

**T.C.
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ:
MALATYA İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ TRAFİK TESCİL VE
PASAPORT ŞUBESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN
Ali MUTLU**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak hazırlanmıştır**

MALATYA 2012

**T.C.
İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ:
MALATYA İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ TRAFİK TESCİL VE
PASAPORT ŞUBESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN
Ali MUTLU**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Mehmet DENİZ**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim Dalı İçin
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak hazırlanmıştır**

MALATYA 2012

KABUL VE ONAY

Ali MUTLU tarafından hazırlanan “360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ: MALATYA İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ TRAFİK TESCİL VE PASAPORT ŞUBESİ’NDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma, .../.../2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

[İ m z a]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[.../.../2012 İmza]

Ali MUTLU

ÖZET

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri sadece çalışanları değerlendirirken, 360 derece performans değerlendirme sistemi ise kişinin kendisi, iş arkadaşları, astları, amirleri ve müşterileri tarafından yapılan çoklu değerlendirme sistemidir. Bir diğer fark ise geri bildirim vererek kurum içerisindeki farkındalığı artırmaktır. Bu farkındalık ile kişi kendisinin ne ölçüde faydalı olduğunu görebilmektedir.

2011 yılı içerisindeki kanuni düzenlemeler ile Kamu Kurumlarında yıllardır uygulanan sicil notuyla yapılan performans değerlendirmeye son verilmiştir. Kamu kurumları önceden onayı alınmak suretiyle kendilerine ait performans değerlendirme sisteminin uygulayabileceğinin önü açık tutulmuştur. Henüz kurumsal açıdan herhangi bir performans ölçmeye yönelik uygulama başlatan kamu kurumu olmamıştır. Fakat kısa süre içerisinde kurumların performans ölçmeye yönelik sistemlerini geliştirmesi muhtemeldir. Çünkü kamu içerisinde yöneticilik için liyakat ölçme önemlidir. Bu açıdan bakıldığında Emniyet Teşkilatı'nın da kendine ait performans değerlendirme sistemini oluşturması muhtemeldir.

Uygulama bölümümüzün birinci bölümün de Performans Değerlendirme ve uygulamasına son verilen sicil sistemi ile ilgili sorular, ikinci bölüm de ise 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemiyle ilgili sorular yöneltmiştir. Uygulama bölümümüz 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'ne Malatya İl Emniyet Müdürlüğü'nün iki biriminin (Trafik Tescil Şube Müdürlüğü ve Pasaport Şube Müdürlüğü) bakış açısı ve bu sistemin uygulanabilirliğine yönelik çalışanlara ve hizmet alanlar sivil katılımcılara anket uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme, Malatya İl Emniyet Müdürlüğü, Pasaport Şubesi, Trafik Tescil Şubesi

ABSTRACT

While traditional performance appraisal systems are just evaluating employees, 360-degree performance appraisal system consists of multiple evaluations made by the person himself, colleagues, subordinates, superiors, and also customers. One other difference is to increase awareness within the institution by giving feedback. People can see what extent he/she is useful with this awareness. In this study, employees' views on 360 degree performance evaluations are given who work for the Passport and Traffic Registration Departments of Malatya Police Directorate.

The performance evaluation system based on the notes of employment records that had been used for many years terminated with the statutory provisions in 2011. Public agencies will be able to apply their own performance appraisal systems by obtaining prior approval. Currently there is no public institution that has started any application for measuring performance. But within a short period of time, it is likely that the institutions develop systems to measure performance because the measuring of competence is important for the public in the management. In this respect, the National Police Organization is also likely to create its own performance evaluation system.

In the first chapter of this study, the questions about the performance measurement system and the terminated registration system; in the second chapter, the questions about the 360 Degree Performance Appraisal System were asked. In the application section of the study, a questionnaire was administered to the employees, service clients and non-participants about the point of view for the 360 Degree Performance Evaluation System Safety Organization (Traffic Registration Branch Manager and Branch Manager of passport) and the applicability of this system.

Keywords: Performance Evaluation, 360 Degree Performance Appraisal, Malatya Police Departments, Passport Departments, Traffic Registration Departments

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı bitirmem de başta danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Mehmet DENİZ'e desteklerinden dolayı sonsuz şükranlarımı sunar, sevgili eşim Zehra MUTLU, biricik kızım ERVA NUR ve de aramıza kısa süre önce katılan oğlumuz SAMİ'ye çalışmamı ithaf ediyorum.

Malatya, 2012

Ali MUTLU

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	II
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI.....	2
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMACI.....	4
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI.....	6
1.3.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları.....	6
1.3.2. Değerlendiren (Astlar) Açısından Yararları	7
1.3.3. Organizasyona Sağladığı Yararlar.....	7
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	8
1.4.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	8
1.4.2. Performans Ölçütlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi	9
1.4.3. Zamanlamanın (Periyodunun) Belirlenmesi.....	10
1.4.4. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi ve Eğitimi.....	11
1.4.5. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi	11
1.4.6. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi.....	12
1.4.7. Değerlendirme Sonucunun Belirlenmesi ve Geribildirim Yapılması	13
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	15
1.5.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri	16
1.5.1.1. Grafik Ölçüm Yöntemi.....	16
1.5.1.2. Kritik Olay Yöntemi.....	18
1.5.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	19
1.5.1.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler.....	20
1.5.1.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi.....	21

1.5.1.5.1. Sıralama Yöntemi	21
1.5.1.5.2. Alternatif Sıralama Yöntemi	24
1.5.1.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi.....	24
1.5.1.6. Derecelendirme Yöntemi	24
1.5.1.7. Deneme Yöntemi.....	25
1.5.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri	25
1.5.2.1. Kendini Geliştirme Düzeyi.....	26
1.5.2.2. Başarı Kayıtları Yöntemi.....	26
1.5.2.3. Alan İncelemesi Yöntemi	27
1.5.2.4. Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi)	27
1.5.2.5. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme.....	28
1.5.2.6. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi.....	29
1.5.2.7. Değerlendirme Merkezleri	30
1.5.2.8. 360 Derece Değerleme Yöntemi	30
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR.....	31
1.6.1. Halo (Hale) ve Boynuz Etkisi	31
1.6.2. Tolerans ve Katılık	31
1.6.3. Son Olaylardan Etkilenme.....	32
1.6.4. Objektif Olmama ve Kişisel Önyargılar.....	33
1.6.5. Tek Yönlü Ölçüm	33
1.6.6. Merkezi Eğilim.....	33
1.6.7. Kontrast Hatalar	34

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI	35
2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	37

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI	38
2.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ FARKLAR.....	40
2.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ SÜRECİ.....	42
2.5.1. Hazırlık Aşaması	43
2.5.1.1.Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi.....	44
2.5.1.2. Üst Yönetim ile Astların Desteğinin Sağlanması ve Bilgilenmesi.....	45
2.5.1.3. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi	46
2.5.1.3.1. İletişim.....	47
2.5.1.3.2. Liderlik	47
2.5.1.3.3. Değişimlere Uyabilirlilik	47
2.5.1.3.4. İnsanlarla İlişkiler	48
2.5.1.3.5. İşin Yönetimi.....	48
2.5.1.3.6. Üretim ve İş Sonuçları.....	49
2.5.1.3.7. Başkalarının Yetiştirilmesi	49
2.5.1.3.8. Personelin Geliştirilmesi	49
2.5.1.4. Değerleme Araçlarının Seçilmesi.....	49
2.5.1.4.1. Değerlenecek Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi.....	50
2.5.1.4.2. Değerleme Araçları	50
2.5.1.4.2.1. Anket Yöntemi	51
2.5.1.4.1.2. Görüşme Yöntemi (Yüzyüze Görüşme).....	53
2.5.1.4.3. En Uygun Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi.....	54
2.5.1.5. Değerleyicilerin Seçimi (360 Derece Performans Değerleme Sisteminde Geribildirim Kaynakları).....	54
2.5.1.5.1. Birinci Derece Geribildirim (Özdeğerlendirme)	55
2.5.1.5.2. 90 Derece Geribildirim (Yöneticilerce Değerlendirme).....	56
2.5.1.5.3. 180 Derece Geribildirim (İş Arkadaşlarınca Değerlendirme).....	57
2.5.1.5.4. 270 Derece Geribildirim (Astarca Değerlendirme).....	58

2.5.1.4.5. 360 Derece Geribildirim (Sivil Değerlendirme)	59
2.5.1.5.6. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminde Değerleyici Seçiminde Göz Önünde Bulundurulacak Kriterler	60
2.5.1.7. Değerlenen ve Değerlemecilerin Eğitimi	61
2.5.1.7.1. Değerleme Yapan Kişilerin Eğitimi	61
2.5.1.7.2. Değerlenen Kişilerin Eğitimi.....	62
2.5.2. Uygulama Aşaması.....	63
2.5.2.1. Değerleme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi.....	63
2.5.2.2. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Geri Bildirim Verilmesi	64
2.5.2.2.1. Geri Bildirim Verilmesinin Amaçları.....	65
2.5.2.2.2. Geri Bildirim Türleri	65
2.5.2.2.3. Geri Bildirim Yöntemleri	67
2.5.2.2.3.1. Birebir Görüşme	68
2.5.2.2.3.2. Grup Sunumu	68
2.5.2.2.3.3. Kişisel Çalışma.....	68
2.5.2.2.4. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Hareket Planlarının Oluşturulması	69
2.6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI	70
2.7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR	72
2.8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YAVAŞ BENİMSENME NEDENLERİ	73
2.8.1. Kültür.....	73
2.8.2. İsteksizlik.....	73
2.8.3. Bütçe.....	74
2.8.4. Araştırma	74
2.8.5. Teknoloji	74
2.9. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SAKINCALARI.....	74
2.10. EMNİYET TEŞKİLATINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ : MALATYA****İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ TRAFİK TESCİL VE PASAPORT****ŞUBESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	82
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	82
3.3. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ.....	83
3.4. ANKETİN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI	83
3.5. ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	84
3.6. FREKANS TABLOLARININ OLUŞTURULMASI.....	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
EKLER.....	121
KAYNAKÇA.....	125

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Grafik Değerleme Örneği.....	17
Tablo 1.2. Kritik Olay Tablosu.....	19
Tablo 1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	20
Tablo 1.4. Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği.....	22
Tablo 1.5. İkili Karşılaştırma Tablosu.....	23
Tablo 2.1. Geleneksel Performans Değerleme ile Çoklu Geri Bildirim Sistemi Arasındaki Farklar.....	41
Tablo 2.2. İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği.....	44
Tablo 2.3. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Geribildirim Türleri ..	66
Tablo 2.4. Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Formu....	70
Tablo 2.5. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Temel Paydaşlara Faydaları.....	71
Tablo 2.6. Karşılaştırmalı Devlet Memurları Kanunu Madde 64.....	77
Tablo 2.7. Karşılaştırmalı Devlet Memurları Kanunu Madde 122.....	78
Tablo 3.1. Mesleki Çalışma Süresi.....	86
Tablo 3.2. “Çalışanların performanslarının belli aralıklarla sicil notuyla ölçülmesi iyidir” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	86
Tablo 3.2.1. “Çalışanların performanslarının belli aralıklarla sicil notuyla ölçülmesi iyidir” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	87
Tablo 3.3. “Daha önce sicil notu verenler eğitimli ve tecrübelidir.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	87
Tablo 3.3.1. “Daha önce sicil notu verenler eğitimli ve tecrübelidir.” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	88
Tablo 3.4. “Önceki yıllarda uygulanan sicil notu uygulaması yeterliydi” Sorusunu Cevap Dağılımı.....	88
Tablo 3.4.1. “Önceki yıllarda uygulanan sicil notu uygulaması yeterliydi” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	89
Tablo 3.5. “Sicil notu uygulanmasının kişinin gerçek performansını yansıttığına inanıyorum” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	89
Tablo 3.5.1. “Sicil notu uygulanmasının kişinin gerçek performansını yansıttığına inanıyorum” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	90
Tablo 3.6. “Önceki dönemde verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğunu biliyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	90
Tablo 3.6.1. “Önceki dönemde verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğunu biliyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	91
Tablo 3.7. “Önceki dönemde yüksek sicil notu gerçek ve de iyi bir performansın karşılığıydı.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	91

Tablo 3.7.1. “Önceki dönemde verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğunu biliyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	92
Tablo 3.8. “Sicil notlarının gizli tutulması doğrudur” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	92
Tablo 3.8.1. “Sicil notlarının gizli tutulması doğrudur” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	93
Tablo 3.9. “Kendi çabalarımla sicil notundan haberim oluyordu” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	93
Tablo 3.9.1. “Kendi çabalarımla sicil notundan haberim oluyordu” Çaprazlama Cevap Dağılımı	94
Tablo 3.10. “Kurum tarafından sicil sonuçlarının düzenli olarak geri bildirim yapıyordu.” Sorusunun Cevap Dağılımı	94
Tablo 3.10.1 “ Kurum tarafından sicil sonuçlarının düzenli olarak geri bildirim yapıyordu.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	95
Tablo 3.11. “İyi performans gösterdiğim zamanlar ödüllendirildiğim oldu.” Sorusunun Cevap Dağılımı	95
Tablo 3.11.1. “İyi performans gösterdiğim zamanlar ödüllendirildiğim oldu.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	96
Tablo 3.12. “Sicil notu uygulamasının kaldırılmasını doğru buluyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı	96
Tablo 3.12.1. “Sicil notu uygulamasının kaldırılmasını doğru buluyorum” Çaprazlama Cevap Dağılımı	97
Tablo 3.13. “Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanlara sorulmasını isterim.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	97
Tablo 3.13.1. “Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanlara sorulmasını isterim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	98
Tablo 3.14. “Ben kendi performansımı kendimce, tarafsızca değerlendirebilirim.” Sorusunun Cevap Dağılımı	98
Tablo 3.14.1 “Ben kendi performansımı kendimce, tarafsızca değerlendirebilirim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	99
Tablo 3.15. “Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.” Sorusunun Cevap Dağılımı	99
Tablo 3.15.1. “Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	100
Tablo 3.16. “Çalıştığım iş yerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı	100
Tablo 3.16.1 “Çalıştığım iş yerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	101
Tablo 3.17. “Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olacağına inanmıyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	101

Tablo 3.17.1 “Çalıştığım iş yerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	102
Tablo 3.18. “Çalıştığım iş yerinde aynı statüdeki iş arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı	102
Tablo 3.18.1 “Çalıştığım iş yerinde aynı statüdeki iş arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	103
Tablo 3.19. “Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı	103
Tablo 3.19.1 “Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	104
Tablo 3.20. “Çalıştığım iş yerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı	104
Tablo 3.20.1 “Çalıştığım iş yerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	105
Tablo 3.21. “Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	105
Tablo 3.21.1. “Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	106
Tablo 3.22. “Hizmet verdiğimiz vatandaş tarafından bire-bir yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	106
Tablo 3.22.1. “Hizmet verdiğimiz vatandaş tarafından bire-bir yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	107
Tablo 3.23. “Çalıştığım sistem nedeniyle bazen gecikmeler yaşanabileceğinden vatandaşın ön yargılı değerlendireceğini düşünüyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	107
Tablo 3.23.1. “Çalıştığım sistem nedeniyle bazen gecikmeler yaşanabileceğinden vatandaşın ön yargılı değerlendireceğini düşünüyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	108
Tablo 3.24. “Yapılacak tüm değerlendirmelerin geri bildirim olarak verilmesini isterim.” Sorusunun Cevap Dağılımı	108
Tablo 3.24.1. “Yapılacak tüm değerlendirmelerin geri bildirim olarak verilmesini isterim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	109
Tablo 3.25. “360 derece performans değerlendirme sistemi şubemizce uygulanabileceğine inanıyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı	109
Tablo 3.25.1. “360 derece performans değerlendirme sistemi şubemizce uygulanabileceğine inanıyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	110
Tablo 3.26. “Pol-net (intranet) sistemi üzerinden bu sistem uygulanabilir.” Sorusunun Cevap Dağılımı	110
Tablo 3.26.1. “Pol-net (intranet) sistemi üzerinden bu sistem uygulanabilir.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	111
Tablo 3.27. Ankete katılanların sivil vatandaşların yaş ortalaması.....	111

Tablo 3.28. “Hiçbir önyargıda bulunmadan hizmet aldığım memuru değerlendirebileceğimi düşünüyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	112
Tablo 3.28.1. “Hiçbir önyargıda bulunmadan hizmet aldığım memuru değerlendirebileceğimi düşünüyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	112
Tablo 3.29. “İşlem aldığım birimin memurların performans ölçümünde vatandaşın da görüşü alınmalıdır.” Sorusunun Cevap Dağılımı	113
Tablo 3.29.1. “İşlem aldığım birimin memurların performans ölçümünde vatandaşın da görüşü alınmalıdır.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	113
Tablo 3.30. “Performans değerlendirirken memurun nezaket kurallarını uyup uymadığına bakarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı	114
Tablo 3.30.1. “Performans değerlendirirken memurun nezaket kurallarını uyup uymadığına bakarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	114
Tablo 3.31. “Performans değerlendirirken memurun işlemimi ne kadar sürede bitirebildiğine bakarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı.....	115
Tablo 3.31.1. “Performans değerlendirirken memurun işlemimi ne kadar sürede bitirebildiğine bakarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı.....	115
Tablo 3.32. “Yapacağım değerlendirmenin gizli kalması ve de neticesinden geribildirim verilmesini isterim.” Sorusunun Cevap Dağılımı	116
Tablo 3.32.1. “Yapacağım değerlendirmenin gizli kalması ve de neticesinden geribildirim verilmesini isterim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı	116

GİRİŞ

Günümüzde kurumların (ister kamu, ister özel sektör) yöneticileri, çalışanlarının performanslarını her an bilmek, ne ölçüde başarılı olduğunu görmek ve çalışanların yeteneklerinin kurum başarısına katkı için ne kadar kullanılıp-kullanılmadığını belli zaman aralıklarıyla değerlendirerek bilmek isterler. Gerekirse bu değerlendirme sonunda belli ödüllendirmelerle (ücret, maaş, takdir, terfi vs.) çalışanlar motive edilir ve başarısının devamlılığı sağlanması amaçlanır. Personelin değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklar ise oluşturulacak geri bildirim süreciyle giderilmeye çalışılır. Performans değerlendirmenin “yöneticiyi mi?”, “yoksa çalışanın mı?” değerlendirdiği konusunda tartışmalar devam etmektedir. Çünkü çalışanın ortaya koyduğu performans onun işine yöneticisi tarafından ne kadar motive edildiğini gösterir. İşte son yıllardaki bu tartışmalar artık geleneksel performans değerlendirmenin alternatifi olarak 360 derece performans değerlendirmeyi cazip konuma getirmiştir. Her ne kadar cazip olsa da, 360 derece performans değerlendirme ile farklı kaynaklarca çoklu değerlendirme ve geribildirim almayı kabul etmek kurumların zorlandığı gerçektir. Çünkü üst astlarınca değerlendirmenin uygun olmayacağını düşünür. Fakat çoklu değerlendirme neticesinde alınan geribildirim ile zorunlu eğitim ihtiyacı, çalışanlar ile kurumu da geliştireceği de bir gerçektir.

Araştırmamız kamu kurumlarında sicil uygulamasının sonlanmasına denk geldiğinden, araştırma yaptığımız kamu kurumu içinde ilk olma özelliğini taşımaktadır. Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Performans Değerlendirme ele alınmıştır. Bu konuda terminolojik tanımlar ve kabul gören sınıflandırmaların tanımlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” detayı ile ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”nin Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil Şube Müdürlüğü ve Pasaport Şube Müdürlüğü”nde uygulanabilirliği ile ilgili çalışanlara ve bu iki kurumdan hizmet almış vatandaşlara yönelik 5’li Likert ölçeği ile sorular yöneltilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI

Türk Dil Kurumu resmi sitesinde “Performans” Fransız kökenli bir kelime olup, Türkçe karşılığı “başarım” olarak verilmiştir.¹ “Edim” olarak da tanımlanan “performans”, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir.² Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak da tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle performans, "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır."³ “Başarı değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “tezkiye”, “sicil” ve “personel değerlendirme” gibi kavramlarla de ifade edilen performans değerlendirme ile ilgili detaylı tanımlara konu içerisinde yer verilmiştir.

Performans değerlendirme, 1800'lü yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüzyıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğradı. 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'lar da davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı oldu ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturuldu.⁴

Türkiye’deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir.⁵

¹ <http://tdkterim.gov.tr> Erişim Tarihi:01/05/2011

² AÇIKALIN, A., **İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi**, Pegem A Yayıncılık, 1. Basım, Kasım Ankara 1999, s.102-104

³ BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, 6. Bası, Eylül 2006, s.321

⁴ CARTER, C.C., **Human Resources Management and the Total Quality Imperative**, Amacom, 1994, s.132

⁵ KAYNAK, Turgay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s.206

Performans değerlendirme, “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutumu ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve özelliklerini tamamlayan ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır”.⁶ Bir başka tanım da “kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.”⁷

“Bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performanslarını değerlendirmeleri süreci”⁸ olan performans değerlendirme, bir çalışanın görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesini sağlamaya yardımcı olur. Bir organizasyonda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bir başka ifadeyle, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin performanslarını değerlendirme sürecidir.⁹

Performans değerlendirme, sadece bir teknik değildir. İnsanların veriler temelinde diyalog içine girmesini gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iki taraf içinde anlam taşıması zorunludur. Performans değerlendirme yapılırken insan faktörünün gözden kaçırılması, yapıcı eleştirilerin ve verilen teknik bilgilerin, cezalandırma ya da uyarı gibi anlaşılmasına yol açabilir. Genel anlamda performans (başarı) değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.¹⁰ Çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan beklenen standartlar ile onların ulaştıkları sonuçların/başarılarının karşılaştırılması olarak da nitelendirilebilir.¹¹

⁶ BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı İstanbul 2002, s. 179

⁷ FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, 2.Basım İstanbul 2002, s.279

⁸ MARGARET J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Rota Yayınları, çev. Doğan Şahiner, İstanbul 1993, s.9.

⁹ BAYRAKTAROĞLU Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı Ekim 2003, s.79

¹⁰ BAYRAKTAROĞLU, a.g.e, s.80

¹¹ ÖRENCİK İlker, **360 Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üni, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.5

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMACI

Performans değerlemesinin amacı, işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlayan bir kültür tesis etmektir.¹² Bir performans değerlendirme modelinde iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmayı teşvik dört temel unsurdur. Performans değerlemede yönetici işgörenlerle birlikte çalışarak, onların değerlendirme sürecini anlamasını sağlamalı ve kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları açıklamalıdır. Ayrıca işgörenin yönetici, işgörenin performansı ile ilgili olarak geri bildirimini teşvik etmelidir. Başarılı bir performans değerlemede işgörenler pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcıdır.¹³

Performans değerlendirme, önceden saptanan kriter ve standartlar doğrultusunda performansı arttırmak ve belirlenen kriter ve standartları sağlayamayan işgörenlerin eğitime ihtiyaç duydukları alan veya alanları ortaya çıkarmaktır. Organizasyonel açıdan beklenen amaç ise verimlilik ve performansın en yüksek seviyeye çıkartılmasıdır.¹⁴ Yani bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır.¹⁵ Performans değerlemenin kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.¹⁶

Performans Değerlendirme, çalışan açısından da önemlidir. İşgören, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltmek ve geliştirmek olanağı da bulur.¹⁷

¹² BOLTON, T., **Human Resource Management**, Oxford: Blacwell Publishers Ltd. 1999., s.85

¹³ ÖRÜCÜ Edip & KÖSEOĞLU M.Ali., **İşletmelerde İş Gören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Eylül 2003, s.23

¹⁴ BAYRAKTAROĞLU, a.g.e, s:79

¹⁵ LUECKE Richard, **Performans Yönetimi**, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008, 1.Baskı, Çev.Aslı ÖZER,

¹⁶ FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, 6.Baskı,Mart 2006, s.300

¹⁷ TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİ Yayın No:149, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s.167

Performans değerlemesinin başlıca amaçları şu şekilde sıralanabilir:¹⁸

- Performans değerlemesiyle elde edilen bilgileri, işletmede görevli tüm yönetici ve çalışanlara geribildirim yoluyla aktarmak suretiyle onların performansının iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek ve daha önce uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek,
- Çalışanlara hangi oranda ücret zammı ve her türlü ücret ayarlamalarının yapılması konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda objektif olma konusunda yöneticilere yardımcı olmak,
- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik etmek,
- Çalışanların iyi veya kötü performans veya başarımlarını tespit ederek kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizliklerini gidermek,
- İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve diğer İK bilgi sistemindeki hatalı bilgileri tespit ederek işe alma, eğitim, değerlendirme ve diğer İK kararlarında hata yapılmasına engel olmak,
- İş tasarımıdaki yanlışlıkları tespit etmek ve bu doğrultuda gerekli düzeltme işlemlerini yapılmasını sağlamak,
- alışan tüm personelin aile, finans, sağlık ve diğer özel sorunlarını değerlemeye dahil ederek bu konuda İK bölümünün çalışanlara yardımcı olmasını sağlamak,
- Tüm alışanlara inisiyatif kullanma, sorumluluk yüklenme ve görevlerini daha iyi yapma konusunda onları motive etmek ve arzu ederek, isteyerek çalışmalarını sağlamak,
- Yöneticiler ve astları arasında iyi bir iletişim ortamının kurulmasına yardımcı olmak
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yasal bir temel oluşturmak,
- İK planlamasının talep ve arz tahminleri için doğru ve güvenilir bilgi girdilerini sağlamak,
- İK bölümü ve genelde işletmenin iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geribildirim sağlamak.

¹⁸ ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, şubat 2002,s.211-212

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans değerlendirme; önceden saptanmış kriterlere göre, kurumun ve personelin iş başarımının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geri bildirimlerin sunulması sürecidir. Performans değerlendirmede hedef, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve sürekli geliştirilmesinde etkin rol oynayan süreçlerin ve bu süreçlerin belirleyicisi olan çalışanların performans planlaması yapmaları için gerekli geri bildirimlerin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulması olarak tanımlanmıştır.¹⁹

Performans değerlendirme sistemi, değerlendirenler (yöneticiler), değerlendirilenler (astlar) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Performansı ölçmenin, hem çalışanları motive etmek hem de işletmeye çalışanların durumları hakkında bilgi sağlamak için amaçları olabilir. Buna bağlı olarak da, performans değerlendirmenin çalışanları motive etmek ve işletmeye çalışanlar konusunda bilgi sağlamak olarak iki ayrı yönde faydaları olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme sisteminin faydaları temelde çalışanlar açısından ücret artışı elde edebilmeleri, organizasyon için de verimlilik ve kar artışı olarak akla gelmektedir. Fakat bunların dışında da performans değerlendirmenin birçok faydaları vardır. Burada belirtilmesi gerekir ki, performans değerlendirmenin faydaları elde edebilmek ve bu faydalardan yararlanabilmek için sistemin doğru ve hatasız bir şekilde çalışabilmesini de sağlamak gerekir.²⁰ Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır.²¹

1.3.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilme boyutu ve bu amaçlara ulaşma çabalarında çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenirler.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini sağlar.
- Yöneticileri emrindeki çalışanlar konusunda uyarır. Çalışanların kişisel yetenekleri değerlemelerle tanınır ve buna göre davranılır.

¹⁹ ALTUN Sadegül Akbaba & MEMİŞOĞLU Salih Paşa, “**Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Kış 2008, Sayı 53, s: 10

²⁰ TABAK, Cengizhan, **Performans Değerlendirme Sistemi ve Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımının İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İst. Ticaret Üni. Sos.Bil.Ens., Eylül 2007, s.14-15

²¹ DOĞAN, Altan, **Performans Değerlendirme Sisteminde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Tek.Üni.Sos.Bil.Ens., İstanbul 2004, s.11-15

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Değerlendirmeler yöneticilerle çalışanların kaynaşmalarını sağlar. Böylelikle yöneticilerin astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Çalışanların kapasite ve başarıları konusunda bilgi kaynağı olarak kullanılır.
- Yöneticiler astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- Yöneticiler astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

1.3.2. Değerlendiren (Astlar) Açısından Yararları

Performans değerlendirmenin astlar açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Bireysel olarak psikolojik ihtiyaçları tatmin edilir. Kendine güven duygusu, işten elde edilen doyum artar.
- İçinde buldukları organizasyonun amaçlarını daha iyi anlarlar.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanımlarına, eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Geri besleme alarak başarıları üzerine yoğunlaşır ve motive olurlar. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme ile de iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi önemli konularda, çalışanda objektif değerlendirme inancı doğar.
- Üstün yetenekli çalışanların tanınmasına yardım eder.
- Objektif kriterlere dayanarak kendi performanslarını kendileri değerlendirebilirler.

1.3.3. Organizasyona Sağladığı Yararlar

Performans değerlendirmenin organizasyona sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.

- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Kurumun gerekli olan eğitim ihtiyacının, eğitim bütçesinin belirlenmesine ve eğitim programlarının düzenlenmesine yardımcı olur.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Organizasyondan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olur.
- Tek tek çalışanların performans düzeyleri sonuçta organizasyonun performansı için belirleyici olacağından bir bütün olarak organizasyonun etkinliğinin belirlenmesini sağlar.
- Ücret yönetimi ve ücret uygulamalarında yardımcı olacak veriler sağlar.
- Organizasyonda dürüst bir yönetim anlayışı yayarak güven yaratır ve çalışanın moralinin yükselmesini sağlar.
- Çalışanların işletme bölümleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak kullanılır.
- Organizasyon ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla entegrasyonu sağlar.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır, (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan)

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.²²

1.4.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.²³ Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz

²² SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi 1.Baskı, Eylül 2000, s.156

²³ SABUNCUOĞLU, **a.g.e.**, s.156

verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır²⁴

Performans kriterleri saptanırken şu hususlara dikkat edilmesi gerekir.²⁵

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde personelin belirlenen kriterlerin gerektiğine inanması, kabul etmesi ve bu kriterleri yerine getirmesi beklenemez.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmeli,
- Performans kriterleri güvenilir olmalı. Farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler birbirleri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.

