

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE  
BİR İŞLETMEDEKİ İNCELEME**

**Fatma Neslihan KALENDEROĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mart 2007**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE BİR İŞLETMEDEKİ İNCELEME

**Fatma Neslihan KALENDEROĞLU**

**İşletme Ana Bilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2007**

**Danışman: Prof. Dr. Celil KOPARAL**

Performans yönetimi sistemleri, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir. Son yıllarda, İş Kanunu'ndaki değişikliklerle birlikte performans yönetimi sistemleri, şirketlerin gündeminde yeniden yer bulmaya başladı. Yasal değişikliklerle şirketler, çalışanlarının performanslarını yakından takip etmeye ve değerlendirmeye yönelik sistemler kurma arayışı içine girdiler.

Günümüzde farklı organizasyonlar tarafından da uygulanmakta olan en yaygın performans değerlendirme sistemi, **360 Derece Performans Değerlendirme** sistemidir. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, bir çalışanın sahip olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesini içerir. 360 Derece Performans Değerlendirme, organizasyonda formel olarak kullanılan bireysel performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir sistem değil, aksine bu sistemin tamamlayıcısı niteliğindedir.

Bu çalışmada; performans değerlendirmeden bahsedilmiş, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi tanıtılmıştır. Bu sistemin mağazalar zincirinin bir işletmesindeki uygulaması araştırılarak, çalışanın performansının ölçülmesindeki etkileri ortaya konulmuştur.

## ABSTRACT

Performance management systems involve the development and application of tools and methods of approaches that enable the employees to work efficiently and productively in accordance with the goals of the company. In recent years, due to the changes in the Employment Act, performance management systems have begun to reappear in the agendas of corporations. With the legal changes, corporations have begun to seek ways to set up systems to monitor and evaluate staff performance.

Today the most common performance evaluation method, which is also widely used by various organizations, is **360 degree performance evaluation method**. 360 degree performance evaluation method involves the evaluation of the qualifications that an employee is supposed to have by a number of evaluation groups such as his subs, superiors, peers and customers. 360 degree performance evaluation is not a substitute for a formal individual performance evaluation system, rather it is a supplementary instrument for this system.

In this study, performance evaluation has been cited and 360 degree performance evaluation system has been introduced. The system's application in a chain store has been investigated and its effects on measuring employee performance have been displayed.

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

**Fatma Neslihan Kalenderoğlu'nun "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme" başlıklı tezi 15 Mart 2007 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim dalında Yüksek Lisans- tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

Adı Soyadı

İmza

**Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Celil KOPARAL**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Zümrüt TONUS**

**Üye : Yrd. Doç. Dr. Verda CANBEY ÖZGÜLER**

**Prof. Dr. Nurhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimi hazırlamada, değerli fikirleriyle bana ışık tutan tez danışmanım Prof. Dr. Celil KOPARAL'a teşekkürü bir borç bilirim. Uygulama bölümündeki düzeltmeler için yardımlarını esirgemeyen tez jüri hocam Yrd. Doç. Dr. Zümrüt Tonus'a, uygulama yeri bulmada kolaylık sağlayan Öğretim Görevlisi Bekir Dilmaç'a, uygulamayı yaptığım işletmedeki insan kaynakları yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına teşekkür ederim. Ayrıca, yoğun iş temposuna ve doktora tezi hazırlamasına rağmen, tezimin hatasız olması için büyük çaba sarf eden, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü Öğretim Görevlisi eşim İhsan Kalenderoğlu'na ve tezimi daha iyi yapmam için bebeğime bakmaya Ankara'ya gelen annem Şerife Doğan ve babam Ahmet Doğan'a sonsuz teşekkür ederim.

Fatma Neslihan KALENDEROĞLU

**İÇİNDEKİLER****Sayfa**

<b>ÖZ.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ. ....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM****PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

<b>1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TANIMI .....</b>	<b>4</b>
<b>2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN AMACI.....</b>	<b>6</b>
<b>3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....</b>	<b>7</b>
<b>4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....</b>	<b>10</b>
4.1. Değerlendirmecilerin Seçimi .....	11

4.1.1. Yöneticilerce Değerlendirme.....	12
4.1.2. Kişisel Değerlendirme.....	13
4.1.3. İş/Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme.....	13
4.1.4. Astlarca Değerlendirme .....	14
4.1.5. Müşterilerce Değerlendirme.....	15
4.1.6. Uzmanlarca Değerlendirme .....	15
4.1.7. 360 Derece Performans Değerlendirme .....	16
4.2. Değerlendirme Kriterlerinin Seçimi.....	16
4.3. Değerlendirme Yönteminin Seçimi.....	17
4.4. Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi.....	18
4.5. Değerlendirmenin Çalışana Geri Bildirimi .....	18
<b>5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA YAŞANILAN SORUNLAR.....</b>	<b>20</b>
<b>6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ SAĞLADIĞI YARARLAR.....</b>	<b>21</b>
<b>7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR.....</b>	<b>23</b>
<b>8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>28</b>
8.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	28
8.1.1. Hedeflerle Yönetim .....	29
8.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı .....	30
8.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi.....	30
8.1.4. Metin Değerlendirmesi.....	30
8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....	31
8.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi .....	31

8.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri.....	32
8.2.3. Kontrol Listesi .....	33
8.2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi .....	36
8.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri.....	37
8.3. Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım .....	37
8.3.1. Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama .....	38
8.3.2. Çiftli Karşılaştırma.....	38
8.3.3. Zorunlu Dağılım .....	39

## İKİNCİ BÖLÜM

### 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

<b>1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TANIMI... 40</b>	
<b>2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....</b>	<b>44</b>
<b>3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>44</b>
3.1. Geri Bildirim .....	45
3.2. Gerçekçilik .....	47
3.3. Gelişim.....	48
3.4. Dinamizm .....	49
3.5. Bilgi Sistemleri .....	50
<b>4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN İÇERDİĞİ TEMEL DÜŞÜNCELER .....</b>	<b>52</b>



4.1. İletişim.....	52
4.2. Liderlik .....	54
4.3. Değişimlere Uyabilirlilik.....	55
4.4. İnsanlarla İlişkiler .....	56
4.5. İşin Yönetimi .....	59
4.6. Üretim ve İş Sonuçları.....	62
4.7. Personelin Geliştirilmesi.....	64
4.8. Başkalarının Yetiştirilmesi.....	66
<b>5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YAPISININ KURULMASI.....</b>	<b>67</b>
<b>6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GEÇİŞTE VE SÜREÇ BOYUNCA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR.....</b>	<b>70</b>
6.1. Süreç Yönetim Komitesi Oluşturulurken Üye Seçiminde Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	70
6.2. Amacın Açıkça Ortaya Konulması .....	71
6.3. Projeye Üst Yönetimin Destek Vereceğinin Garantilenmesini Sağlamak.....	72
6.4. Ana Becerilerin Açıkça ve Yanlış Anlaşılmaya Meydan Verilmeden Tanımlanması .....	72
6.5. Yönetici, Değerlendirici ve Danışmanların Tabi Tutulacağı Eğitimler.	73
6.6. Geri Bildirimin Sağlanması.....	74
6.7. Daimi Gelişim ve Değişimi Sağlama .....	75

<b>7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GÖSTERİLEN DİRENÇ VE BU DİRENCİN AŞILMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER.....</b>	<b>75</b>
<b>8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR.....</b>	<b>79</b>
8.1.Çalışanlara Olan Faydaları .....	80
8.2.Yöneticilere Olan Faydaları.....	80
8.3.Örgüte Olan Faydaları .....	81
8.4.Müşteriye Olan Faydaları.....	81
8.5.Değerlendirmeyi Yapana Faydaları.....	81
8.6.Takıma Olan Faydaları .....	82
<b>9. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YETERSİZ KALDIĞI DURUMLAR.....</b>	<b>83</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN DURUM İNCELEMESİ

<b>1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....</b>	<b>85</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>	<b>85</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>86</b>
<b>4. ARAŞTIRMA BİRİMİ HAKKINDA BİLGİ .....</b>	<b>86</b>

4.1. İşletmenin Tanıtımı .....	86
4.2. İşletmenin İnsan Kaynakları Politikası.....	87
4.3. İşletmenin Performans Yönetimi .....	88
<b>5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>89</b>
5.1. Örneklem .....	89
5.2. Araştırmanın Kısıtları .....	90
5.3. Verilerin Elde Edilmesi .....	90
5.4. Verilerin Analizi .....	91
<b>6. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR.....</b>	<b>94</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>104</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>136</b>

**TABLULAR LİSTESİ**

<b>Tablo-1:</b> Grafik Değerlendirme İçin Bir Örnek.....	33
<b>Tablo-2:</b> Kontrol Listesi Yöntemi İçin Bir Örnek.....	35
<b>Tablo-3:</b> Zorunlu Seçim Yöntemi İçin Bir Örnek.....	36
<b>Tablo-4:</b> Zorunlu Dağılım Yöntemi İçin Bir Örnek.....	39
<b>Tablo-5:</b> Geleneksel Performans Değerlendirme sistemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi arasındaki farklar.....	43
<b>Tablo-6:</b> Değerlendirmeye Katılan Personel Bilgileri.....	91
<b>Tablo-7:</b> Değerlendirmeye Katılanlara Verilen Kodlar.....	92
<b>Tablo-8:</b> Yetkinlik Seviyeleri ve Seviyelere Karşılık Gelen Puanlar.....	93
<b>Tablo-9:</b> Çalışanların Alması Gereken Eğitimler.....	97

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil-1:</b> Geri Bildirim Etkinliğini Sağlayan Dört Bileşen.....	19
<b>Şekil-2:</b> İletişim Süreci.....	53
<b>Şekil-3:</b> Grup Etkileşiminin Kalitesi.....	59
<b>Şekil-4:</b> Yönetmel Ölçek.....	61

## GİRİŞ

Örgütler, faaliyetlerini sürdürmek için insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Örgüt, birden fazla insanın ortak amaçlar doğrultusunda bir araya geldikleri ya da getirildikleri karmaşık bir sosyal sistemdir. Bu sosyal sistemi oluşturan bireylerin ortak performansları, o örgütün gerçek gücünü göstermektedir. Örgütlerde her alandaki yeni arayışlar, yeni yönetim modelleri örgüt üyelerinin güçlerini daha fazla ortaya koyma ve sinerji arayışlarından başka bir şey değildir.<sup>1</sup>

Örgütler, şiddetli rekabetin yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorundadır. Bu rekabetten en çok etkilenen, yine bu rekabeti yaratan insan olacaktır. Günümüzde insan odaklı olmayan örgütlerin piyasada tutunabilmeleri imkânsız hale gelmiştir. İşte bu nedenle ki; örgütler, karmaşık bir yapıya sahip insanı, en önemli uğraşı alanı olarak görüp, onları incelemeli ve yorumlamalıdır. Örgütlerde bu görev, insan kaynakları departmanına verilmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri, performans değerlendirmeleridir. İnsanın, bir örgütün sahip olduğu en önemli değer olarak görüldüğü günümüz dünyasında bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek de o derece önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmelerinde; bireyin çalışmaları, eksiklikleri, fazlalıkları, yeterlilikleri, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Böylece, bireyin işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Bu değerlendirmeler, bireyler için psikolojik bir ihtiyaç, örgütler için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturur.<sup>2</sup>

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre

---

<sup>1</sup> Turgay Biçer, "Doruk Performans: Güçlü İnsan, Güçlü Şirket", **Human Resources Dergisi**, (1, 7, Mayıs 1997), s.12.

<sup>2</sup>[http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=80&Where=danisma\\_merkezi&Category=020703](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=80&Where=danisma_merkezi&Category=020703)

değişebilir. Yöntemler günümüze, geçen zaman içinde değişerek ulaşmıştır. Her yeni yöntem, eskisini düzeltmeye yöneliktir.

Düzenli işleyen bir performans değerlendirme süreci, örgütün farkındalık özelliğine sahip tek kaynağı olan personelin istihdamı, eğitimi, kariyer planlaması, etkinliği vb. gibi birçok değişken üzerinde geri bildirim sağlamaktadır. Bu geri bildirimler, ileride; verilerin değerlendirilmesi, işlenerek bilgi hâline dönüştürülmesi, çalışanların görev ve sorumluluk alanlarının analizi, çalışanların çalışma süreçlerine uyum, denge ve esnekliğinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere dayanılarak çok boyutlu işlem ve uygulamaların kapsamı içerisinde çok yönlü çeşitlendirilmesi gibi karmaşık işlerde kullanılmaktadır.

1980'li yıllarda ortaya çıkan 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, çok kaynaktan sağlanan veriler sayesinde, yöneticilere, çalışanın performansı hakkında geniş bir perspektif sağlayan bir geri bildirim sistemidir. Geleneksel değerlendirme modellerinden farklı olarak 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu takım üyelerinden ve müşterilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi, 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin diğerlerine göre daha etkili bir sistem olarak algılanmasına neden olmaktadır. Çok kaynaktan alınan bilgiler, çalışan için tek kaynaktan gelen bilgidен daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Bu tezin birinci bölümünde; performans değerlendirmenin tanımı, amacı, özellikleri, yararları, değerlendirme süreci, bu süreçte yaşanan sorunlar ve değerlendirme yöntemlerinden bahsedilmektedir. İkinci bölümde ise; tezin ana konusu olan ve performans değerlendirme sistemindeki gelişimin son noktası olan 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır. 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin tanımı, tarihsel gelişimi, özellikleri, içerdığı temel düşünceler, sistemin yapısının

kurulması, sisteme geçişte ve süreç boyunca dikkat edilmesi gereken noktalar, sisteme gösterilen direnç ve bu direncin aşılması için yapılması gerekenler, sistemin faydaları ve sistemin yetersiz kaldığı durumlar bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde ise, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini uygulayan bir işletme incelenmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME

### 1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI

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

Performans değerlendirme; örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, yeterliliklerinin, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.<sup>3</sup>

Performans değerlendirme, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanın işteki performansını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiler gelecekle ilgili projeksiyonlarını daha başarılı biçimde yapabilirler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmenin önemi yadsınamaz.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (3.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999), s.297.

<sup>4</sup> Temel Çalık, **Performans Yönetimi: Tanımlar-Kavramlar-İlkeler**, (Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003), s.47.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri, gerekse örgüt tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında örgütün bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan örgüt, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.<sup>5</sup>

Bir çalışan, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. Çalışanın ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu çalışan için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, performans değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> B.Bruke Trahant, R. Koonce, "12 Principles of Organizational Transformating", **Management Review**, (vol.86, No:8, September, 1997), s.298.

<sup>6</sup> Yoder,Dale, Heneman,H.G. Turnbull, John Stone; **Handbook of Personnel Management and Labor Relations**. N.W., Mc Graw-Hill Book Co.,1998, s.15.

Diğer yandan çalışanlar, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca, onlar üstlerinin kendileri ve iş yapma biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, çalışanların çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.<sup>7</sup>

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI

Performans değerlendirmesi yapılırken amaçları hem bireysel hem de örgütsel amaçlar olarak iki grupta düşünmekte fayda vardır.<sup>8</sup>

**Örgütsel Amaçlar:** Genel olarak performans değerlendirmesi örgütsel vizyon ve misyonun çalışanlarca ne kadar benimsendiğinin görülmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Bunun yanı sıra yönetimin çalışanı hakkında alacağı birtakım terfi, tayin, atama gibi kariyer gelişimi ve planlamasındaki kararlarda da çok büyük etkisi vardır. Ücret artışı da daha önce söz ettiğimiz üzere örgütsel amaçlar arasında yer alır. Ayrıca insan kaynakları planlamasında ve yıllık eğitim planlarının hazırlanmasında performans değerlendirmesinin etkileri göz ardı edilmemelidir.

**Bireysel Amaçlar:** Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler örgütte görevli tüm yönetici ve çalışanlar arasında etkili bir şekilde paylaşıldığında yani, geri bildirim mekanizması iyi bir şekilde işletildiğinde astların gelişimine katkıda bulunabilir ve böylece sürekli gelişimde bir üst basamağa geçilmiş olunur.

---

<sup>7</sup> Yoder, Dale, Heneman, H.G. Turnbull, John Stone; **Handbook of Personnel Management and Labor Relations**. N.W., Mc Graw-Hill Book Co., 1998, s.299-301.

<sup>8</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, (2.basım, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002), s.45

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:<sup>9</sup>

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

### **3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Performans yönetim sistemi, bir örgütte performansın planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder.

---

<sup>9</sup> <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm>

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir.

Performans değerlendirme sistemi, mutlaka yaşayan bir sistem olmalıdır. Yıl sonlarında doldurulmak zorunda kalınan, ne değerlendirilenin ne de değerlendirenin inancı olmadığı, fuzuli olarak formlara işlenen ve de bir daha açılmayan formlar olarak kaldığı takdirde performans sistemi, sadece birim çalışanlarına anlamsız ek yukler getiren bir uygulama olacaktır.<sup>10</sup>

Başarılı bir performans değerlendirme sureci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yoneliimini de etkilemektedir.

Genellikle ayrıntılar, sistemden sisteme değişiklik göstermekle birlikte, etkili bir değerlendirme sistemi için bir takım koşulların varlığı gereklidir. Bu koşullar şöyle belirtilebilir<sup>11</sup>;

1. Değerlendirme sistemi, örgütsel etkinliği arttırmayı amaç edinmelidir.
2. Değerlendirme sistemi, kapsayıcı olmalıdır; yani sistem, performansın her yonn, iş tecrübesine olan ihtiyaı, eğitimi, yukseltmeyi ve haktanır bir ödüllendirmeyi gerçekleştirebilecek hükümler içermelidir.
3. Değerlendirme sistemi, örgütün her düzeyinde aynı biçimde ve haktanır olarak uygulanmalıdır.
4. Değerlendirme sistemi, amaçlar ve n gerekler hakkında tüm personelin doğru bilgilenmesini ve sistemi haktanır nitelikli olarak kabul edilmesini sağlayacak bir anlatımla ayrıntılı biçimde yayımlanmalıdır.

---

<sup>10</sup> <http://www.recruitmenturkey.com/yazi-02.htm>

<sup>11</sup> Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde ağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, (Ankara, 1993), s.11.

5. Sistem, örgütün personel birimi, eylemci birim yöneticileri ve astları arasında etkili bir işbirliği sağlayabilmeleri için biçimsel düzenlemelere dayandırılmalıdır.
6. Değerlendirme sistemi, değerlendirenlerle personel arasında programlı, açık ve yapıcı değerlendirme görüşmeleri için hükümler içermelidir.
7. Sistem, imkânlar elverdiğince gözden geçirilmeye ilişkin hükümler içermelidir.
8. Değerlendirme sistemi, etkili olabilmesi için gerekli yönetim ve insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin olarak personel ve eylemci yöneticilerin eğitimi içinde hükümler içermelidir.
9. Sistemde, çalışanlar genelde çalıştırmanın kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirileceğini, ileriye yönelik nasıl bir ilerleme kaydedeceklerini açık olarak bilmek ister. Sistem bu bilgileri sorunsuz sağlamalıdır.
10. Sistem, yönetim için bir geri bildirim (feedback) görevi yapmalıdır. Böylece örgüt ve çalışanlar bünyesinde, belirlenen ölçütlerden sapmaları azaltıcı önlemler alınmalıdır.<sup>12</sup>
11. Performans değerlendirme sistemi yılda bir-iki kez değil, devamlı uygulanan bir süreç hâline getirilmelidir.
12. Sistem kişisel özelliklere değil, performans kriterleri temeline dayanmalıdır.
13. Son olarak ideal bir sistem, mevcut performansı potansiyel performanstan ayırt etmelidir.<sup>13</sup>

Bütün bunların yanında, bir değerlendirme sistemi mutlaka geçerli, güvenilir ve pratik olmalıdır. Değerlendirme neticesi sonucunda elde edilen verilerin, kişilerin gerçek performanslarını yansıttığı konusunda kuşku

---

<sup>12</sup> Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, (Ankara, 1982), s.16.

<sup>13</sup> Stephen L. Cohen, Cabot Jaffee, **Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı**, Çev. Zühal Kuteş, (Verimlilik Dergisi, 3/1983), s.108.

duyulmamalıdır. Tesadüfi sonuçlar sistem tarafından asla kabul edilemez. Bu yüzden izlenen yol mutlaka açık ve kesin bir biçimde önceden tanımlanmalıdır. Sistem, değerlendirmenin güvenilirliği için gerekli zorlayıcı önlemleri almak durumundadır. Pratiklik konusunda da süreç mümkün olduğunca sadeleştirilmeli ve kolay algılanabilir hâle getirilmelidir. Değerlendirme sırasında zamanın da etkili kullanımı şarttır.

#### **4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

Bazı kaynaklar performans değerlendirme sürecini, performans yönetimi ve hedeflerle yönetim yaklaşımlarının dışında ele alırlar. Buna karşın, performans değerlendirmenin, stratejik planlama ve amaç belirleme gibi yönetim fonksiyonlarıyla bağlantılı olarak ele alınması gerektiği son derece açıktır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlendirme sürecinin unsurları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt için vizyon ve misyon cümlesinin belirlenmesi,
- Stratejik amaçların belirlenmesi ve stratejik planların hazırlanması,
- Örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Birimler için anahtar sonuç alanlarının tanımlanması,
- Göstergelerin ve etkinlik kriterlerinin belirlenmesi,
- Çalışanlarla müzakere edilerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- Her hedef için performans standartlarının belirlenmesi,
- Her çalışan için eylem planlarının yapılması,
- Her hedefin/standartın durumunun periyodik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Açıkların ortaya çıkması durumunda bunları kapatmak için rehberlik ve eğitim verilmesi,
- Yapılan değerlendirme ve derecelendirmenin biçimsel olarak çalışanın kayıtlarına aktarılması.

Değişik kaynaklarda, farklı terminolojilerin kullanıldığı, unsurların sırasının değiştiği, bazı adımların eklendiği ya da çıkarıldığı görülebilir. Örneğin, bazı kaynaklar iş tanımlarının yazılmasını ve izlenmesini de performans değerlendirme sürecinin bir adımı olarak belirlemektedirler.

Hedeflere göre yönetim anlayışı içinde performans yönetimi, çalışanların kendilerine bireysel hedefler verilmesinden başlayarak sonuçta bu hedeflere ulaşma derecelerine göre biçimsel olarak değerlendirilmelerine kadar giden bir çerçeve içinde yönetilmeleri ile ilgili bir süreçtir.

#### 4.1. Değerlendirmecilerin Seçimi

Önemli bir konu da, değerlendirmeyi kimlerin gerçekleştireceğidir. En yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, çalışanı ve onun başarısına tanık olan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme, sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak, böyle bir değerlendirmenin tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici, işinde başarılı bir çalışanı aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız olarak gösterebilir. Bu nedenle, birden fazla yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılması ikinci bir uygulama türü olarak görülebilir. Bir diğer uygulama da çalışanın kendi düzeyindeki çalışanlarca değerlendirilmesidir. Objektifliğin sağlanması açısından bazen örgüt dışından uzman danışmanlardan da yararlanır. Çok az kullanılmakla birlikte çalışanların üstlerini değerlendirmesine de yer verilebilir.<sup>14</sup> Şimdi bu değerlendirmeleri kısaca inceleyelim:

---

<sup>14</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, (2.basım, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002), s.184-185.



### 4.1.1. Yöneticilerce Değerlendirme

Performans değerlendirmede en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, her çalışanın ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Değerlendirilecek kişiyle sürekli birlikte olan, onun günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen ve onun performansından doğrudan etkilenen kişi, onun ilk yöneticisidir. Böyle bir değerlendirme, sistem olarak hiyerarşik yapıda da uygun biçimde geliştirilir. İşin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeniyle yönetici, değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir. Değerlendirilenlere göre, daha deneyimli ve eğitim düzeyi daha fazla olan, duygusal olarak daha kararlı, dengeli ve üst düzeyde sosyal uyumu bulunan kişiler performans değerlendirmede daha başarılı olmaktadır. Ancak, değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açabildiği bazı sorunlar da bulunmaktadır:

- Çalışanlar, yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması hâlinde çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk yönetici, asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunda, çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.<sup>15</sup>

Bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilebilir. Bu süreç içinde yöneticiler ayrı ayrı,

<sup>15</sup> [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=506](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506)

diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilirler. Bu yöntemin sakıncası ise, çalışanın ilk yöneticisi dışındaki kişilerin, çalışanın performansını ne ölçüde gözlemleyebildiğinin bilinmemesidir.

#### **4.1.2. Kişisel Değerlendirme**

Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi olarak bilinen bu teknikte, değerlendirme planı bu amacı gerçekleştirilecek biçimde düzenlenir. Bu yöntem, öncelikle çalışanın kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır. Çoğu yönetici, çalışanların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır.<sup>16</sup>

#### **4.1.3. İş/Takım Arkadaşlarınınca Değerlendirme**

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

Çalışanın aynı takımın diğer üyeleri tarafından değerlendirilmesi düşüncesi, çalışanın başarısının en iyi birlikte çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımına dayanır. Gerekli eğitim sağlandığında ve

---

<sup>16</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e., s.198-199.

değerlendirmeye temel alınacak faktörler net bir biçimde tanımlandığında, takım üyelerinin yaptıkları değerlendirmeler çok tutarlı olabilir.

