

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME VE WEB TABANLI BİR MODEL İLE KURUMSAL VERİMLİLİĞİN ARTTIRILMASI

K. Efe ORUÇ^a, Özgür ARMANERİ^b, Özgür YALÇINKAYA^b

^aİzmir Büyükşehir Belediyesi, Ulaşım Dairesi, 35065, Konak, İzmir,
efeoruc@izmir.bel.tr

^bDokuz Eylül Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, 35100, Bornova, İzmir,
ozgur.armaneri@deu.edu.tr • ozgur.yalcinkaya@deu.edu.tr

Geliş Tarihi: 13 Kasım 2007; Kabul Ediliş Tarihi: 4 Nisan 2008
Bu makale 27 gün boyunca 1 kez düzeltilmek üzere yazarlarda kalmıştır.

ÖZET

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde ihtiyaç duyulan önemli süreçlerden biridir. Klasik performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik sistemlerdir. Çalışanların tek yönlü değerlendirilmesini temel alan bu sistemler, geçen yirmi yıllık süreçte önemini giderek kaybetmiş, yerini geri bildirim ile çoklu katılımı ve çok yönlü değerlendirmeyi sağlayan yeni yöntemlere bırakmıştır. Performansın çok yönlü değerlendirilmesi, doğru uygulandığında katılımı artırarak, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmektedir. Ayrıca kurum içi iletişimi güçlendirerek kurumsal verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, yenilikçi yönetim anlayışına sahip ve çalışanların çok yönlü değerlendirilmesine olanak sağlayan dikkat çekici sistemlerden biridir. Bu çalışmada, örgütlerde kurumsal verimliliğin artırılması amacıyla web tabanlı bir 360 derece performans değerlendirme modeli geliştirilmiştir. ASP (Active Server Page) yazılım dili kullanılarak internet ortamında kullanılabilir hale getirilen model, bir örgütte performans değerlendirme amacıyla uygulanmıştır. Uygulama sonucunda zaman ve uğraş kayıplarının önemli oranda azaldığı, kurumsal verimliliğin arttığı gözlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: 360 derece performans değerlendirme, performans analizi, kurumsal verimlilik

360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION AND INCREASING INSTITUTIONAL EFFICIENCY VIA A WEB BASED MODEL

ABSTRACT

Performance evaluation is one of the important processes needed in measuring the effectiveness of an organization. Classical performance evaluation systems are intended for determining the actual success of employees in a particular period and potential developments related to the future. The systems that are based on one-sided evaluation have lost their importance for twenty years, and have left their place to new methods which provide multi-participation and multi-sided evaluation via feedback. If multi-sided evaluation of performance is implemented correctly, it increases participation, confidence and pleasure among employees. Besides, it helps to improve institutional efficiency by enforcing the internal communication. 360 Degree Performance Evaluation System is one of the most conspicuous systems that includes receptive management mentality and it provides multi-sided evaluation of employees. In this study, a web-based 360 Degree Performance Evaluation Model is developed in order to increase institutional efficiency. The model for which an internet application is coded with ASP (Active Server Page) software language is used for performance evaluation in an organization. After implementation, a considerable amount of reduction in time and work loss has been achieved, and an increase in corporate efficiency is observed.

Keywords: 360 degree performance evaluation, performance analysis; institutional efficiency

* İletişim yazarı

1. GİRİŞ

Performans, bir işi yapan bireyin, grubun, birimin ya da şirketin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991). Aynı zamanda performans ilgili kişileri ödüllendirmek, cezalandırmak, eğitmek, farklı alanlarda geliştirmek vb. konularda objektif karar alabilmenin yegane unsurudur.

Değişimin hiç durmadan devam ettiği iş yaşamında çalışanları objektif olarak değerlemek ve gelişim haritalarını çizmek, bir hayli zaman, para ve uğraş isteyen bir çalışmadır. Bununla birlikte, performans değerlendirme, örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve örgüt içinde yer alan çalışanların, hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecine kişisel katkılarının hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi açısından son derece önemlidir.

Son yıllarda örgütlerin yapılarında, çalışan sayısındaki artış, artan bilgi ve uzmanlık alanlarıyla birlikte önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişiklikler bir yöneticinin, mahiyetinde çalışanların tek değerlendiricisi olmasını hem bilgi, hem zaman, hem de objektiflik açısından güçleştirmekte, hatta imkânsız hale getirebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin daha kapsamlı olması yönündeki düşünceleri, klasik performans değerlendirme sistemlerini yeterince geniş ve faydalı bir bilgi kaynağı olarak görmemesi, işletme içi iletişim ve güvenin arttırılması isteği ve gerekliliği gibi durumlara uyum sağlama ihtiyaçları çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine geçişi zorunlu kılmıştır (Mccarthy ve Garavan, 2001; Bracken vd., 2001; Bayraktaroğlu vd., 2007). Bu ve benzeri nedenlerle, değerlendirme sürecinde, çalışanları çoklu değerlemeye tabi tutarak hem zaman, hem uğraş hem de maliyet açısından büyük kazançlar sağlayan 360 derece performans değerlendirme sistemi, günümüzde pek çok örgüt tarafından tercih edilen bir sistem haline gelmiştir (Ludeman, 2000; Bayram, 2006). Kişilerin iletişiminde

olduğu grupları genel olarak kapsayan ve bunlardan sürdürülebilir geri bildirim sağlayan bir yapıya sahip olan 360 derece performans değerlendirme sayesinde, performans değerlendirme sürecinde oluşabilecek hata payları büyük ölçüde enazlanabilmektedir.

Bu çalışmada, örgütlerde kurumsal verimliliğin arttırılması amacıyla web tabanlı bir 360 derece performans değerlendirme modeli geliştirilmiştir. ASP (Active Server Page) yazılım dili kullanılarak internet ortamında kullanılabilir hale getirilen model, bir örgütte performans değerlendirme amacıyla uygulanmıştır. Uygulama sonucunda zaman ve uğraş kayıplarının önemli oranda azaldığı, aynı ve zamansal maliyetlerin enazlanarak kurumsal verimliliğin arttığı gözlenmiştir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmaya giriş yapıldıktan sonra ikinci bölümde performans kavramı ve 360 derece performans değerlendirme sistemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulama örneklerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise geliştirilen web tabanlı 360 derece performans değerlendirme modeli kapsamlı olarak anlatılmıştır. Son bölümde ise çalışmanın sonuçları aktarılmıştır.

2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

İşletmelerde, iş gücü alma ve çıkarma, eğitim, ücret artışlarını planlama, iş gücünün kurum içi hareketlilikleri, görevde yükselme vb. işlerde karar almak için ana kriter olarak performans kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). İşletmelerde klasik anlamda performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yöneliktir ve bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanın işteki performansını değerlemeyi kapsar. Objektiflik, tutarlılık, kabul edilebilirlik gibi kriterler açısından olumsuzluklar içeren ve performansın tek yönlü değerlendirilmesini temel alan bu klasik yaklaşım, geçen yirmi yıllık süreçte önemini giderek kaybetmiş ve yerini geri bildirim ile