1.4.2. Performans Ölçütlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi

İkinci önemli adım, performans ölçütlerinin belirlenmesidir. Bu bir anlamda personelin hangi kriterler çerçevesinde değerlendirileceğini gösterir. Performans değerlendirmesinde hangi ölçütlerin kullanılacağı sürekli tartışılan bir konudur. Bu tartışmalar genel olarak; performansın iş sonuçlarına göre mi yoksa iş esnasındaki davranışlara mı göre ölçüleceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması için her ikisinin bir arada kullanılması faydalı olacaktır. Gelişen işletme anlayışında amaca ulaşabilmek için personel önemli bir kaynak olarak görülmektedir ve personelin işletmeye sağladığı girdi-çıktı (iş analizi gibi) analizinden başka kriterlerle değerlendirilmesi ve personelin kendi bireysel özelliklerinden kaynaklanan yararlarında dikkate alınması işletme performansını etkileyecektir. Bu nedenle son zamanlarda işletmeler sahip oldukları insan kaynağından maksimum düzeyde faydalanmak için, personel performansını önemli ölçüde etkileyen yetkinlikler üzerinde odaklanmışlardır. Yani yetkinlikler performans

²⁴ UYARGİL, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, Yayıncılık Matbaası, 2 Bası, Ocak 2008 Yayın No: 214, s.30

²⁵ BAYRAKTAROĞLU, a.g.e., s.87-88

ölçütü olarak kullanılmaya başlanılmıştır.²⁶ Etkin bir performans değerlendirme sistemi için aşağıdaki ölçütlerin bulunması gerekmektedir:²⁷

- Ölçütler personelin ve yönetiminin ortak çabalarıyla geliştirilmeli, yöneticilerin tek yönlü kararları ile saptanmalıdır,
- Ölçütler işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır,
- Ölçütler, ölçü araçlarına- yöntemlerine - gönderme yapmalı, bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülmelidir,
- Ölçütler elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir,
- Ölçütler, bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip her personel tarafından verilen süre içerisinde gerçekleştirilmelidir,
- Ölçütler, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Performans standartları bir bakıma değerlendirme amaçlarının belirlenmesini ifade etmektedirler. Dolayısıyla standartlar, çalışanın ne oranda başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış ölçütüne göre değerlendirilen bir çalışan için aylık 250 ünitelik satış standart olarak kabul edilmişse, bu standardın üzerindeki her satış üstün bir performans olarak kabul edilebilir. Standartların başarılı olabilmesi içinse, bir kim özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu ölçütler şu şekilde ifade edilebilir:²⁸

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartlar Kullanılması zor ya da uygun değilse, sayısal olmayan standartlar (görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb.) kullanılabilir.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz oldukları takdirde, bunu fark eden çalışanlar bu standartlara ulaşmak için çabalamaktan vazgeçebileceklerdir.

1.4.3. Zamanlamanın (Periyodunun) Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlendirilmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman

²⁶ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.213

²⁷ ALTUN, Semih, **Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Polis Meslek Yüksek Okulunda Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üni.Sos.Bil.Ens., İstanbul 2007, s.16

²⁸ ARGON Türkan, EREN Altay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın- Dağıtım, Ankara 1.Baskı,Şubat 2004, s.228-229

alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.²⁹

1.4.4. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi ve Eğitimi

Performans değerlendirme sisteminde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyon yönetimine ve insan kaynakları politikalarına göre seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirme kim tarafından yapılırsa yapılsın, üzerinde önemle durulması gereken nokta, değerlendiricilerin değerleyecekleri personelin işleri hakkında bilgi sahibi olmaları, organizasyonu tanımaları ve önyargıdan uzak durarak objektif bir değerlendirme yapmalarıdır. Bu açıklamalardan sonra değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılabileceği konusunda çeşitli alternatifler sunulabilir.³⁰

- İşgörenin ilk amiri tarafından değerlendirilmesi
- Öz değerlendirme
- İş arkadaşları tarafından değerlendirme
- Astlarca değerlendirme
- Danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerlendirme
- Müşterilerce değerlendirme
- Karma değerlendirme

Yöneticiler, kullanılacak değerlendirme yöntemleri, kriterler, değerlendirme formlarının doldurulması gibi konularda bilgilendirilmeli, özellikle, değerlendirme sırasında objektif davranmaları, önyargılarla ve duygusal hareket etmemeleri sağlanmalıdır. Yöneticilerin inancı ve çabası, kurum içi yatay ve dikey ilişkilerin geliştirilmesi, açık, etkili ve çift yönlü bir iletişimin sağlanması, çalışanların seminerler, konferanslar ve hizmet içi eğitim kursları ile bilgilendirilerek sürece katılımlarının sağlanması, performansın artırılmasını sağlayacak en önemli unsurlardır.³¹

1.4.5. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

²⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.158-159

³⁰ BAYRAKTAROĞLU, a.g.e., s.89

³¹ ŞENYAYLA, Zeki, **Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İl Emniyet Müdürlüğü**, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enst., Yüksek Lisans Tezi, s.36

Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra izlenmesi gereken bir diğer adım, uygun olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Farklı performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır.³² Performans değerlendirmede seçilecek yöntemlerle ilgili bir sonraki konu başlığında daha detaylı olarak değinilecektir.

Organizasyonların kullanacağı yöntemin seçimi başarı olasılığı durumuna göre değişmektedir. Kullanılacak yöntemler, maliyet veya değerlemenin amaçları gibi birçok kriter göz önünde bulundurularak seçilmektedir. Ayrıca organizasyonun yapısı da değerlendirme yönteminin seçilmesinde diğer etkenler kadar göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur.³³

1.4.6. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar. Oysa bazı yöneticiler işgörenlere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez işgörenleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması işgörenlerin birçok bilgilere gereksinme duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici görenlere bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunun bilincindedir. İşgörenlere varsa işletme gazeteleri aracılığı ile yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.³⁴

³² BARUTÇUGİL, a.g.e., s.17

³³ BAYRAKTAROĞLU, a.g.e., s.93

³⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.159-160

1.4.7. Değerlendirme Sonucunun Belirlenmesi ve Geribildirim Yapılması

Performans değerlendirme sürecinin en son aşaması sonuçların değerlendirilmesi ve çalışanlara geribildirim sağlanmasıdır. Bu aşamada, sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılır. Süreç aşamaları kontrol edilir. Değerleme sonuçları ücret politikaları, eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması, yükseltme gibi insan kaynakları yönetiminin işlevlerinde kullanılırken, personelin kişisel gelişimine de yardımcı olmaktadır. Kişisel gelişimin sağlanması için çalışanlara değerlendirme sonuçlarının geribildirim şeklinde sunulması gerekir. Çalışanlar geribildirim sayesinde ihtiyaçlarını görme avantajı yakalayabilirler. Değerleme sonuçlarının geribildirimi, değerlendirme görüşmesiyle çalışanlara aktarılabilir.³⁵

Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde ise yaramayan birçok veri kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınır.³⁶

Çalışan işteki performansını yeterli olarak görüyorsa mevcut performansını geliştirmesi beklenemez. Dolayısıyla mevcut performansı yetersizse, bu durum performans değerlendirme süreci sonunda kendisine iletilmelidir. Yapılan bu geribildirim çalışana, işini ne derecede iyi yaptığını bildirmek demektir. Geribildirim, çalışanın davranışlarının sonuçlarını görmelerini sağlar³⁷. Ancak çalışanların başarıya ulaşmasını sağlayan desteği, kaynağı ve ipuçlarını vermek yöneticilerin görevidir.³⁸

Geribildirim etkili olabilmesi için aşağıdaki şartları sağlaması gerekir;³⁹

- Karşılıklı güven,
- Performans konusunda iletişimin, performans sorunlarını çözüme ulaştırmak için ortak çaba olduğunun kabulü,

³⁵ YÜNCÜ, H.Rafet, **Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir A.Ü.Sos.Bil.Enst., Mayıs 2002, s.50-51

³⁶ FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, 2.Basım İstanbul 2003, s.279

³⁷ YILMAZ E. Ferhat, **Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üni.Sos.Bil:Ens. Temmuz 2006, s.102

³⁸ ÇALIK, Temel, **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara 2003, s.31

³⁹ YILMAZ , **a.g.e.**, s.102

- Her iki tarafın birbirini dinlemesi,
- Çalışanın rahat konuşabilmesini sağlamak için yönetici tarafından destekleyici tutum.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler ışığında geribildirim yapılmasında amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Geribildirim amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir;⁴⁰

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf, güçlü, yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmeye yardımcı olmak,
- Çalışana performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak,
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını sağlamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana iletilmesi sırasında, değerlemeci astını küçük görmek, aşağılamak gibi yanlış bir tutum içine girmemeli, yıkıcı olmak değil yapıcı olmak yönünde çaba harcamalıdır. Bir yandan geçmiş dönemin sorgulaması yapılırken, bir yandan da gelecek dönemin hedefleri yeniden gözden geçirilmeli ve sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır. Performans değerlendirme programının başarısı; değerlendirme sürecinde elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır.⁴¹ Bu nedenle yapılacak geribildirim zamanında verilmeli ve net olmalıdır. Çalışanlardan olanaksız şeyler istenmemelidir. İyi bir yönetici bütün bu konuları göz önünde bulundurur ve talep etmekle öneride bulunmak arasındaki farkı unutmaz.⁴²

⁴⁰ MARGARET J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Sahiner, (İstanbul: Rota Yayınları, 1993), s.56

⁴¹SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi 1.Baskı, Eylül 2000, s.164

⁴² MARGARET, a.g.e.,s.99

Performans değerleme s¼reci sonunda çalışanlara verilen geribildirimlerle, çalışanların d¼ř¼k performanslarının nedenleri etraflıca araştırılır. Daha sonra da, bu d¼ř¼k performansın giderilmesi için hem işletme hem de çalışanlar işbirliği yaparlar. Burada; çalışanın belli eğitimleri alması, başka bir işte g¼revlendirilmesi ve kişisel sorunlarının ¼z¼m¼ için profesyonellerden yardım sağlaması gibi çeşitli mekanizmalar devreye girer. Performansın istenen ya da daha m¼kemmek bir d¼zeyde ortaya çıkması durumundaysa, çalışanın ¼d¼llendirilmesi ile işe y¼nelik motivasyonunun daha da artması sağlanabilir. Bu ¼d¼ller, maddi olabileceği gibi maddi olmayan niteliklerde de olabilirler.⁴³

1.5. PERFORMANS DEğERLENDİRME Y¼NTEMLERİ

Her performans değerlendirmesinin iki amacı vardır. Bunlardan biricisi olan değerlendirme amaçları; ¼cretlendirme, ¼d¼llendirme, terfi, r¼tbe d¼ř¼r¼m¼, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. İkinci amaç olan geliştirme amaçları ise; y¼netici/lider geliştirme, performans geliştirme, geribildirim ve İnsan g¼c¼ planlaması gibi s¼relerle ilgilidir. Bir performans değerlendirme g¼r¼řmesi esas olarak iki boyutla ilgilenir: 1) Değerlendirilenin performansını d¼nemsel olarak g¼zden geçirmek ve değerlendirmek (geçmişe bakar) ve 2) Gelecek yılın amaçlarını belirlemek ve değerlendirilen bireyin nasıl geliştirilebileceği ¼zerinde durmak (geleceğe bakar).⁴⁴

Performans değerlendirme işletmeler için titizlikle y¼r¼t¼lmesi gereken çok ¼nemli bir insan kaynakları faaliyetidir. Her ¼rg¼t ve y¼neticileri kendi hedefleri doğrultusunda ilerlemeyi ¼n planda tutan, ¼rg¼t k¼lt¼r¼ne uygun, ¼rg¼t¼n gereksinimlerini karşılayabilecek performans değerleme y¼ntemi geliştirme çabası içindedirler. Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman ¼nemli bir sorun olmuş ve bu nedenle organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır. Bu seçimde dikkat edilmesi gereken nokta değerlendirme tekniğinin neyi ¼lt¼ę¼n¼n iyi saptanmasıdır.

⁴³ ÇİFTÇİ Birg¼l, **İnsan Kaynakları Y¼netimi**, Edit¼r: Uğur DOLGUN, Ekin Kitabevi 2007, s.192

⁴⁴ ¼LER, Ferit, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve ¼rg¼tsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç” **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 18, Eyl¼l 2004, S.3-4, s.214, Erişim Tarihi:30/05/2011
<http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3558/3387> ,

İşletmeler bu seçimi yaparken kendilerine en yeterli olanı bulmak zorundadırlar.⁴⁵ Ayrıca her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlayamaz. Her işletmede başarıyla uygulanabilecek mükemmel bir değerlendirme yönteminden söz edilemez. Çünkü performans değerlemesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.⁴⁶ Performans değerlendirmede farklı kaynaklarda ayrı ayrı sınıflandırmalar olsa da en akılda kalıcı şekliyle iki ana başlıkta incelenebilir;

1.5.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri

Klasik değerlendirme yöntemleri tüm dünya da birçok işletmece uygulanan ve yaygın olan performans ölçme yöntemleridir. Bunlar günümüz bilgi teknolojisiyle birlikte gelişmektedir. Yaygın olarak kullanılan ve de bilinen performans değerlendirme yöntemleri aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

1.5.1.1. Grafik Ölçüm Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür. Bu yöntem, çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Fakat başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Bu yöntemde değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından "en önemli" görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler, A, B, C v.s. harflerle veya rakamlarla simgelenir. Çok kere form üzerinde yer alan satırlar, basit nitelendirici kelime veya ifadelerle doldurulur. Bunun için örneğin; "Sağlık" niteliğinin bulunduğu satıra "Pekiyi", "orta" ve "zayıf" kelimeleri eşit olarak bölünmüş aralıklarla yerleştirilir veya yargı, "mükemmel", "çok iyi", "orta", "zayıf" olarak nitelendirilebilir. Bu şekilde tanımlanmış değişen

⁴⁵ OKAKIN, Neslihan, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yöntemi*, 1 Bası, İstanbul Mart 2008, s.98

⁴⁶ ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Şubat 2002, s.222

derecelere genellikle sayısal ağırlıklar verilirken, bazı uygulamalarda form üzerine bu tür sayısal değerler konulmaz. Özetle değerlendirmeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar. Yaygın olarak kullanılan bu tür ölçek, Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.⁴⁷

Tablo 1.1. Grafik Değerleme Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı
Bölümü:	Departmanı:
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:
Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'den 1'e kadar olan derecelerden birine > işaretini koyarak belirtiniz. 5 Pekiyi; 4 iyi; 3 Orta; 2 Ortaya yakın; 1 Zayıf	

PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerlendiricilerin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi.										
İşin niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar										
İşin niteliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği										
Yeni görevi öğrenme yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği										
İnisiyatif; katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği										
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı. Takım çalışmasına eğilim.										
Yargı ve sağduyu: İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
Planlama-Örgütlenme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim: ikna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.										

Kaynak: BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, 6. Bası, Eylül 2006, s.3

⁴⁷ BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, 6. Bası, Eylül 2006, s.338-340

1.5.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, ilk kez 2. Dünya Savaşında A.B.D hava kuvvetlerinde görevli havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesiyle uygulanmaya başlanmış, daha sonra da endüstri alanında kullanılmıştır.⁴⁸ Tablo 1.2 de gösterildiği gibi kritik olaylar içinde yönetici performans süresince çalışanların aşağı olumlu ve olumsuz performans davranış yazdığı bir yöntemdir.⁴⁹ Bu yöntemde değerleyici, personeli işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. Bu kayıtlar personelin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Kayıt edilen işgören davranışları, örgüte olan katkıları bağlamında değerlemeci tarafından hazırlanan bir ölçek üzerinde değerlendirilir. Ancak, kritik olayların tanımlanarak, bir ölçek şeklinde biçimlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir. Bu nedenle değerlemeciler, önceden belirlenmiş bazı hususlarla ilişkili davranışları kaydetmeyi tercih etmektedirler. Örneğin, değerlemeci değerlendirilenin işgörenlerin enformasyon taleplerine olumsuz yanıt vererek onlarla işbirliğine girmekten kaçınması gibi bir davranışını, olumsuz olarak kayda geçebilir. Kritik olay yöntemi personele üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendisini geliştirme olanağı tanımakla birlikte, bazı sakıncalar da içermektedir. Örneğin, bireylerin amirleri tarafından izlenerek haklarında bir takım notlar alınması, merak ve tedirginlik açarak stres faktörü haline gelebilir.⁵⁰

⁴⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.171

⁴⁹ www.humanresources.hrvinet.com/performance-appraisal-methods Erişim Tarihi:05/05/2011

⁵⁰ ARGON Türkan, EREN Altay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın- Dağıtım, Ankara 1.Baskı,Şubat 2004, s.233

Tablo 1.2. Kritik Olay Tablosu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama Çok önemli ve özel gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			Açıklama B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi 1.Baskı, Eylül 2000, s.12

1.5.1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi

Zorunlu tercih yönteminde, personelin performansındaki olumlu veya olumsuzluğu belirleyen iki veya daha fazla ifadeden oluşan ifade grupları oluşturulmaktadır. Değerlemeci, bu ifade gruplarının hepsini teker teker dikkate olarak her ifade grubundaki ifadelerinden birisini seçmek suretiyle personelin performansını değerlendirmektedir. Tablo 1.3'te zorunlu tercih yöntemine ilişkin bir örnek verilmiştir.⁵¹

⁵¹ ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Şubat 2002, s.226

Tablo 1.3. Zorunlu Tercih Yöntemi

ZORUNLU TERCİHLER	
1.	Çabuk öğrenirsıkı çalışır.
2.	Çok iyi iş çıkarırdiğerlerine iyi bir örnek olur.
3.	Sık sık devamsızlık yapar..... sürekli işe geç kalır.
4.	İşte çok hata yapar..... işi yoğun bir dikkatle

Kaynak: ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat 2002, s.226

Örneğin, Tablo 1.3'te dört ifade grubu yer almaktadır. Birinci ifade grubunda, değerlemeci "çabuk öğrenir veya sıkı çalışır" ifadelerinden birisini seçmek zorundadır. Aynı şekilde, değerlemecinin geriye kalan ifade gruplarında da zorunlu seçim yapması gerekir. Zorunlu tercih yöntemi, değerlemecilerden kaynaklanan yanlış değerlendirme hatalarını azaltmak amacıyla düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en önemli olumsuz yönü, ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılmasıyla ilgili olmaması ve bazı durumlarda çalışanları kuşkuya düşürmesidir. Örneğin, Tablo 1.3'te değerlemeci "sıkı çalışır" ifadesini işaretlemişse, bundan, değerlemesi yapılan kişi, kendisinin kolayca öğrenemeyen kişi olduğu şeklinde bir özelliği olduğu sonucunu çıkararak kendisinin önemsenmediği ve değer verilmediği yargısına varabilir. Bu durum, çalışanların motivasyon ve iş duyularını olumsuz yönde etkilemektedir.⁵²

1.5.1.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler

Bu tekniğin kullanımı, çalışanın güçlü yanlarını, zayıf taraflarını, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konular hakkında önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir. Çalışanların seçiminde sık kullanılan bu yöntem için çalışan hakkında tavsiyeler veya öneriler istendiği zaman, bunun yazımı önceki amir veya işverenden talep edilir. Değerlemeyi yapacak kişi özel davranış ve sorumlulukların derecelendirilmesinde baskı altında kalmadan serbest bir şekilde değerlendirilmesi istenen kişinin performansını değerlendirir.⁵³

⁵² ÖZGEN, a.g.e., s.226

⁵³ ÖRÜCÜ Edip & KÖSEOĞLU M.Ali., İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Eylül 2003, s.48

Bu yöntemin en büyük dezavantajı uygulamada standartların çeşitli göstermesidir. Değerlemeci bir işgörenin performans değerlendirme sonuçlarının farklı yönlerden yanlış yorumlanmasına neden olabilir. Yöntemin diğer olumsuz yönleri şunlardır:⁵⁴

- Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslara yapabilme olanağı yoktur.
- Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliği önlemek için herhangi bir önlemi yoktur.
- Her değerlendirici iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verebilecek biçimde kaleme alabilmektedir.

1.5.1.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi

Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçebilen bir teknik olarak, bir veya birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin, başka bir kişi ile karşılaştırılarak, o kişinin performansının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır.⁵⁵ Değerleme işlemindeki taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacı ile bazı işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanırlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanırlar. İşletmede çalışanlar grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır. En yaygın karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri; sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir.⁵⁶

1.5.1.5.1. Sıralama Yöntemi

Yöneticilerin astlarını genel başarı durumlarına göre değerlendirmesi yöntemidir. Anlaşılması oldukça basit ve doğal olan bu yöntemin uygulaması da basittir.⁵⁷ Değerlemeyi yapacak olan kişi değerleyeceği kişilerin isimlerini gelişigüzel bir kâğıda yazar. En başarılı gördüğü kişiyi işaretlemek sureti ile onun

⁵⁴ ALDEMİR C. , ATAOL A. , BUDAK G. (2001). **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi İzmir 1993, 1.Baskı, s.222

⁵⁵ ÖRÜCÜ Edip & KÖSEOĞLU M.Ali., **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Eylül 2003, s.48

⁵⁶ ÖZGEN, **a.g.e.**, s.229

⁵⁷ CHRUDEN, Helbert J.& SHERMAN Arthur W.Jr, “**Personnel Management**”, Sixth Edition, South-Western Publishing Co., s.242

ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazar.⁵⁸ Bu yöntemle göre; değerlendirilmesi yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin 1 nolu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin ikinci sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur (Tablo 1.4.).⁵⁹

Tablo 1.4. Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Ölçeği

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9
2	10.....
3	11
4	12.....
5	13.....
6	14.....
7	15.....
8	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, 6. Bası, Eylül 2006, s.341

Sıralama yönteminde basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki ayrı tür değerlendirme vardır. Adından da anlaşılacağı gibi basit sıralama tüm çalışanların ayırt edilmeden, yönetici tarafından belirlenmiş bir kritere (iş başarısı gibi) göre en iyiden en kötü görülene göre sıralanması ile yapılır. İkili karşılaştırma ise, belirli bir grup ya da departmanda çalışan işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer iş görenlerle kıyaslanıp daha sonra

⁵⁸ TOPALOĞLU, Melih & KOÇ, Hakan, **Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 2002, s.92-93

⁵⁹ BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, 6. Bası, Eylül 2006, s.341

diğer işgörene göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslanmanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır.⁶⁰

İkili karşılaştırma yöntemine bir örnek aşağıdaki Tablo 1.5 ile verilebilir. Örneğin, sekiz kişilik bir grup için aşağıdaki şekilde gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilebilir. Sol tarafta numaralandırılmış işgörenler ile yukarıda numaralandırılmış aynı işgörenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen işgörene (+) işareti konur. Aşağıdaki Tablo 1.5 incelendiğinde en fazla (+) işaretini alan 2 numaralı işgören liste başı olur diğerleri (5,8,1,7,3,4,6) sırasıyla onu izler.⁶¹

Tablo 1.5. İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi 1.Baskı, Eylül 2000, s.166

Sıralama yönteminin avantajları ve dezavantajları bütünüyle düşünüldüğünde, yöntemin basitliği ve tüm çalışanları aynı gruba dâhil etmesi gibi sınırlamalarıyla günümüzde modern bir insan kaynakları departmanına sahip bir işletmede kullanılması pek mümkün değildir. Bu yöntem özellikle diğer performans değerlendirme yöntemleriyle aynı seviyede oldukları yönünde bir değerlendirme yapılmış personelin arasında sıralama yapmak için kullanılmaktadır.⁶² Basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin günümüzde kullanım alanları oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemlerde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişiler arası

⁶⁰ TABAK, a.g.e., s.21

⁶¹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.166

⁶² UYARGİL, a.g.e., s.-52-53

başarı yada başarısızlıkların derecesi belirlenememektedir. Ancak bu yöntemler amaçlara göre yönetim yada diğer tekniklerin sonuçlarını kontrol etmek veya desteklemek için kullanılabilir.⁶³

1.5.1.5.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde değerlemeyi yapan kişi önce başarılı ve başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız olan personeli saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru iletir. Ancak, bu yöntemde de ortada yer alan personelin durumu sorun yaratabilmektedir. Örneğin 14. ile 15. kişiler arasında ayırım nasıl yapılacaktır, bu ayırım ne dereceye kadar sağlıklıdır türünden sorulara kolaylıkla yanıt verilmemektedir. Bu tip değerlendirme yöntemi çoğunlukla üstler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşların ve astların bu tip değerlendirme yaptıklarına pek rastlanmamaktadır.⁶⁴

1.5.1.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da bir kaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Öteki personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir.⁶⁵

1.5.1.6. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel izlenim ve başarı durumlarına göre kişiler önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine ayrılır. Genellikle beş yeterlilik derecesi kullanılır. Bunlar, çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme kriterleridir. Personelin nitelikleri bu tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dahil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında da azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir.⁶⁶

Derecelendirme yönteminde, her çalışan; bağlı olduğu yöneticisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Bu yöntemin, uygulamasının çok kolay olması ve az zaman harcaması ile kullanılabilmesi tüm çalışanlara uygulanabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan, yöneticinin kişisel

⁶³ BAYRAKTAROĞLU, a.g.e., s.101-102

⁶⁴ ÖRÜCÜ & KÖSEOĞLU, a.g.e., s.49

⁶⁵ ALDEMİR , a.g.e.,s.285

⁶⁶ TOPALOĞLU& KOÇ , a.g.e., s.111

değerlemesine göre faktörlere puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasında değerlemeciler taraflı davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir.⁶⁷

1.5.1.7. Deneme Yöntemi

Bu yöntem, özellikle yüksek sorumluluk gerektiren mevkiler için kullanılan bir yöntemdir ve daha çok çalışanın yükselmesi durumlarında kullanılır. Buna göre aday önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denir. Ancak hemen belirtelim ki bu yöntemin kullanılma alanı ve olanağı sınırlıdır. Bir kez birçok yüksek mevkiler uzun süre vekâletle idare edilmeye uygun değildir. Öte yandan bir mevki için uygun aday sayısı birden çok olabilir. Bu takdirde her birinin denenmesi güçlükler yaratır.⁶⁸

Tüm bunların yanı sıra deneme yönteminin kolaylıkla kullanılabilceği durumlar da vardır. Örneğin, amirin izinli bulunduğu sırada astların sıra ile ona vekalet etmeleri uygun bir deneme fırsatı yaratır. Öte yandan emekliye ayrılmak üzere bulunan bir amire astlardan birinin vekalet ettirilmesi de mümkündür.⁶⁹

1.5.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Geleneksel yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmede göz önüne alan yaklaşımları ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri seviyeye taşınarak; işgören, örgütün bir "iç müşterisi" olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir.⁷⁰

Geleneksel yöntemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi tüm yönleriyle gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla Çağdaş Yöntemler geliştirilmiştir. Çağdaş yaklaşımın temelini, bireyin değil onun yapmış olduğu işin (performansın) değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Değerlendirme dışa dönük değil, örgüt içine dönüktür. Örgüt içinde geçen olaylar gözlenir. Değerlendirilecek olan, iş-insan ya da yalnızca görev sırasındaki ast-üst ilişkisidir. Ast ile üst bir araya gelmek zorundadır. Üst'ün sorumluluğu, en az astı kadar önem kazanmıştır. Sistem, katılmalı

⁶⁷ ÖZGEN, a.g.e. s. 224

⁶⁸ ÖRÜCÜ & KÖSEOĞLU, a.g.e., s.50

⁶⁹ TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, Todeaie İdari Enstitüsü, Ankara, 1979, s. 167.

⁷⁰ ÖRÜCÜ & KÖSEOĞLU, a.g.e., s.51

bir düzen getirmiştir. Ast ile üst'ün değerlendirme nedeniyle bir araya gelmesinin her zaman istendik sonuç vermediği ileri sürülmektedir. Nitekim amaçların birlikte saptanmasında, standartların bilinmesinde üstlerin, kendi bildikleri gibi hareket ettikleri ve özellikle amaçların saptanmasında kendi görüş ve düşüncelerini astlarına empoze ettikleri de savlansaktadır.⁷¹

1.5.2.1. Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar hayatta kalabilmektedirler. Kısaca, kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır. Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlemeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. çalışmalarda aktif olmak, yeni bir takım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izlemek, daha üst roller ve görevler için hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir. Bu yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması diğer yöntemlerle desteklenmesi faydalı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan bu yöntem birçok sektörde kullanılabilir.⁷²

1.5.2.2. Başarı Kayıtları Yöntemi

Başarı kayıtları yöntemi, genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içindeki işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir. Ancak bu kayıtların en büyük dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır.⁷³

⁷¹ CANMAN, Dogan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİ Yayınları, Ankara 1995, s.154

⁷² ÖRÜCÜ & KÖSEOĞLU, **a.g.e.**, s.51-52

⁷³ ÖRÜCÜ & KÖSEOĞLU, **a.g.e.**, s.52

1.5.2.3. Alan İncelemesi Yöntemi

Sübjektif performans ölçüleri kullanıldığı zaman yöneticilerin bazı elemanlarının tarafını tuttuğu sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı işverenler, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için “alan incelemesi yöntemi”ni kullanmaktadır. Bu yöntemde insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme yapılan kişinin ilk yöneticisi ile beraber değerlendirmeyi yapmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, ilgili yöneticiden personelin performansı ile ilgili spesifik bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır. Daha sonra, bu değerlendirme notları ilgili yönetici ile insan kaynakları uzmanı arasında tekrar tartışılmakta ve sonuçta varsa, gerekli değişiklikler yapılarak yöneticinin de onayı alınmakta ve böylece personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanmış olur. Bu yöntem, yüksek maliyetli ve kullanım açısından pratik olmaması nedeni ile işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir.⁷⁴

1.5.2.4. Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi)

Bars (Behaviourally Anchored Rating Scales), son yıllarda özellikle Amerika'da ortaya çıkmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bars bir performans değerlendirme tekniği olarak genel bir kritik oluşturur ve performansın davranışsal boyutlarını geliştirir. Değerlendirici özelliklerden ziyade davranışları değerlendirir.⁷⁵ Bu yöntem, geniş çapta kullanımı yaygınlaşmamış olmasına rağmen, diğer geleneksel yöntemlere göre bir takım sorunların üstesinden gelme özelliğine sahiptir. Bars iş grupları için özel bir değerlendirme formu gerektirir. Bu yöntemi kullanmadaki ilk adım, birbirine bağlı iş grupları ve diğer işler için sorumluluk bölgelerini ve iş boyutlarının anahtarını belirlemektir. Daha sonra boyutlar arasında mükemmel, çok iyi, çok kötü veya kabul edilemez şeklinde derecelendirmeler ile bölümler oluşturulmalıdır. Bir takım ifadeler karşısında bu derecelendirme şekilleri kullanılır. Bu ifadeler formda yer alan çalışanın davranışlarına ve katılımına yönelik ifadelerdir. Bu yöntemin kullanım maliyeti yüksektir; ancak çalışanlara geri dönüşüm olanağı sağlamaktadır. Bars yönteminin kullanımı ile; performans sonuçları ve davranış arasındaki farklılıklar ortaya çıkar, ölçülebilir spesifik iş davranışları belirginleşir,

⁷⁴ ÖZGEN, a.g.e. s. 228

⁷⁵ DECENZO David A. & ROBBİNS Stephen P., “**Human Resource Management**”, Fifth Edition, John Wiley Series In Management, s.331

yöneticilerin yeteneklerinin gelişimi sağlanır. Bunların yanı sıra yöntemin dezavantajı; değerlendirme yapılırken işin içeriklerinin dengeli bir şekilde diğer faktörlerle ilişkilendirilmemesidir.⁷⁶

1.5.2.5. Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme

Amaçlara göre yönetim, ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Drucker'a göre, amaçlarla yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir.⁷⁷ Yönetici ve ast, bir sonuca dayalı sistemde, gelecek dönem için amaçları konusunda anlaşılır. Amaç; verimliliği %10 artırmak, satışı %5 artırmak gibi hedefler şeklinde belirlenir. Değerleme dönemi sonunda hedefe ne kadar yaklaşıldığı ölçülür ve performanslar saptanır.⁷⁸ Kısaca, amaçlarla yönetim, tüm yöneticilerin başında buldukları birimlerin amaçları kadar tüm örgütün genel politika ve amaçları ile ilgilenmelerini ve bunlar arasında organik ilişkiler kurmalarını gerektirmektedir. Ayrıca, dikkatleri, örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarılan sonuçlar üzerinde toplamaktadır. Bunun için de, örgütün, örgütü oluşturan birimlerin ve personelin amaçlara açık, kesin ve ölçülebilir bir biçimde tanımlanması gerekir. Kişiler ve birim neyi gerçekleştirmeye çalıştıklarını biliniyorlarsa, faaliyetlerine yön veremez, yaratıcı olamaz ve kendi kendilerini denetleyemezler. Amaç ve sonuçlarla değerlendirme yöntemi, amaçlarla yönetim düşüncesinin başarı değerlendirmesine uygulanmasından başka birşey değildir. Bu değerlendirme yöntemi, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelik yerine, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir.⁷⁹

Bu yöntemin işleyebilmesi için, önce amaç ve sonuçlarla değerlendirme yönteminin ne olduğu, üst kademe yöneticileri dâhil tüm personele tanıtılmalı yöntemi benimsemeleri sağlanmalıdır. Daha sonra, her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların ortaklaşa yapacakları toplantılarda, örgütün tümü birimleri için, amaçlar, başarı ölçütleri ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuç saptanmalıdır.

