

MATRİS TİPİ ÖRGÜTLERDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME: 360 DERECE YÖNTEMİ ve HEDEFLERLE YÖNETİM TEKNİKLERİ İLE MELEZ BİR YÖNTEM UYGULAMASI

Burcu DİKMEN*
Özgür ÖZPEYNİRCİ**

Öz

Organizasyonlar, günümüzün rekabetçi koşulları içerisinde sürekliliklerini sağlamak için yüksek performans göstermelidirler. Çalışanların performanslarını izlemek, değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak, uzun vadede organizasyonun performansı olumlu yönde etkileyeceği için önemlidir. Bu makalede matris yapısına sahip kurum/kuruluşlarda bireysel performans değerlendirme uygulanması amacıyla melez bir analitik yöntem önerilmiştir. Geliştirilen yöntem, hedeflerle yönetim ve 360 derece performans değerlendirme tekniklerini birlikte kullanmaktadır. Bu melez yöntem ile çalışanın kişisel özellikleri ve işe ilişkin yetkinliklerinin, organizasyonun önceliklere göre yönlendirilmesi amaçlanmakta ve performansın hem kişisel hem de organizasyonun gelişime yönelik izlenmesini sağlamaktadır. Makalede ayrıca uygulama aşamasında karşılaşılan güçlüklerden de bahsedilmiştir. Geliştirilen yöntem bir örnek ile detaylı olarak anlatılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Bireysel performans değerlendirme, performans ölçümü, performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme, hedeflerle yönetim.

* TÜBİTAK Uzay Teknolojileri Araştırma Enstitüsü, Ankara,
burcu.dikmen@uzay.tubitak.gov.tr

** İzmir Ekonomi Üniversitesi, Lojistik Yönetimi Bölümü, İzmir,
ozgur.ozpeynirci@ieu.edu.tr

Abstract

Individual Performance Evaluation in Matrix Organizations: Application of a Hybrid Model Combining 360 Degree Method and Management By Objectives

In order to ensure the sustainability in today's competitive conditions, organisations should betray high performance. Monitoring, assessing the performance of the employees and obtaining feedback are important in the long term since it affects the organisation's performance positively. In this paper, an analytical and hybrid model is introduced for application of individual performance evaluation in matrix type organisations. The model developed is a combination of management by objectives and 360 degree evaluation techniques. The hybrid model aims at orienting employees' characteristics and job competencies according to the organization's priorities yielding monitoring the performance for both individual and organisational improvement. The difficulties confronted during the applications are also discussed in the paper. The model developed is explained in detail by the help of a case study.

Keywords: Individual performance assessment, performance measurement, performance evaluation, 360 degree performance evaluation, management by objectives.

GİRİŞ

İnsan kaynaklarının temini kadar, çalışanların organizasyonda devamlılığının sağlanması, eğitilmesi de kaynağın verimli kullanımı açısından önemli faktörlerdir. Özellikle kalifiye insan gücünü eğitmek ve daha etkin kullanmak için performans değerlendirme sistemleri geliştirmek ve kullanmak, işletmeler açısından önemli hale gelmiştir.

Performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır. Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan performans yönetimi sistemi ise, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ulaşmak ve bu yönde ortaya konulması gereken performansla ilişkin olarak, çalışanların yapacakları katkı düzeyinin artırılması amacı ile yönetilmesi,

değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetimi sistemlerinin temel amacı, çalışanların organizasyonun hedefleri doğrultusunda kendilerine hedefler belirlemeleri, bu hedefler doğrultusunda çalışarak ve başarılı sonuçlar elde ederek hem kurumsal başarıyı artırmak hem de bireysel gelişimlerini sağlamaktır. Bu amaçla geliştirilen araçlar çalışana ve işverene çıkar sağlayacaktır.

Bu makalede, proje bazlı çalışan ve özellikle matris yapıya sahip organizasyonlarda uygulanabilecek bireysel performans ölçümüne yönelik tasarlanan bir sistem ele alınmaktadır. İkinci bölümde performans yönetim sistemleri hakkında genel bilgiler; üçüncü bölümde ise literatürde yer alan teknikler üzerinde durulacaktır. Dördüncü bölümde performans ölçümüne yönelik kantitatif bir teknik sunulacak ve geliştirilen sistem bir örnekle açıklanacaktır. Son bölümde yapılan uygulamaya ilişkin sonuçlar ve edinimler aktarılacaktır.

1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

İşletmelerde “performans yönetimi” kavramı kurumsal, birimsel veya bireysel olarak değerlendirilebilir. Bu kavramlar ise kendi aralarında yüksek korelasyona sahiptir. Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için bu hedeflerin birimler, hatta bireyler düzeyine indirilmesi gerekir. Çalışanların performans ölçütleri, işletmenin performans ölçütlerinden yola çıkılarak ve kurumsal performans standartlarının bireyleri aktarılması ile oluşturulması gerekmektedir. Performans ölçütleri tanımlanırken iş analizleri ve iş tanımlarının temel alınması doğru hedeflerin belirlenmesi açısından önemlidir (DeCenzo and Robins, 1999). Böylelikle bireyin performansı arttıkça kurumsal performansın da artacağı söylenebilir. Hedeflerin ve yetkinliklerin kurumsal hedefler doğrultusunda seçilmesi ve değerlendirilmesi, belli bir gecikme payı ile kurumsal başarıya neden olacaktır.

Kurumsal performans değerlendirme çalışmaları alanında literatür incelendiğinde, birçok araştırmacının finansal bazlı performans değerlendirme sistemlerinin, işletme için kritik olan tüm faktörleri ölçme ve değerlendirmede yetersiz kaldığı konusunda görüş birliğine vardığı görülmüştür (Kaplan, 1983: 688; Hayes vd., 1988: 222; Eccles, 1991: 133; Fisher, 1992: 34). Bu nedenle zaman içerisinde Faaliyet Bazlı Maliyetlendirme Sistemi (Cooper, 1988), Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1996), SMART (Cross and Lynch, 1988-1989) gibi yeni sistemlerin eksiklikleri ortadan kaldıracağı düşünülmüştür.

Performans yönetiminde kullanılan yöntem dışında, yöntemi uygulamak için kurulacak sistemin tasarımı da ayrı bir önem taşımaktadır. Bu amaçla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu yöntemlerden bazıları finansal ve finansal olmayan kriterleri bir arada kullanmışlardır. Ancak bu çalışmalarda kullanılan kriterler arasındaki korelasyonu inceleme amacına yönelik herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Bir organizasyonun başarısının onu oluşturan bireylerin başarısına bağlı olduğu ve hatta birimlerin başarısının toplamından daha fazla olduğu düşünülürse, kurumsal performansın yönetilmesi için, performans değerlendirme sisteminin birimler ve daha da altında çalışanlar düzeyinde uygulanması da gerekmektedir. Bu nedenle bireysel performans değerlendirme sistemlerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların performansını izlemeye yönelik olarak kurulan bireysel performans değerlendirme sistemlerinin amacı, çalışanın başarısını düzenli olarak “puanlamak” değildir. Sistem, çalışanın performansını geliştirmeyi ve bu şekilde organizasyonel gelişimi sağlamayı hedeflemelidir. London ve Beatty (1993: 357) performans yönetimi sisteminin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu belirtmişlerdir:

1. Hedef Belirleme: Organizasyon hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kişisel iş sonuçları yeterliliklerle ilgili hedeflerin belirlenmesi,
2. Yönlendirme/Geri bildirim: Hedeflere yönelik ilerlemelerin kaydedilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi,
3. Değerlendirme: Kişisel iş sonuçlarının ve yeterliliklerin değerlendirilmesi,
4. Gelişim Planlama: Gelişmesi gereken yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının hazırlanması.

Hedef belirleme, performans yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır. Amaç; çalışan ve işverenin organizasyonun amaçları doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi sonuçlara ulaşacaklarına karar vermeleri ve bunlar için çalışmalarıdır.

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

Hedefler, çalışanın bulunduğu pozisyonda yerine getirmesi beklenen “iş hedefleri”dir ve bu anlamda çalışanın “neyi gerçekleştirmesi gerektiğini” tanımlarlar. Çalışan düzeyinde hedef verilebilmesi için organizasyonel düzeyde hedeflerin tanımlanmış olması gerekir. Bu nokta, bireysel performans değerlendirme sistemi ile kurumsal performans yönetimi sisteminin kesiştiği noktadır. Özpeynirci ve Köksalan (2007: 228) özellikle Ar-Ge kurumları için uygun olabilecek bir kurumsal performans değerlendirme yöntemi geliştirmişler ve bu yöntemi TÜBİTAK’ın Ar-Ge Enstitüleri üzerinde uygulamışlardır. Her organizasyon öncelikle vizyon ve misyonundan hareketle stratejik hedeflerini tanımlar, sonrasında bu hedefleri birim/bölüm seviyesine indirger. Son olarak birey veya takım seviyesi hedefleri belirlenir.

Bireyin performansını değerlendirirken bireysel hedeflerin dışında kişisel özelliklerin ve yetkinliklerin de değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Zira bu özellikler kişinin hedeflerine ulaşmak için kullandığı araçların etkinliğini ölçer, kişilerarası ilişkileri denetler.