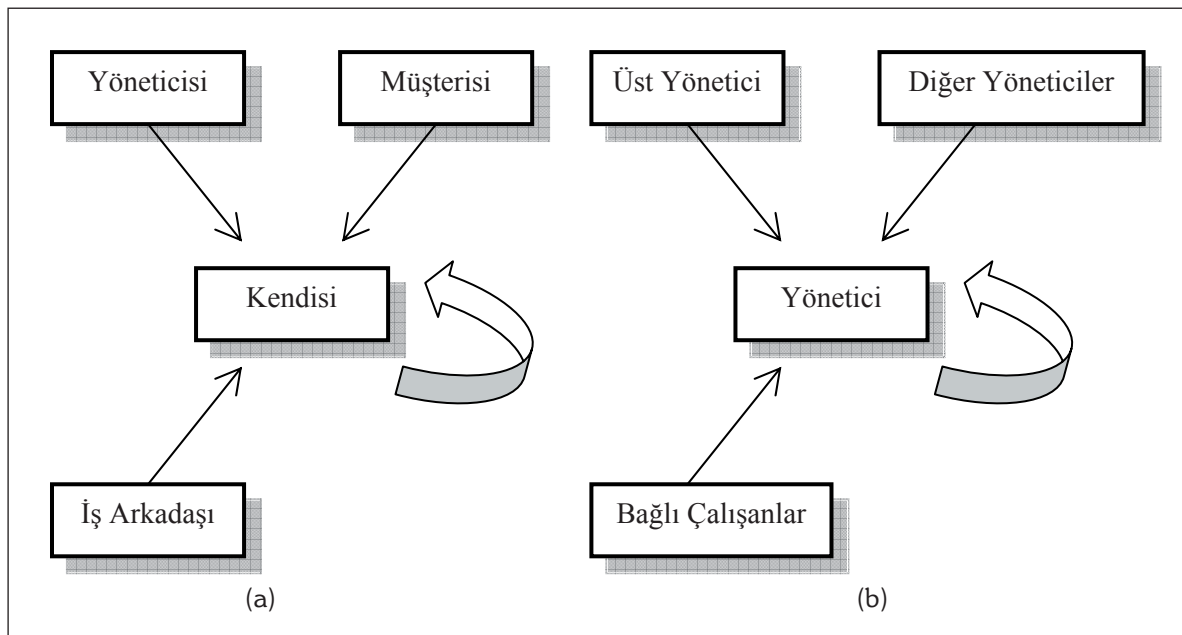
çoklu katılımı sağlayan yeni yöntemlere bırakmıştır (Karakoç, 2005; Lepsinger ve Lucia, 1997).

360 derece performans değerlemesi, yenilikçi yönetim anlayışına sahip en dikkat çekici yöntemlerden biridir. Bu yöntemde, çalışanların iş yerlerini benimsemesi, kişiler ve birimler arası iletişimin karşılıklı olarak açık olması, kişisel, grupsal, birimsel ve kurumsal gereksinimlerin ve gerekli eğitimlerin tespit edilebilmesi konularında diğer yöntemlere oranla daha büyük avantajlar sağlanmaktadır. Yöntemin uygulama ve işleyiş mekanizması Şekil 1(a)'da işgörenin kendisi ve Şekil 1(b)'de yöneticiler için ayrı ayrı gösterilmiştir.

Şekil 1(a)'da işgören merkezli 360 derece performans değerlendirme modeli görülmektedir. Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde işgörenler sadece yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir. Bu durumda yöneticilerin değer yargıları, yetenekleri gibi olgular nedeniyle değerlemenin güvenilirliği azalabilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, klasik değerlendirme yöntemlerinde tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan aksaklıkları birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine katarak azaltmayı amaçlamaktadır. Şekil 1 (a)'da görüldüğü

üzere, bu yöntemde işgörenler sadece yöneticileri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, iç ve dış müşterileri ve kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Yöntemin isminde yer alan 360 derece ifadesi de değerlendirilen kişinin çevresini yani işi gereği ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmektedir. Bu sistem sayesinde yönetici, işgören hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgileri işgören ile farklı ilişkilere sahip değişik kaynaklardan elde edebilme ve işgöreni daha iyi tanıyabilme imkanı bulur.

360 derece performans değerlendirme mekanizması, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacağı gibi, yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Şekil 1(b)'de yönetici merkezli 360 derece performans değerlendirme modeli görülmektedir. Şekilde görüldüğü üzere, bu sisteme göre herhangi bir yöneticinin performansı, sadece üst yöneticisi tarafından değil aynı zamanda diğer yöneticiler, kendisine bağlı çalışanlar ve kendisi tarafından değerlendirilmektedir. İşletmelerde, organizasyonel yapıda ve kurum kültüründe ortaya çıkan değişimler neticesinde artık karar süreçlerinde sadece yöneticiler değil, işgörenler de yer almaya başlamıştır. Ayrıca takım çalışmalarına dayalı organizasyon yapılarının ortaya çıkması, bir yöneticinin performansının



Şekil 1. 360 Derece Performans Değerleme Mekanizması

diğer yöneticilerin performanslarına bağlı olması durumunu meydana getirmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde yöneticilerin performanslarının sadece üst yöneticisi tarafından değil, farklı bakış açısına sahip gruplar tarafından değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

360 derece performans değerlemesinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardımcı etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir (London vd., 1990; London ve Beatty, 1993). 360 derece performans değerlemesinde, işgörenler farklı bakış açılarıyla değerlendirildiklerinden modelin geçerliliği artmaktadır. Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak daha demokratik bir değerlendirme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımı artırır, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltir, iletişimi güçlendirir ve kurumsal kazanımın artmasına yardımcı olur (Bayram, 2006).

360 derece performans değerlendirme, sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik kaynaklardan toplamayı amaçlar (Walter, 1998).

İyi bir performans değerlendirme sistemi kurmanın özü öncelikle doğru soru sormaktan geçmektedir (Wells, 1999). Sorulacak sorular, kurulan sistemi destekleyecek ve yönlendirebilecek nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde sistemimiz başarıya erişemez ve çöker (Dereli, 2001).

Herhangi bir düzeydeki işgörene yönelik performans belirlenirken, merkezinde işgörenin kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansla yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır (Debare, 1997).

Örgütte bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulması çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar, çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi sağlar, örgütte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar, çok sayıda değerlendiriciye imkan verir ve çalışanların yaptıkları iş çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar. Böylelikle yöneticiler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar (Arslan, 2002).

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir (Lassiter, 1997; Sabuncuoğlu, 2000).

Bu tür yönetimsel değişimlerin tüm işgörenler tarafından kabul edilmesi çoğu zaman yavaş gelişen bir süreç olmaktadır. Değişimlere uyum sürecinde, çoğu işgören ücretlerinin azalması ya da işten çıkartılması beklentisine girmektedirler. Bu önyargının oluşmaması için öncelikle çalışan ücretlerinde herhangi bir azalmanın olmayacağı belirtilip, performans sisteminin ne olduğu ve neden gerekli olduğu anlaşılır bir dille tüm çalışanlara anlatılmalıdır. Aksi takdirde oluşacak tepki ile istenmeyen durumlar ve geri dönüşü zor olacak süreçler başlayabilir.

Değerleme yapılırken objektifliği arttırmak için şu durumları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İyimserlik; fazla hoşgörü, değerlendiricinin bir personelin başarısını kişisel yaklaşımla olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Kötümserlik; fazla hoşgörü davranışının tam tersidir. Kötümserlik davranışı, değerlendiricinin personelin durumunun yine kişisel yaklaşımla gerçekte olduğundan daha düşük değerlemesidir. Hale etkisi; bir değerlendiricinin personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da başarılı olabileceğini kabul etmesi kişinin

performansını olduğundan yüksek değerlemesidir. Merkezi eğilim, değerleyicinin olumsuz bir değerlendirilmede bulunmamak istemesi sonucu personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değerlemesidir. Değerlemede nesnel davranma, değerlendirme sürecinde kişinin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim, din, ırk, vb.) ağırlık verilmesi durumunda ortaya çıkar. Yakın zaman etkisi, normalde başarılı olan bir çalışanın son zamanlarda yaptığı bir hatayı düşünüp değerlemede düşük puan verilmesinde olduğu gibi, personelin son zamanlardaki durumunun dikkate alınması durumunda ortaya çıkar. Kişisel önyargılar, değerlendirme yapacağımız kişi ile alakalı geçmişteki ilişkileri göz önüne alarak olumlu veya olumsuz değerlendirilmede bulunmayı içerir. Kontrast hataları, eğer değerlendiriciler kısa süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorsa, art arda yapılan değerlendirmelerde kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu objektiflikten uzaklaşabilmesidir (Koçar, 2001).

