



T.C.

Avrasya Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE TÜRK
TELEKOMÜNİKASYON ANONİM ŞİRKETİ'NDE BİR
UYGULAMA**

Cansu İLKKILIÇ

Şubat 2017

TRABZON

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE TÜRK
TELEKOMÜNİKASYON ANONİM ŞİRKETİ'NDE BİR
UYGULAMA**

Cansu İLKKILIÇ

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL

Şubat 2017

TRABZON

TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Cansu İlkılıç tarafından, Prof. Dr. Mustafa Köksal yönetiminde hazırlanan “360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE TÜRK TELEKOMÜNİKASYON ANONİM ŞİRKETİ’NDE BİR UYGULAMA” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 17.02.2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Jüri Başkanı	
	
Jüri-Danışman		Jüri
.....	
Jüri		Jüri
.....	

Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nuntarih ve..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. M. Asif Yoldaş
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim./...../.....

Cansu İlkkılı

ÖZET

İLKKILIÇ, Cansu. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde Bir Uygulama, (Yüksek Lisans), Trabzon, 2017.

Bu araştırma, 360 derece geribildirim yöntemi ve bu yöntemin iş başarısına olan etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde 360 derece performans değerlendirme sistemine dahil olan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırmada 103 çalışan üzerinde anket araştırması yapılmıştır. Uygulanan ankette performans değerlendirme sisteminin etkilerini belirlemeye yönelik 32 maddelik ölçek kullanılmıştır. Araştırma ile toplanan veriler istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, Kruskal Wallis H- testi, Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Araştırma liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme ve performans değerlendirme de genel etkinin $\bar{x}=3,212$ ortalama ile orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin etkilerinin bulunduğu yerde çalışma süresi, çalışılan bölüm, unvan, daha önce kurumdan başka yerde çalışma durumu, medeni durum, mesleği isteyerek seçme durumu, çalışılan başka yerde 360 derece performans sistemi olma durumu ile ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca mesleki deneyim, yaş, çalışılan bölüm, cinsiyet, eğitim durumuna göre performans değerlendirme sisteminin farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerleme, 360 Derece Performans Değerleme, Türk Telekomünikasyon A.Ş.

ABSTRACT

İLKKILIÇ, Cansu. 360 Degree Performance Appraisal System And An Implement In Turkish Telecommunication Corporation, (M. Sc. Thesis), Trabzon, 2017.

This is research, 360 degree feedback method and the effect of this method on business success. The research was conducted on the employees included in the 360 degree performance evaluation system of Turkish Telecommunication Corporation. A survey was conducted on 103 employees in the survey. 32-item scale was used in the survey to determine the effects of the performance evaluation system. The collected data were analyzed using statistical package program. In the analysis of the data, descriptive statistics, Kruskal Wallis H-test, Mann Whitney-U test were used. The research has reached the conclusion that the overall effect is moderate with $\bar{x}=3,212$ means, with leadership, task management, adaptation to change, communication impact, human relations, outcome production, personnel training and development and performance appraisal. It has been determined that the performance evaluation system is not related to the time of the study where it is working, the department studied, the title, the previous working place other than the institution, the marital status, the voluntary occupation, and the 360 degree performance system. In addition, the results of the performance evaluation system vary according to the occupational experience, age, department, gender, and educational background.

Keywords: Performance, Performance Appraisal, 360 Degree Performance Appraisal, Turkish Telecommunication Corporation.

TEŞEKKÜR

Bütün yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda olduğunu hissettiğim, bana her zaman yardımcı olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, yapıcı fikir ve önerileriyle tezime büyük katkılarda bulunan, sevgili hocam, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mustafa Köksal'a çok teşekkür ederim.

Araştırmaya katılarak bana destek veren Türk Telekomünikasyon A.Ő. çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, tüm eğitim hayatım boyunca, her koşulda yanımda olan, beni cesaretlendiren, kararlarıma saygı duyan ve desteklerini her zaman hissettiğim aileme, eşime ve çocuklarım Emir ve Arın'a sonsuz teşekkür ederim.

Cansu İLKKILIÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLEME VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME	4
1.1. PERFORMANS DEĞERLEME	4
1.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME.....	7
1.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMEDE İZLEME ALANLARI 10	
1.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI	12
1.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR VE DEZAVANTAJLAR	14
1.5.1. Avantajlar.....	14
1.5.2. Dezavantajlar	15
1.6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMEDE TARAFLAR	16
1.7. KLASİK PERFORMANS DEĞERLEME İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME ARASINDAKİ FARKLAR	20
1.8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN UYGULAMA İLKELERİ	22
1.9. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMENİN AŞAMALARI.....	23
1.10. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	25
1.10.1. 360 Derece Performans Değerleme ve Öz Değerlendirme İlişkisi	25
1.10.2. 360 Derece Performans Değerleme ve Örgütsel Bağlılık	26

1.10.3.	360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim	27
1.10.4.	360 Derece Performans Değerleme ve Örgütsel Adalet	28
1.11.	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNE DAİR ELEŞTİRİLER.....	29
1.12.	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME VE TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	30
1.12.1.	Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi.....	30
1.12.2.	Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde Performans Yönetimi Uygulaması	32

İKİNCİ BÖLÜM

2.	YÖNTEM	34
2.1.	ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	34
2.2.	EVREN VE ÖRNEKLEM	35
2.3.	VERİ TOPLAMA ARACI.....	36
2.4.	VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.	BULGULAR VE YORUMLAR	39
	SONUÇ	70
	KAYNAKÇA.....	74
	EKLER	78

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Klasik Performans Değerleme İle 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki Farklar Ve Ölçütler.....	21
Tablo 2. Performans Değerlemenin Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ölçek Faktör Yapısı	37
Tablo 3. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	39
Tablo 4. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Etkilerine İlişkin Ortalamalar	41
Tablo 5. Çalışanların Üzerinde 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Etkileri İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	43
Tablo 6. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Bulunduğu Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	53
Tablo 7. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları	54
Tablo 8. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Yaş'a Göre Ortalamaları	56
Tablo 9. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Çalışılan Bölüme Göre Ortalamaları	58
Tablo 10. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Unvana Göre Ortalamaları	60
Tablo 11. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	62
Tablo 12. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Daha Önce Kurumdan Başka Yerde Çalışma Durumuna Göre Ortalamaları	63
Tablo 13. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	64

Tablo 14. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	66
Tablo 15. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Ortalamaları	67
Tablo 16. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin alışılan Başka Yerde 360 Derece Performans Sistemi Olma Durumuna Göre Ortalamaları	68



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Landy Ve Farr Tarafından Geliştirilmiş Ve Sık Olarak Kullanılan Performans Değerleme Modeli (Kantos, 2013:62).	5
Şekil 2. 360 Derece Performans Değerleme Mekanizması (Oruç vd., 2008:6).....	9
Şekil 3. 360 Derece Performans Değerlemede Geri Bildirimin Tarafları (Kara, 2009:55).	28
Şekil 4. Araştırmaya Yönelik Ampirik Model.....	34
Şekil 5. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Etkilerine İlişkin Diyagram	42

KISALTMALAR LİSTESİ

- A.Ş. : Anonim Şirketi
BİST : Borsa İstanbul
BT : Bilişim Teknolojileri
IPTV : İnternet Protokolü Üzerinden Yayın Yapan Teknoloji
KMO : Kaiser-Mayer-Olkin Test İstatistiği
PTT : Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi
SPSS : Statistical Package for Social Sciences
TV : Televizyon



GİRİŞ

Performansın bireysel ve kurumsal anlamda sahip olduğu önem onu, üzerinde sıklıkla odaklanması gereken bir kavram haline getirmektedir. Buna istinaden de hem bireyler hem de kurumlar performanslarının sürekli olarak iyileştirilmesi konusunda odaklanmakta ve buna istinaden faaliyetler yürütmektedirler. Çünkü performansın düşüklüğü ya da yüksekliği bireyin psikolojik ve fiziksel olarak etkilenmesine de yol açmaktadır.

Literatürün geneline bakıldığında ise, performans kavramının büyük ölçüde iş dünyası ile ilişkilendirildiği ve buna istinaden de çalışanların ve kurumların performanslarının göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Hatta performans, iş dünyası için başarı açısından önemli bir ölçüt olarak görülmekle birlikte rekabetin giderek zorlaştığı ortamda işletmelerin hayati önem attıkları bir konudur. Bu nedenle de işletmeler performans konusunda başarı sağlayan ya da başarı sağlama ihtimali yüksek olan çalışanları istihdam etme taraftarı olmaktadır.

Sadece işletmeler bazında değil, çalışan bireylerin de kendi aralarında ciddi ölçekli bir rekabetin yaşandığı ortamda, bireylerin de yüksek performans sergilemeye çalıştıkları görülmektedir. Bunun için de hem fiziksel hem de zihinsel anlamda çeşitli yatırımların yapılması söz konusu olmaktadır. Bu, kimi zaman bir eğitim ile gelişim kimi zaman da sağlığa önem vermekle olabilmektedir.

Yine de performansın varlığı ya da yokluğundan ziyade, performansın değerlendirilmesi konusu çok daha büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle de performansın değerlemesi açısından işletmeler farklı değerlendirme sistemleri kullanmaktadır. Geçmiş yıllardan bu yana, büyük ölçüde gözleme dayanan değerlendirmelerin yanı sıra çeşitli performans değerlendirme yöntemleri de söz konusu olmaktadır. Fakat temel olarak gözlem, en sık kullanılan yöntem olmuştur.

Geçen zaman içerisinde, performansın rekabette yaratmış olduğu farkın göz önünde bulundurulduğu süre zarfında ise; performans açısından daha nitelikli değerlendirmelerin büyük önemi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de işletmelerin alternatif performans değerlendirme yöntemlerine yöneldikleri görülmüştür. Temel hedef ise

mümkün olduğunca, daha detaylı performans bilgilerine erişebilmektir. Böylece sürecin sonunda ortaya çıkan tablo da geleceği şekillendirecektir.

Bu noktada karşılaşılan belki de en önemli ve en detaylı performans değerlendirme sistemlerinden biri olan 360 derece performans değerlendirme, bir işletmenin çok sayıda alan üzerinde değerlendirilmesi sonucunu oluşturmaktadır. Genel olarak işletmeler, kendilerine ait belli başlı konularda performans üzerine odaklanmaya çalışırken, 360 derece performans değerlendirme ile birlikte işletmelerin, en geri planda kalan birimleri bile değerlendirilebilmekte ve derinlemesine bilgilere erişilebilmektedir.

Bilindik performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak, işleyen 360 derece performans değerlemede sadece işletme ve işletmenin çalışanları değil, bunun ötesinde işletmenin tüm faaliyetleri ile birlikte kendisi dışında iletişim halinde olduğu tüm taraflar değerlendirme sürecinin içerisine dahil edilmektedir. Böylelikle de bir işletmenin herhangi bir faaliyetinin ne tür unsurlardan etkilendiği ve daha iyi hale getirilmesi adına daha nelerin yapılması gerektiği detaylı olarak anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Her işletme için performans değerlendirme konusu birbirinden farklı unsurlar içermekle birlikte her işletmenin performans değerlendirme açısından kullanmış olduğu yöntem de diğerlerinden farklı olmaktadır. Performansın ne noktada yoğunlaştığı, performansın yüksekliğine ya da düşüklüğüne nelerin etki ettiği gibi detay isteyen noktalar için ise 360 derece performans değerlendirme belki de üzerinde en çok odaklanılan ve tercih edilen performans değerlendirme sistemidir.

Sadece işletmeler açısından değil, aynı zamanda çalışanlar açısından da önemli olan 360 derece performans değerlemede ön plana çıkan nokta, işletmelerin çalışanlarının aynı zamanda kendi kendilerine değerlendirmelerinin de sağlanmasına olanak sunmasıdır. Bir başka deyişle bu tür bir performans değerlendirme sisteminde çalışanlar çeşitli açılardan değerlendirildikleri gibi, ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanların da kendilerini değerlendirmeleri beklenmektedir ki belki de sistemin en önemli yarattığı etki budur. Ortaya çıkan sonuçlara istinaden çalışanların da sürece katılması beklenmektedir ve böylelikle 360 derece performans sistemi işletmeyi tabanından tepesine dek nitelikli olarak değerlendirmektedir.

Rekabetin yoğunlaştığı, kısa dönem - uzun dönem performans dengesinin sağlanmasının zorunlu olduğu, karlılık kadar yaratıcılığın da önem kazanmış olduğu bir süreçte işletme ve çalışanlarla birlikte işletme çevresinin de değerlendirilmesi büyük

öneme sahiptir. Bu sayede işletmeler hem kendilerini hem çalışanlarını hem de iş çevrelerini, birbirleri ile olan iletişim süreçlerindeki performans çıktılarına göre değerlendirmektedirler. Bu da bir adım sonrası için daha nitelikli bir yol haritasının benimsenmesine yardımcı olmaktadır.

Bu tez çalışmasında, performans değerlendirme kavramının temelinde 360 derece performans değerlendirme yönteminin içeriğine değinilmektedir. Genel perspektifte 360 derece performans değerlemesinin tanımı, özellikleri, uygulanması ile elde edilen avantajlar, ortaya koymuş olduğu detaylı veriler, söz konusu değerlendirme sürecinin tarafları ve en önemlisi 360 derece performans değerlemesinin genel olarak, klasik performans değerlendirme sürecine dair olan üstünlükleri literatür taraması sürecinde ele alınmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLEME VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME

1.1. PERFORMANS DEĞERLEME

Performansın ortaya konması kadar, performansın belirli kriterlere dayalı olarak, belirli kimseler tarafından değerlendirilmesi de büyük bir önem arz etmektedir. Buna göre performansın sahibi olan taraflar, aslında en büyük önemi, performanslarının değerlemesine vermektedirler; öte yandan performansın değerlendirilmesi konusunda yetkili olan taraflar için ise ortaya konan performansın sonuca yönelik olması, bir topluluğun çıkarlarının korunması adına büyük bir değere sahiptir.

Bu şekilde ortaya çıkan performans değerlendirme kavramı, planlı ve programlı bir sistematığın sonucu olarak detaylı bir inceleme sürecini ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme, bir organizasyon dahilinde görev alan çalışanların, belirli bir zaman dilimi içerisinde ortaya koymuş olduğu çalışma değerinin, sahip olduğu mezziyetlerin ve gelecekte elde etmesi muhtemel kuvvet ve kudretinin mevcut süreç içerisinde tahmin edilmesine olanak sağlayan; buna istinaden çalışanlara dair hem onların hem de organizasyonun çıkarlarına odaklı olarak karar alınmasını sağlayan; başarı-başarısızlık ekseninin sonuçlarının yakından takip edilmesini ve buna istinaden bazı önlemlerin önceden alınmasını sağlayan bir sistemdir (Yeniçeri, 1996:179).

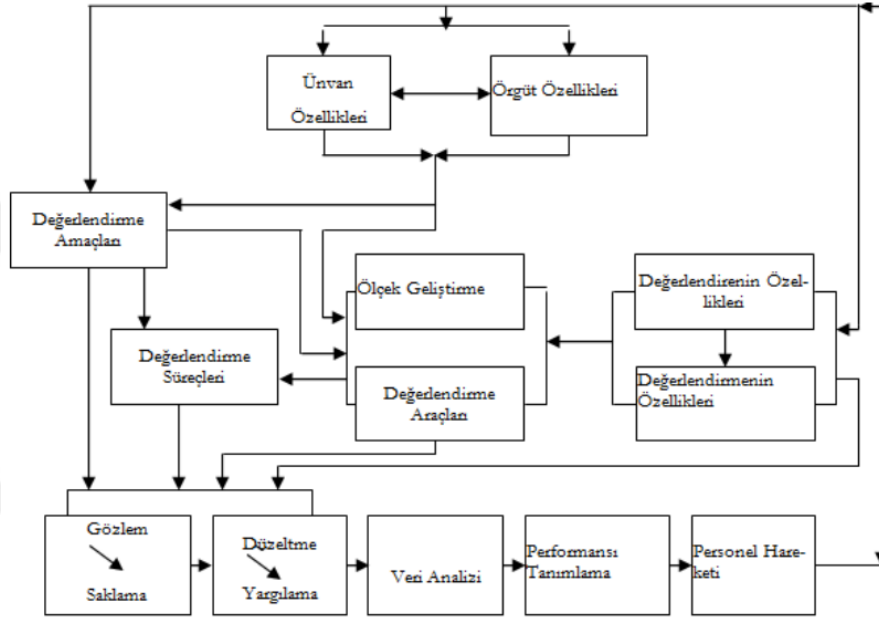
Genel görünüşe göre performans değerlendirme, bugünün çıktılarını ele alan ve onun üzerinden de geleceğe dair bir sistem oluşturmaya çalışan bir mekanizmayı ifade etmektedir. Performans değerlendirilmesinde ortaya sadece bir sonuç konmamakta, bunun ötesinde, gelecekte ne yapılacağı da düşünülmektedir.

Bir başka fonksiyonu açısından bakıldığında performans değerlendirme, “çalışanların emek ortaya koymalarını sağlayan, bu konuda onları olumlu şekilde yönlendiren ve sahip oldukları yeteneklerinin geliştirilmesine olanak tanıyan bir araç” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:166).

Bu noktada performans değerlendirme aslında çalışanların geleceğine büyük katkısı olan bir sistem olarak da görülebilmektedir. Bu süreçte performans değerlendirme ile organizasyonların başarılarına odaklanıldığı düşünülse de aslında çalışanlar üzerine

yapılacak yatırım ile birlikte organizasyonun çıkarları korunurken, çalışanların gelecek odaklı olarak kendilerini geliştirme imkânları doğmaktadır.

Şekil 1. Landy Ve Farr Tarafından Geliştirilmiş Ve Sık Olarak Kullanılan Performans Değerleme Modeli



Kaynak : Kantos, 2013: 62.