Yetkinlikler, en yüksek performansa sahip kişileri ayırt eden bilgi, beceri ve tutumların davranış olarak ifadesidir (Keçecioğlu ve Kelgökmen, 2003). Yetkinlikler bir anlamda çalışanların işlerini “nasıl yapmaları gerektiğini” tanımlarlar. Yetkinliklerin çeşitli başlıklara ayrılması söz konusu olabilir. *Temel yetkinlikler*, tüm çalışanlardan beklenen ve organizasyonun kurumsal değerleriyle örtüşen yetkinliklerdir. Organizasyonda çalışmak için olmazsa olmaz davranışları içerir ve en alt kademedan en üst kademeye kadar tüm çalışanlardan aynı oranda beklenirler. “İletişim”, “takım çalışması” gibi yetkinlikler temel yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. *Yönetimsel yetkinlikler*, yöneticilerde olması beklenen ve yönetim kademelerine göre farklılaşabilen kritik davranışlardır. “Planlama ve organizasyon”, “astlarını geliştirme” gibi yetkinlikler yönetimsel yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. *Teknik yetkinlikler* ise çalışılan birim/fonksiyon bazında farklılaşan davranışlardır. Her birimin ya da fonksiyonun kendine özgü beklenen davranışları vardır ve teknik yetkinlikler bu farklılıkları ortaya koymaya çalışır. Satış fonksiyonu için “ikna ve müzakere”, insan kaynakları fonksiyonu için “değişim yönetimi” yetkinlikleri teknik yetkinliklere örnek teşkil edebilirler. İyi bir performans sisteminde önemli olan, organizasyondaki rollere uygun yetkinliklerin seçilmesidir (Wells, 1999: 83). Seçilen yetkinliklerin sistemi destekleyecek ve yönlendirecek nitelikte olması sistemin başarısını artıracak önemli bir faktördür (Dereli, 2001).

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için önceleri klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için modern teknikler geliştirilmiştir.

Değerlendirme yöntemleri literatürde, klasik ve modern yöntemler olarak veya kişilerarası karşılaştırmalara dayalı, ortak performans kriter ve standartlara dayalı, bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler olarak da gruplandırılmaktadır (Beach, 1980: 288, Schermerhorn, 1989: 432). Her organizasyon bu yöntemlerden kendine uygun olanını belirleyebilir, hatta bu yöntemlerden oluşan melez bir sistem de oluşturabilir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını ve neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Palmer and Winters, 1993: 39).

2.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir personelin performansını bir veya daha fazla personelle karşılaştırması sonucunda elde edilir. Personel birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir (Aksoy, 1986:43; Erdogan, 1991: 176; Uyangil, 1994: 62, Beach, 1980: 300).

2.1.1. Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method)

Personel performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır (Beach, 1985: 300). Basit sıralama yöntemi, çalışanları performanslarına göre sıralama esasına dayanır. Yöntem, personel, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı vb. gibi tek bir ölçütü gözönünde bulundurarak karşılaştırma yapmış olması, personeli sayısal olarak değerlendirememesi, başarı farklılıkları derecesinin bilinmemesi ve aynı anda bir çok personelin hangi sıraya gireceğinin saptanması çok zor bir uygulama olması nedeniyle eleştirilmekte ve kullanım alanı oldukça sınırlı bulunmaktadır (Artan, 1979: 160; Aksoy, 1986: 43),

2.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparisons)

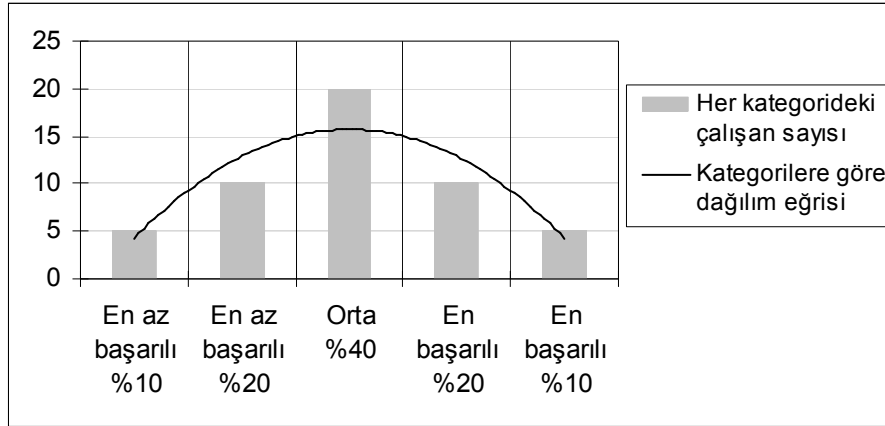
Bu yöntem kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşım türüdür. İkili karşılaştırmalarda en fazla tercih edilen personelin toplam çalışan sayısı fazla

olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir karar verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır. Sistemin sakıncalarından birisi de, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki personelin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir.

2.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)

Organizasyonlarda personelin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle beşli ya da dördü bir ölçüğe göre değerlendirme yapılır (Woods, 1997: 204). Zorunlu dağılım yönteminin, basit ve kolay kullanılabilir olması, değerlendiricilerin gereksiz biçimde personeli koruması ve kayırmasına engel olması, başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanınması gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, az sayıda personel içeren organizasyonlarda uygulanmaması, personel grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu “başarısız” olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleridir. Zorunlu dağılım yöntemine örnek Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1. Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği



2.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, her personelin performansını diğerlerinden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir.

2.2.1. Grafik Dereceleme Ölçekleri (Graphic Rating Scales)

Grafik dereceleme ölçekleri performans değerlendirmede en eski, en basit ve en sık kullanılan bir yöntemdir (Schermerhorn, 1989: 433; Aksoy; 1986: 77; Can vd, 1998: 173). Tablo 1'de görüldüğü gibi grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri biçiminde belirlenir ve derecelendirilir.

Tablo 1. Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenen ölçüde ulaşır.	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
İş Bilgisi: İş gereklilerini ve görev boyutlarını bilir.	3
İşbirliği: Görevlerini ve diğerleriyle işbirliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
İşe karşı istekliliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır.	2
3 = mükemmel 2 = yeterli 1 = yetersiz	

(Schermerhorn, 1989, s.433)

2.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales-BARS)

Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntemde, personelin her iş/iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları ne düzeyde başardığı değerlendirilir. Örnek bir BARS çizelgesi Şekil 2'de verilmiştir.

Şekil 2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği Örneği



2.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales)

Bu yöntem, davranışa dayalı değerlendirme ölçeklerinin sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Yöntemin ana fikri, personelin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleridir (Torrington and Hall, 1995: 324-325). Bir davranışsal gözlem ölçeği örneği Şekil 3’de verilmiştir.

Şekil 3. Davranışsal Gözlem Ölçeği Örneği

Görev: Araştırma Görevlisi

	Hiç	Nadiren	Bazen	Genellikle	Herzaman
1. Eğitiminde başarılıdır	1	2	3	4	5
2. Öğrenciler ile doğru ve düzenli ilişkiler kurar	1	2	3	4	5
3. Projeyi zamanında bitirir	1	2	3	4	5
4. Detaylı notlar alır, bilgilendirme yapar	1	2	3	4	5

2.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incidents Method)

Bu yöntemde değerlendirici personeli işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar, iş sırasında meydana gelen, personelin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır (Palmer, 1993: 47; Erdoğan, 1991: 202).

2.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi (Weighted Checklists)

Ağırlıklı kontrol listesi yönteminde, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulur. Etkililiğin tüm düzeylerini temsil eden bu ifadelere genellikle 0 ile 10 arasında değişen birer değer/puan verilir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır (Benardin ve Beatty, 1984: 65; Beach, 1985: 301). Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Bir ağırlıklı kontrol listesi örneği Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Sekreter Görevi Performans Değerlendirmesi için Kullanılan Ağırlıklı Kontrol Listesi Örneği

Kritik Olay	Değer
Metnin gramer hatalarını düzeltmek ile üslup düzeltilmesi arasındaki farkı bilir	+ 6,5
Resmi ve özel yazıların arasındaki farkı kavrar, uygun yazım şeklini uygular	+ 3,1
Ofis kaynaklarını tedbirli ve tutumlu kullanır	+ 2,5
Acil ve acil olmayan yazı önceliklerinde hatalar yapar	- 3,8
Yazışma belgelerini saklamaz, daha sonraki ihtiyaçlarda nadiren kullanılabilir	- 5,2
Yazılarda orjinal kopyaya oranla pek çok hata bulmak mümkündür	- 7,1

2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde ise, kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler.

2.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları için gerektirdiği sonuçlara göre yansız kriterlere dayanır (Uyangil, 1994: 51).

2.3.2. Amaçlara Göre Yönetim (AGY) (Management By Objectives)

Amaçlara göre yönetim, planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli

dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçları değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırdıkları bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Amaçlar, personelin performans ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniği, bütün çalışanları kendi hedefleri doğrultusunda değerlendirir (Balcı, 2000: 150; Beach, 1980: 300; Woods, 1997: 209).

AGY'nin amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bir planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için güdüleme tekniği, yönetici ve astları biraraya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği olarak değişik kullanım alanları bulunmaktadır (Woods, 1997: 209).

2.3.3. Standartlar Yöntemi (Standarts Method)

Bu yöntemde çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Sözkonusu standartlar ise üstün ve astın karşılıklı yaptıkları müzakereler sonucunda belirlenir (Scarpello and Ledvinka, 1988: 662).

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme

Bireysel performans değerlendirme alanında, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu yöntem, bir personelin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o personelin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu birimdeki/proje takımlarındaki diğer çalışanlardan bilgi toplandığı bir sistemdir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle personel performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği varsayılmaktadır (Woods 1997: 202-203).