360 derece performans değerlendirme sisteminde, işletmeyi tanıyan insan kaynakları uzmanları tarafından her bir çalışan grubu için ayrı ayrı değerlendirme soruları belirlenmelidir (Baş, 1999). Farklı departmanlardaki ve statüdeki çalışanlardan beklentiler farklı olacağı için bu hususta önemle durulmalıdır. Yukarıda belirtilen her bir kriterde tanımlı yetilerin ölçümü için 2 sorunun değerlemeye alınması gerektiği varsayılırsa 10 veya 15 sorunun olması idealdir.

Objektifliği esas alan bu sistemde adil dağılımı ön plana çıkarmak için her soruya önem derecesine göre puanlar verilmelidir. Yüzlük sistem baz alınır, soruların puanlarının toplamı yüz olmalıdır. Daha sonra her bir soru içeriğine göre ya değişken ya da standart olacak şekilde seçeneleştirilmelidir. Standart olarak “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” alternatiflerini barındıran beş seçenecli cevap grubu tercih edilebilir. Ancak ölçümlerin ve tespit edilmek istenen yeteneklerin tam anlamıyla belirlenmesi için soruya özel seçeneklerin kullanılması çoğu zaman daha etkili olmaktadır. Seçenekler belirlendikten sonra, her bir seçeneğe 0-1 puan arasında ağırlık katsayısı verilme-

lidir. Seçenek ağırlıklarını gösteren bu katsayıların gerçeğe ve işletmenin yapısına uygun olabilmesi için ilgili işletmenin insan kaynakları uzmanları tarafından belirlenmesi gerekir.

Değerleme yapan grubun süreç sonu toplam puanı, konumu itibarıyla ayrıca ağırlıklandırılmalıdır. Örneğin, değerlendirilen kişinin kendini olumsuz yönde değerlemesi düşünülemez. Dolayısıyla kişinin kendi kendini değerlemesi konumuna, diğer değerlendirme konumlarına göre daha düşük bir ağırlık verilmesi uygun olacaktır.

Birden çok değerlendiricinin yer aldığı değerlendirme gruplarında, kişi sayısının azlığından kaynaklanabilecek subjektifliği önleyip hata payını azaltmak için (1) nolu eşitlik kullanılabilir (Ronald, 1989).

$$Z^2 = \left[\frac{(\bar{x} - \bar{X})^2}{(\sigma / n)^2} \right] \quad (1)$$

Eşitlikte Z; %95 güven aralığı için alınan sabit değeri (1,960), \bar{X} ; ele alınan ana kütle aritmetik ortalamasını, σ ; yapıdaki değerlerin standart sapma miktarını, \bar{x} ; ele alınan örnek kütle aritmetik ortalamasını ve n; %95 güven aralığı bazında, değerlendirme yapması gereken minimum değerlendirici sayısını göstermektedir.

Bu formül sayesinde birden çok değerlendiricinin bulunduğu gruplarda da hata payını azaltmak için %95 güven aralığına göre minimum değerlendirici sayısı tespit edilebilir. Örneğin iş arkadaşı değerlemesinde, duygusallıktan kaynaklanabilecek hata payını minimize etmek için değerlendirme yapması gereken minimum iş arkadaşı sayısını belirlerken, işlem kütle olarak işe alınan ve işten çıkartılan işgören sayısının yıllık dağılımı, örnek kütle olarak da değerlendirme periyodunu içeren aylara ilişkin veriler kullanılabilir. Yine aynı doğrultuda müşteri değerlemesinde, ana kütle olarak yıllık periyotta gelen müşteri şikayetleri, örnek kütle olarak da değerlendirme periyodu kapsamında gelen şikayet sayıları kullanılabilir. n değeri tespit edildikten sonra;

$$n / N < 0,05 \quad (2)$$

sağlaması yapılır. Burada N ; toplam değerlendirme yapabilecek kitleyi ifade eder. Bulunan minimum değerlendirici sayısının toplam değerlendirici sayısına oranı $0,05$ 'ten küçük ise bulunan değer yeterli sayılıp o sayıda değerlendirme kabul edilir. Aksi durumda $[n / N \geq 0,05]$; $n = n_0$ kabulü yapıлып, yeni bir n değeri bulunur. Bu durumda Eşitlik (3) ile yeni bir n değeri hesaplanır (Ronald, 1989).

$$n = n_0 / [1 + (n_0 / N)] \quad (3)$$

Bir değerlendirme grubunda yer alan değerlendiricinin, değerlendirilen kişiye verdiği performans puanı aşağıdaki şekilde hesaplanabilir.

$$DEĞERLEME \text{ PUANI}_{it} = \sum_{z=1}^m [Soru \text{ PuanI}_z * Seçenek \text{ Ağırlığı}_{tz}] \quad (4)$$

Eşitlikte $DEĞERLEME \text{ PUANI}_{it}$; i . değerlendirme grubundaki t . değerlendiricinin toplam değerlendirme puanını göstermektedir. m ; toplam soru sayısını, $Soru \text{ PuanI}_z$; z . Sorunun puanını ve $Seçenek \text{ Ağırlığı}_{tz}$; z . Soru için t . değerlendiricinin seçtiği seçeneğin ağırlığını ifade etmektedir.

Herhangi bir değerlendirme grubunda n değerlendirici olduğu düşünüldüğünde, değerlendirme grubunun toplam performans puanı aşağıdaki eşitlik ile bulunmaktadır.

$$DGPP_i = \sqrt[n]{\prod_{t=1}^n DEĞERLEME \text{ PUANI}_{it}} \quad (5)$$

Burada $DGPP_i$; i . değerlendirme grubunun performans puanını gösterir. Dikkat edilirse, Eşitlik (5), değerlendirme grubundaki her değerlendiricinin değerlendirme puanının belirlenmesinden sonra bulunan bu değerlerin geometrik ortalamasını olarak değerlendirme grubunun performans puanının belirlenmesini temel almaktadır. Böylelikle grubun değerlendirme sonucu, uç değerlerin etkisinden arındırılarak değerlendirilen kişi hakkındaki genel eğilim daha iyi belirlenecektir.

Değerlenen kişinin toplam performans puanı belirlenirken, her bir değerlendirme grubunun katkısı yani ağırlığı birbirinden farklıdır. O halde değerlendirme grubunun performans puanı ile kendi ağırlığı çarpılarak ağırlıklı performans puanı bulunmalıdır. O halde

i . değerlendirme grubunun ağırlıklı performans puanı ($DGAPP_i$) aşağıdaki şekilde bulunur.

$$DGAPP_i = DGPP_i * w_i \quad (6)$$

Eşitlikte w_i ; i . değerlendirme grubunun ağırlığını göstermektedir.

Değerleme sürecinin sonucunda değerlendirilen kişinin aldığı toplam performans puanı aşağıdaki şekilde bulunmaktadır.

$$Toplam \text{ Performans Puanı} = \sum_{i=1}^4 DGAPP_i \quad (7)$$

360 derece performans değerlendirme sürecinde 4 farklı değerlendirme grubu olmasından dolayı $i = 1, 2, 3, 4$ olmaktadır.