Genel olarak performans değerlemenin tanımlamalarına bakıldığında ise aşağıdaki noktalar kavramsal olarak ön plana çıkmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:105-106):

- Bireylerin sahip oldukları yeteneklerini, potansiyel kuvvetlerini, çalışma hayatına dair alışkanlıklarını, tutum ve davranışlarını diğerlerinininki ile karşılaştıran sistem,
- Bir yönetici birey için daha önceki süreçte karara bağlanmış standartlara göre karşılaştırma ve ölçümlene yöntemi ile çalışanların iş dahilindeki faaliyetlerinin düzeyini değerlendiren yöntem,
- Bir çalışanın sahip olduğu görev dahilinde elde ettiği başarısı, iş ortamındaki davranışları, ahlaki ve etik yaklaşımlarını detaylandıran ve

böylelikle de çalışan bireyin genel olarak örgüt içerisindeki fayda düzeyini ele alan, planlayan sistem,

- Çalışanların başarı ya da başarısızlığı konusunda bir fikir oluşmasını sağlayan yardımcı araç,
- Adil bir ücret dağılımının sağlanması konusunda, çalışanların terfi edilmelerinde, iş değişikliği ve işe dair eğitim ihtiyaçlarının karşılanması konusunda, çalışan seçimi ve gereken noktalara yerleştirilmesi adına yardımcı olan bir mekanizma,
- Bir çalışanın başarısını, o işin duyduğu gereksinimlere göre değerlendiren, belirli bir zaman zarfını kapsayan süreç ve sürecin yönetimi.

Performans değerlemenin temelinde bir gelecek odaklılık olduğunu fark etmek mümkündür. Bugün ortaya konan performansların değerlemesi ile birlikte gelecekte ne yapılabileceğine dair de fikir yürütülmektedir. İşletmeler açısından en önemli olanı mevcut süreçte, performansa dair elde edilen bilgilerin zaman içerisinde nitelikli birer sonuca dönüştürülebilmesidir. Aksi takdirde performansın çıktıları her ne şekilde olursa olsun sadece dönemsel olarak bir etki uyandıracak, bir sonraki adım için herhangi bir getirisi söz konusu olmayacaktır.

Performans değerlendirme artık işletmeler için farklı açılardan birer ihtiyaç olarak görülmektedir. Her işletme için performans değerlendirme farklı ihtiyaçları içerirse de bazı ortak noktalar söz konusu olabilmektedir. Bunlar (Turgut, 2001:58-59):

- Örgüt içerisinde hedeflenen noktalara ulaşma konusunda ne durumda olduğuna dair genel görünüm elde edilmesi,
- Kaynakların ne ölçüde kullanılabileceğinin anlaşılması,
- Gerçekçi değerlendirmeler neticesinde gerçekçi kararlar verebilmek,
- Örgütün bir bütün olarak ele alınmak istenmesi,
- Örgütün vizyon ve misyonuna ne denli uygun ölçülerde hareket edildiğinin fark edilmesi,
- Hedeflere ulaşmak adına atılan adımların aşama aşama kritize edilmesi,
- Bireysel olarak çalışanların ve toplu olarak örgütün ihtiyaçlarını belirlenmesi,

- Örgütün performans düzeyinin, en zorlu dönemlerde bile yüksek düzeyde tutulması,
- Olumlu yöndeki davranışların motive edilmesi,
- Örgüt içerisindeki farklılıkların tespit edilmesi,
- Olumlu sonuçların üzerine gidilerek örnek teşkil etmesinin sağlanması.

Performans değerlendirme ile temel hedef tüm çalışma faaliyetlerini olumlu bir düzlemde konuşlandırarak hareket etmeye çalışmaktır. Kurumların yapısı içerisinde farklı görüş ve yaklaşımlara mensup bireylerin varlığı göz önünde bulundurulduğu süre zarfında performans değerlendirme ile birlikte bir uyumun yakalanması, sorunların istişare yöntemi ile giderilmesi ve nokta tespitlerin yapılmasına çalışılmaktadır. Beklenti, kurumların toplu ve bireysel olarak bu sürece destek vermesidir.

Gerçekle bağdaşmayan kararların alındığı ve bu vesile ile de gerçekle uyumluluğu olmayan uygulamaların gerçekleştirildiği işletmelerde nitelikli bir performans değerlendirme sürecinin gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır. Daha da ötesinde, çalışanların bu değerlendirmeye karşı adaletli olmadığı yönünde bir yaklaşımları söz konusu olacaktır.

1.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME

Bir performansın ya da toplu olarak performansların değerlemesi konusunda klasikleşmiş birçok yöntem bulunmasına karşın, alışılan yöntemler yeterince detaylı ve nitelikli verinin elde edilmesine izin vermemektedir. Bu nedenle bir performans değerlemede, mutlak olarak detayı ve derinliğinin bulunulmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde performansın ifade ettiği sonuçlar, gelecek adına doğru adımların atılmasına engel olacaktır.

Söz konusu durumun dikkatlice ele alınması sonrasında ortaya çıkan “360 derece performans değerlendirme” kavramı son yıllarda özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, çeşitli kurumların daha sık kullanmaya başladığı bu yöntem derinlik açısından ön plandadır. Buna göre 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanların performanslarının, özel yaşantılarından sosyal hayatlarına; işteki çalışma tempolarından çalışanlar ile olan ilişkilerine; iş hayatındaki paydaşları ile olan iletişiminden bireysel

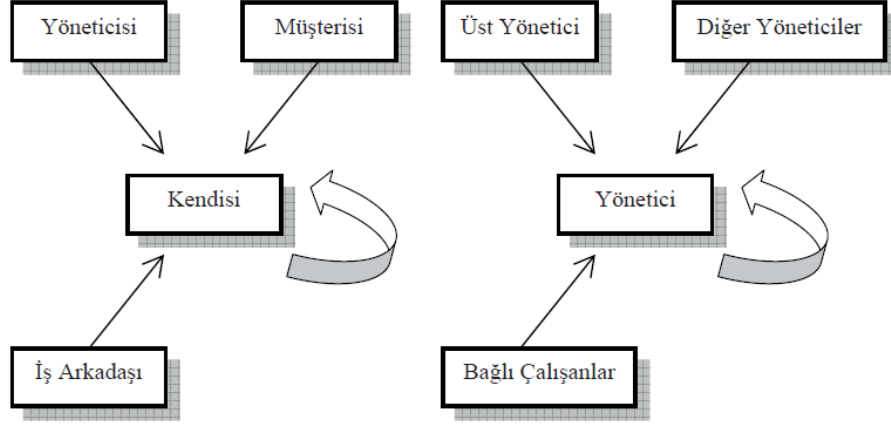
beklentilerine dek uzana bir silsilede ortaya çıkan tüm faaliyetlerin değerlendirilmesine dair süreçtir (Bayram, 2006:52).

Bu derinlemesine performans değerlendirme anlayışı, özellikle kâr odaklı olarak çalışan ve istihdam süreçlerinde, istihdam ettiği çalışanlarını bu standartlara göre belirleyen işletmeler açısından açıklayıcı ve yönlendirici olmaktadır. 360 derece performans değerlemede önem atfedilen en temel konu bir unsurun değerlendirilmesinin sadece bir noktaya bağlı olmadığına anlaşılması ve bu nedenle de onun etrafında bulunan tüm unsurların da değerlendirme sürecine katılmasıdır. Bu toplu ve detaylı değerlendirme gözden kaçan bir noktanın kalmamasına yardımcı olmaktadır.

Aynı zamanda 360 derece performans değerlendirme sistemi, çok yönlü olarak ve sürekliliği ön plana koyan bir anlayış ile süreci ve bireyleri sorgulama fikrine sahip olan; bununda ötesinde, özellikle çalışanları sadece işletme içerisindeki mekanizma ve iş paydaşları ile müşterilerin yaklaşımlarına göre değerlemeyi öngörmeyen, bunun ötesinde çalışan bir bireyin kendi kendisini de değerlendirmesini ön gören, “öz değerlendirme” odaklı bir mekanizmadır (Camgöz ve Alperden, 2006:194).

Özellikle bu noktada çalışanların kendisini değerlendirme konusunda 360 derece performans değerlemenin yönlendirmesi tetikleyici olmaktadır. Bu şekilde sistemin herhangi bir müdahalesi olmadan da çalışanlar kendilerini değerlendirmekte, böylelikle de kendilerine herhangi bir müdahale gelmeden, kendilerine dair kararları verebilmektedirler. İşletmeler açısından kendilerinin müdahalesi olmadan, çalışanlarının öz değerlendirme sonucunda belirli ölçüde objektif sonuçlara varması, hem zamandan tasarruf sağlayabilmekte hem de işletmelerin işlerini kolaylaştırmaktadır.

Şekil 2. 360 Derece Performans Değerleme Mekanizması



Kaynak: Oruç, vd., 2008:6.

360 derece performans değerlendirme sistemi, sadece işletme ile çalışanlar, çalışanlar ile işletme yönetimi ya da çalışanların kendi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine sağladığı katkı ile değil; bunun ötesinde organizasyonun içerisinde gerçekleştirilecek olan değişikliklerin sürecinin hızlandırılması konusunda sağlamış olduğu katkılar sebebi ile de daha sık kullanılmaya başlanan bir yöntemdir (Gümüştekin vd., 2010:3).

Bu tip bir performans değerlendirme sisteminde, elde edilen bilgilerin derinliği neticesinde sisteme dair atılması gereken adımların hemen hepsi atılmakta ve belirli bir süre zarfında, söz konusu verilerin incelenmesi üzerinde harlandıktan sonra sistemin bir rutin haline gelmesi ile birlikte örgüt içerisindeki değişikliklerin daha kolay ve daha uyum içerisinde yapılması kolaylaşmaktadır. Çünkü 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi mekanizmanın en önemli getirilerinden biri performansı yüksek ölçekli olarak değerlendirirken, aynı zamanda bunlar için ne tür hamlelerde bulunulması gerektiği konusunda da ortaya belirli bir yol haritası koyabilmektedir.

Temel olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminde, değerlendirmeye tabi tutulan bireyin performansının sadece üstleri tarafından değil, aynı zamanda kendisi ile aynı konumda bulunanlar tarafından değerlendirilmesi söz konusudur. En önemlisi, bu değerlendirmelerin her birinde birer geri besleme niteliğinde fikir ortaya çıkmakta ve değerlendirilen tarafa dair elde edilen bilgiler noktasında söz konusu tarafında

performansının artırılması ya da yüksek olan mevcut performansının düzeyinin korunması amaçlanmaktadır (Uyargil, 1994:31).

Böylelikle 360 derece performans değerlendirme sistemi, sadece performansın ele alınmasını sağlamamakta, bunun ötesinde performansa dair neler yapılabileceği konusunda da belirli ölçüde bir fikir vermeyi ve tarafları yönlendirmeyi amaçlamaktadır.

1970'li yıllar itibari ile gelişmiş dünya ülkelerinde performans değerlendirme ve yönetimi konusunda çeşitli ve önemli adımlar atılmasına karşın, yöntemlerin gerçekçi sonuçlar ortaya çıkarmaması sürecin yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmıştır. Nitekim 1990'lı yılları itibari ile sürecin içerisine bilgisayar teknolojilerinin dahil olması sonucunda, öncelikli ABD'de 360 derece performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmaya başlandığı ve başarılı sonuçlar ortaya çıkardığı gözlemlenmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009:53).

1.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMEDE İZLEME ALANLARI

Derinlemesine bir performans değerlemesi, mutlak olarak detaylı birçok noktanın ele alınmasının yanı sıra bazı noktaların daha büyük dikkatle incelenmesi ve buna istinaden de sürecinin söz konusu noktalara odaklanmış olarak yürütülmesi gerekmektedir.

Böylelikle 360 derece performans değerlemesinde izleme alanları olarak belirlenen noktalara bakıldığında, aşağıdaki olguları ve değerlendirmelerin büyük birer öneminin bulunduğu anlaşılmaktadır:

- İletişim: Performans değerlemesi her ne kadar sözlü, yazılı ve gözleme dayalı olarak gerçekleşen bir süre olsa da karşılıklı olarak gerçekleştirilecek olan iletişim süreçlerinin de büyük önemi bulunmaktadır. Buna göre hem değerlendirilen hem de değerlendirmeyi gerçekleştiren tarafların iletişim konusundaki beceri düzeylerini incelenmeli ve irdelenmelidir (Uğurlu, 2007:3).
- Liderlik: Performansın değerlendirilmesi aşamasında bireylerin tutum ve davranışlarına odaklanılırken, ön plana çıkan noktalardan biri de aslında liderlik konusunda bireyin ne tür bir duruşunun bulunduğudır. Buna göre liderlik, 360 derece performans değerlemesinde, sadece bir konum olarak

değil, bireyin uygulamaları ile ilgilidir ve bu nokta üzerinden değerlendirme gerçekleştirilmektedir (Bayram, 2005:57).

- Değişime Açıklık: Performansı derinlemesine ele alınan bireylerin, modern yönetim süreçlerinde en çok aranan özelliklerinin başında değiş konusuna ne denli açık oldukları ve değişimi ne ölçüde kendi uygulamalarına uyarlayabildikleri gelmektedir. Bu durum üzerinden bireyin değişen ve gelişen şartlara uyumu ele alınmaktadır (Uğurlu, 2007:3).
- Beşeri İlişkiler: İletişim kurma ve ilişki yürütme süreçlerinin sadece bir iş ya da görev bazında gerçekleşmediğini düşünen taraflar açısından, bireylerin çevreleri ile kurdukları beşeri ilişkilerin düzeyi de onların performanslarının 360 derece olacak şekilde değerlendirilmesi hususunda önemli emareleri verebilecektir (Gümüştekin, vd., 2010:3).
- İş Süreci Yönetimi: Belki de 360 derece performans değerlemesi gerçekleştirilen noktada en fazla dikkat çeken noktalardan biri, iş süreci içerisinde çalışanların bu süreci yönetme kapasitesi ve kabiliyetidir. Değerlemelerde dikkati çeken en önemli nokta, değerlemenin üzerinde gerçekleştirildiği bireyin sorumluluk alma kapasitesidir (Uğurlu, 2007:3).
- Üretime ve İşe Dair Sonuçlar: Bir işletmenin ne yaptığının, ne başardığının ya da ne konuda başarısızlık yaşadığının göstergesi olan üretime ve işe dair olan sonuçlarda hem çalışanların hem de işletmelerin genel olarak performanslarının, 360 derece olarak değerlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bir başka deyişle sadece işi yerine getiren değil iş konusunda yönlendirmede bulunan taraflar da sürece dahil edilmektedir (Bayram, 2005:57).
- Yetiştirme: Artık işletmeler için sürekli olarak dış kaynaklardan personel temini gerçekleştirilmesi kabul görmemektedir. Bunun ötesinde, söz konusu işletme ve işin niteliğine göre gelecekte işletmeye yararlı çalışanların ortaya çıkarılması adına da bir çaba sarf edilmektedir ki artık 360 derece performans değerlemeleri içerisinde bu yetiştirme çabalarının da ele alındığı gözlemlenmektedir (Uğurlu, 2007:3).

- Çalışanların Gelişimi: Personel yetiştirme yanısıra, var olan personelin mevcut kapasitesinin geliştirilmesi konusunda atılan adımlar ve yapılan yatırımlar, sürecin geleceğini tam olarak belirlemektedir. Buna göre çalışanların çalışanlara verilen eğitim desteğinin düzeyi, etkinliği, hedefe yönelik olması, çeşitli getiriler sunması vb. eylemlerin hepsi 360 derece bir performans değerlemesinin içerisinde bir işletmenin değerlendirilmesini zorunlu kılan noktalardandır (Bayram, 2005:58).

1.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI

Genel olarak işletmelerin büyük bir bölümü performans değerlemesi konusunda kendilerine uygun yöntemler belirlemeye çalışmaktadırlar. Fakat literatürde yer alan ve her geçen gün daha fazla kişi tarafından tercih edilen ve sonuç veren yöntemlerin varlığı ile birlikte ortak performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

Bununla birlikte işletmelerin, 360 derece performans değerlendirme konusundaki hedefleri ve amaçları da giderek ortak hale gelmeye başlamıştır. Özellikle kurumsallaşma konusunda önemli adımlar atmış olan işletmeler açısından bu tip geniş ölçekli performans değerlendirme yöntemlerinden beklentiler büyük ölçüde ve etkin olarak birbiri ile benzeşmektedir.

Buna göre işletmelerin, genel olarak, 360 derece performans değerlendirme sistemlerinden faydalanma konusundaki amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bayram, 2006:54-55):

- Organizasyonel anlamda işletmeler, çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yönelik daha geniş ölçekli ve objektifliği temel alan verilerle bir bilgi sistemi oluşturmak adına 360 derece performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar,
- Bu tip performans değerlendirme yöntemlerinin süreklilik arz edecek şekilde dönemsel olarak uygulanması ve birbirinden farklı olarak oluşturulacak olan yöntemlerin sonuçlarının birbirleri ile karşılaştırılmaları, uygulanacak gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinlik düzeyini ölçümlemeye de yardımcı olmaktadır,

- 360 derece performans değerleme yöntemleri ile birlikte ekip içerisindeki iletişim düzeyinin yükseltilmesi mümkün hale gelmekte ve söz konusu iletişim güçlendirilmektedir,
- Böylesine geniş ölçekli ve derinlemesine performans ölçme yöntemleri, ekip içerisindeki bireylerin birbirilerine çeşitli konularda fikir vermesi, yönlendirmede bulunması ve karşılıklı beklentilerine yönelik olarak hareket etmeleri konusunda bir yardımlaşmayı öngörmektedir,
- 360 derece performans yöntemleri sadece çalışanlara dair bir değerleme ve ölçümleme yapmayı değil bunun ötesinde, sistemin tepesinde yer alan yönetimin performansını da ölçümlemeyi amaçlamaktadır,
- Bu noktada değerlendirme sürecinin temel amacı, yönetim kademesindeki bireylerin ve toplu olarak yönetimin, çalışan bireylerden alınan geribildirimler neticesinde ne denli etkili ya da etkisiz olduğunun araştırılması, buna göre de ne noktalarda gelişime ihtiyaç duyulduğunun saptanmasıdır,
- 360 derece performans değerleme yöntemleri ile birlikte, istenildiği dönemlerde örgütlerin değişimlerine dair isteklerin ne ölçüde olduğunun belirlenmesi ve buna göre bir değişim planlamasının oluşturulması amaçlanmaktadır,
- Kurumlar, 360 derece performans değerleme sisteminde, elde edilen sonuçlar ile birlikte kariyer destekleme yöntemini belirli oranda şekillendirmeyi amaçlamaktadır.