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 derece geri bildirim sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sunması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu belirtilirken; sistemi uygulayanların, geri bildirimden çok fazla şey bekleme gibi bir hataya sebebiyet verebileceği, bir süre sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir risk taşır (Woods, 1997: 203). Her kurum kültürü 360

derece değerlendirmeye uygun olmayabilir. Genelde 360 derece değerlendirme tamamen gelişim odaklıdır ve personelin bu tür değerlendirmeye gönüllü olarak katılması önemlidir.

Dünya’da ve Türkiye’de içlerinde kamu kurumlarının da bulunduğu pek çok organizasyonda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır (Oruç vd., 2008: 9). 1999 yılında 750 Amerika firması arasından yapılan bir çalışmada eğitim ve performans değerlendirme sistemleri başarılı 50 firma seçilmiş ve bu firmalardan üçte birinin araştırmadan bir yıl, %10’unun ise iki yıl öncesinde 360 derece değerlendirme sistemini kullandığı belirlenmiştir (www.insankaynaklari.com, 2008).

Bilişim teknolojisi (BT), performans değerlendirme alanında kolaylık getirecek pek çok imkan sağlamaktadır. Örgüt psikolojisi açısından bakıldığında BT, adalet ve tarafsızlık duygusunu verebilecek bir performans ölçümü sağlayabilir. BT’nin, özellikle (üretim miktarı, süre hata sayısı v.b. gibi) çıktılara dönük, yani denetleme ve izleme amaçlı performans değerlendirmeyi destekleyen bir özelliği bulunabileceğini de göz ardı etmemek gerekir. BT, performans değerlendirme sürecinde bilgisayarla performansın takip edilmesi ve performans raporlarının/geribildirimlerinin oluşturulması sürecinde devreye girebilir (Miller, 2003: 423).

Teknoloji-yoğun sektörlerdeki işletmeler, BT yoğun performans değerlendirme tekniklerini daha kolay benimseyebilmektedirler (Miller, 2003: 427). Bu tür yöntemler, işletmelere yılda birden fazla değerlendirme yapabilme kolaylığı da sağlamaktadırlar.

3. ÖNERİLEN BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Bu bölümde, proje bazlı çalışan ve özellikle matris yapısına sahip organizasyonlarda uygulanması önerilen bir bireysel performans değerlendirme sistemi aktarılacaktır. Geliştirilen sistem, temel olarak bir ar-ge kurumunda uygulanmıştır. Önerilen sistem ve uygulaması ile ilgili detaylar, bu bölümde ele alınacaktır.

Özellikle proje bazlı çalışan organizasyonlardaki matris tipi yapılanma sonucunda performans değerlendirme sistemleri daha karmaşık bir yapı kazanmaktadır (Appelbaum ve diğerleri, 2008). Yapılan ölçümler daha fazla değerlendiriciyi içerecek ve değerlendirmeleri dengeleyecek şekilde tasarlanmalıdır.

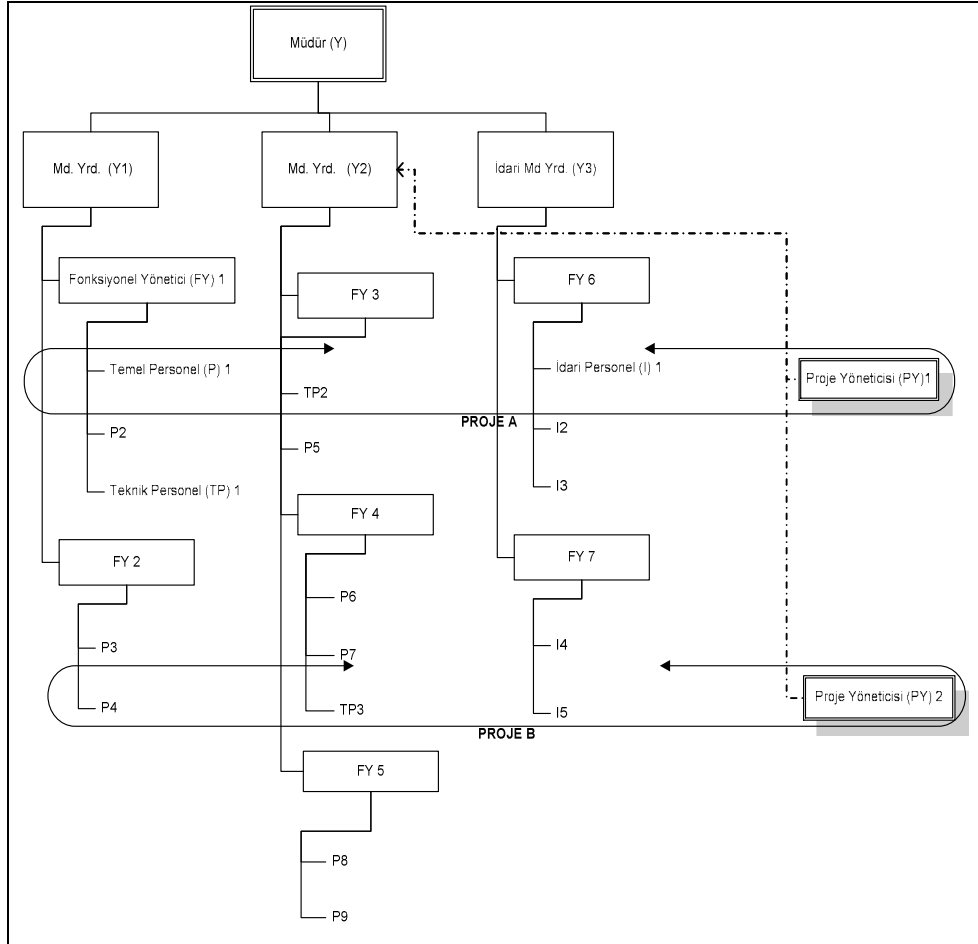
Sy and D'Annunzio (2005) tarafından 7 adet çok uluslu şirketin 294 üst ve orta düzey yöneticisi ile yapılan bir araştırmada matris organizasyonlarda yaşanan başlıca sorunlar aşağıdaki başlıklarda özetlenmiştir:

- Kişinin çalışmaları ile ilgisiz hedef belirleme
- Net olmayan roller ve yetki
- Belirsiz otorite
- Performans ölçümü için tanımlanmış ölçütlerin eksikliği
- Çalışanların, oluşturdukları altgruplara aidiyet hissini gereğinden fazla geliştirmeleri ve bunun organizasyonun bütünlüğüne negatif etki yapması.

Matris organizasyonlar, doğaları gereği çok patronlu model oluşturmakta, bu da çalışanların çoklu hedeflere ulaşma zorunluluğuna neden olmaktadır. (Sy and Cote, 2004). Dunne vd., (1978) tarafından yapılan çalışmaya göre proje yöneticisi ve fonksiyonel yönetici pozisyonu ve sorumluluklarının net olarak tanımlanmaması çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların yerine getirdikleri işlerin fonksiyonel yöneticileri tarafından net olarak bilinmesi gerekliliği, performans değerlendirme için bir başka üzerinde durulması gereken noktadır (Kolodny,1979; Appelbaum vd., 2009)

Ar-ge temelli çalışan organizasyonlar genellikle matris bir yapıya sahip olmaktadır. Bir yandan fonksiyonel yöneticilerine karşı sorumlu olan personel, diğer yandan dahil oldukları proje gruplarında aldıkları görevleri yerine getirmek durumundadırlar. Bu nedenle çalışanlar, hem fonksiyonel yöneticiler hem de proje yöneticileri tarafından değerlendirilmelidirler. Bu tip organizasyonlar, genellikle yönetim, araştırmacılar, teknik personel ve idari personelden oluşan bir insan kaynağı profiline sahiptir. Çalışanlar hem projelerde görev yapar hem de kendi fonksiyonel grupları içerisinde faaliyetlerde bulunurlar. Tipik bir organizasyon şeması Şekil 4.'de gösterilmektedir.

Şekil 4. Örnek Organizasyon Şeması



Organizasyonda kalifiye insan kaynağının çalışması bu kaynağın etkin kullanılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından oldukça zorlayıcı bir durumdur. Bu makalede, çalışan ve yöneticilerin karşılıklı beklentilerine cevap verecek bir sistemin oluşturulması amaçlanmıştır. Önerilen sistemin etkin ve kolaylıkla uygulanabilmesi için yerel ağ ortamında değerlendirmenin yapılabileceği ve raporlamanın da bilgisayar desteği ile sağlanabileceği bir sistem tasarlanmış ve değerlendirme dönemi boyunca kullanılmıştır. Bütün işlemlerin bilişim tabanlı yapıyor olması hem değerlendirme hem de uygulama aşamasında hız ve esneklik sağlamaktadır.

İlk olarak değerlendirici ve değerlendirilen grupların çeşitli roller veya görevler altında incelenmesi söz konusudur.

3.1. Değerlendirme Sisteminde Tanımlanan Roller

Sistemde yer alan roller, önem sırasına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilirler:

1. Yöneticiler (Y): Organizasyonun yönetiminde görevli çalışanlardır. Bu grupta yer alan çalışan sayısının diğer gruplara kıyasla oldukça az olması beklenir. Yukarıdaki organizasyonda bu grup müdür ve yardımcılardan oluşmaktadır

2. Fonksiyonel Yöneticiler (FY): Organizasyon şemasında yer alan birimlerin sorumluları fonksiyonel yönetici olarak adlandırılmaktadırlar. Söz konusu yöneticiler idari veya diğer birim amirleri olabilir. Çalışanlar, herhangi bir proje kapsamında olmayan faaliyetlerinden fonksiyonel yöneticilere karşı sorumludur. Bir fonksiyonel yöneticinin bir proje ekibinde proje çalışanı olarak yer alması mümkündür. Yukarıda bu grupta yer alan işgörenler Birim Amirleri'dir.