Değerleme sonrası ücretin, ilgili kişinin normal ücretinin altına düşmeyeceği garanti edilerek, değerlendirme periyodundaki maksimum performans puanı referansıyla kişinin performans değeri bazında ücretine belirli bir performans primi eklenir. Maksimum performans verilecek prim katsayısı, kurum inisiyatifinde belirlenerek, aşağıdaki eşitlikle değerlendirilen kişinin ücretindeki artış oranı hesaplanabilir.

$$Artış \text{ Oranı} = [Toplam \text{ Performans Puanı} * Prim \text{ Katsayısı}] / Maksimum \text{ Puan} \quad (8)$$

Performans primi dahil edilerek değerlendirilen kişinin toplam ücreti şu şekilde hesaplanabilir.

$$Toplam \text{ Ücret} = [Normal \text{ Ücret} * (1 + Artış \text{ Oranı})] \quad (9)$$

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizmasına karşın, objektif ve güvenilir geri bildirim, bireysel gelişim ve öğrenmeye imkan sağlaması, çoklu görüş ile mal ve hizmet kalitesini geliştirmesi, zamansal ve aynı giderlerde kazanım sağlaması ile 360 derece performans değerlendirme yapısı şüphesiz ki her sektörde rahatlıkla kabul görecektir. Bu kapsamda son yıllarda birçok araştırma ve uygulama yapılmış; makale ve tezler yazılmıştır. Teorik temel-

de aynı yapıda olan bu çalışmalar, uygulamadaki farklılıklarla bazı avantaj ve dezavantajları gündeme getirmektedir. Bu bölümde, yapılan çalışmalardan bazıları aktarılmıştır.

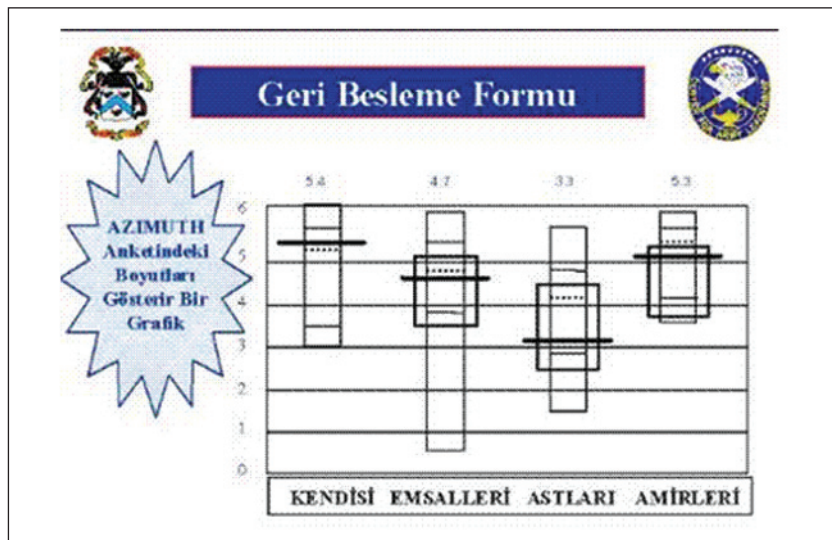
ABD Ordusu'nda uygulanan AZIMUTH ölçeğine göre yapılmış 360 derece performans değerlendirme yapısı, teorik yapıda geliştirilmiş ve merkez yapı kontrolünde kağıt üzerinde uygulanan bir sistemi kapsamakla sınırlı kalmıştır. Merkeziyetçi tespit ve değerlendirme yapısı ile klasik değerlendirme modeline yakın bir işleviş gösteren bu modelin, manuel olarak takip edilmesi de sağlayacağı kazanım derecesini düşürmüştür. Şekil 2'de bu modele ait geri bildirim raporu görülmektedir.

1999 yılında ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada, bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmiştir. 1998 yılında, bu en başarılı 50 şirketin yüzde 75'inin bireysel gelişim programları hazırladığı, yüzde 33'ünün ise 360 derece performans değerlendirme programları uyguladığı belirlenmiştir. Bu yüzdelerin 1997 yılında ise sırasıyla %50 ve %10 olduğu saptanmıştır (İnsan kaynakları, 2001). Bu artış, şüphesiz ki objektifliği bireysel değerlendirme yapısından daha iyi

olan ve geri bildirim esaslı olarak herkesçe rahatlıkla kabul gören 360 derece performans değerlendirme yapısının başarısıdır.

Bank Asya bünyesinde uygulanan 360 derece performans değerlendirme yapısının temel amacı, çalışanlarına geri bildirimini sağlıklı ve objektif olmasını sağlamaktır. Çalışanlarının gerçek anlamda performanslarını ölçerek kariyer basamaklarında sağlıklı yükselmelerini sağlamak diğer bir amaç olarak belirlenmiştir. Çalışanlarının, kendilerine verilen özel şifrelerle yılda bir kez Ocak ayında internet ortamında Performans Değerleme Formlarına ulaşarak sağlıklı bir değerlendirme yapabilmeleri sağlanmış, kurumsal değer kriterleri, bölüm faaliyet kriterleri, yönetim kriterleri ve hedeflerle yönetim kriterleri olarak 4 ana kriter üzerinden çalışanlar değerlemeye alınmıştır (Bank Asya, 2008).

Özel Atacan Eğitim Kurumları, çalışanlarının zayıf ve güçlü yönlerini tespit edip geliştirmeleri amacıyla, yılda iki kez uygulanacak 360 derece performans değerlendirme sistemi tabanlı bir yapı geliştirmiş ve eğitim kalitesini öğrenci, veli, diğer öğretmenler, kurum yöneticileri ve diğer çalışanların görüşü doğrultusunda belirlemeyi kararlaştırmıştır (Özel Atacan Eğitim Kurumları, 2008).



Şekil 2. AZIMUTH Geri Bildirim Raporu Örneği

(Center For Army Leadership Fort Leavenworth, 1999) (Arslan, 2002)

5000'e yakın çalışanıyla, otomotiv, inşaat, turizm vb. iş sahalarında faaliyet gösteren Orhan Holding bünyesinde uygulamaya alınan 360 derece performans değerlendirme yapısı ile orta ve üst düzey yöneticilerin performansı hakkında alt, üst ve yan düzey çalışanların görüşlerini içeren bir değerlendirme modeli geliştirilmiş ve 22 şirket kapsamında uygulanmıştır. Temel yetkinliklerin sınındığı, gerekli eğitim ihtiyaçlarının tespit edildiği, yatay ve dikey hiyerarşide iletişim kanallarının optimize edildiği bu model ile kurumsal kariyer planlaması sağlanmıştır (NTVMSNBC Ekonomi, 2004).

Literatürde performans değerlendirme konusunda gerçekleştirilmiş çok sayıda çalışma yer almaktadır. Arvey ve Murphy (1998) performans değerlendirme çalışmalarının, içinde bulunulan sistemle etkileşimlerin de dikkate alınarak yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Gill (1998) rasyonel bir performans değerlendirme sisteminde etik kurallara uymanın, dürüstlük ve açıklığın önemini ifade etmiştir. Özdemir (2002) bir işletmede Analitik Hiyerarşi Sürecini kullanarak bir performans değerlendirme sistemi tasarlamıştır. Tasarlanan sistem, her ne kadar 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel alması da performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve kriter ağırlıklarının saptanması amacıyla işletmenin farklı birimlerinde görev yapan kişilerden oluşan bir ekibin oluşturulması ve geliştirilen sistemin test edilmesi amacıyla işgörenlerin iki ya da üç üst yöneticisi tarafından değerlendirilmesi gibi faaliyetler dikkate alındığında klasik performans değerlendirme sistemlerine göre daha tutarlı sonuçlar vermiştir.

