. Yönetimi etkin kılmak için gerekli olan, iş gören ve yönetici arasındaki, etkili bilgi akışı sağlanmış olacaktır.

EKLER

EK-1

360° GB SÜRECİNDE KULLANILAN DEĞERLEME FORMU

Değerlenen Kişinin:

Adı:.....

Soyadı:.....

Cinsiyeti: Erkek Kadın

Yaşı:.....

Bölümü:.....

Değerleme Yapan Kişinin Bireyle İlişkisi:Yöneticisi Kişinin Kendisi Aynı Seviyedeki İş Arkadaşı Müşterisi Asta Diğer :.....Değerleme Ölçeği:

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

LİDERLİK

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

KİŞİLER ARASI BECERİ VE YÖNETİM İLİŞKİSİ

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

TAKIM ÇALIŞMASI

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

STRATEJİK DÜŞÜNME VE PLANLAMA

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

ESNEKLİK VE UYUM

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

ÖRGÜT

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

PROBLEM ÇÖZÜMÜ

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

EK-3 -ARAŞTIRMA ANKET SORULARI

Sayın İlgili,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü için hazırlanmakta olan, "Bir Performans Değerleme Modeli olan 360 Derece Geribildirim Sürecinin 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama Denemesi", konulu yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. 14 soruluk ve 5 dakika alacak olan bu ankete katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Hilmi Rafet YÜNCÜ
E-mail: hryuncu@anadolu.edu.tr
Tel: 0 222-335 05 80/ 5959

1. Otelinizin işletme türünü belirtiniz?
 Bağımsız Otel Ulusal zincire bağlı otel Uluslararası zincire bağlı otel
2. İşletmenizde uygulanmakta olan personelin performans değerlendirme sistemi var mı?
 Evet Hayır
3. Standart bir değerlendirme formu bulunmakta mıdır? (Elektronik veya Yazılı)
 Evet Hayır
4. Performans standartları belirlenirken nelere dikkat edilir?
 Tüm işletme için aynı olmasına,
 Organizasyon seviyeleri için aynı olmasına (Çalışanlar, Orta Kademe Yöneticileri gibi),
 İş grupları için aynı olmasına (Kat hizmetleri personeli, Mutfak Personeli, Bar Personeli gibi),
 Her iş pozisyon için ayrı olmasına (Barmen, Aşçı, Resepsiyon Memuru gibi),
5. Performans değerlendirme süreci hangi sıklıkta tekrarlanır?
 1 ay 3 ay 6 ay 1 yıl Diğer.....
6. İşletmenizde performans değerlemesi sürecinde, bir kişi için, birden fazla bilgi kaynağından aynı anda veri almak mümkün mü?
 Evet Hayır
7. Performans değerlendirme sürecinde, bilgi toplama aşamasında, aşağıdaki bilgi kaynaklarının önemini belirtiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Önemsiz	Çok Önemsiz
Genel Müdür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departman Müdürleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departman Şefleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşteriler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişinin Kendisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aynı Seviyedeki İş Arkadaşları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Astlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 360 derece geribildirim performans değerlendirme yöntemi hakkında bilginiz var mı?
 Evet Hayır
9. 360 derece geribildirim, geleneksel performans değerlendirme aksine, çok sayıda bilgi kaynağından gelen (yöneticiler, iş arkadaşları, astlar, müşteriler gibi), çalışanların performanslarıyla ilgili doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı bilgilerle, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecek iş potansiyellerini ortaya çıkartan bir performans değerlendirme yöntemidir. Geleneksel performans değerlendirme modeli ile karşılaştırıldığında, 360 derece geribildirim işletmenizde uygulanabileceğine inanıyor musunuz?
 Evet Hayır