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

#### **4.1.4. Astlarca Değerlendirme**

Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine “geri bildirim” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu görmesini sağlamaktadır. Astların performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş olmaları ve üstlerin de astlar tarafından değerlendirilmeye açık olmaları gerekmektedir.<sup>17</sup> Bu olmadığında çalışanlar, yöneticilerini daha çok kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına göre değerlendirebilirler. Örgüt hedeflerine ağırlık vermeyebilirler hatta hiç dikkate almayabilirler. Ayrıca, yöneticilerle ilgili önyargıların ve onlara yaranma düşüncesinin değerlendirme sonuçlarını etkileyebileceği gibi endişeler ve sorunlar da söz konusu olabilmektedir. Bir çalışanın örgüt yapısı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir yöneticinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi, bilgi, beceri ve deneyimleri açısından son derece güç olacaktır. Bu durumda, çalışanın yöneticisini değerlendirmesi oldukça sınırlı kalacak, yalnızca, çalışanlarını motive edebilme, onlara yetki devredebilme, eğitme ve kararlara katılmalarını sağlama gibi bazı yönetsel nitelik ve becerilerini kapsayabilecektir.

---

<sup>17</sup> <http://www.ticaretokulu.com/Forums/viewtopic/p=769.html>

#### 4.1.5. Müşterilerce Değerlendirme

Bazı örgütler, çalışanlarının görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadırlar. Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı örgütün temel amaçları ile uyum sağlanmasa da, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi-beceri yeterliliği gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Bu yöntemin bir yararı da, firma-müşteri ilişkilerinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu firmaya daha fazla bağlanmakta ve firma ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.<sup>18</sup>

#### 4.1.6. Uzmanlarca Değerlendirme

Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlarca değerlendirme yapılması bazı durumlarda daha uygun olabilmektedir.

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

Bu değerlendirme yönteminde sıkça karşılaşılan; çalışanın değerlendirmeye ilişkin bilgi vermeye yanaşmaması, örgüt içinde kalması düşünülen bilgilerin uzman değerleyicilerle paylaşılmak istenmemesi, uzmanın değerleriyle örgüt değerlerinin uyum sağlamaması, çalışanların kendilerine

---

<sup>18</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e., s.201.

danışılmadan başka birilerine danışılmasının nedeninin, kendilerine olan güvenin azalmasından kaynaklandığına inanılması gibi problemlerin, değerlendirme sonuçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini etkilediği göz ardı edilmemelidir.

#### **4.1.7. 360 Derece Performans Değerlendirme**

360 Derece Performans Değerlendirme, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir. Çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, iş arkadaşları değerlendirmesi olarak da isimlendirilen 360 Derece Performans Değerlendirme, 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar. Geri bildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır.<sup>19</sup>

#### **4.2. Değerlendirme Kriterlerinin Seçimi**

Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklediğini ifade eder. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin

---

<sup>19</sup> Bu sistemle ilgili daha ayrıntılı bilgi 2. Bölüm'de verilecektir.

hangi bazda (kişi/takım/birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir.

### 4.3. Değerlendirme Yönteminin Seçimi

Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra izlenmesi gereken ikinci adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Farklı performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>20</sup>:

#### Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

- Hedeflerle Yönetim
- Çalışma Standartları Yaklaşımı
- Doğrudan Endeks Yöntemi
- Metin Değerlendirmesi

#### Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

- Kritik Olay Değerlendirmesi
- Grafik Değerlendirme Ölçekleri
- Kontrol Listesi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

#### Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

- Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama
- Çiftli Karşılaştırma
- Zorunlu Dağılım

Seçilen performans değerlendirme yöntemi, kurulmak istenen sistemin hedefine ulaşmasını sağlayacak olan bir yöntem olmalıdır. Yukarıda sıralanan yöntemlerin farklı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle insan

---

<sup>20</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, (2.basım, İstanbul, Kariyer Yayınları,2002),s.212.

kaynakları departmanları, şirketlerinin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmek için, zaman zaman farklı yöntemleri bir arada kullanarak kendi şirketlerine özgü yaklaşımlar oluşturabilmektedir.

#### **4.4. Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme zamanları ise genellikle altı aylık ve/veya bir yıllık dönemler olarak belirlenir. Değerlendirme zamanları belirlenirken, şirketin doğal ritmi (bütçeleme dönemleri, mali yılı vb.) ve yapılan işin niteliği dikkate alınır. Yapılan işe bağlı olarak, o işi yapan kişinin performansını değerlendirmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanları, bu faktörleri dikkate alarak değerlendirme zamanlarını belirlerler.<sup>21</sup>

Günümüzde uygulanan performans değerlendirme sistemleri incelendiğinde, şirketlerin, ağırlıklı olarak becerileri/yetenekleri ve iş hedeflerini değerlendirme kriterleri olarak kullandıkları, üstün astını değerlendirmesini esas olarak benimsedikleri ve değerlendirmelerin, altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerde gerçekleştirildiği görülmektedir.

#### **4.5. Değerlendirmenin Çalışana Geri Bildirimi**

İnsanlara yapmak istediklerini, ne kadar yaptıklarını veya çevrelerini nasıl etkilediklerini anlatmanın yolu onlara davranışları ile ilgili geri bildirim vermektir. Böylece insanlar çevrelerini nasıl etkilediklerini öğrenir, başkalarının onları nasıl algıladıklarını anlarlar. Ama örgütlerin düştüğü önemli bir hata geri bildirim, eleştiriyi karıştırarak kullanma eğilimidir. Aslında geri bildirim, eleştirileri de

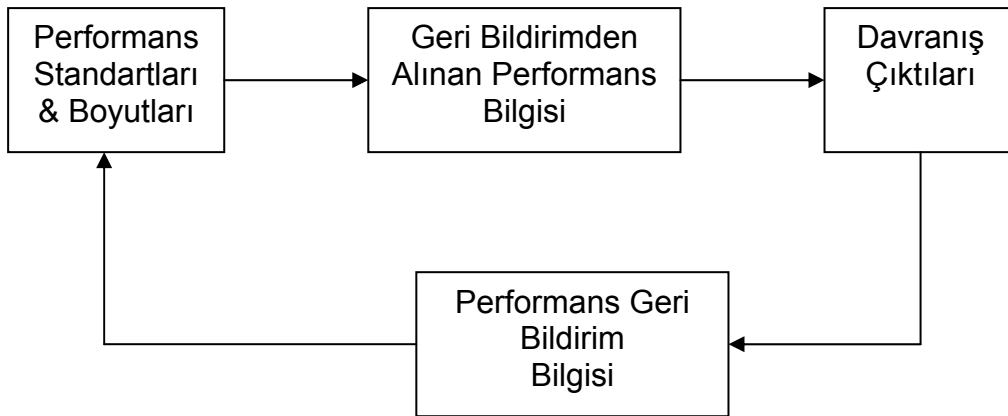
---

<sup>21</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21>

içeren daha geniş bir kavramdır. Örgütler geri bildirimini tamamen eleştiri olarak tanımladıklarında, çalışanlar yapılan geri bildirimini asla dikkate almazlar.<sup>22</sup>

Çalışanlara performansları ve başarı düzeyleri hakkında gitgide daha fazla geri bildirim sağlamak, iş hayatında yükselen bir trend hâline geldi. Tüm bu trendin arkasındaki düşünce; çalışanların ne kadar çok bilgiye ve geri bildirim erişebilirlerse, karar verme aşamasında o kadar çok otoriteye, yetkiye sahip olacakları ve çok daha etkin hâle gelecekleridir. Çalışanlardan geri bildirim almak, kişilerin ve dolayısıyla örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerini sağlayan, kişilerin başarı gereksinmelerini karşılayan çok etkili bir yoldur. Üst yönetimin hiçbir zaman göremediği, fakat çalışanların çok iyi farkında oldukları yönleri örgütlere gösterir.<sup>23</sup>

Geri bildirim örgüte sağladığı avantajlar tartışılmaz. Geri bildirim çalışana sadece farklı yapması gereken şeyleri değil, devam ettirmesi gerekenleri de gösterir. Astların kendilerinden beklenenleri farkında olmalarını sağlar. Geri bildirimle, çalışanın hangi konularda eğitim alacağı da ortaya çıkar. Örgütte yükselme ve kariyer geliştirme rotası da geri bildirim göre çizilir.



**Şekil-1:** Geri Bildirim Etkinliğini Sağlayan Dört Bileşen<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Nihal Mamatoğlu, "Performansa Dair Geri bildirim Korkusunu Yenmek", **Human Resources Dergisi**,(VI, 2, Ocak-Şubat 2002), s.44.

<sup>23</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=477>

<sup>24</sup> <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=154&ad=Yeni%20YÄ¶netim%20Teknikleri&id=15-35k>



## 5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINDA YAŞANILAN SORUNLAR

Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sisteminin uygulanması aşamasında, şirket içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmelerde yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir.

Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir insan kaynakları departmanı talebi olarak görmesi en yaygın karşılaşılan tepkilerden biridir.<sup>25</sup>

Performans değerlendirme, çalışanların mesleki başarılarını değerlendirmeyi gerektirir. Sosyal alanın önemli sınırlılıklarından birisi de, eylemlerin objektif olarak değerlendirilememesidir. Bu sebeple yanılğı payı oldukça yüksektir. Yanılğı payını asgari düzeye indirmenin yolu, çoklu değişkenlere göre değerlendirme yapmak ve değerlendiricileri yetiştirmek, değerlendirme araçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini artırmaktır. Bu sorunların performans değerlendirme sürecinden önce bilinmesi, olası etkilerini azaltma ve alınan geri bildirimlerle süreç esnasında düzeltme ve geliştirmeye gidilmesini sağlayabilir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan muhtemel sorunlar şunlardır.<sup>26</sup>

**Objektif olamama;** performans değerlendirmede, değerlendiren insan olduğu için, sıklıkla karşılaşılan durum objektif olamamadır bu durumda, değerlendirme

<sup>25</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17>

<sup>26</sup> Temel Çalık, **Performans Yönetimi Tanımlar-Kavramlar-İlkeler**, (Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003), s.51-52.

sürecinin önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesi gerekir.

**Tek yönlü çözüm;** burada sadece yönetici ya da müfettişin görüşüne göre değerlendirme vardır. Bu durum, bireyin objektif olarak değerlendirilmesini engelleyebilir.

**Tarafli ölçüm;** değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirilen kişiyi sevmesi ya da sevmemesine bağlı olarak yapılan değerlendirmedir. Değerlendirmeyi yapan kişinin, değerlendirme uygulamasına duygularını karıştırmaması gerekir.

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

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

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

## **6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ SAĞLADIĞI YARARLAR**

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirimler almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir

ihtiyaç olduğu hâlde, örgüt içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü, örgütün çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

***Performans değerlendirmenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir:*<sup>27</sup>**

1. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik, örgüt düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
2. Performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve örgütün gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
3. Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
4. Çalışanlarla üstleri arasında iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
5. Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
6. Örgüt için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
7. Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve örgüt düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
8. Performans değerlendirmenin önemli bir yararı da, işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Örgütten uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
9. Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
10. Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.

---

<sup>27</sup> İlhami Fındıklı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (3.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999), s.299-301.

11. İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
12. Performans değerlendirmenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlara hazırlar. Diğer yandan mevcut eksiklikleri belirleyerek, grup düzenlemeleri yapmasını sağlar.
13. Bir bütün olarak örgütün etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta örgütün performansı için belirleyici olacaktır.
14. Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlendirmenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

## **7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR**

Performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar bir çok kategoriye ayrılabilir<sup>28</sup>:

### **Ücret Yönetimi**

Çalışanların en çok önemsedikleri konu, geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Emeğini satan birey, bunun karşılığını almak ister. Bunu performans ile ilişkilendirecek olursak; çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddi kazanç beklerler. Yüksek performans, yüksek ücret; düşük performans düşük ücret demektir. Örgütler de performans değerlendirmelerini ücret belirlemede esas alır. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu azaltır. Önemli

<sup>28</sup>[http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=80&Where=danisma\\_merkezi&Category=020703](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=80&Where=danisma_merkezi&Category=020703)

olan, çalışanlara başarıyı hedef göstermektir. Örneğin, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken, çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmalıdır ki örgüt çalışanlarının motivasyonu düşmesin. Çünkü ücret, kişiyi motive etmede birinci faktördür.

### **Teknik Becerilerin Geliştirilmesi**

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirir. Bu becerilerin yeterliliği ya da yetersizliği performans değerlendirmeleri sonucunda belirlenir ve bu değerlendirmeler becerilere ne yönde rehberlik edileceği konusunda bireye ve örgüte yardımcı olur.

### **Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler eğitim ihtiyacını doğurur. Böylece eksiklikleri giderici eğitim programları düzenlenir.

### **Mesleki Gelişim**

Performans değerlendirmelerinde çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur. Yöneticiler de çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verir. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni atılımlara ve yeni arayışlara hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.

Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev standartlarına ulaşip ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır.<sup>29</sup>

### **Kariyer Yönetimi**

Performans değerlendirmeleri yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına da yardımcı olur. Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarılarla ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine, verim sağlayamayanların işten çıkarılmasına, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

### **Kişisel Gelişim**

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri sonucu doğan bu yakınlaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü bireylerin iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirimler almaya ihtiyaçları vardır. Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Alınan bu geri bildirim çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı biçimde

---

<sup>29</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul, Alfa Yayınları, 2000), s.305.

kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma, kişisel gelişimi sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır.

### **Örgütün Etkinliğini Artırma**

Örgüt etkinliği yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar ifade eder. Önemli olan bu farklı anlamların örgüt yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için asıl hedef, büyüme, kârlılığı artırma gibi mali konularda yoğunlaşma iken, çalışan için ise hedef doyurucu çalışma koşullarıdır. Performans değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri görerek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki hedef de örgütün etkinliğini artırmaya katkıda bulunur. Diğer yandan, tek tek çalışanların performanslarının belirlenmesi örgütün performansını da belirlemiş olur. Örgütün etkinliği ortaya çıkar. Örgütün etkinliğini düşüren faaliyetler varsa bunlardan vazgeçilir. Çalışan bazında bir verimsizlik ile karşılaşılır ise işten çıkarma kararı alınır.

### **Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma**

Düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması her örgüt tarafından alınması gereken, doğal bir karardır. Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır.

Performans değerlendirmeleri, işten çıkarmalarda önemli bir etken olduğu gibi sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir. Bu, performans değerlendirmeleriyle başarısı kanıtlanan bireyin, kariyerinin geliştirilmesine doğru atılmış ilk adımdır.

## Stratejik Planlama

Uygulanan performans değerlendirmeleri, her örgüt için farklılık gösterir. Bu, örgütlerin bünyelerinin farklı olmalarından kaynaklanır. Örgütlerin kendileri için özel olarak geliştirdikleri değerlendirme yöntemleri, bunların uygulama esasları, soru formları vb. çalışanlara örgüt hakkında bilgi verir. Çünkü bunlar stratejik planlama dediğimiz ileriye yönelik planların birer uzantısıdır. Böylece çalışanlar, örgütün belirlediği stratejiler ve önem verdiği noktalar hakkında bilgi sahibi olur.<sup>30</sup>

## Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur.

Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, bu gibi kişilere daha çok görev ve sorumluluk verilir.

Performans değerlendirmeleri sadece sonuçlarıyla değil, değerlendirme sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi ile de faydalı olabilir. Çalışanların örgüt hakkındaki düşünceleri, memnuniyetleri, rahatsızlıkları, belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadıkları gibi konular uygulamaların satır aralarından elde edilen bilgilerle ışığa çıkar.

Görüldüğü gibi, performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur. Önemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, performans değerlendirme sonuçları yeniden

---

<sup>30</sup>[http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=80&Where=danisma\\_merkezi&Category=020703](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=80&Where=danisma_merkezi&Category=020703)



kişiyi ulaştırıldığı sürece verimli olur. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, örgütün bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sistemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir.

## **8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Örgütler, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar. Burada, bu yöntemler üç ana başlık altında, özellikleri, üstünlükleri ve sorunları ile kısaca tanıtılmaktadır.

### **8.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımda dört temel yöntem bulunmaktadır.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, (2.basım, İstanbul, Kariyer Yayınları,2002),s.215

### 8.1.1. Hedeflerle Yönetim

Bu yöntemi geliştiren ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker'dır.<sup>32</sup> Hedeflerle yönetim, Performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır. "Hedeflerle Yönetim" yöntemi genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulanmasındaki temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir:

- a) Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.
- b) Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten eylem planları geliştirilmelidir.
- c) Eylem planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.
- d) Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- e) Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- f) Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Bu yöntemin başarısı için bazı önkoşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır.

Yine bu süreçte, çalışanlar hedeflerin belirlenmesine katılmalıdır. Çalışanın aktif katılımı eylem planının oluşturulması aşamasında da sağlanmalıdır. Bu yapılmadığında çalışanın hedeflere ve dolayısıyla örgüte bağlılığı sağlanamaz.

---

<sup>32</sup> <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>

Ayrıca, bu yöntemin başarısı için hedefler ve eylem planı ile ilgili olarak çalışan ile yönetici arasında sürekli ve düzenli bir iletişim ortamı yaratılmalıdır. Bu ortam, yönetici ve çalışan arasında gelişmeleri ve gerektiğinde de hedefleri tartışmak için fırsatlar oluşturmaktadır.<sup>33</sup>

### **8.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, çoğunlukla yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygulanan hedeflerle yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşımın üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Yöntemin en önemli sorunu ise, değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmamasıdır.

### **8.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi**

Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanla birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir.

### **8.1.4. Metin Değerlendirmesi**

Metin Değerlendirmesi yönteminde çalışanın performans değerlendirme yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Bu yöntemde temel sorun,

---

<sup>33</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e.,s.217.

değerlendirmenin uzunluğunu ve içeriğinin değerlendirmeyi yapan kişiye bağlı olarak değişkenlik göstermesidir. Bu nedenle, metin değerlendirmelerinde karşılaştırma yapmak zordur. Ayrıca, değerlendirmecinin yazma isteği ve yazılı iletişim yeteneği de değerlendirmeyi etkileyecektir.

## **8.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

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

### **8.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi**

Kritik olaylar yöntemi, performans değerlendirmesi yapacak olan yöneticilerin, çalışanların işle ilgili olarak bazı olayları kaydetmeleri ve bunları performans değerlendirme formuna not etmelerinden ibarettir. Bu yöntemde öncelikle performans değerlendirme bölümü tarafından bir Kritik Olaylar Performans Değerlendirme Formu geliştirilir ve daha sonra bu form Performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticilere dağıtılır.

Kritik olaylar yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafından bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir. Örneğin, organizasyon personelinden herhangi birisi işe o gün habersiz ve izinsiz gelmemişse bu kritik olaylar

formuna yazılır ve belge saklanır. Kritik olaylar belgesinde yazılı notlar topluca değerlendirilir ve istatistiksel olarak yöneticilerin bilgisine sunulabilir.<sup>34</sup>

### 8.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük örgütler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir. Çalışanı değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını, çalışma titizliğini ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir.

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

- Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması
- Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı örgüte maliyetinin az olmasıdır.

Grafik değerlendirme yönteminin dezavantajı:

- Bazı kriterler sayısallaştırılamadığından çalışanlar arası farklar kimi zaman ortaya konamaz.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>

<sup>35</sup> İsmet Barutçugil, a.g.e. s.222

**Tablo-1:** Grafik Değerlendirme İçin Bir Örnek<sup>36</sup>

Adı Soyadı: : .....		Tarih: .....		
Çalıştığı Bölüm:.....				
<b>Performans Kriterleri</b>	<b>Yetersiz</b>	<b>Gelişmeye İhtiyacı Var</b>	<b>Yeterli</b>	<b>Çok İyi Performans</b>
1) Yaptığı işin kalitesi				
2) Yenilikçilik-Yaratıcılık				
3) Çalışma azmi				
4) Eğitim ve bilgi düzeyi				
5) Takım çalışmasındaki başarısı				
6) Liderlik yeteneği				
7) Dürüstlük				
8) Problem çözme				
9) Uyum ve esneklik				
10) Potansiyel				
Diğer.....				

### 8.2.3. Kontrol Listesi

Değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden çalışanın sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, “evet” veya “hayır” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hâle getirilmesi de mümkündür. Soruların değerlendirmeciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Bu nedenle, çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir.

<sup>36</sup> <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerlendirici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul,Alfa Yayınları, Kasım 1999),s.305.

**Tablo-2:** Kontrol Listesi Yöntemi İçin Bir Örnek<sup>38</sup>**İŞİN NİTELİĞİ**

- ..... Çok titiz ve dakik.
- ..... Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.
- ..... Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor.
- ..... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.

**İŞİN NİCELİĞİ**

- ..... İş hacmi çok yüksek.
- ..... İş hacmi ortalamanın üzerinde.
- ..... İş hacmi yeterli.
- ..... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor.
- ..... Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek.

**İŞ BİLGİSİ**

- ..... Uzman. Çok üstün bir bilgisi var.
- ..... Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.
- ..... Yeterli bilgiye sahip.
- ..... İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.
- ..... Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.

**SORUMLULUK**

- ..... İş i mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor.
- ..... İş i iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.
- ..... Bazen yol göstermek gerekiyor.
- ..... Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.
- ..... Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.

<sup>38</sup> <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm>



### 8.2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

Değerlendirmeci, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerin her biri bir değer taşımakta ve bu değerler genelde değerlendirmeci tarafından bilinmemektedir. Değerlendirmeci, ifadeler arasında sıralamasını yaptıktan sonra son değerlendirmeyi insan kaynakları bölümü yapmaktadır.

Zorunlu seçim yönteminin avantajları:

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçim yönteminin dezavantajı:

- Çalışanın durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöntem çalışan arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

**Tablo-3:** Zorunlu Seçim Yöntemi İçin Bir Örnek<sup>39</sup>

İFADELER	YAPABİLME	ARZU EDERLİLİK ÖZELLİĞİ
A.1. Verilen görevleri zamanında yerine getirmektedir.	4.21	4.75
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.	0.82	4.72
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir.	3.69	3.27
B.2. Başkalarıyla kolaylıkla arkadaşlık kurar.	0.91	3.30

<sup>39</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2004), s.306.

### 8.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri” olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Bu yöntem kullanılarak performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirmeci, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içinde, çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu davranışa denk gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Bu süreç işin tanımlanan bütün boyutları için yapılmalıdır. Bütün farklı iş boyutları için toplanan derece değerleri birleştirilerek toplam değerlendirme elde edilecektir.

Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yönteminin avantajları:

- Çalışanın diğer yöntemlere göre daha çok benimsediği bir uygulamadır,
- Ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık eder,
- Çalışanın yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilir.

Davranışsal temellere dayalı dereceleme ölçekleri yönteminin dezavantajı:

- Yöntemin geliştirilmesi uzun zaman aldığı için zaman alıcı ve maliyeti yüksektir.<sup>40</sup>

### 8.3. Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir göreve yükseltilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın

---

<sup>40</sup> Barbaros Canitez, “Performans Değerlendirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, (Sayı 16, 2000),s.54.

belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım farklı yöntemler içermektedir.

### **8.3.1. Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama**

Birbirinin yerini alma yönteminde sınıflandırılacak çalışanların isimleri sayfanın sol tarafına liste hâlinde yazılır. Daha sonra, değerlendirmeci listeden en değerli çalışanı belirleyerek sayfanın sağ tarafına ilk sıraya yazar. Listedeki en az değerli çalışan da belirlenerek sayfanın sağ tarafına en alt sıraya yazılır. Bu işlem listede yer alan tüm çalışanlar için tekrarlanır. Sonunda en değerlisinden en az değerlisine kadar tüm çalışanlar sıralanmış olmaktadır.

### **8.3.2. Çiftli Karşılaştırma**

Belirli bir grup ya da departmanda çalışan çalışanları birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. Çalışanların yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanması ve her çalışanın diğer çalışanlarla kıyaslandıktan sonra başarılı görülenlere “+” işareti verilmesiyle oluşan bir formdur. Kıyaslamamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar çalışanların sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır .

İkili karşılaştırma yönteminin avantajları:

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Her çalışan birbirleriyle kıyaslanmış olur. Kademe düşürme veya işten ayırma kararları alınmasını kolaylaştırır.

İkili karşılaştırma yönteminin dezavantajları:

- Çalışan sayısının çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,

- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir,
- Çalışanlar birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.<sup>41</sup>

### 8.3.3. Zorunlu Dağılım

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirmeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir.

Zorunlu dağılım yönteminin önemli bir sorunu çan eğrisinin az sayıda çalışan grubuna uygulanamamasıdır. Ayrıca, dağılım her ne kadar normal bir eğri görünümünde olsa da bazı çalışanların tam anlamıyla derecelendirilememesi nedeniyle hatalar olacaktır. Zorunlu dağılım yöntemi diğer yöntemlerden tümüyle farklı bir yöntemdir. Çünkü bir çalışanın performans değerlendirmesi diğer çalışanların performanslarının fonksiyonudur.<sup>42</sup>

**Tablo-4:** Zorunlu Dağılım Yöntemi İçin Bir Örnek<sup>43</sup>

Personelin Toplam Sayısı	En Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2

<sup>41</sup> Barbaros Canitez, a.g.m.,s.55.

<sup>42</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, (2.basım, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002),s.225.

<sup>43</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2004), s.310.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

#### 1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TANIMI

Performans, çalışanların örgütün belirlediği hedeflere ulaşmada yaptıkları işe göre farklı biçimde ve düzeyde buldukları katkıdır.

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, 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 Derece Performans Değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır.

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 Derece Performans Değerlendirme süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, örgütte biçimsel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, biçimsel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir.