Bu bilgiler ışığında, 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili literatürün üç açıdan geliştiği görülmektedir (Morgan vd., 2005);

- (a) Sistemin yararlarının ve dikkate alınması gereken yönlerinin aktarıldığı çalışmalar (London vd., 1990; Kanousse, 1998; Gill, 1998; Bach ve Sisson, 2000; Winner, 2002)
- (b) Sistemle ilgili süreci ele alan organizasyon temelli yönetim araştırmaları (Handy vd., 1996; Edwards ve Ewen, 1996; Garavan vd., 1997; Arvey ve Murphy, 1998; Mccarthy ve Garavan, 2001)

- (c) Sistem uygulamalarının anlatıldığı akademik çalışmalar (Antonioni, 1996; Conway ve Huffcutt, 1997; Alimo-Metcalf, 1998; Mabey, 2001; Yammarino, 2003; Levy ve Williams, 2004; Gillespie, 2005)

Uluslararası çalışmaların yanında, 360 derece performans değerlendirme ile ilgili ulusal bilimsel çalışmalar da bulunmaktadır. Camgöz ve Alpterten (2006) tarafından bir devlet üniversitesinin mediko-sosyal merkezi birim yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerini değerlendirmek üzere 360 derece performans değerlendirme sistemini temel alan bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Kınır ve Taşkıran (2006) performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bayraktaroğlu vd. (2007) 360 derece geribildirimi uygulayan ve örnek olarak seçilen bir işletmede uygulamaya yönelik yaşanan sorunları ve yapılan düzenlemeleri tespit etmeye çalışmışlar, yaşanan sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmuşlardır. Kaynak ve Bülbül (2008) eğitim sektöründe 360 derece performans değerlendirme sistemini ele almış ve gruplar arası değerlendirme farklılıklarını araştırmıştır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı gerek ulusal gerekse uluslararası başka çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak bu alanda yapılan çalışmaların tümü genel olarak değerlendirildiğinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin dayandığı teorik yapıyı tümüyle kapsayan, performans değerlendirme sürecindeki tüm ayrıntıları aynı anda içine alan bir modelin henüz geliştirilmediğini söylememiz mümkündür. Bu çalışma kapsamında geliştirilen web tabanlı model sayesinde performans değerlendirme sürecinde yer alan ve sürecin etkinliğini arttırabilecek her türlü ayrıntı ile bu ayrıntıların sağlayacağı kazanımlar dikkate alınmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin odak noktalarından biri olan müşteri değerlemesinde, müşterileri değerlendirme sürecine kolaylıkla dahil edebilmek ve bu sayede müşteri memnuniyetini sağlamak; ayrıca

işgörenlerin buldukları yerlerden işletmeyle entegrasyonu ile kişisel profil sayfalarına kolaylıkla erişimini temin etmek ve sistem yöneticilerinin sistem üzerinde sürekli kontrolü sağlayarak işletmedeki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak için web tabanlı bir sistem geliştirilmesi şüphesiz ki önemli bir kolaylık sağlayacaktır.

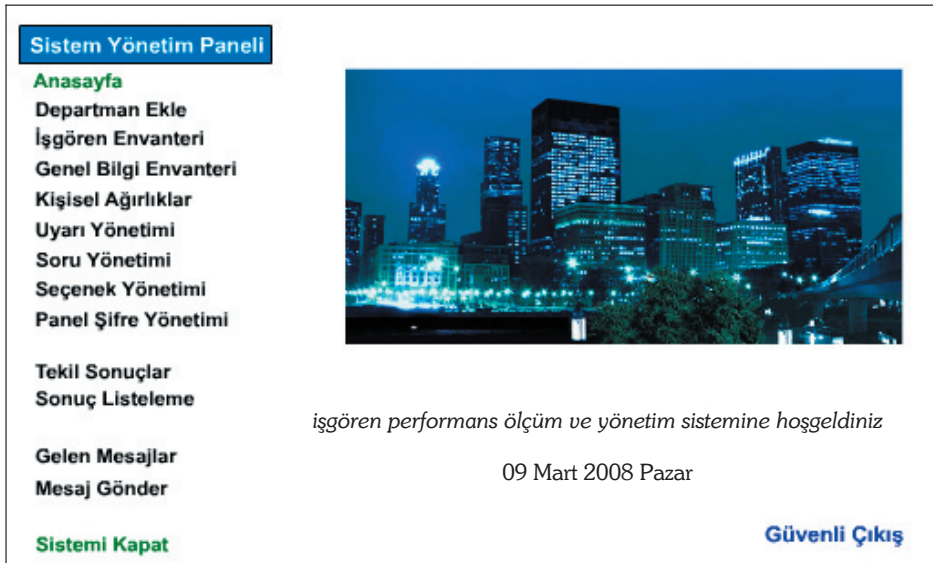
4. GELİŞTİRİLEN WEB TABANLI 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ

360 derece performans değerlemesi yaklaşımıyla teorik olarak geliştirilen model, ASP (Active Server Page) yazılım dilinde modellenerek, internet ortamında çalışacak hale getirilmiştir. Çalışma kapsamında, günümüzde Windows İşletim Sisteminin tüm dünya tarafından yoğun bir şekilde kullanılması ve talep doğrultusunda sürekli gelişime endekslenmesi sebebiyle Windows tabanlı ASP yazılım dili tercih edilmiştir. Değerleyici, işgören ve yönetici girişlerinin mevcut olduğu modelin yönetici kullanım arayüzü Şekil 3’de görülmektedir.

Performans yönetim modelinin yönetici girişi, güvenlik gereği 64 bit şifreli şekildedir. Giriş şifresinin kabulü ile Şekil 3’deki ekran açılmaktadır.

İşletmeyi modele tanımlamak için öncelikle departman tanımlaması yapılmakta ve daha sonra da tanımlanan departmanlara işgörenler tanımlanmaktadır. İşgörenleri sisteme eklerken birçok tanımlayıcı bilgi referansı (Ad, soyad, doğum tarihi-yeri, eğitim durumu, medeni hal, çocuk sayısı, departmanı, şu anki ücreti vb.) genel işgören envanteri oluşturulmaktadır. Sisteme eklenen işgören bilgileri, genel bilgi envanteri yapısında mevcut olan arama seçenekleriyle, hızlı bir şekilde istatistiki sonuçlar olarak ekrana yansımaktadır. Bu bileşene ilişkin ekran görüntüsü Şekil 4’te görülmektedir.

Kişisel ağırlıklar bölümünde, değerlemeye alınacak işgörenler için değerleyicilerin ağırlıkları sisteme tanımlanmaktadır. Birçok sektörde uygulama avantajı olan modelin, sektörel değişkenlere uyum sağlaması için esnek bir veri-değer girişi mevcuttur. Örneğin, hizmet üreten işletmelerde müşteri görüşü, mamul üreten işletmelere nazaran daha etkili bir kriterdir ve bu fark, modeldeki esnek giriş yapısı ile sonuçtaki objektifliği artırmaktadır. Dörtlü değerlendirme yapısındaki modelin bu bölümünde, müşteri, yönetici, iş arkadaşı ve değerlendirilen kendisini içerecek şekilde yüzde cinsinden değerlerle ağırlıklandırılmakta ve sisteme giriş için başlangıç şifreleri atanmaktadır.



Şekil 3. Uygulama Modeli Yönetici Kullanım Arayüzü

Sistem Yönetim Paneli

[Anasayfa](#)

[Departman Ekle](#)

[İşgören Envanteri](#)

[Genel Bilgi Envanteri](#)

[Kişisel Ağırlıklar](#)

[Uyarı Yönetimi](#)

[Soru Yönetimi](#)

[Seçenek Yönetimi](#)

[Panel Şifre Yönetimi](#)

[Tekil Sonuçlar](#)

[Sonuç Listeleme](#)

[Gelen Mesajlar](#)

[Mesaj Gönder](#)

[Sistemi Kapat](#)

Genel Bilgi Envanteri

Çocuk Sayısı

Eğitim Durumu

Medeni Hal

İşgören Yaşı

Departman

Sonuç / lar

1 - Efe ORUÇ

2 - Yigit EFEOGLU

2 sonuç bulundu!