⁷⁶ ÖRÜCÜ & KÖSEOĞLU, a.g.e., s.53

⁷⁷ CANMAN, Dogan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİ Yayınları No.252, Ankara 1993, s.28

⁷⁸ OKAKIN, a.g.e., s.105

⁷⁹ CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde...** s.29

Değerlendirme dönemi sonunda, elde edilen sonuçlar üstle astların ortak toplantılarında değerlendirilmelidir. Amaç, neyin başarılması gerektiğine ilişkin açık ve kesin bir anlatımdır. Amaçlar saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:⁸⁰

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Her amaçta süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunması özen gösterilmelidir.
- Amaç açık ve kesin olmalıdır.
- Amaç, eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- Birden çok amaç var ise, bunların öncelik sırası saptanmalıdır.
- Amaçların sayısı, örgütün özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir.

Amaç ve sonuçlarla değerlendirme yöntemine karşı son yıllarda yapılan eleştirilerin çoğu, her değerlendirme dönemi başında astlarla üstlerin, örgütün tümü ve birimleri için amaçların, başarı ölçütlerinin ve gerçekleşmesi öngörülen sonuçların saptanmasına dair yapacakları uzun toplantıların çok zaman kaybı neden olacağı noktasında toplanmaktadır.⁸¹ Bir diğer dezavantajı ise; elemanların hedeflerinin birbirleriyle ilişkili olmasının onları bağımlı kılmasıdır. Dolayısıyla çalışanların hedefleri birbirine bağımlı olduğu sürece onları tek tek değerlendirmek güçleşmektedir.⁸²

1.5.2.6. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi

Kişinin kendi kendini değerlendirme yöntemi, eğer kişisel gelişimi amaçlıyorsa, yararlı bir yöntemdir. Kişinin kendini değerlemesinde, savunma mekanizması daha az düzeyde olacak, buna karşılık bireysel gelişim daha fazla önem arz edecektir. Kişisel değerlemeler, kişinin gelişim ihtiyacı duyduğu alanlarda olursa, kullanıcılara gelecekteki bireysel hedefleri hazırlamalarına yardımcı olacaktır. Buradaki sakınca, kişinin kendi performansı konusunda daha toleranslı ve daha duyarlı olacaktır. Ancak, bu yöntemin önemli bir yararı da personelin katılımı ve gelişimi sürecindeki yükümlülüğüdür.⁸³

⁸⁰ CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde.....**, s.29

⁸¹ CANMAN, Dogan, **Personelin Değerlendirilmesinde.....**, s.29

⁸² <http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html>

Erişim Tarihi: 02/05/2011

⁸³ ÖZGEN, **a.g.e.** s. 233

1.5.2.7. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri, geleceğe yönelik potansiyeli ele alan ancak tek psikologun sonucuna göre karar almayan bir başka değerlendirme yöntemidir.

Değerlendirme merkezleri iki amaca hizmet eder: Birincisi, geribildirim biçiminde hizmet vererek, hangi astların ilerlemelerini değerlendirmek için yardımcı olur ve onların yönetici gözünde yerlerini belirler. İkincisi ise, yöneticilere altındaki astlarının performansının nasıl arttırılabileceğine dair imkân tanır.⁸⁴ Değerlendirme merkezleri, birden fazla değerlendirme yöntemine ve birden fazla değerlemeciye dayalı, standartlaşmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere gelmeye potansiyeli olan yöneticilere uygulanmaktadır. Burada, genellikle, grup, bir eğitim merkezinde veya ötede bir araya gelmekte ve bu eğitim sürecinde bireysel olarak değerlendirilmektedir. Bu proses, seçilmiş olan personellerin derinlemesine mülakatını, psikolojik testleri almalarını, özgeçmişlerinin bilinmesini, lidersiz grup tartışmalarını içermektedir. Değerlendirme merkezleri hem zaman alıcı hem de yüksek maliyetli bir yöntemdir.⁸⁵

1.5.2.8. 360 Derece Değerleme Yöntemi

Günümüzde en popüler performans değerlendirme modellerinden biri de 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Bu sistem bir yönetici veya personelin, aynı seviyede görev yaptığı takım üyeleri, işi gereği ortak çalışmada bulunduğu diğer bölüm yönetici(leri), bağlı olduğu yönetici, kendisine bağlı çalışan personel tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendiren grubun içine müşteri veya tedarikçiler de ilave edilebilir. Örneğin performansı değerlendirilmek istenen yönetici satış müdürü ise, kendisini değerlendiren grup genel müdür, aynı seviye de görev yapan diğer bölüm müdürleri (pazarlama müdürü, mali işler müdürü, üretim müdürü vs.) tarafından da değerlendirilmesidir.⁸⁶

⁸⁴STRAUSS, George & SAYLES, Leonard R., “**Personel, The Human Problems of Management**”, Fourth Edition, Prentice-Hall International, s.527

⁸⁵ ÖZGEN, a.g.e. s. 234

⁸⁶ BAYRAKTAROĞLU, a.g.e, s:101-102

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirmede yapılan hataların çoğu kurumların etüt çalışmalarını yeterince yapmamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca uygulanmasına karar verilen performans değerlendirme sisteminin işinin uzmanınca planlanması da önemlidir. Performans değerlendirmede yapılan hatalardan bazılarına yer verilmiştir.

1.6.1. Halo (Hale) ve Boynuz Etkisi

Halo etkisi bir değerleyicinin bir personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Örneğin bir personel araştırma projesinde çok başarılı olmuş ise, onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olarak değerlendirmek kolaydır. Oysa o personel, aslında diğer alanlarda başarılı olmayabilir. Bu durumun tersi de geçerlidir. Belirli bir iş alanında başarısız olan bir personeli diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Ayrıca, bir personel işin birçok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması "boynuz etkisi" olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar. Bu durum o personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, personelin gelişmesini engellemektedir.⁸⁷

1.6.2. Tolerans ve Katılık

Tolerans, bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirilmesidir.⁸⁸ Sürekli normal ve de toleranslı değerlendirme astın beklenti içinde olmasına ve böylece performans değerlendirmede gevşekliğe sebep olmaktadır.⁸⁹ Bu tür hatada, yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim, hem ast, hem yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü onların eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olur. Nitekim performans değerlendirmenin ana amacı, işgörenlerin performanslarını iyileştirmektir. Bu durumda gelişme için çok gerekli olan geribildirim olayı ortadan kalkmış olur veya geribildirimde bulunulmuş olsa bile birey, kendisi hakkında yapılan abartılı değerlendirme nedeniyle kendisini

⁸⁷ CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUÇUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara 2001, s.173

⁸⁸ MARGARET, a.g.e., 24

⁸⁹ PYNES, John E., "**Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations**", Second Edition, Jossey-Bass, s.203

olduğundan daha üstün görece ve gelişme ihtiyacı duymayacaktır. Öte yandan katılık da, “Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğinden daha az puan vermesidir”⁹⁰ önemli bir sakıncayı ortaya koyar. İşgörenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatasını ortaya koyar. Bazı değerlendiriciler gerçekten değerlendirmelerinde genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durur, işgörenin olumlu yönlerini göz ardı eder veya bu yönlerine dikkat çekmez. Böyle bir eğilim çalışanların gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltır.⁹¹

1.6.3. Son Olaylardan Etkilenme (Yakın Geçmişte Olan Olaylardan Etkilenme)

Bu hata türü, performans değerlendirmesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alarak değerlendirmesini buna göre yapabilmektedir. Oysa değerlendirme, geçmiş performans ile son dönem performansının beraberce ele alınmasıyla gerçekleştirilmelidir.⁹²Başka bir deyişle, değerlendirme tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, değerlemeyi yapan kişinin zihninde canlılığını koruyan olaylar yakın dönemlerde gerçekleşenlerdir. Dolayısıyla, değerlemeyi yapan kişi ya da kişiler performans değerlemede yakın geçmişteki olayları temel alacaklardır. Performans değerlemede belirli dönemlerde tutulacak notlar, bu hatanın önlenmesinde etkili olabilirler. Bununla birlikte, yakın dönemde geçmişte olduğundan daha başarılı bir performans sergileyen kişiye, geçmişteki hatalarının hatırlatılması o bireyin güdülenmesinde olumsuz bir etki yaratabilir. Diğer taraftan kişi, performans değerlemesinin yapılacağı dönem yaklaştıkça performansını arttırıyor olabilir. Bu durumda ise dönem başı ve dönem sonu performans farklarının dikkate alınması gerekmektedir.⁹³

⁹⁰ BULUT A.Zeki, **İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler**, Erişim Tarihi: 05/05/2011 http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#_ednref24

⁹¹ BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, 6. Bası, Eylül 2006, s.351

⁹² <http://www.msxllabs.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html> Erişim Tarihi: 05/05/2011

⁹³ ARGON Türkan, EREN Altay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın- Dağıtım, Ankara 1.Baskı,Şubat 2004, s.238

1.6.4. Objektif Olmama ve Kişisel Ön Yargılar

Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği, yaş, cinsiyet, ırk, dil ve din gibi kişisel yaklaşımlar değerlendirmede önyargılı davranılmasına yol açarlar. Bir kısım değerlendiriciler de, çalışan hakkında edindikleri ilk izlenimlerin sonraki aşamalarda da etkisi altında kalmaya devam ederler. Diğer bir kısım ise, farkında olmadan kendine benzeyen ya da benzemeyen iş görenleri bu özelliklerine göre değerlendirirler. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak bir diğer hata da, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Böyle durumlarda, değerlendirme sonuçları gereğinden yüksek ya da düşük çıkacaktır. Oysa etkili değerlendirme, sürecin önyargılardan arındırılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, çalışanların bireysel performanslarına ağırlık verilerek bu tür hataların önüne geçilmeye çalışılmalıdır.⁹⁴

1.6.5. Tek Yönlü Ölçüm

Genel olarak bir elemanın yaptığı iş birçok görevden oluşur ve bu görevler iş tanımlarında belirlenir. Eğer yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte göre yaparsa ortaya bu sorun çıkar. İşin başarı ile tamamlanması için bütün görevlerin tam olarak yapılması gerekirken, yönetici tek ölçütle yetinir ve performans değerlendirmesi bu şekilde yapılırsa, işgörenler yaptıkları işlerin tek önemli parçasının bu iş olduğu şeklinde yanlış bir kaniya kapılır. Diğer işler, işgörenin nezdinde değerlerini kaybederler. Sonuç olarak sağlıklı bir değerlendirme yapılamaz ve organizasyona yarardan çok zarar getirir.⁹⁵

1.6.6. Merkezi Eğilim

Personel başarı değerlendirmesinde en sık karşılaşılan sorunlardan birisi merkezi eğilim, ya da orta yol değerlendirmedir. Merkezi eğilim hatası, değerleyicinin, personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiç bir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek başarılı olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da

⁹⁴OĞUZ Biray, **Kamuda Performans Değerlendirme**, Erişim Tarihi: 05/05/2011
<http://www.genbilim.com/content/view/full/6522/86>

⁹⁵BAYRAKTAROĞLU, **a.g.e.**, s.97

önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir değerlendirmenin ne personele, ne de örgüte bir yararı vardır. Personel de başarıları konusunda geçerli bilgi almadığı için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalır. Örgüt de kimin yükseltip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinmesi olduğuna ilişkin göstergelerden yararlanamaz.⁹⁶

1.6.7. Kontrast Hatalar

Değerlendiricinin ardı ardına yaptığı değerlendirmeler esnasında, performansları değerlendirilen kişileri birbiri ile karşılaştırarak değerlendirme yapması kaçınılmazdır. Yani her eleman kendisinden önce değerlendirilen elemanın aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin performansı çok yüksek olan bir elemanın hemen ardından değerlendirilecek olan kişi gerçek performansının altında bir puan alabileceği gibi tam terside olabilir. Bu tip performans değerlendirme hatalarına kontrast hataları denir.⁹⁷

⁹⁶ CAN, a.g.e., s.173-174

⁹⁷ BAYRAKTAROĞLU, a.g.e., s.106

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI

Günümüz performans değerlendirme yöntemlerinden en popüler olan ve dünya çapında yaygın bir uygulama alanına sahip olan yöntem “360 Derece Performans Değerleme Sistemi”dir. Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir.⁹⁸ Bu yöntem işgörenin performansının; işgörenin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve dış müşterilerden derlenen iş performansı bilgilerinin ışığında uygulanan değerlendirme yöntemidir.⁹⁹ Benzer bir tanımda; 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir.¹⁰⁰

Çalışanların performansı hakkındaki bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip birçok değişik kaynaklardan toplamanın amaçlandığı 360 derece geribildirim sistemi, şimdiye dek uygulanmış değerlendirme sistemlerinden farklı bir tablo çizmektedir. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken, merkezinde çalışanın kendisinin olduğu bir 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak perfor-

⁹⁸ İZGİ, Ahmet, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları ve Bir Uygulama”, Y.Lisans Tezi, Marmara Üni.Sos.Bil.Ens., İstanbul 2007, s.13

⁹⁹ ÜNSALAN, Erdal, ŞİMŞEKER, Bülent, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara 2008, s.127

¹⁰⁰ HELVACI, M. Akif, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üni.Eği.Bili.Fak.Dergisi, Cilt 35, Yıl 2002, S.1-2, s.167 , Erişim Tarihi: 05/05/2011 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>

mans havuzunun oluşturulduğu 360 derece geribildirim sistemi, ortam ve çalışanlar gerekli eğitimlerden geçirildiği ve optimum şartlar sağlandığı takdirde.¹⁰¹

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geribildirim sağlamak
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermek
- Şirket içinde kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlamak
- Çok sayıda değerlendiricinin katılımını sağlayıp subjektif değerlendirmeleri en aza indirmek
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmek
- Amirlerin çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlamak gibi avantajları beraberinde getirir.

360 derece geribildirim süreci, bireylerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağladığından ve bireylerin gelişime açık yönleri hakkında bilgi sağladığından, gelişimi destekleyici bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. 360 derece geribildirim süreci ile bir taraftan bireysel performanslarla ilgili olarak geribildirim sağlanırken, diğer taraftan grubun ya da takımın performansı ile ilgili genel eğilimler belirlenmektedir. 360 derece geribildirim sürecinin tasarımı ve geliştirilmesine ilişkin, sürecin ihtiyaç duyduğu dikkat ve titizlikten taviz veren ve kestirme yollara başvuran işletmeler beklenmedik sonuçlarla karşılaşmakta ve süreçten yeterli veri alamamaktadır.¹⁰² İnsan kaynakları yönetiminde sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin organizasyonun hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Yöntem sadece çalışanların performansı hakkında bilgi vermez, ilave olarak performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunar. Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerle, çalışanın ne tür bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarına olduğu kadar

¹⁰¹ YALIM Deniz (Editör), “İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler”, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2005, s.84-85

¹⁰² KARA, Derya, “Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, S.1/1 (2009), s.56, Erişim Tarihi: 05/05/2011 http://isarder.org/tr/cilt1_no1/d4.pdf,

müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için pazarlama, üretim gibi diğer yönetim fonksiyonlarına da geri besleme sağlar.¹⁰³

2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

360 Derece Performans Değerleme Sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Teori ve onun uygulamasında bazı öncü çalışmalar yapan şirket olan TEAMS Inc.'in kayıtlı ticari markasıdır. Bu terim modern iş yaşamında öyle bir yaygın ibare haline gelmiştir ki orijinal markasının yerine geçmiştir. Bunun ticari marka olmasından önce mi sonra mı meydana geldiği belli değildir.¹⁰⁴ 360 derece performans değerlendirmenin temelini teşkil eden fikirler yeni değildir. 1900'lu yıllarda belirgin olarak gelişmeye başlamasına rağmen, daha önceki dönemlerde nadir de olsa izlerine rastlamak mümkündür. Mevcut şeklini bir anda almış bir sistem değildir. Bu bakımdan bu terminoloji pek de eski olmamasına rağmen, gelişiminin bir yüzyıla yayıldığı söylenebilir.¹⁰⁵

Geri bildirim kavramı, 1950'li yılların sonlarına doğru şekillenmeye başlamıştır. Amaçlara Göre Yönetim kavramı, geri bildirim yöneline ve uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur. 1960'lı ve 1970'li yıllarda araştırmacılar, insanlara performansları hakkında daha geniş ve daha doğru bilgiyi nasıl sağlayacakları konusunda araştırma yapmaya başladılar. Asttan gelen geri bildirim, yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisi araştırıldı. Birçok çalışma sonucunda, yöneticilerin, astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı görüldü.¹⁰⁶

¹⁰³ TURGUT, Hakan, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, S.42, s.67, Erişim Tarihi: 05/05/2011 <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der42m4.pdf>

¹⁰⁴ SAVAŞ, A. Tuğrul, 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, İstanbul, Çantay Kitabevi, 2005, s. 3.

¹⁰⁵ BAĞRIAÇIK, İsmail, “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama” Y.Lisans Tezi, Zonguldak Üni.Sos.Bil.Ens., Zonguldak 2009, s.55

¹⁰⁶ LEPSINGER Richard, LUCIA D.Anntoinette, *The Art and Science of 360° Feedback*, Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc., San Francisco, 1997, s.140

1980'li yıllarda değişen iş koşulları, teknolojinin gelişmesi örgüt yapılarının değişmesi sonucunda yapılan araştırmalarla değerlendirme yapılırken çok kaynaktan bilgi elde edilmesinin, değerlendirmenin doğruluğunu ve kesinliğini artıracığı ortaya çıkartıldı. 1990'lı yıllarda ise, rekabetin artması ve müşteri memnuniyetinin ön plana çıkması ile birlikte 360 derece performans değerlendirmenin önemi artmıştır. Günümüzde birçok örgüt 360 derece performans değerlendirme sistemini veya çok kaynaktan veri değerlendirme modelini kullanmaktadır.¹⁰⁷ 1995 yılında ABD'de şirketlerin yüzde 40'ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65'e çıkmıştır.¹⁰⁸

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Bir işletmede ücretlemeden, eğitim ihtiyacını belirlemeye, insan kaynakları planlamadan terfi ve işten çıkarma konularına kadar karar vermeye temel teşkil eden bir çalışma alanıdır. Gelişen dünyada, mükemmelliği arayış sürecinde insan kaynakları ile ilgili hedeflerimize ulaşmada etkili ve her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.¹⁰⁹

360 derece performans değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir. 360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi

¹⁰⁷ GARAVAN, N. Thomas, MORLEY, Michael, FLYNN Mary, "360 Degree Feedback:Its Role In Employee Development", Journal of Management Development, Vol.16, No.2, 1997, s.134-147.

¹⁰⁸ BAYRAM, Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", Sayıştay Dergisi, S.62, s.52, Erişim Tarihi: 05/05/2011 <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf>,

¹⁰⁹ AKDOĞAN, Asuman, DEMİRTAŞ, Özgür, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama" Erişim Tarihi: 05/05/2011 <http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3807/3635>

vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 derece geribildirim ve gelişim sistemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir.¹¹⁰

Örgütler 360 derece performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedir. Bunlar temel olarak aşağıda verilmiştir.¹¹¹

- **Örgütün temel yeteneklerini, değerlerini ve iş stratejilerini desteklemek:** Değerlenen yetenek ve davranış boyutları örgütsel stratejilere ve öz değerlere paralellik göstermelidir. Böylece, bireyler örgüt için önemli yetenek ve davranışların farkına varacak ve bu yönde gelişim göstereceklerdir.
- **Kişiyeye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişime katkı sağlamak:** Örgütler genellikle, çalışanların eğitim ve gelişim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için bu yöntemi kullanmaktadır. Sistem, bireylere geribildirim ile yetersiz yönlerini göstererek gelişmelerine katkı sağlamakta ve bireylerin, farkında olmadıkları güçlü yönlerini ortaya çıkararak etkinliklerini artırmaktadır. Ayrıca, gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğini belirlemeye de imkân vermektedir.
- **Takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek:** Takım üyelerinin birbirlerine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.
- **Olumsuz geribildirim sağlamak:** Çalışanlar olumsuz düşüncelerini veya yapıcı da olsa eleştirilerini sözlü olarak ifade etmekten çoğu zaman kaçınmakta ve başkaları hakkında pozitif konuşmayı tercih etmektedir. Sistem, bireylere kimliklerinin gizli kalacağını garanti ederek, olumsuz düşünceleri açığa çıkarmada bir araç olarak kullanılabilir. Bu sayede, gizli kalan çatışmalar tespit edilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

¹¹⁰ AYTAÇ, Aygöl, “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, S. 41, Temmuz 2003, Erişim Tarihi: 05/05/2011
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>

¹¹¹ BAĞRIAÇIK, İsmail, a.g.e., s.58-60

- **Yönetimin etkinliğini ölçme:** Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel anlamda ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönlerini fark etmelerine fırsat tanımaktadır.
- **Örgütsel değişim ihtiyacını belirlemek, değişimi hızlandırmak ve değişim planlarına veri sağlamak:** Örneğin, sistem iletişimi etkin kılarak takım çalışması ve astların yetkilendirilmesi gibi kültürel değişimleri kolaylaştırmaktadır.
- **Yönetsel kararların alınmasında destekleyici veri sunmak:** Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, başta kariyer yönetimi olmak üzere insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında destekleyici veri olarak kullanmaktadır.

Ana başlıklar halinde sıraladıktan sonra, kısaca 360 derece performans değerlendirmenin kurum/işletme için amaçlarını;¹¹²

- Çalışanların performans değerlendirmelerini yapmak,
- Çalışanlara kapsamlı ve objektif geri bildirim vermek,
- Çalışanların kritik başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlamak,
- Yönetim ekibinizin etkinliğini ölçmek,
- Çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek,
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını netleştirmek,
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek,
- Takım çalışmasını ve takım içinde iletişimi güçlendirmek,
- Değişim ihtiyacını belirlemek ve değişimi hızlandırmak, şeklinde özetleyebiliriz.

2.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ FARKLAR

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizması pek çok açıdan yetersiz kalmıştır. İlk olarak değerlendirmenin adil ve güvenilir sonuçlar doğurması açısından astların ve meslektaşların görüşüne başvurma fikrini ortaya çıkmıştır. Bu durum çoklu geri bildirim sisteminin gelişiminin ardında

¹¹² İLLEEZ, A.Aslı, GÜNER, Mücella, "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi", Erişim Tarihi:30/05/2011

<http://www.tekstilvekonfeksiyon.com/pdf/20090723093601.pdf>.

en önemli dinamiklerden biri olarak gözükmektedir. Bu koşullar gelişen müşteri odaklılık, iç ve dış müşteri taleplerinin iş sürecine yansıtılması, bürokratik ve hiyerarşik organizasyonel yapılardan yalın yapılar içine takım bazlı çalışmalar biçimleri, geri bildirim elde etme ve kullanma ihtiyacı 360 derece geri bildirim sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Geleneksel performans değerlendirme ile çoklu geri bildirim arasındaki farklar aşağıda ki Tablo 2.1. özetlenmektedir;¹¹³

Tablo 2.1. Geleneksel Performans Değerleme ile Çoklu Geri Bildirim Sistemi Arasındaki Farklar

KRİTERLER	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME	ÇOKLU GERİ BİLDİRİM
• Amaç	• Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	• Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
• Veri kaynağı	• Tek bir değerlendirme süreci vardır	• Değerlemeciler farklıdır: astlar, üstler, meslektaşlar vb.
• Kaynağın kimliği	• Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	• Geri bildirim değerlendirici gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir.
• Geri bildirim içeriği	• Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	• Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
• Ölçümleme yöntemi	• Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirilmelere yer alır.	• Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
• Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	• Performans değerlendirme genellikle, ücretleme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur.	• Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
• Süreci şekillendiren felsefe	• Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	• Çalışanı değerlemek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
• Sürenin içeriği	• Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler.	• Değerleme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
• Hedeflenen çalışanlar	• Organizasyondaki tüm çalışanlar	• Tipik olarak yönetsel kademelerde çalışanlar.

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi

http://www.sosyalsiyaset.net/documents/performans_degerleme_sistemi.htm#_ednref5

¹¹³SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi” Erişim Tarihi:30/05/2011

http://www.sosyalsiyaset.net/documents/performans_degerleme_sistemi.htm#_ednref5,

2.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ SÜRECİ

360 derece performans değerlendirme süreci, kişiye davranışlarının yanında iş ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartarak bireye kendisini geliştirme imkanı verir. Çok kaynaktan gelen veri sayesinde birey birlikte çalıştığı arkadaşlarının ve yöneticilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenerek, iş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olabilir. Etkili bir 360 derece performans değerlendirme süreci oluşturulması ile birey sürekli bir gelişim çalışması için teşvik edilir. Böylece birey mevcut yeteneklerini geliştirerek kariyer yolundaki ilerlemesine devam eder. Etkili bir 360 derece performans değerlendirme sürecinde bulunması gereken özellikler şunlardır¹¹⁴:

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

360 derece performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme yapan kişilerin, gizliliğinin sağlanması önemli bir konudur. Veri toplama aşamasında, veri kaynaklarının gizliliğinin sağlanması, alınacak verilerin kalitesini etkilemektedir. Gizlilik sağlanmadığı zaman, veri kaynaklarının sisteme katılmama veya puanlama esnasında sürekli yüksek puanları seçmesi gibi sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle verilecek eğitimde, değerlendirme yapacak kişilere, sistemin her aşamasında gizliliğin

¹¹⁴ EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann J. **Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance**, American Compensation Association, 1996, s.20

korunacağıının anlatılması gerekir¹¹⁵. 360 derece performans değerlendirme sürecini uygulamak isteyen işletmeler, bu süreç hakkında çok dikkatli düşünmeli ve organizasyon yapısı, çalışanlar ve işletme çevresinin buna uygun olup olmadığını iyice incelemelidirler. Aksi halde, bu süreç sonucunda, motivasyonu düşüren, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir¹¹⁶.

2.5.1. Hazırlık Aşaması

Hazırlık çalışması 360 derece performans değerlendirme sürecinde uygulama aşamasından daha önemlidir. Örgütler, 360 derece performans değerlendirme programlarına hazırlık derecelerini ölçmelidirler. Hazırlık derecelerini ölçecek araçlara da ihtiyaç duymaktadırlar. Süreç kendi içerisinde yapılan bir gelişme yolculuğudur. Yapılan araştırmalarda çok az örgütün 360 derece performans değerlendirme için hazır olduğu bilinmektedir.¹¹⁷

360 derece performans değerlendirme sistemine geçmeden önce göz önünde bulundurulması gereken iki şey vardır:¹¹⁸

1. İşletmenin karakteristik özelliklerinin, vizyonunun, objektifliğe ve değişime ne kadar açık olduğu,
2. Yeni değerlendirme sistemine geçiş sürecinden önce prosedürün gerektirdiği öğelerin durumu, aktif olup olmadıkları, tanımların yapılması, hedeflerin belirlenmesi ve sınırların çizilmesi.

Örgütler hazırlık derecelerini belirlemede ikincil göstergeler yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntem, mevcut değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet derecesini temel alarak, örgütün 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu noktada, bireylere birtakım sorular yöneltilmektedir. Hazırlık derecesi aşağıdaki Tablo 2.2'de verilen örnek değerlendirme ölçeği yardımıyla belirlenebilir.¹¹⁹

¹¹⁵ EDWARDS, EWEN, a.g.e., s.60

¹¹⁶ DİNÇ, Emtullah, “**360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama**”, Y.Lisans Tezi, Uludağ Üni.Sos.Bil.Ens., Bursa 2005, s.63

¹¹⁷ KEÇECİOĞLU, Tamer, ÇAPRAZ, Burak, “**360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli**”, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı: 2, 2003, s. 44

¹¹⁸ DİNÇ, a.g.e., s.63-64

¹¹⁹ BAĞRIAÇIK, İsmail, s.69

Tablo 2.2. İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği

Bilmiyorum	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum			Kesinlikle katılıyorum		
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Her bir durum karşısında mutabık kaldığımız dereceyi değerlendirme ölçeği yardımıyla belirleyiniz(10 en yüksektir).										
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tepe yönetimi olası olarak en düşük seviyedeki kararları destekler. 2. İş sonuçları birey ve takım performansının harmanlanmasıdır. 3. Politika performans bazlı yönetimi destekler. 4. Yönetim vizyon, değerler ve görev davranışlarını bir arada görmek ister. 5. Yöneticiler geribildirim vermek için bir rol modeli olarak hizmet etmeye isteklidirler. 6. Ne iş yapıldığı kadar işin nasıl yapıldığı da önemlidir. 7. Birimler veya takımlar hedefleri paylaşmıştır. 8. Geliştirici geribildirim cesaretlendiricidir. 9. Çalışanlar mevcut performans geribildirimi ile tatminsizdirler. 10. Tüketici geribildirimi ve toplam kalite yönetimi benimsenir. 11. Bazı yöneticiler, diğerlerinin geribildirim almasında isteklidirler. 12. Yöneticiler seçim kararlarını vermeden önce diğerleriyle konuşur. 										

Kaynak: BAĞRIAÇIK, a.g.e., s.69

Puanlama sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹²⁰

- 100' ün üzeri (Paralel): 360 derece geribildirim sistemi kabul edilebilir.
- 80' in üzeri (Destekleyici): 360 derece geribildirim sistemi uygulama öncesi bazı desteklere ihtiyaç duyacaktır.
- 80'in altı (Zor Savaş): 360 derece geribildirim sistemi önemli derecede iletişim ve desteğe ihtiyaç duyacaktır.