360 Derece Performans Değerlendirme, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Gelişim Sistemi ile bireysel

performanslarla ilgili geri bildirim sağlanmasının yanı sıra, bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış takımının ya da yönetim takımının genel olarak etkinliği ölçülebilir.<sup>44</sup>

360 Derece Performans Değerlendirme sistemini diğerlerinden ayıran fark “geri bildirim” özelliğidir. 360 Derece Performans Değerlendirme, bir kişide sahip olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir.

360 Derece Performans Değerlendirme, örgütlerde genelde değerlendirenler üstler, performansı değerlendirilenler ise astlar görüşünü iki yönlü yıkmıştır. 360 derece ile üstler de değerlendirilebilirken, astlar da değerleyici olabilmektedirler.

360 Derece Performans Değerlendirme, 1990'lı yıllarda ABD ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar; 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar. Geri bildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için nesnel bulunmakta, tek bir kaynağın bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır.

Bu sistemin içeriğinde farklı düzeylerdeki ya da farklı kesimlerdeki birçok kişinin görüşlerine yer verilmesi esastır. Bu kişiler, daha çok çalışanın çalışmalarını gözlemleme olanağına sahip, kendisiyle ilişki içinde bulunan, performansı hakkında bilgisi olan ve bu konudaki görüşleri önemli sayılan kimselerdir.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> <http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/performansdegerlendirme.htm>

<sup>45</sup> Burcu Kasnaklı, “360 Derece Geri Bildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?”, **Anahtar Dergisi**, (XV,175, Temmuz 2003), s.15.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerine baktığımızda, geri bildirim sürecinde verici taraf olan hatasız, doğru, baskın, tüm iyi meziyetlere sahip algılanır. Alıcı taraf ast ise, pasif, yanlış, hatalı, hiçbir meziyetten nasibini almamış olarak algılanır ve süreç böyle yürütülmeye çalışılır. Bunun sonucu, psikolojik eşitlik sağlamaya yönelik bir güç dengesi arayışı ortaya çıkmıştır. Çağdaş değerlendirme yönteminin kullanılmaya başlanması ile sağlanan bu eşitlik sonucunda bu sefer değerlendirilenin, değerlendirme sisteminin öznelliğine ve tek taraflılığına karşı geldiği görülmektedir. Böyle bir sorunun varlığını kabul edip sorunu gidermek için çaba harcayan batılı gelişmiş örgütler literatüre “360 Derece Performans Değerlendirme” adıyla bir sistem geçirmişlerdir.<sup>46</sup>

Geleneksel Performans Değerlendirme sistemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi arasındaki farklar aşağıdaki tabloda(Tablo-5) gösterilmiştir.

---

<sup>46</sup> Nihal Mamatoğlu, “Performansa Dair Geri Bildirim Korkusunu Yenmek”, **Human Resources Dergisi**, (VI, 2, Ocak-Şubat 2002), s.46.

**Tablo-5:** Geleneksel Performans Değerlendirme sistemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi arasındaki farklar<sup>47</sup>

<b>Kriterler</b>	<b>Geleneksel Performans Değerlendirme</b>	<b>360 Derece Performans Değerlendirme</b>
<b>Amaç</b>	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
<b>Veri Kaynağı</b>	Tek bir değerlendirme süreci vardır.	Değerlendirmeciler farklıdır. Astlar, takım arkadaşları gibi
<b>Kaynağın Kimliği</b>	Geri bildirim kaynağının kimliği bellidir.	Geri bildirim değerlendirme gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmenin bireysel kimliği belirsizdir.
<b>Geri Bildirimin İçeriği</b>	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
<b>Ölçümleme Yöntemi</b>	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
<b>Diğer İnsan Kaynakları Kararları ile İlişkisi</b>	Performans değerlendirme genellikle, ücretleme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
<b>Süreci Şekillendiren Felsefe</b>	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	Çalışanı değerlendirmek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
<b>Sürenin İçeriği</b>	Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler.	Değerleme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
<b>Hedeflenen Çalışanlar</b>	Organizasyondaki tüm çalışanlar	Tipik olarak yönetsel kademedeki çalışanlar.

<sup>47</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa:Ezgi Kitabevi, 2000),s.4.



## 2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Geri bildirim kavramı, 1950'li yılların sonlarına doğru şekillenmeye başlamıştır. Amaçlara Göre Yönetim kavramı, geri bildirim yöneline ve uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur.

1960'lı ve 1970'li yıllarda araştırmacılar, insanlara performansları hakkında daha geniş ve daha doğru bilgiyi nasıl sağlayacakları konusunda araştırma yapmaya başladılar. Asttan gelen geri bildirim, yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisi araştırıldı. Bir çok çalışma sonucunda, yöneticilerin, astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı görüldü.<sup>48</sup>

1980'li yıllarda değişen iş koşulları, teknolojinin gelişmesi örgüt yapılarının değişmesi sonucunda yapılan araştırmalarla değerlendirme yapılırken çok kaynaktan bilgi elde edilmesinin, değerlendirmenin doğruluğunu ve kesinliğini artıracakları ortaya çıkartıldı.

1990'lı yıllarda ise, rekabetin artması ve müşteri memnuniyetinin ön plana çıkması ile birlikte 360 Derece Performans Değerlendirmenin önemi artmıştır. Günümüzde birçok örgüt 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini veya çok kaynaktan veri değerlendirme modelini kullanmaktadır.<sup>49</sup>

## 3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLERİ

Son yıllarda yönetim sistemleri konusunda yapılan birçok çalışma, insanın örgütlerdeki stratejik önemi üzerine yoğunlaşmaktadır. Büyük şirketlerin

<sup>48</sup> R. Lepsinger, D.A. Lucia, **The Art and Science of 360° Feedback**, (San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc. 1997), s.140.

<sup>49</sup> Garavan, N. T. & Morley, M. & Flynn M. "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", **Journal of Management Development**, (Vol.16, No.2, 1997), s.134-147.

borsadaki hisse değerleri, şirketlerin kayıtlı varlıklarının çok üstünde çıkmaktadır. Bir bakış açısıyla bu değer farkının, şirket çalışanlarının yarattığı rekabet avantajı ile insan kaynaklarının yarattığı katma değerden oluştuğu ileri sürülmektedir. İnsan kaynaklarının şirketlerdeki katma değerinin ölçülmesi üzerine yapılan değerlendirme çalışmaları son yıllarda yoğunlaşmıştır. Yaratıcılığın sonu yoksa ölçüm metotlarının da o kadar sonu olmayacaktır.<sup>50</sup>;

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi bu yaratıcılığın son ürünüdür. Bu performans yönetim sistemi, diğer değerlendirme sistemlerinin dışına çıkarak performans değerlendirme sistemine farklı bir bakış açısı getirmiştir. Öyle ki, değerlendirme metodolojisi içinde, sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı, sistem hâline getirip bünyesinde sistematige oturtmuş ve bazı özellikler bakımından diğer değerlendirme yöntemlerinden farklılaşmıştır. Bunlar:

### 3.1. Geri Bildirim

Çalışanlar genelde yaptıkları işlerden yöneticilerinin veya diğer çalışma arkadaşlarının ne derece memnun olup olmadıklarını, kendilerinden beklenileni ne derece iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Hatta bu konuda hevesli oldukları bile söylenebilir. Çalışanların kabullenemediği olay, yapılan geri bildirim eleştiri şeklinde yapıp, saldırılar hâline dönüşmesidir. Yanlış yöntemle yapılan eleştiriler çalışanın belki de kendinden daha önce hiç farkına varmadığı bir yönüyle, ya da zayıflıklarıyla karşılaşma korkusu yaşatabilir.<sup>51</sup>

Performans değerlendirmenin amacı; performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmaktır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans

<sup>50</sup> [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=722&templID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=722&templID=1&regID=2)

<sup>51</sup> Nihal Mamatoğlu, a.g.m., s.44.

değerlendirme sistemlerinin günümüzde bu noktada iflas ettiği görülmektedir. Çünkü, performans değerlendirme sistemlerinden günümüzde örgütün esas beklentisi, gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri bildirimler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir.

360 Derece Performans Değerlendirme sistemini diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel nokta, geri bildirim sürecidir. 360 Derece Performans Değerlendirme yaklaşımında geri bildirim çok yönlüdür. Günümüzün modern anlamdaki performans yönetim sistemi, örgütün her kademesinden geri bildirim almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım, 360 Derece Performans Değerlendirmeyi farklı bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır.

Geri bildirim dayanan, rasyonel bir performans değerlendirme sistemi olan 360 Derece Performans Değerlendirme, uygulanan alandaki sistem kaynaklı aksaklıkları zamanında tespit edip giderme imkânı vermektedir. Ayrıca bu geri bildirim döngüsü, örgütlerde sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmenin teminatı da olacaktır.<sup>52</sup>

360 Derece Performans Değerlendirme sistemindeki geri bildirim, bir süreçtir ve bu sürecin kullanılmasına ilişkin kararları da çalışanlar ve yöneticilerin birlikte alması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin tamamı, sürecin amacı ve aşamaları haklarında görüş bildirebilmelidir. Geri bildirim sürecini, sürekli aktif hâle getirmek takım çalışmalarını iyileştirebilir, iletişimi daha etkili kılabilir ve verimliliği yükseltebilir. Ayrıca sistemden alınan geri bildirim bilgileri, sistemdeki aksaklıkları zamanında tespit etme imkânı verecektir. Bu döngü, örgüt yapılarını sürekli iyileştirme imkânı tanıyacaktır. Doğru kaynaktan zamanında verilen geri bildirim, performans artırımına, kötü performansın vakit geçmeden düzeltilmesine, iletişim kanallarının açılmasına, motivasyonun artmasına, çalışanın gelişmesine katkı sağlar. Geri bildirim sayesinde,

<sup>52</sup> <http://www.startejiyonetim.net/akinarслан3.htm>.

hedeflenen noktalara ulaşıp ulaşılmadığı, hangi performans ölçülerinde açıkların oluştuğu görülebilir.

Geri bildirim çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır. Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geri bildirim, performanslarını yükseltme çabalarında bir güdüleme işlevi görebilir; bu da örgütün üretkenliğini artırır. Verilen geri bildirim yararlı ve verimli olabilmesi için, eleştirmeye ve cezalandırmaya yönelik değil, tersine destekleyici olması gerekir. Geri bildirim zamanında verilmeli ve net olmalıdır.<sup>53</sup>

Kısaca; performans sisteminin amacına ulaşabilmesi için sürekli, zamanında ve teşvik edici geri bildirim esastır. Bilgilendirmenin devamlılığının sağlanması, hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların ve karşılaşılan düşük performans örneklerinin değerlendirilene iletilmesi, değerlendirilenin gelişimi için çok önemlidir. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi bütün bunları tek kaynağa değil, çoklu kaynağa başvurarak gerçekleştirmektedir.

### 3.2. Gerçekçilik

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında, çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, tek taraflı geri bildirim ötesinde çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geri bildirim vermesine olanak sağlamaktadır. Böylece, değerlendirmenin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığına inanılmaktadır. Çalışan bu sistemde kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü aynı anda görebilme imkânı bulurken, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmamasından dolayı değerlendirilen tarafından yadsınmamaktadır. Bu nedenle çalışanlar, 360

<sup>53</sup> Özlem Soylu, "Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat", **Human Resources Dergisi**, (VII,1, Kasım 2002), s.31-32.

Derece Performans Değerlendirme sisteminin adil bir değerlendirme ortamı yarattığına inanmaktadır. Yine çalışanlar sistemin, kendilerine gerçek potansiyellerini gösterme şansı yarattığına da inanmaktadırlar.

### 3.3. Gelişim

Günümüz modern performans sistemlerinin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve örgütlerin geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek ve uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını gelişimsel bir yaklaşımla yükseltmektir.<sup>54</sup>

İşletmelerde, geliştirme faaliyetlerinin başarısı bu faaliyetlerin planlanmasına bağlıdır. İyi bir planlama için örgütler, farklı kaynakların doğruluğundan emin olunmuş verilere ihtiyaç duyarlar. 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminden sağlanan veriler, iyi planlanmış eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla kullanılır. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemiyle yapılan değerlendirme, bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmaktadır.

Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve gerekenleri öğretmeleri gerekmektedir. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi kullanılan örgütlerde, çalışanların ve yöneticilerin sisteme önyargısız bakmaları, sistemin beraberinde getirdiklerini de şartsız kabullenmelerini sağlamaktadır. Bünyesinde herkes tarafından onaylanan bir performans değerlendirme sistemi oluşturmamış örgütlerin, sürekli iyileşmeyi temin etmesi ve bunu örgütselleştirmesi beklenemez.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=138&whichpage=1](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=1)

<sup>55</sup> <http://www.stratejyonetim.net/akinar slan3.htm>

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, örgütteki sürekli iyileşmenin ve gelişmenin teminatlarından biridir. Sistem bunu gerçekleştirirken, kendi içinde sürekli iyileştirmeyi sağlayarak, yapısını da zamana ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileyecektir.

360 Derece Performans Değerlendirme sürecinin temel amaçlarından biri de; tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve potansiyel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 Derece Performans Değerlendirme, örgüt içinde çok yönlü iletişimi sağlayarak kişisel gelişimi sağlamakta ve örgütsel gelişime de katkıda bulunmaktadır.

### 3.4. Dinamizm

Örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanmaktadır.<sup>56</sup> Çevresiyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemler, dinamizmi aldıkları geri bildirimlerle sağlarlar. Bu veriler sayesinde örgütler sürekli olarak değişen koşullara ayak uydurabilirler. Sürekli iyileşmek örgüt açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi değişime ayak uydurabilecek dinamik yapıları bir örgüt sistemi kurmasına bağlıdır.

Performans değerlendirmenin önemli bir amacı da; herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir.

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, çoklu kaynaklardan aldığı geri bildirimlerle örgütün yok olmasını engelleyip, olumsuz entropi yaratarak dinamizmi sürekli kılar.

---

<sup>56</sup> Halil Can, **Örgüt ve Yönetim**, (Ankara, Eylül 1992), s.16.

360 Derece Performans Değerlendirmeyi örgütlerinde kullanan kurumlara bakıldığında bunların çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, geçişken ve değişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış oldukları görülmektedir. Yine bu örgütler sürekli değişimin, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtarının, bugün olduğu gibi gelecekte de mutlaka insan olacağının farkındadırlar.

### 3.5. Bilgi Sistemleri

Değerlendirme sisteminden elde edilen verilerden hareketle örgüt kendi içinde hayati öneme sahip kararlar almaktadır. Örgüt bu kararları alırken bu bilgilerin doğruluğundan ve zamanlılığından emin olmak zorundadır. Bunun için örgüt sahip olduğu performans yönetim sisteminin çeşitli amaçlarını gerçekleştirebilmek için, öncelikle kendi içinde doğru, geçerli ve güvenilir veriler üretebilmesi ve sonra da bu verilerin gecikmesiz olarak gerek duyulan konularda kullanılması gerekir.<sup>57</sup>

Günümüz örgütlerinde, yönetim bilgi sistemlerinin önemli bir alt sistemini de İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (HRIS – Human Resources Information Systems) oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, çalışanlar ve işlere ilişkin bilgilerin toplanması, korunması, analiz edilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir süreçtir.

360 Derece Performans Değerlendirmenin farklı birçok kaynaktan aldığı geri bildirimlerle baş edebilmesi yani sistemin işleyiş döngüsünün aksaksız çalışmasını sağlaması için düzenli çalışan bir insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyaç vardır. Düzenli işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, sistemden elde ettiği bulgularla, ileride personele ilişkin kararlar almak üzere veri tabanı oluşturur. Yaratılan veri tabanına verilerin hızla akışını sağlarken bunların

---

<sup>57</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi** (İstanbul, 1994),s.142-143.

geçerliliğini ve güvenilirliğini garanti edecek iletişim kanalları kurmak da 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi için hayati önem taşır.

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, yoğun geri bildirim akışını İnternet, intranet ve/veya ekstranet<sup>58</sup> gibi gelişmiş iletişim kanallarını kullanarak ta sağlayabilir. Katılımcılar değerlendirmelerini İnternet, intranet ve/veya ekstranet üzerinden yapabilmekte ve geri bildirim raporlarını yine buradan oluşturabilmektedirler. Böylece 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin diğer performans değerlendirme sistemlerine göre önemli bir dezavantajı olan uzun zaman alması, gelişmiş iletişim araçlarının kullanılmasıyla ortadan kaldırılmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin, bilgi teknolojileriyle adapte edilip kullanılmasının diğer yararları da şunlardır<sup>59</sup>;

- İnsan kaynağı kullanımını azaltılmaktadır,
- Çalışanları kâğıdın çok yoğun kullanıldığı ortamlardan kurtarır,
- Daha hızlı ve doğru değerlendirmelerin yapılmasını sağlar,
- Matematiksel hesapları kolaylaştırır,
- Çeşitli algoritmalar kullanarak, değerlendirmelerin farklı açılardan ele alınmasını sağlar,
- Değerlendirilen ve değerlendirenler için performans arşivlerini oluşturmalarını kolaylaştırır,
- Şeffaflık sağlayarak değerlendirmenin en zor taraflarından biri olan kalibrasyonu mümkün kılan bir ortam sağlar,
- Hedeflerdeki bütünlüğü ve değerlendirmedeki standardizasyonu denetleme imkânı verir,
- Şirketin performans hedefleri ve değerlendirmeleri ile ilgili veri tabanları oluşturur.

<sup>58</sup> **Intranet:** Örgüt ve Çalışanlarla ilişkilerde, **Ekstranet:** Örgüt ve Tedarikçi-Dağıtımçı-Ortak ilişkilerinde, **İnternet:** Örgüt ve Müşteri ilişkilerinde kullanılır.

<sup>59</sup> [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=722&templID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=722&templID=1&regID=2)



Bütün bu anlatılanlar, örgütlerin 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi gibi karmaşık sistemler kullanırken teknolojiden yararlanmalarının yararlı olacağını göstermektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, teknoloji tek başına hiçbir şey, insan her şeydir. “Yani, teknoloji eğer onu etkin kullanan insan yoksa tek başına bir şey ifade etmemektedir.”<sup>60</sup>

#### 4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN İÇERDİĞİ TEMEL DÜŞÜNCELER

##### 4.1. İletişim

Sosyal yapılarda iletişime duyulan ihtiyaç tartışmasız bir şekilde açıktır. Zira iletişim, kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü durumundadır. Bu özelliğinden dolayı iletişimi bir insandan başka bir insana bilginin ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlamak mümkündür.<sup>61</sup>

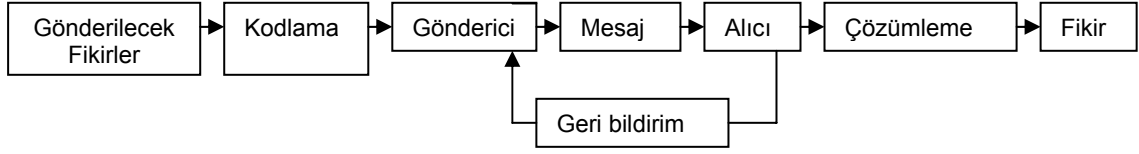
Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, konusunda en az yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hâle gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir.

İletişim sürecini daha ayrıntılı incelersek; Şekil-2’de<sup>62</sup> görüldüğü gibi göndericinin bir mesaj biçiminde geliştirdiği fikri vardır. Mesaja dönüştürülen bu fikir bir araç aracılığıyla şifre olarak, onu yorumlayacak olan alıcıya gönderilir. Alıcı şifreyi çözerek anlamını bulur. Son olarak bunun doğru algılanıp, algılanmadığı, alıcının tepkisiyle bir geri bildirim olarak gönderene ulaştırılır.

<sup>60</sup> [http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=138&whichpage=2](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=2)

<sup>61</sup> Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt** (İstanbul, 1995), s.142.

<sup>62</sup> Hüseyin Tolga Çağatay, **İşletmelerde Başarı (Performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme, Yüksek Lisans Tezi**, (Ankara, 2004), s.82.



**Şekil-2: İletişim Süreci**

Örgütlerde iletişimi etkileyecek etmenlere bakacak olursak; zamanlamanın öne çıktığını görüyoruz. Mesajın en uygun zamanda alıcıya iletilmesi gerekmektedir. Yaşanılan gecikme veya zamanından önce iletilen mesaj etkili olmayacaktır. Ayrıca kişinin belli bir kapasitesi vardır. Gönderici belli bir zaman içinde alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermemelidir. Bir diğer etmen; bireysel bazda yaşanılan kültür farklılıklarıdır. Kültürel farklılıklar yaşandıkça iletişimin niteliği de etkilenecektir. Yine örgütte iletişimi etkileyecek birçok psikolojik güçlüklerle karşılaşılabilir. İletilecek şeyin açıklığa kavuşturulamaması, güvensizlik, kıskançlık, dinlememe, dar görüşlülük, duymak istenilenlerin duyulması iletişimin niteliğini olumsuz olarak etkilemektedir.

İletişimi engelleyici etmenleri ortadan kaldırmak için çeşitli yollar kullanılır. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, performans artırımı bakımından aşağıdaki konuları sorgulamaktadır:

- Geri bildirim,
- Alıcının dünyasına karşılık duyarlılık,
- Etkili dinleme,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak,
- Tehdit edici olmayan iş ortamı yaratma,
- Yeterince tekrarlama,
- Çatışma yönetimi

## 4.2. Liderlik

Bir örgütün uyumlu bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgütte bu uyumu sağlayıp, hayati kararları alacak ve yönetim fonksiyonunu yerine getirecek kişinin bazı özellikli niteliklerinin olması gerekir. Lider yöneticinin en genel anlamıyla örgütü etkin yönetmesi, ileriye götürmesi ve ona öncü olması gerekmektedir. Liderlik, belirli şartlar altındaki belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Örgütte insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi, ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Liderlik 20. yüzyılın parlayan değeridir. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz; ama asla atayarak lider yapamazsınız.<sup>63</sup> İşte bu aşamada kişilerin örgütteki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır:

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak.

360 Derece Performans Değerlendirme sistemiyle yapılan değerlendirmeyle amaçlanan hususlardan biri de; örgüt içi personel seçiminde bu özelliklere sahip olan kişileri tespit etmek, ulaşılan tespitler doğrultusunda kariyer planlarını düzenlemek ve yine bu aday kişilere verilecek eğitimin saptanmasına aracılık etmektir.

---

<sup>63</sup> Abraham Zaleznik, "Managers And Leaders: Are They Different", **Harward Business Review**, (March-April,1992),s.35.

### 4.3. Değişimlere Uyabilirlik

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

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur. Bu da kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan insan ve örgütün düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Son derece kritiktir. Teknolojinin, eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse örgütlerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhasını “değişimin örgütselleşmesi” olarak adlandırabiliriz. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı, bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa, örgütün bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır.

Bu nedenle örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak örgüt içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir:

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,

- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek.<sup>64</sup>

#### 4.4. İnsanlarla İlişkiler

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Çalışanların tümü belirli bir rekabet ortamında faaliyet gösterirler. Rekabet sonucu ortaya çıkabilecek herhangi bir çatışma, örgütün birlikteliğini, iş birliğini ve yapısını bozabilecek önemli bir sorundur. Örgütlere bakıldığında; vukuu bulan sorunların genellikle bireyler arası çatışmalardan kaynaklandığı görülmektedir. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir.

Ancak bir görüşe göre, kişiler arası farklılıkların, rekabetin ve çatışmanın kişilere olumlu yönde ve sosyal sisteme etkinlik açısından yararı vardır. Bu görüşü savunan yazar, kişiler arası çatışmanın yapıcı sonuçlarını beş ana noktada özetlemektedir<sup>65</sup>:

1. Sosyal sistemin gerektirdiği görevleri yapmak için gerekli olan teşvik ve enerjiyi artırır.
2. Çatışma, farklı görüşlerin var olması nedeniyle bireylerin ve sosyal sistemin yaratıcılığını arttırabilir.
3. Her birey kendi görevine ilişkin bilgisini geliştirir. Çünkü çatışma bireyi kendi görüşlerini açıklamaya ve destekleyici fikirlerini ortaya çıkarmaya zorlar.
4. Herkes kendi varlığını daha iyi fark etmeye başlar.
5. Kişiler arası çatışma, kişinin kendi bireysel çatışmasını yönetmesine yardım eden bir araç görevi yapar.

<sup>64</sup> [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2)

<sup>65</sup> Birol Bumin, **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, (Ankara, 1982), s.68-69.

Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.<sup>66</sup>

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi temelinde, örgüt içinde yaşanan çatışmaların sosyal ilişkilerin ayrılmaz bir ögesi olduğu görüşünü kabul eder ve bunların örgüt gelişimi için birer fırsat olduğunu savunur. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini kullanan örgütlerde genellikle şu görüş<sup>67</sup> desteklenmektedir. Örgüt, çatışmanın serbest bıraktığı enerjiyi itici güç olarak kullanıp sınırlayıcı güçlerin olumsuz etkilerini bir ölçüde azaltarak ve örgütsel performansı gerçekleştirerek yeni bir denge oluşturabilir. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, çatışmayı doğal bir olgu olarak görüp değişimin bütünleştirici bir niteliği olarak tanımlar.