360 derece performans değerleme yöntemleri ile birlikte işletmelerin büyük ölçüde amacı, kendilerine dair ne tür ve ne düzeyde bir performans sergilendiğinin gözlemlenmesidir. Bu noktada hem çalışanlar hem işin kendisi hem de işletme yönetiminin detaylı olarak bilgilenmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu tarafların kendilerinin ve diğerlerinin faaliyetlerine ve performanslarına dair bilgi almaları, bir adım sonrasında ne şekilde hareket etmeleri gerektiği konusunda onlara bilgi vermektedir.

Öte yandan 360 derece performans değerleme, bir kurumun kendisine dair göremediği ya da görmekten çekindiği noktaları görmesi konusunda yardımcı

olmaktadır. Çoğunlukla performans değerlendirme konusunda yaşanan subjektif olma sorununun ortadan kaldırılması adına 360 derece performans değerlendirme sisteminin derinlemesine hamlelerinden faydalanılmaktadır.

1.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR VE DEZAVANTAJLAR

1.5.1. Avantajlar

Özellikle sunmuş olduğu detaylı değerlendirme sistemi ile birlikte kurumların kendilerini değerlendirme ve detaylı olarak haklarında bilgi edinmek adına önemli araçlardan biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi işletmelere gözle görülür ve nitelikli avantajlar sağlamaktadır.

Buna göre 360 derece performans değerlemesinin işletmelere ve çalışanlara genel olarak sağlanmış olduğu avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İllez ve Güner, 2006:327):

- Nitelikli ve Objektif Geribildirim Sunulması: Derinliği ve detaylı geribildirimi bulunması sebebi ile işletmeler tarafından sıklıkla tercih edilmeye başlanan bir yöntem olmasının yanı sıra 360 derece performans değerlendirme yöntemi, objektiflik konusunda da yeterli derecede objektifliği sağlamaktadır. Özellikle söz konusu performans değerlemenin olumlu sonuçlar doğurması adına açık ve net bilgilerin sunulması bu sistemi daha değerli hale getirmektedir.
- Çalışanların ya da Örgütün Gelişime Açık Noktalarını Tespit Etmek: Yapılan değerlendirmelerin ışığında, derinlemesine elde edilen bilgiler, sadece çalışanların ve kurumun genel yapısının eksiklerinin tespit edilmesine yaramamakta, aynı zamanda çalışanların ve örgütün gelişimine açık noktaların tespit edilmesi konusunda da değerlendirme gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır.
- Bireysel Kariyer Gelişimine Katkı: 360 derece performans değerlemesi ile birlikte genel olarak işletmelerin gelişimine dair adımlar atılabilmektedir. Fakat en önemlisi, bireylerin kariyer gelişimi konusunda kendilerinin ortaya koymuş olduğu performans bilgilerinin bu yöntem ile

elde edilmesi sonucu, 360 derece performans değerleme sürecinde bireysel bir gelişim söz konusu olmaktadır.

- Ayrımcılık Tehdidinin Ortadan Kalkması: Performans değerlemesi konusunda kimi kurumlarda yaşanan ayrımcılık tehdidi ve hak edilen şekilde performans karşılığının verilmemesi performans değerlemelerinin niteliksiz hale gelmesine neden olmaktadır. Fakat 360 derece performans değerleme ile birlikte detaylandırılarak ortaya konan performans değerlemeleri doğru-yanlış ayrımını kolaylaştırmakta ve daha nitelikli hale getirmektedir.
- Sunulan Hizmetin İyileşmesi ve Artan Memnuniyet Düzeyi: 360 derece performans değerlemesi ile birlikte işletmelerin sadece iç gelişimleri konusunda atmış oldukları olumlu adımlar değil, onlar ile ticari ilişki içerisinde olan tarafların da memnuniyeti söz konusudur. Performans değerleme sonucunda eksiklerini gören ve gideren işletmeler, özellikle müşterilerine daha nitelikli hizmet verebilmektedir.
- Gelişim ve Eğitim Konusundaki İhtiyacın Tespiti: 360 derece performans değerlemesinin ortaya koymuş olduğu sonuçlar bir yol haritasını ortaya çıkarırken, aynı zamanda işletmenin bir bütün halinde gelişim ve eğitim konularında ne tür adımlar atmaları gerektiği konusunda fikir de vermektedir ve bu durum işletmelerin karar mekanizması için zamandan tasarruf sağlamaktadır.

1.5.2. Dezavantajlar

360 derece performans değerlemesinin işletmelere sağladığı onca avantaj ile birlikte uygulama konusunda atılan adımlarda yaşanması muhtemel sorunlar ve işletmelerin bu sürece olan uyumsuzlukları gibi muhtemel sorunlar, işletmeler açısından 360 derece performans değerlemesinin çeşitli sorunlara ve süreci zorlaştırmasına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra artan maliyetler ve yaşanan zaman kaybı öncelikli olan dezavantajlardır.

Buna göre 360 derece performans değerlemesinin işletmelere ve çalışanlara genel olarak sağlamış olduğu avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uygur ve Sarıgül, 2015:198):

- Dizayn sürecindeki sorunlar: İyi ve doğru şekilde yapılandırılmamış olan bir performans değerlendirme sistemi, derinlemesine olsa bile, işletmelere istedikleri sonuçları vermemekte ve onların gerektiği şekilde değerlendirmeden, yararlı sonuçlar çıkarmalarına engel olmaktadır.
- Sürece dair hayalperest beklentiler: Yapısı ve uygulaması ne şekilde olursa olsun bir performans değerlendirme sürecinde söz konusu olan gerçekdışı, hayallere odaklanmış olan beklentiler, herhangi bir şekilde performans değerlendirme sisteminden gereken verimin alınmasına izin vermeyecektir.
- İş çevresi ve astların performans değerlendirme gerçekleştirilmesi: Her ne kadar 360 derece performans değerlendirme sisteminin karşılıklı olarak işletme, çalışanlar ve işletme yönetimi arasında bir değerlendirme ve geri besleme faydası bulunmasına karşın bu durum bazı zamanlarda gerçek bir çatışma ortamının yaratılmasına sebebiyet verebilmektedir.
- Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin hataları: Performans değerlendirme sistemi ne denli derinlemesine ve nitelikli olursa olsun değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan tarafların yetkinliği son derece büyük bir etkiye sahiptir ve onların bu konuda yeterli olmaması değerlendirmenin işletmeye çalışanlara yeterince olumlu sonuçlar bırakmamasını sağlamaktadır.
- Sistem ve sürecin bütünleşik olması: Yapılacak değerlendirmelerin mutlak olarak işletmenin çıkarları ile doğrudan uyumlu olarak, aynı zamanda işletmenin mevcut sistemi ile uyumlu olması da gerekmektedir. Bu şekilde bir uyumun olmaması, her anlamda değerlendirmelerin niteliksiz olmasına yol açmaktadır.

1.6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMEDE TARAFLAR

Değerlendirme sistemleri açısından önemli olan aktörler, değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan taraflardır. Onların değerlendirme konusundaki yetkinlikleri, konuya dair tecrübeleri ve buna istinaden de tarafsızlıkları gibi birçok unsur belirleyici olmaktadır. Bunun yanı sıra 360 derece performans değerlemenin, diğer birçok

performans değerleme şekline göre daha fazla ayrıntı içermesi, değerlendirme hususunda da daha fazla ayrıntılara dikkat edilmesi gerektiğini gözler önüne sermektedir.

360 derece performans değerlemede, değerlendirme taraflarının ilki yöneticilerdir. Genel olarak yöneticilerin, işletmelerin tepe noktasında olmalarından dolayı, çalışanlarını ve onların performanslarını daha iyi değerlendirebildikleri varsayılmaktadır. Karar alma konusunda yetkili merci olmaları, onların performans da dahil olmak üzere birçok konuda son noktayı koyabilmeleri açısından da önemlidir. Böylelikle yöneticiler, bir işletmenin alt kademelerinde süre gelen düzeni daha iyi görebilmekte ve buna istinaden bir tutum sergileyebilmektedirler (Barutçugil, 2002:192).

Yöneticilere dair bir güven duygusu ortaya çıkmış olsa da aslında bu güvenin kalıcı olmasının sağlanabilmesi için, öncelikli olarak yöneticilerin kapasitelerinin doğru şekilde belirlenmesi ve buna istinaden de değerlendirme konusunda yetkinliklerinin olup olmadığına bakılması gerekmektedir. İleride yöneticilerin birer değerlendirme merci olacakları göz önünde bulundurularak, öncelikli olarak onların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tüm bunların ötesinde yöneticiler için önemli olan bir başka nokta performans değerleme konusundaki karşılığın verilmesi hususundadır. Değerlendirmeleri gerçekleştiren yöneticiler, karşılaştıkları duruma göre bir ödüllendirme ya da disiplin cezası uygulama hakkına sahiptirler. Böylelikle yöneticiler, çalışanları için önemli birer geri bildirim kaynağı haline gelmektedirler (Ergin, 2002:137).

360 derece performans değerlemede ortaya konan değerlendirme sonuçlarının belirli, geçerli ve tarafsız sonuçlar ortaya konduğunun anlaşılabilmesi adına en önemli unsur ödüllendirme ya da disiplin cezası ile devam eden süreçtir. Bu süreçte çalışanlar ve kurum için ortak çıkarlara hizmet edecek türden bir kararın alınması önemlidir. Aksi takdirde değerlendirmenin taraflı ve belirli tarafların çıkarlarına hizmet ettiği yönünde bir algı oluşabilecektir.

360 derece performans değerlemede önemli olan diğer taraflardan biri de iş çevresidir. İçerisinde iş arkadaşları ve işletmelerin paydaşlarının üyelerini alan bu evre, iletişim ve ilişki içerisinde oldukları bir bireyi çeşitli açılardan değerlendirebileceklerdir. Öte yandan tarafların arasındaki ilişkinin düzeyine dair elde edilecek gözlemler de performans konusunda belirli ölçülerde bilgilendirmede bulunabilecektir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009:54).

Çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri ve bu vesile ile birbirlerine dair düşünceleri, bir organizasyonun işleyişi adına çeşitli açılardan fikir verebilmektedir. Fakat fikirden fazlasının elde edilmesi gerektiği süre zarfında, söz konusu bireylerin kendi aralarındaki ilişki ve iletişim düzeyinin pratikteki sonuçları gözlemlenmekte ve buna göre de performansları hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Bu nedenle çalışanların iletişimi üzerine odaklanılması ve sürecin dikkatle gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların ilişkileri açısından konu değerlendirildiğinde ortaya çıkan bir başka konu ise; değerlendirildiklerini ve gözlemlendiklerini bilen çalışanların mutlak olarak davranışlarını ve uygulamalarını düzene sokacak olmalarıdır. Bu durum aynı zamanda onların performanslarına da yansıtacak zaman içerisinde çalışanlar gerçek anlamda verimli ve yüksek performanslı olarak çalışacaklar, daha da önemlisi birbirlerini daha doğru şekilde hareket etme konusunda telkin edeceklerdir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009:55).

Performans gözlemlenmenin bu denli teşvik edici bir etkisinin olduğu göz önünde bulundurulduğu süre zarfında, işletme yönetimlerinin önemli fonksiyonlarından biri de çalışanlara performanslarının, beşeri ilişki anlamında da takip edildiğinin hissettirilmesidir. Bu şekilde çalışanların hem çalışma süreçlerinde hem de iletişim süreçlerinde mutlak olarak disiplinle hareket etmeleri söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda iletişim açısından birbirlerine iyi davranışlar sergileyen çalışanların çevrelerinden olumlu tepkiler göreceklarine dair yerleşik olan algı ile birlikte de performanslarının iyileşmesi mümkün olacaktır.

Son olarak, 360 derece performans değerlendirme sürecinde işletmeler açısından ön plana çıkan bireyler astlardır. Her departman ya da ekip içerisinde üst düzey konumda olan çeşitli unvanları bulunan astlar, işletmenin yönetici konumunda bulunan taraflar açısından gerçek anlamda, ciddi birer bilgi aktarıcı ve böylelikle de bilgilendirme açısından destekçi konumunda olmaktadır. Çoğunlukla yöneticilerin dikkat edemedikleri ya da gözlerinden kaçan birçok noktada astlar, elde ettikleri bilgiler ve değerlendirmeleri ile yöneticilerine daha detaylı değerlendirme şansı sunmaktadırlar (Akdoğan ve Demirtaş, 2009:56).

İşletmelerin programlı olarak çalışan ve hiyerarşi üzerine kurulu yapıları düşünüldüğünde, ast olarak nitelendirilen çalışanlar, çalışanlar ile yönetimler arasında ciddi bir köprü görevi görebilmektedirler. Bu görevin temel unsurlarından biri de

performans konusunda sağlanan destektir. Bir başka deyişle performans konusunda astların elde ettikleri bilgiler ile gözlemler, genel anlamda çalışanların performans düzeylerine dair, 360 derecelik bir bakış açısı elde edilmesi açısından yardımcı olmaktadır.

Astların sadece çalışanlara dair bir değerlendirme yapması, onları zaman içerisinde çalışanlar ile doğrudan bir şekilde çatışmaya sevk edebilecektir. Bunun dışında astlar, aynı zamanda yöneticileri de değerlendirmek ve buna göre de yöneticilerin performanslarının kendilerine ve diğer çalışanlara ne şekilde etki ettiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Fakat bu değerlendirmeler gerçekleştirilirken, birebir olarak, astların yöneticiler hakkında nasıl bir performans değerlemesi yaptığının açıkça ifade edilmesi yanlış anlaşılmalara beraberinde getirecektir. Bu nedenle de değerlendirme konusunda mutlak olarak bir ortalama değer çıkarılması ve buna göre yöneticilere bilgi verilmelidir (Sümer ve Bilgiç, 2006:37).

Astların değerlendirme konusunda, sadece çalışanlar ile olan iletişimi gerçek ve nitelikli anlamda bir performans değerlemesi yapılmasını zorlaştırmaktadır. Çünkü bu hali ile performans değerlemesinde bir kısıtlılık söz konusudur. Bu nedenle astlardan, yöneticileri de değerlendirmeleri ve buna istinaden de ortaya nitelikli bilgi ve veriler koymaları beklenmektedir. 360 derece performans değerlemesinde çalışanlar kadar yöneticilerin de değerlendirilmesine, bunun da son derece detaylı olarak gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır.

360 derece performans değerlemede ön plana çıkan taraflar incelendiğinde, üst yönetimden tabana kadar yayılan bir süreçte, birçok örgütsel unsurun birbirlerini değerlendirdikleri görülmektedir. Geniş çaplı, detaylı ve nitelikli bir performans değerlendirilmesinin yapılabilmesi adına da tarafların her birinin birbirleri ile olan iletişimi dikkate alınmak durumundadır.

Değerlendirme konusunda taraflar farklılaşmakla birlikte aslında ayrışma noktası tarafları ikiye bölmektedir. Kurum kültürüne bağlı olarak, değişime kapalı işletmelerde gerçekleştirilen 360 derece performans değerlendirme süreçlerinde çalışanlar bu duruma karşı çıkarken işletme yönetimleri bu durumu desteklemektedir. Değişim odaklı çalışan işletmelerde gerçekleştirilen 360 derece performans değerlendirme uygulamalarında ise çalışanlar başarılı performanslar için ödüllendirme beklerken işletme yönetimleri buna karşı çıkmaktadır (Uyargil vd., 2008:259).

Bu tip bir çatışmanın olduğu durumlarda 360 derece performans değerlendirme sisteminin sağlıklı sonuçlar vermesi ya da ortaya çıkan sağlıklı sonuçların yeterince kabul görmesi mümkün olmamaktadır. Bunun da ötesinde 360 derece performans yönetimi yeterince uzun süre uygulanabilecek bir yöntem olmayacaktır.

1.7. KLASİK PERFORMANS DEĞERLEME İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME ARASINDAKİ FARKLAR

Klasik anlamdaki performans değerlendirme sistemi içerisinde sıradan veriler ve çoğunlukla da beşeri ilişkilere dayalı olarak ortaya çıkan, gözlem odaklı performans algılamaları söz konusudur. Fakat geçen zaman içerisinde, söz konusu klasik performans değerlendirme sistemlerinin yeterli düzeyde veri aktarımı sağlamadıkları gözlemlendikçe alternatif arayışları da hızlanmıştır. Bu vesile ile gerçekleştirilen yenilikçi çalışmalarda 360 derece performans değerlendirme olgusu ortaya çıkmıştır.

Buna göre klasik performans değerlendirme ile 360 derece performans değerlendirme arasındaki farklılıklar sıralanacak olursa aşağıdaki noktalar dikkati çekmektedir (Kara, 2010:90):

- Klasik performans değerlemesi çalışanlara dair geçmiş durumları ve gelecek potansiyelleri hakkında bilgi vermektedir; 360 derece performans değerlendirme, çalışanların psikolojik yapılarından yetenek düzeylerinin gelişim durumlarına dair detaylı bilgiler vermektedir,
- Klasik performans değerlemesinde değerlendirmeler sadece yöneticiler tarafından gerçekleştirilirken, 360 derece performans değerlemede örgüt içerisinde bir karşılıklı değerlendirme söz konusudur,
- Klasik performans değerlemesinde kaynak bellidir; 360 derece performans değerlemede ortalama veriler ve kimlik belirsizliği söz konusudur,
- Klasik performans değerlemesi başarı/başarısızlık ekseninde gerçekleştirilirken 360 derece performans değerlendirme önceden belirlenen hedeflere göre stratejik olarak ele alınmaktadır,
- Klasik performans değerlendirme, ücret, sosyal haklar vb. temel konularla ilintilidir; 360 derece performans değerlendirme bunun yanı sıra eğitim, geliştirme ve kariyer odaklı olarak işlemektedir,

- Klasik performans değerlemesinde bireyler üzerine odaklanılırken, 360 derece performans değerlemesinde hem bireyler hem de süreçler ele alınmaktadır,
- Klasik performans değerlemesi yıllık bir bazda gerçekleştirilmektedir; 360 derece performans değerlemesi ise sıklıkla gerçekleştirilmektedir.