2.5.1.1.Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen bir kurumun öncelikle bu yaklaşımı hangi amaçla uygulamak istediği netleştirilmelidir. Sürecin amaçlarının anlatıldığı ve açık ifadelerin yer aldığı bir bilgilendirmeye gidilmeli, bu bilgilendirmenin tüm çalışanlara ve katılımcılara ulaşması sağlanmalıdır. Ayrıca bu bilgilendirme yapılırken altı çizilmesi gereken nokta,

¹²⁰ BAĞRIAÇIK, İsmail, a.g.e., s.70

çalışanların kendilerini geliştirmeleri konusunun ana amaçlardan bir tanesi olduğuna dair bir taahhüdün olduğudur. Bazı işletmeler, bu çok yönlü değerlendirmeleri kendi promosyon ve maaş değerlendirmelerinde yararlanmak amacıyla performans teftişleri olarak kullanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemine geçiş yapan kurumların, özellikle ilk bir iki sene bundan kaçınmaları tavsiye edilir. Çünkü bu sisteme geçiş çoğu zaman, korku ve huzursuzlukla karşılanmıştır. Güvenin sağlanması ve bu gereksiz korkunun tamamen atılması bir iki seneyi bulabilmektedir.¹²¹

2.5.1.2. Üst Yönetim ile Astların Desteğinin Sağlanması ve Bilgilenmesi

Örgütsel şartların 360 derece performans değerlendirme sistemine yatkınlığı araştırıldıktan sonra, üst yönetimin sisteme vereceği desteğin yeterli düzeyde olup olmadığına bakılmaktadır. Özellikle astın üstü değerlendirdiği bu sistemde sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen yöneticinin desteğini almak zor görünmektedir. Ancak son dönemde meydana gelen değişimler ve daha kapsamlı örgütsel bilgiye olan ihtiyaç yöneticiler için de bu sistemi tercih edilebilir kılmıştır. Diğer yandan, sistem belli bir tarihe kadar yürürlükte kalacak da değildir. Bu nedenle, sürecin uzun bir süreç olduğunu unutmamak, dolayısıyla desteği sadece mevcut üst düzey yöneticilerle sınırlı tutmamak gerekmektedir. Potansiyel yöneticiler ve çalışanların da desteğini almak önem arz etmektedir. Başta üst yönetim olmak üzere ne kadar çok örgüt bireyinden destek alınır, projenin başarı şansı da o nispette artacaktır. Bu doğrultuda, sistemin örgüt ve çalışanlar için yararları açıklanarak, örgüt bireylerinin sisteme inanmaları sağlanmaktadır. Bununla birlikte, hedeflenen yararları ulaşmak için her şeyden önce sistemin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir şekilde yapılmalı ve sistemin hangi amaçlarla kullanılacağı netleştirilmelidir. Aksi takdirde, ileriki aşamalarda çıkabilecek sorunlar tüm süreci etkileyebilir. Dolayısıyla, 360 derece geribildirim uygulaması öncesinde, sürecin kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları bölümü çalışanları ve üst yöneticilerle birlikte alınması gerekmektedir. Daha sonra, kullanılacak bir beceri modeli tanımlanmakta ve grubun tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin amacı ve aşamaları açıklanmaktadır. Onlara, toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı anlatılmaktadır. Hangi periyotlarda bireylerin değerlendirmeye tabi tutulacağı

¹²¹ DİNÇ, a.g.e.,s.68

kararlaştırılmaktadır. Bu periyotlar, yıllık, altı aylık veya üç aylık olabilmektedir. 360 derece geribildirim sistemi uzun dönemli bir yatırımdır. Özellikle bireysel gelişim esasında bu sistemi kullanan örgütlerin periyodik olarak değerlendirme sonuçlarını takip etmesi gerekmektedir. Çünkü bireyin zayıf olduğu noktalarda ne derece gelişim gösterip göstermediği değerlendirme sonuçlarından anlaşılabilir. Dolayısıyla, örgütler periyodik olarak elde ettikleri değerlendirme sonuçlarını tutarlı bir şekilde kullanmalıdır.¹²²

2.5.1.3. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Amacın açıkça ortaya konulduğu bir bilgilendirmeden sonra, sıra gereksinimleri en iyi karşılayacak projeyi ortaya çıkarmaktadır. Bunun için de belirli alanlarda başarılı olabilmek için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanması gerekir. Çalışanların değerlendirilmesinde yönetimin ve uygulayıcıların belirleyeceği yetkinlikler ölçülmektedir. Bu nedenle çalışanların hangi yetkinliklerinin ölçümleneceği değerlendirme sistemi içinde büyük önem arz eder.¹²³

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:¹²⁴

1. İletişim,
2. Liderlik,
3. Değişimlere Uyabilirlilik,
4. İnsanlarla İlişkiler,
5. İşin Yönetimi,
6. Üretim ve İş sonuçları,
7. Başkalarının Yetiştirilmesi,
8. Personelin Geliştirilmesi

¹²² BAĞRIAÇIK, İsmail, a.g.e., s.70-71

¹²³ KEÇECİOĞLU Tamer, ÇAPRAZ Burak, a.g.e., s.47

¹²⁴ ARSLAN, Akın, "360 Derece Deđerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçište Etkili Bir Araç", Erişim Tarihi: 05/05/2011 [http://www.ikademi.com/performans-
yonetimi/720-360-derece-degerlendirme-ii.html](http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/720-360-derece-degerlendirme-ii.html),

2.5.1.3.1. İletişim

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

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak.

2.5.1.3.2. Liderlik

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

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

2.5.1.3.3. Değişimlere Uyabilirlik

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

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan İNSAN ve ORGANİZASYON'UN düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki

değişimini ve bu süreci ifade eder. Bu son derece kritiktir. Teknolojinin, eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhası "değişimin kurumsallaşması" olarak adlandırılabilir. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır.

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

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek.

2.5.1.3.4. İnsanlarla İlişkiler

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 direkt olarak etkilemektedir.

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

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.

2.5.1.3.5. İşin Yönetimi

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır.

- Etkili çalışmak,
- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,

- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

2.5.1.3.6. Üretim ve İş Sonuçları

Küreselleşmenin rekabete ivme kazandırması nedeniyle, örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. Örgütün yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir.

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

2.5.1.3.7. Başkalarının Yetiştirilmesi

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır.

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi.

2.5.1.3.8. Personelin Geliştirilmesi

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır.

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması.

2.5.1.4. Değerleme Araçlarının Seçilmesi

Bu aşama, bireyler hakkında hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri

vardır. Çünkü doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geribildirim güvenilirliğini ve verilen geribildirim, sistemin birey üzerindeki etkisini arttırmaktadır¹²⁵.

2.5.1.4.1. Değerlenecek Verilerin İçeriğinin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, geleneksel performans değerlendirme sürecinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulur. Bunlar geribildirim verilecek kişinin organizasyon içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı ve kişisel değerleridir. Toplanacak veriler genel bir ifadeden çok ayrıntılı konuları içermelidir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısı sunabilmek için toplanacak verilerin daha özel konuları içermesi gerekir. 360 derece performans değerlendirme sürecinde toplanacak bilgilerin içerikleri şunlardır:¹²⁶

Beceri: Belirgin standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubu. Örneğin: Toplantı düzenleme, karşısındakini dinleme, makineyi tamir edebilme gibi.

Yetenek: Gelişebilen kabiliyetler. Yetenek beceriden daha geneldir ve genellikle beceri grubunu kapsar. Örneğin: Zor bir durumla başa çıkabilme, olayları açıklama yönü, stratejik planlama.

Kişisel Özellik/Karakter: Karakter olarak değerlendirilen kişinin tanımlanması. Örnek: Güvenilirlik, zeka, yaratıcılık.

Tutum/Duygular: Davranışlardan etkilenme. Tutum, bir olay karşısında ki davranış eğilimidir. Duygular, bir olay veya durum karşısında gösterilen tepkilerdir. Örnek: İyimserlik, sabır, kırgınlık.

Davranış: Birey şu an ne yapıyorsa, onu gözlemlemek, gözlemlenebilir eylemler. Örnek: İnsanları plana dahil etme, yönetsel kararlar alma.

2.5.1.4.2. Değerleme Araçları

Anketler ve görüşmeler çoklu kaynaklardan geri bildirim toplarken kullanılan en popüler iki metottur ve her biri ya tek başına ya da diğeriyle bağlantılı olarak

¹²⁵ DİNÇ, a.g.e., s.73

¹²⁶ ÖRENCİK İlker, a.g.e., 27

kullanılabilir. Maksimum etkiyi sağlamak için hangi görüşü kullanacağına dair karar verirken düşünülmesi gerekir.¹²⁷

2.5.1.4.2.1. Anket Yöntemi

Anketler özel davranışlar ve karakteristik özellikler üzerine nümerik veya nicel ölçütlerin bulunduğu geri bildirim elde etmek için kullanılan formlardır. Her soru için değerleyici yanıt seçenekleri verir. Genellikle bu seçeneklerde; ne kadar sık sorusu için, daima'dan, hiçbir zamana kadar sıralanmış bir şekilde ya da ne kadar iyi sorusuna oldukça iyiden, oldukça yetersize kadar sıralamalar vardır. Değerlendiriciler tecrübelerini ve değerlendikleri insanları davranışlarından çıkardıkları gözlemleri temel alarak, cevaplar içinden kendi kavramlarına en uygun olanlarını seçerler. Hazırlanan anketin bazı özellikleri taşıması toplanan veri kalitesi açısından önemlidir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır:¹²⁸

- Sorular kısa, net ve anlaşılır olmalıdır. Çok uzun cümlelerle hazırlanmış sorular cevaplama esnasında kişileri sıkabilir ve konuya olan ilgilerini azaltabilir.
- Sorular olumsuz ifadeler yerine olumlu ifadeler içermelidir. Ankette olumsuz ifadelerin fazla olması bireylerin yönteme karşı düşüncelerinin olumsuz yönde etkilenmesine ve gelecek olan geri bildirim karşı tepkili olmalarına yol açar.
- Sorular anketi cevaplayan kişinin kendisine yönelik olmalıdır. Öyle ki "bu yönetici verilen işi başarıyla yerine getirenleri takdir eder" yerine "bu yönetici verilen işi başarıyla yerine getirdiğim zaman beni takdir eder" ifadesi kullanılmalıdır.
- Anket sorulan açık-uçlu ve kapalı-uçlu olmak üzere iki tip olarak hazırlanabilir. Açık- uçlu sorulan cevaplamak çok zaman alıcı olduğu için anket kapalı-uçlu sorularla hazırlanmalı açık uçlu sorular istenirse cevaplanmak üzere anketin sonuna eklenmelidir,

¹²⁷ LEPSİNGER, s.47

¹²⁸YILMAZ, Fatma, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", Y.Lisans Tezi, Dumlupınar Üni., Sos.Bil.Üni., Kütahya 2009, s.48

- Anket değerlendiriciler tarafından kısa sürede doldurulabilecek özellikle olmalı, gereksiz sorulara yer verilmesinden kaçınılmalıdır. Çünkü yapılan araştırmalar sonucunda doldurması uzun süren anketlerin kişiyi sıktığı ve konuya karşı olan ilgisini azalttığı tespit edilmiştir.

Pek çok anket genel bir kitleye hitap eden (yöneticiler, amirler, proje liderleri veya kişisel katkıda bulunan işgörenler) standart maddeler içerir. Yine de araçlar işletme geliştiği sürece özel kişilere veya özel işlemlere göre yönlendirilir. 10 yıl önce kullanılmakta olan sadece 20 ya da 30 tane anket varken bugün bu sayı 100'ün üzerindedir. Ayrıca pek çok değişik aracın varlığı çok değerlemeli geri bildirim sisteminin ne kadar farklı işletmelerde kullanıldığının bir göstergesidir. 360 derece geri bildirim formlarını doldurmak 20 dakikadan uzun sürmemelidir ve geri bildirim kalitesini artırmak için süreç yılın belirli zamanlarına yayılmalıdır.¹²⁹

Anket soruları hazırlanırken değerlemenin yapılabilmesi için, ölçekler ve o ölçekler için kullanılacak tanımlamalar belirlenmelidir. Geleneksel performans değerlendirme sürecinde genellikle 5'li ölçek kullanılmaktadır. Fakat 2'li, 3'lü ve 5'li gibi dar ölçekler, anketi cevaplayanlar, değerler arasında çok fazla farklılık bulunmadığı için verecekleri notu hangi dilime işaretleyeceklerini belirleyemezler. Ayrıca geribildirim verilirken 5'li ölçekle, personel, ihtiyaçları algılamada ve gelişim için motivasyonu sağlamakta zorlanır. 5'li ölçekte "3.1" ile "4" arasında, çalışan bu iki değeri aynı dilimde gördüğü için, bir farklılık bulamaz. Ayrıca 5'li ölçekte sayıların düşük olması (Ör: 3.3) nedeniyle, performans çok zayıf görünmektedir. Bu nedenle çalışan işine motive olmakta zorlanmaktadır. Diğer yandan, geleneksel performans değerlemede kullanılan 10'lu ölçekte, düşük ile yüksek arasındaki sayı farkları fazla olduğu için çalışanın sonuçları algılaması daha da kolaylaşır. Fakat 10'lu ölçekte tanımlama sayısı fazla olduğundan, anketi cevaplayanlar için, belirtilen durumlara değer vermek zorlaşmaktadır. Bu nedenlerden dolayı 360 derece performans değerlendirme sürecinde, 7'li ve 8'li ölçeklerin kullanılması önerilir. Çünkü 7'li ve 8'li ölçekler, 5'li ve 10'lu ölçeklerde oluşan dezavantajları taşımamaktadır.¹³⁰

¹²⁹ YILMAZ, Fatma, a.g.e., s.48

¹³⁰ DİNÇ, a.g.e., s.76-77

2.5.1.4.1.2. Görüşme Yöntemi (Yüz yüze Görüşme)

360 derece geri bildirim kullanıldığı pek çok görüşmede genellikle birebir bağlantı kurulur ve bu görüşmeler yarım saatten üç saate kadar sürebilir. En iyi sonuçları elde etmek için, görüşme yapan kişi genellikle ya profesyonel bir uzman, danışman ya da görüşme teknikleri ve elde edilen bilgi analizi değerlendirme üzerine eğitim almış bir psikolog olmalıdır. Anketlerdeki açık uçlu sorular gibi görüşmeler de çok zengin ve çeşitli nicel veri toplama eğilimdedir. Görüşmecinin genellikle hazırlanmış sorular formatındaki yapıyı kullanmasına rağmen yine de bunların pek çoğu açık uçludur. Bu yüzden de görüşmeci cevapları birden daha fazla şekilde yorumlayabilir, kavrayabilir ya da açıklayabilir. Aynı zamanda davranışın daha özel kısımlarıyla ilgili bilgi elde etmek için daha özel sorular kullanılmalıdır. Cevaplar toplanır toplanmaz görüşmeci konuları, bölümleri ve ana fikirleri analiz eder ve bulguların raporu olarak hazırlar. Rapor ayrıca gelişme için önerileri de içermelidir. Veri toplamadaki iki metodun form ve ortaya çıkardıkları bilgi bakımından birbirlerinden farklı olmasına rağmen ikisi birbirinden bağımsız olmaktan da oldukça uzaktır. Kombine edilip kullanıldıklarında kişinin davranışları ve bunun diğerleri üzerindeki etkisi hakkında başka hiçbir metodun tek başına yaratamayacağı bir tablo ortaya çıkarabilir.¹³¹

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

Görüşme esnasında doğru soruları doğru kişiye sormak, değerlendirme sürecinin etkinliğini artırmaktadır. Soruların genellikle sıkıcı ve yargılayıcı değil bilgi almaya yönelik olması gerekir. Ayrıca değerlemeyi yapacak kişilerin dikkatli seçilmesi de

¹³¹ YILMAZ, a.g.e., s.49

gerekmektedir. Çünkü değerlendirme yapılması düşünülen ayrıntılı davranışların çok iyi gözlemlenebilir fırsatı olan kişilere danışılmalıdır. Değerleme yapacak kişilerin seçilmesi esnasında süreç yöneticileri aşağıdaki şu sorulara dikkate alabilir:¹³²

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

2.5.1.4.3. En Uygun Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi

Yukarıda bahsedilen her iki yöntemde kendi içinde zayıf ve güçlü yönleri bulunmasına rağmen veri toplamada en çok kullanılan araç değerlendirme anketidir. Çünkü uygulaması kolay ve maliyeti düşüktür. Ayrıca sonuçları değerlendirmek kolaydır. Değerleme yapan kişilerin gizliliği sağlandığı için, bu kişiler korku duygusundan uzak olacaktır. Eğer geniş bir grupla çalışılıyorsa anket yöntemi bilgi toplamak için en etkili araçtır. Çünkü geniş sayıdaki katılımcıların ankete katılıp veri sunmaları maliyet ve zaman yönünden daha kolay olmaktadır. Bazı bilgilerin anket yöntemiyle toplanması kolay olacağı gibi bazı bilgilere görüşme sayesinde daha etkili biçimde ulaşılabilir. Örneğin temel olarak kişinin beceri ve iş bilgisi hakkında bilgilere ulaşmak isteniyorsa, anket yöntemi etkili olmaktadır. "Ne kadar sıklıkta" ve "ne kadar iyi" sorularına çoklu seçenekli anket soruları yeterli cevap verebilmektedir. Fakat kişinin gözlenebilir davranışlarında çok geniş bir açı sağlayamamaktadır. Görüşme bu tip bilgilerin sağlanmasında daha etkili olmaktadır. Çünkü değerlendirme yapan kişi, bu davranışın olumlu ve olumsuz yönlerini açıklama imkânı bulmaktadır.¹³³

2.5.1.5. Değerleyicilerin Seçimi (360 Derece Performans Değerleme Sisteminde Geribildirim Kaynakları)

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesiyle değerlendirme yapılmasıdır. Değerlenen kişinin, doğru değerlendirme için motive olmuş ve özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir. Değerleme yapacak kişilerin seçimi, 360 derece performans değerlendirme sürecinin en önemli parçasıdır. Çünkü değerlendirme sürecinin güvenilirliğinin artması ve değerlendirilen kişilerin, geribildirim kabul etmesi bu seçime bağlıdır. 360 derece performans

¹³² YÜNCÜ, a.g.e., s.70

¹³³ DİNÇ, Emtullah, a.g.e., s.80

değerleme sürecinde veri kaynaklarının seçiminden önce, veri kaynaklarının neler olduğu aşağıda incelenmiştir.¹³⁴

360 derece performans değerlendirme süreci, genellikle yönetici, iş arkadaşları, astlar, iç ve dış müşterilerden gelen verileri içermektedir. Geribildirim kaynakları genişletilirse, sadece bu kaynaklardan değil aile fertlerinden, arkadaşlarından, kişinin psikolojik profilinden, önceki iş deneyimleri ve hatta çocukluk anılarından da faydalanılabilir. 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının kimler olabileceği konusunda bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre, 360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynakları arasında yöneticiler, aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi bulunmaktadır. Fakat bu tanımda müşterilere yer verilmemiştir. Bu yaklaşımla büyük bir yanlışlık yapılmış olur. Çünkü müşteriler dahil edilmeden yapılan bir tanımda, geribildirim tanımı 270 derece olur. Müşteriler çok önemli bir bilgi kaynağıdır. Örgüte önemli katkıları vardır ve örgütün rekabetçi ortamında avantajlarını artırabilir. 360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynakları arasına iç ve dış müşterilerin dahil edilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe üretim yapan ve doğrudan insana hizmet veren otel işletmelerinde iç ve dış müşterilerin 360 derece performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi, işletmeler için önemli bir unsurdur. 360 derece performans değerlendirme sürecinin bilgi kaynakları sırasıyla anlatılmıştır.¹³⁵

2.5.1.5.1. Birinci Derece Geribildirim (Özdeğerlendirme)

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının ilki, bireyin kendisidir. Birey kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşüncelerini değerlemeye yansıtır. Bunun yanında kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulan birey, iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir. Ayrıca burada amaç, çalışanların güdülenmesini sağlamak ve savunmada kalmalarını önlemektir. Kişisel değerlendirmenin şu özellikleri de bulunmaktadır:¹³⁶

- Kendi kendini değerlendirirken taraf tutmaktan dolayı abartılıdır (insanlar genellikle kendileri hakkında başkalarının düşüncelerinden daha iyi düşüncelere sahiptirler).

¹³⁴ DİNÇ, Emtullah, a.g.e., s.81

¹³⁵ DİNÇ, a.g.e., s.81-82

¹³⁶ DİNÇ, a.g.e., s.82

- Kör noktalardan dolayı abartılıdır (anlayış ve bilgi eksikliğinden dolayı insanlar tahmin etmeyi seçmektedirler).

Özdeğerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın kendi işine hâkim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarı ya da başarısızlıklarını objektif biçimde değerleyebilecek düzeye getirilmesinden sonra uygulanmasıdır.¹³⁷

Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri olan özdeğerleme, bir form yardımıyla yapılabileceği gibi, yılda bir ya da iki kez çalışanın hazırlayıp üst amirine verdiği bir rapor yoluyla da uygulanabilir. Çalışanlar bu yöntemde kendilerini değerlendirirken, daha hoşgörülü ve taraflı olabilirler. Kısaca belirtmek gerekirse, bu yöntemde çalışan hem dürüst ve açık sözlü olma hem de yöneticilerinin göremediği zayıflıkları ortaya koyma eğiliminde olabileceği gibi, yöneticilerin kendisi hakkında yapacağı değerlendirme sonuçlarına oranla performansını daha yüksek olarak gösterme eğiliminde de bulunabilir. Bu nedenle, çalışanların kendileri lehine subjektif olma olasılıklarının yüksek olduğu bir yöntemdir.¹³⁸

2.5.1.5.2. 90 Derece Geribildirim (Yöneticilerce Değerlendirme)

Yöneticilerin en önemli görevleri performansı yönetmektir. Dolayısı ile performans değerlendirme uygulamalarında en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. 360 derece performans değerlendirmede de taraflardan biri olan yöneticinin değerlendirici olarak belirlenmesi hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Bunun yanında çalışanın organizasyon içindeki proje ve diğer çalışmalarda içinde yer aldığı takımlar var ise proje veya takım yöneticisi ikinci hatta üçüncü değerlendirici olarak seçilebilmektedir. Yönetici değerlendirmesi genellikle 2 şekilde olmaktadır: Çalışanların kişilik özelliklerinin ve teknik yeteneklerinin ölçümü veya amaçlarla değerlendirme. Birinci tipteki değerlendirme genellikle bir anket şeklindedir ve değerlendirici de eninde sonunda subjektif bir hüküm vermektedir. İkinci tip değerlendirmede ise çalışanın kişisel özelliklerinden çok tanımlanmış amaçlardaki başarısı üzerinde durulur.¹³⁹

¹³⁷ DİNÇ, a.g.e., s.82

¹³⁸ ÇİFTÇİ, a.g.e., s.172

¹³⁹ ERDİNÇ, Mehmet, “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlanması ve Bir Uygulama”, Y.Lisans Tezi, Marmara Üni.Sos.Bil.Ens., İstanbul 2006, s.44-45

Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle özellikle 360 derece performans değerlendirme çalışanın yöneticisinin yanında çalışanın ilişkide olduğu diğer kaynaklardan geribildirim almaya yönelinmiştir. Yönetici tarafından değerlendirmenin yapılmasının doğuracağı diğer sakıncalar da aşağıdaki gibidir:¹⁴⁰

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

Bu alandaki en yaygın uygulama biçimidir. Bunun nedeni, çalışanı ve onun başarısını en iyi bilen kişinin ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğidir. Ancak bu uygulamada genellikle değerlemeyi yapacak üstün, tarafsız ve güvenilir olacağı konusunda bir fikir birliği mevcut değildir. Yani yönetici, işinde başarılı olan bir çalışanı eğer aralarında kişisel anlaşmazlık söz konusuysa başarısız olarak gösterebilir. Ayrıca çalışanlar da, yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsızlık duyabilirler. Bu nedenle ideal bir performans değerlemesi, tek bir kişi tarafından değil birden fazla yönetici tarafından yapılmalıdır. Kısacası buradaki en büyük dezavantaj, eğer değerleyici sadece bir yöneticiden oluşuyorsa; aradaki kişisel önyargılar ve çatışmalar ya da arkadaşlık ilişkileri gibi durumların objektif bir değerlemeye zarar vermesidir.¹⁴¹

2.5.1.5.3. 180 Derece Geribildirim (İş Arkadaşlarınca Değerlendirme)

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Bu nedenle 360 derece performans değerlendirme modelinde, çalışma arkadaşı değerlendirmesi, "grup üyelerinin, aynı seviyede olan diğer grup üyelerinin

¹⁴⁰ ERDİNÇ, a.g.e., s.45

¹⁴¹ ÇİFTÇİ, a.g.e., s.172

gösterdikleri özellikler, davranışlar ya da başarımlar hakkında değerlendirme yapmalarını sağlama yöntemi" olarak tanımlanmıştır.¹⁴²

İş arkadaşlarından gelen geribildirim aynı çalışma ortamında bulunması nedeniyle, kişinin performansı hakkında gerçeğe en yakın bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Yakın tarihli bir araştırma iş arkadaşlarından gelen geribeslemenin, gerçek performans düzeyine en yakın sonuçları verdiğini ortaya koymaktadır.¹⁴³

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir. Geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan işletmeler, eşitlerden görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilirler kanaatindeyiz.¹⁴⁴

2.5.1.5.4. 270 Derece Geribildirim (Astarca Değerlendirme)

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar. Çeşitli sorunlar içeren bu yaklaşımda, işletmelerin konuya duyarlılıkla yaklaşmaları ve çok sayıda faktörü ele alarak uygulama kararını vermeleri gerekmektedir. Bu sorunlardan çok rastlanan biri de astların yöneticilerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmak istemeleridir. Ya da, üstü ile çatışmaya girmekten çekinenler,

¹⁴²ERDİNÇ, a.g.e., s.45

¹⁴³ BİLÇİN, Tak, "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi ÖNERİ, Cilt. 5, Yıl. 9, Sayı. 19, Ocak 2003, s.60-61.

¹⁴⁴ UYARGİL, a.g.e., s.39

değerlendirmelerinde olumlu derece/puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimler de yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır.¹⁴⁵

Ayrıca bir astın üstünün performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü bir astın yöneticisinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir de değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast üstünün, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir (örneğin astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitme, kararlara katılmalarını sağlama v.b.)¹⁴⁶

2.5.1.4.5. 360 Derece Geribildirim (Sivil Değerlendirme)

360 derece performans değerlendirme sürecinde müşteriler ve tedarikçiler, birey hakkında kullanışlı ve doğru bilgi sağlayabilirler⁶⁶. Müşteriler ve tedarikçiler, işletmenin ürettiği mal veya hizmetin alıcısı veya işletmeye girdi sağlayıcı olarak değil de, çalışanlar hakkında değerli geribildirim alınabileceği bir kaynak olarak algılanmalıdır. Müşteriler, çalışanların performanslarının onların beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve onlara sunulan ürün/hizmetin etkinliğine katkısı hakkında geri besleme vermektedirler.¹⁴⁷

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına da yardımcı olur. Özellikle turizm sektöründe, üretimde doğrudan müşteri unsuru ile karşı karşıya kalındığı için müşterilerin düşünceleri otel işletmeleri için gereklidir. Müşteriler, iş yaşamındaki kaliteyi ve servis uyumunu ölçmede en iyi kaynak durumundadırlar.

İç müşteriler organizasyon içerisinde faaliyet gösteren diğer çalışanlardır. Onlar ürettiğimiz ürünleri, verileri ve bilgileri alırlar. Dış müşteri ise organizasyonun ürün ve hizmetlerini satın alan kişilerdir. Dış müşteriler, bireylerin yerine, daha çok çalışma grupları ya da takımlar hakkında geribildirim sağlamayı tercih ederler. Dış

¹⁴⁵ UYARGİL, a.g.e., , s.40

¹⁴⁶ UYARGİL, a.g.e., , s.40

¹⁴⁷ DİNÇ, Emtullah, a.g.e., s.86

müşteriler ve tedarikçiler diğer bütün geribildirim kaynaklarından farklıdır. Çalışanlarla aynı kültürü paylaşmazlar ve diğer kaynaklardan daha olumludurlar. Yaptıkları değerlendirmeler 10 puanlık bir ölçekte 1,5-2 puan daha yüksektir. Dış müşterilerle ilgili olarak aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁴⁸

- Müşterilerin ve tedarikçilerin verdiği geribildirim diğer kaynaklardan ayrı tutulmalı,
- Ancak kriterler ve güvenilirlik konuları belirlendikten sonra müşteri ve tedarikçiler bilgi için kullanılmalı,
- Anketi beş-on maddeyle sınırlı tutulmalı.

Ancak müşterilerin ve tedarikçilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir.