Bütün bu anlatılanlardan hareketle; 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi uygulanan örgütlerde, çatışma çözümlemede birey ve örgüt açısından en uygun yaklaşım olarak “kazanalım-kazanın (win-win)” stratejisi ele alınmaktadır. Yapılan değerlendirmeyle amaçlanmak istenen karşı tarafa tenkit değil, sorunların köküne inmektir. 360 Derece Performans Değerlendirme, katılımcı yönetim düşüncesinin bir eseridir. Bu sistemde değerlendirilenler, değerlendireni tehlike olarak görmemektedir. Onlar, katkı verdikleri ölçüde örgütün amaçlarına ulaşılacağını ve bunun sonucunda herkesin kazanabileceğini düşünmektedirler. Yapılan değerlendirme sonucunda tespit edilen çatışma, 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin savunucuları tarafından ortak refahı gerçekleştirmek için bir fırsat olarak görülmektedir.

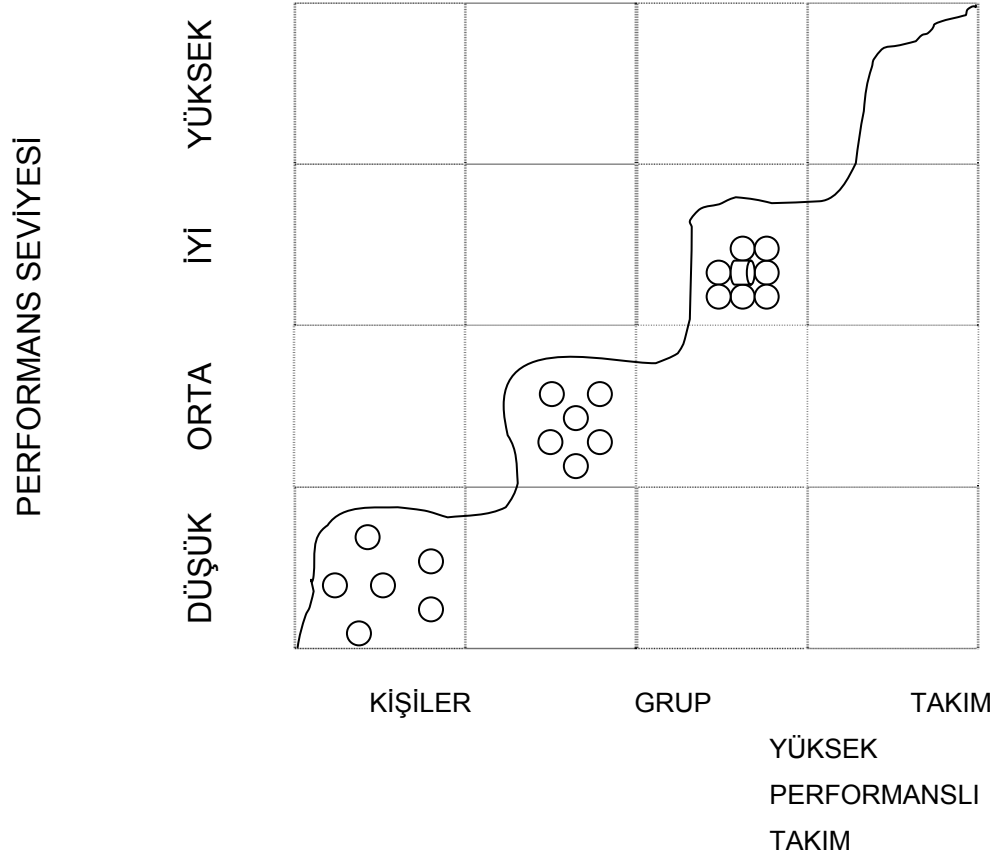
Örgüt içinde yaşanan ilişkilerle ilgili bir diğer husus da; bireylerin kendi başına gerçekleştiremeyeceği veya ulaşamayacağı amaçları takımlar

<sup>66</sup> [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2)

<sup>67</sup> Birol Bumin, a.g.e., s.4.

aracılığıyla karşılamaya çalışmalarıdır. Bireysellikten takım hâline gelme belli bir süreci gerektirir. Kişiler örgüte yeni üye olduklarında kişisel bazda hedefleri vardır. Zamanla biçimsel yapıdan başka, örgüt içi biçimsel olmayan yapıyı da keşfettikçe, kişi diğer bireylerle grup oluşturur. Oluşturulan bu grubun artık ortak bir amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için üyelerinin belirlenmiş rolleri vardır. Bu sürecin en son noktasıysa; gruptan yüksek performanslı takım hâline dönüşmektir. Yüksek motivasyona sahip bu takımlar tüm faaliyetlerinde sinerji yaratırlar. Örgüt içi ilişkilerin doruk noktasına; takım olabilmekle ulaşılır.

Sinerjiyle; takımın performansı, takımı oluşturan bireylerin tek tek ortaya koydukları performans düzeylerinin toplamından fazla olmaktadır. Günümüzde örgütlerin takımdan beklediği 2+2'yi 4'ten büyük yapmasıdır. Özellikle “yüksek performanslı örgüt” yapısını firmalarında benimseyenler ortaya çıkacak performansı, değerlendirecek bir sisteme ihtiyaç duymaktadırlar. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, yüksek performans peşinde koşan, takım hâline gelmiş örgüt yapıları için bu ihtiyacın giderilmesinde yeterli olmaktadır. Yoğun geri bildirim, şekil-3'de anlatılan “birey - grup - takım” sürecini hızlandıracağı kesindir.



**Şekil-3:** Grup etkileşiminin kalitesi<sup>68</sup>

Sonuç olarak; iyi güven ilişkileri, değerlendirmenin amaçlarında açıklık ve katılımcı takım temeline dayalı bir kültür 360 Derece Performans Değerlendirmenin etkili olması için gerekli görülmektedir.<sup>69</sup>

#### 4.5. İşin Yönetimi

İnsanlık tarihinde herhangi bir örgütün, yönetim olgusu kadar hızla ortaya çıktığı ve onun hızı kadar büyük bir etki yarattığı az görülmüştür. Yüz elli yıldan az bir süre içinde dünyadaki gelişmiş ülkelerin sosyal ve ekonomik dokusunu,

<sup>68</sup> Steve Buchholz ve Thomas Roth:Creating The High Performance Team, ed. Karen Hess.(New York: John Wiley & Sons, Inc, 1987)'tan naklen Galip Çapçı: "İşletmelerde Yüksek Performanslı Ekiplerin Yaratılması ve Geliştirilmesi" (Ankara:Gazi Üniversitesi, 1999), s.78.

<sup>69</sup> Burcu Kasnaklı, "360 Derece Geri Bildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?", **Anahtar Dergisi**, (XV, 175, Temmuz 2003), s.15.



değişime uğratan yönetim, sürekli gelişen global bir ekonomi yaratmıştır. Bu global ekonomide katılımcı ülkelere yeni kurallar getiren yönetim de zaman içinde değişime uğramıştır. Hâlbuki yakın zamana kadar, farklı alanlarda becerileri ve bilgileri olan kimseleri ortak amaçlara ulaşmak üzere bir araya getirmenin yolu hiç kimse tarafından bilinmemekteydi.

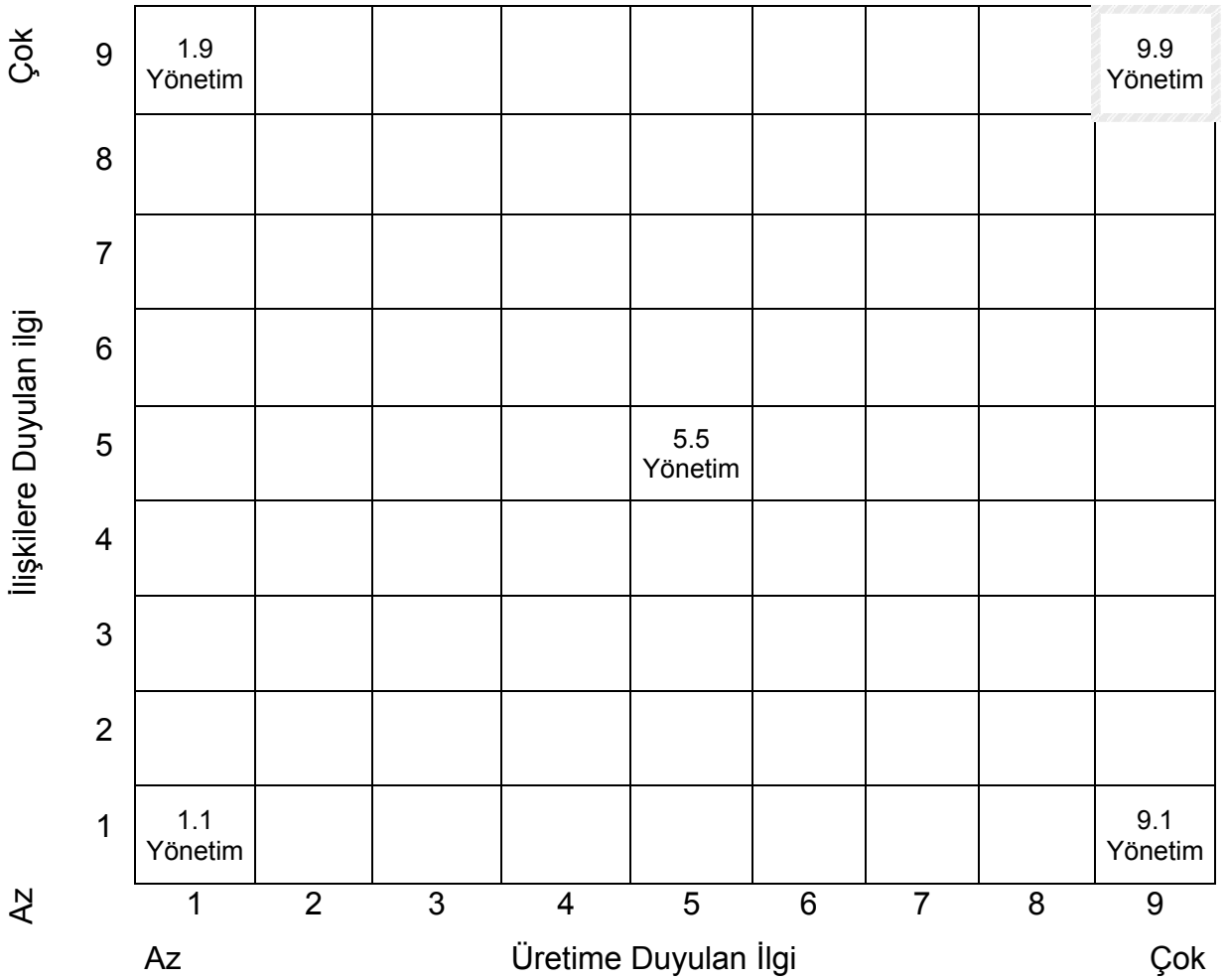
Yönetim farklı bilgi ve becerileri olan kimseleri tek bir kuruluş içinde toplamak üzere yapılan her türlü insan çabasıdır. Yönetimin içinde bulunduğu örgüte karşı bazı sorumlulukları vardır. Bunlar arasında en önemlileri doğru strateji ve amaçları belirlemek, insanları geliştirmek, gösterilen performansı değerlendirmek ve kuruluşun hizmetlerini pazarlamaktır. Bu sorumluluklardan da anlaşılacağı gibi yönetim bütün dünyada yenilikçi sosyal bir işlev durumuna gelmiştir.<sup>70</sup>

Yönetim insanlarla onların değerlendirmesiyle, ilerlemeleriyle ve gelişmeleriyle ilgilidir. Bu, yönetimi beşeri bilim hâline getirmektedir. Görevi; insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır. Örgütlemenin anlamı budur. Yönetimin kritik, belirleyici etken oluşu da bundan gelmektedir. Yönetim bulunduğu örgütün performansından sorumlu olmak durumundadır. Performans, örgüt ve örgüt yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır; ölçülmeli, mutlaka değerlendirilmeli ve sürekli olarak iyileştirilmelidir. Doğru yönetmeyi bilmemek mevcut kuruluşlardaki gerilemenin tek başına en büyük nedenidir.

İşletmeyle ilgili gelişme ve yenileme kararları alınırken 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminden elde edilen veriler kullanılacaktır. Yapılacak gelişim ve yenilemenin anlamlı ve kalıcı olması, örgütün yönetici kademesinde kabul görmesine bağlıdır. Özellikle üst düzey yöneticilerin, örgütü geliştirmeyi içtenlikle istemeleri, değişimi kolaylaştırarak, gelişim için gerekli alt yapıyı sağlar. Yönetim kadrosunun sürdürdüğü liderlik stili ve savunduğu değerler örgüt gelişim ve değişiminde başarıya giden yolu belirleyecektir.

<sup>70</sup> Peter Drucker, **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Karanakçı (Ankara:İş Bankası Yayınları, 1996), s.226-227.

Yönetici mevcut liderlik stilini, 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminden elde ettiği tutarlı ve çok yönlü geri bildirimlerle Şekil-4'teki yönetsel ölçek<sup>71</sup> üzerinde konumlandırarak (9-9) yönetim anlayışına ulaşmak için izleyeceği stratejiyi belirleyecektir. Gelişime ve yeniliğe açık (9-9) ideal yönetim, aldığı kararlarla çalışanlarını da bu gelişimin içine dahil edecektir.



**Şekil-4:** Yönetsel ölçek<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Bu konu hakkında ayrıntılı bilgi için Bkz. Birol Bumin: İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi (Ankara, Mart 1990), s.96-104., ve Birol Bumin: Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi (Ankara, 1982), s.89-90.

<sup>72</sup> Birol Bumin, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi (Ankara, Mart 1990), s.96-104.

#### 4.6. Üretim ve İş Sonuçları

Günümüzde örgütlerin evrensel boyutta rekabet yeteneği kazanabilmeleri için uygun kavram, teknik, teknoloji ve felsefelerle desteklenmiş üretim uygulamalarına ihtiyaçları vardır.

Son yıllarda örgütlerde verimliliğin önemli bir ilgi odağı hâline gelmesi, sıfır hatalı bir rekabet aracı olmaktan çıkıp, iş dünyasında kalabilmenin gereği hâline dönmesi, kolay ve hızlı tedarik olanaklarının gelişmesi, kalitenin başarılı bir şekilde rekabet edebilmenin ön koşulu hâline gelmesi, bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişimin son derece hızlı olması gibi etmenlerle yaşanan değişim, örgütün sosyal sermayesini de etkilemiştir.

Günümüzde örgütler; eskisine kıyasla daha eğitilmiş, ekonomik gücü daha yüksek, beklentileri daha fazla olan, tüketici haklarını ve çevreyi koruma bilinci gelişmiş bir toplumla karşı karşıyadır. Daha önceleri örgütün üstesinden gelmek zorunda olduğu konular bu kadar fazla, başarısızlığın maliyeti de bu kadar yüksek değildi. Öte yandan çalışanlar, sorunları çözmek için bu denli çok bilgi ve tekniği kullanabilir durumda da değildi.<sup>73</sup> Şimdilerde kullanılan bu süreçsel gelişmeler, giderek daha çok sayıda örgüt tarafından benimsenmiş ve örgütlere kalite, maliyet, esneklik ve hız boyutlarında rekabet gücü sağlamıştır. İşletmeler; rekabet güçlerini arttıran ürün ve süreç teknolojilerine yatırım yaptıklarında, pazardan daha fazla pay alma olasılıklarının artacağına farkına varmışlardır.

Örgütlerin çevresinde yaşanan bu gelişmelerin bir diğer önemli etkisi de örgütlerin hayat seyirlerindeki değişimdir. Yüzyılın başında yaklaşık olarak 200 olarak biçilen ortalama bir şirket ömrü günümüzde neredeyse yedi yılın altına inmiştir. Günümüzde örgütler hızla yok olmaktadır.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> Sevinç Üreten, **Üretim/İşlemler Yönetimi Planlama-Denetim Kararları Karar Modelleri İyileştirme Yaklaşımları** (Ankara,1998), s.506.

<sup>74</sup> Rowan Gibson, **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Çev. Sinem Gül (İstanbul, Sabah Yayınları,1997), s.15.

Üretim sürecinde yaşanan bu köklü değişimler örgütlerde farklı strateji ihtiyaçlarına neden olmaktadır. Şu bir gerçektir ki; herkes aynı değişkenler dizisi üzerinde çalışırsa yükselen sadece standartlar olacaktır, ama örgütlerin hiçbiri ilerlemeyecektir. İlerlemek ve ileride kalmak stratejinin temelidir. Strateji kendisini rakiplerinden farklı kılmakla ilgilidir. Kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına rakiplerinden farklı bir şeyi nasıl sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen şirketler yoğun rekabet karşısında yok olmaya mahkumdurlar.<sup>75</sup> Şirketler geleceği tahmin edebilmeleri ve hatta bir anlamda geleceği yönetebilmeleri sayesinde başarılı olacaklardır. Örgütler; kendi üretim süreçlerini başkalarının çağdışı bırakmasını beklemeden değişimi amaç hâline getirmelidirler.

Üretim sistemlerindeki gelişimin mimarı ve kullanıcısı olan insandan daha etkin faydalanabilmek, örgütsel amaçlar ile birey amaçlarını eşleyebilmek ve çalışmalarını entelektüel birer sermayeye dönüştürebilmek için gerekli altyapıyı oluşturan bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Çağdaş üretim sistemlerini kullanan insan kaynağının, geleneksel performans ölçüm sistemleriyle değerlendirilmesi artık mümkün değildir. Üretim süreciyle fark yaratıp, evrensel bir boyut kazanabilme çabası içinde olan örgütlerin performans değerlendirme sistemlerini de yeniden düzenlemesi gerekmektedir.

Yeni teknoloji ve süreç yaklaşımlarının, uygulamadan önce ve sonraki performans farklılıkları 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi tarafından çok yönlü olarak değerlendirilir. Değerlendirmeler çok yönlü olacağından hangi kademelerde ne tür sorunlar yaşandığı tespit edilir ve bunlara ilişkin ayrı çözüm planları oluşturulur. Ayrıca üretim alanında koordinasyon önemlidir. Süreçte değişim yaşandıkça artan koordinasyon ihtiyacı örgütün tüm alt sistemleri arasında etkin bir bilgi akışını gerektirecektir. Özellikle yöneticiler verdikleri her bir kararın, çevresindeki sistemin diğer unsurlarını ne şekilde etkileyeceğini belirlemek isterler. 360 Derece Performans

---

<sup>75</sup> Rowan Gibson, a.g.e., s.45.

Değerlendirme sistemi, farklılıklarıyla bütün bu isteklerin gereklerini karşılamakta zorlanmamaktadır.

#### 4.7. Personelin Geliştirilmesi

Çağımızda, sorunları yeni bir yaklaşımla ele alıp çözebilen, karar verme becerileri gelişmiş, işletmecilik bilgisine sahip ve sorumluluk alabilen çalışanlara gereksinim vardır. Çalışanlara bu niteliklerin kazandırılması veya varolan niteliklerinin daha da geliştirilmesi, ancak örgüt içinde benimsenecek ve uygulanması mümkün kılınacak planlı bir eğitim etkinliğiyle gerçekleştirilebilir. Bu yüzden, eğitimin gerekliliği artık tüm örgütler tarafından kabul edilmelidir. İstenilen nitelikte olmayan işgücü ile örgütlerin artık rekabet edebilme şansı yoktur.

Çalışanların performanslarını, geliştirmenin veya arttırmanın ne denli önemli olduğu, tüm örgütlerce kavranmış bulunmaktadır. Bir örgüt varlığını devam ettirebilmek için personelini amaçlarına uygun olarak yetiştirmek durumundadır.<sup>76</sup>

Bir meslek elemanının mesleğine aday ya da asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümü şeklinde tanımlanan<sup>77</sup> eğitim, insan kaynakları örgütü içinde bir yatırım olarak görülmektedir.

Örgüt içinde toplam kalitenin yapılanması ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim etkinlikleri büyük önem taşımaktadır. Günümüzde kalitenin ne denli önemli olduğunu kavramış bulunan örgütlerin, her kademedede

<sup>76</sup> Aylanur Ataklı, "Eğitim ve Mesleki Başarı", **Verimlilik Dergisi**, (Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.1), s.6.

<sup>77</sup> Tahsin Birgen, "İnsan Kaynakları Geliştirilmesi:Eğitim", **Önce Kalite Dergisi**, (II, Kalder Yayınları, Temmuz 1994), s.8.

yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ve para ayırıp, desteklemeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların iş doyumlarının, verimlerinin ve bütün olarak örgüt performansının artması, ancak sistematik bir şekilde programlanan ve uygulanan eğitim-geliştirme etkinlikleri sayesinde mümkündür.<sup>78</sup>

Performans geliştirme, performans yönetimi sistemi içinde sadece fiili performansı arzulanan düşük, sorunlu çalışanları kapsayan küçük çaplı bir faaliyet değildir. Başarılı personelin de performans yönetimi sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle astını daha üst düzeydeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak onu motive edip, iş tatminini artırmak için belirli stratejileri seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür.<sup>79</sup>

Değerlendirme sonucunda elde edilen verilerle, örgüt için hayati öneme sahip, geleceğini belirleyecek eğitim, kariyer gelişimi, ihtiyaçların temini ve stratejilerle ilgili hem zaman hem de fon gerektiren kararlar alındığı için verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini garanti edecek bir sisteme gereksinim duyulmaktadır.

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin şirketlerce benimsenmesinin önemli nedenlerinden biri de; çeşitli kaynaklardan gelen geri bildirimlerin çalışanın performans geliştirme ihtiyaçları konusunda daha iyi bir görüntü vermesidir.<sup>80</sup> 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini kullanan örgütlerin, çalışanlarının performansını daha geniş bir perspektiften yararlanarak geliştirdikleri, örgütlerinin misyonunu gerçekleştirmede daha emin adımlar attıkları görülmektedir. Yine bu örgütler, örgütlerinde insan kaynaklarının kalitesini artırırken, onların sürekli gelişim çabası içinde olmalarını sağlamaktadır.

<sup>78</sup> Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejisi**, (MESS Yay. No.334, İstanbul, Temmuz 2000), s.46.

<sup>79</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (İstanbul, 1994), s.9.

<sup>80</sup> İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, (İstanbul,2002), s.206.

#### 4.8. Başkalarının Yetiştirilmesi

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu örgütte istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da örgütlerde mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Erçetin, hayatın her kademesindeki bireyselliği şöyle anlatıyor: “Karınca birey olarak geri zekalı, ama topluluk olarak dahi gibi davranırken, insan, bunun tersine, birey olarak zeki ama toplum olarak zeki olmayan bir biçimde karşımıza çıkıyor... Bu neden mi böyle? Biz hem fazla bencil, hem fazla bireyci, hem sahip olmaya ve zevke fazla düşkün, hem de fazla akıllıyız da ondan. Eğitimimiz, ekonomimiz, sınai, uluslar arası rekabet gücümüz, hep kişisel zekanın yüceltilmesi, tüketim, nesne ve nimetlere sahip olma ve biriktirme doğrultusunda biçimlenmiş ve işliyor...”.<sup>81</sup> sıkça karşılaşılan ve örgütlerde büyük tehdit oluşturan bu bireyselliğin görünmesinin temelinde geleneksel tarz kural koyma yatmaktadır. Buna göre; üst kademedekilere, alt kademedekiler için kurallar koyup onlara bildirmeleri, daha sonrada bu kurallara herkes tarafından uyulup uyulmadığını kontrol etmek düşer. Çoğu üst geleneksel tarzda; astını eğitip, onu yetiştirmek için çaba sarf etmez çünkü böyle bir görevi olduğunun farkında bile değildir.

Çoğu insan, mücadeleciler ortamları kesinlikle reddeder. Birilerinin önüne çıkması, engellemeler çalışanları rahatsız eder. Bu durum, bireysel yaratıcılığı ve çalışmayı ön plana çıkartır. Çalışanın, çağın gerektirdiği yeni iş konularını; kendi sorumluluğuna alması (veya verilmesi) ve bunları başkalarıyla paylaşmaması çalışanın ağır iş yükü altında kalmasına yol açıp, performansını düşürür. İnsanoğlu her şeyi stoklamaya alışık çünkü kıtlık kısa vadede değer yaratır.

Hâlbuki çağdaş örgütlerde sorumluluk duygusu oluşturmanın bir yolu da, çalışanlarca üstlerinin işini öğrenme ve mümkün olduğunca o işleri yapma imkânının verilmesidir. Çalışanların deneyim ve eğitimle yükselmeyi bekliyor olmaları onları sürekli uyanık ve hırslı tutacaktır. Olayı diğer bir açıdan ele

<sup>81</sup> Şule Erçetin, **Örgütsel Zeka**, (Ankara, 2001), s.31.

aldığımızda ise; bir gün terfi edecek ast, üstünün yerine geçtiğinde olaya çok daha iyi hakim olacaktır. Çalışanlar işlerin nasıl yürüdüğünü bilmek ve yorum yapabilmek isterler. Çalışanlara planlama, karar verme, kuralları oluşturma ve yönetimle ilgili politikalar konularına katılım izni verildiği takdirde çalıştıkları örgütü benimseyeceklerdir.<sup>82</sup>

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, örgüte, üstün yerini bırakabileceği, onun yerini doldurabilecek aday çalışanları bulmada gerekli verileri sağlar. Kadrolara uygun aday astların önceden belirlenmesi bu kişilere verilecek eğitimin önceden planlanmasını sağlar. 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminden elde edilen verilerin bu gibi işlemler için kullanılması, örgütün devamlılığıyla alakalıdır. Hastalık, kaza veya herhangi bir başka sebeple boş kalan kadroyu dolduracak çalışanın önceden belirlenmesi ve bu gibi durumlara karşı eğitilip, hazırda bulundurulması performansın düşmeden artış trendinin korunmasını sağlayacaktır. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, bütün bu faaliyetlere aracılık ederek, üstün kendi yerine yetiştirdiği astın başarısını kendi başarısı olarak görmesini sağlayıp, takım bilincini yaratacaktır. Ayrıca farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğer çalışanlar üzerinde motive edici bir etki yaratacaktır.