Tablo 1. Klasik Performans Değerleme ile 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki Farklar ve Ölçütler

Ölçütler	Klasik Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

Kaynak: McCharly ve Garavan, 2001:10.

Genele bakıldığında 360 derece performans değerlemesi, geniş çaplı ve içerikli olarak gerçekleştirilmesinden dolayı, kurumsallaşmış yapılar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Bunun temel nedeni ise 360 derece olarak, derinlemesine gerçekleştirilen performans değerlemelerinin hem bireysel hem de kurumsal anlamda detayları ortaya

koyabiliyor olması, bu durumun işletmelerin doğru adımlar atabilmeleri adına strateji belirlemelerini kolaylaştırmaktadır.

Klasik performans değerlendirme sistemlerinin gelişime kapalı olmasını ve bu nedenle de 360 derece performans değerlendirme gibi bir sistemin ortaya çıkmasını sağlayan durum, klasik anlayışın belirli kalıplar dahilinde işlemesidir. Belirli bir dönem içerisinde, belirli kişilere ve belirli kriterler dahilinde uygulanan, bunun sonucunda da sadece belirli konulara dair veri elde edilen klasik sistem, artık işletmelerin beklentilerine cevap verememektedir. Çalışanların kişiliğinden yetenek düzeylerine; beklentilerinden kuruma olan finansal katkılarına ve gelecek stratejilerine dair emarelerin elde edilmesine dek uzanan süreçte, 360 derece performans değerlendirme işletmelere derin bilgi sunabilmektedir.

1.8. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN UYGULAMA İLKELERİ

Kurumsal anlamda işletmeler 360 derece performans sistemini uygularken birbirinden farklı yöntemleri benimseyebilmektedirler. Bunda, kurumların farklı ihtiyaçlarının olması durumunun da etkisi bulunmaktadır. Buna göre de her kurum kendisine uygun bir yol haritası belirlemenin ötesinde performans değerlendirme açısından da yeni alanlar ortaya çıkarabilmektedirler.

Her kurum için işlem ve sistem yapısı değişse de 360 derece performans değerlendirme açısından var olan temel uygulama ilkeleri değişim göstermemektedir. Bir başka deyişle kurumlar mutlak olarak belirli uygulama ilkelerinin temelinde kendi performans değerlendirme sistemini inşa edebilmektedirler. Buna göre 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulama ilkelerini genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Uygur ve Sarıgül, 2015:195):

- Uygulamayı anlayabilmek: Sistemin içerisinde yer alan herkesin söz konusu performans değerlendirme sürecini doğru şekilde anlaması ve buna uygun olarak süreci yaşamakla birlikte değerlemeleri kabul etmesi gerekmektedir,
- Performans değerlendirme yönteminin uygulama şeklinin belirlenmesi: Kimi kurumlarda bu tip değerlendirme sistemleri teknolojik araçlarla

gerçekleştirilirken kimi kurumlarda bu değerlendirme süreci elle ve kâğıtla gerçekleştirilebilmektedir,

- Kurallar benimsemek: Sıradan ve rutin bir performans değerlendirme sisteminde kimin kim için nasıl bir değerlendirme yaptığı bilinirken, 360 derece performans değerlemede bir gizlilik ve sonuçların açıklanma sürecinde bir tutarlılık söz konusudur,
- İçerik belirleme ve veri takibi: Nasıl bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulduğu ve elde edilen verilerden ne tür bilgilerin elde edilmek istendiği anlaşılmalıdır,
- Detaylandırma: Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkan rakamların tam anlamı ile bir sonuç doğurmadığı, bunun anlaşılabilir şekilde açıklanması gerekmektedir,
- Takip ve kontrol: Bu noktada en önemli tutumlar davranış değişimini geliştirmek, raporları gruplandırmak, değerlendirme gerçekleştirmek ve gelişimi desteklemek,
- Kariyer planlaması: Ortaya çıkan sonuçlar birer yol haritasıdır ve performansı değerlendirilen her bir bireyin geleceği bir kariyer stratejisi geliştirilmektedir.

Sıralanan ilkelere bakıldığında aşama aşama gitmesi planlanan bir çalışma sisteminin benimsenmesine çalışıldığı görülmektedir. Kendi stratejisi her ne olursa olsun kurumsal olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin temel ilkelerinin benimsenmesi, kararlı ve öze bağlı bir performans değerlendirme yapılanmasının oluşturulmasını sağlayacaktır.

1.9. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMENİN AŞAMALARI

Uygulama açısından, kurumların içerisinde çalışan bireylere ve birimlere uygulanan 360 derece performans değerlendirme sistemleri her ne kadar bir anda gerçekleştirilip bir anda da sonuç alınabileceği düşünülse de sürecin işleyişi açısından bazı aşamaların geçilmesi gerekmektedir. Her bir aşamada titiz bir çalışma yürütülmesi ve adil olunması sonuçlara doğrudan etki edebilecektir.

360 derece performans değerlemenin aşamaları ele alındığında aşağıdaki gibi bir sıralamanın ortaya çıktığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2009:195):

- Birinci Aşama: Bir performans değerlemesinden ne elde edilmesi gerektiği ya da beklentilerin ne olduğu ve bunun kurumun tüm parçaları ile paylaşılması gerekmektedir; bu durum değerlendirme sürecinde ve sonrasında nelerin yaşanabileceği konusunda fikir vermektedir,
- İkinci Aşama: Değerlemeye uygun bir ölçeklendirmenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Söz konusu ölçeklendirme, hem değerlendirme sürecini hem de değerlendirme sonuçlarını yönlendirmektedir,
- Üçüncü Aşama: Ölçümlenecek olan tutum, davranış, düşünce ve yaklaşımların belirlenmesi gerekmektedir ki bu noktaların hemen her biri, bir çalışanı ve kurumun genelini ne açıdan değerlendirmek gerektiği konusunda bir sistem oluşturmaktadır,
- Dördüncü Aşama: Değerlemeyi yapacak kişilerin kimler olduğunun ya da olacağına belirlenmesi kritik bir öneme sahiptir ki sıradan bireylerin seçimi bir risk oluşturacaktır,
- Son Aşama: Sonuçlar elde edildiğinde bu sonuçlara göre bireysel ve toplu olarak bir yol haritası belirlenmektedir.

Aşamalara genel olarak bakıldığında, düzenli olarak işleyen bir 360 derece performans değerlendirme sisteminin, öncelikli olarak, belirli standartlar üzerinden hareket ettiği görülmektedir. Bu standartlar performans değerlendirme sürecinde dikkat edilecek ve belirleyici olacak olan noktalar tespit edilecektir.

Diğer bir önemli nokta 360 derece performans konusunda, değerlemenin ismi gibi çok yönlü ve konuya hakim tarafların belirlenmesidir. Bu taraflar, değerlendirme konusunda sergileyecekleri bilgili ve hakkaniyetli tutum ile birlikte sonuçların anlamlı, nitelikli ve geleceğe dair yön veren bir şekilde olmasına gayret göstermeleri gerekmektedir.

Son olarak, 360 derece performans değerlendirme sürecinin sonucunda, ortaya çıkan tabloda, elde edilen ve yorumlanan verilere istinaden, performansı değerlendirilen birey ya da departmanların doğru şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle de çalışan bireyler için eksikliklerinin giderilmesi, gereken mesleki eğitimleri almaları konusunda destek sağlanması ve kariyer planlamalarına yardımcı olunması adına son aşamada kurum yönetimlerinin ve yöneticilerinin daha aktif olarak hareket etmesi gerekmektedir.

1.10. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.10.1. 360 Derece Performans Değerleme ve Öz Değerlendirme İlişkisi

Performans değerlendirme süreçlerinde, bireylerin kurumları tarafından değerlendirilmeleri kadar kurumlarının da onları değerlendirmesi son derece büyük bir öneme sahiptir. Buna göre bireyler, elde ettikleri bilgilere istinaden kendilerini değerlendirmekle yükümlüdürler. Çünkü kurumsal olarak yapılan değerlendirmelerin olumlu sonuçlar ortaya koyabilmesi adına bireysel anlamda atılacak adımların da büyük bir önemi vardır.

Buna istinaden literatürde yer alan öz değerlendirme kavramı, sadece kurumların yaptığı değerlendirmelere dayalı değil, bireylere kendileri hakkında verilen değerlendirme raporlarının sonucunda kendilerine dair daha detaylı bilgi elde etmelerine dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumlar öz değerlendirme sürecinde, ortaya çıkan değerlendirme verileri ile birlikte çalışanlarını, kendilerini değerlendirmeleri konusunda teşvik etmekte ve onlardan eksik olan yönlerini düzeltmelerini ve var olan, iyi yönlerini de geliştirmelerini beklemektedirler (Kubat, 2012:56-57).

Fakat bu süre zarfında yaşanan en ciddi ölçekli sorun, çalışanların kendilerini değerlendirirken hakkaniyetten uzaklaşmaları ve buna istinaden de kendilerini yüksek ölçekli verim sağladıkları yönünde değerlendirmeleridir. Bu nedenle kurumsal anlamdaki değerlendirme ile bireysel değerlendirme arasında kurulabilecek hakkaniyetli bir denge ve çalışan bireylerin kendilerini değerlendirirken kendilerine gelen eleştirileri de dikkatli bir şekilde ele almaları son derece kritik bir değerdedir (Uyargil, 1994:33).

360 derece performans değerlendirme gibi yöntemlerde çalışanların detaylı olarak analiz edilmeye çalışıldıkları görülmektedir. Fakat burada yapılan değerlendirme ve yol gösterici faaliyetlerin her birinin olumlu sonuçlar doğurabilmesi adına önemli ölçüde etkin rol çalışanlara aittir. Onların sergileyecekleri uyumlu tutum ve davranışlar ortaya çıkan sonuçların bireysel olarak da anlam kazanmasını sağlayacaktır. Kendisini sürekli olarak haklı, mağdur ve yüksek verimlilik sergileyen bir birey olarak görmeleri çalışanların hakkaniyetten uzak bir değerlendirme yapmalarının sonucu olacaktır. Bu nedenle de öz değerlendirme, aslında en son ve en nitelikli değerlendirme sonuçlarını ortaya koyabilecek olan faaliyettir.

360 derece performans değerleme sisteminin, cezalandırmadan ziyade ödüllendirme ve teşvik etmeye dayalı olan değerleme sistemi göz önünde bulundurduğunda, aslında çalışanların da öz değerlendirmeleri ile sürece mutlak katkı sağlamaları gerekmektedir. Böylelikle sistem daha fazla bireysel ve kurumsal olarak ortak çıkarlara hizmet edebilecektir (Kubat, 2012:59).

1.10.2. 360 Derece Performans Değerleme ve Örgütsel Bağlılık

Kurumsal olarak gerçekleştirilen faaliyetlerin hemen hepsi işletme çıkarlarını ön planda tutmanın yanı sıra bireylerin çıkarlarını korumak adına da tasarlanmaktadır. Buna istinaden işletmeler, özellikle değerlendirme süreçlerinde çalışanları ile birlikte kendilerini de değerlendirmektedirler. Nihai noktada bu değerlendirmeler, ortaya çıkarabilecekleri olumlu sonuçlar ile birlikte çalışanların örgütlerine karşı bir bağlılık hissetmeleri adına tasarlanmaktadır.

İş yaşamında işletmeler arasında olduğu kadar çalışanlar arasında da bir rekabetin bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle çalışanlar, konumlarını ya da işlerini kaybetmemek adına daha fazlasını vermek mecburiyetinde olduklarını bilmektedirler. Böylelikle de performans değerleme sistemi sonucunda ortaya çıkan unsurların hemen hepsi çalışanların dikkatini çekmekte ve buna istinaden de kendilerini değiştirmeye ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu süreç, gözle görülür bir şekilde örgütsel bağlılık duygusunun ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Gümüştekin vd., 2010:6).

İşini kaybetmek istemeyen bir çalışan için belli belirsiz ortaya çıkan bir örgütsel bağlılık duygusu söz konusudur. Fakat daha da önemlisi, işinde başarılı olmak isteyen ve kurumunu ruhani duygularla seven çalışanlar için ise örgütsel bağlılık doğal bir davranıştır. Bununla birlikte de 360 derece performans değerleme gibi faaliyetler sonucunda çalışanları bilgilendirici nitelikteki uygulamalar, çalışanlar için örgütlerine bağlılık duygularını geliştirmek adına son derece yeterli olabilmektedir.

Bu noktada farkı yaratan ya da çalışanların performans değerlemesi sonucunda kurumları ile aralarında bağ oluşmasını sağlayan önemli faktörlerin başında, performans değerlemesinin adil bir şekilde yapıldığının bilinmesi gelmektedir. 360 derece performans değerlemesi gibi derinliği olan ve içerisinde çok fazla değişkeni barındıran bir uygulama için titizlik ile ve adalet duyguları ile sürdürülen uygulamalar, çalışanların bilgisi dahilinde olduğu süre zarfında kuruma olan inanç, güven ve bağlılık düzeyi de olumlu yönde etkilenecektir (İnce ve Gül, 2005:95).

Bilinçli çalışanlar için 360 derece performans değerlendirme sistemi kendilerini değerlendirebilmek adına önemli bir fırsattır. Bundan hareketle değerlemenin sonuçları öncelikle birey tarafından kabul edilecek, daha sonrasında kendi içerisinde bunu değerlendirecek, en sonunda da eksik ve iyi yönleri üzerinden kendisini kurum içerisinde yeniden konuşlandıracaktır. Sonucunda da örgütsel bağlılık çalışan bireyler için doğal bir durum haline gelecektir.

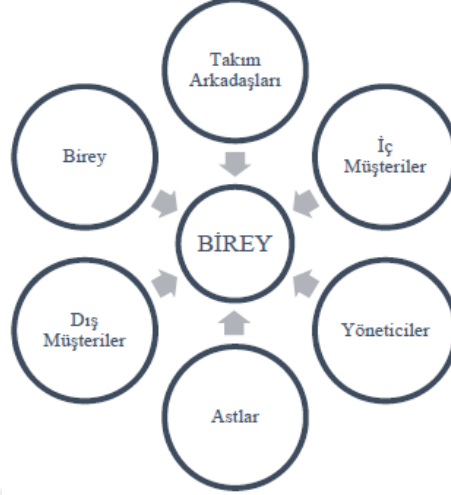
1.10.3. 360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim

360 derece değerlendirme sistemlerinde elde edilen verilerin analizi ve sonucunda ortaya çıkan raporlar, doğru şekilde yönlendirildiği süre zarfında işletmeler ve çalışanlar için aynı anda olumlu etkiler yaratacaktır. Fakat bu noktada raporların nasıl bir şekilde geri bildirim olarak sunulacağı da büyük önem arz etmektedir. Sunum şekli ve yapılan açıklamaların yapıcı olması son derece önemlidir.

360 derece performans değerlendirme sisteminde, geri bildirim hususunda dikkat edilmesi gereken noktaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Camgöz ve Alperden, 2006:198):

- Genellikle raporlarda ortaya çıkan karmaşık cümleler ve tespitler, değerlemeyi gerçekleştiren taraflar açısından anlaşılabilir olsa da çalışanlar açısından aynı etkiyi yaratamayabilecektir. Bu nedenle yönetici, insan kaynakları yöneticisi ve değerlemeyi yapan taraflar için öncelik, elde edilen verilerin anlaşılabilir şekilde sunulması gerekmektedir,
- Geri bildirim aşamasında sunulan raporların, çalışanlar üzerinde mümkün olduğunca üst düzeyli olarak, yapıcı bir etki yaratması ve buna istinaden de çalışanları teşvik etmesi gerekmektedir,
- Geri bildirimde var olan verilerin sunumu noktasında hakkaniyetli davranıldığının çalışanlara hissettirilmesi ve objektifliğin mümkün olduğunca ön planda tutulduğunun belirtilmesi gerekmektedir,
- Geri bildirim nihai noktada, mutlak olarak olumlu sonuçlar doğuracak şekilde sunulmalıdır.

Şekil 3. 360 Derece Performans Değerlemede Geri Bildirimin Tarafları



Kaynak: Kara, 2009:55.

İşletmelerin bazıları için geri bildirim süreçleri disiplinin ön planda tutulduğu ve cezalandırma mekanizmasının sık olarak uygulandığı bir şekilde işlemektedir. Çok büyük ölçekli hatalar söz konusu olmadığı süre zarfında, mevzu bahis olan geri bildirimlerin karşılığının bu denli sert olmaması ve çalışanları mutlak olarak teşvik etmesi gerekmektedir.

Geri bildirim süreci, 360 derece performans değerlendirme sisteminin olduğu gibi birçok performans değerlendirme yönteminin en kritik ve en hassas noktasıdır. Buna göre geri bildirim şeklinin düzeyi çalışanların işletmelerine karşı olumlu şekilde hareket etmelerini sağlayabileceği gibi aynı zamanda onları kurumlarından uzaklaştırma kapasitesine de sahiptir.

1.10.4. 360 Derece Performans Değerleme ve Örgütsel Adalet

Çalışanların bir kurumda bağlılık, verimlilik ve yüksek performans gibi duyguları hissedebilmeleri adına en önemli unsur, onları adil bir sistemin var olduğuna inandıracak sistemdir. Buna göre çalışanlar, bağlı buldukları kurumun içerisinde süre gelen uygulamaları en doğru biçimde değerlendirmeye ve sürece dair akıllarında bir düşünce yerleştirmeye çalışmaktadırlar.

Bu noktada çalışanlar için önem arz eden konu örgütsel adalet duygusudur. Örgütsel adalet, bir kurum içerisinde yönetici kesiminin çalışanları üzerinde uyguladıkları politikaların adil bir şekilde olması ve bunun kurum için bir tutum olması ile ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların da bu durumu nasıl algıladıkları örgütsel adaletin varlığını ya da yokluğunu göstermektedir (İyigün, 2012:51).

Örgütsel adaletin algılanması konusunda belki de en önemli merci çalışanların kendileridir. Buna göre kurum yönetimleri örgütsel adalet konusunda ne denli kendilerine güvenirlerse güvensinler, önemli olan adaletin varlığını algılamak adına yeterli düzeyde çevresini gözlemleyen ve sorgulama kapasitesine sahip olan çalışanların varlığıdır. Aksi takdirde çeşitli çıkarlar için adaletsizlik kurumun uygulamalarında rutin hale gelebilmektedir.

Performans değerlendirme açısından bakıldığında da buna benzer bir durum çıkmaktadır. Çalışanlar, ortaya koymuş oldukları performans ne düzeyde olursa olsun, bunun değerlendirilmesi hususunda, adaletli olunması noktasında son derece hassas davranmaktadırlar. 360 derece performans değerlendirme gibi derinlemesine ve çok yönlü analiz yapan uygulamalarda, elde çok fazla veri ve detay olmasından dolayı adaletli davranmak bir zorunluluk halini almaktadır. Genel olarak da performans değerlendirme konusunun temelinde hakkaniyetli bir değerlendirme gerçekleştirmek ön plandadır. Çalışanlar nezdinde bu tip bir adaletli durumun varlığı performanslarına dair daha inandırıcı olmaktadır (Arslan vd., 2016:83).

Hali hazırda çalışanların kendilerine dair performans değerlendirmeleri konularında, zaman zaman bazı eleştirileri ve yönlendirmeleri kabullenmedikleri, gözlemlendiği süre zarfında örgütsel adalet duygusunun eksikliği, mutlak olarak 360 derece performans değerlendirmesinin sonuçlarının herhangi bir anlam ifade etmemesine sebebiyet verecektir. Bu nedenle öncelikli olarak adaletli bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

1.11. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNE DAİR ELEŞTİRİLER

Olumlu yönleri son derece büyük bir destek bulmasına karşın, 360 derece performans değerlemeye dair ciddi ölçekli eleştiriler de söz konusu olmaktadır. Her işletme için uygulanması, yeterince olumlu sonuçlar doğurmama ihtimalini de taşıyan

360 derece performans deęerleme sistemi, alternatifler dūřunūlerek gōz arđı edilebilmektedir. Buna istinaden de iřletmeler ve konuyu deęerlendiren taraflar bu performans deęerleme sistemine çeřitli eleřtiriler getirmektedirler.

360 derece performans değerleme sūreci için getirilmiş olan eleştirilere genel olarak bakılacak olursa aşağıdaki noktalar ın plana ıkıkmaktadır (Bayram, 2006:61-62):

- Deęerleme sūrecine dahil olan tarafların sayısının artması ile değerleme sonuçlarının sağlıklı olmasının ınne geçilmektedir,
- Deęerleme sūrecine dahil olan taraf sayısının artması ile birlikte değerlemenin maliyetinde de artış yaşanmaktadır,
- Sağlıklı ve nitelikli sonuçlar elde edilebilmesi adına sistemin uzun sūreli olarak işletilmesi ve bu sayede geniş ۆlekli bir bakış açısına sahip olunması sōz konusudur; daha kısa zamanda sağlıklı bilgi elde edilmesi zor olarak gōzūkmektedir,
- Her iřletme içerisinde uyumlu çalıřan birey sayısı istenilen dūzeyde olmamakla birlikte 360 derece performans deęerleme sūrecine katılmayı reddeden taraflar da sōz konusu olabilmektedir,
- Demokratik bir yōnetim anlayıřının olmadığı bir kurumda astın ūstū deęerlendirmesi çeřitli sorunlar yaratabilecektir,
- Gizlilik gerektiren bu yōntem, zaman içerisinde kurum içerisindeki ilişkileri olumsuz yōnde etkileyebilmektedir.

ekinceler ve tedirginlikler, 360 derece performans değerleme sisteminin ınundeki en būyūk engeldirler. Bu nedenle sistemin uygulanışından ınceki sūrete demokratik, şeffaf ve yeniliklere açık bir algısı olan bir kurum yapısının inřa edilmesi gerekmektedir. Bunun da otesi, sisteme bu hali ile uyum sağlayacak olan çalışanların konuşlandırılması gereklidir.

1.12. 360 DERECE PERFORMANS DEęERLEME VE TŪRK TELEKOMŪNİKASYON A.ř.

1.12.1. TŪrk TelekomŪnikasyon Anonim řirketi

23 Ekim 1840 tarihi ūlkemizde haberleřmenin ilk resmi tarihidir. Bugūnkū TŪrk TelekomŪnikasyon A.ř.'nin temeli Postahane-i Amirane adıyla Sultan Abdūlmecit

tarafından atılmıştır. Asıl kuruluş tarihi ise 24 Nisan 1995 tarihinde PTT'deki telekomünikasyon ve posta hizmetlerinin birbirinden ayrılmasıyla olmuştur.

175 yıllık köklü bir geçmişe sahip olan Türk Telekom, Türkiye'nin en büyük entegre telekomünikasyon şirkettir. Müşterilerin hızla değişen iletişim ve teknoloji ihtiyaçlarına en güçlü ve en doğru şekilde cevap verebilmek amacıyla 2015 yılında "müşteri odaklı" ve entegre bir yapıya geçerek; Türk Telekom, Avea ve TNET kapsamındaki ürün ve hizmetleri tek çatı altında toplamıştır. Ocak 2016 itibariyle ise Türk Telekom markasıyla yoluna devam etmektedir.

Türk Telekom, "Türkiye'nin Dörtlü Oyuncusu" olarak mobil, sabit ses ve genişbant ile TV hizmetlerini tek noktadan sunmaktadır. Ürün ve hizmetlerini, "Bireysel" ve "Kurumsal" iş birimleri altında müşteri odaklı bir yaklaşımla yeniden yapılandırmıştır. Türkiye'nin en ucra köşelerine kadar uzanan geniş hizmet ağının yanı sıra mobil, sabit ses, genişbant ve TV hizmetleri kapsamında zengin ürün çeşitliliğine sahiptir. Ayrıca grup şirketleri Innova ile BT Danışmanlığı, Argela ile BT ürün ve yazılım hizmetleri, AssisTT ile Çağrı Merkezi hizmeti, Sebit ile eğitim içerikleri, Türk Telekom International ile toptan veri ve kapasite hizmetleri sunmaktadır. Türkiye'yi yeni teknolojilerle buluşturma ve bilgi toplumuna dönüşüm sürecini hızlandırma vizyonuyla 81 ilde 34 binin üzerinde çalışanıyla hizmet vermektedir.

Toplumun bilgiye erişiminde önemli bir görev üstlenen Türk Telekom, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve toplumsal kalkınma için temel itici güç olan bilişim teknolojilerini Türkiye'nin her köşesinde kullanıma sunmaktadır. Geliştirdiği ürün ve hizmetlerle ekonomik, sosyal veya fiziksel sebeplerle toplumsal hayata katılamayan tüm kesimlerin bilgiye erişimine katkıda bulunmaktadır. Bu anlayışla, internet kullanımını teşvik eden ve Birleşmiş Milletler tarafından dünyaya örnek gösterilen "İnternetle Hayat Kolay" projesinden, az görenlerin bağımsız ve kendinden emin bireyler olarak yaşamlarını sürdürmesini destekleyen "Günüşiği" projesine kadar; dezavantajlı gruplar nezdinde engelleri ortadan kaldırmaya yönelik onlarca proje yürütmektedir.

Türk Telekom köklerinden aldığı güç, sahip olduğu deneyim ve geleceğe dönük yüzü ile Türkiye'yi küresel arenada önemli bir oyuncu haline getirme vizyonuyla çalışmalarını sürdürmektedir. Türkiye'yi küresel platformda dijital bir üs haline getirerek, sadece Türkiye'nin değil; ulaşım, enerji, finans gibi sektörlerde, dünyanın internet trafiğinin Türkiye üzerinden gerçekleşmesini hedeflemektedir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. hisselerinin yüzde 55'i Oger Telekomünikasyon A.Ş., yüzde 30'u Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na aittir. Geriye kalan yüzde 15'lik hissesi halka arz edilmiştir.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. hisseleri, Mayıs 2008 itibarıyla Borsa İstanbul'da (BİST) işlem görmektedir. Türk Telekomünikasyon A.Ş., mobil operatör Avea İletişim Hizmetleri A.Ş., genişbant operatörü TTNET A.Ş., yakınsama teknolojileri şirketi Argela Yazılım ve Bilişim Teknolojileri A.Ş. BT çözüm sağlayıcısı Innova Bilişim Çözümleri A.Ş., çevrimiçi eğitim yazılımları şirketi Sebit Eğitim ve Bilgi Teknolojileri A.Ş., çağrı merkezi şirketi AssisTT Rehberlik ve Müşteri Hizmetleri A.Ş., toptan veri ve kapasite servis sağlayıcısı Türk Telekom International ve iştiraklerinin yüzde 100'üne sahiptir (Türk Telekom, 2016).

Türk Telekomünikasyon A.Ş., 38 milyon abone, 8 yıl üst üste Türkiye'nin en değerli telekomünikasyon markası, Türkiye'nin sabit telefon, mobil, TV ve genişbant ürünlerini bir arada sunan ilk şirketi, 81 ilde yaklaşık 34.000 çalışan sayısı, Türkiye'nin en büyük işvereni, Avrupa'daki en geniş kablosuz omurga şebekesi, evlerin yüzde 98'ine genişbant alt yapısı sağlayabilme, Türkiye'nin ilk Web TV ve IPTV uygulaması, 214.000km fiber alt yapısına sahip, Türkiye dışındaki 20 ülkede 40.000 km'yi aşkın fiber ağ, 12.4 milyon homepass ile Türkiye'deki toplam hane halkının neredeyse yüzde 60'ına ulaşmıştır. 17.7 milyon mobil abone, 1.6 milyon yüksek hızlı fibernet ve hipernet aboneleri, 1.9 milyon TV ve Tivibu Go abonesi, 4.5G 2 Ghz altı spectrumda en yüksek Pazar payına sahip operatör, 13 milyon sabit erişim hattı, yüzde 68 akıllı telefon penetrasyonu (pazardaki en yüksek penetrasyon oranı), 81 ilde 5.000'den fazla noktada ve Türk Telekom Arena ile Şükrü Saraçoğlu stadında wifi, UEFA Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi yayın hakkı sahibi kuruluştur (Türk Telekom, 2016) .

1.12.2. Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde Performans Yönetimi Uygulaması

Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyon, takım ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak üzere tasarlanmış sistematik bir yönetim aracıdır. Performans Yönetimi; Hedef Belirleme, Hedef Gözden Geçirme ve Ara Geri Bildirim, Yıl Sonu Değerleme ve Geribildirim aşamalarından oluşur. Sürece sadece toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında

birakılmış olan, kapsam dışı personel statüsünde çalışanlar dahil olmaktadır. Organizasyon yapısına göre, değerlendirilecek çalışanın yöneticisi, birinci dereceden aynı yöneticiye bağlı bulunan eş düzey çalışanları ve değerlendirilecek çalışana raporlama yapan ast çalışanlar değerlendirme sürecinde yer almaktadırlar. Ayrıca çalışanın kendi yöneticisine bağlı olmayan, iç müşteri olarak adlandırılan diğer birim çalışanları da değerlendirilecek çalışan tarafından performans değerlendirme sürecine dahil edilebilir. Bu kıstaslar etrafında, değerlendirici seçimi iç müşteri düzeyinde en az 3, en fazla 10; eş düzey çalışanlar düzeyinde ise en az 3 kişi seçilecek şekilde yapılmaktadır.

Performans yönetiminin amaçları aşağıda listelenmektedir.

- Kurum hedefleri doğrultusunda iş verimliliğini ve etkinliğini artırmak,
- Çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini tespit etmek, geri bildirim ile gelişimini sağlamak,
- Yönetime katılma hissi sağlayarak çalışanın motivasyonunu artırmak ve iş tatminini sağlamak,
- Yöneticiler ile çalışanlar arasında etkin iletişimi sağlamak,
- Çalışanlardan yaptıkları işler ve işleri kavrayış biçimleri hakkında geribildirim almak,
- Kariyer ve Yetenek Yönetimi, Ücret ve Yan Haklar gibi diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına girdi sağlamak.

Performans değerlendirme sonuçları aşağıda listelenmektedir;

- Tayin, transfer, terfi süreçlerine,
- Yetenek, yedekleme ve kariyer yönetimi sürecinde,
- Eğitim planlarının hazırlanmasına,
- Ücret artışı ve prim uygulamalarına veri sağlar (Türk Telekomünikasyon A.Ş. 2015 Performans Yönetimi Değerleme Süreci Bilgilendirme Kitapçığı).

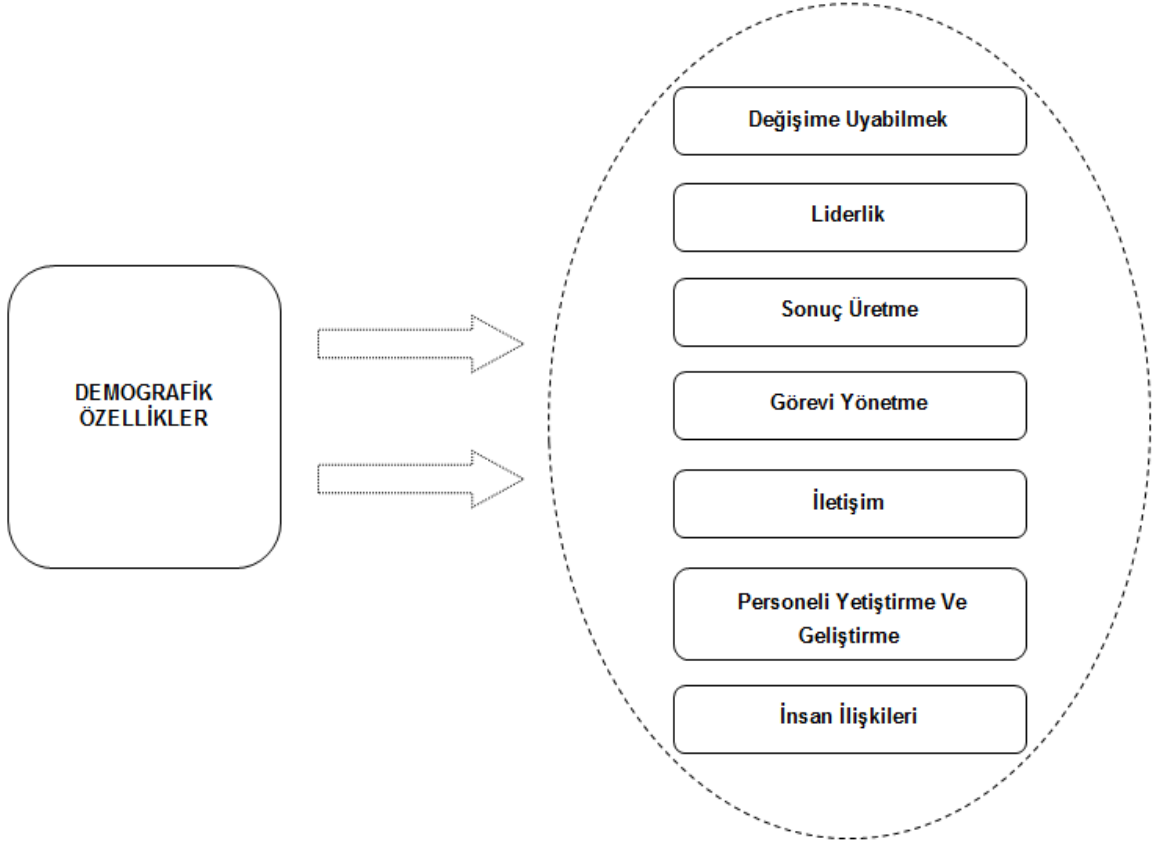
İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma mevcut durumu ortaya koymak üzere tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmaya ilişkin amprik model aşağıda görülmektedir.

Şekil 4. Araştırmaya Yönelik Amprik Model



Araştırma modeli ve araştırma problemi kapsamında araştırmada yanıt aranacak sorular aşağıda verilmektedir.

- 360 derece performans değerlemenin etkileri hangi düzeydedir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri yaşa göre farklılık göstermekte midir?

- 360 derece performans değerlemenin etkileri medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri bulunduğu yerde çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri mesleği isteyerek seçme durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri unvana göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri çalışılan bölüme göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri daha önce kurumdan başka yerde çalışma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- 360 derece performans değerlemenin etkileri daha önce çalışılan kurumda 360 derece değerlendirme sistemi bulunmasına göre farklılık göstermekte midir?

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde, Kuzey II Bölge Müdürlüğü'ne bağlı illerde (Trabzon, Rize, Bayburt, Gümüşhane, Artvin ve Giresun), 360 derece performans değerlendirme uygulamasına dahil çalışanlar oluşturmaktadır. Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde, Kuzey II Bölge Müdürlüğü'ne bağlı illerde (Trabzon, Rize, Bayburt, Gümüşhane, Artvin ve Giresun), 360 derece performans değerlendirme uygulamasına dahil çalışan sayısının 112 kişi ve çalışanların en az lisans mezunu olduğu bilinmektedir. Evreni temsil edecek örneklemin hesaplanmasında, örneklem hesaplanmasına ilişkin aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = N t^2 p q / d^2(N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n:Örnekleme alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır (Baş, 2013:143).

formülü kullanılarak örneklem büyüklüğü $n = 112 (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (112-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 87$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmada gönüllü 103 çalışan ile anket araştırması yapılmıştır.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada demografik özellikleri belirlemek üzere bilgi formu ve performans değerlemenin etkilerini belirlemeye yönelik ölçekten oluşan anket, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Performans değerlemenin etkilerini belirlemeye yönelik ölçek, katılımcılardan onaylama ve reddetme derecelerini bir dizi ifadeyle açıklamaları istenen, 1'den 5'e kadar numaralandırılmış 32 tane Likert tipi maddeden oluşmaktadır. 360 derece geribildirim yönteminin iş başarısına olan etkisini belirleyen ölçek Kara (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek; *değişime uyabilmek, liderlik, sonuç üretme, görevi yönetme, iletişim, personeli yetiştirme ve geliştirme, insan ilişkileri* olmak üzere yedi alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır.

Performans değerlemenin etkileri ölçeğindeki 32 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.961$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.902>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %72.139 olan 7 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre, performans değerlemenin etkileri ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2. Performans Değerlemenin Etkilerini Belirlemeye Yönelik Ölçek Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Değişime Uyabilmek (Öz değer=3.099)	S14	0,773	12,821	0,890
	S15	0,719		
	S11	0,644		
	S12	0,591		
	S13	0,462		
Liderlik (Öz değer=2.268)	S2	0,710	12,122	0,904
	S1	0,708		
	S3	0,603		
	S6	0,584		
	S5	0,529		
	S4	0,486		
Sonuç Üretme (Öz değer=1.557)	S27	0,782	11,272	0,882
	S26	0,751		
	S24	0,704		
	S25	0,586		
Görevi Yönetme (Öz değer=1.193)	S7	0,698	10,254	0,845
	S10	0,683		
	S8	0,603		
	S9	0,595		
İletişim (Öz değer=1.071)	S16	0,684	8,969	0,814
	S17	0,642		
	S19	0,580		
	S18	0,522		

Personeli Yetiştirme Ve Geliştirme (Öz değer=1.004)	S31	0,647	8,665	0,846
	S32	0,605		
	S30	0,564		
	S28	0,547		
	S29	0,528		
İnsan İlişkileri (Öz değer=1.002)	S20	0,761	8,036	0,799
	S23	0,756		
	S21	0,739		
	S22	0,722		
Toplam Varyans %72.139				

Performans değerlemenin etkileri ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde, öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

2.4.VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahip olmaktadır. Bu genişlik 5 eşit genişliğe ayrılarak 1.00-1.79 arası “çok düşük”, 1.80-2.59 arası “düşük”, 2.60-3.39 arası “orta”, 3.40-4.19 arası “yüksek” ve 4.20-5.00 arası “çok yüksek” bulgular olarak çalışmada yorumlanmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Mann Whitney-U testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H-testi kullanılmıştır. Mann Whitney-U testi,

niceliksel ölçekli gözlemleri verilen iki örneklemin aynı dağılımdan gelip gelmediğini incelemek için kullanılan, bir parametrik olmayan istatistik testidir. Bu test, iki örneklem verilerini ele alıp bu verilerin aynı anakütleden mi yoksa değişik iki anakütleden mi geldiği sorununun inceler (https://tr.wikipedia.org/wiki/Mann-Whitney-U_testi). Kruskal Wallis H-testi, bağımsız gruplar arası anakütle medyanlarının eşitliğini sınamak amacı ile kullanılan bir parametrik olmayan istatistik sınavıdır. Matematiksel olarak ayrı olmakla beraber, tek yönlü varyans analizinin bir değişik şekli olarak görülebilir. Diğer bir görüşe göre, Mann Whitney-U sınavının 3 veya daha çoklu gruplara genişletilmesidir. Kruskal Wallis sıralamalı tek yönlü varyans analizinin amacı içinde g tane grup bulunan bir anakütlenin grup medyanlarının eşit olup olmadığını araştırmaktır. Parametrik olmayan istatistik olduğu için Kruskal Wallis sınavı anakütlenin normal dağılım gösterdiğini varsaymamaktadır ve bu nedenle şeklen benzeri olan tek yönlü varyans analizinden farklıdır (https://tr.wikipedia.org/wiki/Kruskal-Wallis_sıralamalı_tek-yönlü_varyans_analizi). Kruskal Wallis H-testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı olarak Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 3. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	33	32,0
	Erkek	70	68,0
	Toplam	103	100,0
Yaş	20-30	27	26,2
	31-40	56	54,4
	40 Yaş üstü	20	19,4
	Toplam	103	100,0

Medeni Durum	Evli	78	75,7
	Bekar	25	24,3
	Toplam	103	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	86	83,5
	Lisansüstü	17	16,5
	Toplam	103	100,0
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	24	23,3
	6-10 Yıl	52	50,5
	11-15 Yıl	15	14,6
	16 Yıl Ve üzeri	12	11,7
	Toplam	103	100,0
Bulunduğu Yerde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	39	37,9
	6-10 Yıl	51	49,5
	10 Yıl üstü	13	12,6
	Toplam	103	100,0
Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	Evet	87	84,5
	Hayır	16	15,5
	Toplam	103	100,0
Unvan	Müdür	11	10,7
	Ekip Lideri	23	22,3
	Yetkili-sorumlu	37	35,9
	Temsilci	9	8,7
	Mühendis	8	7,8
	Diğer	15	14,6
	Toplam	103	100,0
Çalışılan Bölüm	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	31,1
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	46,6
	Diğer	23	22,3
	Toplam	103	100,0
Daha Önce Kurumdan Başka Yerde Çalışma Durumu	Evet	63	61,2
	Hayır	40	38,8
	Toplam	103	100,0
Çalışılan Başka Yerde 360 Derece Performans Sistemi	Evet	16	15,5
	Hayır	87	84,5
	Toplam	103	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 33'ü (%32,0) Bayan, 70'i (%68,0) Erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 27'si (%26,2) 20-30, 56'sı (%54,4) 31-40, 20'si (%19,4) 40 yaş üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 78'i (%75,7) Evli, 25'i (%24,3) Bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 86'sı (%83,5) Lisans, 17'si (%16,5) Lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleki deneyim değişkenine göre 24'ü (%23,3) 1-5 yıl, 52'si (%50,5) 6-10 yıl, 15'i (%14,6) 11-15 yıl, 12'si (%11,7) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre 39'u (%37,9) 1-5 yıl, 51'i (%49,5) 6-10 yıl, 13'ü (%12,6) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre 87'si (%84,5) Evet, 16'sı (%15,5) Hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar unvan değişkenine göre 11'i (%10,7) Müdür, 23'ü (%22,3) Ekip Lideri, 37'si (%35,9) Yetkili-Sorumlu, 9'u (%8,7) Temsilci, 8'i (%7,8) Mühendis, 15'i (%14,6) Diğer olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalışılan bölüm değişkenine göre 32'si (%31,1) Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği, 48'i (%46,6) Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği, 23'ü (%22,3) Diğer olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar daha önce kurumdan başka yerde çalışma durumu değişkenine göre 63'ü (%61,2) Evet, 40'ı (%38,8) Hayır olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalışılan başka yerde 360 derece performans sistemi değişkenine göre 16'sı (%15,5) Evet, 87'si (%84,5) Hayır olarak dağılmaktadır.

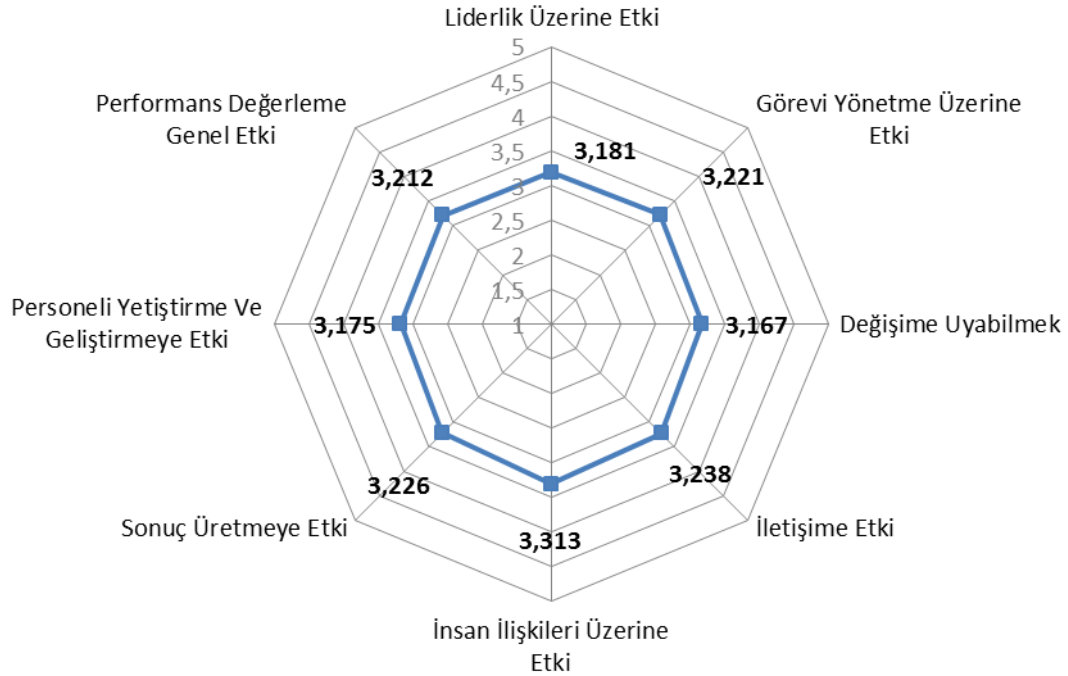
Tablo 4. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Etkilerine İlişkin Ortalamalar

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Liderlik Üzerine Etki	103	3,181	0,900	1,000	5,000
Görevi Yönetme Üzerine Etki	103	3,221	0,738	1,000	4,750
Değişime Uyabilmek	103	3,167	0,729	1,000	5,000
İletişime Etki	103	3,238	0,729	1,000	5,000
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	103	3,313	0,756	1,000	5,000

Sonuç Üretmeye Etki	103	3,226	0,688	1,000	4,750
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	103	3,175	0,690	1,000	4,800
Performans Değerleme Genel Etki	103	3,212	0,633	1,000	4,530

Araştırmaya katılan çalışanların “liderlik üzerine etki” düzeyi orta ($3,181 \pm 0,900$); “görevi yönetme üzerine etki” düzeyi orta ($3,221 \pm 0,738$); “değişime uyabilmek” düzeyi orta ($3,167 \pm 0,729$); “iletişime etki” düzeyi orta ($3,238 \pm 0,729$); “insan ilişkileri üzerine etki” düzeyi orta ($3,313 \pm 0,756$); “sonuç üretmeye etki” düzeyi orta ($3,226 \pm 0,688$); “personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki” düzeyi orta ($3,175 \pm 0,690$); “performans değerlendirme genel etki” düzeyi orta ($3,212 \pm 0,633$); olarak saptanmıştır.

Şekil 5. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Etkilerine İlişkin Diyagram



Araştırmaya katılan çalışanların üzerinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkileri ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5. Çalışanların Üzerinde 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Etkileri İle İlgili İfadelerle Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derecede Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Karar Verme Becerimin Gelişmesi Konusunda Etkilidir	10	9,7	22	21,4	27	26,2	32	31,1	12	11,7	3,140	1,172
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlara Karşı Hoşgörülü Olmam Konusunda Etkilidir	11	10,7	20	19,4	33	32,0	25	24,3	14	13,6	3,110	1,187
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Organizasyon Becerimin Gelişmesi Konusunda Etkilidir	7	6,8	21	20,4	32	31,1	31	30,1	12	11,7	3,190	1,103
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlar Üzerinde Verimli Olmam Konusunda Etkilidir	8	7,8	13	12,6	38	36,9	30	29,1	14	13,6	3,280	1,097
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlara Yetki Ve Sorumluluk Dağıtmam Konusunda Etkilidir	9	8,7	12	11,7	38	36,9	31	30,1	13	12,6	3,260	1,102
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Girişimleri Geliştirmek İçin Çalışanlara Manevi Destek Sağlamam Konusunda Etkilidir	10	9,7	20	19,4	34	33,0	27	26,2	12	11,7	3,110	1,145
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, İşletmenin Başarısı İçin Yeni Fikirler Üretmem Konusunda Etkilidir	4	3,9	18	17,5	35	34,0	35	34,0	11	10,7	3,300	1,008
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Planlama Faaliyetlerini Etkin Yürütmem Konusunda Yeterlidir	6	5,8	11	10,7	46	44,7	33	32,0	7	6,8	3,230	0,941

İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanları İdare Etme Beceriminin Gelişmesi Konusunda Etkilidir	4	3,9	13	12,6	45	43,7	39	37,9	2	1,9	3,210	0,836
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Problem Çözme Beceriminin Gelişmesi Konusunda Etkilidir	6	5,8	13	12,6	50	48,5	29	28,2	5	4,9	3,140	0,908
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, İşleme Faaliyetlerinde Esneklik Sağlamam Konusunda Etkilidir	5	4,9	16	15,5	50	48,5	29	28,2	3	2,9	3,090	0,864
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çevreye Ve İşletmenin Şartlara Uyumunu Sağlaması Konusunda Etkilidir	5	4,9	18	17,5	40	38,8	33	32,0	7	6,8	3,180	0,968
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Değişimleri Önceden Fark Edebilmem Konusunda Etkilidir	5	4,9	14	13,6	54	52,4	21	20,4	9	8,7	3,150	0,933
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yeni Fikirler Üretmem Konusunda Etkilidir	6	5,8	18	17,5	39	37,9	34	33,0	6	5,8	3,160	0,978
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yeni Çalışmalara Kolay Uyum Sağlamam Konusunda Etkilidir	5	4,9	11	10,7	45	43,7	36	35,0	6	5,8	3,260	0,907
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Düşüncelerimi Açık, Net Ve Tam Olarak İfade Etmemde Etkilidir	4	3,9	8	7,8	45	43,7	37	35,9	9	8,7	3,380	0,898
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Başkalarını Dinlemem Konusunda Etkilidir	3	2,9	13	12,6	49	47,6	28	27,2	10	9,7	3,280	0,912
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Diğer Departmanlarda Yapılan İşler Hakkında Bilgi Edinmem Konusunda Etkilidir	6	5,8	14	13,6	55	53,4	22	21,4	6	5,8	3,080	0,904
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanların Görüşlerini Dikkate Almam Konusunda Etkilidir	3	2,9	14	13,6	49	47,6	32	31,1	5	4,9	3,210	0,848
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlar Arasında İşbirliğinin Gelişmesi Konusunda Etkilidir	3	2,9	12	11,7	48	46,6	31	30,1	9	8,7	3,300	0,895

İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Takım Üyelerini Başarıya Yönlendirmem Konusunda Etkilidir	4	3,9	11	10,7	40	38,8	43	41,7	5	4,9	3,330	0,879
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanları Motive Etmemde Etkilidir	5	4,9	13	12,6	39	37,9	41	39,8	5	4,9	3,270	0,920
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanların Sorunlarını Anlamam Konusunda Etkilidir	4	3,9	11	10,7	40	38,8	41	39,8	7	6,8	3,350	0,904
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Bağımsız İş Görme Becerimin Gelişmesi Konusunda Etkilidir	4	3,9	12	11,7	53	51,5	30	29,1	4	3,9	3,170	0,833
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yapılan İşlerde Başarılı Sonuçlar Almam Konusunda Etkilidir	3	2,9	11	10,7	50	48,5	35	34,0	4	3,9	3,250	0,813
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yapılan İşleri Takip Etmemde Etkilidir	4	3,9	6	5,8	55	53,4	36	35,0	2	1,9	3,250	0,763
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yapılan İşlerin Sonuçlarını Değerlendirmem Konusunda Etkilidir	4	3,9	8	7,8	54	52,4	35	34,0	2	1,9	3,220	0,779
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, İşletmede Yetki Devrini Kullanmam Konusunda Etkilidir	4	3,9	12	11,7	56	54,4	26	25,2	5	4,9	3,160	0,837
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanların Gelişimini Desteklemem Konusunda Etkilidir	4	3,9	12	11,7	54	52,4	31	30,1	2	1,9	3,150	0,797
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanları Bireysel Yeteneklerine Göre Yetiştirmem Konusunda Etkilidir	5	4,9	12	11,7	54	52,4	28	27,2	4	3,9	3,140	0,852
İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlara Uygun Bir Çalışma Ortamı Sağlamam Konusunda Etkilidir	6	5,8	16	15,5	43	41,7	33	32,0	5	4,9	3,150	0,944

İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanların Performansını Düzenli Takip Etmem Konusunda Etkilidir	4	3,9	9	8,7	52	50,5	29	28,2	9	8,7	3,290	0,893
--	---	-----	---	-----	----	------	----	------	---	-----	-------	-------

Araştırmaya katılan çalışanların üzerinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkileri ile ilgili ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde;

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Karar Verme Beceriminin Gelişmesi Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %9,7'si (n=10) hiç katılmıyorum, %21,4'ü (n=22) az katılıyorum, %26,2'si (n=27) orta derecede katılıyorum, %31,1'i (n=32) çok katılıyorum, %11,7'si (n=12) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, karar verme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,140 ± 1,172) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlara Karşı Hoşgörülü Olmam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %10,7'si (n=11) hiç katılmıyorum, %19,4'ü (n=20) az katılıyorum, %32,0'ı (n=33) orta derecede katılıyorum, %24,3'ü (n=25) çok katılıyorum, %13,6'sı (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,110 ± 1,187) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Organizasyon Beceriminin Gelişmesi Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %6,8'i (n=7) hiç katılmıyorum, %20,4'ü (n=21) az katılıyorum, %31,1'i (n=32) orta derecede katılıyorum, %30,1'i (n=31) çok katılıyorum, %11,7'si (n=12) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, organizasyon beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,190 ± 1,103) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlar Üzerinde Verimli Olmam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %7,8'i (n=8) hiç katılmıyorum, %12,6'sı (n=13) az katılıyorum, %36,9'u (n=38) orta derecede katılıyorum, %29,1'i (n=30) çok katılıyorum, %13,6'sı (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme

süreci, çalışanlar üzerinde verimli olmam konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,280 \pm 1,097$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlara Yetki Ve Sorumluluk Dağıtımam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %8,7'si (n=9) hiç katılmıyorum, %11,7'si (n=12) az katılıyorum, %36,9'u (n=38) orta derecede katılıyorum, %30,1'i (n=31) çok katılıyorum, %12,6'sı (n=13) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtımam konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,260 \pm 1,102$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Girişimleri Geliştirmek İçin Çalışanlara Manevi Destek Sağlamam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %9,7'si (n=10) hiç katılmıyorum, %19,4'ü (n=20) az katılıyorum, %33,0'ı (n=34) orta derecede katılıyorum, %26,2'si (n=27) çok katılıyorum, %11,7'si (n=12) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,110 \pm 1,145$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, İşletmenin Başarısı İçin Yeni Fikirler Üretmem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %17,5'i (n=18) az katılıyorum, %34,0'ı (n=35) orta derecede katılıyorum, %34,0'ı (n=35) çok katılıyorum, %10,7'si (n=11) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,300 \pm 1,008$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Planlama Faaliyetlerini Etkin Yürütmem Konusunda Yeterlidir” ifadesine çalışanların, %5,8'i (n=6) hiç katılmıyorum, %10,7'si (n=11) az katılıyorum, %44,7'si (n=46) orta derecede katılıyorum, %32,0'ı (n=33) çok katılıyorum, %6,8'i (n=7) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda yeterlidir” ifadesine orta ($3,230 \pm 0,941$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanları İdare Etme Becerimin Gelişmesi Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %12,6'sı (n=13) az katılıyorum, %43,7'si (n=45) orta derecede katılıyorum, %37,9'u (n=39) çok katılıyorum, %1,9'u (n=2) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları idare etme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,210 \pm 0,836$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Problem Çözme Becerimin Gelişmesi Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %5,8'i (n=6) hiç katılmıyorum, %12,6'sı (n=13) az katılıyorum, %48,5'i (n=50) orta derecede katılıyorum, %28,2'si (n=29) çok katılıyorum, %4,9'u (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, problem çözme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,140 \pm 0,908$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, İşletme Faaliyetlerinde Esneklik Sağlamam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %4,9'u (n=5) hiç katılmıyorum, %15,5'i (n=16) az katılıyorum, %48,5'i (n=50) orta derecede katılıyorum, %28,2'si (n=29) çok katılıyorum, %2,9'u (n=3) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işleme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,090 \pm 0,864$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çevreye Ve İşletmenin Şartlara Uyumunu Sağlaması Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %4,9'u (n=5) hiç katılmıyorum, %17,5'i (n=18) az katılıyorum, %38,8'i (n=40) orta derecede katılıyorum, %32,0'ı (n=33) çok katılıyorum, %6,8'i (n=7) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çevreye ve işletmenin şartlara uyumunu sağlaması konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,180 \pm 0,968$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Değişimleri Önceden Fark Edebilmem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %4,9'u (n=5) hiç katılmıyorum, %13,6'sı (n=14) az katılıyorum, %52,4'ü (n=54) orta derecede katılıyorum, %20,4'ü (n=21) çok katılıyorum, %8,7'si (n=9) tamamen katılıyorum

yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,150 \pm 0,933$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yeni Fikirler Üretmem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %5,8'i (n=6) hiç katılmıyorum, %17,5'i (n=18) az katılıyorum, %37,9'u (n=39) orta derecede katılıyorum, %33,0'ı (n=34) çok katılıyorum, %5,8'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,160 \pm 0,978$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yeni Çalışmalara Kolay Uyum Sağlamam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %4,9'u (n=5) hiç katılmıyorum, %10,7'si (n=11) az katılıyorum, %43,7'si (n=45) orta derecede katılıyorum, %35,0'ı (n=36) çok katılıyorum, %5,8'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,260 \pm 0,907$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Düşüncelerimi Açık, Net Ve Tam Olarak İfade Etmemde Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %7,8'i (n=8) az katılıyorum, %43,7'si (n=45) orta derecede katılıyorum, %35,9'u (n=37) çok katılıyorum, %8,7'si (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, düşüncelerimi açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir” ifadesine orta ($3,380 \pm 0,898$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Başkalarını Dinlemem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %2,9'u (n=3) hiç katılmıyorum, %12,6'sı (n=13) az katılıyorum, %47,6'sı (n=49) orta derecede katılıyorum, %27,2'si (n=28) çok katılıyorum, %9,7'si (n=10) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, başkalarını dinlemem konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,280 \pm 0,912$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Diğer Departmanlarda Yapılan İşler Hakkında Bilgi Edinmem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %5,8'i (n=6) hiç katılmıyorum, %13,6'sı (n=14) az katılıyorum, %53,4'ü (n=55) orta derecede katılıyorum, %21,4'ü (n=22) çok katılıyorum, %5,8'i (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,080 \pm 0,904$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanların Görüşlerini Dikkate Almam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %2,9'u (n=3) hiç katılmıyorum, %13,6'sı (n=14) az katılıyorum, %47,6'sı (n=49) orta derecede katılıyorum, %31,1'i (n=32) çok katılıyorum, %4,9'u (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,210 \pm 0,848$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlar Arasında İşbirliğinin Gelişmesi Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %2,9'u (n=3) hiç katılmıyorum, %11,7'si (n=12) az katılıyorum, %46,6'sı (n=48) orta derecede katılıyorum, %30,1'i (n=31) çok katılıyorum, %8,7'si (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,300 \pm 0,895$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Takım Üyelerini Başarıya Yönlendirmem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %10,7'si (n=11) az katılıyorum, %38,8'i (n=40) orta derecede katılıyorum, %41,7'si (n=43) çok katılıyorum, %4,9'u (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,330 \pm 0,879$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanları Motive Etmemde Etkilidir” ifadesine çalışanların, %4,9'u (n=5) hiç katılmıyorum, %12,6'sı (n=13) az katılıyorum, %37,9'u (n=39) orta derecede katılıyorum, %39,8'i (n=41) çok katılıyorum, %4,9'u (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir.

Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları motive etmemde etkilidir” ifadesine orta ($3,270 \pm 0,920$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanların Sorunlarını Anlamam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %10,7'si (n=11) az katılıyorum, %38,8'i (n=40) orta derecede katılıyorum, %39,8'i (n=41) çok katılıyorum, %6,8'i (n=7) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,350 \pm 0,904$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Bağımsız İş Görme Beceriminin Gelişmesi Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %11,7'si (n=12) az katılıyorum, %51,5'i (n=53) orta derecede katılıyorum, %29,1'i (n=30) çok katılıyorum, %3,9'u (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, bağımsız iş görme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,170 \pm 0,833$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yapılan İşlerde Başarılı Sonuçlar Almam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %2,9'u (n=3) hiç katılmıyorum, %10,7'si (n=11) az katılıyorum, %48,5'i (n=50) orta derecede katılıyorum, %34,0'ı (n=35) çok katılıyorum, %3,9'u (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir” ifadesine orta ($3,250 \pm 0,813$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yapılan İşleri Takip Etmemde Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %5,8'i (n=6) az katılıyorum, %53,4'ü (n=55) orta derecede katılıyorum, %35,0'ı (n=36) çok katılıyorum, %1,9'u (n=2) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işleri takip etmemde etkilidir” ifadesine orta ($3,250 \pm 0,763$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Yapılan İşlerin Sonuçlarını Değerlendirmem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4)

hiç katılmıyorum, %7,8'i (n=8) az katılıyorum, %52,4'ü (n=54) orta derecede katılıyorum, %34,0'ı (n=35) çok katılıyorum, %1,9'u (n=2) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,220 ± 0,779) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, İşletmede Yetki Devrini Kullanmam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %11,7'si (n=12) az katılıyorum, %54,4'ü (n=56) orta derecede katılıyorum, %25,2'si (n=26) çok katılıyorum, %4,9'u (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,160 ± 0,837) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanların Gelişimini Desteklemem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %11,7'si (n=12) az katılıyorum, %52,4'ü (n=54) orta derecede katılıyorum, %30,1'i (n=31) çok katılıyorum, %1,9'u (n=2) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,150 ± 0,797) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanları Bireysel Yeteneklerine Göre Yetiştirmem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %4,9'u (n=5) hiç katılmıyorum, %11,7'si (n=12) az katılıyorum, %52,4'ü (n=54) orta derecede katılıyorum, %27,2'si (n=28) çok katılıyorum, %3,9'u (n=4) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,140 ± 0,852) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanlara Uygun Bir Çalışma Ortamı Sağlamam Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %5,8'i (n=6) hiç katılmıyorum, %15,5'i (n=16) az katılıyorum, %41,7'si (n=43) orta derecede katılıyorum, %32,0'ı (n=33) çok katılıyorum, %4,9'u (n=5) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans

değerleme süreci, çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,150 ± 0,944) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşletmemizde Uyguladığımız Performans Değerleme Süreci, Çalışanların Performansını Düzenli Takip Etmem Konusunda Etkilidir” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=4) hiç katılmıyorum, %8,7'si (n=9) az katılıyorum, %50,5'i (n=52) orta derecede katılıyorum, %28,2'si (n=29) çok katılıyorum, %8,7'si (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir” ifadesine orta (3,290 ± 0,893) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 6. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Bulunduğu Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik Üzerine Etki	1-5 Yıl	39	3,077	0,865	1,297	0,523
	6-10 Yıl	51	3,248	0,925		
	10 Yıl üstü	13	3,231	0,944		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	1-5 Yıl	39	3,122	0,671	2,136	0,344
	6-10 Yıl	51	3,319	0,765		
	10 Yıl üstü	13	3,135	0,827		
Değişime Uyabilmek	1-5 Yıl	39	3,056	0,629	4,127	0,127
	6-10 Yıl	51	3,278	0,804		
	10 Yıl üstü	13	3,062	0,680		
İletişime Etki	1-5 Yıl	39	3,237	0,646	0,530	0,767
	6-10 Yıl	51	3,221	0,776		
	10 Yıl üstü	13	3,308	0,824		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	1-5 Yıl	39	3,205	0,623	5,143	0,076
	6-10 Yıl	51	3,324	0,786		
	10 Yıl üstü	13	3,596	0,966		

Sonuç Üretmeye Etki	1-5 Yıl	39	3,173	0,591	2,401	0,301
	6-10 Yıl	51	3,245	0,739		
	10 Yıl üstü	13	3,308	0,792		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	1-5 Yıl	39	3,108	0,596	2,341	0,310
	6-10 Yıl	51	3,200	0,722		
	10 Yıl üstü	13	3,277	0,851		
Performans Değerlemeye Genel Etki	1-5 Yıl	39	3,132	0,516	4,547	0,103
	6-10 Yıl	51	3,260	0,700		
	10 Yıl üstü	13	3,264	0,703		

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik üzerine etki, görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 7. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Liderlik Üzerine Etki	1-5 Yıl	24	2,993	0,811	8,844	0,031	3 > 1 3 > 2 3 > 4
	6-10 Yıl	52	3,106	0,947			
	11-15 Yıl	15	3,789	0,593			
	16 Yıl Ve üzeri	12	3,125	0,956			
Görevi Yönetme Üzerine Etki	1-5 Yıl	24	3,156	0,679	0,976	0,807	
	6-10 Yıl	52	3,255	0,831			
	11-15 Yıl	15	3,317	0,320			
	16 Yıl Ve üzeri	12	3,083	0,842			

Değişime Uyabilmek	1-5 Yıl	24	3,000	0,584	5,613	0,132	
	6-10 Yıl	52	3,215	0,858			
	11-15 Yıl	15	3,400	0,338			
	16 Yıl Ve üzeri	12	3,000	0,693			
İletişime Etki	1-5 Yıl	24	3,125	0,537	5,229	0,156	
	6-10 Yıl	52	3,188	0,812			
	11-15 Yıl	15	3,633	0,574			
	16 Yıl Ve üzeri	12	3,188	0,770			
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	1-5 Yıl	24	3,260	0,559	3,133	0,372	
	6-10 Yıl	52	3,236	0,845			
	11-15 Yıl	15	3,517	0,504			
	16 Yıl Ve üzeri	12	3,500	0,941			
Sonuç Üretmeye Etki	1-5 Yıl	24	3,146	0,436	3,608	0,307	
	6-10 Yıl	52	3,197	0,796			
	11-15 Yıl	15	3,500	0,491			
	16 Yıl Ve üzeri	12	3,167	0,793			
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	1-5 Yıl	24	3,067	0,459	6,197	0,102	
	6-10 Yıl	52	3,127	0,782			
	11-15 Yıl	15	3,467	0,398			
	16 Yıl Ve üzeri	12	3,233	0,886			
Performans Değerlemeye Genel Etki	1-5 Yıl	24	3,095	0,399	9,985	0,019	3 > 1
	6-10 Yıl	52	3,183	0,753			3 > 2
	11-15 Yıl	15	3,529	0,259			3 > 4
	16 Yıl Ve üzeri	12	3,177	0,706			

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik üzerine etki puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=8,844; p=0,031<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki deneyim 11-15 yıl olanların liderlik üzerine etki puanları (3,789 ± 0,593), mesleki deneyim 1-5 yıl olanların liderlik üzerine etki puanlarından (2,993 ± 0,811) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 11-15 yıl olanların liderlik üzerine etki puanları (3,789 ± 0,593), mesleki deneyim 6-10 yıl olanların liderlik üzerine etki puanlarından (3,106 ± 0,947) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının, mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,985; p=0,019<0.05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki deneyim 11-15 yıl olanların performans değerlendirme genel etki puanları (3,529 ± 0,259), mesleki deneyim 1-5 yıl olanların performans değerlendirme genel etki puanlarından (3,095 ± 0,399) yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim 11-15 yıl olanların performans değerlendirme genel etki puanları (3,529 ± 0,259), mesleki deneyim 16 yıl ve üzeri olanların performans değerlendirme genel etki puanlarından (3,177 ± 0,706) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

Tablo 8. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Liderlik Üzerine Etki	20-30	27	3,142	0,817	1,472	0,479	
	31-40	56	3,131	0,953			
	40 Yaş üstü	20	3,375	0,870			

Görevi Yönetme Üzerine Etki	20-30	27	3,454	0,639	3,089	0,213	
	31-40	56	3,112	0,769			
	40 Yaş üstü	20	3,213	0,736			
Değişime Uyabilmek	20-30	27	3,363	0,652	2,908	0,234	
	31-40	56	3,054	0,786			
	40 Yaş üstü	20	3,220	0,622			
İletişime Etki	20-30	27	3,343	0,551	4,037	0,133	
	31-40	56	3,125	0,799			
	40 Yaş üstü	20	3,413	0,708			
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	20-30	27	3,519	0,509	6,595	0,037	1 > 2 3 > 2
	31-40	56	3,143	0,796			
	40 Yaş üstü	20	3,513	0,833			
Sonuç Üretmeye Etki	20-30	27	3,435	0,377	6,682	0,035	1 > 2
	31-40	56	3,089	0,784			
	40 Yaş üstü	20	3,325	0,664			
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	20-30	27	3,274	0,490	1,023	0,600	
	31-40	56	3,096	0,749			
	40 Yaş üstü	20	3,260	0,751			
Performans Değerlemeye Genel Etki	20-30	27	3,345	0,421	3,578	0,167	
	31-40	56	3,107	0,716			
	40 Yaş üstü	20	3,328	0,598			

Araştırmaya katılan çalışanların insan ilişkileri üzerine etki puanları ortalamalarının, yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=6,595; $p=0,037<0.05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Buna

göre; yaşı 20-30 olanların insan ilişkileri üzerine etki puanları ($3,519 \pm 0,509$), yaşı 31-40 olanların insan ilişkileri üzerine etki puanlarından ($3,143 \pm 0,796$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 yaş üstü olanların insan ilişkileri üzerine etki puanları ($3,513 \pm 0,833$), yaşı 31-40 olanların insan ilişkileri üzerine etki puanlarından ($3,143 \pm 0,796$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların sonuç üretmeye etki puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=6,682$; $p=0,035<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney-U testi uygulanmıştır. Buna göre; yaşı 20-30 olanların sonuç üretmeye etki puanları ($3,435 \pm 0,377$), yaşı 31-40 olanların sonuç üretmeye etki puanlarından ($3,089 \pm 0,784$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik üzerine etki, görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 9. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Çalışılan Bölüme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik Üzerine Etki	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	3,188	0,942	0,605	0,739
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	3,257	0,889		
	Diğer	23	3,015	0,882		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	3,156	0,631	0,805	0,669
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	3,297	0,743		
	Diğer	23	3,152	0,872		

Değişime Uyabilmek	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	3,163	0,679	1,711	0,425
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	3,267	0,714		
	Diğer	23	2,965	0,813		
İletişime Etki	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	3,297	0,750	2,729	0,256
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	3,323	0,676		
	Diğer	23	2,978	0,776		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	3,242	0,723	0,336	0,845
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	3,359	0,724		
	Diğer	23	3,315	0,886		
Sonuç Üretmeye Etki	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	3,203	0,682	2,297	0,317
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	3,307	0,626		
	Diğer	23	3,087	0,817		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	3,050	0,643	2,820	0,244
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	3,258	0,628		
	Diğer	23	3,174	0,864		
Performans Değerlemeye Genel Etki	Operasyon Müdürlüğü - Ekip Liderliği	32	3,181	0,597	0,964	0,618
	Ticari Faaliyetler Müdürlüğü - Ekip Liderliği	48	3,291	0,604		
	Diğer	23	3,091	0,741		