2.5.1.5.6. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminde Değerleyici Seçiminde Göz Önünde Bulundurulacak Kriterler

Sürecin doğru işlemesi ve alınacak verilerin güvenilir ve doğru olması için veri kaynaklarının en doğru kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Veri kaynağının seçilmesinde en önemli iki unsur, "uzmanlık ve güvenilirlik" tir. Değerlenen kişi, değerlemeyi yapacak kişinin, doğru değerlendirme yapması için, iş ortamına ve kendi iş performansına olan yakınlığına inanmalıdır. Ayrıca değerlendirilen kişi, veri kaynaklarının değerlendirme motivasyonuna güvenmelidir. Böylece geribildirim kabul edilebilirliği artacaktır.¹⁴⁹

Veri kaynağı seçilirken dikkat edilmesi gereken en önemli konu değerleyen kişinin, çalışanın iş ile ilgili davranışlarını gözlemleme fırsatının olmasıdır. İş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgileri elde edebilmek için değerlendirme grubunun çalışanı gözlemlemesi ve çeşitli durumlar karşısında neler yapabileceğini görmesi gerekir. Bunun yanında doğru verilerin elde edilmesi için kaç kişinin değerlendirme yapacağına karar verilmelidir. Bir araştırmada veri kaynağının sayısı, çeşitli unsurlara bağlı olarak dört ile on arasında değişiklik gösterebileceği belirtilir. Bunun yanında bazı araştırmalarda ise, değerlendirme takımının yönetici, iş arkadaşları, astlar, müşterilerden anlamlı geribildirim sağlayabilecek en az altı kişinin seçilebileceği belirtilir. Bazı örgütler ise gerek politikaları, gerekse daha fazla kişiyi sürece dahil

¹⁴⁸DİNÇ, Emtullah, a.g.e., s.86

¹⁴⁹ DİNÇ, a.g.e., s.86

etme isteği ile bu sayıya ekte bulunulabilmektedirler. Fakat çok fazla sayıda değerleme yapan kişilerin olması hem zaman açısından hem de verilerin çeşitliliği açısından gereksiz bulunmaktadır. Deęerleyen sayısı artıkça bilgilerin tekrarlanacağı dūřunılmaktadır.¹⁵⁰

Çalıřanın kendisinin de olduđu bir deęerlendirme havuzunda bu bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalıřan performans skoru olarak belirlenir. Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliđi ve performans deęerlendirmedeki tecrūbesine bađlı olarak deđiřebilmektedir. Genel olarak tek yōnlū, amirden geri besleme alan performans deęerlendirme sistemlerinde dōnūřum kademeli olarak gerçekleřmektedir. Bařlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diđerlerine gōre daha yūksok olabilmektedir. Arařtırmalar gōstermiřtir ki bu kademeli geçiř 360 derece performans deęerlendirme sisteminin kurumsallařmasını hızlandırmaktadır.¹⁵¹

2.5.1.7. Değerlenen ve Değerlemecilerin Eğitimi

360 derece performans deęerleme sūrecine katılan kiřilere eđitim verilmesi, sūrecin etkili řekilde ilerleyiřini sađlamaktadır. Eđitim sayesinde, tūm katılımcılar sūrecin ařamalarının ne olduđuna ve nasıl kullanılacađına dair genel bir yargıya sahip olurlar. Ayrıca verilen eđitimlerle, deęerleme yapan kiřilere ve deęerlenen kiřilere, 360 derece performans deęerleme sūrecinin faydaları anlatılır.¹⁵²

2.5.1.7.1. Değerleme Yapan Kişilerin Eğitimi

Deęerleme yapan kiřilere eđitim verilmesi, anket sorularına daha dođru ve kesin cevapların gelmesini sađlar. Arařtırmalar deęerleme yapan kiřilerin bir çok farklı hataya (ok hořgōrūlū veya çok sert deęerleme yapma gibi) dūřtüklerini açıkça gōstermiřtir. Bu nedenle deęerleyenlerin eđitimi, alınacak bilgilerin dođru ve hatadan uzak olabilmesi için ۆnemlidir. Ayrıca deęerleme yapacak kiřiler, 360 derece performans deęerleme formlarının nasıl doldurulacađı konusunda eđitime ihtiyaç duyarlar. Veri alınacak kiřilere, eđitim verilerek, deęerleme sūreci hakkında geniř bir

¹⁵⁰ DİN, a.g.e., s.87

¹⁵¹ ARSLAN, Akın, "360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç", Erişim Tarihi: 05/05/2011 <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/720-360-derece-degerlendirme-ii.html>,

¹⁵² DİNÇ, a.g.e., s.87

bakış açısı sağlanabilir. 360 derece performans değerlendirme sürecinin amaçlarına ulaşması için, değerlendirme yapan kişilere şu konularda eğitim verilebilir.¹⁵³

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

2.5.1.7.2. Değerlenen Kişilerin Eğitimi

360 derece performans değerlendirme sürecinde geribildirim verecek kişinin eğitimi kadar, bu geribildirimi alacak kişilerin eğitimi de önemlidir. Değerlenen kişi değerlendirme sonuçlarını nerede ve nasıl kullanılacağını verilen eğitim sayesinde öğrenir. Bunun yanında eğitim ile değerlendirilen kişiler gelen bilgileri nasıl yorumlayacaklarını ve geribildirimi nasıl kabul etmesi gerektiğini de öğrenirler. Değerlenen kişiler, dört alanda eğitime ihtiyaç duyarlar. Bunlar:¹⁵⁴

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

Genellikle 360 derece performans değerlendirme sonuçları bir çok farklı bilgi içerir. Bu nedenle değerlendirilen kişinin bu bilgileri anlamaya ihtiyacı vardır. Eğitim ile bireyin, sonuçları analiz etmesi sağlanabilir. Ayrıca değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmeyen olumsuz geribildirim karşısında bireyin ne yapması gerektiği eğitimle gösterilir. Kişinin çıkan sonuçları değerleyen kişilerle tartışması, bireyin deneyimi için gereklidir. Geribildirim sonuçlarının ortaya çıkardığı gelişim

¹⁵³ DİNÇ, a.g.e., s.87-88

¹⁵⁴ DİNÇ, a.g.e., s.88-89

ihtiyaçlarını karşılamak için hareket planları ve gelişim hedeflerini oluşturmak gerekir. Bireye eğitim verilmesi, bu konularda tecrübe kazanmasını sağlayacaktır.¹⁵⁵

2.5.2. Uygulama Aşaması

Performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına yönelik hazırlıkların tamamlanmasından sonra uygulama aşaması aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

2.5.2.1. Değerleme Formlarının Dağıtılması ve Verilerin Analizi

360 derece performans değerlendirme sürecinde, veri toplama yöntemi hazırlandıktan sonra belirlenen veri kaynaklarına uygulanmasıyla, değerlendirilen kişinin performansı hakkında çok çeşitli ve ayrıntılı veri elde edilir. Gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda anketler, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) yer alabileceği gibi, optik okuyucularla değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Kullanıcılara nasıl sunulduğundan daha önemlisi sunuş şeklidir. Herkes tarafından anlaşılabilmesi, soruların kafalarda soru işreti yaratmaması, ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermesi, bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanması, sonuçların geçerliliği ve sistemin kısa sürede herkes tarafından doğru olarak algılanması açısından son derece önemlidir.¹⁵⁶ Elde edilen verilerin değerlendirilerek, değerlendirilen bireyin kolay şekilde anlaması ve zayıf ve güçlü yönleriyle, gelişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmesi için düzenli bir hale getirilmesi gerekir. Hazırlanacak bir rapor sayesinde elde edilen verilerin, bireye düzenli bir şekilde geribildirim sağlanabilir.¹⁵⁷ Raporun bir başkasının eline geçmemesi için titiz bir çalışma yapılmalı. Tahmin edileceği gibi kişiye özel olumlu ve olumsuz değerlendirmelerle dolu bir rapor, iyi niyetli olmayan ellerde tehlikeli olabilir.¹⁵⁸

Geribildirimlerin veriliş şekli 360 derece performans değerlemenin organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati önem arz eder. Geribildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması

¹⁵⁵ DİNÇ, a.g.e., s.89

¹⁵⁶ ARSLAN, Akın, "360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç", Erişim Tarihi: 05/05/2011
<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/720-360-derece-degerlendirme-ii.html>,

¹⁵⁷ DİNÇ, a.g.e., s.89

¹⁵⁸ ÖZER, Yaprak, "İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar", Hayat Yayıncılık, Aralık 2001 İstanbul, s.124

gerekmektedir. Geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır. Geribildirim raporu hazırlanırken dikkat edilmesi gereken koşullar şunlardır.¹⁵⁹

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

Astlarının teker teker kendisine kaç puan verdiğinin amire iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının amire verilmesi, bu ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise kendisi ile aynı seviye olan diğer amirlerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geri bildirim raporunda yer alması geri bildirim amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme şansına da sahip olacaktır. Geribildirim aşamasına geçilirken, hazırlanan bu rapor, bireyin performansına geniş bir bakış açısı sağlar. Ayrıca bu rapor sayesinde birey, geribildirim sürecinde, ihtiyaçlarını daha açık şekilde algılama fırsatı bulur.¹⁶⁰

2.5.2.2. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Geri Bildirim Verilmesi

Mesleki bir ortamda geribildirimde bulunmak ve almak insan yönetmenin, çalışma arkadaşlarıyla etkileşimde bulunmanın ve onların söylediklerine kulak vermenin kritik bir parçasıdır. Geribildirim kurumsal ve bireysel müşterilerden gelir. Olumlu değişimi besleyen ve öz farkındalığı artıran geribildirimdir. Başka bir deyişle, geribildirim, insanların davranışlara, süreçlere ya da sonuçlara verdikleri tepkilerdir. Olumlu geribildirimde bulunmanın hedefi sorun çözmeye yönelik davranış ya da kalıpları pekiştirmektir. Düzeltici geribildirimde bulunmanın hedefi ise, doyurucu olmayan davranışları değiştirmek ya da iyileştirmek veya alan taraf

¹⁵⁹ DİNÇ, a.g.e., s.90

¹⁶⁰ DİNÇ, Emtullah, a.g.e., s.90

yeni davranış biçimlerini ya da değişimlere yeni biçimlerde tepki vermesini öğrensin diye, onu daha üretken çalışma kalıplarıyla tanıştırmaktır.¹⁶¹

Değişik yönlerde geribildirimlerde bulunabilirsiniz: yukarıya doğru (astlardan yöneticilerin tavır ve becerileri hakkında bilgilerin toplanması ile ilgili değerlendirme süresidir.¹⁶²), aşağıya doğru (yönettiğiniz kişilere) ve yana doğru (çalışma arkadaşlarınıza). Aynı şekilde, size de o yönlerden geribildirimler gelebilir. Bu çok yönlülüğüyle geribildirim, örgütsel öğrenmeye önemli bir katkıda bulunur.¹⁶³

Son yıllarda geribildirim birçok firma tarafından önemsenmektedir.

2.5.2.2.1. Geri Bildirim Verilmesinin Amaçları

Geniş çaplı geribildirim son derece kullanışlı bir yöntemdir. Bir kimseyi değerlendiren, tek bir bakış açısına sahip bir kişi yerine birçok kimsenin gözlemleri ortaya getirilir. Örneğin, söz konusu çalışanın çalışma alanına giren bir müşteriye veya karşı ekipte çalışan birisine görüşleri sorulabilir. Eğer ciddi ve doğru bir şekilde yaklaşırsa 360 dereceli geribildirim, performans değerlendirmeleri sırasında bazı şeylerin atlanma olasılığını azaltır. Aynı zamanda bu değerlendirmede, modern iş hayatının çok yönlü olduğu ve tek bir kişinin ancak tek bir boyutu görebileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla durum üzerine fikri olabilecek pek çok kişi, isim belirtilmeden, söz konusu memurun iş kalitesini ve kendileriyle olan ilişkilerini değerlendirir.¹⁶⁴ Geribildirim vermeden ilerlemenin olamayacağı, insanların cesaretsizleştireceği söylenebilir. Ayrıca geribildirim testi iş alışkanlıklarını içermelidir.¹⁶⁵

2.5.2.2.2. Geri Bildirim Türleri

Değerleme sonuçlarının geribildirim halinde bireye aktarılması için çeşitli yöntemler kullanılır. Bunlar; bire-bir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Bu yöntemlerin seçimi, örgütteki çalışan sayısına, geribildirim yapısına, örgütün bütçesine, zamana, bireylerin konum ve ulaşılabilirliğine bağlıdır. Bu yöntemlerden

¹⁶¹ Giving Feedback (GERİ-BİLDİRİM), Harvard Business School Publishing Corporation, 2006, Pocket Mentor, Çeviren: Ahmet KARDAM, Elma Basım, Mayıs 2007, İstanbul, s.18

¹⁶² NOE, A.Raymond, “İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi”, Çeviren: Canan ÇETİN, Beta Basım, 1.Bası- Ankara 1999, İstanbul, s.262

¹⁶³ Giving Feedback (GERİ-BİLDİRİM), a.g.e., s.18

¹⁶⁴ LUECKE, a.g.e.,s.105

¹⁶⁵ WERTHER William B. & KEİTH David, “Human Resorces and Personel Management” Fourth Edition, MCGRAW-HİLL INC., s.315

önce değerlendirme sonucunda bireyin performansı hakkında ortaya çıkabilecek geribildirim türleri aşağıda incelenmiştir. Bunlar:¹⁶⁶

Tür 1: Beklenen olumlu geribildirim - Bilinen güçlü yönler

Tür 2: Beklenmeyen olumlu geribildirim - Gizli güçlü yönler

Tür 3: Beklenen olumsuz geribildirim - Bilinen gelişim ihtiyacı

Tür 4: Beklenmeyen olumsuz geribildirim - Sürpriz olan gelişim ihtiyacı

Tablo 2.3.de görüldüğü gibi 360 derece performans değerlendirme sürecinde bireyin karşılaşılabileceği dört tür geribildirim bulunmaktadır.¹⁶⁷ Bu geribildirim türlerinden ilki beklenen olumlu geribildirimdir. Bu tür geribildirimde bireyin kendi değerlendirme notu ile diğer veri kaynaklarının değerlendirme ortalaması yüksek ve birbirini tutmaktadır. Böylece birey ile veri kaynakları verilen durumda bireyin güçlü olduğu konusunda anlaşmışlardır. Bu tür geribildirim, birey tarafından her zaman kabul edilmektedir.

Tablo 2.3. 360 Derece Performans Değerleme Sürecinde Geribildirim Türleri

HAYIR	
TÜR 1: Bilinen Güçlü Yönler Beklenen Olumlu Geribildir	TÜR 2: Gizli Güçlü Yönler Olumlu Beklenmeyen Geribildirim
BEKLENEN	GERİBİLDİRİM
Evet	Hayır
TÜR 3: Bilinen Gelişim İhtiyacı Beklenen Olumsuz Geribildirim	TÜR 4: Sürpriz Gelişim İhtiyacı Beklenmeyen Olumsuz Geribildirim
EVET	

Kaynak: DİNÇ, Emtullah, a.g.e., s.93

İkinci tür geribildirim, beklenmeyen olumlu geribildirimdir. Bu tür de birey kendi performansına düşük not verirken, diğer bilgi kaynaklarının yüksek not

¹⁶⁶ DİNÇ, a.g.e., s.93

¹⁶⁷ DİNÇ, Emtullah, a.g.e., s.93-94

vermesiyle oluşur. Bu geribildirim türü olumludur ve verilen ifade konusunda bireyin gizli bir güce sahip olduğu ortaya çıkar.

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

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

2.5.2.2.3. Geri Bildirim Yöntemleri

Değerlendirme sonuçları geri besleme halinde çalışana aktarılması için çeşitli yöntemler kullanılır. Bunlar; bire-bir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışmadır. Her yöntemin kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunur. Bu nedenle her hangi bir yöntemin mükemmel olduğu söylenemez. Bu yöntemlerin seçimi, geri besleme alacak kişilerin sayısı, zaman unsuru, örgütün bütçesi ve geri beslemenin yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca geri besleme verirken, yöneticilerin aşağıdaki soruları cevaplaması, en uygun yöntemin seçilmesine yardımcı olur:¹⁶⁸

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

¹⁶⁸SEYİOĞLU, Ali Oktay, “360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi” Y.Lisans Tezi, Gazi Üni.Eğitim.Bil.Ens., Ankara 2006, s.73-74

2.5.2.2.3.1. Birebir Görüşme

Bire-bir toplantı sonuçları yönetici ile geri besleme alan çalışan arasında yüz yüze geçer. Bire-bir toplantı çalışanın değerlendirme sonuçlarını anlaması açısından önemlidir. Çıkan ayrıntılı sonuçları çalışana, bire-bir toplantı ile aktarmak daha kolaydır. Çalışan bu toplantı esnasında eksiklerini daha iyi görebilir ve yönetici ile birlikte gelişim hedeflerini ve hareket planlarını daha kolay oluşturabilir. Ayrıca bu tür toplantı gizlilik açısından avantajlıdır. Bire-bir yapılan görüşmede, kişinin performansı ile ilgili bilgiler çok genelleşmeden özel ve gizli kalabilir. Yöneticiler görüşme esnasında bireyin güvenini kazanmalıdır. Çünkü görüşmenin anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için karşılıklı katılım sağlanmalıdır. Fakat bire-bir toplantı zaman açısından uzun sürmektedir. Bu nedenle çok sayıda çalışana uygulandığında uzun zaman alır.¹⁶⁹

2.5.2.2.3.2. Grup Sunumu

Grup sunumu yöntemi, yöneticilerin çalışanlara değerlendirme sonuçlarını grup toplantısı ile vermesidir. Bu yöntem ile geri besleme verilmesi, bire-bir toplantı yöntemine göre daha kolay ve daha ekonomiktir. Grup sunumu, esnasında olumsuz geri besleme verilirken birey, grubun diğer kişilerinden oluşan destekleyici bir çevre içindedir. Verilen olumsuz geri besleme birey için bir sürpriz olmuşsa, grubun diğer üyeleri, bireyin bunun nedenlerini anlamasına yardımcı olabilirler ayrıca gelişim hedefleri için öneriler sunabilirler. Fakat grup sunumu yönetici ile birey arasındaki iletişimi zayıflatmaktadır. Bu tür bir sorunu engellemek için geri besleme çalışması küçük gruplarla yapılabilir.¹⁷⁰

2.5.2.2.3.3. Kişisel Çalışma

Kişisel çalışmada, çalışandan kendi geri beslemesini alması, yorumlaması ve ihtiyaçları doğrultusunda gelişim planlarını oluşturması beklenir. Çalışan değerlendirme sonuçlarını kendisi için uygun bir yere veya eve götürerek inceleyebilir. Maliyet açısından bu yöntem çok uygundur. Fakat bu yöntem uygulanırken çalışanların geri beslemeye yeterince önem vermemeleri veya zaman geçtikten sonra dikkate almaları, dezavantaj yaratmaktadır. Bu nedenle zamanında yapılması gereken değişikliklerin olmaması, programda aksamalara neden olabilir.

¹⁶⁹ YÜNCÜ, H.Rafet, s.78

¹⁷⁰ YÜNCÜ, H.Rafet, s.79

Ayrıca çalışanların geri beslemeyi yanlış yorumlaması veya yanlış anlaması gibi bir sorunda ortaya çıkabilir. Bu sorunu engellemek için hazırlanan raporlar kolay anlaşılabilir ve herkesin anlayabileceği gibi açık olmalıdırlar.¹⁷¹

2.5.2.2.4. Gelişim Hedeflerinin Belirlenmesi ve Hareket Planlarının Oluşturulması

360 derece geribildirim sistemi sonuçları, yöneticinin her bir maddede nasıl görüldüğünü sergiler. Sonuçlar kişinin kendi için yaptığı değerlendirmenin, diğer kişilerin bu kişi hakkında yapmış olduğu değerlendirmelerden ne kadar farklı olacağını gösterir. Genelde, yöneticilerden kendi sonuçlarını gözden geçirmeleri, değerlendiricilerden açıklama istenmesi ve zayıf ve güçlü yönlerine göre dizayn edilmiş gelişim plânlarına katılmaları talep edilir.¹⁷²

Geri besleme, çalışana performansı hakkında ayrıntılı bilgi sağlar. Ayrıca çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartarak, gelişim ihtiyaçlarını belirler. Fakat bilgiler tek başına davranış değişiklikleri için yeterli değildir. Yöneticilerin çalışan ile birlikte gelişim hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için bir hareket planının oluşturması gerekmektedir. Hareket planı, geri besleme sonuçlarına göre belirlenen zayıf yönleri geliştirmek amacıyla hazırlanan planlardır. Bu planlar sürekli yenilenmeli ve güncelleşmeleridir. Tablo 2.4.'de basit bir hareket plan örneği bulunmaktadır. Görüldüğü gibi bu formda belirlenen hedefin ne olduğunu ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceğini ayrıca hedefe ulaşıldığının nasıl anlaşılacağını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.¹⁷³

¹⁷¹ YÜNCÜ, H.Rafet, a.g.e., s.79

¹⁷² NOE, A.Raymond, a.g.e., s.262

¹⁷³ SEYİOĞLU, Ali Oktay, a.g.e., s.75-76

Tablo 2.4. Bir Hedefe Göre Hazırlanmış Bireysel Hareket Planı Formu

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

Kaynak: SEYİOĞLU, Ali Oktay, a.g.e., s.76

Yönetici ve çalışan, bu formu birlikte doldurur. Birlikte doldurulan bu form sayesinde çalışanın zayıf yönlerini geliştirmek ve performansını artırmak için daha fazla çaba harcaması sağlanır. Sonuç olarak, yönetici ile çalışan arasındaki geri besleme mekanizmasının mutlaka işletilmesi gerekli olup, bir yandan geçmiş dönemin sorgulanması yapılırken bir yandan da gelecek dönemin hedeflerini yeniden gözden geçirmesi sağlanarak, yöneticinin çalışanlarının bireysel gelişimlerine yardım etmesi ve bu konuda sürekli iyileştirme yapılması amaçlanmalıdır.¹⁷⁴

2.6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI

Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. Organizasyonda bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁷⁵

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,

¹⁷⁴ SEYİOĞLU, a.g.e., s.76

¹⁷⁵ UĞURLU, Oya, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), S.1, Yıl:3, Erişim Tarihi: 30/05/2011 <http://www.paradoks.org>, ,

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

Tablo 2.5. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Temel Paydaşlara Faydaları

<p>Müşteriler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hizmetlere girdi • Hizmet sürecine bir ses • Ürün ve hizmet kararlarına katılım • Kalite kontrol süreçlerinin varlığı • Kaliteye saygı ve ödüllendirme fırsatı • Yeni fikirlere katkıda bulunma 	<p>Üstler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel denetim hünelerlerini bir aynada görme fırsatı • Seçim kararları için yüksek kaliteli bilgi • Performans yargıçlığından koçluğa doğru rol değişikliği • Yüzleşilen zayıf performansla ilgili güvenilir bilgi • Davranışlar üzerinde güvenilir bilgi
<p>Çalışanlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herbirini çoğunlukla etkileyen karar süreçlerindeki bir ses • Kariyer gelişimini etkileme fırsatı • Tüm seviyelerdeki kararlara daha fazla etki • Liderlik kalite kontrolündeki ses • Kalite saygısı ve ödül fırsatı 	<p>Üst Yönetim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diğerleri tarafından nasıl değerlendirildiğini görme fırsatı • Seçim kararları için yüksek kaliteli bilgi • Performans yargıçlığından koçluğa doğru roldeki değişimler • Çalışma grubu veya birim eğitimleri ve gelişme ihtiyaçları • Doğrudan raporlamanın değerlendirme kalitesi
<p>Takımlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Takımların tüketicilere nasıl hizmet ettiğini görme fırsatı • Takım üyelerinin seçimi için yüksek kaliteli bilgi • Takımın gelişme ihtiyacı değerlendirme fırsatı • Takım liderliği hakkında güvenilir bilgi • Takım performansı ile ilişkili bilgi 	<p>Örgüt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daha iyi insan kaynakları karar bilgisi • Kalite kontrol ve terfinin geçerliliğini arttırmak • Artan çalışma motivasyonu • Performans ve ödüllerle bağlantılandırma fırsatı • Vizyon, değerlendirme ve yeterlilikleri bir arada düzenleme fırsatı

Kaynak: DİNÇ, Emtullah, a.g.e., s.104

Tablo 2.5.'da 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel paydaşlara yararları özet bir şekilde gösterilmektedir.¹⁷⁶

¹⁷⁶ DİNÇ, a.g.e., s.104

2.7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Başlıklar halinde aşağıda değerlendirilmiştir:¹⁷⁷

Tasarım Aşamasındaki Hatalar: 360 derece geri bildirim sisteminin örgüte girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir kurumda uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi, bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada, yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkûm edecektir.

Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler: 360 derece geri bildirim sisteminin başarılı olması için, sistemin örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekir. Eğer kurum daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi: Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir

Eksik Bilgi: 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geri bildirimini sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkânsızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzere uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

¹⁷⁷ AYTAÇ, Aygül, “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, S. 41, Temmuz 2003, Erişim Tarihi: 05/05/2011
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>

Aşırı Kâğıt İsrarı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü: Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.

2.8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YAVAŞ BENİMSENME NEDENLERİ

360 derece performans değerlendirme sisteminin yavaş benimsenme nedenleri arasında kültür, isteksizlik, bütçe, araştırma ve teknoloji sayılabilir. Aşağıda bunlara daha ayrıntılı olarak değinilmektedir.¹⁷⁸

2.8.1. Kültür

Toplam kalite yönetimi sistemlerinin yararları geniş çapta bilinmeden önce çok kaynaklı değerlendirmelerin kültüre karşı oldukları düşünölmekteydi. Daha az tecrübesi olan diğer insanlardan geribildirim almak, özellikle astlardan, yakın zamana kadar Amerikan endüstrisinde de hoş karşılanmamaktaydı. Bugün bile, Amerika'daki bazı iş kültürleri ve özellikle Güney Amerika, Asya, Endonezya ve Hindistan astların liderlik konusunda geribildirim vermesini istememektedirler. Aynı şekilde, ordudaki üst düzeyli subaylar astların geribildirimini yetersiz görmektedirler. Keza, avukatlar yardımcılarının, doktorlar hemşirelerin, pilotlar uçuş mürettebatının ve profesörler öğrencilerin verdiği geribildirimini hoş karşılamamaktadırlar.

2.8.2. İsteksizlik

İşletmelerin çoğu performans değerlendirmelerin uygulanma şeklini değiştirmek konusunda isteksizdirler. Bir teknoloji yöneticisi şu düşüneyi dile getirmektedir. "Gelişim için gayri resmi bir 360 derece performans değerlendirme sürecine dönüşmek rejim yapmak gibidir. Değerlendirmeleri desteklemesi için resmi bir 360 derece performans değerlendirme sürecine geçmek kemik yapısını değiştirmek gibidir." Muhtemelen başka hiçbir eylem örgüt yapısının merkezine performansın ölçölme şekli kadar yakın değildir. Çok kaynaklı değerlendirmeleri örgüt yapısına getirmek, bu süreci ters düz eder. Çünkü değerlendirme sürecinin gücü şimdi şirket geneline yayılmıştır.

¹⁷⁸ DİNÇ, a.g.e., s.108-109

2.8.3. Bütçe

Çok kaynaklı sistemleri oluşturmak için sadece bütçeye değil, bunun yanında bir proje yöneticisine, bir bilgisayar operatörüne, eğitime ve değerlendirme bilgisini yönetme, puanlama ve bildirme için gerekli yazılımı satın alacak ya da oluşturacak kaynağa gerek vardır. Liderler hep sorar: "Neden bedava alabileceğimiz bir şey için para ödeyelim?". Fakat bunu bedavaya elde edemezler. Tek kaynaklı performans ölçüleriyle doğrudan ilgili masraflar düşüktür. Fakat yöneticinin harcadığı zamandan belge ve yazım gereçlerine kadar uzanan dolaylı maliyetler yüksektir. Ayrıca, güvenilir ve geçerli performans ölçülerine ulaşamamakla ilgili olası masraflar da vardır. Bu, önemli dolaylı masraflar tek kaynaklı süreçleri çok kaynaklılarla karşılaştırırken çoğu zaman göz ardı edilir.

2.8.4. Araştırma

Çok kaynaklı sistemler üzerine yayınlanan araştırmaların çoğu küçük gruplardan elde edilmiştir. Meta-analizler (pek çok araştırmanın araştırılması) çok kaynaklı süreçler için çok kaynaklı sisteme destek sağlamıştır. Fakat nasıl uygulanmalı, eğitim nasıl verilmeli ve çok kaynaklı değerlendirme sistemleri nasıl geçerli kılınır gibi sorular üstüne fazla araştırma yapılmamıştır.

2.8.5. Teknoloji

Eski büyük bilgisayarlar 1970'lerde ve 1980'lerde çok kaynaklı sistemleri destekliyorlardı. Bu makineler hantal, kullanışsız, yavaş ve pahalıydı. İlk PC uygulamaları da daha iyi değildi. Şimdi daha gelişmiş teknoloji ve yazılımlar mevcut ve işletmeler birbirlerinden çok farklı derecelerde gelişmiş teknolojiler kullanmaktadırlar. 360 derece performans değerlendirme sistemi de bir bilgisayar yazılımını gerektirdiği için bu alana önemli yatırımlar gerekmektedir.

