

Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Levent BAYRAM*

Giriş

Gerek bireysel, gerekse örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma amacını güden, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir.

Performans yönetim sisteminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir.

Günümüzde iş dünyasındaki rekabette öne çıkabilmenin ve başarıya ulaşabilmenin, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilmenin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmekten, dinamik bir yapıya sahip olabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen örgütler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadırlar.

İnsanı ön plana çıkartan 360 derece performans değerlendirme yöntemi, gelecekte başarılar imza atmayı hedefleyen pek çok örgüt tarafından tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir.

Performans Kavramı ve Tanımı

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır (Çalık, 2003).

* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur ve işgörenin çalışma davranışının bir sonucudur. Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, bireysel iş performansı, örgüt açısından önemlidir. Bireysel anlamda işgörenlerin performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, işgörenlerin performanslarını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (Schermerhom, Hunt ve Osbom, 1985. Akt. Çalık, 2003).

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır. Bununla birlikte, Erdoğan(1991) performansı; “işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir” şeklinde tanımlarken, Baş ve Artar (1991) performansı, “bir işi yapan bir bireyin bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışdır (Akt. Argon ve Eren, 2004).

Yapılan tanımlar ışığında performans kavramının tanımını; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, ya da bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir.

Performans Değerlendirme ve Tanımı

Performans değerlendirme, performans yönetiminin en işlevsel boyutları arasındadır. Yapılan değerlendirme sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir (Ludeman, 2000).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar, biçim yönünden farklılıklar göstermekle birlikte amaç ve içerik yönünden benzerlikler taşımaktadır.

Performans değerlendirmeyi Fındıkçı (2003), “örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil de (2002) performans değerlendirmeyi, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi şeklinde ifade edilebilecektir.

Performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren, ölçen, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Erdoğan, 1991).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır (Aytaç, 2003).

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2003).

Performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasında bir araçtır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenebilirse, onlardaki gizli potansiyel keşfedilebilir. Bu durum ise çalışanların bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır. (www.kalder.org.tr/preview_content.asp).

Performans Değerlendirmenin Yararları ve Amaçları

Performans değerlendirme ile işgörenlere, yaptıkları işe ilişkin geribildirim verilerek, örgüt için onların bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi, çalışanlar açısından önem taşıdığı kadar, örgütler açısından da önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme ile örgüt içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında çalışan, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkânı kazanacaktır.

Planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda örgüte sağlayacağı çeşitli yararlar bulunmaktadır.

Performans değerlendirmenin örgüte sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Vinson,1996; Uyargil, 1994; Erdoğan, 1991):

1- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.

2- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

3- Örgütün hedef ve misyonunun uygulanmasında yardımcı olur.

4- Hangi işlerin yapılacağı konusu açıklığa kavuşturulur.

5- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olacaktır.

6- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.

Buradan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Şenol, 2003; Barutçugil, 2002; Ludeman, 2000):

1- Performansı tanımlamak, geliştirmek, ödüllendirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak.

2- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.

3- İşgörenler için, uygulamada kullanılacak geribildirim oluşturmak.

4- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.

5- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.

6- İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek, örgütsel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olmak.

Yukarıda belirtilen unsurlarla birlikte performans değerlendirmenin amacını; “örgütte çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesi” şeklinde de ifade etmek mümkündür (www.kalder.org.tr/preview_content.asp).

Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından örgütler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar.

Bu yöntemler arasında; personelin genel başarı durumlarına, yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere göre yapılan bir değerlendirme olan sıralama yöntemi ile personelin belirli ölçütlerle, başarı durumları göz önünde bulundurularak yapılan bir değerlendirme olan derecelendirme yöntemi bulunmaktadır (Argon ve Eren, 2004). Bununla birlikte diğer bazı değerlendirme yöntemleri olarak da; kritik olay yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntemi, davranışsal beklenti yöntemi, ölçekleri aracılığıyla değerlendirme yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, puanlandırma cetvelleri, özdeğerlendirme, kompozisyon yöntemi ve 360 derece değerlendirme yöntemini saymamız mümkündür (Uyargil, 1994; Kueng, 2000).

Bu çalışmada ele aldığımız konu ise, 360 derece performans değerlendirmedir. Yöntemin adındaki 360 derece de, değerlendirilen kişinin çevresini ve görevi gereği ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Argon ve Eren, 2004).