3. Proje Yöneticileri (PY): Organizasyon düzeyinde çeşitli dönemlerde çeşitli projeler yürütülmektedir. Projeler çoğunlukla çeşitli birimlerin çalışanlarından oluşan bir proje ekibi ile yürütülmektedir. Proje yöneticiliği daimi olmayıp, proje süresince yürütülecek bir görevdir. Her proje yöneticisinin aynı zamanda fonksiyonel yöneticisi olma zorunluluğu yoktur. Bu arada proje yöneticileri aynı zamanda bir birime bağlı olarak çalışan bir temel personel de olabilir ancak proje yöneticisi olarak atandığı takdirde sistemde PY uygulamasına tabi olurlar.

4. Temel Personel (P): Bu gruptaki çalışanlar, organizasyonun görev tanımında bulunan temel faaliyetleri gerçekleştiren, müşteriye sunulacak ürünü oluşturan çalışanlardır. Herhangi bir projenin ya da birimin yöneticisi değildirler. İçinde buldukları proje takımları veya birimlerde kendilerine atanan işlerden sorumludurlar.

5. Teknik Personel (TP): Temel personel grubunda olmayan, ürünün üretilmesi sırasında teknik desteği oluşturan teknisyen ve diğer destek personelini açıklamaktadır.

6. İdari Personel (İ): İdari işlerden sorumlu destek personelidir. Bu gruptaki çalışanlar, insan kaynakları, satın alma, bütçe ve muhasebe gibi birimlerde görev yapmaktadır.

Bir çalışan aynı anda birden fazla rolde bulunabilmektedir. Bu gibi durumlarda her çalışan sahip olduğu en üst seviyedeki rol ile değerlendirilecektir. Örneğin bir çalışan bir fonksiyonel birimde temel personel olarak çalışıyor ve aynı zamanda bir projenin yöneticisi ise bu çalışanın rolü 'proje yöneticisi' olarak belirlenecektir. Benzer şekilde, bir fonksiyonel yönetici aynı zamanda bir proje yürütücüsü ise, sistemde edineceği rol 'fonksiyonel yönetici' olacaktır. Bu yaklaşım ile her çalışanın sadece bir rolü olması sağlanmaktadır ve bir çalışanın performansının en üst seviye rolündeki performansı ile değerlendirilebileceği kabul edilmektedir. Elbette, birden fazla rolü olan çalışanların her rol için ayrı ayrı geri bildirim alması önemli bir avantaj olacaktır. Ancak, sistemin yalın tutulmasının yararlı olacağı düşünüldüğünden bir değerlendiriciden aynı kişiye ait iki farklı rolü değerlendirmesi yerine, iki farklı kişinin en üst seviyedeki rollerini değerlendirmesini istemek toplamda daha kıymetli bilgi sağladığı düşünülmüştür.

3.2. Bireysel Performans Sistemi Aşamaları

Tasarlanan değerlendirme sistemi iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, çalışanın iş hedefleri ile ilgili olan "Hedefler" bölümüdür. İkincisi ise 360 derece geri bildirim sistemi temel alınarak oluşturulan "Yetkinlikler ve Kişisel Özellikler" bölümüdür.

İlk bölümde, çalışanın biriminin hedefleri ve kurumsal hedefler göz önüne alınarak kişisel hedefler belirlenir. Çalışanın bu hedeflere ne ölçüde ulaştığı belirli aralıklarla değerlendirilir. Bu bölüm çalışan ve fonksiyonel yöneticisi tarafından birlikte hazırlanır ve birlikte değerlendirilir. İkinci bölüm, 360 derece geri bildirim sistemini uygulamak için hazırlanmıştır. Bulduğu rol gereği çalışanda olması beklenen yetkinlikler ve kişisel özellikler belirlenen kişiler tarafından değerlendirilir. Bu bölümde değerlendirme yapan kişiler çalışan tarafından bilinmez.

Değerlendirmede hem hedeflerle yönetim, hem de 360 derece geri bildirim sistemi temelli yetkinlik değerlendirme yöntemlerinin kullanılması, kişisel özelliklerin kurumsal önceliklere göre yönlendirilmesi ve performansın hem kişisel hem de kurumsal gelişime yönelik izlenmesini sağlamaktadır.

3.2.1. Hedefler

Çalışanlar ve yöneticileri, çalışanın bireysel hedeflerini ve bu hedeflerin toplam içindeki ağırlıklarını beraber belirlerler. Hedeflerin zaman sınırının olması, ölçülebilir, ulaşılabilir, açık, net olması ve çalışanın görevi ile ilişkili hedeflerin belirlenmesi önemlidir. Her çalışan, yöneticisi ile birlikte belirlediği hedeflerini sisteme kendisi tanımlar ve yöneticisi bu hedefleri onaylar. Örnek hedef belirleme tablosu Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Örnek Hedef Belirleme Tablosu

Bölüm 1	Hedefler	
Hedef	Ağırlık (%)	Değerlendirme Puanı
1. X projesindeki Y modülünün Z tarihine kadar bitirilmesi	40	
2. A projesinde B konusu ile ilgili makale hazırlanması	30	
3.....	30	
Toplam	100	

Hedeflerin belirlenmesi ve bunların göreceli değerlerinin saptanması amacıyla toplam ağırlığın 100 olması gerekmektedir. Değerlendirme dönemi sonunda başarımlar göz önünde bulundurularak bu puanlara karşılık olarak bir değerlendirme puanı verilecektir. Örneğin yukarıda belirtilen 1.hedef, diğer hedeflere göre daha büyük bir öneme sahip olup, %40’lık ağırlık ataması yapılmıştır. Dönem sonunda çalışan ile fonksiyonel amiri durum değerlendirmesi yapacak ve elde edilen sonuçlara göre her hedef için 100 puan üzerinden bir değerlendirme puanı alacaktır. Eğer iş kesinlikle başarılı sonuçlanmış ise bu hedefe tam puan olan 100, kesinlikle başarılmamış hedef için ise 0 yazılacaktır. Değerlendirme puanlarının ağırlıklı ortalaması o çalışanın hedefler bölümünden elde edeceği skoru belirler.

Belirlenen hedefler çalışan tarafından sisteme girildikten sonra hedeflerin aktif hale gelebilmesi için fonksiyonel amirin sistem üzerinden hedeflere onay vermesi beklenir. Onay verilen hedefler aktif hale geçecek değerlendirilmeye alınacaktır.

Bireysel ve kurumsal performans değerlendirme sistemleri arasındaki bağı kurabilmek amacıyla fonksiyonel birimlerin hedefleri aynı zamanda fonksiyonel yöneticilerin hedefleri olarak belirlenecektir. Ayrıca, temel

personelin hedeflerinin çalıştıkları birimin hedefleri ile uyumlu olması beklenecektir. Bireysel hedeflerin başarımı organizasyonun tümü ile bağdaştırılarak kurumsal başarımlar sağlanabilecektir.

Hedef belirleme ve değerlendirme görüşmeleri her altı ayda bir yapılarak gelecek iki dönemin hedefleri belirlenir. Her dönem sonunda, belirlenmiş olan hedefler üzerinden bir gözden geçirme ve değerlendirme görüşmeleri yapılacaktır. Bu görüşmeler sırasında hedeflerin sonuçlarına göre atanan değerlendirme puanları sisteme girilecektir. Çalışanın sorumlu olduğu tüm görevlerin belirtilmesi ve bunların hedef başarımlar puanlarının atanması çalışanın tüm çalışmalarının değerlendirme sisteminin içine katılabilmesi için önem taşımaktadır. Dönem başında belirtilmemiş hedefler, performans sistemi için boşa harcanmış zaman niteliği taşımaktadır. Gelecek dönemler için hedef belirlenirken, geçmiş dönemde belirlenmiş olan hedef ve elde edilen başarımlar göz önünde tutulur.

Hedef belirlenirken karşılaşılabilecek bir başka husus, belirlenen hedeflerin başlama ve bitiş zamanlarının 6 aylık değerlendirme dönemleri ile birebir örtüşmemesidir. Bu durumda, sadece bir önceki dönem içerisinde tamamlanmış olan hedefler ile ilgili değerlendirme yapılır. Örneğin ömrü 4 sene olan bir projenin 6 aylık dönemlerde incelenmesi için 6 aylık dönemlerde elde edilmesi beklenen başarımlar hedefler olarak belirlenecek, başarımlar bunlara göre değerlendirilecektir. Eğer bir hedef değerlendirme periyodu içerisinde tamamlanır ise bu hedefin yerine yeni bir hedef tanımlanmalıdır.