2.9. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SAKINCALARI

360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütlerde işi en iyi bilenlerin perspektifinden çalışmaların nasıl görüldüğü ile ilgili bilgilerle personele özellik katan, üretkenlik ve morali arttıran bir araç olarak tasarlanmaktadır. Amacı,

davranışları yargılamaktan ziyade tanımlamaktır. Değerlendirici sayısının gereksiz yere arttırılması, değerlendirme zamanının kısıtlı olması ve değerlendirilenlerin olumsuz bilgi veren değerlendiricileri belirleme ve cezalandırma istemi, sistemi yaralamakta ve özünden saptırmaktadır. Ayrıca, değerlendirici sayısının gereksiz yere arttırılması değerlendiricilerden kaynaklanan hataların artmasına, sürecin karmaşıklaşmasına ve maliyetinin yükselmesine sebep olmaktadır. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkânı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar. Ayrıca değerleyici sayısı artınca, performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir. Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde amir astlarının performanslarını değerlemekteydi. Ancak bu yöntemde beş farklı grup; amir, ast, kendi seviyesindekiler, müşteriler ve kendisi kendisini değerlemektedir. Bu da demek oluyor ki, örgütte çalışanların buna harcadığı zaman en az beş kat daha fazla. Ancak burada soruların uzunluğu ve soru sayısının çokluğu da etkili olmaktadır. Burada maliyet iki açıdan ele alınabilir; birincisi çalışmanın yapılması için harcanan maliyet, diğeri ise çalışma yapılırken kaybedilen zamanın maliyetidir.¹⁷⁹

360 dereceli geribildirim de bir yöntem olarak bazı sakıncaları vardır. Birincisi, zaman alıcı bir yöntemdir. Bir an için, şirketinizde böyle bir sorunun yöneltileceği insan sayısını düşünün. Amiriniz. Dört veya beş mesai arkadaşı. Departmanın harcamalarını kontrol eden kişi vb. Şimdi bu insan sayısını böyle bir değerlendirmeyi yapmak için gerekli olan bir saat ile çarpın. Sonuç nedir? Sekiz saat? On saat? Ve tabii ki tahmin edebileceğiniz gibi, söz konusu kişinin eksikleri göze batacak derecede olsa bile, birçok insan başka biri hakkında kötü şeyler söylemek istemez. Kendisine soru sorulan kişiler gayet iyi bilirler ki hakkında kötü rapor yazılan kişi yükselmeyecek veya daha kötüsü işten atılacaktır. Sonuçta, onlarla birlikte çalışmayan ve onlarla doğrudan ilişki olmayan bir kimseye kötü not vermek onlara ne kazandıracaktır?¹⁸⁰ 360 derece geri dönüşüm sisteminin olumlu taraflarına rağmen, bazı dirençlere ve savunmacı tepkilere neden olabilir. Örneğin bazı yöneticiler, zayıf tarafları ortaya çıkabilir korkusu ile yönetimlerini ve

¹⁷⁹ DİNÇ, a.g.e., s.110-111

¹⁸⁰ LUECKE, a.g.e., c.105

kendilerini baskı altında hissedebilirler. Bunun yanı sıra kendilerini sınırlı bir ruh hali içinde bulabilirler.¹⁸¹

2.10. EMNİYET TEŞKİLATINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Emniyet Teşkilatında performans değerlendirme 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda yer alan Madde 64 (Kademe İlerlemesi), Madde 122 (Takdirname) ve de Madde 123(Ödül) de düzenlenmiştir. Bahsi geçen kanun maddelerinden 64.ve 122.inci maddeler 13.02.2011 tarihinde Resmi Gazetenin 27857. sayısında yayınlanan “**6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun**” ile yeniden düzenlenmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu Madde 64 de yeniden yapılan düzenleme ve de eski uygulamadaki hali Tablo 2.6.de verilmiştir. Yine 657 sayılı DMK Madde 122 ye yapılan eklemeler ise Tablo 2.7.da verilmiştir.¹⁸²

¹⁸¹ ÖRÜCÜ & KÖSEOĞLU, a.g.e., s.56

¹⁸² 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu & 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun

Tablo 2.6. Karşılaştırmalı Devlet Memurları Kanunu Madde 64

<p>657 sayılı Devlet Memurları Kanununun Madde 64</p> <p>ESKİ HALİ</p> <p>Kademelerde ilerleme şartları:</p> <p>MADDE 64: Devlet memurunun kademedeki ilerlemesi için aşağıdaki şartların bulunması lazımdır:</p> <p>A) Bulunduğu kademedeki en az bir yıl çalışmış olması,</p> <p>B) O yıl içinde olumlu sicil almış bulunması,</p> <p>C) Bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması,</p> <p>(Ek: 29/1/1984 – KHK 243/9 md.) Devlet memurlarından 6 yıllık sicil notu ortalaması 90 ve daha yukarı olanların aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.</p> <p>(Ek : 9/4/1990 – KHK – 418/4 md.; İptal: Ana. Mah.’nin 5/2/1992 tarih ve E. 1990/22, K. 1992/6 Sayılı Kararı ile; yeniden düzenleme: 18/5/1994 – KHK – 527/4 md.) Ancak,72 nci madde gereğince belirli bir süre görev yapmak üzere mecburi olarak sürekli görevle atanan Devlet Memurlarından kalkınmada 1 inci derecede öncelikli yörelerde bulunanlara (Erzurum ve Artvin İl’leri dahil) bu yörelerde fiilen çalışmak suretiyle başarılı geçirilen her iki yılın karşılığında aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere ayrıca bir kademe ilerlemesi daha verilir. Yıllık izinde geçirilen süreler fiilen çalışılmış sayılır. İki yıldan az süreler dikkate alınmaz.</p>	<p>6111 sayılı Kanununun Madde 72.deki düzenleme ile 657 DMK Madde 64 nci maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir</p> <p>YENİ HALİ</p> <p>Kademe ve kademe ilerlemesi:</p> <p>MADDE 64: Kademe; derece içinde, görevin önemi veya sorumluluğu artmadan, memurun aylığındaki ilerlemedir.</p> <p>Memurun kademe ilerlemesinin yapılabilmesi için bulunduğu kademedeki en az bir yıl çalışmış olması ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması şartları aranır.</p> <p>72 nci madde gereğince belirli bir süre görev yapmak üzere, mecburî olarak sürekli görevle atanan memurlardan kalkınmada birinci derecede öncelikli yörelerde bulunanlara, bu yörelerde fiilen çalışmak suretiyle geçirilen her iki yıl için bir kademe ilerlemesi daha verilir. Yıllık izinde geçirilen süreler fiilen çalışılmış sayılır. İki yıldan az süreler dikkate alınmaz.</p> <p>Son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memurlara, aylık derecelerinin yükseltilmesinde dikkate alınmak üzere bir kademe ilerlemesi uygulanır.</p> <p>Bu maddede belirtilen şartları haiz her sınıf ve derecedeki memurlar, hak kazandıkları tarihten geçerli olmak üzere ve başkaca bir işleme gerek kalmaksızın bir ileri kademeyle ilerlemiş sayılırlar.</p> <p>Kademe ilerlemesi ile ilgili onay mercii atamaya yetkili amirdir. Onay mercileri kademe ilerlemeleri ile ilgili yetkilerini devredebilirler.</p> <p>Kademe ilerlemesine hak kazanamayan memurlar, kurumlarınca her ay alınacak toplu onaylarla belirlenir. Kademe ilerlemesi yapmış sayılanlardan ilerlemeye müstahak olmadıkları sonradan tespit edilenlerin kademe ilerlemeleri, ilerlemiş sayıldıkları tarihten geçerli olmak üzere iptal edilir.”</p>
---	---

Tablo 2.7. Karşılaştırmalı Devlet Memurları Kanunu Madde 122

<p>657 sayılı Devlet Memurları Kanununun Madde 122</p> <p>ESKİ HALİ</p> <p>Takdirname:</p> <p>MADDE 122: Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir.</p> <p>Takdirname sicile geçer.</p>	<p>6111 sayılı Kanununun Madde 82.deki düzenleme ile 657 DMK Madde 122 nci maddesi başlığıyla birlikte aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.</p> <p>YENİ HALİ</p> <p>Başarı, üstün başarı değerlendirme ve ödül:</p> <p>MADDE 122: Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir. Üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilir.</p> <p>Üstün başarı belgesi verilenlere, merkezde bağlı veya ilgili bakan ve illerde valiler tarafından uygun görülmesi hâlinde en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200'üne kadar ödül verilebilir. Bu maddeye göre bir malî yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki dolu kadro mevcudunun binde onundan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü kadroları için binde yirmisinden fazla olamaz. Yıl içinde ödüllendirilen personel sayısı kurumlarınca izleyen yılın Ocak ayı sonuna kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.</p> <p>Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir.</p>
--	---

6111 sayılı kanun ile 657 sayılı DMK madde 64 değiştirilmiş, madde 122 nin ise kapsamı genişletilmiş görülmektedir. Fakat bu denli köklü bir değişikliğin uygulamada çıkabilecek sıkıntıları giderebilmek amacıyla Devlet Personel Başkanlığından tarafından 15 Nisan 2011 Cuma Resmî Gazetenin 27906 Sayısında “**Kamu Personeli Genel Tebliği**” yayınlanmıştır. Bu tebliğin **SERİ NO:2** bölümünde yayınlanan ve **B** bendinin **Sicil, Disiplin Ve Diğer Hususlara İlişkin Açıklamalar** kısmında yer alan 1 ve 2. madde de yer alan açıklamalar da;¹⁸³

1- 6111 sayılı Kanunla 657 sayılı Devlet Memurları Kanunundaki sicile ilişkin düzenlemeler yürürlükten kaldırıldığından 2011 yılından başlamak üzere Devlet memurları için *sicil raporu doldurulmayacaktır*. Geçmiş yıllara ait sicil raporlarının, 1/1/2011 tarihinden başlamak üzere beşinci yılın sonuna kadar muhafaza edilmesi gerekmektedir. 657 sayılı Kanun dışındaki kanunlarda yer alan sicil ve değerlendirmeye ilişkin hükümlerde bir değişiklik yapılmadığından bu hükümlerin uygulanmasına devam edilecektir. Diğer kanunların sicil konusunda 657 sayılı Kanuna atıf yapan hükümlerinin uygulama imkanı kalmadığından bu hükümler uyarınca işlem yapılmaması gerekmektedir.

Ayrıca, kurumların 657 sayılı Kanunun mülga 112 nci maddesine istinaden çıkarmış oldukları sicil amirleri yönetmeliklerinin dayanağı ve uygulama imkanı kalmadığından bu yönetmeliklerin yürürlükten kaldırılması gerekmektedir. Bu kapsamdaki yönetmeliklerin Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlükten kaldırılması uygun görülmekte olup, bu hususta ayrıca görüş alınmasına gerek bulunmamaktadır.

2- 6111 sayılı Kanunun yürürlük tarihinden önce olumsuz sicil almaları sebebiyle kademe ilerlemesi yapamamış olan memurlara geçmişe dönük kademe ilerlemesi yapılmayacak ve herhangi bir mali ve sosyal hak verilmeyecektir. 2011 yılında kademe ilerlemesi yapılacak memurlar için kademe ilerlemesinin durdurulması cezası verilmesi hariç olmak üzere, bulunduğu kademedeki en az bir yıl çalışmış olma ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması dışında başka bir şart aranmayacaktır.

Yapılan kanuni değişiklik ve de yayımlanan tebliğden de anlaşılacağı üzere 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu yeni uygulamasında; daha önce memur

¹⁸³ **Kamu Personeli Genel Tebliği** 15 Nisan 2011 Cuma Resmî Gazete s.no 27906

performans değerlendirilmesi için yılda bir kere uygulanan sicil raporu ve sicil amiri uygulamasına son verilmiştir. Madde 64 değiştirilerek, Personelin bulunduğu konumda bir yıl çalışmış olması, herhangi bir disiplin suçu işlememiş olması ve bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademenin bulunması şartları kademe ilerlemesi için yeterli olmaktadır. Ayrıca 6 yıl üst üste 90 üzeri sicil notu alan personele verilen kademe ilerlemesi sicil raporunun kaldırılması ile uygulanamayacağından, yerine son sekiz yıl içinde herhangi bir disiplin cezası almayan memura kademe ilerlemesi verilmesini öngörmüştür. Bir başka kademe ilerleme şartı ise kalkınmada birinci derecede öncelikli yörelerde bulunanlara, bu yörelerde fiilen çalışmak suretiyle geçirilen her iki yıl için bir kademe ilerlemesi verilmesi son kanun değişikliği ile uygulanmaya başlanmıştır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu Madde 122'deki memur performans değerlendirmesinde kullanılan takdirname ile ilgili düzenleme yapılmıştır. Eski uygulamada memura verilen takdirname için "görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan" yeterli iken, yeni düzenleme ile "görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları" tespit edilen memurlara başarı belgesi verilir demektedir. Hem Takdirnamenin ismi Başarı Belgesi olarak değiştirilmiş, hem de bireysel performansa dayalı kriterlerin arttığı ve de somutlaştığı görülmektedir. Kanun maddesinin son fıkrasında "Kamu kurum ve kuruluşları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığının uygun görüşü alınmak kaydıyla, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir" diyerek kamu kurumlarına kendi performans değerlendirme ölçütlerini oluşturma imkânı tanımıştır.

Bir diğer performansa değerlendirme maddesi 657 Devlet Memurları Kanununun Madde 123'ü Ödül başlığında altında;

“Madde 123 - (Değişik: 29/11/1984 KHK 243/24 md.) Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlarla Maliye ve Gümrük Bakanlığında Gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir.

Bu maddeye göre bir mali yıl içinde ödüllendirileceklerin sayısı, kurumun yılbaşındaki serbest kadro mevcudunun binde onundan, Maliye ve Gümrük Bakanlığına tahsis edilmiş serbest kadrolar ile Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı ve Emniyet Hizmetleri Sınıfına dâhil kadrolar için binde yirmisinden fazla olamaz.”¹⁸⁴ şeklinde düzenlenmiştir.

¹⁸⁴ 657 sayılı DMK Kanunu

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ: MALATYA İL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ TRAFİK TESCİL VE PASAPORT ŞUBESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

Yapılan kanuni düzenlemeler ile şu anda kamu kurumlarının performans ölçme ile ilgili herhangi bir uygulaması bulunmamaktadır. Bu çalışmanın uygulama alanı vatandaşla sürekli diyalog içerisinde olan Malatya Emniyet Müdürlüğünün Trafik Tescil ve Pasaport Şubeleri seçilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, 657 Devlet Memurları Kanunda yapılan düzenleme (6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun) ile kaldırılan sicil uygulamasının kamu kurumlarındaki performans değerlendirme açısından meydana gelen boşluk için alternatif sunmaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

21.yy'da devlet otoritesinin vatandaşın hizmetine ve de memnuniyetinin ön plana çıkmış olması, kamu kurumlarının değişime ittiği, İlerleyen yıllar da ise tüm kamu kurumlarının belli başlı performans ölçüm sistemlerini uygulamaya geçeceği bir gerçektir. Şüphesiz bu kurumların başında da Emniyet Teşkilatı gelmektedir. 90'lı yılların başından itibaren Avrupa Birliği reformları ile birlikte Emniyet Teşkilatında ciddi değişimler yaşanmış, hizmet kalitesinin artması için de sürekli yenilenme devam etmektedir. Küresel rekabet sadece reel ve özel sektör alanında yaşanmamaktadır. Devletlerin kamusal alanlarında da küresel rekabetin olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu nedenle kamusal alanda hizmet verenlerin performans verileri kamunun hizmet kalitesi için önemlidir. Özellikle Emniyet Teşkilatındaki iş gücünün kalitesini ve verliliğini arttırmak için bu çalışmayla performans ölçme konusunda yol gösterici bilgi ve bulgular yer almaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma, Malatya İl Emniyet Müdürlüğü içerisinde vatandaşa idari olarak hizmet verdiği iki birimi Trafik Tescil Şubesi ve Pasaport Şubesi çalışanları ile bu iki birimden hizmet almış vatandaşlara uygulanmıştır. Her iki birimde çalışan amir ve memur toplam 41 çalışana uygulanmıştır. Bu sayı her iki birimin toplam mevcudunun %91'ne denk gelmektedir. Uygulamaya katılmayan %9'lük dilimi senelik, mazeret ve idari izinlilerden oluşmaktadır. Ayrıca 09.08.2011–11.08.2011 tarihleri arasında Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'ne işlem için gelen 82 vatandaşa uygulanmıştır.

3.4. ANKETİN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI

Anket üç bölümden toplam 37 sorudan oluşmaktadır. Anketin ilk iki bölümü Emniyet Müdürlüğü yerleşkesi içerisinde hizmet vermekte olan Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi çalışanlarına uygulanmıştır. Personele uygulanan iki bölümde toplam soru sayısı 28'dir. Bu soruların ilk üç sorusu demografik nitelikte olup; katılımcıların rütbesi, öğrenim durumu ve mesleki çalışma süresi ile ilgilidir. Anket uygulaması öncesi tüm çalışanlar bir araya toplanarak kısaca anket hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Anketi doldurma süresince personele yakın beklenilmiş ve anket ile ilgili ihtiyaç halinde ek bilgilendirme yapılmıştır. Anketle ilgili süre kısıtlamasına gidilmeden teslim edilmesi beklenilmiştir.

Anketin üçüncü bölümü ise Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nin hizmet verdiği vatandaşlara ortak anket uygulanmıştır. Vatandaşlara yönelik ankette 9 soru sorulmuştur. Bu bölüm de ise 4 adet demografik nitelikte sorular olup bunlar; katılımcının cinsiyeti, öğrenim durumu, yaşı ve işlem birimi ile ilgilidir. 09.08.2011–11.08.2011 tarihleri arasında Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'ne işlem için gelen vatandaşlara müracaat ettiği esnada müracaat memuru tarafından birebir bilgilendirme yapılarak anket verilmiştir. Hem çalışanlara hem de vatandaşa yönelik hazırlanan anket sorularının kolay anlaşılabilmesi için sorular sade hazırlanmıştır. Katılımcıların verecekleri cevapların kesin görüş belirtmesi için 5'li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Katılıyorum, 4-Kısmen Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ifadeleri kullanılmıştır. Ankete katılanlardan sorulan sorular

için kendilerinin görüşlerini ifade ettiklerine inandıkları değer yargılarını işaretlemeleri istenilmiştir.

Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi çalışanlarına 2 Bölümden oluşan anketin birinci bölümü 5'li Likert ölçeğinden oluşan 12 tane sorudur. Birinci bölümde, çalışanların uygulamasına son verilen sicil notu uygulamasına yönelik sorular sorulmuştur. Birinci bölümün, birinci ve on birinci soruları arasında çalışanlardan geçmiş yıllarda uygulaması yapılan sicil notu ve sicil amiri uygulamasına bakış açılarını, performansın sicil ile değerlendirilmesinin doğruluğuna, verilen sicil notunun gerçeği yansıtıp yansıtmadığına ve de idarenin geri bildirim yapıp yapmadığı öğrenilmek istenmiştir. 1. Bölümün 12'inci yani son sorusunda ise idare tarafından uygulanması muhtemel bir performans değerlendirme sisteminin önceden çalışanların bilgilendirilmesinin isteyip-istememedikleri sorulmuştur. Çalışanlara uygulanan anketin ikinci bölümünde ise; 13 tane soru yöneltilmiş ve üzerinde çalıştığımız 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Birinci ve onuncu soru 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini oluşturan 5'li değerlendirme kaynağı (1. Özdeğerlendirme, 2. Ast tarafından Değerlendirme, 3. Eşdeğerlerince Değerlendirme, 4. Üstlerince Değerlendirme ve 5. Sivil Değerlendirme) tarafından değerlendirilmeye nasıl bakacakları sorulmuştur. Onbirinci soruda geribildirim isteyip istemedikleri, onikinci soruda çalıştıkları şubede 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin uygulanabilirliği ve son olarak da 13. soruda intranet (Pol-net) üzerinden bu sistemin kullanıp-kullanılmayacağı sorulmuştur.

Anketin 3. bölümün de ise hizmet alan vatandaşa toplam 5 adet soru yöneltilmiş, bunların tamamı olası 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin uygulanması durumun da değerlendirmeci olarak katılıp-katılmamayı istedikleri, performans değerlendirme ölçülerinin ne olacağı ve geri bildirim isteyip-istememedikleri sorulmuştur.

3.5. ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket sorularının değerlendirilmesinde Microsoft Excel ve SPSS programlarından faydalanılmıştır. 3 bölümden ve 37 sorudan oluşan anketin

demografik içerikli 7 sorusu hariç tutulmuştur. Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi çalışanlarına uygulanan 1'inci ve 2. bölüm beraber değerlendirilerek, 28 sorudan ilk 3 demografik içerikli soru hariç Cronbach Alpfa değeri 0.646 çıkmıştır. Yine hizmet alan vatandaşlara yönelik 3 bölümde sorulan 9 sorudan 4 demografik içerikli soru hariç Cronbach Alpfa değeri 0.766 çıkmıştır. Cronbach alpfa katsayısına ilişkin ölçek güvenilirliği ise aşağıdaki gibidir :¹⁸⁵

- 0 ile 0.40 arası ölçek güvenilir değil,
- 0.40 ile 0.60 arası ölçek güvenilirliği düşük,
- 0.60 ile 0.80 arası ölçek oldukça güvenilir,
- 0.80 ile 1.00 arası yüksek derecede güvenilir.

Bu tasnife göre her iki anketin değerleri 0.646 ve 0.766 Cronbach Alpfa değeri “oldukça güvenilir”dir. Frekans analizlerindeki yüzdeler SPSS programınca hesaplanmıştır. İlgili değerler yine SPSS programında hesaplanmış olup, cevapların SPSS ve Excel' e veri olarak giriliş şekli: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Katılıyorum, 4-Kısmen Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum biçimindedir. Aritmetik ortalama yerine çalışmanın ilerleyen kısımlarında “ortalama” terimi de kullanılacaktır.

3.6. FREKANS TABLOLARININ OLUŞTURULMASI

Anketin 1.Kısmı 2.Bölümden oluşup toplamda 41 çalışana uygulanmıştır. Bunlardan 39'u Polis Memuru, 2 tanesi Polis Amiri'dir.

¹⁸⁵ KALAYCI, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara 2009, 4. Baskı, s.405

Tablo 3.1. Mesleki Çalışma Süresi

Mesleki Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0-5 YIL	7	17.1
6-10 YIL	16	39.0
11-15 YIL	15	36.6
16-20 YIL	1	2.4
21 YIL ve ÜSTÜ	2	4.9
Toplam	41	100.0

Tablo 3,1. de görüleceği gibi anket uygulamasına katılanların 75,6'lık dilimle ağırlıklı 6 ile 15 yıllık mesleki tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bu da ankete katılanların mesleki tecrübelerinin iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.2. “Çalışanların performanslarının belli aralıklarla sicil notuyla ölçülmesi iyidir” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 1:Çalışanların performanslarının belli aralıklarla sicil notuyla ölçülmesi iyidir	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	12	29.3
Katılmıyorum(2)	8	19.5
Katılıyorum(3)	6	14.6
Kısmen Katılıyorum(4)	12	29.3
Kesinlikle Katılıyorum(5)	3	7.3
Toplam	41	100.0

Tablo 3,2. de “Çalışanların performanslarının belli aralıklarla sicil notuyla ölçülmesi iyidir.” Sorusuna çalışanlardan %29,3'ü kesinlikle katılmazken, yine aynı oranda %29,3'ü Kısmen katılmaktadır. %19.5 katılmazken, %14,6 katılmaktadır. %7.3'lük kesim ise kesinlikle katılmaktadır. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 2.65 olup; Bu da Katılmıyorum cevabından uzak olup, Katılıyorum yargısına daha yakın ve soruya verilen cevabı olumlu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.2.1. “Çalışanların performanslarının belli aralıklarla sicil notuyla ölçülmesi iyidir” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	3	0	2	5	1	11
Trafik Tescil Şubesi	9	8	4	7	2	30
Toplam	12	8	6	12	3	41

Aynı sorunun Trafik Tescil Şubesi ve de Pasaport Şubesi çalışanları olarak ayırarak çaprazlama yaptığımızda, Aşağıdaki Tablo 3.2.1.de Pasaport Şubesi çalışanlarının soruya verdiği cevap ortalaması 3.09 olup, buda Katıyorum yargısına denk gelmekte ve de olumlu olarak değerlendirilebilir. Trafik Tescil Şubesi'nin soruya verdiği cevapların ortalaması 2,5'dir. Katılmıyorum ve de Katılıyorum yargılarına eşit mesafede olması nedeniyle nispeten kararsızlık olarak yorumlanabilir.

Tablo 3.3. “Daha önce sicil notu verenler eğitilmiş ve tecrübelidir.” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 2: Daha önce sicil notu verenler eğitilmiş ve tecrübelidir	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	14	34.1
Katılmıyorum(2)	12	29.3
Katılıyorum(3)	6	14.6
Kısmen Katılıyorum(4)	8	19.5
Kesinlikle Katılıyorum(5)	1	2.4
Toplam	41	100.0

Tablo 3.3. de “Daha önce sicil notu verenler eğitilmiş ve tecrübelidir.” Sorusuna çalışanlardan %34,1’ü kesinlikle katılmazken, %29,3’ü de katılmamaktadırlar. %19.5’lik kesim kısmen katılırken, %14,6 katılmakta, %2,4 lük kesim ise kesinlikle katılmaktadır. Soruya verilen cevapların ortalaması 2.26 olup; Buda Katılmıyorum cevabından yakın olduğundan, bu sorunun cevabını olumsuz olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.3.1. “Daha önce sicil notu verenler eğitilmiş ve tecrübelidir.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	5	3	2	0	1	11
Trafik Tescil Şubesi	9	9	4	8	0	30
Toplam	14	12	6	8	1	41

Tablo 3.3.1 de “Daha önce sicil notu verenler eğitilmiş ve tecrübelidir.” Çaprazlama Cevap Dağılımı verilmiştir. Pasaport şubesinin çalışanlarının bu sorudaki aritmetik ortalaması 2 dir. Bu da katılmıyorum ifadesine denk gelmekte ve de olumsuz olarak değerlendirilebilir. Trafik Şubesi çalışanlarının ise bu sorudaki aritmetik ortalaması 2.36’dır. Bu ortalama da katılmıyorum değerini geçmiş olsa da yine de olumsuz olarak yorumlanabilir

Tablo 3.4. “Önceki yıllarda uygulanan sicil notu uygulaması yeterliydi” Sorusunu Cevap Dağılımı

Soru 3: Önceki yıllarda uygulanan sicil notu uygulaması yeterliydi.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	5	12.2
Katılmıyorum(2)	19	46.3
Katılıyorum(3)	8	19.5
Kısmen Katılıyorum(4)	7	17.1
Kesinlikle Katılıyorum(5)	2	4.9
Toplam	41	100.0

Yukarıdaki Tablo 3.4.“Önceki yıllarda uygulanan sicil notu uygulaması yeterliydi” sorusuna çalışanların %46.3 katılmazken, %19.5 ile katılmaktadırlar. Sırasıysa %17,1 kısmen katırken, %12,2 kesim kesinlikle katılmamaktadır. Bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 2.56 dır. Bu ortalama katılmıyorum değer yargısını geçmiş ve de katıyorum değer yargısına daha yakındır. Nispeten olumlu olarak yorumlanabilir.

Tablo 3.4.1. “Önceki yıllarda uygulanan sicil notu uygulaması yeterliydi” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	6	1	1	1	11
Trafik Tescil Şubesi	3	13	7	6	1	30
Toplam	5	19	8	7	2	41

Tablo 3.4.1. deki sorunun her iki şubenin çaprazlaması yapılmıştır. Pasaport Şubesinin çalışanlarının ortalaması 2.36 ile katılmıyorum ile olumsuz değerlendirmişlerdir. Trafik Şubesinin çalışanlarının ortalaması 2.83 ile katılıyorum değer yargısına yakın olması nedeniyle nispeten olumlu cevap verildiği söylenebilir.

Tablo 3.5. “Sicil notu uygulanmasının kişinin gerçek performansını yansıttığına inanıyorum” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 4: Sicil notu uygulanmasının kişinin gerçek performansını yansıttığına inanıyorum	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	16	39.0
Katılmıyorum(2)	12	29.3
Katılıyorum(3)	3	7.3
Kısmen Katılıyorum(4)	8	19.5
Kesinlikle Katılıyorum(5)	2	4.9
Toplam	41	100.0

Tablo 3.5. ile çalışanlara “Sicil notu uygulanmasının kişinin gerçek performansını yansıttığına inanıyorum” sorusu yöneltilmiştir. %39.0 ile kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanlar %29,3 ile katılmıyorken, %19,5 kısmen katılmışlardır. Sorulan soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 2.21’dir. Verilen cevapların ortalaması katılmıyorum değer yargısına daha yakın olması nedeniyle olumsuz olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.5.1. “Sicil notu uygulanmasının kişinin gerçek performansını yansıttığına inanıyorum” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	4	3	0	3	1	11
Trafik Tescil Şubesi	12	9	3	5	1	30
Toplam	16	12	3	8	2	41

Tablo 3.5.1. ise her iki şube çalışanlarının cevaplarının çaprazlaması yapılmış; Pasaport Şubesi çalışanlarının soruya verdikleri cevapların ortalaması 2.45, Trafik Şubesi çalışanlarının cevaplarının ortalaması ise 2.13 ile katılmıyorum değer yargısına çıkmaktadır. Bu nedenle olumsuz olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.6. “Önceki dönemde verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğunu biliyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 5: Önceki dönemde verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğunu biliyorum.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	7	17.1
Katılmıyorum(2)	17	41.5
Katılıyorum(3)	11	26.8
Kısmen Katılıyorum(4)	4	9.8
Kesinlikle Katılıyorum(5)	2	4.9
Toplam	41	100.0

Tablo 3.6. da katılımcılara daha önceden verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğu sorusu yöneltilmiş; %41.5 ile katılmayanların çoğunlukta olduğu sonucu çıkmıştır. Fakat %26,8 kesim ise katılarak sicil notunun neyin karşılığı olduğunu bildiklerini cevabını vermişlerdir. Toplamda soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında sonuç: 2.43'dür. Bu ortalama ile verilen cevapların sonucu olumsuz değerlendirilebilir.

Tablo 3.6.1. “Önceki dönemde verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğunu biliyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	3	5	1	1	1	11
Trafik Tescil Şubesi	4	12	10	3	1	30
Toplam	7	17	11	4	2	41

Şubelerin verdikleri cevapların ayrımı için Tablo 3.6.1.e bakıldığında; Pasaport Şubesi çalışanlarının soruya verdikleri cevapların ortalaması 2.18 yani katılmıyorum değerine daha yakındır. Trafik Tescil Şubesi çalışanlarını verdiği cevapların ortalaması ise 2,5’dir. Bu soruda Trafik Tescil Şubesinin nispeten kararsız olmasına rağmen olumlu değerlendirilebilir.

Tablo 3.7. “Önceki dönemde yüksek sicil notu gerçek ve de iyi bir performansın karşılığıydı.” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 6: önceki dönemde yüksek sicil notu gerçek ve de iyi bir performansın karşılığıydı.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	11	26.8
Katılmıyorum(2)	12	29.3
Katılıyorum(3)	4	9.8
Kısmen Katılıyorum(4)	13	31.7
Kesinlikle Katılıyorum(5)	1	2.4
Toplam	41	100.0

Aşağıdaki Tablo 3.7. de soru 6’nın devamı niteliğinde “Yüksek sicil notunun iyi bir performansın karşılığıdır” sorusu yöneltilmiş; %31.7 kısmen katıldığını,%29.3 ise katılmamıştır. Sorunu aritmetik ortalaması alındığında 2,53 çıkmaktadır. Buda katılıyorum sonucunu daha yakın ifadedir. Çıkan sonuca göre olumlu değerlendirme yapılabilir.

Tablo 3.7.1. “Önceki dönemde verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğunu biliyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	5	0	3	1	11
Trafik Tescil Şubesi	9	7	4	10	0	30
Toplam	11	12	4	13	1	41

Tablo 3.7.1 ile her iki şube çalışanlarını verdikleri cevaplar ayrılarak çaprazlama yapıldığında; Pasaport Şubesi çalışanların verdikleri cevapların ortalaması 2.63 ile katılıyorum cevabına daha yakın olduğundan olumlu değerlendirilebilir. Trafik Tescil Şubesi vermiş olduğu cevapların ortalaması; 2,5. katılıyorum ifadesiyle daha yakın olması nedeniyle olumlu değerlendirebilirler.

Tablo 3.8. “Sicil notlarının gizli tutulması doğrudur” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 7: Sicil notlarının gizli tutulması doğrudur	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	13	31.7
Katılmıyorum(2)	15	36.6
Katılıyorum(3)	2	4.9
Kısmen Katılıyorum(4)	7	17.1
Kesinlikle Katılıyorum(5)	4	9.8
Toplam	41	100.0

Katılımcılara sorulan soru yedi ile sicil notlarının gizliliğinin doğruluğu sorulmuştur. Tablo 3,8’de %36.6 lık bu soruya katılmıyorum cevabı verirken, %31.7 lik kesim ise Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. %17.1 lik kesim ise katılıyorum cevabını verdikleri görülmüştür. Bu soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 2.36 dır. Bu da katılmıyorum değer yargısına yakın olması nedeniyle olumsuz değerlendirilebilir.

Tablo 3.8.1. “Sicil notlarının gizli tutulması doğrudu” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	4	4	0	2	1	11
Trafik Tescil Şubesi	9	11	2	5	3	30
Toplam	13	15	2	7	4	41

“Sicil notlarının gizli tutulması doğrudu ” sorusunun Tablo 3.8.1. de her iki şube çalışanlarının cevapları ayrı değerlendirildiğinde; Pasaport Şubesi çalışanlarının bu soruya vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalaması 2,27 dir. Trafik Şubesi çalışanlarının vermiş olduğu cevapların ortalaması ise 2,4 dür. Her iki biriminde bu soruya verdiği cevaplar katılmıyorum değer yargısına daha yakın olmakla birlikte olumsuz değerlendirilebilir.

Tablo 3.9. “Kendi çabalarımla sicil notundan haberim oluyordu” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 8: Kendi çabalarımla sicil notumdan haberim oluyordu.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	5	12.2
Katılmıyorum(2)	6	14.6
Katılıyorum(3)	10	24.4
Kısmen Katılıyorum(4)	7	17.1
Kesinlikle Katılıyorum(5)	13	31.7
Toplam	41	100.0

Tablo 3.9. ile çalışanların “Kendi çabalarımla sicil notundan haberim oluyordu” sorusuna verilen cevapların dağılımı verilmiştir. Soruya cevap verenlerin %31,7 lik kesim kesinlikle katılırken, %24,4 lük kesim ise katılıyorum cevabını vermişlerdir. Olumsuz cevap verenlerin oranı %26,8 olarak çıkmıştır. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında 3,41 çıkmaktadır. Buda katılıyorum yargısına yakın olması nedeniyle olumlu olarak değerlendirilebilir

Tablo 3.9.1. “Kendi çabalarımla sicil notundan haberim oluyordu” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	2	1	1	5	11
Trafik Tescil Şubesi	3	4	9	6	8	30
Toplam	5	6	10	7	13	41

Soru sekize verilen cevaplarının şubelere göre Tablo 3.9.1 de dağılımına bakıldığında; Pasaport şubesinin çalışanlarını verdiği cevapların ortalaması 3,45, Trafik Tescil Şubesinin çalışanlarını vermiş olduğu cevapların ortalaması 3,4 dür. Bu ortalamalar ile her iki birimin verdiği cevapların olumlu olduğu değerlendirilebilir.