Son yıllarda örgütlerin yapılarında, çalışan sayısındaki artış ve artan bilgi ve uzmanlık alanlarıyla birlikte önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler, yöneticinin maiyetinde çalışanların tek değerlendiricisi olmasını, hem bilgi, hem zaman, hem de objektiflik açısından güçleştirmekte hatta imkânsız hale getirmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle, günümüzde pek çok örgüt tarafından 360 derece performans değerlendirme yöntemi tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir (Antonioni, 1996; Ludeman, 2000).

360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır (www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp).

Söz konusu değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Ludeman, 2000; Vinson, 1996).

Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yüce, 2003).

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece değerlendirme ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir

grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün olabilmektedir (Aytaç, 2003).

360 derece değerlendirme, birçok farklı amaç için örgütlerde kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı, çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm, çalışanın güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır (www.abfegitim.com).

360 derece değerlendirme yöntemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan örgütlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir. Örgüt içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu sorunların adını koymaya yardımcı olmaktadır. 360 derecenin bu sıraladığımız özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, örgüt içi ve örgüt dışındaki dinamikleri takip etmesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp).

Esas olarak, 360 derece performans değerlendirmeyi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel fark, geri bildirim boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir.

Geri bildirimlerin verilmiş şekli 360 derece performans değerlendirmenin örgütte kurumsallaştırılması açısından hayati önem taşımaktadır. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır.

360 derece değerlendirme, örgütün bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem örgüte hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli bilgi kaynağı durumundadır (www.ugurzel.com/360_derece_performans.htm).

360 derece değerlendirme süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu yöntem, örgütte formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Aytaç, 2003).

360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim

odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır (www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp).

Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece değerlendirmeyi çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar. Geribildirimler, 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 (Barutçugil, 2002, 203).

360 Derece Performans Değerlendirmenin Amacı

360 derece performans değerlendirmeyi bir araç veya yöntem olarak görmek gerekmektedir. Bu yöntem, kurumların farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanılabilmesine karşın gelişim amaçlı olarak da kullanılmaktadır (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp).

360 derece performans değerlendirmenin amacını Aytaç (2003), performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamak şeklinde ifade ederken, Şenol (2003), 360 derece performans değerlendirme çalışmasının amacını, çalışanların kendi düzeyindekiler, üstleri ve astlarına çalışma ortamında performanslarına etki eden davranışsal özellikleri ile ilgili yapıcı geribildirimler verebilmelerine olanak sağlamak şeklinde belirtmektedir.

Görülüyor ki, 360 derece performans değerlendirmesindeki temel amaç; çalışanlara geribildirim sağlığı ve objektif olmasını sağlamak, çalışanların gerçek anlamda performanslarını ölçerek kariyer basamaklarında sağlıklı yükselmelerini sağlamak şeklinde de ifade edilmektedir.

Örgütler, 360 derece performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Ludeman, 2000; Vinson, 1996; www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp):

1- Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece değerlendirmeleri kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.

2- 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

3- Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır.

4- Örgütler zaman zaman 360 derece değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

5- Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Sayılan amaçlar için kullanılan 360 derece değerlendirme, örgütteki geribildirim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemekte, kişilerin gelişimini sağlayarak örgütsel gelişimi de desteklemektedir.

Hangi amaç için uygulanırsa uygulansın, 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması, çalışanların örgüt için kritik olan başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlayarak örgütün performansının artmasında, daha katılımcı bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve örgüt içinde iletişimin arttırılmasında önemli rol oynamaktadır (Yüce, 2003).

360 Derece Performans Değerlendirmenin Yararları

360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışanlar ve de yöneticiler açısından belirgin birtakım yararları bulunmaktadır.

Bu yararları maddeler halinde şu şekilde ifade etmek mümkündür (Ludeman, 2000; Antonioni, 1996; www.kariyer.com; www.ugurzel.com/360_derece):

1- 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.

2- 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.

3- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendisini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.

4- 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

5- Özellikle, astların üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.

6- Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlamaktadır.

7- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.

8- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.

9- Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkmaktadır.

10- Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dahil ederek takım ruhunu destekler.

11- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olmaktadır.

Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımı artırarak, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir (www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp).

360 Derece Performans Değerlendirme Yapısının Kurulması

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, personelin performansının iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi sekiz temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesidir (Lassiter,1997).

Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması, geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla; yukarıda ifade edilen belirli yetenek alanlarında geliştirilen kriterler envanteri, geri bildirim alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Belirlenen alanlar aşağıda açıklanmıştır (Ludeman, 2000; Vinson, 1996; www.kalder.org.tr/preview_content.asp):

İletişim: Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak ve etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi konular performans açısından sorgulanmaktadır.