3.2.2. Kişisel Özellikler ve Yetkinlikler

Performans ölçümü sırasında önemli olan noktalardan biri de farklı görevlerdeki çalışanların aynı faktörlerle değerlendirilmesidir. Bu nedenle kurulan sistemde farklı görevlerdeki çalışanların kendi işlerine yönelik özellikler gözetilerek değerlendirilmeleri sağlanmıştır (Baş, 1999). Örneğin, stratejik liderlik, yetkilendirme, gibi yetkinlikler sadece yöneticiler için aranan özelliklerdir. Bunun yanı sıra teknik ve idari personelden de farklı yetkinlik ve kişisel özelliklere sahip olmaları beklenbilir. Personel performansını değerlendirmek amacıyla kullanılan çeşitli yetkinlik listeleri ile karşılaşmak mümkündür. Örneğin Lominger Danışmanlık (<http://www.lominger.com>, 2008) tarafından bu amaçla kullanılacak bir yetkinlik listesi açıklamaları ile birlikte sağlanmaktadır. Bu çalışmada, yetkinlikler üzerine bir literatür taraması yapılmış, tarama sonucu elde edilen yetkinlikler incelenmiş ve kurum çalışanları için, yeterli, ancak değerlendirme sürecini gereksiz şekilde uzatmayacak sayıda yetkinlik, kurum kültürü ve yapılan işe uygun olacak şekilde yöneticilerle seçilmiştir. Aşağıda sistemde kullanılan yetkinlik ve kişisel özellikler listelenmiştir:

1. Yetkilendirme (Yöneticiler için)
2. Stratejik liderlik (Yöneticiler için)
3. İşbirliği ve takım çalışması
4. Organizasyon ve planlama
5. Sözlü ve yazılı ifade yeteneği
6. Mesleki ustalık (Konusunda uzmanlık, vazgeçilmezlik, profesyonel etik)
7. İş performansı (İş miktarı, iş kalitesi ve iş hızı)
8. Mesleki gelişim (Bilimsel merak, yeteneklerini geliştirme, öğrenmeye açık olma)
9. Stres altında çalışabilme, iş ve çalışma disiplinine ve gereklerine uyum
10. İletişim becerisi, sağduyulu, saygılı nazik ve açık sözlü olmak
11. Özeleştiri yapabilme, eleştiriye açık olma, hatasını kabul etme
12. Yaratıcılık

Yetkinlik ve kişisel özellikler organizasyonun faaliyet alanlarına, müşteri beklenti ve profiline, çalışan profiline ve hedeflerine göre değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle bu yetkinlik ve kişisel özellikler için literatürde bulunan mevcut sorulardan başarımlar ölçmeye yönelik uygun olanlarının seçilmesi, gerekirse yenilerinin tanımlanması sağlanmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta gerçekten kritik olan kalemlerin belirlenmesidir, çünkü bir çalışan organizasyonun büyüklüğüne göre kimi zaman çok sayıda kişiyi değerlendirmek durumunda kalabilir. Özellikle yöneticiler için geçerli olan bu durum işgücünden kayıp anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra belli dönemlerde yapılan bu performans değerlendirme işlemleri, o dönem içerisinde yapılması gereken işlerin aksamasına neden olmamalıdır. Bu hususlara dikkat edilerek, mümkün olduğunca az sayıda ve kritik yetkinlik ve kişisel özelliklerin seçilmesi önemli bir konudur.

Kişisel özellik ve yetkinlik değerlendirmeleri, 1 ile 5 arasında puan verilerek yapılır. Performans değerlendirme çalışmalarında yapılan hatalardan biri belirli bir özellikten açıklanmak istenenin ne olduğunun net olarak belirtilmemesidir. Zira bazı özellikler, farklı kişiler tarafından farklı şekilde algılanabilmektedir (Eden vd, 1983: 62). Bu tip bir aksaklığın giderilmesi için yetkinlikler ve kişisel özellikler bölümünde ele alınan özellikler için kılavuz niteliğinde bir döküman hazırlanıp, puan ataması sırasında 1-5 ölçeğinde hangi değerlerin hangi davranışsal özelliğe karşı gelebileceği belirtilmiştir. Bu dökümanın geneline bir fikir vermek için, örnek olarak, 'İşbirliği ve Takım

Çalışması' kriterinde 5 puana, 3 puana ve 1 puana karşılık gelebilecek özellikler Tablo 4'de gösterilmiştir.

Buradaki bir önemli nokta yetkinlikler için belirlenen ağırlıkların rollere göre değişiklik göstermesidir. Yani "mesleki uzmanlık" yetkinliğinin bir temel personelin ve fonksiyonel birim yöneticisinin performans puanına etkisi farklı olacaktır. Bunun için rollere göre yetkinliklerin farklı katsayılarla değerlendirmeye katılması sağlanmalıdır.

Tablo 4. Yetkinlik ve Kişisel Özellikler Tanımlamaları Örneği

YETKİNLİK: İŞBİRLİĞİ VE TAKIM ÇALIŞMASI	
Puan	Davranışsal Özellikler
5	• Diğerlerinin katkılarına saygı duyarak ve onlarla istekle çalışarak ekip ruhu yaratıyor.
	• Diğerlerini, hedefleri ve sorunları tartışma konusunda cesaretlendirerek aktif katılım sağlıyor.
	• Takımda bir ortak sahiplenme duygusu yaratıyor.
	• Takım üyelerinin birbirleriyle ne zaman etkin çalışmadığını fark ediyor ve çatışmaların çözülmesine yardımcı oluyor.
	• Liderlik rolü üstlenerek, sorunların çözümünde takımın çabalarını koordine ediyor.
3	• Tüm takım üyelerinin fikirlerine ve bakış açlarına saygı duyuyor.
	• Karşılıklı fayda sağlayacak sonuçlara ulaşmak için diğerleriyle tartışıyor.
	• Takım çalışmalarını geliştiriyor ancak bunlara tamamen katılmayabiliyor.
	• Takım etkinliğini etkileyen engelleri doğrudan açığa çıkarmak yerine bunlar üzerinde çalışıyor.
	• Takımın bir arada etkin bir biçimde çalıştığını varsayıyor. Bazı sorunları gözden kaçırabiliyor.
1	• Bazı takım üyelerine öncelik vererek, diğerlerinin fikirlerini göz ardı ediyor veya küçümsüyor.
	• Anlaşmazlıklara veya takım içi çatışmalara izin vererek takımın varlığını tehlikeye atıyor.
	• Diğerlerinin çalışmalarına çok az ilgi gösteriyor. Yardım isteme konusundaki cesaretlerini kırabiliyor.
	• Takım sorunlarının çözümünde pasif davranıyor veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkana kadar sorunları görmezden geçiriyor.
	• Takım üyeleri arasındaki sorunlardan ve çatışmalardan kaçıyor.

Sistem, 360 derece geri bildirim yöntemini temel almaktadır. Yukarıda detaylı olarak yer verilmiş olan bu yöntemin, çalışanın sadece yöneticileri tarafından değil, birlikte çalışma yaptığı diğer çalışanlar tarafından da değerlendirilmesini sağlamaktadır. Özellikle matris tipi örgüt yapılarında 360 derece geri bildirim, her düzeydeki çalışanın başarısının ölçülmesi açısından verimli olmaktadır. Bu uygulamanın temel amacı, 'performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Bu felsefe altında her türlü roldeki çalışanı, ilgili olabileceği tüm çalışan grubunda yer alan kişiler ile değerlendirme mümkün olabilecektir. Mevcut sistemde rollere göre öngörülen değerlendirici sayıları Tablo 5'de verilmiştir. Burada belirlenen değerlendirici sayıları mevcut sistemin gerekliliklerine göre değiştirilebilir. Hatta gerekli görüldüğü takdirde yeni rol tanımlaması yapılması, ilişkilere göre değerlendirici eklenmesi de mümkün olabilmektedir. Bu tip değişiklikler organizasyonun yapısına, büyüklüğüne ve yapılan işin karakterine göre değişebilmektedir. Aşağıda verilen tablo 25 temel personel, 13 yönetici ve fonksiyonel yönetici, 6 proje yöneticisi ve 44 idari ve teknik personele sahip bir grubun performansını değerlendirmek amacı ile kurgulanmış bir tablodur.

Tabloda gösterilen bu atamalar bilgisayar desteği ile rastlantısal olarak yapılmaktadır. Ancak bu rastlantısal atamalar sonucunda bir kişinin sürekli olarak seçilme ihtimalini ortadan kaldırmak için, bir personelin değerlendireceği çalışan sayısı (rolüne ve mevcut sayı göz önünde bulundurularak) sınırlandırılmıştır. Örneğin bir fonksiyonel yöneticinin en fazla 10 kişiyi değerlendirmesi planlanmıştır. Sistem rastlantısal seçilecek olan değerlendirici atamalarını yaparken bu kısıtı da göz önünde tutacaktır.

Kullanıcıların, sisteme giriş yapmasını sağlamak için birer kullanıcı adı verilmektedir. Sisteme ilk girişten sonra kendilerinin belirleyecekleri şifre ile sisteme giriş yapabilirler. Sisteme giriş yapıldığında en son sisteme ne zaman giriş yapıldığı, özlük bilgileri gibi bilgilere de ulaşmak mümkündür.