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akal, Z. (1992). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 473
- Akdemir, A. (1996). **İşletme Bilimine Giriş: Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık
- Aldemir, C. ve Ataoğlu, A. ve Budak, G. (1998). **Personel Yönetimi**. İzmir.
- Atlas, M. (2000). **İstatistik II: Çözümlü Örnekler**. Eskişehir
- Aykaç, B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Baransel, A. (1993). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
- Boella, J. M. (2000). **Human Resource Management in the Hospitality Industry**. Cheltenham : S. Thornes
- Byars, L.L. ve Rue, W.L. (1997). **Human Resource Management**. Chicago:Richard D Irwin Inc. Company
- Bingöl, D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bowditch, L.J. ve Buano, F.A. (1990). **A Primer of Organizational Behavior**. New York: John-Wiley Co.
- Canman, D. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Basım Yayım Ltd. Şti.
- Cascio, W.F. (1995). **Managing Human Resource**. New York: McGraw-Hill Inc.
- Çakır, F. (2000). **Sosyal Bilimlerde İstatistik**. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- De Cenzo, D. A. ve Robbins, P. S. (1999). **Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons Inc.
- De Cenzo, D. A. ve Robbins, P.S.(1996). **Human Resource Management**. New York: J. Wiley & Sons Inc.
- Dessler, G. (2000). **Human Resource Management**. New Jersey: Prenrice-Hall, Inc.
- Edwards, M. ve Ewen, A. (1996). **360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement**. New York: Amacom

Edwards, M. ve Ewen, A. (1996). **Providing 360-Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance.** ACA

Ertürk, M. (1995). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Fındıkcı, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi

Fisher, C. ve Schoenfeldt, L. ve Shaw, J. (1999). **Human Resource Management.** Boston: Houghton Mifflin Company

Foot, M. ve Hook, C. (1996). **Introducing Human Resource Management.** London: Addison Wesley Lonman Limited

Geylan, R. (1996). **Personel Yönetimi.** Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık

Go, F. M. ve Monachello, L. M. ve Baum, T. (1996). **Human Resource Management in the Hospitality Industry.** New York: John Wiley & Sons Inc.

Goldsmith, L. A. (1997). **Human Resource Management for Hospitality Services.** London: International Thomson Business Press

Gökçe, B. (1992). **Toplumsal Bilimlerde Araştırma.** Ankara: Savaş Yayınları

Güven, S. (1996). **Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri.** Ezgi Kitabevi

Hoque, K. (2000). **Human Resource Management in the Hotel Industry: Strategy, Innovation and Performance.** London: Routledge.

Jones, E. J. ve Bearley L. W. (1996). **360° Feedback Strategies, Tactics and Techniques for Developing Leaders.** Amherst, Mass: HRD Press&Lakewood Publications

Kaynak T. (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması.** İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım

Kaynak, T. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi

Kozak Akoğlan, M. (1999). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar.** Ankara: Detay Yayıncılık

Lepsinger, R. ve Lucia, D.A. (1997). **The Art and Science of 360° Feedback.** San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc

Maviş, F. (1994). **Otel İşletmeciliği.** Eskişehir: Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları No.1

Milkovich, T.G. ve Boudreau, W. J. (1991). **Human Resource Management.** Boston: Richard D. Irwin, Inc.

- Miltenyi, G. (1998). **360° Feedback Manual: Implementing a Multisource Performance Management System in your Organisation**. Avustralya: Business&Professional Publishing
- Miner, J. B. ve Crane, P. D.(1995). **Human Resource Management: The Strategic Perspective**. New York: Harper Collins College,
- Palmer, J. M. (1993). **Performans Değerlendirmesi**. İngilizceden çeviren: Doğan Şahiner. American Management Association
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T.(1997). **İşletme I-II**. Bursa
- Schuler, R. S. ve Jackson, E.S. (1996). **Human Resource Management : Positioning for the 21st Century**. Minneapolis: West Pub. Co.
- Tanke, L. M. (1990). **Human Resource Management for the Hospitality Industry**. A.B.D.: Delmar Publishers, Inc.
- Torrington, D. ve Hall, L.(1998). **Human resource management**. London: Prentice Hall Europe
- Anderson, G.(1996). **Performance Appraisal**. İçinde Ed: Brian Tower. The Handbook of Human Resource Management. Blackwell Business
- Yüksel, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi
- Waldman, A. D. ve Atwater, E. L. (1998). **The Power of 360° Feedback**. Houston: Gulf Publishing Company
- Werther, B.W. ve Davis, K. (1993). **Human Resources and Personnel Management**. Türkiye: Literatür Yayıncılık Dağıtım
- Williams R.S. (1998). **Performance Management: Perspectives on Employee Performance**. London: International Thomson Business Press,