Liderlik: Örgütte çalışanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi, ancak üstler tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Kişilerin örgütteki liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanarak, çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.

Değişimlere uyabilirlik: Örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Bu doğrultuda; çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi kriterler sorgulanarak örgüt içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmektedir.

İnsan ilişkileri: Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

Personel ilişkilerini geliştirmek, takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek gibi temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.

Görevin yönetimi: Görevin yönetimi; etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katmak, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak gibi kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.

Üretim ve iş sonuçları: Ortalama şirket ömrünün 10 senenin altına indiği dünyamızda örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç; ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak türünden temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir.

Başkalarının yetiştirilmesi: Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin; bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi, sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması, başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi türünden somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır.

Personelin geliştirilmesi: Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması türünden kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri bildirim alınmaktadır.

Değerlendirme Sürecinin İşleyişi

Öncelikle, etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilmektedir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanmaktadır.

Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-oniki kişilik bir isim listesi önermektedir. Bu kişiler; astlar, çalışma arkadaşları, yöneticileri, müşteriler veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi bir kişi olabilecektir (Barutçugil, 2002, 203).

Önerilen kişiler listesinden üst yönetici, o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçmektedir. Seçilen bu kişiler, anket formlarını doldurmakta ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirmektedir. Bu aşamada çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilmektedir (Barutçugil, 2002, 203).

Anket cevapları biraraya getirilmekte ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor almaktadır.

Değerlendirme Sürecinin Uygulama Basamakları

Örgüt, 360 derece performans değerlendirme uygulamasını devreye almadan önce ilk adım olarak, söz konusu yaklaşımın örgüt içerisinde hangi amaçla uygulanacağını ve bu uygulama ile elde edilmek istenen yararları belirlemektedir. 360 derece değerlendirme ve geribildirim yaklaşımı, belirli bir örgüt ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak ya da var olan bir sistemi desteklemek amacıyla uygulamaya alınabilir. Her iki durumda da bu aşama içerisinde, 360 derece değerlendirme ve geribildirim sürecinin örgüt içerisinde mevcutta uygulanan sistem ve süreçlerle ilişkisi tanımlanır ve bunlarla gerekli bütünleşme sağlanır (Yüce, 2003; Barutçugil, 2002).

Daha sonra, uygulamanın amacı da dikkate alınarak bir uygulama planı çıkarılır ve örgütün tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları açıklanır. Bu aşamada onlara, toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı anlatılır (Antonioni, 1996).

Plan yapılırken, uygulamada karşılaşılabilecek aksaklıklar ya da engeller öngörülmesi ve bunların önlenmesine yönelik adımlar plana eklenmelidir (Yüce, 2003; Barutçugil, 2002).

Plan oluşturulduktan sonra, uygulamaya yönelik hazırlıklar tamamlanır. Hazırlık aşamasında tamamlanması gereken kritik faaliyetler; uygulama yönteminin belirlenmesi, değerlendirme ve geribildirim formatının oluşturulması, uygulamaya katılacak çalışanların ve değerlendiricilerin belirlenmesidir (Vinson, 1996; Yüce, 2003).

Uygulama sırasında izlenecek adımları maddeler halinde şu şekilde ifade edebiliriz (Ludeman, 2000; Vinson, 1996; Barutçugil, 2002):

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantının yapılması.

- Katılımcılara ve değerlendiricilere; uygulamanın amacı, örgüt ve çalışana katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, çalışana düşen rol ile ilgili bilgilerin iletilmesi.
- Değerlendirme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması.
- Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin çalışana verilmesi.
- Çalışanla sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılması.
- Sürekli olarak geribildirim verilmesi.
- Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin uygulanması.

Değerlendirme raporları profesyonelce hazırlanmalı, içerisinde kişileri rencide edebilecek ifadelerden ve yaklaşımlardan kaçınılmalıdır.

Bunu sağlamanın en ideal yolu, her katılımcı için kendileriyle birebir ilgilenerek 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 değerlendirmeye daha sıcak bakmalarını, hem de gizlilik sebebiyle sisteme daha çok güvenmelerini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar sistemin parçası olduklarını, 360 derece değerlendirme yönteminin kendilerini yıpratıcı değil yapıcı bir uygulama olduğunu kabul edecekler, süreç boyunca sistemi hırpalayıcı bir tutum takınmak yerine, şartlara uygun davranmayı tercih edeceklerdir (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp).