Tablo 3.10. “Kurum tarafından sicil sonuçlarının düzenli olarak geri bildirim yapılmıyordu.” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 9: Kurum tarafından sicil sonuçlarının düzenli olarak geri bildirim yapılmıyordu.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	14	34.1
Katılmıyorum(2)	20	48.8
Katılıyorum(3)	2	4.9
Kısmen Katılıyorum(4)	3	7.3
Kesinlikle Katılıyorum(5)	2	4.9
Toplam	41	100.0

Katılımcıların “Kurum tarafından sicil sonuçlarının düzenli olarak geri bildirim yapılmıyordu” sorusuna verdiği cevapların dağılımı aşağıdaki Tablo 3.10. da verilmiştir. Buna göre %80 lik dilimin üstünde olumsuz cevap verilmiş olup, aritmetik ortalaması 2,04 dür. Ortalama katılmıyorum cevabı şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 3.10.1 “ Kurum tarafından sicil sonuçlarının düzenli olarak geri bildirim yapıyordu.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	5	4	0	2	0	11
Trafik Tescil Şubesi	9	16	2	1	2	30
Toplam	14	20	2	3	2	41

Aynı sorunu cevaplarının şubelere göre Tablo 3.10.1 de dağılımına bakıldığında; Pasaport şubesinin çalışanlarını verdiği cevapların ortalaması 1,9, Trafik Tescil Şubesinin çalışanlarını vermiş olduğu cevapların ortalaması 2,03 dür. Bu ortalamalar ile her birimin verdiği cevapların olumsuz olduğu değerlendirilebilir.

Tablo 3.11. “İyi performans gösterdiğim zamanlar ödüllendirildiğim oldu.” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 10: İyi performans gösterdiğim zamanlar ödüllendirildiğim oldu.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	9	22.0
Katılmıyorum(2)	16	39.0
Katılıyorum(3)	8	19.5
Kısmen Katılıyorum(4)	7	17.1
Kesinlikle Katılıyorum(5)	1	2.4
Toplam	41	100.0

Tablo 3.11. da katılımcılara daha önceden verilen sicil notunun neticesinde ödüllendirilip ödüllendirilmedikleri sorusu yöneltilmiş; %39 ile katılmıyorum, %22 sinin kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. %19,5 lik kesim katılıyorum, %17,1 kesim ise kısmen katılarak sicil notundan dolayı ödüllendirildiklerini cevabını vermişlerdir. Toplamda soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında sonuç: 2,39’dür. Bu ortalama ile verilen cevapların katılmıyorum sonucu yakın olması nedeniyle olumsuz değerlendirilebilir.

Tablo 3.11.1. “İyi performans gösterdiğim zamanlar ödüllendirildiğim oldu.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	4	5	1	1	0	11
Trafik Tescil Şubesi	5	11	7	6	1	30
Toplam	9	16	8	7	1	41

Tablo 3.11.1 de birimlerin soruya verdikleri cevapların ortalamaları; Pasaport Şubesinin 1,9 ile katılmıyorum yargısına yakın ve de olumsuz, Trafik Tescil Şubesini ise 2.56 ile katılıyorum yargısına daha yakın ve de olumlu görülebilir. Trafik Tescil Şubesi çalışanlarını verdiği cevaplar Pasaport Şubesi çalışanların göre daha olumlu görülmektedir.

Tablo 3.12.“Sicil notu uygulamasının kaldırılmasını doğru buluyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 11: Sicil notu uygulamasının kaldırılmasını doğru buluyorum	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	4	9.8
Katılmıyorum(2)	4	9.8
Katılıyorum(3)	10	24.4
Kısmen Katılıyorum(4)	10	24.4
Kesinlikle Katılıyorum(5)	13	31.7
Toplam	41	100.0

Katılımcıların “Sicil notu uygulamasının kaldırılmasını doğru buluyorum” sorusuna verdiği cevapların dağılımı Tablo 3.11. da verilmiştir. Buna göre %80 lik dilimin üstünde olumlu cevap verilmiş olup, aritmetik ortalaması 3,58 dir. Ortalama katılıyorum cevabından uzak, kısmen katılıyorum cevabına daha yakın ve de olumlu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.12.1. “Sicil notu uygulamasının kaldırılmasını doğru buluyorum” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	0	1	4	1	5	11
Trafik Tescil Şubesi	4	3	6	9	8	30
Toplam	4	4	10	10	13	41

Tablo 3.12.1 de birimlerin soruya verdikleri cevapların ortalamaları; Pasaport Şubesinin 3,9 ile kısmen katılıyorum yargısına yakın ve de olumlu, Trafik Tescil Şubesini ise 3,66 ile kısmen katılıyorum yargısına daha yakın ve de olumlu görülebilir. Her iki şubenin çalışanlarının sicil notu kaldırılması sorunu katıldıkları söylenebilir.

Tablo 3.13. “Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanlara sorulmasını isterim.” Sorusunun Cevap Dağılımı

Soru 12: Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanlara sorulmasını isterim	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	0	0
Katılmıyorum(2)	2	4.9
Katılıyorum(3)	10	24.4
Kısmen Katılıyorum(4)	2	4.9
Kesinlikle Katılıyorum(5)	27	65.9
Toplam	41	100.0

Katılımcıların “Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanlara sorulmasını isterim” sorusuna verdiği cevapların dağılımı Tablo 3.13. da verilmiştir. Buna göre %95 lik dilimin üstünde olumlu cevap verilmiş olup, aritmetik ortalaması 4,31 dir. Bu ortalama ilk 12 soru içerisinde verilen en yüksek olumlu cevap ve de kısmen katılıyorum değer yargısına denk gelmektedir. Ayrıca bu bölümde kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmemiştir.

Tablo 3.13.1. “Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanlara sorulmasını isterim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	0	0	2	1	8	11
Trafik Tescil Şubesi	0	2	8	1	19	30
Toplam	0	2	10	2	27	41

Tablo 3.13.1 de birimlerin soruya verdikleri cevapların ortalamaları; Pasaport Şubesinin 4,54 ile tamamen katılıyorum yargısına yakın ve de olumlu, Trafik Tescil Şubesini ise 4,23 ile kısmen katılıyorum yargısına daha yakın ve de olumlu görülebilir. Her iki şubenin çalışanlarının yeni bir performans değerlendirme sisteminin kendilerine sorulmasını istemektedirler.

Tablo 3.14. “Ben kendi performansımı kendimce, tarafsızca değerlendirebilirim.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 1: Ben kendi performansımı kendimce, tarafsızca değerlendirebilirim.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	6	14.6
Katılmıyorum(2)	10	24.4
Katılıyorum(3)	8	19.5
Kısmen Katılıyorum(4)	9	22.0
Kesinlikle Katılıyorum(5)	8	19.5
Toplam	41	100.0

Çalışanlara uygulanan anket çalışmasını 2.bölümde çalışanlara 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine ait sorular yöneltilmiştir. Bu sorularda ilki “Ben kendi performansımı kendimce, tarafsızca değerlendirebilirim.” sorusudur. Bu soruya katılımcıların verdiği cevapların sonuçları Tablo 3.14 de verilmiştir. İlk sırayı %24,4 lük dilimi katılmıyorum cevabı alırken, ikinci sırada % 22 lik dilimle kısmen katılıyorum cevabı verilmiştir. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,07 dir. Bu sonuç katılıyorum yargısına daha yakın olması nedeniyle olumlu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.14.1 “Ben kendi performansımı kendimce, tarafsızca değerlendirebilirim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	1	2	3	3	11
Trafik Tescil Şubesi	4	9	6	6	5	30
Toplam	6	10	8	9	8	41

Aynı sorunu cevaplarının şubelere göre Tablo 3.14.1 de dağılımına bakıldığında; Pasaport şubesinin çalışanlarını verdiği cevapların ortalaması 3,36 , Trafik Tescil Şubesinin çalışanlarını vermiş olduğu cevapların ortalaması 2,96 dır. Bu ortalamalardan anlaşılacağı gibi Pasaport şubesi çalışanları daha olumlu cevap vermişlerdir.

Tablo 3.15. “Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 2: Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	6	14.6
Katılmıyorum(2)	12	29.3
Katılıyorum(3)	11	26.8
Kısmen Katılıyorum(4)	5	12.2
Kesinlikle Katılıyorum(5)	7	17.1
Toplam	41	100.0

2.Bölümün 1. sorusuyla paralel olarak katılımcılara 2.inci soru olarak “Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.” sorulmuştur. %29,3 lük dilim katılmıyorum cevabını vermiş, %26,8 lik kesim ise katılıyorum cevabını vermişlerdir. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında 2,87 lik ortalama çıkmıştır. Katılıyorum yargısına yakın olması nedeniyle olumlu değerlendirilebilir.

Tablo 3.15.1. “Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	0	4	0	5	11
Trafik Tescil Şubesi	4	12	7	5	2	30
Toplam	6	12	11	5	7	41

Birimlerin cevapları Tablo 3.15.1. de ayrı ayrı değerlendirildiğinde; Pasaport Şubesi çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması 3'tür. Trafik Tescil Şubesi çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması 2,63'tür. Her iki şube çalışanlarının verdiği cevaplar olumlu olsa da Pasaport şubesi çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması daha iyidir.

Tablo 3.16. “Çalıştığım iş yerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 3: Çalıştığım iş yerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	5	12.2
Katılmıyorum(2)	9	22.0
Katılıyorum(3)	10	24.4
Kısmen Katılıyorum(4)	11	26.8
Kesinlikle Katılıyorum(5)	6	14.6
Toplam	41	100.0

2.Bölüm 3.sorusunda katılımcılara “Çalıştığım iş yerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” sorusuna cevap verilmesi istenilmiştir. Hiyerarşik düzen ile merkezi yönetime bağlı çalışan Emniyet Teşkilatı çalışanlarını bu soruya verdikleri cevapların frekans tablosu Tablo 3.16 ile yukarıda verilmiştir. Buna göre katılımcıların 65,8 i olumlu cevap vermişlerdir. Sorunun aritmetik ortalamasına bakıldığında 3,09 dür.

Tablo 3.16.1 “Çalıştığım iş yerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	3	0	2	1	5	11
Trafik Tescil Şubesi	2	9	8	10	1	30
Toplam	5	9	10	11	6	41

Birimlerin cevapları ayrı ayrı Tablo 3.16.1 de değerlendirildiğinde; Pasaport Şubesi çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması 3,45’dir. Trafik Tescil Şubesi çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması 2,96’dır. Bir önceki soruda verilen cevaplar gibi, cevaplar olumlu olsa da Pasaport şubesi çalışanlarının verdiği cevapların ortalaması daha iyidir.

Tablo 3.17. “Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olacağına inanmıyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 4: Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olacağına inanmıyorum	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	5	12.2
Katılmıyorum(2)	11	26.8
Katılıyorum(3)	10	24.4
Kısmen Katılıyorum(4)	9	22.0
Kesinlikle Katılıyorum(5)	6	14.6
Toplam	41	100.0

Tablo 3.17. “Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olacağına inanmıyorum.” sorusuyla bir önceki soruya paralel ve de olumsuz soru kullanılmıştır. Yukarıdaki Frekans tablosu ve yüzdeye baktığımızda %26,8 katılmıyorum, %24,4 katılıyorum, %22 si Kısmen katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Sorunun aritmetik ortalaması alındığında 3 çıkmaktadır. Bu da katılıyorum yargına denk gelmektedir. Genel olarak bakıldığında sorunun olumsuz anlam taşıması nedeniyle verilen cevap olumsuz değerlendirilebilir.

Tablo 3.17.1 “Çalıştığım iş yerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	3	2	2	2	2	11
Trafik Tescil Şubesi	2	9	8	7	4	30
Toplam	5	11	10	9	6	41

Tablo 3.17.1 de birimlerin soruya verdikleri cevapların ortalamaları; Pasaport Şubesinin 2,81 ile katılıyorum yargısına yakın ve de olumlu, Trafik Tescil Şubesini ise 3,06 ile katılıyorum yargısı ve de olumlu görülebilir. Bu soruda Pasaport Şubesi ve Trafik Tescil Şubesi çalışanları astlarının kendilerini tarafsız olarak değerlendirebileceğine inanmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat Trafik Tescil Şubesinin değer yargısı Pasaport şubesine göre daha nettir.

Tablo 3.18. “Çalıştığım iş yerinde aynı statüdeki iş arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 5: Çalıştığım iş yerinde aynı statüdeki iş arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	5	12.2
Katılmıyorum(2)	5	12.2
Katılıyorum(3)	11	26.8
Kısmen Katılıyorum(4)	9	22.0
Kesinlikle Katılıyorum(5)	11	26.8
Toplam	41	100.0

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir diğer değerlendirme kaynağı olan “eşdeğerlerce değerlendirme” sorusu çalışanlara 2.Bölümün 5.sorusunda sorulmuştur. Yukarıdaki Tablo 3.18 bakıldığında katılımcıların %26,8 i kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevabını vermişlerdir. %22,2 lik kesim ise kısmen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Toplamda %24,4 kesim ise olumsuz cevap vermişlerdir. Aritmetik ortalamasına bakıldığında 3,39 ortalama ile katılıyorum yargısına denk gelmekte ve de olumlu değerlendirilebilir.

Tablo 3.18.1 “Çalıştığım iş yerinde aynı statüdeki iş arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	1	1	4	3	11
Trafik Tescil Şubesi	3	4	10	5	8	30
Toplam	5	5	11	9	11	41

Her birimin cevapları ayrı ayrı olarak Tablo 3.18.1 de incelendiğinde ortalamaları Pasaport Şubesi için 3,45, Trafik Tescil Şubesi için 3,36 çıkmaktadır. Yani çalışan eş değer arkadaşlarımla kendisinin değerlendirilmesine olumlu yaklaşmışlardır.

Tablo 3.19. “Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 6: Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	6	14.6
Katılmıyorum(2)	8	19.5
Katılıyorum(3)	10	24.4
Kısmen Katılıyorum(4)	12	29.3
Kesinlikle Katılıyorum(5)	5	12.2
Toplam	41	100.0

Tablo 3.19’da “Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.” olumsuz soru sorulmuştur. Soru 5 ile paralellik arz eden soruda çalışanların %65,9 u olumlu cevap vererek olumsuz yargıya katılmışlardır. Verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,04 dür. Yani rekabetin eş değerlerce kullanılacağı düşünülmektedir.

Tablo 3.19.1 “Aynı statüdeki arkadaşlarımın değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	3	0	3	3	11
Trafik Tescil Şubesi	4	5	10	9	2	30
Toplam	6	8	10	12	5	41

Aşağıdaki Tablo 3.19.1 ile cevapların çapraz dağılımların yer verilmiştir. Pasaport Şubesinin vermiş oldukları cevapların ortalaması 3,18 ile katılıyorum yargısına denk gelmekte iken, Trafik Tescil Şubesinin ortalaması 3,26 dır. Her iki şubenin de bu olumsuz yargıya katıldıkları söylenebilir.

Tablo 3.20. “Çalıştığım iş yerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 7: Çalıştığım iş yerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	4	9.8
Katılmıyorum(2)	4	9.8
Katılıyorum(3)	11	26.8
Kısmen Katılıyorum(4)	13	31.7
Kesinlikle Katılıyorum(5)	9	22.0
Toplam	41	100.0

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir diğer değerlendirme kaynağı olan “üstlerce değerlendirme” sorusu çalışanlara 2.Bölümün 7.sorusunda sorulmuştur. Yukarıdaki Tablo 3.20 bakıldığında katılımcıların %26,8 i katılıyorum ve %31,7 kısmen katılıyorum cevabını vermişlerdir. %22,2 lik kesim ise kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Toplamda %19,6 kesim ise olumsuz cevap vermişlerdir. Aritmetik ortalamasına bakıldığında 3,46 ortalama ile katılıyorum yargısına denk gelmekte ve de çalışanlar üstlerce değerlendirilmeye olumlu cevap vermişlerdir.

Tablo 3.20.1 “Çalıştığım iş yerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	1	3	2	3	11
Trafik Tescil Şubesi	2	3	8	11	6	30
Toplam	4	4	11	13	9	41

Her birimin cevapları ayrı olarak Tablo 3.20.1 de incelendiğinde ortalamaları Pasaport Şubesi için 3,27 ile katılıyorum cevabını vermekteyken, Trafik Tescil Şubesinin ortalaması 3,53 çıkmaktadır. Bu da kısmen katılıyorum yargısına yakın olması nedeniyle Trafik Tescil çalışanlarının Pasaport Şubede çalışanlara göre, daha olumlu cevap vermişlerdir.

Tablo 3.21. “Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 8:Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	9	22.0
Katılmıyorum(2)	13	31.7
Katılıyorum(3)	10	24.4
Kısmen Katılıyorum(4)	5	12.2
Kesinlikle Katılıyorum(5)	4	9.8
Toplam	41	100.0

Bir önceki üstlerin değerlendirmesi sorusuna paralel olarak katılımcılara “Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.” sorusu yöneltilmiştir. %31,7 lik katılmıyorum derken, %22 kesinlikle katılmıyorum demişlerdir. Buna karşılık olumlu görüş belirtenlerin yüzdelerinin toplamı ise %46,8 dir. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,56 dır. Buna katılıyorum yargısına yakın katılmıyorum yargısına uzak kalmıştır. Soruya verilen cevapları nispeten olumlu olarak yorumlayabiliriz.

Tablo 3.21.1. “Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	3	2	4	1	1	11
Trafik Tescil Şubesi	6	11	6	4	3	30
Toplam	9	13	10	5	4	41

Her birimin cevapları ayrı ayrı Tablo 3.20.1 de incelendiğinde ortalamaları Pasaport Şubesi için 2,54, Trafik Tescil Şubesi için 2,56 çıkmaktadır. Yani çalışanlar üstlerince değerlendirmenin de yeterli olabileceği fikrini yakındır.

Tablo 3.22. “Hizmet verdiğimiz vatandaş tarafından bire-bir yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 9:Hizmet verdiğimiz vatandaş tarafından bire-bir yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	8	19.5
Katılmıyorum(2)	7	17.1
Katılıyorum(3)	8	19.5
Kısmen Katılıyorum(4)	12	29.3
Kesinlikle Katılıyorum(5)	6	14.6
Toplam	41	100.0

360 derece performans değerlendirmenin en önemli değerlendirme kaynağı olan sivil değerlendirme katılımcılara 2.Bölümün 9.sorusunda “Hizmet verdiğimiz vatandaş tarafından bire-bir yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur” sorusuyla sorulmuştur. Katılımcıların verdiği cevapların ilk sırasını %29,3 dilimle kısmen katılıyorum, ikinci sırayı %19,5 lik dilimle kesinlikle katılmıyorum ve de katılıyorum cevabı verilmiştir. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında 3,02 dir. Böylece verilen cevapların geneline bakıldığında katılımcılar yaptıkları iş ile ilgili değerlendirilmeye olumlu baktıkları söyleyebiliriz.

Tablo 3.22.1. “Hizmet verdiğimiz vatandaş tarafından bire-bir yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	3	0	0	7	1	11
Trafik Tescil Şubesi	5	7	8	5	5	30
Toplam	8	7	8	12	6	41

Yine aşağıda yer alan Tablo 3.22.1 ile şubelerin verdikleri cevapların dağılımı görülmektedir. Buna göre verilen cevapların ortalamaları Pasaport Şubesi için 3,27, Trafik Tescil Şubesi için 2,93 çıkmaktadır. Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi Pasaport Şubesi çalışanlarının cevaplarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 3.23. “Çalıştığım sistem nedeniyle bazen gecikmeler yaşanabileceğinden vatandaşın ön yargılı değerlendireceğini düşünüyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 10:Çalıştığım sistem nedeniyle bazen gecikmeler yaşanabileceğinden vatandaşın ön yargılı değerlendireceğini düşünüyorum	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	4	9.8
Katılmıyorum(2)	5	12.2
Katılıyorum(3)	16	39.0
Kısmen Katılıyorum(4)	4	9.8
Kesinlikle Katılıyorum(5)	12	29.3
Toplam	41	100.0

Bir önceki soruya paralel olarak katılımcılara “Çalıştığım sistem nedeniyle bazen gecikmeler yaşanabileceğinden vatandaşın ön yargılı değerlendireceğini düşünüyorum.” sorusu yöneltilmiştir. Tablo 3.23 deki yüzdelere bakıldığında %39 lük kesim katılmıyorum, %29,3 lük kesim kesinlikle katılıyorum demişlerdir. Buna karşılık olumsuz görüş belirtenlerin yüzdelerinin toplamı ise %22 dir. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,36 dır. Buda katılıyorum yargısına denk gelmektedir. Yani çalışanlar vatandaşlar tarafından yapılacak değerlendirmelerde sistemin gecikme yaşatma kaygısından dolayı değerlendirmenin önyargılı olacağı endişesini taşıdıkları söylenebilir.

Tablo 3.23.1. “Çalıştığım sistem nedeniyle bazen gecikmeler yaşanabileceğinden vatandaşın ön yargılı değerlendireceğini düşünüyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	1	3	2	3	11
Trafik Tescil Şubesi	2	4	13	2	9	30
Toplam	4	5	16	4	12	41

Her birimin cevapları ayrı olarak Tablo 3.23.1 de incelendiğinde ortalamaları Pasaport Şubesi için 3,27, Trafik Tescil Şubesi için 3,4 çıkmaktadır. Her iki şubenin verdiği cevapların değer yargıları katılıyorum olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.24. “Yapılacak tüm değerlendirmelerin geri bildirim olarak verilmesini isterim.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 11: Yapılacak tüm değerlendirmelerin geri bildirim olarak verilmesini isterim.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	0	0
Katılmıyorum(2)	2	4.9
Katılıyorum(3)	13	31.7
Kısmen Katılıyorum(4)	5	12.2
Kesinlikle Katılıyorum(5)	21	51.2
Toplam	41	100.0

360 derece performans değerlendirme sisteminin en önemli özelliklerinden biri geri bildirim verilmesidir. Bu soruya ilişkin sonuçlar yukarıdaki Tablo 3.24 de verilmiştir. Bu soruya olumlu cevap verenlerin yüzdesi %95,1 dir. Aritmetik ortalaması ise 4,09 yani kısmen katılıyorum yargısını ifade etmektedir. Ayrıca kesinlikle katılmıyorum yargısına her iki şubeden de katılan çıkmamıştır.

Tablo 3.24.1. “Yapılacak tüm değerlendirmelerin geri bildirim olarak verilmesini isterim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	0	0	3	1	7	11
Trafik Tescil Şubesi	0	2	10	4	14	30
Toplam	0	2	13	5	21	41

Tablo 3.24.1 de görüldüğü gibi katılımcıları değerlendirme sonucunda geri bildirim almak istedikleri söylenebilir.

Tablo 3.25. “360 derece performans değerlendirme sistemi şubemizde uygulanabileceğine inanıyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 12: 360 derece performans değerlendirme sistemi şubemizde uygulanabileceğine inanıyorum	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	3	7.3
Katılmıyorum(2)	5	12.2
Katılıyorum(3)	15	36.6
Kısmen Katılıyorum(4)	9	22.0
Kesinlikle Katılıyorum(5)	9	22.0
Toplam	41	100.0

360 derece performans değerlendirme sistemini tüm değerlendirme kaynakları ile ilgili katımcılara sorulduktan sonra nihai olarak bu sistemin kendi şubelerin de kullanılıp-kullanılmayacağı sorusu yöneltmiştir. Tablo 3.25 Katılımcıların %80,6 kesimi olumlu cevap vermiştir. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,39 dür. Yani katılıyorum yargısına denk gelmektedir.

Tablo 3.25.1. “360 derece performans değerlendirme sistemi şubemizde uygulanabileceğine inanıyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	1	0	4	2	4	11
Trafik Tescil Şubesi	2	5	11	7	5	30
Toplam	3	5	15	9	9	41

Tablo 3.25.1 de birimlerin verdiği cevapların aritmetik ortalamaları; Pasaport Şubesi için 3,72, Trafik Tescil Şubesi için 3,26 dır. Pasaport Şubesinin çalışanları Trafik Tescil Şubesine göre daha olumlu baktıkları söylenebilir.

Tablo 3.26. “Pol-net (intranet) sistemi üzerinden bu sistem uygulanabilir.” Sorusunun Cevap Dağılımı

2. Bölüm Soru 13: Pol-net (intranet) sistemi üzerinden bu sistem uygulanabilir.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	3	7.3
Katılmıyorum(2)	5	12.2
Katılıyorum(3)	17	41.5
Kısmen Katılıyorum(4)	9	22.0
Kesinlikle Katılıyorum(5)	7	17.1
Toplam	41	100.0

Pasaport Şubesi ve Trafik Tescil Şubesi çalışanlarına yönelik uygulanan anketin son sorusu Emniyet Teşkilatının kurum içi kapalı bilgi sistemi olan Pol-net üzerinden 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumların da uygulanıp uygulanamayacağıdır. Tablo 3.26. de katılımcıların %41,5 katılıyorum, %22 si kısmen katılıyorum ve %17,1 kesinlikle katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. %12,2 lik kesim katılmıyorum derken, %7,3 lük kesimde kesinlikle katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,29 ile katılıyorum yargısına denk gelmektedir.

Tablo 3.26.1. “Pol-net (intranet) sistemi üzerinden bu sistem uygulanabilir.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	1	0	4	2	4	11
Trafik Tescil Şubesi	2	5	11	7	5	30
Toplam	3	5	15	9	9	41

Tablo 3.26.1 de birimlerin verdiği cevapların aritmetik ortalamaları; Pasaport Şubesi için 3,72, Trafik Tescil Şubesi için 3,26 dır. Pasaport Şubesinin çalışanları Trafik Tescil Şubesine göre daha olumlu cevap verdikleri söylenebilir.

Tablo 3.27. Ankete katılanların sivil vatandaşların yaş ortalaması

YAŞ	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
16-25	17	20.7	20.7
26-35	36	43.9	43.9
36-45	14	17.1	17.1
46 ve üstü	15	18.3	18.3
Toplam	82	100.0	100.0

Anket uygulamasının 3.Bölümü Trafik Tescil Şubesi ve Pasaport Şubesinden hizmet alan vatandaşlara uygulanmıştır. 82 vatandaşa yapılan anket çalışmasın da 61 kişi erkek, 21 kişisi ise bayandır. 44 kişi Pasaport Şubesinden, 38 ise Trafik Tescil Şubesinden işlem yaptırmışlardır. Ankete katılanların eğitim durumlarına bakıldığında %50 lik kesimin ilköğretim ve ya lise mezunu, geri kalan %50 kesiminde yüksek okul, fakülte ve ya lisan üstü olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak ankete katılanların yaş ortalaması Tablo 3.27 aşağıda verilmiştir. Katılımcıların %60 dan fazlası orta yaş ve üstüdür. Sivil katılımcılara 5 sorudan oluşan ankette 360 derece performans değerlendirme sistemi içerisinde kendisine hizmet veren memuru değerlendirmek isteyip-istemediği, değerlendirme kriteri ve de geribildirim isteyip istemediği soruları sorulmuştur.

Tablo 3.28. “Hiçbir önyargıda bulunmadan hizmet aldığım memuru değerlendirebileceğimi düşünüyorum.” Sorusunun Cevap Dağılımı

3. Bölüm Soru 1: Hiçbir önyargıda bulunmadan hizmet aldığım memuru değerlendirebileceğimi düşünüyorum.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	4	4.9
Katılmıyorum(2)	7	8.5
Katılıyorum(3)	12	14.6
Kısmen Katılıyorum(4)	16	19.5
Kesinlikle Katılıyorum(5)	43	52.4
Toplam	82	100.0

Tablo 3.28. “Hiçbir önyargıda bulunmadan hizmet aldığım memuru değerlendirebileceğimi düşünüyorum.” Sorusuna %52,4 kesinlikle katılırken, %19,5 lik kesim kısmen katılıyorum, %14,6 lık kesim ise katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Soruya verilen olumsuz cevapların yüzdesi %13,4 kalmıştır. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında 4.06 dır. Buda verilen cevapların olumlu ve de kısmen katılıyorum yargısını ifade etmektedir.

Tablo 3.28.1. “Hiçbir önyargıda bulunmadan hizmet aldığım memuru değerlendirebileceğimi düşünüyorum.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	2	4	9	10	13	38
Trafik Tescil Şubesi	2	3	3	6	30	44
Toplam	4	7	12	16	43	82

Tablo 3.28.1 de Şubelerin hizmet verdiği vatandaşları hizmet aldıkları birimlere göre ayırdığımızda Trafik Tescil Şubesinden hizmet alan 38 kişinin verdiği cevapların ortalaması 3,73 dür. Bu sonuçta kısmen katılıyorum yargısına daha yakındır. Pasaport Şubesinden hizmet alan 44 kişinin verdiği cevapları ortalaması ise 4,47 dir. Trafik Tescil Şubesine göre daha olumlu ve de tamamen katıyorum cevabına daha yakındır.

Tablo 3.29. “İşlem aldığım birimin memurların performans ölçümünde vatandaşın da görüşü alınmalıdır.” Sorusunun Cevap Dağılımı

3. Bölüm Soru 2: İşlem aldığım birimin memurların performans ölçümünde vatandaşın da görüşü alınmalıdır.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	2	2.4
Katılmıyorum(2)	5	6.1
Katılıyorum(3)	18	22.0
Kısmen Katılıyorum(4)	15	18.3
Kesinlikle Katılıyorum(5)	42	51.2
Toplam	82	100.0

Tablo 3.29’da “İşlem aldığım birimin memurların performans ölçümünde vatandaşın da görüşü alınmalıdır.” sorusuna %51,2 kesinlikle katılırken, %22’lik katılıyorum, %18,3’lük kesim ise kısmen katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Soruya verilen olumsuz cevapların yüzdesi %8,5 kalmıştır. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında 4.09 dur. Buda verilen cevapların olumlu ve de kısmen katılıyorum yargısını göstermektedir.

Tablo 3.29.1. “İşlem aldığım birimin memurların performans ölçümünde vatandaşın da görüşü alınmalıdır.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	1	3	10	6	18	38
Trafik Tescil Şubesi	1	2	8	9	24	44
Toplam	2	5	18	15	42	82

Tablo 3.29.1’de Şubelerin hizmet verdiği vatandaşları hizmet aldıkları birimlere göre ayırdığımızda Trafik Tescil Şubesinden hizmet alan 38 kişinin verdiği cevapların ortalaması 3,97’dir. Bu sonuçta kısmen katılıyorum yargısına denk gelmektedir. Pasaport Şubesinden hizmet alan 44 kişinin verdiği cevapları ortalaması ise 4,20’dir. Trafik Tescil Şubesine göre daha olumlu ve de kısmen katılıyorum cevabını ifade etmektedir.