Şekil 4. Genel Bilgi Envanteri Arayüzü

Uyarı yönetimi bölümünde, birden fazla değerlendiricinin olduğu durumlarda, öznel değerlemelerden kaynaklanacak hata payını minimize etmek için %95 güven aralığında sonuç almak için en az kaç kişinin değerlendirme yapması gerektiği tayin edilmektedir. Yukarıda, değerlendirme yapısının teorik tanımlanması bölümünde formülize edilmiş bu yapı, yine esnek bir yapıda sisteme veri girişini sağlamaktadır.

Soru yönetimi bölümünde, değerlendirici grupları için ayrı ayrı soru girişi bölümleri ve her soru için bir puan atama bölümü mevcuttur. Yüzlük sistem baz alındığında, her bir değerlendirme grubu için on sorunun kullanılacağı varsayılırsa, toplam puan bu on soru arasında önem derecesine göre paylaştırılmaktadır. Sisteme sorular tanımlandıktan sonra, seçenek yönetimi bölümünde her bir soru için esnek yapıda seçenek tanımlanmakta ve bu seçeneklere de önem derecesine göre ağırlık verilmektedir. Soru ve seçenek yönetimine ait model arayüzü Şekil 5'te görülmektedir.

Değerleme sürecinde yer alan sorular, işletme amaçları kapsamında dinamik olarak değiştirilebilir ve puanlanabilir. Sorulara, hedefler doğrultusunda sınırsız seçenek eklenmekte ve her bir seçenek ağırlıklandırılmaktadır. Üstelik değerlendirme soruları, işletme amaçlarındaki değişimlere endeksli olarak kolaylıkla değiştirilebilir, seçeneklere müdahale yapılabilir ve hem sorular hem de seçenekler önem derecelerine göre yeniden puanlandırılabilir. Önceden belirtildiği üzere, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Geliştirilen model sayesinde değerlendirme soruları bu sekiz temel yetenek alanına göre gruplandırılmaktadır. Yani hangi sorunun hangi temel yetenek alanındaki performansı değerlemede kullanılabileceği belirlenmektedir. Böylelikle değerlendirilen kişinin hangi alanlarda performansının düşük olduğu ve eğitim eksiklikleri tespit edilmektedir.

Değerlemede kullanılacak soru ve seçeneklerdeki esnek yapının birçok kazanımından söz etmek mümkündür. Örneğin, web üzerinden satış yapan bir mağazanın müşteri hizmetleri yetkilisinin, müşteri ile iletişim düzeyini bilmek ve bunu sınamak, söz konusu işletmenin ekonomik geleceği için oldukça önemlidir. Varoluş amacı kâr elde etmek olan bu işletmenin sözkonusu çalışanın müşteri ile iletişimde ikna kabiliyeti yüksek bir yapıda mı konuştuğu yoksa akıcı ve

Sistem Yönetim Paneli
Anasayfa
Departman Ekle
İşgören Envanteri
Genel Bilgi Envanteri
Kişisel Ağırlıklar
Uyarı Yönetimi
Soru Yönetimi
Seçenek Yönetimi
Panel Şifre Yönetimi

Tekil Sonuçlar
Sonuç Listeleme

Gelen Mesajlar
Mesaj Gönder

Sistemi Kapat

Müşteri Değerlemesi, Soru/Seçenek Tanımlaması

| Puan | Soru | |
|----------------|---|--|
| 14 | Personelinizin telefonda konuşma tarzını, nasıl değerlendiriyorsunuz? | Sil Düzenle |
| Ağırlık | Seçenek | |
| 0,70 | Sade ve anlaşılır | Düzenle Sil |
| 0,85 | Hızlı ve ikna edici | Düzenle Sil |
| Ağırlık | Seçenek | Ekle |

[Kaydet, Sonraki Soruya Geç >>](#)

Şekil 5. Soru – Seçenek Yönetimi Arayüzü

anlaşılır bir düzeyde mi konuştuğu farklı derecelerde değerlendirilecek durumları oluşturmaktadır. Bu sebeple değerlendirme yapan kişiye klasik yaklaşımda en iyiden en kötüye doğru beşli seçeneklerin sunulması, istenilen kararı almada pek de yardımcı olmayacak verilerin elde edilmesine sebebiyet verir. Ancak işletmenin İKY uzmanları tarafından hazırlanan değişken ağırlıklı seçeneklerle, istenilen cevaplar alınıp; işletmeye özgü olarak puanlanabilmektedir. Ayrıca ilgili işgören hakkında eksik yönlerin birinci ağızdan öğrenilmesi, bu eksikliklerin giderilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesine de vesile olmaktadır. Şüphesiz ki bu da işletmenin gelişim trendini olumlu yönde etkilemektedir.

Panel şifre yönetimi bölümünde normal tanımlamayla belirlenen panel şifrelerinin erişim güvenliği artırılarak 64 bit kodlamalı hale çevrilmektedir.

Şeffaf yönetim felsefesi gereği, işgörenler ile karşılıklı iletişimin sağlanması ve performans analizi sonuçlarının düzenli olarak paylaşılması amacıyla iki yönlü mesajlaşma yapısı sisteme entegre edilmiştir. Güncel bir şekilde yapılan bu geri bildirim, işgörenlerin performans sistemine olan inancını artırmakta ve işletmeye

olan bağlılıklarını geliştirmektedir. Bu da işgörenlerin iş verimlerini farkedilir derecede artırmaktadır.

Değerleyici sayfasından giriş yapılmınca; öncelikle değerlendirme basamağı (Yönetici, iş arkadaşı, müşteri veya kişisel değerlendirme) seçimi gerçekleştirilmektedir, daha sonra da departman seçimi yapılmaktadır. Bu seçim işleminden sonra ilgili departmanda çalışanlar listelenmektedir ve ilgili değerlendirme sayfasına yönlendirilmek için daha önceden yönetici panelinde tanımlanan geçici erişim şifresi istem modülü ekrana gelmektedir. Bu aşamadan sonra yönetici panelinde tanımlanan soru ve seçenekler, erişim kategorisine göre ekrana yansımaktadır. Değerleyicinin kişisel görüşüne de yer veren bu arayüz Şekil 6'da görülmektedir.

Değerleme periyodu sonunda, departmanlara göre işgören performans analizlerini gerçekleştirmek için menüde yer alan "Sistemi Kapat" butonu kullanılmalıdır. Butona basıldıktan sonra işgörenlerin bireysel sonuçları, dönemsel sonuçları, değerlendirme basamaklarına göre sonuçları ve departmanlar arası sonuç kıyaslaması grafiksel olarak ekrana yansıtılmaktadır. Bu aşamalara ait ekran arayüzleri Şekil 7 ve Şekil 8'de görülmektedir.

ABC A.Ş. İŞGÖREN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Sayın, **M. Ali KOCA**
 İşletmemiz **Pazarlama** Departmanında görevli **Ege USLU** hakkındaki görüşlerinizi, 400 karakteri geçmeyecek şekilde aşağıdaki alana yazıp, değerlendirme anketini doldurmanızı istiyoruz.
 Hizmet kalitemizi artırmayı amaçlayan bu çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.