Uygulamada net ve açık bir plan ortaya konmalı ve de aktif bir izleme gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu süreci uygulamak örgüte yarardan çok zarar verebilecektir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin kurumda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için en önemli ve ilk koşul, kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Bir başka deyişle, örgüt içinde bir güven ortamının var olması, örgüt yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir (Yüce, 2003).

360 derece performans değerlendirme yönteminin öncelik verdiği öge olan insanın, örgüt ve teknik öğelerin hazırlanmasından önce bu değişime hazırlanması gerekmektedir.

Uygulama sonucunda ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları doğrultusunda çalışanların gelişimleri desteklenmelidir. Çalışanlara aldıkları geribildirimleri yorumlamaları ve gelişimlerini planlamaları konusunda yön gösterilmeli, gerekli kaynaklar sağlanmalı ve çalışanların bu yöndeki çabaları desteklenmelidir (Yüce, 2003).

Arthur Andersen (2000) firması tarafından ülkemizde yapılan ve 750 işletmeyi kapsayan bir araştırmada, firmaların % 92,8'inde performans değerlendirmenin ilk amir tarafından yapıldığı bulgusu elde edilmiştir. Aynı araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu ise, firmaların % 27,5'nde çalışanın kendisini değerlendirmesine de imkân sağlandığı şeklindedir (Akt. Argon ve Eren, 2004).

Yukarıda ifade edilen bulgular doğrultusunda ülkemizde, 360 derece performans değerlendirme yönteminin henüz istenilen oranda yaygınlaşmadığı söylenebilir.

360 Derece Performans Değerlendirmeye Yöneltilen Eleştiriler

Örgütler, sahip olduğu birçok avantaja rağmen bu yöntem ile çeşitli sorunlar da yaşamaktadırlar.

Yöntem içerisinde değerlendirmeye; çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler, üstler, kendisine doğrudan rapor verenler (astlar), iç ve dış müşteriler, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyeleri ve de kendisi katılmaktadır. Değerlendirmeye katılanların sayısı arttığı için, değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilecektir. Bu da çalışmanın nesnellliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bununla birlikte, değerleyici sayısı artışına bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır.

360 derece değerlendirme yöntemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program değildir. En az beş senelik bir süreci kapsamaktadır (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp). Yaşanan süreç uzun olduğu için, yapılan değerlendirmelerden daha sonuç alınmadan, örgüt içerisinde yeni birtakım değişiklik ihtiyacı ortaya

çıkabilecek bu durum da hiç bitmeyen bir değerlendirme sürecini ortaya çıkarabilecektir.

Söz konusu uygulamada, bazı örgütler içerisinde işbirliğini reddeden, otokratik yönetim anlayışına sahip yöneticilerin direnişi ile karşılaşılabilir. Örgütün verimliliği açısından bu durum birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

Örgüt içerisinde demokratik bir yönetim anlayışı hâkim değilse bazı yöneticiler astların kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilmektedir. Ayrıca yöntemin benimsenmesine kadar geçecek süre zarfında değerlemeyi yapan kişiler, değerlendirilen gerçek performansını yansıtmaktan kaçınılabirler (Argon ve Eren, 2004). Değerlendirmeye katılan kişiler yapılan çalışmayı; değerlendirilen kişi ya da kişiler için duygu ve düşüncelerini açıklayabilecekleri, dile getiremedikleri birtakım davranışlarını ifade edebilecekleri uygun bir fırsat olarak değerlendirilebilirler. Bununla birlikte, değerlendirmeye katılan kişilerin eğitimi, bilgi birikimleri, tecrübeleri her zaman tartışılacak bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Söz konusu yöntemde yaygın uygulama, anketlerin isimsiz olarak yapılması ve geribildirimde bulunanların gizli tutulmasıdır. Geribildirimi verenin bilinmemesi ve bu konuda güvence verilmesinin birçok olumlu yönü bulunmaktadır. Ancak çoğu insan, iş arkadaşları hakkında rapor yazmakta isteksiz davranmakta, neyi nasıl yazacağına karar verememektedir. Yöneticiler de çalışanların endişelerinin ve şikâyetlerinin gerçek kaynağını bilemedikleri için bunları etkili bir şekilde ele alamamanın sıkıntısını yaşamaktadırlar. Temelde, gizlilik gerektiren herhangi bir geribildirim süreci özellikle çalışanlarla yöneticiler arasındaki sağlıklı iş ilişkilerine zarar vermektedir (Vinson, 1996; Yüce, 2003).