Tablo 3.30. “Performans değerlendirirken memurun nezaket kurallarını uyup uymadığına bakarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı

3. Bölüm Soru 3: Performans değerlendirirken memurun nezaket kurallarını uyup uymadığına bakarım	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	6	7.3
Katılmıyorum(2)	2	2.4
Katılıyorum(3)	9	11.0
Kısmen Katılıyorum(4)	15	18.3
Kesinlikle Katılıyorum(5)	50	61.0
Toplam	82	100.0

Tablo 3.30. “Performans değerlendirirken memurun nezaket kurallarını uyup uymadığına bakarım.” sorusuna %61 kesinlikle katılırken, %18,3 kısmen katılıyorum, %11 lik kesim ise katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Soruya verilen olumsuz cevapların yüzdesi %9,7 de kalmıştır. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında 4,23 dür. Buda verilen cevapların olumlu ve de kısmen katılıyorum yargısını göstermektedir.

Tablo 3.30.1. “Performans değerlendirirken memurun nezaket kurallarını uyup uymadığına bakarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	5	2	2	9	20	38
Trafik Tescil Şubesi	1	0	7	6	30	44
Toplam	6	2	9	15	50	82

Tablo 3.30.1’de Şubelerin hizmet verdiği vatandaşları hizmet aldıkları birimlere göre ayırdığımızda Trafik Tescil Şubesinden hizmet alan 38 kişinin verdiği cevapların ortalaması 4,13’dür. Bu sonuçta kısmen katılıyorum yargısına denk gelmektedir. Pasaport Şubesinden hizmet alan 44 kişinin verdiği cevapları ortalaması ise 4,47’dir. Trafik Tescil Şubesine göre daha olumlu ve de kısmen katılıyorum dan uzak kesinlikle katılıyorum cevabın yakın yorumlanabilir

Tablo 3.31. “Performans değerlendirirken memurun işlemimi ne kadar sürede bitirebildiğine bakarım.” Sorusunun Cevap Dağılımı

3. Bölüm Soru 4: Performans değerlendirirken memurun işlemimi ne kadar sürede bitirebildiğine bakarım	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	1	1.2
Katılmıyorum(2)	6	7.3
Katılıyorum(3)	16	19.5
Kısmen Katılıyorum(4)	15	18.3
Kesinlikle Katılıyorum(5)	44	53.7
Toplam	82	100.0

Tablo 3.31’de “Performans değerlendirirken memurun işlemimi ne kadar sürede bitirebildiğine bakarım.” Sorusuna %53,7 kesinlikle katılırken, %19,5 katılıyorum, %18,3 lık kesim ise kısmen katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Soruya verilen olumsuz cevapların yüzdesi %8,5 de kalmıştır. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında 4,15 dir. Buda verilen cevapların olumlu ve de kısmen katılıyorum yargısını göstermektedir.

Tablo 3.31.1. “Performans değerlendirirken memurun işlemimi ne kadar sürede bitirebildiğine bakarım.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	1	4	7	8	18	38
Trafik Tescil Şubesi	0	2	9	7	26	44
Toplam	1	6	16	15	44	82

Tablo 3.31.1’de Şubelerin hizmet verdiği vatandaşların hizmet aldıkları birimlere göre ayırdığımızda Trafik Tescil Şubesinden hizmet alan 38 kişinin verdiği cevapların ortalaması 4 dür. Bu sonuçta kısmen katılıyorum yargısına denk gelmektedir. Pasaport Şubesinden hizmet alan 44 kişinin verdiği cevapları ortalaması ise 4,29 dur. Trafik Tescil Şubesine göre daha olumlu ve de kısmen katılıyorum olarak yorumlanabilir.

Tablo 3.32. “Yapacağım değerlendirmenin gizli kalması ve de neticesinden geribildirim verilmesini isterim.” Sorusunun Cevap Dağılımı

3. Bölüm Soru 5: Yapacağım değerlendirmenin gizli kalması ve de neticesinden geribildirim verilmesini isterim.	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum(1)	4	4.9
Katılmıyorum(2)	3	3.7
Katılıyorum(3)	14	17.1
Kısmen Katılıyorum(4)	19	23.2
Kesinlikle Katılıyorum(5)	42	51.2
Toplam	82	100.0

Tablo 3.32. “Yapacağım değerlendirmenin gizli kalması ve de neticesinden geribildirim verilmesini isterim.” Sorusuna %51,2 kesinlikle katılırken, %23,2 kısmen katılıyorum, %17,1 lik kesim ise katılıyorum cevaplarını vermişlerdir. Soruya verilen olumsuz cevapların yüzdesi %8,6 de kalmıştır. Soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alındığında 4,12 dir. Bu da verilen cevapların olumlu ve de kısmen katılıyorum yargısını göstermektedir.

Tablo 3.32.1. “Yapacağım değerlendirmenin gizli kalması ve de neticesinden geribildirim verilmesini isterim.” Çaprazlama Cevap Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Pasaport Şubesi	1	1	7	12	17	38
Trafik Tescil Şubesi	3	2	7	7	25	44
Toplam	4	3	14	19	42	82

Tablo 3.32.1’de Şubelerin hizmet verdiği vatandaşları hizmet aldıkları birimlere göre ayırdığımızda Trafik Tescil Şubesinden hizmet alan 38 kişinin verdiği cevapların ortalaması 4,13 dür. Bu sonuçta kısmen katılıyorum yargısına denk gelmektedir. Pasaport Şubesinden hizmet alan 44 kişinin verdiği cevapları ortalaması ise 4,11 dir. Çıkan ortalama olumlu ve de kısmen katılıyorum olarak yorumlanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

360 derece performans değerlendirme sisteminin Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi çalışanlarına yapılan anketin uygulamasında; Çalışanların önceki yıllarda uygulanan sicil notu uygulamasına genel olarak olumlu baktıkları fakat sicil notu uygulamasına son verilmesine de olumlu görüş belirtmişlerdir. Geçmiş yıllardaki sicil notunun personelin gerçek performansını yansıtmadığı ve verilen sicil notunun neyin karşılığında verildiğini bilmedikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca sicil notunun gizli tutulmasının yanlış ve sicil notu sonucunun geri bildirimini eksik olduğu, personelin kendi çabaları ile sicil notunu öğrendikleri görülmüştür. Önceki yıllarda verilen sicil notlarının kişinin kendi performansının tam anlamı ile karşılığı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ankete katılan katılımcıların olası bir performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce kendilerine sorulmasını istedikleri görülmektedir.

Katılımcılara 360 derece performans değerlendirme sistemini oluşturan beşli değerlendirme kaynağı ile ilgili her biri için tek tek soru sorulmuştur. İlk olarak kişinin kendi kendine yapacağı özdeğerlendirmeye bakış açılarının ne olduğu sorulduğunda; % 61'lik dilimle olumlu cevap verildiği, fakat özdeğerlendirmenin performans ölçümünde kullanılmasında aynı derece kararlılığı gösterememişlerdir. İkinci değerlendirme kaynağı olarak katılımcıların çalıştığı işyerindeki astlarınca değerlendirmeye olumlu bakıp-bakmadıkları sorulmuştur. Katılımcıların astları tarafından değerlendirmeye olumlu bakacakları cevabı alınmıştır. Fakat astların tarafsızlığına dair tereddüt yaşadıkları görülmüştür. Üçüncü değerlendirme kaynağı olarak çalışanlara aynı statüdeki eşdeğerlerince değerlendirmelerine nasıl baktıkları sorulduğunda, katılımcıların % 75'inin olumlu cevap verdiği görülmüştür. Ayrıca katılımcıların eşdeğerlerince yapılacak performans değerlendirmesinin, değerlendiren tarafından kendisinin rakip göreceği, bu nedenle değerlendirmeler de adil olamayacaklarını söylemişlerdir.

Dördüncü değerlendirme kaynağı olarak üstlerince değerlendirmeye nasıl baktıkları sorulduğunda % 80'in üstünde olumlu görüş çıkmıştır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin değerlendirme kaynakları arasında en yüksek olumlu cevabı alan üstlerince değerlendirme kaynağıdır. Buda katılımcıların halen değerlendirmenin üstlerince yapılmasının alışkanlığı olarak yorumlanabilir. Hatta katılımcıların hemen hemen yarısı üstlerince yapılacak değerlendirmeyi yeterli görmektedir. Katılımcılara sorulan en kritik soru ise kendilerinin vatandaşlarca değerlendirmeye nasıl baktıklarıdır. Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili vatandaş tarafından değerlendirmeye olumlu baktıkları ama yaptıkları iş gereği sistemin vatandaşı bekletmesinin vatandaşta olumsuz değerlendirmeye, dolayısıyla yaşanabilecek gecikmelerin vatandaş tarafından kendilerine olumsuz değerlendirme olarak yansıtacağı endişesini taşıdıkları görülmüştür.

Bununla birlikte 360 derece performans değerlendirme sisteminin katılımcıların kendi birimlerinde uygulanabilirliğine bakış açısı % 80'in üzerinde çıkmıştır. Çalışanlar 360 derece performans değerlendirme sisteminin pol-net (intranet) sistemi üzerinden kendi birimlerinde uygulanabileceği ve uygulama sonuçlarında kendilerine geri bildirim verilmesine olumlu baktıkları anket çalışmasına verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

Anketin 3. bölümünde sivil katılımcılara sorulan sorularda soruların tamamına yakını % 90 civarında olumlu görüş bildirmişlerdir. Vatandaşlar hizmet aldığı memurun performansını değerlendirmede kendi görüşlerinin de alınması gerektiğine inanmaktadır. Kendisi yapacağı değerlendirmede hizmet aldığı memurun nezaket kurallarına ne kadar uyduğunun, kendisinin işlemini ne kadar sürede halledebildiğine bakacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Kendisinin ön yargıda bulunmadan hizmet aldığı memuru değerlendirebileceğini söylemiş, değerlendirme sonucunun gizli tutularak neticesinin kendisine geri bildirim yapılması istemiştir.

Böylece araştırmanın hipotezi olan 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde uygulanabilirliğine çalışanlar olumlu olarak bakmışlardır.

İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları en küçük çalışma grubundan en büyük örgütlere kadar çalışanlar, sistem içerisindeki rollerinin karşılığını görmek isterler. Bu nedenle performans değerlendirme örgütler için önemli bir mekanizmadır. Çarkların işleyişindeki sessizlik sistemin iyi koordinesine işaretler. Anket sonuçlarından da anlaşılacağı üzere işleyen, güvenilir ve motive eden bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir ülkede işleyen en büyük örgüt; devlet yani kamu olduğunu söylemek yanlış olmaz. Kamu işleyişini korumak ve otoritesini sağlamakla görevli kolluk gücünün sistem içerisinde sürekli teyakkuz halinde olmalıdır. Kolluk güçlerinden Emniyet Teşkilatı kendi içerisinde performans değerlendirmeye ihtiyaç duyduğu aşikârdır. Çünkü yetki ve makam ilişkisinde liyakati belli aşamalardan geçmiş kişilerin sistem içinde olması kamu işleyişinin teminatıdır. Devlet otoritesini temsille yetkili kişilerin performanslarının değerlendirilerek denetlendiklerini bilmeleri yapacakları işlerde ölçülü olmalarını sağlar. 360 derece performans değerlendirme sistemi her ne kadar Trafik Tescil ve Pasaport Şubeleri için uygulanabilirse de müşteri değerleyicisi nedeniyle diğer birimlere uygulanmada zorlanabilir. Ama sistemin temel felsefesi olan çoklu değerlendirme ile oluşturulacak değerlendirme havuzu tüm birimler için kullanılabilir. 360 derece değerlendirme içinden müşteri değerleyicisi çıkarılarak 270 derece (Özdeğerlendirme, Astlarca, Eşdeğerlerce ve Üstlerce değerlendirme) veya 180 derece olarak da uygulanabilir. Emniyet Teşkilatının birim içerisinde kullanılmakta olan intranet (Pol-net) sistemi bunu uygulamaya oldukça müsaittir. Günümüzde Pol-net sistemi üzerinden personelin özlük işlerine dair tüm uygulamalar yapılabilmektedir. Bu yapılanları personel kendilerine ait şifreleriyle girdikleri portal üzerinden takip edebilmektedirler. Yeni eklenecek bir uygulama ile portal üzerinden kişiye özel gizli değerlendirme yapılarak performans değerlendirme havuzu oluşturulabilir. Sistem üzerinden değerlendirme yapacak personel her değerlendirilen için ayrı ayrı oluşturulacak kriterlere puanlanması istenebilir. Örneğin üstlerin değerlendirilmesinde kullanılan temel performans kriteri haricinde astların değerlendirilmesinde kullanılacak performans kriterleri farklı olabilir ve olmalıdır. Böylece değerlendirilen personel sistem içinde sadece kendisine ait kriterlerin değerlendirildiğini bilerek sisteme güveni sağlamış olur. Kişi kendisi hakkında ortaya çıkan performans değerlendirme sonucunun ortak

bir fikir ile oluştuğuna inanır ve değerlendirme kaynağının belli olmaması değerlendiricileri korumuş olur.

Neticede organizasyon içindeki tüm çalışanların içinde yer aldığı bir performans değerlendirme sistemi teşkilatın gelişimine katkı sağlamının yanında daha güvenilir olabilir. Bir saat içindeki en ufak parçadan vazgeçilemeyeceği gibi organizasyon içindeki bir bireyin düşüncelerinden de vazgeçmek doğru olmaz.

EKLER

Değerli Katılımcılar;

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde "**360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde Bir Araştırma**" adlı Yüksek Lisans çalışması yapıyorum. Elinizdeki anket bu çalışmanın uygulama aşamasıdır. Yapılan bu çalışma ile kurumumuzun verimliliğine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Emniyet Teşkilatımızda performans değerlendirme 13.02.2011 tarihli Resmi gazetenin 27857 sayısında yayınlanan kanun ve 15.04.2011 tarihli 27906 sayılı Resmi gazetede yayınlanan tebliğ ile yeniden düzenlenerek, Sicil Notu ve de Sicil Amiri uygulamasına son verilmiştir. Bundan böyle kalkınmada birinci derecede öncelikli illerde 2 yıl görev yapanlara bir kademe ilerleme, 8 yıl boyunca herhangi bir disiplin cezası almayan memura da bir kademe ilerlemesi verilecektir. Bunun yanında Kamu Kurumları Devlet Personel Başkanlığı uygun görüşünü almak kaydı ile memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere değerlendirme ölçütleri belirleyebileceklerdir.

İki bölümden oluşan anketin ilk bölümünde eski sicil notu uygulamasına ilişkin sorular, arka sayfada ki ikinci bölüm de ise 360 derece performans değerlendirme sistemine ile ilgili sorular sorulmuştur. Sizlerden hiçbir şekilde kişisel bilgileriniz sorulmayacak olup anketin hiçbir yerine şahsi bilgilerinizi (ad, soyad, sicil vs.) **yazmayınız**. Vereceğiniz cevaplar tamamen bu çalışma kapsamında değerlendirilecek olup başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Siz değerli katılımcılara katkılarınızdan dolayı Teşekkür Ederim

Ali MUTLU
Başkomiser

Katılımcının Rütbesi	Polis Memuru, Başpolismemuru <input type="checkbox"/>	Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser <input type="checkbox"/>	Emniyet Amiri, Emniyet Müdürü <input type="checkbox"/>		
Öğrenim Durumunuz	Polis Meslek Yüksek Okulu <input type="checkbox"/>	Polis Meslek Eğitim Merkezi <input type="checkbox"/>	Polis Akademisi GBF <input type="checkbox"/>		
Mesleki Çalışma Süre	0-5 YIL <input type="checkbox"/>	6-10 YIL <input type="checkbox"/>	11-15 YIL <input type="checkbox"/>	16-20 YIL <input type="checkbox"/>	20 YIL ve Üstü <input type="checkbox"/>

1.BÖLÜM

Aşağıdaki verilen yargılara ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz!

Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
1	2	3	4	5		
SİCİL NOTU UYGULAMASINA YÖNELİK SORULAR				Değerlendirme Notu		
1	Çalışanların performansları belli aralıklarla sicil notuyla ölçülmesi iyidir.	1	2	3	4	5
2	Sicil notu verenler eğitilmiş ve de tecrübeliydi.	1	2	3	4	5
3	Önceki yıllarda uygulanan sicil notu uygulaması yeterliydi.	1	2	3	4	5
4	Sicil notu uygulamasının kişinin gerçek performansını yansıttığına inanıyorum	1	2	3	4	5
5	Önceki dönemde verilen sicil notunun neyin karşılığı olduğunu biliyordum.	1	2	3	4	5
6	Önceki dönemde yüksek sicil notu gerçek ve de iyi bir performansın karşılığıydı	1	2	3	4	5
7	Sicil notlarının gizli tutulması doğrudu.	1	2	3	4	5
8	Kendi çabalarımla sicil notumdan haberim oluyordu.	1	2	3	4	5
9	Kurum tarafından sicil sonuçlarının düzenli olarak geri bildirim yapıyordu.	1	2	3	4	5
10	İyi performans gösterdiğim zamanlar ödüllendirildiğim oldu	1	2	3	4	5
11	Sicil notu uygulamasının kaldırılmasını doğru buluyorum	1	2	3	4	5
12	Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulanmadan önce çalışanlara sorulmasını isterim.	1	2	3	4	5

Lütfen Okuyunuz!...

Günümüzde birçok işletme 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, beş değerlendirme kaynağından oluşur. İlk olarak kişinin kendi kendini değerlendirmesinden sonra sırasıyla, astlarınca değerlendirilmesi, çalıştığı işyerindeki eşdeğerlerince değerlendirilmesi, üstlerince değerlendirilmesi ve son olarak da kurumun hizmet verdiği müşterilerince değerlendirilmesini kapsamaktadır. Sistemin en büyük özelliği değerlendirme yapan kişinin gizli tutulması ve de sonuçların geribildirimli olarak değerlendirilen kişiye iletilmesidir. Aşağıdaki anketimize vereceğiniz cevaplar ile bu sistemin birimiz de uygulanıp uygulanamayacağı hakkında fikir verecektir.

2.BÖLÜM

Aşağıdaki verilen yargılara ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz!

Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
1	2	3	4	5		
360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik sorular				Değerlendirme Notu		
1	Ben kendi performansımı kendimce, tarafsızca değerlendirebilirim.	1	2	3	4	5
2	Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım iş yerimde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım	1	2	3	4	5
4	Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olacağına <u>inanmıyorum</u>	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım iş yerimde aynı statüdeki iş arkadaşlarımca değerlendirilmeyi hoş karşılarım	1	2	3	4	5
6	Aynı statüdeki arkadaşlarımın değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını <u>düşünmüyorum</u>	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım iş yerimde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım	1	2	3	4	5
8	Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.	1	2	3	4	5
9	Hizmet verdiğimiz vatandaş tarafından bire-bir olarak yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.	1	2	3	4	5
10	Sistem nedeniyle bazen gecikmeler yaşanabileceğinden vatandaşın ön yargılı değerlendireceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11	Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim.	1	2	3	4	5
12	360 derece performans değerlendirme sistemi şubemizce uygulanabileceğine <u>inanıyorum</u>	1	2	3	4	5
13	Pol-net (intranet) sistemi üzerinden bu sistem uygulanabilir.	1	2	3	4	5

TEŞEKKÜRLER.....

Değerli Katılımcı;

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde "**360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde Bir Araştırma**" adlı Yüksek Lisans çalışması yapıyorum. Elinizdeki anket bu çalışmanın uygulama aşamasıdır. Yapılan bu çalışma ile kurumumuzun verimliliğine katkı sağlanması amaçlanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme çalışan; kendisi, astları, eşdeğerleri, üstleri ve de son olarak da hizmet verdiği kişiler tarafından değerlendirilmesidir. Bu nedenle aşağıdaki hazırlanan anket ile hizmet aldığımız birimin çalışanlarının vatandaşlar tarafından değerlendirilip-değerlendirilemeyeceğinin sizler tarafından gerekliliğinin ölçülmesidir. Sizlerden hiçbir şekilde kişisel bilgileriniz sorulmayacak olup anketin hiçbir yerine şahsi bilgilerinizi (ad, soyad, sicil vs.) **yazmayınız**. Vereceğiniz cevaplar tamamen bu çalışma kapsamında değerlendirilecek olup başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. **TEŞEKKÜRLER...**

Ali MUTLU
Başkomiser
Malatya Emniyet Müdürlüğü

Katılımcının cinsiyeti	ERKEK <input type="checkbox"/>		KADIN <input type="checkbox"/>	
Öğrenim Durumunuz	İlk, orta öğretim ve ya lise <input type="checkbox"/>		Yüksek okul, Fakülte <input type="checkbox"/>	Lisans Üstü <input type="checkbox"/>
Yaşınız	18-25 <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-45 <input type="checkbox"/>	46 ve üstü <input type="checkbox"/>
İşleminiz	Trafik Tescil Şubesi <input type="checkbox"/>		Pasaport Şubesi <input type="checkbox"/>	

3.BÖLÜM

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ ANKETE KATILDIĞINIZ ÖLÇÜDE İŞARETLEYİNİZ!

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
1	2	3	4	5		
Değerlendirme Notu						
1	Hiçbir ön yargıda bulunmadan hizmet aldığım memuru değerlendirebileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	İşlem aldığım birimin memurlarını performans ölçümünde vatandaşın da görüşü alınmalıdır.	1	2	3	4	5
3	Performans değerlendirirken memurun nezaket kurallarını uyup uymadığına bakarım.	1	2	3	4	5
4	Performans değerlendirirken memurun işlemimi ne kadar sürede biterebildiğine bakarım.	1	2	3	4	5
5	Yapacağım değerlendirmenin gizli kalmasını ve de neticesinden geribildirim almak isterim.	1	2	3	4	5

T.C.
MALATYA VALİLİĞİ
İl Emniyet Müdürlüğü

Sayı : B.05.1.EGM.4.44-21165/824
Konu :Anket Çalışması

09/08/2011


VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Emn.Gen.Md.nün 01/08/2011 tarih ve B.05.1.EGM.0.72.34231(31727)759-5092-156113 sayılı yazısı.

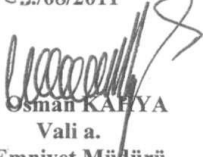
Müdürlüğümüz kadrosunda görevli; **260279** sicil sayılı **Başkomiser Ali MUTLU'** nun, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi olduğundan bahisle **"360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil Şubesi ve Pasaport Şubesi'nde Bir Araştırma "** konulu tez çalışmasına esas olmak üzere Müdürlüğümüz kadrosunda görevli personele anket uygulama talebinde bulunduğu ve bu konuda Genel Müdürlük Makam onayı ile uygun görüldüğü ilgi sayılı yazı ile bildirilmiştir.

Buna göre; adı geçen personelin, söz konusu araştırması ile ilgili olarak Müdürlüğümüzde görev yapmakta olan Trafik Tescil ve Pasaport Şube Müdürlüklerinde çalışan personele anket uygulayabilmesi hususunu;

Tensiplerinize arz ederim.


Ahmet PEHLIVAN
İl Emniyet Müdürü a.
İl Emniyet Müdür Yardımcısı
2. Sınıf Emniyet Müdürü

OLUR
09./08/2011


Ali Osman KARİYYA
Vali a.
İl Emniyet Müdürü
1. Sınıf Emniyet Müdürü

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A., İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi, Pegem A Yayıncılık, 1. Basım, Kasım Ankara, 1999

AKDOĞAN, Asuman, DEMİRTAŞ, Özgür, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” <http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3807/3635>

ALDEMİR C. , Ataol A. , Budak G. (2001). Personel Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi İzmir 1993, 1.Baskı

ALTUN Sadegül Akbaba & MEMİŞOĞLU Salih Paşa, “Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Kış 2008, Sayı 53,

ALTUN, Semih, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Polis Meslek Yüksek Okulunda Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üni.Sos.Bil.Ens., İstanbul 2007, s.16

ARSLAN, Akın, "360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç", <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/720-360-derece-degerlendirme-ii.html>,

ARGON Türkan, EREN Altay, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın- Dağıtım, Ankara 1.Baskı,Şubat 2004,

AYTAÇ, Aygöl, “360 Derece Performans Değerlendirme”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, S. 41, Temmuz 2003, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>

BAĞRIAÇIK, İsmail, “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama” Y.Lisans Tezi, Zonguldak Üni.Sos.Bil.Ens., Zonguldak 2009

BARUTÇUGİL İsmet, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı İstanbul 2002,

BAYRAKTAROĞLU Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı Ekim 2003,

BAYRAM, Levent, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, S.62, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf>,

BİLÇİN, Tak, "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi ÖNERİ, Cilt. 5, Yıl. 9, Sayı. 19, Ocak 2003

BİNGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Yayınları, 6. Bası, Eylül 2006

BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üni.Basımevi, Erzurum 1990.

BOLTON, T., Human Resource Management, Oxford: Blacwell Publishers Ltd. 1999.,

BULUT A.Zeki, İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#_ednref24

CANMAN, Dogan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİ Yayınları No.252, Ankara 1993

CANMAN, Dogan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİ Yayınları, Ankara 1995

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUÇUBAŞI Şahin, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi,

CARTER, C.C., Human Resources Management and the Toplam Quality Imperative, Amacom, 1994

ÇALIK, Temel, Performans Yönetimi, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara 2003, <http://www.msxlabs.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html>

CHRUDEN, Helbert J.& SHERMAN Arthur W.Jr, "Personnel Management", Sixth Edition, South-Western Publishing Co.,

ÇİFTÇİ Birgül, İnsan Kaynakları Yönetimi, Editör: Uğur DOLGUN, Ekin Kitabevi 2007

DECENZO David A. & ROBBİNS Stephen P., "Human Resource Management", Fifth Edition, John Wiley Series In Management,

DİNÇ, Emtullah, "360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama", Y.Lisans Tezi, Uludağ Üni.Sos.Bil.Ens., Bursa 2005

DOĞAN, Altan, Performans Değerlendirme Sisteminlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Tek.Üni.Sos.Bil.Ens., İstanbul 2004,

DOLGUN Uğur (Editör) İnsan Kaynakları Yönetimi, , Ekin Kitabevi 2007,

EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann J. Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance, American Compensation Association, 1996

ERDİNÇ, Mehmet, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması ve Bir Uygulama", Y.Lisans Tezi, Marmara Üni.Sos.Bil.Ens., İstanbul 2006

FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, 6.Baskı, Mart 2006,

FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım, 2.Basım İstanbul 2003

GARAVAN, N. Thomas, MORLEY, Michael, FLYNN Mary, "360 Degree Feedback:Its Role In Employee Development", Journal of Management Development, Vol.16, No.2, 1997

Giving Feedback (GERİ-BİLDİRİM), Harvard Business School Publishing Corporation, 2006, Pocket Mentor, Çeviren: Ahmet KARDAM, Elma Basım, Mayıs 2007, İstanbul

HELVACI, M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üni.Eği.Bili.Fak.Dergisi, Cilt 35, Yıl 2002, S.1-2, s.167 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>

İLLEEZ, A.Asılı, GÜNER, Mücella, "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi", <http://www.tekstilvekonfeksiyon.com/pdf/20090723093601.pdf>

İZGİ, Ahmet, "360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulamalarının Perakende Mağazacılığa Katkıları ve Bir Uygulama", Y.Lisans Tezi, Marmara Üni.Sos.Bil.Ens., İstanbul 2007

KALAYCI, Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara 2009, 4. Baskı

KARA, Derya, "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", İşletme Araştırmaları Dergisi, S.1/1 (2009), http://isarder.org/tr/cilt1_no1/d4.pdf

KAMU PERSONELİ GENEL TEBLİĞİ 15 Nisan 2011 Cuma Resmî Gazete s.no 27906

KAYNAK, Turgay, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998,

KEÇECİOĞLU, Tamer, ÇAPRAZ, Burak, “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli”, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı: 2, 2003

LEPSİNGER Richard, LUCİA D.Anntoinette, The Art and Science of 360° Feedback, :Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc., San Francisco, 1997

LUECKE Richard, Performans Yönetimi, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008, 1.Baskı, Çev.Aslı ÖZER,

MARGARET J. Palmer, Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, çev. Doğan Şahiner, İstanbul 1993,

NOE, A.Raymond, “İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi”, Çeviren: Canan ÇETİN, Beta Basım, 1.Bası- Ankara 1999, İstanbul

OĞUZ Biray, Kamuda Performans Değerlendirme, <http://www.genbilim.com/content/view/6522/86>

OKAKIN, Neslihan, Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yöntemi, 1 Bası, İstanbul Mart 2008,

ÖLÇER, Ferit, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç” İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 18, Eylül 2004, S.3-4,

ÖRENCİK İlker, 360 Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üni, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007,

ÖRÜCÜ Edip & KÖSEOĞLU M.Ali., İşletmelerde İş Gören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Eylül 2003,

ÖZER, Yaprak, “İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar”, Hayat Yayıncılık, Aralık 2001 İstanbul

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat 2002,

PYNES, John E., “Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations”, Second Edition, Jossey-Bass

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “360 Derece Performans Değerleme Sistemi”
http://www.sosyalsiyaset.net/documents/performans_degerleme_sistemi.htm#_ednref5

SAVAŞ, A. Tuğrul, 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi, İstanbul, Çantay Kitabevi, 2005

SEYİOĞLU, Ali Oktay, “360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi” Y.Lisans Tezi, Gazi Üni.Eğitim.Bil.Ens., Ankara 2006

STRAUSS, George & SAYLES, Leonard R., “Personel, The Human Problems Of Management”, Fourth Edition, Prentice-Hall International

ŞENYAYLA, Zeki, Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi Samsun İl Emniyet Müdürlüğü, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enst., Yüksek Lisans Tezi,

TABAK, Cengizhan, Performans Değerlendirme Sistemi ve Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, İst. Ticaret Üni. Sos.Bil.Ens., Eylül 2007

TOPALOĞLU, Melih & KOÇ, Hakan, Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 2002,

TURGUT, Hakan, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, S.42, s.67, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der42m4.pdf>

TUTUM, Cahit, Personel Yönetimi, Todaie İdari Enstitüsü, Ankara, 1979

TUTUM, Cahit, Personel Yönetimi, TODAİ Yayın No:149, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976,

UĞURLU, Oya, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), S.1, Yıl:3 <http://www.paradoks.org>

UYARGİL, Cavide. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, Yaylacık Matbaası, 2 Bası, Ocak 2008 Yayın No: 214

ÜNSALAN, Erdal, ŞİMŞEKER, Bülent, İnsan Kaynakları Yönetimi, Detay Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara 2008

WERTHER William B. & KEİTH David, “Human Resorces and Personel Management” Fourth Edition, MCGRAW-HİLL INC

YALIM Deniz (Editör), “İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler”, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2005

YILMAZ E. Ferhat, Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üni.Sos.Bil:Ens. Temmuz 2006

YILMAZ, Fatma, “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”,Y.Lisans Tezi, Dumlupınar Üni.,Sos.Bil.Üni., Kütahya 2009

YÜNCÜ, H.Rafet, Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir A.Ü.Sos.Bil.Enst., Mayıs 2002

<http://tdkterim.gov.tr>

<http://www.msxlab.org/forum/ekonomi/274163-performans-degerlendirme.html>

www.humanresources.hrvinet.com/performance-appraisal-methods

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu

6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun