

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Arş. Gör. Oya UĞURLU
Çankaya Üniversitesi İİBF

Performans Değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Organizasyonda “insan”ı ön plana çıkaran görüşlerin hâkim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme çalışanlarınızı daha iyi tanımanızı sağlar. Eğer siz çalışanlarınızı nelerin motive ettiğini belirleyebilirsiniz, onlardaki gizli potansiyelleri keşfedebilirsiniz. Bu durum ise çalışanların beyni, yüreği, fiziği ile bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır.

Performans değerlendirmenin amacı; organizasyondaki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımalarıdır.

Eğitim ile performans değerlendirmenin ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur, eğitim ihtiyaçlarının önemli bir kısmı hakkında bizleri bilgi sahibi kılar.

Değerlendirme bireylerin gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için, çalışanların performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi istemeleri, yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gerekmektedir.

İş organizasyonlarının önemli bir hedefi çalışanların iş performanslarının geliştirilmesidir. Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geri besleme” veya “performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılan ihtiyaçtır. Geri besleme performansı geliştirir düşüncesi kabul görmektedir. 360 Derece Değerlendirme Sistemini diğerlerinden ayıran temel fark bu “geri besleme” özelliğidir.

Performans değerlendirme yapmak istememizin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçlarımızın her seviyedeki yönetici ve çalışanlarımız tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır. Buradan alacağımız geri besleme bilgisi, bize sistemimizdeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkânı verecektir. Bu döngü bizim sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmemizin de teminatı olacaktır. Performans değerlendirme yaklaşımlarının etkili olabilmesi için performansı gözleme ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejilerle eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir.

360 Derece Performans Yapısının Kurulması

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

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

- 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,
- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.
- 360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:
 - İletişim,
 - Liderlik,
 - Değişimlere Uyabilirlilik,
 - İnsanlarla İlişkiler,
 - Görevin Yönetimi,
 - Üretim ve İş sonuçları,
 - Başkalarının Yetiştirilmesi,
 - Personelin Geliştirilmesi.

1. İLETİŞİM:

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. LİDERLİK:

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,

3. DEĞİŞİMLERE UYABİLMEK:

21.nci yüzyıla damgasını vuracak kavram “DEĞİŞİM” 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.nci 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. 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 safhasını “değişimin kurumsallaşması” olarak adlandırabiliriz. 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,

4. İLİŞKİLER:

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 özendirme,

5. İŞİN YÖNETİMİ:

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.

6. ÜRETİM :

21.nci yüzyıla çok az kala ortalama şirket ömrünün 10 senenin altına indiği dünyamızda organizasyonların hayatta kalabilmesi, etkili ve k%orlu olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. İşletmenin 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.

7. BAŞKALARININ YETİŞTİRİLMESİ :

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da 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.

8. PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİ :

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.

Dünyadaki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebiliriz.

Yukarıdaki temel 8 kriter baz alınarak hazırlanacak bir değerlendirme anketi veri toplamada en önemli araç olacaktır. Bu anket gelişmiş bilişim sistemlerine sahip organizasyonlarda, 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.

360 derece geri besleme, merkezinde siz olmak üzere sizinle olan bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla 8 temel

kriter doğrultusunda geliştirilen kriterler envanteri geri besleme alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır.

Dünyadaki mevcut uygulama sonuçlarına genel olarak baktığımızda; klasik değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirmesi ile çalışan performansının değerlendirildiği organizasyonlarda birden bire 360'a geçişin son derece güç olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki özellikle değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerini önceden hesap edebilmek ve gerekli tedbirleri almak gerekmektedir. İnsan doğasının değişime potansiyel direnci dikkate alındığında bu son derece olağan bir durumdur. Bunu aşmak için;

- Öncelikle herkesi çok iyi eğitmeli ve motive etmeli,
- Hazırlık seviye en iyi durumda olan bir departmanın pilot uygulamalar için seçilmesi,
- 360'a geçerken bütün bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması, (bu durumu 360 yerine 180 derece değerlendirme olarak nitelendirebiliriz.)
- Bütün kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması,
- Yapılan değerlendirmeler sonucunda her seviyeye uygun geri beslemeler verilmesi gerekmektedir.

Geri beslemelerin veriliş şekli 360'ın organizasyonda kurumsallaştırılması açısından hayati öneme sahiptir. Geri beslemelerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Geri bildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır.

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.

Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir.

Çalışanın kendisinin de olduğu bir değerlendirme havuzunda bilgiler toplanır ve elde edilen ortalama performans bilgisi çalışan performans skoru olarak belirlenir:

Havuzun dilimleri organizasyonun beklentileri, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Başlangıçta amirden gelen geri beslemenin havuzdaki oranı diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 derece değerlendirme sisteminin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır.

SONUÇ

Sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de arzu edilen gerçekçi katma değeri sağlamayacaktır.

21.nci yüzyılda çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı “insan” olacaktır.

360 Derece Değerlendirme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır.

Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür.

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli farkı yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Fark teknoloji ile yaratılamaz. Teknoloji eğer onu kullanan insan yoksa tek başına hiçbir şey ifade etmez. Farkı yaratmak; bilginin,

insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkündür. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir.

KAYNAKÇA

KOTTER, J.P., (1996), *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School

LEPSINGER, Richard, LUCIA, Anntoinette D., (1997), *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, Jossey-Bass ,264-280

LONDON, M., BEATTY, R. W. (1993), 360- degree feedback as competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2,3), 353-372.

KAPLAN, Robert E., PALUS, Charles J., (1994), *Enhancing 360-Degree Feedback for Senior Executives : How to Maximize the Benefits and Minimize the Risks*, Center for Creative Leadership s.167-168,189,243-257

GRUNER, Stephanie, (1997), *Feedback From Everybody, INC.*, s.102

SEGAL, Jonathan A., (1998) "Evaluating The Evatuators", *HR Magazine*, October,

DRUCKER, (1989) Peter F. *The New Realities*,Harper&Row, s.67

BRACEN, David W., Carol W. TIMMRECK, (1999) "Guidelines for MultiSource Feedback When Used for Decision Making",*The Society of Industrial and Organizational Psychology*, April

LINGLE, John H, SCHIEMANN, (1999), William A, "From Balanced Scorecard To Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?", *Management Review*, March V.85

SMITH, Malcolm, (1998), "Measuring Organisational Effectiveness", *Management Accounting*, October

EDWARDS, Mark R., EWEN, Ann J., (1996) *360 Degree Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment & PerformanceImprovement*, American Management Association,183,214-247

HANSEN, Gregory A., (1997) *Automatic Business Process Reengineering:Using the power of visual simulation strategies to improve the performance and profit*, Prentice Hall Trade,s.37-39

KAPLAN, Robert S.,David P.Norton, (1996),The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, s.150-161,175-186

KAPLAN, Robert S.,David P. Norton, (1996) “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management system”, Harvard Business Review, January/February

WALTER W. Tornow, (1998), Maximizing the Value of 360-Degree Feedback : A Process for Successful Individual and Organizational Development ,Jossey Bass Management Series,153-160

WELLS, Susan J., (1999), “A New Road: Traveling Beyond 360-Degree Evaluation”, HR Magazine, Sep 99, v.44

DEBARE, Ilana, (1997),”360 Degree of Evaluation”, San Francisco Chronicle, May 5

LASSITER, David, (1997) “A User’s Guide to 360 Feedback”, CBODN ChannelMarker, June

ZALEZNIK, Abraham, (1992), “Managers And Leaders:Are They Different”, Harvard Business Review, March-April

KIRKSEY, Javart, (1995) “Companies Evaluate Employees from All Perspectives”, HR Magazine, October

FACTEAU, Carolyn L., (1998), “Reactions To 360- Degree Feedback From Subordinates And Peers”, Leadership Quarterly, Winter Vol.9