## **5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YAPISININ KURULMASI**

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin şirkete girişi, genellikle insan kaynakları departmanında bir uzmanın ya da sistemle ilgili bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Ancak; tüm yeni programların bir şirkette uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişim de, değişim kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu

<sup>82</sup> James K. Van Fleet, **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**, Çev. Ayça Haykır (Ankara,1999), s.118.



aşamada yapılacak herhangi bir yanlışlık performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkûm edecektir. Sonuçta yaşanılacak muhtemel sistemin çöküşünden örgüt geneli de olumsuz yönde etkilenecek ve kestirilmesi önceden güç olan problemlerle karşılaşılmasına neden olacaktır.

Gerçekten de özen gösterilerek ve yeterli eğitim verilerek, çalışanların müşterilere daha iyi üretim/hizmet sunabilmeleri ve kendi kariyerlerini ilerletebilmeleri amacıyla uygulanan sistemler şirkete büyük artı değer kazandırmaktadır. Fakat sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanılmak istenen, üzerinde düşünülmeden âdeta ısmarlanan 360 Derece Performans Değerlendirme sistemleri, şirketi çöküşe götürebilecek kadar tehlikeli olabilir. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, örgütün kullandığı mevcut bir performans değerlendirme sistemi olmadığı durumlarda performans değerlendirmesi amacıyla kullanılabilmesi gibi örgüt içinde varolan bir performans değerlendirme sistemine ek olarak da kullanılabilir. Genellikle örgütlerin izlediği yol; genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini yavaş yavaş kullanıma koymalarıdır. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi uygulanmadan önce küçük çalışma grupları üzerinde pilot uygulama yapılmalıdır.<sup>83</sup>

Performans sisteminin güvenilirliği bir diğer deyişle etkinliği, performans ölçeğinin hata yatkınlığının düşük olmasına bağlıdır. Nesnel ölçümlere dayalı performans sistemleri, doğrudan iş hedef ve sonuçlarıyla bağlantılı olduğundan performans kriterlerinin belirlenmesi nispeten kolaydır. İş hedeflerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi, hata yatkınlığının düşürülmesi amacıyla dikkat edilecek hususlar SMART ilkesi ile açıklanmaktadır.<sup>84</sup>

<sup>83</sup> <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf360.asp>

<sup>84</sup> Nihal Mamatoğlu, "Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?", **Human Resources Dergisi**, (VI, 1, Kasım-Aralık 2001), s.22.

### **Performans Hedefi Koyma İlkeleri;**

**Specific** - Streching – İşe özel ve zorlayıcı

**Measurable** – Ölçülebilir

**Agreed** – **Achievable** – Çalışan ve yöneticisi tarafından ortak kararlaştırılmış, ulaşılabilir.

**Realistic** – Gerçekçi, mantıklı.

**Time – Bound** – Zamanla sınırlandırılmış.

İyi bir performans değerlendirme sistemi kurmanın özü, öncelikle doğru soru sormaktan geçmektedir.<sup>85</sup> Kuşkusuz iyi bir performans değerlendirme sistemi örgütün içindeki farklı yerlere tıpkı bir radarın uçaklara gönderdiği sinyal gibi doğru sinyaller göndermek zorundadır. Eğer radar uçaklara doğru sinyaller göndermez, sinyaller bilgisayarlara doğru kodlanmazsa; uçağın büyüklüğü, sürati ve cinsi konusunda yanlış bilgiler elde edersiniz. Performans değerlendirme sistemi de örgüte doğru sinyaller gönderemezse, örgüt vizyonundan her geçen gün uzaklaşır ve hızla ölüme doğru gider.

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur.<sup>86</sup> Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. Örgütte bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- \* Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri bildirim sağlar,
- \* Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- \* Örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- \* Çok sayıda değerlendiriciye imkân verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,

<sup>85</sup> Susan J. WELLS, "A New Road: Traveling Beyond 360-Degree Evaluation", **HR Magazine**, (Sep 99, 1999), v.44.

<sup>86</sup> Ilana Debare, **360 Degree of Evaluation**, (San Francisco Chronicle, May 5,1997).s.142.

- \* Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- \* Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,
- \* İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

## **6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GEÇİŞTE VE SÜREÇ BOYUNCA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR**

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir dille yapılmalıdır. Aksi takdirde, ileriki safhalarda çıkacak sorunlar tüm süreci etkileyebilir ve elde edilen veriler sağlıklı olmayabilir. İleride çıkacak teknik bazlı sorunların önlemine almak için bazı hazırlıkları yapmak gerekir. Bu tür sorunlarla karşılaşılmasını için dikkat edilmesi gereken başlıca noktalar şunlardır<sup>87</sup>:

### **6.1. Süreç Yönetim Komitesi Oluşturulurken Üye Seçiminde Dikkat Edilmesi Gerekenler**

Farklı adlarla anılan bu komitenin ya da takımın hangi isimle çağırıldığı o kadar önemli olmamakla beraber, asıl titiz davranılması gereken nokta komite üyeliği ve üyelerin seçimidir. İdealinde, komitede projeyi desteklemeye ve sponsor olmaya gönüllü olan en üst kademedeki en az bir yönetici bulunmalıdır. Eğer böyle bir yönetici bulunamıyorsa, işletmenin 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi için hazır olup olmadığını bir kez daha düşünmek gerekiyor demektir.

<sup>87</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3344>

Bu yeni sisteme geçiş, birçok kaynağın bu yöne aktarılmasına ve kullanılmasına neden olabilir ve bunun için üst yönetim kadrosunun onayı gerekmektedir. Bu noktada unutulmaması ya da hatırlatılması gereken bazı noktalar vardır: 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program değildir. En az 5 senelik bir süreci kapsamaktadır.

Komitede yöneticilerin yanı sıra insan kaynakları, örgüt geliştirme ve eğitim departmanlarından olan temsilcilerin yanı sıra, varsa çalışanların kurduğu sendikanın da temsilcisi bulunmalıdır. Buna sebebiyet veren durum, değerlendirme sonuçlarının ya da yürürlüğe girişinin, sendika üyelerini de direkt ya da dolaylı yönde etkileyebilme ihtimalidir. Bu durum sürecin ilerleyen safhalarında bu kişilerin sistemin sağlığını etkileyici bariyerler kurmalarını önler ve sonradan çıkabilecek olası anlaşmazlıkların önünü tıkar.<sup>88</sup>

## 6.2. Amacın Açıkça Ortaya Konulması

Süreç yönetim komitesi, sürecin amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye gitmeli, bu bilgilendirmenin tüm çalışanlara ve katılımcılara ulaşmasını sağlamalıdır. Ayrıca bu bilgilendirme yapılırken altı çizilmesi gereken nokta, çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğuna dair bir taahhüdün olduğudur. Bazı örgütler, bu çok yönlü değerlendirmeleri kendi promosyon ve maaş değerlendirmelerinde yararlanmak amacıyla performans teftişleri olarak kullanmaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemine geçiş yapan örgütlerin, özellikle ilk bir iki sene bundan kaçınmaları tavsiye edilir. Çünkü, bu sisteme geçiş çoğu zaman, korku ve huzursuzlukla karşılanmıştır. Güvenin sağlanması ve bu gereksiz korkunun tamamen atılması bir iki seneyi bulabilmektedir.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>

<sup>89</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3344>

### **6.3. Projeye Üst Yönetimin Destek Vereceğinin Garantilenmesini Sağlamak**

Proje hayata geçirilirken, projeyi destekleyen birkaç üst düzey yönetici varsa, o projenin başarılı olma şansı çok daha yüksektir. Özellikle astın üstü değerlendirdiği 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminde, bu desteği sağlamak başta zor gibi görünebilir. Sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişi, sistemin karşısında duracaktır. Bu rahatsızlığın, uygulamanın başında çıkmayıp sonraki evrelerde kendini gösterme riski gözden kaçırılmamalıdır. Örgütün ne kadar büyük olduğu, yöneticilerin yaşı, cinsiyeti, tecrübeleri bir fark yaratmayacaktır. 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini hayata geçirmek isteyenler, beklenmedik durumlar için bile plan yapmak durumundadırlar. Üst yönetimde ne kadar çok destekçi olursa, sürecin sendelemesi ya da bariyerlerle karşılaşması o kadar az ihtimal dahilinde olacaktır.

Ancak, sürecin uzun olduğunu unutmamak, dolayısıyla desteği sadece üst düzey yöneticilerle sınırlı tutmamak gerekmektedir. Bundan birkaç sene sonrasında, yeni yetişecek yönetici kadrosunun da güvenini kazanmak yerinde bir hareket olacaktır. Böylece ileride süreç hakkında yönetimden doğması olası sorunların önüne geçilmiş olur.<sup>90</sup>

### **6.4. Ana Becerilerin Açıkça ve Yanlış Anlaşılmaya Meydan Verilmeden Tanımlanması**

Amacın açıkça ortaya konduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanması

<sup>90</sup> <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>

gerekmektedir. Değerlendirilecek her gruba ayrı değerlendirme yapılması sakıncalıdır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması, geçerlilik açısından doğru olmayan bir yaklaşımdır.

### **6.5. Yönetici, Değerlendirici ve Danışmanların Tabi Tutulacağı Eğitimler**

360 Derece Performans Değerlendirme sisteminde tam başarı sağlanabilmesi için, her katılımcının tabi tutulacağı eğitimler konusunda titiz davranmak gerekir. Yöneticilerin eğitiminde esas alınması gereken kural, bu kişilerin süreç içinde rollerinin iyice anlaşılmasını sağlamaktır. Kendilerini, gelecek direkt raporları tartışmaya ve bunları değerlendirmeye hazırlamaları gerekmektedir. Akıl hocalığı yapmaya, motive etmeye ve performansı düşüren ya da performansın önünde engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırmaya ya da etkisiz hâle getirmeye hazırlıklı olmalıdırlar.

Değerlendirenler, geri bildirim sistemini nasıl tamamladıklarını, dürüstlüklerinin ne derece önemli olduğunu ve envanteri tamamlamak için onlara neden ve ne şekilde ihtiyaç duyulduğunu iyice anlamak zorundadırlar. Ayrıca oylamaları ve değerlendirmelerinin gizli kaldığı kendilerine üstüne basılarak ifade edilmelidir. Bu durum, kendi statüsündeki tek isim olan yöneticileri ve amirleri kapsamamaktadır.

Projeye katılan diğer bireyler de projenin ciddiyetinden haberdar edilmeli, gerekirse kendilerine eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmelidir. Danışman olarak kabul edilen kişiler genelde insan kaynakları departmanlarından seçilmektedir. Bazı örgütler, danışman olarak dışarıdan bu konuda uzman olan kişileri de görevlendirmeyi uygun görmektedir. Danışmanlar herkesin özeline

saygı göstermek durumundadır. Danışmanlık seanslarında konuşulanlar; bazı rapor sonuçları ve bilgi alışverişleri hiçbir şekilde dışarıya sızdırılmamalıdır.

Sürecin devamını sağlayan bu üç kategoride, yukarıda sıralanan noktalara önem verilirse, ileriki devrelerde bir sorun yaşanması imkânsız olmamakla beraber, çok az bir ihtimaldir.<sup>91</sup>

### **6.6. Geri Bildirimin Sağlanması**

Geri bildirim sağlanması, projedeki kilit noktayı oluşturmaktadır. Geri bildirim sağlanmazsa, 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin başarısız olması işten değildir. Bunu sağlamanın çeşitli yolları mevcuttur. En ideal yol, her katılımcı için kendileriyle birebir ilgilecek ve sonuçları birebir görüşmelerle değerlendirecek danışmanların atanmasıdır. Danışman, katılımcıyla birlikte performans değerlendirmesini yapar ve başlangıç için bir hareket planı oluşturur. Bu tür bir hizmet, hem katılımcıların 360 Derece Performans Değerlendirme sistemine daha sıcak bakmalarını, hem de gizlilik sebebiyle sisteme daha çok güvenmelerini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar sistemin parçası olduklarını, 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin kendilerini yıpratıcı değil yapıcı bir uygulama olduğunu kabul edecekler, süreç boyunca sistemi hırpalayıcı bir tutum takınmak yerine, şartlara uygun davranmayı tercih edeceklerdir.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3344>

<sup>92</sup> <http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm>

## 6.7. Daimi Gelişim ve Değişimi Sağlama

360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan şirketlerin başarılı olabileceği bir sistemdir. Şirket içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu sorunların adını koymaya yardımcı olur. 360 derecenin bu sıraladığımız özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, örgüt içi ve örgüt dışındaki dinamikleri takip etmesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Zamanı yakalayamayan bir süreç yönetim komitesi, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini başarısızlıktan kurtaramaz.

## 7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GÖSTERİLEN DİRENÇ VE BU DİRENCİN AŞILMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Çalışanların değişime dirençle tepki göstermesinin en önemli nedenlerinin başında, "belirsizlik" geliyor. Değişim projeleriyle birlikte, zihinlerde çeşitli sorular oluşuyor. "Bu çalışmalar yaşamımızı kolaylaştıracak mı, yoksa her şey daha mı zor olacak?", "Değişim, işimizi daha iyi yapmayı, daha başarılı iş sonuçlarını bize sağlayabilecek mi?". Bu sorulara önceden yanıt vermek aslında çok da kolay değil. Bu nedenle; "belirsizlik kaygısı" değişim ve yeniliklere açık olma karşısındaki en büyük engel olarak dikkat çekiyor.

Araştırmalar<sup>93</sup>, çalışanların değişime karşı bireysel kaynaklı dirençlerini beş temel başlık altında ele alıyor:

**1.Ekonomik güvensizlik:** Değişim projelerinin çoğu, çalışanlar tarafından işini kaybetme tehdidi ya da yaşam düzeyini olumsuz etkileyecek bir tehlike olarak algılanır.

<sup>93</sup> D.A. Nadler, **The Effective Management of Organizational Change**. (J. W. Larsh (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall., 1987), s.358-369.



**2. Belirsizlik kaygısı:** Değişim çalışmaları bireylerde "belirsizlik" algısına yol açar. Yapılandırılmış, belirli temellere oturtulmuş ve bilindik yöntemleri bir kenara bırakarak; yeni koşullara uyum sağlamak gerekliliği çalışanlarda kaygı yaratır. Oysa çalışanlar alıştıkları yöntemlerle çalışmayı, sorunları belirli kalıplar içinde çözmeyi güvenli bulur.

**3.Sosyal ilişkilerin tehdidi:** Örgütler, güçlü ilişki bağlarının ve arkadaşlıkların kurulduğu sosyal ortamlardır. Değişim sonucu işten çıkarma, pozisyon değiştirme gibi çalışmalar, örgütteki sosyal ilişkilerin ve dostlukların zedelenmesinin yanı sıra topluluk olarak olumsuz duyguların yaşanmasına ve bu olumsuz duyguların kişiden kişiye bulaşmasına neden olur.

**4. Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu:** İyi öğrenilmiş ve çoğunlukla otomatik olarak gerçekleştirilen işler artık kişiler için bir alışkanlık olmuştur. Değişim sonucunda, bazı işleri yeniden öğrenmek ve yeni beceriler kazanmak gerekir. Bu hem bazı alışkanlıklardan vazgeçmeyi zorunlu kılar, hem de başlangıçta performansı etkiler, sonuçta başarıyla ilgili kaygı yaratır.

**5.Değişim ihtiyacını göz ardı etmek:** Çalışanlar, değişim ihtiyacını benimseyip kabul etmedikçe, eskiye daha sıkı sarılmayı tercih eder. Zihinsel ve fiziksel açılarından projelere destek vermeye isteksiz yaklaşırlar.

*Değişimin Karşısındaki Örgütsel Engeller*<sup>94</sup> :

Değişime karşı direnç bireysel düzeyin dışında, örgütlerin sosyal ve yapısal oluşumlarıyla da ilişkilidir.

<sup>94</sup> <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=81&SAYI=7>

**1. Yapısal iklim:** Örgütler var olmak için belirli hedef, standart, süreç ve yöntemler belirler. Çalışanlar işe alınmalarından eğitimlerine, görev tanımlarından performanslarının değerlendirilmesine kadar belirli bir süreç ışığında iş yaparlar. Bu nedenle; örgütsel yapıyı ve standartları canlı kılan pek çok faktör değişime direnç nedeni olarak karşımıza çıkar.

**2. Çalışma iklimi:** Örgütlerde prosedürlerin yanı sıra çalışma gruplarının ve takımların yarattığı norm ve standartlar, işlerin yapılma biçimini belirler. Değişim, kabul edilmiş normların ve beklentilerin de değişmesini öngördüğü için direnç oluşur.

**3. Güçler dengesi:** Değişim, örgütlerde bireyler ve bölümler arası güç dengelerinin yeniden gözden geçirildiği ve çoğunlukla da değiştirildiği bir süreçtir. Çalışanların kaynaklar üzerindeki kontrolünün, uzmanlığının ya da avantajlı konumunun değişmesi örgüt içinde çatışmalar yaratabilir.

**4. Önceki deneyimler:** Başarısız ya da yarım kalmış değişim deneyimlerine sahip çalışanların, bölümlerin hatta organizasyonların yaşanmış olumsuzluklardan yola çıkarak yeni çabalara isteksiz bakma olasılıkları artar.

Bir araştırmaya göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebi “direnç”tir. Çalışanlardaki, değişime ilişkin sekiz tutumun başarısızlığı hazırladığı görülmüştür<sup>95</sup>:

1. İhtiyaçların varolan sistemle zaten karşılandığı inancı,
2. Değişimin, ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştıracacağı düşüncesi,
3. Değişimin beraberinde getireceği risklerin, yararlarından fazla olacağı inancı,
4. Değişimin istenmeyen durumlardan kaçınmak için gereksiz olduğu inancı
5. Değişim sürecinin doğru şekilde ele alınmadığına olan inanç,
6. Değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi,

<sup>95</sup> <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=84&SAYI=7>

7. Değişimin, şirketin ve çalışanların sahip olduğu değerlerle örtüşmediği düşüncesi,
8. Değişim sürecini yöneten kişilere güven duyulmaması.

Varolan durumdan yeni duruma geçiş sancısız olmaz. Eski sistemden yeni sisteme geçilirken, yoğun bir kaos ve belirsizlik yaşanır. Bu durum kişilerin değişime direnç göstermesine neden olabilir. Örgütün, hedeflenen durum hakkında açık bir vizyona sahip olması, geçiş süreciyle ilgili stratejik iletişim planı yapılması, çalışanlara gerekli bilgi ve eğitim desteği sağlanması, zorlukları yenmeyi kolaylaştırır.

Değişime direnci azaltacak faktörleri altı başlıkta toplayabiliriz: <sup>96</sup>:

1. **Haberleşme ve Eğitim:** Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.
2. **Katılım:** Çalışanların kendi iştirak ettikleri değişim kararlarına direnmeleri zordur. Böyle bir strateji özellikle değişimin uygulanmasında büyük bir katılımın gerektiği durumlarda daha uygundur. Ancak unutulmaması gereken önemli bir nokta, bu katılımın gerçekleşmesi sürecinin çok zaman alacağıdır.
3. **Kolaylaştırma ve Destek:** Özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden, korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkin bir yöntemdir. Eğer çalışanlar yeni tekniklere, yeni uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa yönetimin bu kişilere ek bir eğitim, duygusal destek, hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin değişime ayak uydurmalarını ve

---

<sup>96</sup> <http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/6.htm>

direncin azaltılmasını sağlayabilir. Ancak bu yöntemin uzun bir zaman alması ve yoğun bir çaba gerektirmesi gibi dezavantajları da vardır.

4. **Pazarlık ve Anlaşma:** Değişimden etkilenecek kişilerle, gruplarla değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapma yöntemidir. Anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olur.
5. **Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme:** Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi ya da gruplar manipüle edildiklerini anlarırsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Birlikte hareket etme ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası hâline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi ya da gruplar olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilirler.
6. **Tehdit ve Baskı Yapma:** Yukarıda anlatılan yöntemlerin işe yaramadığı durumlarda yöneticilerin son çare olarak zorlama veya doğrudan tehdit etme yollarını kullanmaları olarak açıklanabilir. Burada yöneticiler ücretleri azaltma, işten çıkarma, transfer etme, kötü bir referans mektubu verme gibi tehditlerle bu yöntemi kullanabilirler. Bu çabuk bir yöntem olmakla birlikte çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan ve uzun vadede tersine bir takım etkiler yaratabilecek bir yöntemdir.

## 8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Genel olarak performans değerlendirme sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve şirkete olan faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

### 8.1. Çalışanlara Olan Faydaları

- Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyacının karşılanmasını sağlar.
- Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder.
- Performansları hakkında geri bildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Kendilerinden bekleneni bilmelerini sağlayarak, güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur.
- Kariyer gelişimlerine yardımcı olur.
- Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırır.<sup>97</sup>

### 8.2. Yöneticilere Olan Faydaları

- Astarları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir.
- Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
- Bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
- Çalışma gruplarını yakından tanıma fırsatını bulur, birim ihtiyaçlarını daha iyi belirler ve geliştirilmesini sağlar.

---

<sup>97</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2793>

### 8.3. Örgüte Olan Faydaları

- Örgütsel hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder.
- İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.
- Şirketin örgütsel verimliliğini artırır.
- Şirket hedeflerine ulaşma derecesinin, şirketin farklı birimleri (takımlar, departmanlar vb.) bazında izlenebilmesini sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur.
- Örgüt genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur.<sup>98</sup>

### 8.4. Müşteriye Olan Faydaları

- Müşteri ile firma ilişkisini güçlendirir.
- Hizmet aşamasında müşterinin beklentilerini ortaya çıkartır.
- Ürün ve hizmet ile ilgili kararlarda katılımı sağlar.
- Kalite kontrol aşamasında hazır bulunur.
- Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansı olur.
- Yeni fikirler üretmeye katkı sağlar.<sup>99</sup>

### 8.5. Değerlendirmeyi Yapana Faydaları

- Değerlendirmeyi yapan kişiye, bireysel idare etme ve değerlendirme becerilerine dışarıdan bakma şansını verir.

<sup>98</sup> <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2793>

<sup>99</sup> Gülçin Birben, "Dış Basından: 360 Derece Performans Yönetimi", Human Resources Dergisi, (Eylül,2000).s.32

- Değerlendirme yapan kişinin yarı yarıya işini hafifletir ve zamandan kazandırır.
- Daha detaylı performans bilgilerine ulaşmayı sağlayarak, direkt hazırlanan raporları daha inanılır ve güvenilir hâle dönüştürür.
- Seçici kararlar vermek için en kaliteli ve güvenilir bilgiler elde etmesini sağlar.
- Düşük performansa sağlıklı bilgilerle ulaşarak karşı koyar.
- Kariyer sapmalarına sebep olabilecek davranışları ortaya çıkartır.<sup>100</sup>

#### **8.6. Takıma Olan Faydaları**

- Takımın müşterilere nasıl bir hizmet verdiğini gözlemlemeyi sağlar.
- Takım üyelerinin çalışmalarını ve performansını diğer bireysel çalışanlarınkinden ayırır.
- Takım üyelerini seçerken daha kaliteli ve güvenilir bilgilere ulaşılır, doğru takımın ulaştırılmasına yardımcı olur.
- Takımın gelişimi için gereken ihtiyaçları belirleme şansı verir.
- Takım lideri ile takım arasındaki ilişki hakkında güvenilir bilgi sağlar.
- Takım üyelerinin katılımları ve katkılarını ortaya çıkartır.
- Takım üyelerinin performansı hakkında sağlıklı ve geçerli bilgiler verir.

---

<sup>100</sup> Hüseyin Tolga Çağatay, İşletmelerde Başarı (Performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme, Yüksek Lisans Tezi, (Ankara, 2004), s.82.

## 9. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YETERSİZ KALDIĞI DURUMLAR

Tüm bu faydalarına rağmen 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur.<sup>101</sup>

Öncelikle değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerlendirici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkânı daha fazla iken değerlendirici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.

Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin izlenmesi de daha fazla zaman alabilir.<sup>102</sup>

Bir diğer husus, değerlendiriciler 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

Örgütte otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde sistemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.

Sistemin uygulamasında değerlendiricilerden kaynaklanabilecek bazı eksiklikler ve bazı hatalar şu şekilde olabilir.

Yapılan bazı çalışmalarda, astların kendi performanslarını olduğundan daha düşük değerlendirebildikleri tespit edilmiştir. Buna performans değerlendirmesinde tevazu faktörü adı verilmiştir.

<sup>101</sup>H.John Bernardin, E.A. Russell Joyce., **Human Resource Management An Experiential Approach.**, (2.Baskı.,Singapore: Irwin/Mc Graw Hill., 1998), s.257.

<sup>102</sup> Edwards, M., A. Ewen., **360 Feedback:The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement.** (USA:Amacom., 1996), s.151.



İş arkadaşlarının(Eşitlerin) değerlendirme sürecine katılması olumlu katkılar sağlayabilir. Ancak, yapılan bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında yeterince objektif olmadıkları saptanmıştır.