MAKALELER

- Aksu, A. (1996). "İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", **Verimlilik Dergisi**, 1996,3: ss.137-150
- Antonioni, D ve heejoon P.(2001). "The Relationship Between Rater Affect And Three Source of 360Degree Feedback". **Journal of Management**. Vol 27. 2001, ss479-495
- Antonioni, D. (1996). "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", **Organizational Dynamics**, Sonbahar, ss.25-38

Brutus, S. ve Fleenor, J. W. ve London, M. (1998). "Does 360- Degree Work in Different Industry?", **Journal of Management Development**, 17, 3: ss.177-190

Cambrige Management Center.(2001).**360 Degree Feedback**.The Basingstone Press

Campell, D. J. ve Campell, K. M. ve Chia H. (1998). "Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: an Analysis and Alternative". **Human Resource Management**. Summer. Vol.37, No.2, ss.131-146

Edwards, R. M. ve Ewen J. A. (1996). "360-Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?", **Career Development International**, 1/3, ss.28-31

Ehtiyar, R. (1996). "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma". **Verimlilik Dergisi**, 1996,4: ss.109-122

Garavan, N. T. ve Morley, M. ve Flynn M. (1997). "360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development", **Journal of Management Development**, Vol.16, No.2, ss.134-147

Heisler, J. W. (1996). "360-Degree Feedback: Integrated Perspective", **Career Development International**, 1/3, ss.20-23

Ingram, H. (1997). "Performance Management: Processes, Quality and Teamworking". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 9 Issue7

Jackson, J. ve Greller, M.(1998). "Decision Elements For Using 360 (degree) Feedback". **Human Resource Planning**. v.21, no.4, ss.18-28

Kozak Akoğlan M. (1998). "Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri". **Anatolia Turizm araştırmaları Dergisi**, Yıl 9, Mart-Haziran, ss.26-31

Longenecker, C. O. ve Fink, L. S. (1999). "Creating Effective Performance Appraisals." **Industrial Management**, Sep/Oct, Vol.41, Issue 5ss.6-18

Waldman, A. D. ve Atwater, E. L. ve Antonioni, D. (1998). "Has 360 Degree Feedback Gone Amok?", **Academy of Management Executive**, Vol.12, No.2, ss.86-94

Waldman, A. D. ve Bewen E. D. (1998). "The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective", **Human Resource Management**, Summer, Vol.37, No.2, ss.117-129

Wiese, S. D. ve Buckley M. R. (1998). "The Evolution of the Performance Appraisal Process", **Journal of Management History**, Vol.4, No.3, ss. 233-249

Wright, G. (1998). "Perspectives on Performance Measurement Conflicts in Service Businesses". **Journal of General Management**. Summer, Vol.23, No.4, ss.35-50

İNTERNET KAYNAKÇA

www.allpointsfeedback.com(Mart200)

www.360-degreefeedback.com (Mart,2000)

www.yorkteam.com(Haziran,1999)

www.siegel-consulting.com(Mart, 2000)

www.compass360.net (Mart2000)

www.dti.gov.uk/mbp/360feedback, (Mart 2002)

<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf360.asp> (Mart 2002)

<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp> (Mart2002)