360 derece performans değerlendirme yöntemini birçok büyük örgütün uyguladığı ifade edilmektedir. Ancak yapılan incelemelerde, performans değerlendirmenin bir parçası olarak bu kavramın yararlılığı ve geçerliliği konusunda yeterince araştırma henüz bulunmamaktadır. Konu ile ilgili olarak gerekli inceleme ve çalışmalar yapılmadığı takdirde, performans değerlendirme süreci bir yönetsel kâbusa ve gereksiz zaman ve para kayıplarına sebep olabilecektir (Barutçugil, 2002, 209).

Bu doğrultuda, izleyeceğimiz süreçte elde etmek istediklerimiz ve süreci nasıl geliştireceğimiz açık ve net olarak ortaya konmalı, sürece taraf olan kişilerin öncelikle süreci benimsemeleri sağlanmalı, en üstten en alta

kadar herkese gerekli eğitimler verilmeli ve programın gidişi devamlı olarak izlenmelidir.

Sonuç

Çağımızın en belirgin özelliklerinden birisi, sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmasıdır. Bu değişim süreci örgütler üzerinde; yeni gelişmelere kendilerini uydurmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır.

Bugünün örgütleri, başarıya ulaşabilmek, iç ve dünya pazarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. Günümüzde, çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, dinamik, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış örgütler ayakta kalabileceklerdir.

Sürekli iyileşmek, örgüt açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yeterli olmayacaktır.

Örgütte, insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri bildirimlerin alındığı dinamik bir örgüt yapısı ile mümkün olacaktır.

360 derece performans değerlendirme, örgütün bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem örgüte hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır.

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan örgütler, rakiplerine göre sürekli fark yaratabilecek olan örgütler olacaktır. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkündür. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri bildirim yöntemi, yaşayan örgütlerin oluşturulmasına hizmet edecektir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, kurum hedefleriyle ilişkilendirilir, çalışanlara iyi anlatılır ve eğitimlerle pekiştirilip izlenirse, iyi sonuçlar verecektir. Ayrıca, değerlendirilenin, elde edilen sonuçlara sahip çıkması, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması, başarı düzeyini olumlu yönde etkileyecektir.

Kaynakça

- Antonioni, D. (1996). Designing an Effective 360-degree Appraisal Feedback Process. **Organizational Dynamics**, 25, 24-38.
- Argon, T. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Basımevi.
- Arthur Endersen, (2000). **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Yorumlayan: F. Türkoğlu, İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, **Bilim ve Aydınliğin Işığında Eğitim Dergisi**. Yıl: 4, sayı: 41.
- Barutçugil, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). **Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Jones, D. Lockwood, S. (1990). Performance Management, **Cupa Journal**, 24, 2:34-41.
- Key, E. (2003). **Performans Değerlendirmede En Önemli Olgu "Diyalog", Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat yayıncılık.
- Kueng, P. (2000). "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations". **Total Quality Management**, 11(1), 67-84.
- Lassiter, D. (1997). **A User's Guide to 360 Feedback**, CBODN ChannelMarker, June.
- London, M., & Smither, J.W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations and performance related outcomes? Theory-based applications and directions for research. **Personnel Psychology**, 48, 803-839.
- Ludeman, K. (2000). How To Conduct Self Directed 360. **Training & Development**, 54 (7), 44-47.

- Schermerhorn, J.R., Hunt, G. Osborn, R.N. (1985). **Managing Organizational Behavior**. New York: John & Sons Publishing.
- Şenol, G. (2003). İş değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:5, sayı:1
- Uyargil, C. (1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Vinson, M.N. (1996). The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making it work. **Training & Development**, 50 (4), 11-12.
- Wright, K. (1997). Performance Management-Beyond Appraisal, **Ciras news, University of Iowa**, Vol. 31, no 4.
- Yüce, P. (2003). **360 Derece Değerlendirme, Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat yayıncılık.
- www.kalder.org.tr/preview_content.asp, İndirme Tarihi: 12.04.2005
- www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp, İndirme Tarihi: 08.04.2005
- www.abfegitim.com, İndirme Tarihi: 10.04.2005
- www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp, İndirme Tarihi: 10.04.2005
- www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp, İndirme Tarihi: 09.04.2005
- www.ugurzel.com/360_derece_performans.htm, İndirme Tarihi: 12.04.2005.