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması, örgütün pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin örgütü tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlendirmeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir.<sup>103</sup>

Yukarıda ifade edilen aksaklıklar sonucunda bazı örgütlerin 360 Derece Performans Değerlendirmesi uygulamasını durdurdukları ya da uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, sistemin kullanışsız olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir. Bunun yerine yapılması gereken, sistemi kullanmaya başlamadan önce örgüt, gerekli hazırlıkları yapmalı ve bir güven ortamı sağlamalıdır. Bu sistemi kullanmaya karar vermiş bir örgüt, öncelikle çalışanların bu sisteme alışması için bir veya birkaç yıl boyunca gelişme programları uygulamalıdır. Ayrıca, uygulamayı hemen örgütün tamamında değil tek bir bölümünde denemeye başlamak daha yumuşak bir geçişe zemin hazırlayacaktır. Bu sistemden tam verim alabilmenin bir şartı da, işe dahil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüldüğü, nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olması ve eğitilmesidir. Çalışanlar sistemin cezalandırma amacıyla değil hem örgüt hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Bu sistem, güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak işlememektedir. Son olarak, 360 derece görüşmelerinden elde edilecek veriler hazırlanan raporla sona ermemeli, danışmanların üzerinde anlaştıkları bir hareket planı çerçevesinde geliştirilmelidir. Bunun başarılı olabilmesi de hareket planının hesaplamalara olanak verecek bazı sayısal veriler sağlamasını, örgüt içi ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının bu hareket planı ile uyumlu olmasını gerektirir.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi** (İstanbul, 1994), s.35

<sup>104</sup> Edward Prewitt, "360 Derece Feedback Yöntemi", **Power/Harward Business Review** (Ekim,1998), s.32-37

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN DURUM İNCELEMESİ

Bu bölümde, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini uygulayan Ankara'daki bir süper markette yapılan araştırma bulgularına değinilecektir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Yapılan araştırma; büyük bir holdinge bağlı ve çalışan sayısının fazla olduğu kurumsal örgütlerden biri olan süper marketin, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini nasıl uyguladığına yönelik bir durum incelemesidir.

#### 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ülkemizde 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi 1990'lı yıllarda telaffuz edilmeye başlanmıştır. Rekabetin artması ve müşteri memnuniyetinin ön plana çıkması ile birlikte 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin önemi de artmıştır. Günümüzde birçok örgüt 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Yapılan literatür araştırmasında 360 Derece Performans Değerlendirme sistemine ait çok az çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmayla bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutulması hedeflenmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan durum incelemesinde, mevcut çalışanların daha verimli ve başarılı çalışmalarda bulunabilmelerini sağlayabilmek amacı ile güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma ile şu sonuçlara da ulaşılmak istenmiştir:

1. Büyük ve çalışan sayısı fazla olan kurumsal örgütlerde, 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin örgüte nasıl bir kolaylık sağladığı gösterilmek istenmiştir.
2. Farklı kademedeki çalışanın katıldığı bir değerlendirme sistemiyle, çalışanın adil ve objektif bir şekilde değerlendirildiği anlatılmak istenilmiştir.

### 4. ARAŞTIRMA BİRİMİ HAKKINDA BİLGİ

#### 4.1. İşletmenin Tanıtımı

Bir süper market olan işletme, ilk mağazasını 1954 yılında İstanbul'da açmıştır. 1990'lı yılların başından itibaren tüketicilere dünya normlarında çağdaş hizmetler sunabilmek için arka arkaya süper marketler açılmıştır.

İşletme bugün itibariyle, 873.020 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip olup, yurtiçi mağaza sayısı 541'e ulaşmış; Rusya, Bulgaristan, Azerbaycan, Kazakistan ve Makedonya ile toplam 68 Ramstore ile toplamda 609 mağazayla hizmet vermektedir. 7200 kişilik çalışan ordusu ile ayda 11 milyon müşteriye hizmet veren işletme, Türkiye'de sektörünün öncüsü ve lideridir.

Türkiye'de 7 coğrafi bölgede, 43 ilde bulunan işletme, Ağustos 2005 tarihinde, uzun yıllardır sürdürdüğü süreç analizi ve süreç bazlı dokümantasyon

çalışmalarını ve kalite kültürü anlayışı ile kurmuş olduğu Kalite Yönetim Sistemini, ISO 9001:2000 standardı ile bütünleştirerek ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesini almaya hak kazanmıştır.

İşletme, kalite anlayışının sürekliliğini ve gelişimini sağlayacak olan bu sistem ile aynı zamanda her zaman ön planda tutulan müşteri memnuniyetini de en üst seviyede gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

ISO 9001-2000 Kalite Yönetim Sistemi Standardını kendine kılavuz olarak seçen işletmenin, bundan sonraki hedefi; sadece standardın şartlarını karşılamak değil, kalite yönetim sistemini daha da ileri taşıyarak her zaman olduğu gibi bu konuda da sektörde örnek gösterilecek uygulamalara imza atmaktır.

#### **4.2. İşletmenin İnsan Kaynakları Politikası**

İşletmede İnsan Kaynakları Yönetimi; insana verilen değeri, insanı stratejik öneme sahip kılarak ön plana çıkarır ve ayrıcalıklı bir unsur olarak değerlendirilmesi için farkındalık yaratır. İnsan Kaynakları Stratejileri, rekabet ortamında işletmenin sektörel liderliğini sürdürebilmesi için güvenilir, hızlı hareket eden ve proaktif bir organizasyonel yapıyı sağlamak ve geliştirmek için yapılandırılır. Çalışanlar, tecrübe ve yaratıcılıklarının, gelişen rekabet koşullarına ve girilen yeni pazarlara hızlı uyumun sağlanması ve liderlik konumuna gelmesinde itici güç olacağı inancı ile stratejik bir kaynak olarak değerlendirilir.

İşletmenin insan kaynakları stratejisi; hedeflere ulaşmak için, organizasyonun bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını analiz etmek, bu ihtiyaçlara en uygun insan kaynağını kurum içinde geliştirecek sistemleri kurmaktır.

İşletme, kurmuş olduğu “Entegre İnsan Kaynakları Değerlendirme Sistemleri” ile çalışanların yetkinlik, beceri ve performanslarını ortak ilkeler çerçevesinde objektif bir şekilde izler ve değerlendirir.

İşletmenin kritik yetkinlik gereksinimlerine ve gerekli mesleki becerilere göre çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ve mesleki beceriler; gelişimi desteklemek ve yönetmek, bir üst yönetim kademesine potansiyeli olan çalışanları tespit edebilmek ve çalışanların kişisel gelişim planlarını oluşturabilmek amacıyla katılımcı bir süreçle değerlendirilir. Bu değerlendirme süreçlerinin öncelikli amacı, sadece potansiyelleri seçmek değil, işletmeyi ileriye taşıyacak potansiyelleri yetiştirmektir.

Performans Yönetiminin amacı ise, işletmenin strateji ve hedeflerinin yayılışını sağlamak, çalışanların iş sonuçlarındaki performanslarını ortak ilkeler çerçevesinde objektif bir şekilde değerlendirerek yönetmek, değerlendirme sonuçları doğrultusunda kariyer gelişimi, yedekleme, gelir paketi ve kişisel gelişim politikalarına yön vermektir. Bu kapsamda üst yönetimden, mavi yakalı çalışanlara kadar tüm pozisyonlar için, ortak ilkeler çerçevesinde performans yönetim sistemleri geliştirilir ve uygulanır.

### **4.3. İşletmenin Performans Yönetimi**

Uygulanan performans sisteminin temel amacı; kişisel gelişimi sağlayarak, örgütsel gelişime katkıda bulunmak; idealleri olan, yarınlarını görebilen, iyi ve iyileştirmeye açık yönleri hakkında geri bildirim alan, takım ruhu gelişmiş, içinde bulunduğu takımın başarısından kendisine de pay çıkarabilen, fark yaratmak için çalışan ve daima mükemmeli arayan bir yapı yaratmaktır.

İşletme, holdinge bağlı olarak faaliyetini sürdürmektedir. Holdingin vizyon hedeflerinden biri de, insan kaynakları politikası olarak, adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasıdır. Bu nedenle 360 Derece Performans

Değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu değerlendirme sisteminin uygulanmasının nedenleri şunlardır:

- İşletmenin büyük bir işletme oluşu ve çalışan sayısının fazla oluşu,
- Çalışan sayısının fazla olmasına bağlı olarak, çalışanların üst yönetimce tanınmaması,
- Çalışanların performansları hakkında tarafsız değerlendirmeye ihtiyaç duyulması,
- Çalışanların kariyer planlamasını yapabilmek,
- Çalışanların gelişim ve eğitim programlarını planlayabilmek,
- Çalışanlara adil bir ücret politikası uygulamak.

## **5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için, bu araştırmayı yapmadan önce ve yaptıktan sonra insan kaynakları yöneticisiyle yapılan görüşme tekniği kullanılacaktır. Görüşme tekniği, ilgili kişi ile karşılıklı olarak konuşmak, soru sormak ve alınan bilgileri kaydetmek suretiyle yapılan çalışmadır. Görüşme tekniklerine uyarak gerçekleştirilen görüşme sonucunda oldukça doğru bilgiler almak mümkündür. Ayrıca beyaz yakalı personele uygulanması için hazırlanan performans değerlendirme formlarının doldurulması sağlanacak ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanacaktır.

### **5.1. Örneklem**

Araştırma yapılan örgütte 12 adet beyaz yakalı personel fiilen çalışmaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin yapısı gereği 5-7 arasındaki kişi için bu yöntemin uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle yapılan bu çalışmada 6 kişilik örneklem seçilmiştir.

## 5.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma bir durum incelemesi olarak tasarlanmış ve süper market zincirinin Ankara ilindeki bir şubesiyle sınırlı tutulmuştur. Örgütte sadece beyaz yakalı personelin performansının belirlenmesinde 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Araştırmanın temelinde 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin nasıl uygulandığı yer almaktadır. Araştırma için kullanılan 360 Derece Performans Değerlendirme Formu, holding insan kaynakları politikası ve gizlilik ilkesi gereği verilmediğinden, tez hazırlayıcısı tarafından işletmenin yetkinliklerine ve işletme tarafından kullanılan seviyelere göre hazırlanmıştır. Çalışanlara formun doldurulmasına ilişkin eğitim verilmiştir. Yine de yanlış bir uygulamaya sebebiyet vermemesi açısından formda açıklama gereği duyulmuştur. İşletmede form, İnternet üzerinden doldurulmaktadır. Araştırmaya katılan personelin formdaki cümleleri aynı şekilde anlayıp yorumlayarak, gerçek durumu yansıtan bilgiler verdikleri ve değerlendirmelerinde samimi oldukları kabul edilmiştir.

## 5.3. Verilerin Elde Edilmesi

Konuyla ilgili yerli ve yabancı literatür araştırması yapılmış ve daha önce yapılan tezler incelenmiştir. İşletme kendi performans değerlendirme formlarını vermediğinden, işletmenin yetkinliklerine ve işletme tarafından kullanılan seviyelere göre 360 Derece Performans Değerlendirme Formu (**Ek-1: 360 Derece Performans Değerlendirme Formu**) tasarlanmıştır. Holdingde, kullanılan yetkinlikler çerçevesinde 4 seviye mevcuttur. Seviyeler; **“Çok İyi”**, **“İyi”**, **“Orta”** ve **“Gelişmeye Açık”** şeklinde tanımlıdır. Bu araştırma, formların araştırma kapsamında olan personel tarafından doldurulmasının sağlanması ve yüz yüze görüşmelerin yapılmasıyla sonuçlandırılmıştır.

#### 5.4. Verilerin Analizi

360 Derece Performans Değerlendirme Formlarının çalışanlarca doldurulmasının ardından veriler toplanmış ve gerekli kontrolleri yapılmıştır.

Araştırma yapılırken aşağıda belirtilen adımlar izlenmiştir:

1. Uygulamaya, işletmede beyaz yakalı olarak çalışan 6 personel katılmıştır. Değerlendirme sistemine katılan personellere ait bilgiler şu şekildedir:

**Tablo-6:** Değerlendirmeye katılan personel bilgileri

Unvanı	Eğitim Seviyesi	Yaşı	İşletmedeki Tecrübesi
İdari Amir	Lisans	37	8 yıl
Mağaza Müdürü	Yüksek Lisans	37	12 yıl
Mağaza Müdür Yrd.	Yüksek Lisans	31	6 yıl
Mağaza Müdür Yrd.	Lisans	35	8 yıl
Birim şefi	Lisans	30	5 yıl
Birim şefi	Lisans	29	3 yıl

2. İşletmede 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, bir çalışan için çalışanın kendisi, 2 astı, üstü, idari amiri ve eşiti olmak üzere 5 ila 7 arasında farklı kişi tarafından değerlendirilerek uygulanmaktadır. Fakat, burada-uygulamayı gösterebilmek için- çalışanların hepsi kendilerini ve diğerlerini değerlendirmiştir. Ancak, tezdeki araştırmayı göstermesi için sadece bir çalışanın 360 Derece Performans Değerlendirme Formunun yeterli olacağı düşünülerek bir form verilmiş, diğer bütün çalışanların ise sadece performans karneleri yer almıştır.



3. 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin ayırt edici özelliklerinden biri olan gizlilik ilkesi gereğince, işletmede çalışanlara holdingde kullanılan sicil kodlarına benzer bir kod verilmesi uygun görülmüştür. Bu kodlar da sanal ortamda değerlendiren kişiye e-posta yoluyla iletilmiştir. Çalışanların değerlendirmeyi yapabilmeleri için kendilerine yine e-postayla kullanım şifresi gönderilmiştir. Çalışanlar sadece kendilerinin bildiği bu özel şifre ile değerlendirme formuna girerek, değerlendireceği çalışana ait değerlendirmeyi yapabilecektir. Uygulamaya katılan çalışanlara ait kodlar, aşağıdaki gibidir:

**Tablo-7:** Değerlendirmeye katılanlara verilen kodlar.

Unvanı	KOD
İdari Amir	0604006
Mağaza Müdürü	0604009
Mağaza Müdür Yrd.	0604004
Mağaza Müdür Yrd.	0604007
Birim Şefi	0604011
Birim Şefi	0604012

4. Holding bünyesinde performans değerlendirme belirlenmiş 10 yetkinliğe göre yapılmaktadır. Kullanılan 10 yetkinlik şu şekildedir:

1. Kaynakları etkin kullanma,
2. Yön belirleme,
3. Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme,
4. Müşteri duyarlılığı,
5. İşbirliği geliştirme,
6. Yaratıcılık ve girişimcilik,
7. İletişim,
8. Farklara uyum ve yönetme,
9. Sonuç odaklılık,
10. Takım çalışması.

Bu yetkinliklerin sırası, işletmedeki insan kaynakları yetkilisinin tez hazırlayıcısına verdiği sıradadır. Bu sıralamada, önem sırası veya öncelik sırası gibi bir sıralama söz konusu değildir. Değerlendirme formunda bu yetkinliklerle ilgili seviyelerle ifade edilen cümleler bulunmaktadır. Değerlendirilecek kişi ilgili yetkinlikte hangi seviyeye uygunsa o seviyenin puanı sisteme girilecektir.

5. Holdingde, kullanılan yetkinlikler çerçevesinde 4 seviye mevcuttur. Seviyeler; **“Çok İyi”**, **“İyi”**, **“Orta”** ve **“Gelişmeye Açık”** şeklinde tanımlıdır. Holding politikası gereği kullanılan kavramlara çok dikkat edilmiştir. Çalışanları rencide edici ifadeler kullanılmaktan kaçınılmıştır. Bu nedenle 4. seviye için **“Gelişmeye Açık”** gibi ılıman bir ifade kullanılmıştır. Değerlendirme 4'lü puan sistemine göre aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

**Tablo-8: Yetkinlik Seviyeleri ve Seviyelere Karşılık Gelen Puanlar**

<b>ÇOK İYİ</b>	<b>İYİ</b>	<b>ORTA</b>	<b>GELİŞMEYE AÇIK</b>
4	3	2	1

6. Form çok yalın bir ifade ile anlaşılır kılınmıştır. Sayfa sayısının çokluğu arşivleme açısından sorun teşkil etmemektedir. ISO Standartları gereği formun aslının arşivlenmesi gerekmektedir. Ancak değerlendirme, idari personele uygulandığından ve yılda 1 defa yapıldığından dosyalama sisteminde fazlaca bir yer kaplamamaktadır.
7. Holding çalışanlarının ocak ve temmuz ayında olmak üzere yılda 2 defa teknik performansları hesaplanır. 360 Derece Performans Değerlendirme formu da temmuz ayında 2. teknik performansla birlikte yapılır. Holdingde bir çalışanın toplam performansı, %60 oranında teknik performans, %30 oranında 360 Derece Performans Değerlendirme, %10 oranında da bölüm yöneticisi tarafından verilerek %100'e tamamlanılmıştır.

8. 360 Derece Performans Değerlendirme Formunun doldurulması sonucu çalışanlara ait performans karneleri (**Ek-3:Performans Karnesi**) oluşturulur. Bu karnelere göre; çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek, zayıf yönlerinin giderilmesi için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışanların kariyer planının yapılması, performansı düzenli olarak artan çalışanların terfi etmesi, çalışanların verimliliğinin artması sağlanır.

**Ek-1**'de 360 Derece Performans Değerlendirme Formu ve **Ek-3**'de Performans Karnesi verilmiştir.

## 6. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR

İşletme Türkiye'de 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini en iyi uygulayan öncü işletmelerden biridir. Bu nedenle bu işletme tercih edilmiştir. İşletmede çalışan beyaz yakalı personel birbirini değerlendirdiğinden ve de 5-7 arasındaki kişi birbirini değerlendirdiğinden, buradaki araştırmada da işletmede çalışan 6 beyaz yakalı çalışan birbirini değerlendirmiştir. 6 çalışanın değerlendirme formu tezde yer kaplayacağından ve uygulamanın anlaşılması bakımından sadece bir çalışana ait değerlendirme formu yeterli olacağından örnek olması için bir çalışanın Değerlendirme formu Ek-2'de (**Ek-2 Bir Çalışana Ait 360 Derece Performans Değerlendirme Formu**) verilmiştir.

Değerlendirmeye katılan çalışanlar rasgele seçilmiştir. Değerlendirmeye katılan çalışanlara ait istatistikler aşağıda belirtilmiştir:

- Değerlendirilen çalışanların %50'si bayan, %50'si erkektir.
- Çalışanlar bayan müdürün yönetiminde çalışmaktadırlar.
- Çalışanların yaşları 29-37 arasında değişmektedir. İşletme yönetimi genç personeli istihdam etmektedir.

- İşletme, başarılı çalışanların bünyesinde kalmasını istemektedir. İşletmede çalışanlar 3-12 yıl arasında değişen yıllardan beri hâlen çalışmaktadırlar.
- İşletme, çalışanların eğitimine önem vermektedir. Beyaz yakalı personelin lisans mezunu olmasına dikkat etmektedirler. Ayrıca personelin yüksek lisans yapması desteklenmektedir

Değerlendirme formları sonucu ortaya çıkan 6 çalışana ait performans karneleri ise Ek-4'de(**Ek-4** Bütün Çalışanlar İçin Performans Karnesi) verilmiştir. Değerlendirme formları sonucu ortaya çıkan 6 çalışana ait performans karnelerine göre şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. İşletmede çalışanlara uygulamadaki bu formu, nasıl doldurmaları gerektiği konusunda eğitim verilmedi. Çünkü çalışanlar bu sistemi ve işleyişini çok iyi biliyorlardı. Sadece formu kimler için dolduracakları bahsedildi. İşletmede bu sistem sanal ortamda uygulanmaktadır. Ancak buradaki uygulamada bu işlem manuel olarak yapılmıştır. Çalışanlardan müsait zamanlarda formu doldurmaları istenmiştir. Formun tam olarak doldurulma işlemi 20 gün sürmüştür. Kimi çalışanlarla yüz yüze görüşülmüştür. Ancak sistem gerçekte sanal ortamda uygulandığından daha kısa zamanda form doldurma işlemi gerçekleşecekti. Sistemin zamandan tasarruf sağlaması kolaylığı vardır.
2. Her bir çalışanı astı, üstü, eşiti, idari amiri ve kendisi olmak üzere farklı kişiler değerlendirmiştir. Farklı kişilerden kendisine yönelik bir geri bildirim sağlanmıştır. Farklı çalışanın ve kendisinin bakışıyla çalışanın kendisi değerlendirilmiştir. Böylece bireyin üstün ya da zayıf yönleri, yetersizlikleri ya da gelişmeye açık yönleri gösterilmeye çalışılmıştır.

3. Uygulama aşamasında işletmede çalışanların birbirlerine karşı saygılı ve nazikçe davrandığı görülmüştür. İşletme içi iletişim gayet iyi bir seviyededir. Uygulama sonucunda da görülmüştür ki iletişim değerleri 2.5'un altında olan çalışan yoktur. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin içerdiği temel düşünceler içerisinde iletişimin önemli ve vazgeçilmez bir yeri vardır.
4. Formlarda, çalışanların bir önceki döneme ait performansları gerçektir. Ancak son performansları uygulamayla ortaya çıkmıştır. Çalışanların performanslarında artışlar vardır. Artış oranı ücretlerine belirli oranlarda yansıtılacaktır. Uygulamanın amaçlarından biri, çalışanın ücret sisteminde adil bir değerlendirme sağlamasıdır. Uygulamayla bu, gösterilmek istenmiştir.
5. Çalışanların eğitim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Her bir yetkinliğin performans puan ortalaması  $\leq 2.5$  ise yani yetkinliğin performans puan ortalaması 2.5'a eşit veya 2.5'tan küçük ise o çalışana ilgili yetkinlik eğitimi verilmesi uygun görülmüştür. Performans karneleri incelendiğinde, idari amirin, bir müdür yardımcısının ve 2 birim şefinin yetersiz olduğu, gelişmeye açık olduğu alanlarda eğitim almaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların almalarının uygun olacağı eğitimler Tablo-9'da gösterilmiştir:

**Tablo-9: Çalışanların Alması Gereken Eğitimler**

Yetkinlikler	İdari Amir	Müd. Yard.	1. Birim Şefi	2. Birim Şefi
Yön Belirleme		Hedef Belirleme Eğitimi		
Kendini ve Çalışma Arkadaşlarını Geliştirme			Duygusal Zeka	Duygusal Zeka
İşbirliği Geliştirme		Duygusal <sup>105</sup> Zeka		
Müşteri Duyarlılığı			Müşteri Memnuniyetini Sağlama	
Yaratıcılık ve Girişimcilik	Yaratıcılık ve Kişisel Motivasyon			
	Yaratıcı Düşünme			
Farklara Uyum ve Yönetme	Değişim Yönetimi		Değişim Yönetimi	
Takım Çalışması			Takım Çalışması	Takım Çalışması

6. Değerlendirme sonrası İnsan Kaynakları Yöneticisiyle yapılan görüşme sonrası mağaza müdürünün holding bünyesinde daha farklı bir pozisyona kaydırılmasının düşünüldüğü ve Mağaza Müdür Yardımcısının eğitim seviyesi, firmada bulunduğu süre, her geçen yıl performansının giderek artması ve firmaya artı değerler katması nedeniyle mağaza müdürlüğü pozisyonuna getirilme düşüncesi olduğu söylendi. Uygulamada da ilgili kişiye ait değerler bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Ancak müdür yardımcısının da geliştirmesi gereken yönleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme puan ortalaması 3'ün altında olan

<sup>105</sup> Duygusal Zeka: Etkin iletişim kurmak, olumlu düşüncüyü ve ruh halini korumak, hem kendini hem de iş arkadaşlarını motive etmek, kişinin duygu, düşünce ve davranışlarını yönetmek, kendi kişisel ve kişiler arası becerileri hakkında farkındalık kazanmalarını sağlamak şeklinde ifade edilebilir.

“Müşteri Duyarlılığı” yetkinliği için “Müşteri Memnuniyeti” ile “Yaratıcılık ve Girişimcilik” yetkinliği için “Yaratıcılık ve Kişisel Motivasyon” ve “Yaratıcı Düşünme” eğitimleri almasının uygun olacağı belirlendi. Böylece 360 Derece Performans Değerlendirme sistemiyle kişilere yönelik kariyer planlamasının nasıl yapıldığı da ortaya çıkarılmış oldu.

## SONUÇ

Performans değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. 21. yüzyıla girerken, örgütlerde insanı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme, çalışanları daha iyi tanımayı sağlayan bir araçtır.

Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, örgütün her kademesinden geri bildirim almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini bir yöntem olarak ön plana çıkarmıştır.

360 Derece Performans Değerlendirme, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlaması, güçlü ve gelişmeye açık yönleri hakkında detaylı bilgi vermesi açısından, kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir.

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır.

Türkiye’de çok yaygın kullanılsa da, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi, diğer yöntemlere nazaran performans yönetimine farklı bir bakış açısı getirmektedir. Ülkemizde bu sistemi uygulayan örgütlerin sektöre göre dağılımı şöyledir; finans sektörü(2 işletme), yerel yönetim(1 belediye), holding (3 holding), iletişim sektörü (2 işletme) ve üretim sektörü (4 işletme) . Son yıllarda ülkemizdeki örgütlerin yapılarında da, çalışan sayısındaki artış ve artan bilgi ve uzmanlık alanlarıyla birlikte önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler, yöneticinin çalışanların tek değerlendiricisi olmasını, hem bilgi,



hem zaman, hem de objektiflik açısından güçleştirmekte hatta imkânsız hale getirmektedir. Bu ve benzeri zorluklar nedeniyle ve sistemin getireceği kolaylık ve faydalar sayesinde, günümüzde pek çok örgüt tarafından 360 derece performans değerlendirme yöntemi tercih edilen bir yöntem hâline gelmiştir.