Tablo 5. Değerlendirici Sayıları

Değerlendirilen	Değerlendiriciler	Kişi Sayısı	Açıklama
Yönetici	Fonksiyonel Yöneticiler	Tümü	
	Proje Yöneticileri (Fonksiyonel Yönetici olmayanlar)	Tümü	
	Temel Personel	10	Rastlantısal seçilecek (RS)
	Teknik ve İdari Personel	8	RS
Fonksiyonel Yönetici	Yöneticiler	Tümü	
	Fonksiyonel Yönetici	3	RS
	Fonksiyonel Birimdeki (varsa) diğer Proje Yöneticileri	8	RS
	Fonksiyonel Birim Araştırmacıları		
	Fonksiyonel Birimden Teknik ve İdari Personel	4	RS
Proje Yöneticisi	Yöneticiler	Tümü	
	Fonksiyonel Yönetici	1	RS
	Yöneticisi olduğu projedeki ve çalıştığı Fonksiyonel Birimdeki diğer temel personel	5	RS
	İdari Personel	3	RS
	Teknik Personel		
Temel Personel	Fonksiyonel Yönetici	1	RS
	Proje Yöneticisi (varsa)	1	Eğer birden fazla projede çalışıyorsa bütün yöneticiler değerlendirmede bulunmalıdır
	Çalıştığı projedeki ve çalıştığı fonksiyonel birimdeki diğer temel personel	6	Rastlantısal seçilecek. Çalıştığı projeden ya da gruptan en az bir kişinin olması şarttır
	İdari Personel		
İdari Personel	Teknik Personel		
	İdari Müdür	1	
	İdari Personel	2	RS
	Fonksiyonel Yönetici	2	RS
Teknik Personel	Temel Personel	3	RS
	Fonksiyonel Yönetici	1	
	Proje Yöneticisi	5	RS
	İdari Personel	2	RS
	Teknik Personel	2	RS

3.3. Değerlendirme

Rangone (1996: 112) tarafından da belirtildiği üzere performans sistemlerindeki temel problem farklı ağırlıktaki bir çok faktörün tek bir değerlendirme puanına dönüşme zorunluluğudur. Bu makalede ortaya konan sistemde farklı kişiler ve farklı özelliklere göre alınan puanların tek bir başarı puanına dönüşmesi sağlanmaktadır. Çalışmada literatürde de yer alan yetkinlik ve kişisel özellikler çerçevesinde yapılan değerlendirmeler ile hedeflerle yönetim ilkeleri bir arada kullanılmıştır.

İlk aşama olan hedeflerin başarımlarını değerlendirilmesi, daha önce de belirtildiği üzere çalışanın fonksiyonel yöneticisi ile yüzyüze görüşmesi sonucunda belirlenir. Görüşmede belirlenen dönem başarımları çalışan tarafından sisteme girilir. Girilen bu değerler sistemde ancak fonksiyonel veya proje yöneticisi tarafından onay verildiği takdirde değer kazanacaktır.

Her kullanıcı sisteme giriş yaptığında, bilgisayar tarafından belli kurallar çerçevesinde ancak rastlantısal olarak seçilen değerlendirilecek kişileri görebilecektir. Değerlendirme, kişiler için ayrı ayrı yapılabileceği gibi, soru bazında değerlendirme yapmak da mümkündür. Soru bazında değerlendirme sırasında değerlendirilecek kişiler o soru için sıralanır ve aynı özellik değişik kişiler için değerlendirilir.

Dönem başında belirlenen ve belli ağırlık puanları atanan hedefler için gerçekleşen başarımların girildiğinde sistem bu puanları, dönem başında hedeflenen başarımlara oranlayarak ilgili dönemde söz konusu hedef için elde edilen performans değerini bulacaktır. Her hedef için tekrarlanan bu işlemin sonucunda hedeflerin başarımlarının toplanması ile ilk bölümden elde edilen skor oluşturulmuş olacaktır.

Değerlendirme aşamasında ikinci adım yetkinlikler ve kişisel özelliklerin değerlendirilmesidir.

Değerlendirme sonucunda işgören, farklı roller ile oluşturulan bir değerlendirici grubu tarafından değerlendirilmiş olacaktır. Örneğin bir araştırmacıyı, fonksiyonel yönetici, proje yöneticisi, araştırmacılar, kendi fonksiyonel grubunda bulunan idari ve teknik personel havuzundan oluşturulan 6 kişilik bir ekip değerlendirmiş olacaktır. Yapılan bu atamaların sonuca etkisi rollere göre değişkenlik göstermektedir. Şöyle ki, temel personelin performans değeri hesaplanırken fonksiyonel yöneticisinin verdiği puanlar ile idari personelin atadığı puanların etkisi farklı olacaktır. Bu ise farklı katsayı atamaları ile sağlanmıştır. Bu katsayılar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Rollere Göre Etkinlik Katsayıları (%)

	Yönetim	Fonksiyonel Yönetici	Proje Yöneticisi	Temel Personel	Teknik ve İdari Personel	Toplam
Yönetim		30	26	22	22	100
Fonksiyonel Yönetici	20	15	15*	25	25	100
Proje Yöneticisi	20	20	20	20	20	100
Temel Personel		30	30	25	15	100
Teknik ve İdari Personel	30		30		40	100

*Fonksiyonel Yönetici ve proje yöneticisinin aynı kişi olması durumunda bu puan rollere eşit şekilde bölüştürülecektir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere bir temel personelin yetkinlikler ve kişisel özellikler bölümünden fonksiyonel yöneticisinden aldığı puanlar %30 ile çarpılırken, proje yöneticisinden aldığı puan %20, diğer temel personelden aldığı puanların ortalaması %20 ve teknik ve idari personelden aldığı puanların ortalaması %15 ile çarpılmaktadır. Böylelikle farklı rollerin değerlendirme puanlarında değerlendirici rollerine göre ağırlıklı olarak bulunabilmektedir.

Her rolden beklenen yetkinlik ve kişisel özellikler farklı olmakla birlikte, bir rolde bu özelliklerin başarı puanının da aynı olması beklenmez. Örneğin “İletişim becerisi, sağduyulu, saygılı nazik ve açık sözlü olmak” gibi bir kişisel özelliğin başarı puanına etkisi yönetim ya da fonksiyonel yöneticiler için, temel personel rolüne kıyasla daha yüksektir. Bu çalışmada kullanılan yetkinlik/kişisel özellik listesi ve bunların rollere göre başarı puanı katsayıları aşağıda Tablo 7’de verilmiştir.

Bu değerlendirmeler sonucunda bir çalışanın hedefler ve yetkinlik/kişisel özellikler bölümlerine yönelik olmak üzere iki adet puanı elde edilmektedir. Bu aşamada ise bu puanlardan yola çıkılarak tek bir performans puanına ulaşmak gerekmektedir. Bu değeri çeşitli şekillerde hesaplamak olasıdır. Şöyle ki, bu iki bölümden ağırlıklı bir ortalama elde edilebileceği gibi, eşit ağırlıklı olarak düşünülmesi de mümkündür. Bu çalışmada ise belirlenen rollere göre birinci ve ikinci bölümün farklı önemde olacağı düşünülmüştür. Örneğin yönetim hedefleri organizasyonun hedefleridir. Bu nedenle yöneticiler için birinci bölüm (hedefler) puanı, ikinci bölüm (yetkinlik ve kişisel özellik) puanından daha yüksek ağırlığa sahip olmalıdır. Bölümlerin ağırlıkları ise Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 7. Yetkinlik/Kişisel Özellikler ve Başarım Puanına Etki Katsayıları (%)

Yetkinlikler ve Kişisel Özellikler	Yönetici	Fonksiyonel Yönetici	Proje Yöneticisi	Temel Personel	Teknik İdari P.
İşbirliği ve takım çalışması	10	10	13	13	13
Yetkilendirme	11	11			
Organizasyon ve planlama	11	11	13	12	
Stratejik liderlik	13	10			
Sözlü ve yazılı ifade yeteneği	11	10	10	8	13
Mesleki ustalık (Profesyonel etik, konusunda uzmanlık, vazgeçilmezlik)	8	9	12	13	
İş Performansı (iş miktarı, iş kalitesi ve iş hızı)					15
Mesleki gelişim (Bilimsel merak, yeteneklerini geliştirme, öğrenmeye açık olma)	3	8	12	13	15
Stres altında çalışabilme, iş ve çalışma disiplinine ve gereklerine uyum	8	8	9	9	16
İletişim becerisi, sağduyulu, saygılı nazik ve açık sözlü olmak	13	10	10	9	15
Özeleştiri yapabilme, eleştiriye açık olma, hatasını kabul etme	8	8,5	11	11	13
Yaratıcılık		4	4,5	12	12

Tablo 8. Rollere Göre 1. ve 2. Bölüm Ağırlıkları (%)

#	Bölüm --- Roller	Yönetici	Fonksiyonel Yönetici	Proje Yöneticisi	Temel Personel	İdari ve Teknik Personel
1	Hedefler	70	65	55	50	60
2	Yetkinlikler ve Kişisel Özellikler (360°)	30	35	45	50	40
	Toplam	100	100	100	100	100

3.4. Örnek

Değerlendirme bölümünün daha kolay anlaşılabilmesi için bir örnek üzerinde açıklamak yerinde olacaktır. Bu değerlendirmenin bir temel personel üzerinde yapıldığını ve iki adet projede görev aldığını düşünelim. Bu projelerden biri kendi fonksiyonel grubunda yürütülüyor olsun ve proje yürütücüsü fonksiyonel yöneticinin kendisi olsun. Tablo 5’de de görülebileceği gibi, bu araştırmacıyı fonksiyonel yöneticisi, proje yöneticisi ve 6 adet temel personel/teknik personel/idari personel değerlendirecektir. Bilgisayar tarafından yapılan rastgele atamalar sonucunda 1 teknik, 1 idari personel ve 4 temel personel değerlendirici olarak seçilmiş olsun.