Mak.
400
Karakter

1 - Personelimizin telefonda konuşma tarzını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Sade ve anlaşılır

Hızlı ve ikna edici

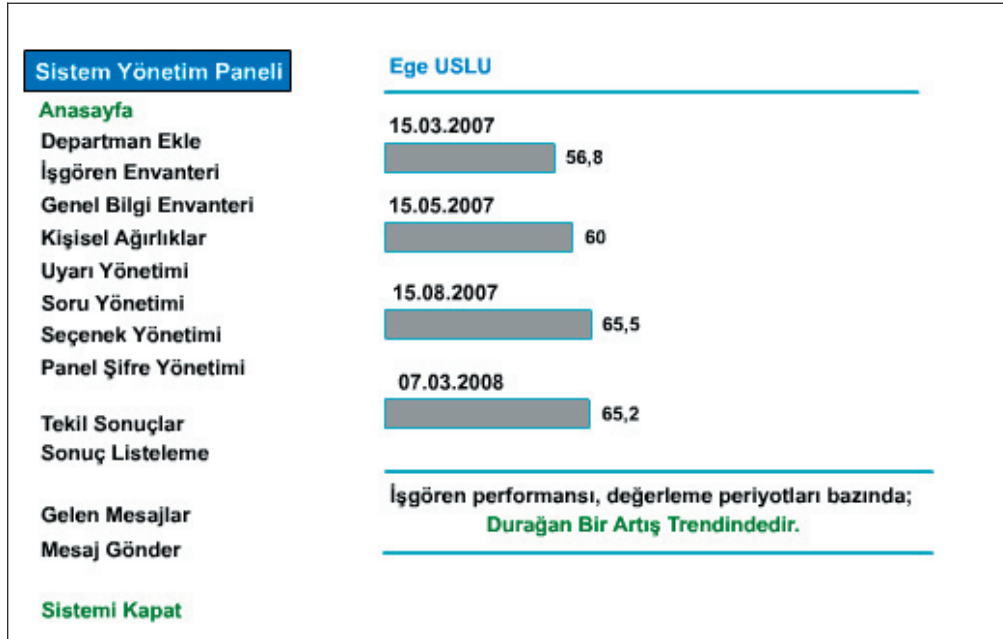
Şekil 6. Değerleme Formu Arayüzü

| Sistem Yönetim Paneli | Ege USLU 07.03.2008 | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|-------------------|--------------|-------------------|-----------|------|-----------|--------|-----------|
| Anasayfa | Müşteri Değerleme Sonucu <i>(Geometrik Ortalama)</i> | | | | | | | | |
| Departman Ekle | <div style="background-color: #ccc; width: 100px; height: 15px; display: inline-block;"></div> 73,8 | | | | | | | | |
| İşgören Envanteri | İş Arkadaşı Değerleme Sonucu <i>(Geometrik Ortalama)</i> | | | | | | | | |
| Genel Bilgi Envanteri | <div style="background-color: #ccc; width: 100px; height: 15px; display: inline-block;"></div> 57,6 | | | | | | | | |
| Kişisel Ağırlıklar | Yönetici Değerleme Sonucu | | | | | | | | |
| Uyarı Yönetimi | <div style="background-color: #ccc; width: 100px; height: 15px; display: inline-block;"></div> 60 | | | | | | | | |
| Soru Yönetimi | Kişisel (Kendi) Değerleme Sonucu | | | | | | | | |
| Seçenek Yönetimi | <div style="background-color: #ccc; width: 100px; height: 15px; display: inline-block;"></div> 89 | | | | | | | | |
| Panel Şifre Yönetimi | | | | | | | | | |
| Tekil Sonuçlar | | | | | | | | | |
| Sonuç Listeleme | | | | | | | | | |
| Gelen Mesajlar | | | | | | | | | |
| Mesaj Gönder | | | | | | | | | |
| Sistemi Kapat | | | | | | | | | |
| | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="color: green;">Sonuç Puanı</th> <th style="color: green;">Mevcut Ücret</th> <th style="color: green;">Performans Ücreti</th> <th style="color: green;">Net Ücret</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>65,2</td> <td>1,500 Ytl</td> <td>85 Ytl</td> <td>1,585 Ytl</td> </tr> </tbody> </table> <p style="color: red; font-weight: bold; margin-top: 5px;">Not : Değerleyicilerden gelen kişisel yorumları görmek için ilgili değerlendirme basamağının başlığına tıklayınız.</p> | Sonuç Puanı | Mevcut Ücret | Performans Ücreti | Net Ücret | 65,2 | 1,500 Ytl | 85 Ytl | 1,585 Ytl |
| Sonuç Puanı | Mevcut Ücret | Performans Ücreti | Net Ücret | | | | | | |
| 65,2 | 1,500 Ytl | 85 Ytl | 1,585 Ytl | | | | | | |

Şekil 7. Değerleme Basamakları Performans Sonuç Arayüzü

Yapılan değerlemeler sonucunda oluşan performans puanı daha önceki periyotlarla grafiksel

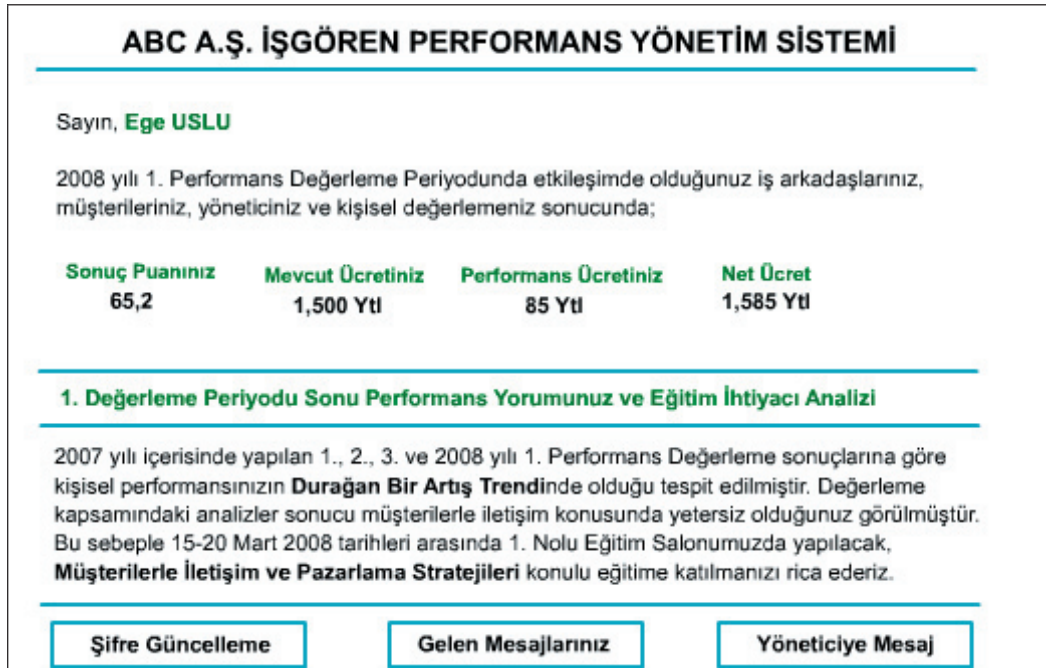
olarak kıyaslanmakta ve trendsel olarak yorumlanmaktadır.



Şekil 8. Değerleme Periyotları Performans Kıyaslaması Arayüzü

Değerleme periyodu tamamlandıktan sonra oluşan performans ve ücret durumu, ilgili işgörene raporlanmaktadır. Çalışan, sisteme işgören arayüzünden kişisel

şifresi ile giriş yaparak kendisi hakkındaki sonuçlara erişebilmektedir. Bu arayüze ait ekran görüntüsü Şekil 9'da görülmektedir.



Şekil 9. İşgören Bilgilendirme Arayüzü

5. SONUÇ

360 derece performans değerlendirme yöntemi, doğru uygulanması durumunda, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek, organizasyonda yer alan herkesin kendine güvenmesini sağlayacak ve verimlilik artışına vesile olacak çözümci sistemlerin başında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. 360 derece performans değerlendirme Sistemi hem gerekli bilgilerin toplanmasında, hem de bu bilgilerin, organizasyonun hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Yöntem sadece çalışanların performansları hakkında bilgi vermez, ilave olarak performansın arttırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunar. Değerleme sonucunda elde edilen bilgilerle, çalışanın ne tür bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına olduğu kadar müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için pazarlama, üretim gibi diğer yönetim fonksiyonlarına da geri besleme sağlar (Turgut, 2001).