Araştırma holdinge bağlı mağazalar zincirinin Ankara'daki bir şubesinde yapılmıştır. Araştırması yapılan holding, yurtiçi ve yurtdışı toplam 609 mağaza ve 7200 kişilik çalışanıyla hizmet veren büyük bir örgüttür. Araştırma ile şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırma yapılan mağazada performans değerlendirme, teknik performans değerlendirme olarak yılda 2 defa yapılmasına karşın, 360 Derece Performans Değerlendirme sistemi teknik performansla birlikte temmuz ayında ve yılda 1 defa uygulanmaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin en önemli özelliği olan geri bildirim sağlanmıştır. Ancak geri bildirim sürekliliği sağlanamamaktadır. Çünkü çalışanlar bu sistemin temmuz ayında yapıldığını bildiklerinden o döneme yakın zamanlarda davranışlarına ve işle ilgili performanslarına dikkat etmektedirler. Performans sisteminin amacına ulaşabilmesi için sürekli, zamanında ve teşvik edici geri bildirim esastır. Bilgilendirmenin devamlılığının sağlanması, hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların ve karşılaşılan düşük performans örneklerinin değerlendirilenlere iletilmesi, değerlendirilenin gelişimi için çok önemlidir.

- Çalışanları farklı kişiler değerlendirmiştir. Tek bir kişinin düşüncesinden ziyade farklı pozisyonlardaki kişilerin değerlendirmesinin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığı görülmüştür. Bu değerlendirmeler tek bir kişinin görüşünü yansıtmadığından dolayı, çalışanlar, 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin adil bir değerlendirme ortamı yarattığına inanmaktadır.

- 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin temel amaçlarından biri de; tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve

potansiyel gelişim desteği gerektiren yönlerini gösterebilmektir. Bu araştırmayla çalışanların eğitim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Çalışanların gelişmeye açık yönlerini fark etmeleri sağlanarak, eğitim planlaması yapılmıştır.

- Büyük ve çalışan sayısının fazla olduğu kurumsal örgütlerde, çalışanlarının performanslarının klasik performans değerlendirme yöntemleriyle objektif ve adaletli bir biçimde değerlendirmek oldukça güçtür. Bunun için örgütler, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini, bilgi teknolojileriyle adapte edip kullanmışlardır. Araştırma yapılan mağazada da, 360 derece performans değerlendirme sistemi, bilgi teknolojileriyle adapte edip kullanılmaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin, bilgi teknolojilerinden faydalanılarak kullanılmasının işletmeye şu yararları olmuştur;

1. Çalışanlar, değerlendirmelerini mekandan bağımsız olarak, İnternet erişimi olan her yerden yapabilmekte, benzer şekilde kendilerine ait değerlendirme raporlarına da, İnternet erişimi olan her yerden ulaşabilmektedir.
2. İnsan kaynağı kullanımı azalmıştır,
3. Daha az kağıt kullanıldığı için onları muhafaza etmek de daha kolay olmuştur.
4. Değerlendirmelerin daha hızlı ve doğru yapılması sağlanmıştır,
5. Yaygın bir coğrafyada faaliyet gösteren örgütte, aynı anda, herkese aynı bilgiyi vermek ve aynı anda toplamak mümkün olmuştur,
6. Matematiksel hesapları kolaylaştırmıştır,
7. Çeşitli algoritmalar kullanarak değerlendirmelerin farklı açılardan ele alınmasını sağlamıştır,
8. Değerlendirilen ve değerlendirenler için performans arşivlerini oluşturmalarını kolaylaştırmıştır,
9. Şirketin performans hedefleri ve değerlendirmeleri ile ilgili veri tabanları oluşturmuştur.

10. Psikolojik olarak motive etmiştir. Çalışanların bütün bilgileri(aile, eğitim, sosyal bilgileri, fotoğrafları,..), portallara taşınmıştır. Böylece çalışanların holding tarafından kendisini tanıdığını düşünmesi sağlanmıştır.

11. Güvenilirlik artmıştır.

Ancak bilgi teknolojilerinin yatırım maliyeti çok yüksektir. Bu sisteme geçeli 6 yıl olduğundan yatırım maliyeti amorti edilmiştir. Ayrıca İnternete bağlanma hızından kaynaklanan sorunlar yaşanmıştır. Programdan kaynaklanan teknik hatalar da olmuştur. Tabi bütün bu hatalar giderilmiştir. Bütün bu bilgilerin güvenli biçimde saklanması gerekmektedir. Günümüz teknolojisinin geldiği nokta düşünüldüğünde, bilgisayar yazılımlarıyla uğraşanların bu sistemin bilgisayar korsanlarından güvenli bir şekilde muhafazasını sağlaması gerekmektedir.

- İnsanlar iletişimi ve işlerini ciddiye almaktadır. Kendisini kimin değerlendireceğini bilmeyen çalışan, herkese güler yüzlü ve nazik davranmaktadır.

- Bu sistemin sadece beyaz yakalı personele uygulanması işletme için büyük bir eksiklik. Çünkü, mağaza bir hizmet işletmesidir. Müşteri ile doğrudan temas halinde olan çalışanlar mavi yakalı çalışanlardır. Mavi yakalı çalışanın performansı müşteri memnuniyetiyle doğru orantılıdır. Bu nedenle sistemin mavi yakalı çalışana da uygulanması gerekmektedir.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi; çalışanın kişisel gelişimini sağlayarak, örgütsel gelişime katkıda bulunmayı, iyi ve iyileştirmeye açık yönleri hakkında sürekli geribildirim almayı, takım ruhu gelişmiş, içinde bulunduğu takımın başarısından kendisine de pay çıkarabilen, fark yaratmak için çalışan ve daima mükemmeli arayan bir yapı yaratmayı sağlar.

Bu sistemi yeni kullanacak olan işletmeler şunlara dikkat etmelidir:

- Üst yönetimin desteği sağlanmalıdır.
- İşletmenin yapısına ve kültürüne göre yetkinlikler belirlenmelidir.
- Doğru bir değerlendirme süreci tasarlanmalıdır.
- Sistemin amacı açıkça ortaya konulmalıdır.
- Sistemi uygulamadan önce, çalışanlara kesinlikle çok iyi anlatılması gerekmektedir. (Sonuçları nasıl ve ne şekilde kullanılacak? Yazılanları kimler, ne kadar görecektir? gibi)
- Değerlendirmeye katılacak herkese eğitim verilmelidir.
- Pilot uygulama yapılarak sistemin varsa aksaklığı giderilmelidir.

**EKLER**

**Ek-1:** 360 Derece Performans Değerlendirme Formu

**Ek-2:** Bir alışan İçin Doldurulmuş 360 Derece Performans Değerlendirme Formu

**Ek-3:** Performans Değerlendirme Karnesi

**Ek-4:** Bütün alışanlar İçin Performans Değerlendirme Karnesi

## Ek-1: 360 Derece Performans Değerlendirme Formu

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU****20..... YILI DEĞERLENDİRMESİ**

DEĞERLENDİRİCİ ŞİFRESİ

.....

<b>DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN :</b>	
KODU	
ADI	
SOYADI	
GÖREVİ	
ŞUBESİ	

<b>DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN :</b>	
ÜSTÜYÜM	<input type="checkbox"/>
İDARİ AMİRİYİM	<input type="checkbox"/>
EMSALİYİM (EŞİTİ)	<input type="checkbox"/>
KENDİSİYİM	<input type="checkbox"/>
ASTIYIM	<input type="checkbox"/>

**LÜTFEN OKUYUNUZ..**

BU FORM, PERFORMANS DEĞERLENDİRME DÖNEMİ İÇİNDE, ÇALIŞANIN **BİREYSEL PERFORMANS SEVİYESİNİ BELİRLEMEK** VE **KİŞİSEL GELİŞİM PLANINI OLUŞTURMAK** AMACIYLA HAZIRLANMIŞTIR. FORMU DOLDURURKEN GÖSTERECEĞİNİZ HASSASİYET VE OBJEKTİFLİK ELDE EDİLECEK SONUÇLARIN DAHA SAĞLIKLI VE GÜVENİLİR OLMASINI SAĞLAYACAKTIR. TEŞEKKÜR EDERİZ...

**FORMUN DOLDURULMASINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR**

- 1) Form üzerindeki açıklamaları dikkatlice okuyunuz.
- 2) Formu doldururken göstereceğiniz hassasiyet ve objektiflik, elde edilecek sonuçların daha sağlıklı ve güvenilir olmasını sağlayacaktır.
- 3) Çalışanın performansını değerlendirirken performans yetkinliklerine göre uygun puanlamayı yapınız.
- 4) Yetkinlikler önem sırasına göre verilmemiştir. Bunlar; insan kaynakları departmanlığınca belirlenmiştir.
- 5) Değerlendirme aşamasında bütün çalışanlara, insan kaynakları departmanı tarafından bir kod verilmiştir. Bu kodlar, değerlendirmeyi yapan kişi ve insan kaynakları departmanı haricinde kimsenin bilemeyeceği kodlardır.

6) Değerlendirmenin sağlıklı ve güvenilir olması için aşağıda belirtilen hataları yapmamaya özen gösteriniz:

**a) Hale Etkisi:** Çalışanı değerlendirirken, belirlenen performans yetkinliklerinin tamamını dikkate alarak değerlendirme yapmak yerine, bazı değerlendirme kriterinin etkisinde kalarak değerlendirme yapmak. Bu hatayı yapmamak için değerlendirme kriterlerinin tamamı eşit ağırlıkta dikkate alınmalıdır.

**b) Belli Derecelere Yönelmek:** Çalışanın tamamına düşük puan (yetersiz hoşgörü), yüksek puan (aşırı hoşgörü-merhametli davranma) veya ortalama puan verme. Bu hatayı yapmamak için, çalışanın performans dağılımının normal dağılım eğrisine uygun olarak dağılması sağlanmalıdır.

**c) Yakın Zaman Etkisi:** Çalışanın performansını değerlendirirken, değerlendirme döneminin tamamını dikkate almak yerine, son ay, hafta veya günlerdeki performansını dikkate alarak değerlendirme yapmak. Bunu önlemek için, dönem içinde ara ara değerlendirmeler yapıp, yapılan son değerlendirmeye yansıtılabilir.

**d) "Benim Gibi" ve "Benden Farklı":** Değerlendirenin, ortak noktalara sahip çalışanı yüksek puanla, ortak noktalara sahip olmayan çalışanı düşük puanla değerlendirmesidir.

7) Başarı kriterleri aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir. Formu doldururken her bir başarı kriteri için çalışanın performans seviyesini gösteren puanı yazınız.

<b>AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.</b>			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

DEĞERLENDİRMEYE GEÇEBİLİRSİNİZ. GÖSTERDİĞİNİZ İLGİYE TEŞEKKÜR EDERİZ.

**İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI**

























**Ek-2:** Bir Çalışan İçin Doldurulmuş 360 Derece Performans Değerlendirme Formu

## 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

2006 YILI DEĞERLENDİRMESİ

DEĞERLENDİRİCİ ŞİFRESİ

XXXXXXXX

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN :	
KODU	0604004
ADI	İHSAN
SOYADI	KALE
GÖREVİ	MÜDÜR YARDIMCISI
ŞUBESİ	MALTEPE / ANKARA

DEĞERLENDİRİLEN KİŞİNİN :	
ÜSTÜYÜM	<input type="checkbox"/>
İDARİ AMİRİYİM	<input type="checkbox"/>
EMSALİYİM (EŞİTİ)	<input type="checkbox"/>
KENDİSİYİM	<input checked="" type="checkbox"/>
ASTIYIM	<input type="checkbox"/>

### LÜTFEN OKUYUNUZ..

BU FORM, PERFORMANS DEĞERLENDİRME DÖNEMİ İÇİNDE, ÇALIŞANIN **BİREYSEL PERFORMANS SEVİYESİNİ BELİRLEMEK** VE **KİŞİSEL GELİŞİM PLANINI OLUŞTURMAK** AMACIYLA HAZIRLANMIŞTIR. FORMU DOLDURURKEN GÖSTERECEĞİNİZ HASSASİYET VE OBJEKTİFLİK ELDE EDİLECEK SONUÇLARIN DAHA SAĞLIKLI VE GÜVENİLİR OLMASINI SAĞLAYACAKTIR. TEŞEKKÜR EDERİZ...

### FORMUN DOLDURULMASINDA DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

- 1) Form üzerindeki açıklamaları dikkatlice okuyunuz.
- 2) Formu doldururken göstereceğiniz hassasiyet ve objektiflik, elde edilecek sonuçların daha sağlıklı ve güvenilir olmasını sağlayacaktır.
- 3) Çalışanın performansını değerlendirirken performans yetkinliklerine göre uygun puanlamayı yapınız.
- 4) Yetkinlikler önem sırasına göre verilmemiştir. Bunlar; insan kaynakları departmanlığınca belirlenmiştir.
- 5) Değerlendirme aşamasında bütün çalışanlara, insan kaynakları departmanı tarafından bir kod verilmiştir. Bu kodlar, değerlendirmeyi yapan kişi ve insan kaynakları departmanı haricinde kimsenin bilemeyeceği kodlardır.

6) Değerlendirmenin sağlıklı ve güvenilir olması için aşağıda belirtilen hataları yapmamaya özen gösteriniz:

**a) Hale Etkisi:** Çalışanı değerlendirirken, belirlenen performans yetkinliklerinin tamamını dikkate alarak değerlendirme yapmak yerine, bazı değerlendirme kriterinin etkisinde kalarak değerlendirme yapmak. Bu hatayı yapmamak için değerlendirme kriterlerinin tamamı eşit ağırlıkta dikkate alınmalıdır.

**b) Belli Derecelere Yönelmek:** Çalışanın tamamına düşük puan (yetersiz hoşgörü), yüksek puan (aşırı hoşgörü-merhametli davranma) veya ortalama puan verme. Bu hatayı yapmamak için, çalışanın performans dağılımının normal dağılım eğrisine uygun olarak dağılması sağlanmalıdır.

**c) Yakın Zaman Etkisi:** Çalışanın performansını değerlendirirken, değerlendirme döneminin tamamını dikkate almak yerine, son ay, hafta veya günlerdeki performansını dikkate alarak değerlendirme yapmak. Bunu önlemek için, dönem içinde ara ara değerlendirmeler yapıp, yapılan son değerlendirmeye yansıtılabilir.

**d) "Benim Gibi" ve "Benden Farklı":** Değerlendirenin, ortak noktalara sahip çalışanı yüksek puanla, ortak noktalara sahip olmayan çalışanı düşük puanla değerlendirmesidir.

7) Başarı kriterleri aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir. Formu doldururken her bir başarı kriteri için çalışanın performans seviyesini gösteren puanı yazınız.

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

DEĞERLENDİRMEYE GEÇEBİLİRSİNİZ. GÖSTERDİĞİNİZ İLĞİYE TEŞEKKÜR EDERİZ.

**İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI**

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## KAYNAKLARI ETKİN KULLANMA

### ÇOK İYİ

- \* Şirket kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanır.
- \* İş ve iş yapma usulleri ile ilgili sürekli yeni fikirler üretir.
- \* İşlerini aciliyet ve önem sırasına koyar.
- \* İletişim becerisini zaman yönetiminde etkin kullanır.

### İYİ

- \* Şirket kaynaklarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanır.
- \* İş ve iş yapma usulleri ile ilgili yeni fikirler üretir.
- \* İşlerini aciliyet ve önem sırasına koyar.
- \* İletişim becerisini zaman yönetiminde kullanır.

### ORTA

- \* Şirket kaynaklarını verimli kullanmaya uğraşır.
- \* İş ve iş yapma usulleri ile ilgili ara sıra yeni fikirler üretir.
- \* İşlerini aciliyet ve önem sırasını her zaman göz önünde bulundurmaz.
- \* İletişim becerisini zaman yönetiminde kullanır.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Şirket kaynaklarını verimli kullanmada yetersizdir.
- \* İş ve iş yapma usulleri ile ilgili yeni fikirler üretmede yetersizdir.
- \* Günlük akış içerisinde işlerini yapar.
- \* İletişim becerisini zaman yönetiminde kullanmada yetersizdir.

DEĞERLENERİNİN KODU	DEĞERLENERİNİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	4	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	3	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	3	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	4	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	3	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	3	ENTER

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## YÖN BELİRLEME

### ÇOK İYİ

- \* Hedeflerini gerçekçi belirler.
- \* Hedeflere ulaşmak için etkin tedbirler alır.
- \* Hedeflerine %100 ulaşır.
- \* İşini çok iyi takip eder ve mükemmel sonuç alır.

### İYİ

- \* Hedeflerini gerçekçi belirler.
- \* Hedeflere ulaşmak için yeterli tedbirler alır.
- \* Hedeflerine %80 ulaşır.
- \* İşini iyi takip eder ve sonuca ulaşır.

### ORTA

- \* Hedeflerini gerçekçi belirler.
- \* Hedeflere ulaşmak için genellikle tedbirler alır.
- \* Hedeflerine %65 ulaşır.
- \* İşini takip eder, genellikle sonuçlandırır.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Hedeflerini gerçekçi belirlemede yetersizdir.
- \* Hedeflere ulaşmak için gerekli tedbirleri almada yetersizdir.
- \* Hedeflerine ulaşmada yetersizdir.
- \* İşini takip etmede ve sonuç almada yetersizdir.

DEĞERLENENİN KODU	DEĞERLENENİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	3	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	4	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	3	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	3	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	3	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	2	ENTER

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## KENDİNİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARINI GELİŞTİRME

### ÇOK İYİ

- \* Mesleki bilgi ve becerisini geliştirmede çok istekli ve başarılıdır.
- \* Çalışma arkadaşlarının gelişimini her zaman destekler, onları cesaretlendirir.
- \* Performansı hakkında çalışma arkadaşlarından geri besleme alır.
- \* İnsanların bir şeyler öğrenmek istemesini sağlayacak fırsatlar yaratır.
- \* Yetki devretmeyi sever ve ister.

### İYİ

- \* Mesleki bilgi ve becerisini geliştirmede istekli ve başarılıdır.
- \* Çalışma arkadaşlarının gelişimini her zaman destekler, onları cesaretlendirir.
- \* Çalışma arkadaşlarının potansiyellerine uygun kariyer yolları belirlemede etkindir.
- \* Yetkiyi kısmen devreder.

### ORTA

- \* Mesleki bilgi ve becerisini geliştirmede genellikle istekli ve başarılıdır.
- \* Çalışma arkadaşlarının gelişimini ara sıra destekler.
- \* Yetki devretmede zorlanır.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Mesleki bilgi ve becerisini geliştirmede yetersizdir.
- \* Çalışma arkadaşlarının gelişimini desteklemede yetersizdir.
- \* Yetki devretmede yetersizdir.

DEĞERLENENİN KODU	DEĞERLENENİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	3	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	4	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	2	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	2	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	4	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	3	ENTER

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## MÜŞTERİ DUYARLILIĞI

### ÇOK İYİ

- \* Müşterilere karşı çok nazik, güler yüzlü ve hassastır.
- \* Müşteri memnuniyetini sağlamada çok başarılıdır.
- \* Müşteri şikayetlerini gidermede çok hızlı ve başarılıdır.
- \* Müşterilere kaliteli servis vermede mükemmeldir.

### İYİ

- \* Müşterilere karşı nazik, güler yüzlü ve hassastır.
- \* Müşteri memnuniyetini sağlamada başarılıdır.
- \* Müşteri şikayetlerini gidermede hızlı ve başarılıdır.
- \* Müşterilere kaliteli servis verir.

### ORTA

- \* Müşterilere karşı nazik ve güler yüzlüdür.
- \* Müşteri memnuniyetini sağlamak için elinden gelen gayreti gösterir.
- \* Müşteri şikayetlerini gidermede başarılıdır.
- \* Müşterilere kaliteli servis verir.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Müşterilere yeterince nazik, güler yüzlü ve hassas değildir.
- \* Müşteri memnuniyetini sağlamak için gösterdiği çaba yetersizdir.
- \* Müşteri şikayetlerini gidermek konusunda gereken çabayı göstermez.
- \* Müşterilere kaliteli servis vermeye çalışır.

DEĞERLENERİNİN KODU	DEĞERLENERİNİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	3	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	2	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	3	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	2	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	4	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	2	ENTER

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME

### ÇOK İYİ

- \* Bilgisini ve deneyimini çalışma arkadaşlarıyla paylaşır.
- \* Çalışma arkadaşlarına ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için ilham verir.
- \* Kendisi bir parçası olmasa da başkalarının güzel yaptığı işi takdir eder, destekler.
- \* Çevresine pozitif enerji verir, yarattığı olumlu hava iş başarısını artırır.

### İYİ

- \* Bilgisini ve deneyimini çalışma arkadaşlarıyla paylaşır.
- \* Çalışma arkadaşlarını sürekli motive eder.
- \* Çalışma arkadaşlarının güzel yaptığı işi takdir eder, destekler.

### ORTA

- \* Bilgisini ve deneyimini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmada zorlanır.
- \* Bireysel çalışmada daha başarılıdır.
- \* Çalışma arkadaşlarını motive etme ve sinerji yaratmada başarılı değildir.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Bilgisini ve deneyimini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaz.
- \* Çalışma arkadaşlarını motive etme gereği duymaz.
- \* Bireysel çalışmayı sever ve destekler.

DEĞERLENENİN KODU	DEĞERLENENİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	3	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	4	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	3	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	3	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	4	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	3	ENTER



AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## YARATICILIK VE GİRİŞİMCİLİK

### ÇOK İYİ

- \* Hayal dünyası geniştir.
- \* Başkaları için uçuk sayılabilecek fikirleri ortaya çıkartır ve savunur.
- \* Yaratıcı fikir çıkarmaları için başkalarını destekler.  
Yaratıcılığın ortaya çıkabileceği güven ortamının oluşturulmasına destek
- \* verir.

### İYİ

- \* Girişimleri geliştirmek için çalışanlara olanak sağlar.
- \* Yeni ve değişik fikirler geliştirir.
- \* Başkalarının fikir yaratmalarına yardım ederken ara ara kısıtlayıcı olabilir.  
Yaratıcılığın ortaya çıkabileceği güven ortamının oluşturulmasına destek
- \* verir.

### ORTA

- \* Girişimleri geliştirmek için çaba sarf eder.
- \* Yaratıcı fikir ara ara çıkar.
- \* Ortaya çıkan yaratıcı fikirlere rağbet etmez.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Girişimleri geliştirmek için gösterdiği çaba yetersizdir.
- \* Yaratıcı fikri yoktur.
- \* Yaratıcı fikir konusunda başkalarını olumsuz etkiler.

DEĞERLENENİN KODU	DEĞERLENENİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	3	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	3	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	3	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	2	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	3	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	3	ENTER

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## İLETİŞİM

### ÇOK İYİ

- \* Olaylara empatik yaklaşır.
- \* İyi bir dinleyicidir.
- \* Düşüncelerini anlatırken beden dilini kullanır.
- \* Kendini çok rahat ifade eder.
- \* İşle ilgili problemleri çözerken saygı çerçevesinde hareket eder.
- \* Kendisine her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.

### İYİ

- \* Olaylara empatik yaklaşır.
- \* İyi bir dinleyicidir.
- \* Beden dilini kullanmada başarılı değildir.
- \* Kendini ifade etmede zorlandığı noktalar vardır.
- \* Aktarmak istediğinin anlaşılıp anlaşılmadığını onaylar.
- \* Düşüncelerinde açıktır.

### ORTA

- \* Empati geliştirme yoktur.
- \* Dinler ancak geri besleme yapmaz, teyit mekanizması çalışmaz.
- \* Beden dilini kullanmaz.
- \* Kendini ifade etmede zorlandığı noktalar vardır.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Empati geliştirme yoktur.
- \* Dinlemez.
- \* Beden dilini kullanmaz.
- \* Kendini ifade etmede zorluk çeker.

DEĞERLENENİN KODU	DEĞERLENENİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	3	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	4	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	4	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	3	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	3	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	3	ENTER

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## FARKLARA UYUM VE YÖNETME

### ÇOK İYİ

- \* Fark yaratmak için çalışır.
- \* Değişimi reddetmek yerine, değişimin ne olduğunu öğrenmek ve incelemek ister.
- \* Sürekli kendini geliştirme ve iyileştirmeden yola çıkarak değişime uyum sağlar.
- \* Yeniliklerin ilk uygulayıcısıdır, yeniliklere önderlik eder.
- \* Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkese rahat bir nefes aldırır.

### İYİ

- \* Değişimi başlatmak yerine değişime uymayı tercih eder.
- \* Değişime uyar ama sorgulamaz.
- \* Yenilikleri uygular, ancak ilk uygulayıcısı değildir.

### ORTA

- \* Kendini geliştirme yerine değişmeyi tercih eder.
- \* Değişime uyma konusunda çaba sarf eder.
- \* Yenilikleri kısmen uygular.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Değişime direnç gösterir.
- \* Yeniliklerden korkar.

DEĞERLENENİN KODU	DEĞERLENENİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	4	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	4	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	2	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	2	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	3	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	3	ENTER

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## SONUÇ ODAKLILIK

### ÇOK İYİ

- \* İşleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar.
- \* İşlerin belirlenen zamanda bitirilmesi için hassastır.
- \* Problemleri yönetmek yerine problemlerin tekrarlanmamasını hedefler.
- \* Problemin tekrarlanmaması için ne yapacağını bilir.
- \* Kişiye değil probleme odaklanır.
- \* Problemi çözer.