Sistemin ilk aşamasında fonksiyonel yönetici ile işgören arasında yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda gelecek dönem için hedefler belirlenmesi ve biten dönem için belirlenmiş olanların değerlendirilmesi söz konusudur. Değerlendirme dönemine ilişkin hedefler ve atanan başarımların değerleri Tablo 9’deki gibi olsun:

Tablo 9. Hedefler ve Başarımlar Puanı

Bölüm 1 Hedefler		
Hedef	Ağırlık(%)	Değerlendirme Puanı
1. X projesindeki Y modülünün tarihine kadar bitirilmesi	40	75 (Modül tamamlanmamış işin saadece 3/4’ü bitmiştir)
2. Gelecek 6 ay içerisinde A projesine ilişkin 2 makale yazılması	30	50 (Bir adet makale hazırlanmış, diğeri yapılamamış)
3. Performans sistemi ile ilgili bir klavuz hazırlanması	30	100
Toplam	100	75 (=,4*75+,3*50+,3*100)

Değerlendirme sisteminin ikinci aşamasında ise yetkinlikler ve kişisel özelliklere ilişkin değerlendirmeler söz konusudur. Burada farklı rollerden toplam 8 kişinin değerlendirmeleri sonucu yetkinlik ve kişisel özelliklere göre başarımların puanı belirlenmelidir. Aşağıda verilen tabloda (Tablo 10) bu bölümden elde edilen başarımların puanını göstermektedir.

Tablo 10. Yetkinlik ve Kişisel Özellikler Başarım Puanı

Bölüm 2: Yetkinlikler ve Kişisel Özellikler														
Yetkinlikler ve Kişisel Özellikler (360°)	Rollerin Temel Personel Rolü Başarım Katsayısı (Tablo 4.4 verileri) (C)	30	30					25			15			
	Roller	FY	PY	P 1	P 2	P 3	P 4	P Grubun Ort.	TP.	İP	TP ve İP Grubun Ort.	Ağırlıklı Ort. (A)	Tablo 4,5 verileri (B)	Yetkinlik Ağırlıklı Ortalama ($\sum[A*B]$)
İşbirliği ve takım çalışması	4 (a)	5 (b)	5	5	4	4	4,5 (c)	5	5	5(d)	4,575*	0,13	3,6913	
Organizasyon ve planlama	5	4	5	5	4	4	4,5	5	5	5	4,575	0,12		
Sözlü ve yazılı ifade yeteneği	3	4	3	4	3	4	3,5	5	5	5	3,725	0,08		
Mesleki ustalık (Profesyonel etik, konusunda uzmanlık, vazgeçilmezlik)	5	4	4	3	4	4	3,75	4	4	4	4,2375	0,13		
Mesleki gelişim (Bilimsel merak, yeteneklerini geliştirme, öğrenmeye açık olma)	4	3	4	4	3	4	3,75	4	4	4	3,6375	0,13		
Stres altında çalışabilme, iş ve çalışma disiplinine ve gereklerine uyum	2	2	3	3	3	4	3,25	3	3	3	2,4625	0,09		
İletişim becerisi, sağduyulu, saygılı nazik ve açık sözlü olmak	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,1	0,09		
Özeleştiri yapabilme, eleştiriye açık olma, hatasını kabul etme	2	2	3	3	2	3	2,75	3	3	3	2,3375	0,11		
Yaratıcılık	5	5	4	5	4	5	4,5	3	4	3,5	4,65	0,12		

* 4,575 = 4 (a) x 0,3 (C) + 5 (b) x 0,3 (C) + 4,5(c) x 0,25 (C) + 5(d) x 0,15 (C)

Bu iki tablonun sonucunda performansı ölçülen temel personelin, 5 skolası ile yapılan bu değerlendirmede birinci bölümünden 3,75 (75/100 *5) ve ikinci bölümünden 3,6912 puanlarını aldığı görülmektedir. Tablo 9’da bu iki bölümün başarı puanlarına etkisinin rollere göre değişik olacağı belirtilmişti. Tablo 11’de bir araştırmacı için bu iki bölümün başarımlarından yola çıkılarak yapılan değerlendirme ve genel başarı puanı verilmiştir.

Tablo 11. Genel Başarı Puanı Tablosu

#	Bölüm	Bölmelerin katsayıları (Tablo 4.6)	Başarı Puanları	Genel Başarı Puanı
1	Hedefler	0,5	3,75	0,5*3,75+0,5*3,6912= 3,72062
2	Yetkinlikler ve Kişisel Özellikler (360°)	0,5	3,6912	
	Toplam	1	7,4412	

Tablo 11’de görüldüğü üzere değerlendirilen temel personelin ilgili değerlendirme döneminde elde ettiği başarı puanı 3,72062’dir. Bu noktada iki alternatif mevcuttur. Birinci olarak bu değerlendirme puanı önceden saptanmış değerler ile kıyaslanıp, çalışanın buna göre başarılı olup olmadığına karar verilebilir. Örneğin 3’ün üzerinde puan toplayan bir temel personelin “yüksek performanslı” olarak kabul edileceği kararlaştırılmış ise bu temel personelin ilgili dönemde performansının yüksek olduğu söylenebilir. Bu durumda pek çok çalışanın başarılı ya da başarısız olması mümkündür. Bu nedenle çok ince detaylı bir kesme değerine (referans başarı puanına) ihtiyaç duyulacaktır. Ancak bu tip başarı belirlemenin bir takım sakıncaları mevcuttur:

1. dönemsel olarak değişen koşullar, geçmişe yönelik elde edilmiş standartları geçersiz kılabilir,
2. çok detaylı belirlenmeyen referans değerler haklı olmayan değerlendirme, ödüllendirmelere yol açabilir,
3. kısıtlı ödüllendirme kaynakları durumunda daha az kişinin başarılı olarak belirlenmesi mümkün olmayabilir.

Organizasyonun genelinde kişinin başarısını belirlemek için istatistiksel olarak çeşitli verilerden yararlanmak da mümkündür. Bütün çalışanların, benzer rollerin kendileri arasında ortalamaları, varyansları ve standart sapmalarının hem genel başarı puanı, hem de bölümler bazında incelenmesi yararlı olacaktır. Böylelikle bir çalışanın kendi rolleri içerisinde ortalamasının üstünde

olup olmadığı hangi aralıkta bulunduğu, hatta sıralamadaki yeri ve benzeri kriterlere göre değerlendirilmesi mümkün olabilir. Yine çalışma sonucunda elde edilen değerler belli dilimlere bölünerek ödüllendirme sisteminin kurulması da mümkün olabilir.

Örneğin personelin aldığı puanlar değerlendirilerek organizasyon bazında o değerlendirme dönemi için başarımların sınırları belirlenebilir. Bir diğer alternatif farklı roller için farklı skalalar oluşturmaktır. Yine Sonuçlardan yola çıkılarak çalışanların kümelendirilmesi de bir başka yöntem olabilir.

Sonuçlar çalışanlar için bir değerlendirme puanı yaratması yanı sıra uygulama sürecinde yapılan yüz yüze görüşmeler tarafların birbirlerine karşı bilgi aktarımını kolaylıkla ve şeffaf bir şekilde yapması açısından önemlidir. Bu görüşmeler sırasında ve kişisel özellik/yetenek değerlendirilmeleri sırasında işgören için gerekli olan gelişme alanları da tespit edilerek insan kaynakları birimine raporlamak ve gerekli eğitim ve diğer faaliyetlere girdi oluşturmak da mümkündür.

SONUÇ

Gelişen organizasyonlarda performans değerlendirme bütün organizasyonun hedeflerine ulaşması bakımından önemli bir konudur. Bunun için çeşitli yöntemler, çeşitli organizasyonlarda farklı şekillerde uygulanmakta; değerlendirmelerin sonuçları eğitim, ödüllendirme ve benzeri konular için girdi oluşturmaktadır. Finansal temele dayalı klasik yöntemlerin (sivil değerlendirmeleri vs.) değişen koşullar altında veriminin düştüğü, istenen amaca hizmet veremediği belirlenmiştir. Bu bağlamda bu alanda yeni yöntemler geliştirme ihtiyacı doğmuştur. Bu yeni yöntemlerin organizasyonlarda uygulanması da başka bir araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Sistemin organizasyona uyarlanması ve organizasyon kültürüne ve yapısına has özellikler dahilinde uygulanıyor olması gerekmektedir. Organizasyon yapısı performans ölçümü bakımından etkin bir değişken oluşturmaktadır. Özellikle matris tipi organizasyonlarda bireysel performansın pek çok yönden ele alınması gerekliliği açıktır.

Bütün bu çalışmaların yanı sıra bilişim teknolojilerinin gelişmesinin avantajlarını bu tip bir sistemde uygulanmasında büyük yarar vardır. Bu çalışmada, bilişim teknolojisinin bireysel performans değerlendirme sistemlerinde kullanılmasına yönelik olarak geliştirilen, melez ve sayısal bir yöntem sunulmuştur.

İki aşamalı olan bu sistemde, işgörenler hem belirledikleri hedefleri doğrultusunda değerlendirilirken, hem de yetkinlik ve kişisel özellikleri açısından da değerlendirmeye tabi tutulurlar. Sistemde 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılır. Böylelikle organizasyonda farklı görevlerde çalışan kişiler tarafından değerlendirme yapılabilir. Değerlendiriciler önceden belirlenmiş rol ve sayılara göre rastgele atanırken sistemin objektif bir şekilde değerlendirme yapması sağlanmıştır. Bu da sonuçlara olan güveni artırmaktadır. Yien yüz yüze görüşmeler sırasında karşılıklı hedef belirlemek, sonuçlarını değerlendirmek, eksik ve geliştirmeye açık alanlar için neler yapılabileceğini tartışmak mümkün olacaktır.

Bu değerlendirmeler yapılırken söz konusu iki bölümün (hedefler başarımları ve yetkinlikler/kişisel özellikler) roller bazında da farklı ağırlıklarla ele alınması gerekliliği düşünülmüştür. Yine değerlendiricilerin, değerlendirilen işgörenin başarımları puanına etkisi de farklı etkilerde olması planlanmıştır. Son olarak, yetkinliklerin farklı roller için farklı önem taşıması, yetkinliklerin sistemde farklı ağırlık atamaları ile sağlanmıştır.