Bu çalışma kapsamında web tabanlı olarak geliştirilen 360 derece performans değerlendirme modeli ile değerlendirme sürecinde yer alan tüm ayrıntılar ve bu ayrıntıların sağlayacağı kazanımlar sürece dahil edilmiştir. Öncelikle esnek bir yapıda geliştirilen modelde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin tüm teorik yapısı zaman kazanımı, işlem güvenliği, uygulama ve kullanım kolaylığı bakımından web tabanlı yazılım haline getirilmiş, olası hata durumlarına karşın gerekli istatistiksel analizler yapılarak sistemin güvenilirliği arttırılmıştır.

Yazılımın, yönetsel manevralara uyumlu olması, arayüzünün kullanıcı dostu olması, gerek değerlendirme kriterlerinin gerekse değerlendirme soru ve seçeneklerinin sektörel farklılıklara göre esnek bir yapıda sunulması da sistemin kabul görme derecesini arttırmaktadır. Geliştirilen modelin web tabanlı olması, etkileşimde bulunan tüm çevrelerle iletişimi sağlamakta, çok uzaktaki müşterilerin de görüşlerini performans havuzuna dahil ederek, ortak istemli mal ve hizmet üretimi

gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde yöneticilerin performans sistemi dahilinde oluşturulan bilgilere her yerden ulaşması, yönetimde de büyük kolaylıklar ve kazanımlar sağlamaktadır.

Geri bildirim konusunda açık ve net bir bilgilendirme sistemini bünyesinde barındıran program, tüm çalışanlarca kolaylıkla kabul görmektedir. Bu da performans sistemlerinin uyum sürecinde oluşturacağı olumsuzlukları ortadan kaldırarak verimliliğin hızla artmasını sağlamaktadır. Bununla bağlantılı olarak geliştirilen sistemin sadece kariyer planlaması ve eğitim gereksinimlerinin tespiti ile sınırlı kalmaması, bunun yanında çalışanların ücretine, performansıyla endeksli bir artırım sağlaması da çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanmasını sağlayarak, sisteme olan inancı pekiştirmektedir.

KAYNAKÇA

1. Arslan, A., (2002), "360 Derece Değerlendirme Bireysel Performans Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç", Kalder Forum, İstanbul, <http://bahadirakin.tripod.com/akinararslan3.htm>, son erişim tarihi: 01.04.2008.
2. Alimo-Metcalfe, B., (1998), "360 Degree Feedback and Leadership Development", *International Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 35-44.
3. Antonioni, D., (1996), "Designing an Effective 360 Degree Appraisal Feedback Process", *Organizational Dynamics*, 25(2), 24-38.
4. Arvey, R.D., Murphy, K.R., (1998), "Performance Evaluation in Work Settings", *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
5. Bach, S., Sisson, K. (edit), (2000), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, 3. Baskı, Blackwell Business.
6. Bank Asya, (2008), http://www.bankasya.com.tr/ik/performans_degerleme.jsp, son erişim tarihi: 01.04.2008.
7. Baş, İ.M., (1999), "Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama", *Kalite Kongresi*, İstanbul.
8. Baş, İ.M., Artar, A., (1991), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No.435, Ankara.
9. Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö., Özdemir, Y., (2007), "360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay", *AKÜ İİBF Dergisi*, 9(2), 185-201.
10. Bayram, L., (2006), "Geleneksel Performans Değerlendirme

- Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62.
11. Bracken, D.W., Timmreck, C.W., Fleenor, J.W., Summers, L., (2001), “360 feedback from another angle”, *Human Resource Management*, 40(1), 3-20.
 12. Camgöz, S.M., Alperden, İ.N., (2006), “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 191-212.
 13. Conway, J.M., Huffcutt, A.I., (1997), “Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A Meta-analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-ratings”, *Human Performance*, 10(4), 331-360.
 14. Debare, I., (1997), “360 Degree of Evaluation”, *San Francisco Chronicle*.
 15. Dereli, T., (2001), *Performans Değerlendirme Teknikleri, Boğaziçi Eğitim ve Danışmanlık Sertifika Programı Notları*, İstanbul.
 16. Edwards, R.M., Ewen, A.J., (1996), “360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement”, *American Management Association*.
 17. Garavan, T.N., Morley, M., Flynn, M., (1997), “360 Degree Feedback : Its Role in Employee Development”, *Journal of Management Development*, 16(2), 134-147.
 18. Gill, B., (1998), “Performance Appraisals-Management; Human Resource Management-Technique”, *American Printer*, 221, 72(2).
 19. Gillespie, T.L., (2005), “Internationalizing 360 Degree Feedback: are Subordinate Ratings Comparable?”, *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 361-382.
 20. Handy, L., Devine, M., Heath, L., (1996), *360 Degree Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?*, Ashridge Management Research Group, Berkhamstead.
 21. İnsan Kaynakları, (2001), <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=236>, son erişim tarihi: 01.04.2008.
 22. Kanousse, D., (1998), “Why Multi-rater Feedback Systems Fail”, *HR Focus*, 75(1), 3-4.
 23. Karakoç, N., (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
 24. Kaynak, R., Bülbül, M., (2008), “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, *SDÜ İİBF Dergisi*, 13(1), 269-292.
 25. Kingır, S., Taşkıran, E., (2006), “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *AKÜ İİBF Dergisi*, 8(1), 195-216.
 26. Koçar, S., (2001), *Performance Assessment at 360 Degree*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
 27. Lassiter, D., (1997), *A User’s Guide to 360 Feedback*, CBODN Channel Marker.
 28. Lepsinger, R., Lucia, A.D., (1997), *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, Jossey-Bass/Pfeiffer.
 29. Levy, P.E., Williams, J. R., (2004), “The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework For The Future”, *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
 30. London, M., Beatty, R., (1993), “360 Degree Feedback As Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, 32(2), 353-372.
 31. London, M., Wohlers, A., Gallagher, P., (1990), “360 Degree Feedback Surveys: A Source of Feedback to Guide Management Development”, *Journal of Management Development*, 9(6), 17-31.
 32. Ludeman, K., (2000), “How to Conduct Self Directed 360”, *Training & Development*, 54(7), 44-47.
 33. Mabey, C., (2001), “Closing the Circle: Participant Views of a 360 Degree Feedback Programme”, *Human Resource Management Journal*, 11(1), 41-53.
 34. Mccarthy, A.M., Garavan, T.N., (2001), “360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development”, *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32.
 35. Morgan A., Cannan K., Cullinaane, J., (2005), “360 Degree Feedback: a Critical Enquiry”, *Personnel Review*, 34(6), 663-680.
 36. NTVMSNBC Ekonomi, (2004), <http://www.ntvmsnbc.com/news/297614.asp>, son erişim tarihi: 01.04.2008.
 37. Özdemir, M.S., (2002), “Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Sayı 2.
 38. Özel Atacan Eğitim Kurumları, (2008), <http://www.atacan.k12.tr/insankaynaklari.asp>, son erişim tarihi: 01.04.2008
 39. Ronald, E. W., Raymond, H. M., (1989), *Probability and Statistics for Engineers and Scientists*, Fourth Edition, Macmillan Publishing Company.
 40. Sabuncuoğlu, Z., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayıncılık, Bursa.
 41. Turgut, H., (2001), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42.
 42. Walter, W.T., (1998), “Maximizing the Value of 360 Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development”, *Jossey Bass Management Series*, 153-160.
 43. Wells, S.J., (1999), “A New Road: Traveling beyond 360 Degree Evaluation”, *HR Magazine*, 44(9), 82-86.
 44. Wimer S., (2002), “Dark Side of 360 Degree Feedback”, *Training & Development*, 56(9), 37-42.
 45. Yammarino, F.J., (2003), “Modern Data Analytic Techniques For Multisource Feedback”, *Organizational Research Methods*, 6(1), 6-14.