### İYİ

- \* İşlerin belirlenen zamanda bitirilmesini sağlar.
- \* Problemin çözümünde başarılıdır.
- \* Problemin çözümü için alternatif çözümler üretir.
- \* Problemi yönetmeyi tercih eder.

### ORTA

- \* İşlerin belirlenen zamanda bitirilmesi için çaba sarf eder.
- \* Problemi görür ancak çözüm için başkalarından yardım bekler.
- \* Genellikle probleme değil, problemin içindeki kişiye odaklanır.
- \* Kalıcı çözümlerden ziyade geçici çözümler üretir.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* İşlerin belirlenen zamanda bitirilmesi için gösterdiği çaba yetersizdir.
- \* Problemi göremez.

DEĞERLENERİNİN KODU	DEĞERLENERİNİN İSMİ	PUANI	
0604004	İHSAN KALE	3	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	4	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	3	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	4	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	3	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	3	ENTER

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRİLEN KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ.			
ÇOK İYİ 4	İYİ 3	ORTA 2	GELİŞMEYE AÇIK 1

## TAKIM ÇALIŞMASI

### ÇOK İYİ

- \* İyi bir takım üyesidir.
- \* Diğer çalışanları motive eder, uyum içinde çalışmaya katkı sağlayarak sinerji yaratır.
- \* İş ve bilgiyi paylaşarak takım performansını artırır.
- \* Diğer takımlarla iletişime önem verir.
- \* Takım kararlarını savunur.
- \* Takım sorumluluğunu bilir.

### İYİ

- \* Başarının takım çalışması sonucu olduğunu bilir ve destekler.
- \* Takım arkadaşlarını motive eder.
- \* iş ve bilgiyi paylaşır, başkalarıyla çalışır.
- \* Takım kararlarına zaman zaman ters düşer ve bunu beyan eder.

### ORTA

- \* Takım çalışmasını her zaman tercih etmez.
- \* Bireysel çalışmada daha başarılıdır.
- \* İş ve bilgiyi paylaşmada çoğu zaman zorlanır.
- \* Takımı motive etme ve sinerji yaratmada genellikle başarılı değildir.

### GELİŞMEYE AÇIK

- \* Takım çalışmasında performansı düşer.
- \* Bireysel çalışmayı sever ve destekler.
- \* İş ve bilgiyi paylaşmaz.
- \* Takımı motive etme gereği duymaz.
- \* Takım içi sürtüşmelere neden olabilir.

0604004	İHSAN KALE	2	SAVE
0604006	TEVFİK DOĞDU	3	SAVE
0604007	SEFA YÜCEL	3	SAVE
0604009	NESLİHAN DERİN	3	SAVE
0604011	ASUMAN GÜNGÖR	4	SAVE
0604012	ŞEBNEM GÖK	3	ENTER

## Ek-3: Performans Değerlendirme Karnesi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KARNESİ								
<b>DEĞERLENEN KİŞİNİN :</b>								
KODU		Geçen seneki Performans Sonucu						
ADI								
SOYADI		Bu seneki Performans Sonucu						
GÖREVİ								
ŞUBESİ		<b>Performans Gelişim Oranı</b>			<b>#SAYI/0!</b>			
<b>YETKİNLİKLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLEN PERFORMANS PUANLARI</b>								
	Yetkinlikler	Kendi	Üstü	İdari Amiri	Eşiti	1. Ast	2. Ast	Ort.
1	Kaynakları etkin kullanma							#####
2	Yön belirleme							#####
3	Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme							#####
4	Müşteri duyarlılığı							#####
5	İşbirliği geliştirme							#####
6	Yaratıcılık ve girişimcilik							#####
7	İletişim							#####
8	Farklara uyum ve yönetme							#####
9	Sonuç odaklılık							#####
10	Takım çalışması							#####
<b>DEĞERLENDİRENLERİN TOPLAM PUANLARI</b>		<b>SONUÇ</b>						
Kendisinin Toplam Puanı		<b>0,00</b>						
Üstünün Toplam Puanı								
İdari Amirinin Toplam Puanı								
Eşitinin Toplam Puanı								
1. Astının Toplam Puanı								
2. Astının Toplam Puanı								
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Performans Ortalamaları</p> </div> </div>								
<b>AÇIKLAMALAR</b>								

**Ek-4: Çalışanlara ait Performans Değerlendirme Karneleri**

<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME KARNESİ</b>								
<b>DEĞERLENEN KİŞİNİN :</b>								
KODU	0604004	Geçen seneki Performans Sonucu					72,54	
ADI	İHSAN							
SOYADI	KALE	Bu seneki Performans Sonucu					77,08	
GÖREVİ	MÜDÜR YARDIMCISI							
ŞUBESİ	MALTEPE / ANKARA	<b>Performans Gelişim Oranı</b>					<b>5,89%</b>	
<b>YETKİNLİKLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLEN PERFORMANS PUANLARI</b>								
Yetkinlikler		Kendi	Üstü	İdari Amiri	Eşiti	1. Ast	2. Ast	Ort.
1	Kaynakları etkin kullanma	4	4	3	3	3	3	3,33
2	Yön belirleme	3	3	4	3	3	2	3,00
3	Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme	3	2	4	2	4	3	3,00
4	Müşteri duyarlılığı	3	2	2	3	4	2	2,67
5	İşbirliği geliştirme	3	3	4	3	4	3	3,33
6	Yaratıcılık ve girişimcilik	3	2	3	3	3	3	2,83
7	İletişim	3	3	4	4	3	3	3,33
8	Farklara uyum ve yönetme	4	2	4	2	3	3	3,00
9	Sonuç odaklılık	3	4	4	3	3	3	3,33
10	Takım çalışması	2	3	3	3	4	3	3,00
<b>DEĞERLENDİRENLERİN TOPLAM PUANLARI</b>		<b>SONUÇ</b>						
Kendisinin Toplam Puanı	31	<b>30,83</b>						
Üstünün Toplam Puanı	28							
İdari Amirinin Toplam Puanı	35							
Eşitinin Toplam Puanı	29							
1. Astının Toplam Puanı	34							
2. Astının Toplam Puanı	28							
<div style="text-align: center;"> <p>Performans Ortalamaları</p> <p>Yetkinlikler</p> <p>Ortalama Değer</p> </div>								
<b>AÇIKLAMALAR</b>								
Değerlendirme kendisi de dahil 6 kişi tarafından gerçekleştirilmiştir. Fazla iyimser ve/veya fazla kötümser bir değerlendirme olmamıştır.								

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME KARNESİ

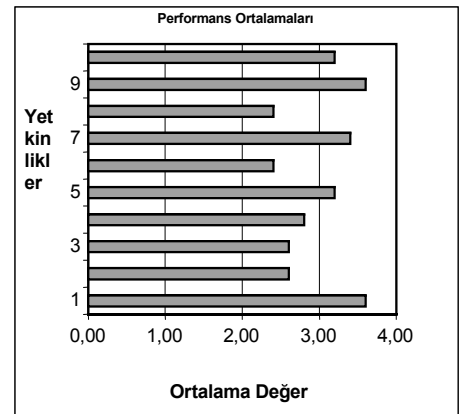
### DEĞERLENEREN KİŞİNİN :

KODU	0604006	Geçen seneki Performans Sonucu	70,32
ADI	TEVFİK		
SOYADI	DOĞDU	Bu seneki Performans Sonucu	74,50
GÖREVİ	İDARİ AMİR		
ŞUBESİ	MALTEPE / ANKARA	<b>Performans Gelişim Oranı</b>	<b>5,61%</b>

### YETKİNLİKLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLEN PERFORMANS PUANLARI

Yetkinlikler		Kendi	Üstü	İdari Amiri	Eşiti	1. Ast	2. Ast	Ort.
1	Kaynakları etkin kullanma	4	3	-	4	3	4	3,60
2	Yön belirleme	2	3	-	3	3	2	2,60
3	Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme	3	2	-	2	3	3	2,60
4	Müşteri duyarlılığı	3	3	-	3	2	3	2,80
5	İşbirliği geliştirme	3	3	-	3	4	3	3,20
6	Yaratıcılık ve girişimcilik	2	2	-	3	3	2	2,40
7	İletişim	3	4	-	3	3	4	3,40
8	Farklara uyum ve yönetme	2	2	-	3	3	2	2,40
9	Sonuç odaklılık	4	3	-	4	4	3	3,60
10	Takım çalışması	3	3	-	3	3	4	3,20

DEĞERLENDİRENLERİN TOPLAM PUANLARI		SONUÇ
Kendisinin Toplam Puanı	29	<b>29,80</b>
Üstünün Toplam Puanı	28	
İdari Amirinin Toplam Puanı	-	
Eşitinin Toplam Puanı	31	
1. Astının Toplam Puanı	31	
2. Astının Toplam Puanı	30	



### AÇIKLAMALAR

Kendisinin idari amiri olmadığından kendisiyle beraber toplam 5 kişi tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirme ortalaması 5 kişiye göre yapılmıştır.



<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME KARNESİ</b>								
<b>DEĞERLENEREN KİŞİNİN :</b>								
KODU	0604007	Geçen seneki Performans Sonucu	70,47					
ADI	SEFA							
SOYADI	YÜCEL	Bu seneki Performans Sonucu	74,58					
GÖREVİ	MÜDÜR YARDIMCISI							
ŞUBESİ	MALTEPE / ANKARA	<b>Performans Gelişim Oranı</b>	<b>5,52%</b>					
<b>YETKİNLİKLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLEN PERFORMANS PUANLARI</b>								
	Yetkinlikler	Kendi	Üstü	İdari Amiri	Eşiti	1. Ast	2. Ast	Ort.
1	Kaynakları etkin kullanma	3	4	3	3	3	3	3,17
2	Yön belirleme	3	3	2	2	3	2	2,50
3	Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme	3	2	3	3	3	3	2,83
4	Müşteri duyarlılığı	3	3	3	3	4	3	3,17
5	İşbirliği geliştirme	2	3	3	2	3	2	2,50
6	Yaratıcılık ve girişimcilik	3	3	2	2	3	3	2,67
7	İletişim	3	3	4	3	4	4	3,50
8	Farklara uyum ve yönetme	3	3	2	3	2	3	2,67
9	Sonuç odaklılık	4	4	3	4	3	4	3,67
10	Takım çalışması	3	3	3	3	4	3	3,17
<b>DEĞERLENDİRENLERİN TOPLAM PUANLARI</b>		<b>SONUÇ</b>						
Kendisinin Toplam Puanı	30	<b>29,83</b>						
Üstünün Toplam Puanı	31							
İdari Amirinin Toplam Puanı	28							
Eşitinin Toplam Puanı	28							
1. Astının Toplam Puanı	32							
2. Astının Toplam Puanı	30							
<b>AÇIKLAMALAR</b>								

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KARNESİ																													
<b>DEĞERLENEN KİŞİNİN :</b>																													
KODU	0604009	Geçen seneki Performans Sonucu						79,50																					
ADI	NESLİHAN																												
SOYADI	DERİN	Bu seneki Performans Sonucu						84,38																					
GÖREVİ	MAĞAZA MÜDÜRÜ																												
ŞUBESİ	MALTEPE / ANKARA	<b>Performans Gelişim Oranı</b>						<b>5,78%</b>																					
<b>YETKİNLİKLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLEN PERFORMANS PUANLARI</b>																													
	Yetkinlikler	Kendi	Üstü	İdari Amiri	Eşiti	1. Ast	2. Ast	Ort.																					
1	Kaynakları etkin kullanma	3	4	3	-	4	3	3,25																					
2	Yön belirleme	3	3	3	-	4	4	3,25																					
3	Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme	4	3	3	-	4	3	3,25																					
4	Müşteri duyarlılığı	3	3	4	-	3	3	3,25																					
5	İşbirliği geliştirme	3	4	3	-	4	3	3,25																					
6	Yaratıcılık ve girişimcilik	3	3	3	-	4	3	3,00																					
7	İletişim	3	4	4	-	4	4	3,75																					
8	Farklara uyum ve yönetme	4	3	3	-	4	3	3,25																					
9	Sonuç odaklılık	4	4	3	-	4	4	3,75																					
10	Takım çalışması	3	4	4	-	4	4	3,75																					
<b>DEĞERLENDİRENLERİN TOPLAM PUANLARI</b>		<b>SONUÇ</b>																											
Kendisinin Toplam Puanı	33	<b>33,75</b>																											
Üstünün Toplam Puanı	35																												
İdari Amirinin Toplam Puanı	33																												
Eşitinin Toplam Puanı	-																												
1. Astının Toplam Puanı	39																												
2. Astının Toplam Puanı	34																												
<b>PERFORMANS ORTALAMALARI</b>																													
<table border="1"> <caption>Performans Ortalamaları</caption> <thead> <tr> <th>Yetkinlikler</th> <th>Ortalama Değer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>3,25</td></tr> <tr><td>2</td><td>3,25</td></tr> <tr><td>3</td><td>3,25</td></tr> <tr><td>4</td><td>3,25</td></tr> <tr><td>5</td><td>3,25</td></tr> <tr><td>6</td><td>3,00</td></tr> <tr><td>7</td><td>3,75</td></tr> <tr><td>8</td><td>3,25</td></tr> <tr><td>9</td><td>3,75</td></tr> <tr><td>10</td><td>3,75</td></tr> </tbody> </table>								Yetkinlikler	Ortalama Değer	1	3,25	2	3,25	3	3,25	4	3,25	5	3,25	6	3,00	7	3,75	8	3,25	9	3,75	10	3,75
Yetkinlikler	Ortalama Değer																												
1	3,25																												
2	3,25																												
3	3,25																												
4	3,25																												
5	3,25																												
6	3,00																												
7	3,75																												
8	3,25																												
9	3,75																												
10	3,75																												
<b>AÇIKLAMALAR</b>																													
Kendisi mağaza müdürü olduğundan kendisiyle beraber toplam 5 kişi tarafından değerlendirilmiştir. Ancak 1. Astın değerleri fazla iyimser olduğundan değerlendirmeye alınmamış, değerlendirme ortalaması 4 kişiye göre yapılmıştır.																													

<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME KARNESİ</b>																													
<b>DEĞERLENEN KİŞİNİN :</b>																													
KODU	0604011	Geçen seneki Performans Sonucu						67,98																					
ADI	ASUMAN																												
SOYADI	GÜNGÖR	Bu seneki Performans Sonucu						70,00																					
GÖREVİ	BİRİM ŞEFİ																												
ŞUBESİ	MALTEPE / ANKARA	<b>Performans Gelişim Oranı</b>					<b>2,89%</b>																						
<b>YETKİNLİKLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLEN PERFORMANS PUANLARI</b>																													
Yetkinlikler		Kendi	Üstü	İdari Amiri	Eşiti	1. Ast	2. Ast	Ort.																					
1	Kaynakları etkin kullanma	3	3	3	3	3	2	2,83																					
2	Yön belirleme	2	3	3	3	2	3	2,67																					
3	Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme	3	2	3	2	2	3	2,50																					
4	Müşteri duyarlılığı	2	3	2	2	3	2	2,33																					
5	İşbirliği geliştirme	3	4	3	3	3	4	3,33																					
6	Yaratıcılık ve girişimcilik	3	3	2	3	3	3	2,83																					
7	İletişim	4	3	3	4	3	3	3,33																					
8	Farklara uyum ve yönetme	2	3	2	3	2	3	2,50																					
9	Sonuç odaklılık	3	3	3	4	3	4	3,33																					
10	Takım çalışması	2	2	3	3	2	2	2,33																					
<b>DEĞERLENDİRENLERİN TOPLAM PUANLARI</b>		<b>SONUÇ</b>																											
Kendisinin Toplam Puanı	27	<b>28,00</b>																											
Üstünün Toplam Puanı	29																												
İdari Amirinin Toplam Puanı	27																												
Eşitinin Toplam Puanı	30																												
1. Astının Toplam Puanı	26																												
2. Astının Toplam Puanı	29																												
<b>Performans Ortalamaları</b>																													
<table border="1" style="display: none;"> <caption>Performans Ortalamaları</caption> <thead> <tr> <th>Yetkinlik</th> <th>Ortalama Değer</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>2,33</td></tr> <tr><td>2</td><td>2,67</td></tr> <tr><td>3</td><td>2,50</td></tr> <tr><td>4</td><td>2,33</td></tr> <tr><td>5</td><td>3,33</td></tr> <tr><td>6</td><td>2,83</td></tr> <tr><td>7</td><td>3,33</td></tr> <tr><td>8</td><td>2,50</td></tr> <tr><td>9</td><td>3,33</td></tr> <tr><td>10</td><td>2,33</td></tr> </tbody> </table>								Yetkinlik	Ortalama Değer	1	2,33	2	2,67	3	2,50	4	2,33	5	3,33	6	2,83	7	3,33	8	2,50	9	3,33	10	2,33
Yetkinlik	Ortalama Değer																												
1	2,33																												
2	2,67																												
3	2,50																												
4	2,33																												
5	3,33																												
6	2,83																												
7	3,33																												
8	2,50																												
9	3,33																												
10	2,33																												
<b>AÇIKLAMALAR</b>																													

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KARNESİ								
<b>DEĞERLENEREN KİŞİNİN :</b>								
KODU	0604012	Geçen seneki Performans Sonucu						69,87
ADI	ŞEBNEM							
SOYADI	GÖK	Bu seneki Performans Sonucu						72,50
GÖREVİ	BİRİM ŞEFİ							
ŞUBESİ	MALTEPE / ANKARA	<b>Performans Gelişim Oranı</b>						<b>3,63%</b>
<b>YETKİNLİKLERE GÖRE DEĞERLENDİRİLEN PERFORMANS PUANLARI</b>								
	Yetkinlikler	Kendi	Üstü	İdari Amiri	Eşiti	1. Ast	2. Ast	Ort.
1	Kaynakları etkin kullanma	3	3	3	3	3	3	3,00
2	Yön belirleme	4	3	3	4	3	3	3,33
3	Kendini ve çalışma arkadaşlarını geliştirme	3	2	2	2	2	3	2,33
4	Müşteri duyarlılığı	3	3	3	3	2	3	2,83
5	İşbirliği geliştirme	2	2	2	3	3	2	2,33
6	Yaratıcılık ve girişimcilik	3	4	3	3	3	3	3,17
7	İletişim	4	3	4	3	4	4	3,67
8	Farklara uyum ve yönetme	3	2	3	2	3	3	2,67
9	Sonuç odaklılık	3	3	4	3	4	3	3,33
10	Takım çalışması	2	3	2	2	3	2	2,33
<b>DEĞERLENDİRENLERİN TOPLAM PUANLARI</b>		<b>SONUÇ</b>						
Kendisinin Toplam Puanı	30	<b>29,00</b>						
Üstünün Toplam Puanı	28							
İdari Amirinin Toplam Puanı	29							
Eşitinin Toplam Puanı	28							
1. Astının Toplam Puanı	30							
2. Astının Toplam Puanı	29							
<p>Performans Ortalamaları</p> <p>Yetkinlikler</p> <p>Ortalama Değer</p>								
<b>AÇIKLAMALAR</b>								

## KAYNAKÇA

Aldemir, Ceyhan. & Atao, Alpay. & Budak, Gönül., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, 2004.

Ataklı, Aylanur., “Eğitim ve Mesleki Başarı”, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.1

Barutçugil, İsmet., **Performans Yönetimi**, 2.basım, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002.

Bernardin, H.John & Russell Joyce E.A., **Human Resource Manegement An Experiential Approach.**, 2.Baskı.,Singapore: Irwin/Mc Graw Hill., 1998.

Biçer, Turgay., “Doruk Performans: Güçlü İnsan, Güçlü Şirket”, **Human Resources Dergisi**, 1, 7 ,Mayıs 1997.

Birben, Gülçin., “Dış Basından: 360 Derece Performans Yönetimi”, **Human Resources Dergisi**, Eylül,2000.

Birgen, Tahsin., “İnsan Kaynakları Geliştirilmesi:Eğitim”, **Önce Kalite Dergisi**, II, Kalder Yayınları, Temmuz 1994.

Buchholz Steve., Roth ,Thomas.:Creating The High Performance Team, ed. Karen Hess.(New York: John Wiley & Sons, Inc, 1987)’tan naklen Galip Çapçı: “İşletmelerde Yüksek Performanslı Ekiplerin Yaratılması ve Geliştirilmesi” Ankara:Gazi Üniversitesi, 1999.

Bumin, Birol., **Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, 1982.

Bumin, Birol., **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara, Mart 1990.

Can, Halil., **Örgüt ve Yönetim**, Ankara, Eylül 1992.

Canman, Doğan., **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara, 1993.

Canitez, Barbaros., “Performans Değerlendirme”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı 16, 2000

Cohen, Stephen L. & Jaffee, Cabot., **Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı**, Çev. Zühal Kuteş, Verimlilik Dergisi, 3/1983.

Çağatay, Hüseyin Tolga., **İşletmelerde Başarı (Performans) Değerleme ve 360 Derece Geri Besleme**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004.

Çalık, Temel., **Performans Yönetimi: Tanımlar-Kavramlar-İlkeler**, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.

Debare, Ilana., **360 Degree of Evaluation**, San Francisco Chronicle, May 5, 1997.

Dicle, Ülkü., **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara, 1982.

Drucker, Peter., **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Karanakçı, Ankara: İş Bankası Yayınları, 1996.

Edwards, M., A. Ewen. **360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, USA: Amacom., 1996

Erçetin, Şule., **Örgütsel Zeka**, Ankara, 2001.

Ertürk, Mümin., **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, İstanbul, 1995

Fındıkçı, İlhami., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 1999.

Fleet, James K. Van., **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**, Çev. Ayça Haykır., Ankara,1999.

Garavan, N. T. & Morley, M. & Flynn M. "360 Degree Feedback:Its Role In Employee Development", **Journal of Management Development**, Vol.16, No.2, 1997.

Gibson, Rowan., "**Geleceği Yeniden Düşünmek**", Çev. Sinem Gül İstanbul, Sabah Yayınları,1997.

Kasnaklı, Burcu., "360 Derece Geri Bildirimi Uygulamaya Hazır mısınız?", **Anahtar Dergisi**, XV,175, Temmuz 2003.

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

Mamatoğlu, Nihal., "Performansa Dair Geri Bildirim Korkusunu Yenmek", **Human Resources Dergisi**,VI,2. Ocak-Şubat 2002.

Mamatoğlu, Nihal., "Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?", **Human Resources Dergisi**, VI, 1, Kasım-Aralık 2001.

Nadler, D.A., "The Effective Management of Organizational Change". (J. W. Larsh (ed.) Handbook of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.,1987.

Prewitt, Edward., "360 Degree Feedback", **Power /Harward Business Review**, 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat., **İnsan kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Soylu, Özlem., "Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat", **Human Resources Dergisi**,VII,1, Kasım 2002.

Tınaz, Pınar., **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejisi**, MESS Yay. No.334, İstanbul, Temmuz 2000.

Trahant, B. Bruke & Koonce,R., "12 Principles of Organizational Transforming", **Management Review**, vol.86, No:8, September, 1997.

Uyargil, Cavide., **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, 1994.

Üreten, Sevinç., **Üretim/İşlemler Yönetimi Planlama-Denetim Kararları Karar Modelleri İyileştirme Yaklaşımları**, Ankara,1998.

WELLS, Susan J., "A New Road: Traveling Beyond 360-Degree Evaluation", **HR Magazine**, Sep 99, 1999.

Yoder,Dale,Heneman,H.G. Turnbull, John Stone; **Handbook of Personnel Management and Labor Relations**. N.W., Mc Graw-Hill Book Co.,1998.

Zaleznik, Abraham., "Managers And Leaders: Are They Different", **Harward Business Review**, March-April,1992.



- <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=81&SAYI=7> Erişim Tarihi: Mayıs 2006
- <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=84&SAYI=7> Erişim Tarihi: Mayıs 2006
- [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=506](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506) Erişim Tarihi: Nisan 2006
- <http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/6.htm> Erişim Tarihi: Haziran 2006
- <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm> Erişim Tarihi: Mayıs 2006
- <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf360.asp> Erişim Tarihi: Mayıs 2006
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17> Erişim Tarihi: Mart 2006
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21> Erişim Tarihi: Mart 2006
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=237> Erişim Tarihi: Mart 2006
- <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=477> Erişim Tarihi: Mart 2006
- <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=529> Erişim Tarihi: Nisan 2006
- <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2793> Erişim Tarihi: Nisan 2006
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3344> Erişim Tarihi: Nisan 2006
- [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=722&templID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=722&templID=1&regID=2) Erişim Tarihi: Nisan 2006
- <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=154&ad=Yeni%20Y nnetim%20Teknikleri&id=15> Erişim Tarihi: Nisan 2006
- <http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/performansdegerlendirme.htm> Erişim Tarihi: Nisan 2006

[http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=80&Where=danisma\\_merkezi&Category=020703](http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=80&Where=danisma_merkezi&Category=020703) Erişim Tarihi: Mart 2006

[http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=138&whichpage=1](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=1) Erişim Tarihi: Mayıs 2006

[http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC\\_ID=138&whichpage=2](http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=2) Erişim Tarihi: Nisan 2006

<http://www.recruitmenturkey.com/yazi-02.htm> Erişim Tarihi: Nisan 2006

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm> Erişim Tarihi: Mart 2006

<http://www.startejiyonetim.net/akinarслан3.htm> Erişim Tarihi: Nisan 2006

<http://www.ticaretokulu.com/Forums/viewtopic/p=769.html> Erişim Tarihi: Mayıs 2006

<http://www.workinfo.com/free/Downloads/71.htm> Erişim Tarihi: Mayıs 2006