Geliştirilen sistemin avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Birçok faktörden yola çıkılarak, role özel bir değerlendirme sistemi ile tek bir değerlendirme puanına ulaşmak mümkündür,
2. Yönetimin farklı rollerdeki kişileri, görevinin gerekliliklerine uygun şekilde değerlendirmesi sağlanmıştır,
3. Kurulan sistemin esnekliği nedeni ile yapılacak değişikliklerin bilişim tabanında büyük zahmetler getirmeden yeni gereksinimlere uyarlama imkânı sağlanmıştır,
4. Kullanıcılar tarafından kolaylıkla kullanılabilen ve yönlendirilebilecekleri bir sistem tasarlanmıştır,
5. Her bir işgörenin kendi şartlarında ve kendi sorumluluğunda değerlendirilmesi sağlanmıştır,
6. Hedeflerin ast ve üst tarafından belirlenmesi ve dönem sonu değerlendirmeleri ile karşılıklı iletişim sağlanmaktadır. Yani sistem hem bilişim teknolojilerinin kolaylıklarından faydalanırken organizasyon sosyolojisini de göz önünde bulundurmıştır,
7. Sistem, değerlendirici ve değerlendirilen sayıları dikkate alınarak tasarlandığından, değerlendirici üzerinde yığılmalar yaşanmamakta bu da değerlendirme dönemi boyunca büyük iş yükü yaratmamaktadır,

8. Bütün çalışanların sisteme dahil edilmesi, bir işgörenin hem değerlendirilen, hem de değerlendiren sıfatı ile yer alması ile sistemin geneline bakıldığında kendi kendini değerlendiren bir bütün yaratılması sağlanmaktadır. Klasik sistemlerde ise fonksiyonel yöneticiler değerlendiren, işgörenler ise değerlendirilen sınıflarını oluşturmakta, böylelikle üst kademenin alt kademeyi değerlendirdiği bir organizasyon yapısı oluşturulmaktadır,
9. Performans değerlendirme süreci sırasında kaçınılmaz subjektiviteyi en aza indirmek üzere tasarlanmıştır. Farklı özelliklerin ve farklı değerlendiricilerin bileşiminden oluşan bir sistem bu amaca hizmet etmektedir,
10. Birden fazla tekniğin kullanılması ile farklı yöntemlerin avantajlarını bilişim teknolojisi avantajları ile birleştirmektedir,
11. Performans değerlendirme devamlılığı sağlanabilmekte, ölçülebilir dönemler içinde hedefler konuşmaktadır. Böylelikle hem erken önlem alınabilmekte, hem de kişi gelişimi izlenebilmektedir,
12. Bu çalışma kurumsal alana taşınabilmekte, kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve başarımın ölçülmesi için de kullanılma imkânına sahip olunabilmektedir,
13. Raporlama kolaydır. Üst yönetim için kolay incelenebilir ve anlaşılabilir raporlama sağlanabilecektir. İsteklere göre farklı rapor hazırlama esnekliği mevcuttur.

Performans değerlendirme sistemlerinin temelinde insan yatmaktadır. Bu nedenle, hazırlanan sistemin insan gelişimini de esas alması gerekmektedir. Kişisel gelişim için organizasyon politikaları, ast-üst iletişimi önemli rol oynamaktadır. Diğer yandan bu sistemin çıktıları ile kimlerin hangi işlere yatkın oldukları ve hangi görevlerde daha yüksek başarım sağlayabileceği de görülebilir.

Bütün bunların yanı sıra organizasyonların hızlıca değişen bir ortamda bulunması bu sistemlerdeki dinamizm gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bugün için geçerli olan özellikler yarın için aynı derecede önemli olmayabilir. İç veya dış çevrede olabilecek herhangi bir değişiklik sistemi geçersiz kılabilir. Bu nedenle bu tip sistemlerin sürekli incelenmesi ve gerekli niceliksel veya niteliksel değişikliklerin günün gerekliliğine göre tekrar tanımlanabiliyor olması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, Ş. (1986) **Introduction to Personnel Administration**, Ankara: METU.
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D., M. Cyr (2009) "Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part Two)", **Industrial and Commercial Training**, 40(6), 295-299.
- Artan, S. (1981) **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir: EİTİA, No:239.
- Balcı, A. (2000) **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**, Ankara: Pegem.
- Baş, İ.M. (1999) **Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama**, 8. Kalite Kongresi, İstanbul.
- Beach, D.S. (1980) **Personnel: The Management of People at Work**, New York: Macmillan.
- Benardin, J., R.W. Beatty (1984) **Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work**, Boston: Kent.
- Bolton, T. (1997) **Human Resource Management: An introduction**, Massachusetts: Blackwell.
- Can, H., A. Akgün, Ş. Kavuncubasi (1998) **Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cooper, R. (1988) "The Rise of Activity-Based Cost Systems: Part I - What is an Activity-Based Cost System?", **Journal of Cost Management**, Summer, 45-54.
- Cross, K. F. and R.L. Lynch (2007) "The SMART Way to Define and Sustain Success", **National Productivity Review**, 8(1), 23-33.
- Cummings, T.G. and C.G. Worley (1997) **Organization Development and Change**, Ohio: South-Western Educational Publishing.
- Dereli, T. (2001) **Performans Değerlendirme Teknikleri**, (Boğaziçi Eğitim ve Danışmanlık Sertifika Programı Notları), İstanbul.
- Dicle, Ü. (1983) **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması**, Ankara: O.D.T.Ü.

- Dunne, E.A., M.J Jr. Stahl, L.A. Jr Melhart (1978) “Influence Sources of Project and Functional Managers in Matrix Organizations”, **Academy of Management Journal**, 21(1), 135-40.
- Eccles, R.G. (1991) “Performance Measurement Manifesto”, **Harvard Business Review**, 69, (January-February), 131-137.
- Eden, C., S., Jones, D. Sims (1983) **Messing About in Problems: An Informal Structured Approach to Their Identification and Management**, Oxford: Pergamon.
- Erdogan, İ. (1991) **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Fisher, J. (1992) “Use of Non-Financial Performance Measures”, **Journal of Cost Management**, 6(1), 31-38.
- Hayes, R.H., S.C. Wheelwright, K.B. Clark (1988) **Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization**, New York: Free Pres.
- Helvacı, A. (2002) “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35(1), 155-169.
- Kaplan, R.S. (1983) Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Manageria, Accounting Research, **The Accounting Review**, 58(4), 686-705.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996), **Translating Strategic into Action-The Balanced Scorecard**, Boston: Harvard Business School.
- Keçecioglu, T. ve D. Kelgökmen (2003) “Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi”, **Review of Social, Economic&Business Studies**, 3(4), 216-232.
- Kolodny, H.F. (1979) “Evolution to a Matrix Organization”, **The Academy of Management Review**, 4(4), 543-53.
- London, M. and R.W. Beatty (1993) “360 Degree Feedback As Competitive Advantage”, **Human Resource Management**, 32(2), 353-372.
- Maskell, B.H. (1992), **Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies**, Cambridge: Productivity Press.
- Miller, L. (2003) “Personalities at Work: Understanding and Managing Human Nature on the Job”, **Public Personnel Management**, 32(3), 419-433.

- Mohrman, A.M., S.M. Resnick West, E.E. Lawler (1989) **Designing Performance Appraisal Systems**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Oruç, E.K., Ö. Armaneri, Ö. Yalçinkaya (2008) “360 Derece Performans Değerlendirme ve Web Tabanlı bir Model ile Kurumsal Verimliliğinin Artırılması”, **Endüstri Mühendisliği Dergisi**, 19(1),4-12.
- Özpeynirci, Ö., M. Köksalan, (2007) “Performance Evaluation Using Data Envelopment Analysis in the Presence of time Lags”, **Journal of Productivity Analysis**, 27, 221-229.
- Palmer, M. and K.T. Winters, (1993) **İnsan Kaynakları**, (Çev:Dogan Şahiner), İstanbul: Rota.
- Rangone, A. (1996) “An Analytical Hierarchy Process Framework for Comparing the Overall Performance of Manufacturing Departments”, **International Journal of Operation Production Management**, 16(8), 104-119.
- Schermerhorn, J.R. (1989) **Management and Productivity**, (Third Ed.), New York: John Wiley and Sons Inc.
- Smith, P.C. and L.M. Kendall (1963) “Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of Unambiguous Anchors for Rating Scales”, **Journal of Applied Psychology**, 47, 149-155.
- Süzer, H. (2004), **A'ları Şirkete Çek B ve C'yi Geliştir**, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1113 (erişim tarihi: 24 .11.2008)
- Sy, T and S. Cote (2004) “Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization”, **Journal of Management Development**, 23(5), 439.
- Torrington, D., L. Hall (1995) **Personel Management, HRM in Action**, London: Prentice Hall.
- Uyargil, C. (1994) **İşletmelerde Performans Yönetimi ve Sistemi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Wells, S.J. (1999) “A New Road: Traveling Beyond 360, Degree Evaluation”, **HR Magazine**, 44(9), 82-86.
- Woods, R.H. (1997). **Human Resources Management**, (second ed.), Educational Institute - American Hotel and Motel Association, Lansing, MI.
- <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=236>, 24.11.2008
- <http://www.lominger.com/consulting.php>, 28.11.2008. and Cote, S. (2004) “Emotional intelligence: a key ability to