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik üzerine etki, görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının çalışılan bölüm değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 10. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Unvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Liderlik Üzerine Etki	Müdür	11	3,576	0,697	10,052	0,074
	Ekip Lideri	23	3,428	0,943		
	Yetkili-Sorumlu	37	3,077	0,944		
	Temsilci	9	3,074	0,708		
	Mühendis	8	3,396	0,835		
	Diğer	15	2,722	0,849		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	Müdür	11	3,296	0,534	1,458	0,918
	Ekip Lideri	23	3,337	0,824		
	Yetkili-Sorumlu	37	3,162	0,836		
	Temsilci	9	3,250	0,545		
	Mühendis	8	3,156	0,326		
	Diğer	15	3,150	0,795		
Değişime Uyabilmek	Müdür	11	3,218	0,363	0,341	0,997
	Ekip Lideri	23	3,209	0,780		
	Yetkili-Sorumlu	37	3,157	0,819		
	Temsilci	9	3,222	0,406		
	Mühendis	8	3,150	0,699		
	Diğer	15	3,067	0,857		

İletişime Etki	Müdür	11	3,546	0,579	3,789	0,580
	Ekip Lideri	23	3,250	0,765		
	Yetkili-Sorumlu	37	3,230	0,824		
	Temsilci	9	3,167	0,306		
	Mühendis	8	3,063	0,691		
	Diğer	15	3,150	0,755		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	Müdür	11	3,659	0,491	3,573	0,612
	Ekip Lideri	23	3,304	0,769		
	Yetkili-Sorumlu	37	3,237	0,844		
	Temsilci	9	3,222	0,384		
	Mühendis	8	3,375	0,681		
	Diğer	15	3,283	0,896		
Sonuç Üretmeye Etki	Müdür	11	3,341	0,375	2,916	0,713
	Ekip Lideri	23	3,337	0,741		
	Yetkili-Sorumlu	37	3,189	0,758		
	Temsilci	9	3,167	0,331		
	Mühendis	8	3,313	0,765		
	Diğer	15	3,050	0,763		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	Müdür	11	3,327	0,595	3,039	0,694
	Ekip Lideri	23	3,278	0,720		
	Yetkili-Sorumlu	37	3,157	0,744		
	Temsilci	9	3,067	0,566		
	Mühendis	8	3,125	0,555		
	Diğer	15	3,040	0,760		

Performans Değerlemeye Genel Etki	Müdür	11	3,423	0,303	6,729	0,242
	Ekip Lideri	23	3,310	0,718		
	Yetkili-Sorumlu	37	3,166	0,723		
	Temsilci	9	3,160	0,333		
	Mühendis	8	3,231	0,496		
	Diğer	15	3,044	0,654		

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik üzerine etki, görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 11. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Liderlik Üzerine Etki	Bayan	33	3,207	0,931	1 123,000	0,821
	Erkek	70	3,169	0,892		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	Bayan	33	3,409	0,795	865,000	0,039
	Erkek	70	3,132	0,698		
Değişime Uyabilmek	Bayan	33	3,273	0,753	998,500	0,266
	Erkek	70	3,117	0,717		
İletişime Etki	Bayan	33	3,174	0,727	967,500	0,181
	Erkek	70	3,268	0,733		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	Bayan	33	3,424	0,727	995,000	0,254
	Erkek	70	3,261	0,769		

Sonuç Üretmeye Etki	Bayan	33	3,265	0,619	1 057,500	0,485
	Erkek	70	3,207	0,722		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	Bayan	33	3,273	0,738	996,000	0,258
	Erkek	70	3,129	0,667		
Performans Değerlemeye Genel Etki	Bayan	33	3,283	0,637	1 025,000	0,358
	Erkek	70	3,179	0,634		

Çalışanların görevi yönetme üzerine etki puanları ortalamalarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda; grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney-U=865,000; $p=0,039<0,05$). Bayanların görevi yönetme üzerine etki puanları ($\bar{x}=3,409$), erkeklerin görevi yönetme üzerine etki puanlarından ($\bar{x}=3,132$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların liderlik üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Daha Önce Kurumdan Başka Yerde Çalışma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Liderlik Üzerine Etki	Evet	63	3,183	0,932	1 257,000	0,984
	Hayır	40	3,179	0,859		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	Evet	63	3,163	0,713	1 112,500	0,315
	Hayır	40	3,313	0,776		
Değişime Uyabilmek	Evet	63	3,156	0,713	1 242,000	0,903
	Hayır	40	3,185	0,762		

İletişime Etki	Evet	63	3,262	0,729	1 189,500	0,630
	Hayır	40	3,200	0,736		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	Evet	63	3,262	0,759	1 097,000	0,266
	Hayır	40	3,394	0,755		
Sonuç Üretmeye Etki	Evet	63	3,206	0,711	1 210,500	0,734
	Hayır	40	3,256	0,659		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	Evet	63	3,146	0,700	1 147,000	0,441
	Hayır	40	3,220	0,682		
Performans Değerlemeye Genel Etki	Evet	63	3,193	0,631	1 257,000	0,984
	Hayır	40	3,242	0,644		

Çalışanların liderlik üzerine etki, görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının daha önce kurumdan başka yerde çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Liderlik Üzerine Etki	Lisans	86	3,099	0,930	491,000	0,033
	Lisansüstü	17	3,598	0,589		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	Lisans	86	3,134	0,728	424,000	0,006
	Lisansüstü	17	3,662	0,637		

Değişime Uyabilmek	Lisans	86	3,074	0,715	395,500	0,003
	Lisansüstü	17	3,635	0,625		
İletişime Etki	Lisans	86	3,195	0,753	636,500	0,396
	Lisansüstü	17	3,456	0,561		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	Lisans	86	3,227	0,789	380,500	0,002
	Lisansüstü	17	3,750	0,306		
Sonuç Üretmeye Etki	Lisans	86	3,189	0,704	643,500	0,431
	Lisansüstü	17	3,412	0,586		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	Lisans	86	3,123	0,713	586,500	0,196
	Lisansüstü	17	3,435	0,501		
Performans Değerlemeye Genel Etki	Lisans	86	3,142	0,656	413,000	0,005
	Lisansüstü	17	3,564	0,341		

Çalışanların liderlik üzerine etki puanları ortalamalarının, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney-U=491,000; $p=0,033<0,05$). Lisans olanların liderlik üzerine etki puanları ($\bar{x}=3,099$), lisansüstü olanların liderlik üzerine etki puanlarından ($\bar{x}=3,598$) düşük bulunmuştur.

Çalışanların görevi yönetme üzerine etki puanları ortalamalarının, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney-U=424,000; $p=0,006<0,05$). Lisans olanların görevi yönetme üzerine etki puanları ($\bar{x}=3,134$), lisansüstü olanların görevi yönetme üzerine etki puanlarından ($\bar{x}=3,662$) düşük bulunmuştur.

Çalışanların değişime uyabilmek puanları ortalamalarının, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney-U=395,500; $p=0,003<0,05$). Lisans olanların değişime uyabilmek puanları ($\bar{x}=3,074$), lisansüstü olanların değişime uyabilmek puanlarından ($\bar{x}=3,635$) düşük bulunmuştur.

Çalışanların insan ilişkileri üzerine etki puanları ortalamalarının, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney-U=380,500; $p=0,002<0,05$). Lisans olanların insan ilişkileri üzerine etki puanları ($\bar{x}=3,227$), lisansüstü olanların insan ilişkileri üzerine etki puanlarından ($\bar{x}=3,750$) düşük bulunmuştur.

Çalışanların performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(Mann Whitney -U=413,000; $p=0,005<0,05$). Lisans olanların performans değerlendirme genel etki puanları ($\bar{x}=3,142$), lisansüstü olanların performans değerlendirme genel etki puanlarından ($\bar{x}=3,564$) düşük bulunmuştur.

Çalışanların iletişime etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 14. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Liderlik Üzerine Etki	Evli	78	3,209	0,962	863,000	0,388
	Bekar	25	3,093	0,681		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	Evli	78	3,183	0,755	892,000	0,520
	Bekar	25	3,340	0,684		
Değişime Uyabilmek	Evli	78	3,139	0,742	931,500	0,736
	Bekar	25	3,256	0,694		

İletişime Etki	Evli	78	3,250	0,770	881,000	0,465
	Bekar	25	3,200	0,595		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	Evli	78	3,324	0,816	865,500	0,395
	Bekar	25	3,280	0,542		
Sonuç Üretmeye Etki	Evli	78	3,215	0,747	966,000	0,944
	Bekar	25	3,260	0,470		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	Evli	78	3,169	0,742	924,000	0,693
	Bekar	25	3,192	0,508		
Performans Değerlemeye Genel Etki	Evli	78	3,209	0,688	836,000	0,285
	Bekar	25	3,223	0,434		

Çalışanların liderlik üzerine etki, görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 15. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Liderlik Üzerine Etki	Evet	87	3,234	0,890	555,500	0,200
	Hayır	16	2,896	0,927		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	Evet	87	3,190	0,722	555,000	0,196
	Hayır	16	3,391	0,821		
Değişime Uyabilmek	Evet	87	3,136	0,706	584,000	0,305
	Hayır	16	3,338	0,848		

İletişime Etki	Evet	87	3,244	0,721	692,000	0,971
	Hayır	16	3,203	0,792		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	Evet	87	3,322	0,759	674,000	0,840
	Hayır	16	3,266	0,766		
Sonuç Üretmeye Etki	Evet	87	3,227	0,693	677,000	0,861
	Hayır	16	3,219	0,682		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	Evet	87	3,182	0,700	683,500	0,909
	Hayır	16	3,138	0,656		
Performans Değerlemeye Genel Etki	Evet	87	3,216	0,625	670,500	0,816
	Hayır	16	3,190	0,698		

Çalışanların liderlik üzerine etki, görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Etkisinin Çalışılan Başka Yerde 360 Derece Performans Sistemi Olma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Liderlik Üzerine Etki	Evet	16	3,365	1,201	562,000	0,222
	Hayır	87	3,148	0,838		
Görevi Yönetme Üzerine Etki	Evet	16	3,000	0,979	627,000	0,527
	Hayır	87	3,262	0,684		
Değişime Uyabilmek	Evet	16	3,088	0,977	662,000	0,756
	Hayır	87	3,182	0,680		

İletişime Etki	Evet	16	3,094	1,012	637,500	0,591
	Hayır	87	3,264	0,668		
İnsan İlişkileri Üzerine Etki	Evet	16	2,969	0,926	507,500	0,083
	Hayır	87	3,376	0,709		
Sonuç Üretmeye Etki	Evet	16	3,172	0,965	656,500	0,716
	Hayır	87	3,236	0,631		
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirmeye Etki	Evet	16	2,938	0,882	561,500	0,218
	Hayır	87	3,218	0,646		
Performans Değerlemeye Genel Etki	Evet	16	3,102	0,920	679,000	0,877
	Hayır	87	3,232	0,571		

Çalışanların liderlik üzerine etki, görevi yönetme üzerine etki, değişime uyabilmek, iletişime etki, insan ilişkileri üzerine etki, sonuç üretmeye etki, personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki, performans değerlendirme genel etki puanları ortalamalarının çalışılan başka yerde 360 derece performans sistemi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

SONUÇ

Görüntü itibariyle 360 derece performans değerlendirme sisteminin, diğer bilindik ve alışlagelmiş olan performans değerlendirme yöntemlerinden daha etkili ve daha olumlu sonuçlar ortaya koyması mümkündür. Bunu sağlayan da 360 derece performans değerlendirme sisteminin detaylı bilgi sunma konusundaki kapasitesidir. İşletmeler, yoğun ve etkin rekabet koşulları altında, kendilerine ait en ufak detaydaki bilgiyi dahi elde etmek istemekte ve buna istinaden de gelecekte ne yapmaları gerektiğine dair yine detaylı ve hızlı bilgi edinmek istemektedirler.

360 derece performans değerlemeyi işletmeler ve çalışanlar açısından önemli kılan noktalara genel olarak tekrardan bakıldığında, üç noktayı hatırlamak gerekmektedir. Bunlardan birincisi, 360 derece performans değerlendirme sisteminin sahip olduğu geniş ölçekli değerlendirme alanıdır. Çalışanlar, yöneticiler, faaliyetler, rakamsal veriler ve iş paydaşlarını da içerisine katacak şekilde detaylı performans analizleri yapan bu sistem, böylelikle işletmelere, toplamda ne yaptıklarını ve sonuçlara göre de ne yapmaları gerektiğini göstermektedir.

Diğer bir önemli nokta, sonuçları itibari ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin, değerlemenin tüm taraflarını değişime açık hale getirmesidir. Bir başka deyişle ortaya çıkan sonuçlar itibari ile işletmelerin yönetici, çalışan ve gerektiğinde iş paydaşları açısından bir değişim üzerine odaklanmaları ve bu vesile ile de kendilerine yeni bir yol haritaları benimsemeleri ile mümkün olmaktadır.

Son olarak 360 derece performans değerlendirme açısından göz önünde bulundurulabilecek önemli nokta, tarafları bir öz değerlendirme sürecinin içerisine yönlendirmesidir. Çoğunlukla performans değerlendirme sistemleri sonuçlar üzerine odaklanarak çalışmakta ve ortaya çıkan sonuçların ilgili taraflara sunulması ile süreç sonuçlandırılmaktadır. Fakat 360 derece performans değerlendirme sistemi bununla yetinmemektedir. Sistem, bunun ötesinde, özellikle bireyleri teşvik ederek kendilerini tarafsız ve açık bir şekilde değerlendirme konusunda teşvik etmektedir. Böylelikle beklenti, kendilerine sunulan, rakamsal veriler de içeren performans değerlendirme raporlarına istinaden, bireylerin kendileri için bir değişim ve gelişim stratejisi belirlenmesinin sağlanmasıdır.

İsminde kullanılan “360” ibaresi, gerçek anlamda, geniş ölçekli performans gözden geçirmeyi ifade eden bu sistem, bir noktada oluşan algıyı da yıkmaktadır.

Performans değerlemesi ya da performans ölçülmesine dair çabalar söz konusu olduğu süre zarfında, bu çabalar çok büyük ölçüde işletmelerin çalışanları üzerinden gerçekleştirilmektedir. Fakat 360 derece performans değerleme yöntemi ile birlikte bu algının da değişmesi söz konusudur. Buna göre artık performansları değerlemeye alınan çalışanlar değildir; aynı zamanda işletmelerin kendileri, yöneticileri, ortakları vb. tüm aktörler mercek altına alınmaktadır.

Bu sayede 360 derece performans değerlemesi, işletmelerin göz ardı ettikleri ya da gözlerine hiç çarpmayan noktalarda, işletmelerin faaliyetlerine doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden tüm unsurları gözlemlene ve buna göre bir strateji belirlemelerine yol açmaktadır. Her ne kadar işletmeler strateji belirleme konusunda kendilerine göre bir sisteme sahip olsalar da, 360 derece performans sistemi bu noktada işletmelere daha gerçekçi bir yol haritası sunmaktadır.

Fakat konu, 360 derece performans değerleme sisteminin sahip olduğu dezavantajlar bakımından ele alındığı süre zarfında, her işletme için beklenen sonuçların ortaya çıkmama tehlikesinin olduğu da görülmektedir. Buna göre işletmelerin, söz konusu performans değerleme sürecini nitelikli kişilerle gerçekleştirmediği ve özellikle de sonuçlarından çok hayalperest beklentiler içerisinde olduğu süre zarfında ortaya çıkan sonuçların, gereken ölçüde olumlu sonuçlar doğurmama ihtimali son derece yüksektir. Çünkü yanlış yönetilen ve getirilerinin ne olacağı konusunda gerçekçi adımlar atılmayan bir performans değerleme sisteminin, işletmeler için fayda sağlaması mümkün olmamaktadır.

Öte yandan, 360 derece performans değerleme sisteminin beklendiği ölçüde detaylı sonuçlar doğurması adına önemli olan noktalardan biri, katılım düzeyinin yüksek ve nitelikli olmasıdır. Bir başka deyişle sürece katılan tarafların neredeyse hepsinin performansları hakkında doğru bilgiler edinebilmek adına dürüst rakamlar, veriler ve tepkiler koymaları gerekmektedir. Buna istinaden de sistem, gelecek için bir yön gösterici niteliğinde sonuçlar ortaya koymayı başarabilecektir. Özellikle bu noktada çalışanlar, 360 derece performans değerleme sisteminin önem verdikleri unsurlar olarak daha nitelikli katılım göstermek durumundadırlar.

Çalışmanın son bölümünde yer alan anket çalışmasında, 360 derece performans değerleme sisteminin çalışanlar üzerindeki etkisi, çeşitli alanlar ve faktörler üzerinden

değerlendirilmeye gayret edilmiş, böylelikle de söz konusu performans değerlendirme sisteminin ne ölçüde etkisinin olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket araştırmasına katılan çalışanların, 360 derece performans değerlendirme sisteminin etkilerine ilişkin ortalamaları değerlendirildiğinde “liderlik üzerine etki”, “görevi yönetme üzerine etki”, “değişime uyabilmek”, “iletişime etki”, “insan ilişkileri üzerine etki”, “sonuç üretmeye etki”, “personeli yetiştirme ve geliştirmeye etki” ve “performans değerlendirme genel etki” konularında, 360 derece performans değerlemesinin ne katkı sağladığı ne de hiçbir şekilde katkı sağlamadığı konusunda ciddi ölçekli bir kararsızlık olduğu görülmektedir. Buna istinaden de çalışanların 360 derece performans değerlemesini yeterli derecede etkin bir unsur olarak görmedikleri anlaşılabılır.

Yine katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin çeşitli ibareler, faaliyetler ve duygular üzerindeki etkileri ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımlarına bakıldığında, tamamına orta düzeyli olarak cevap verdikleri görülmektedir. Her ne kadar katılımcılar detaylı ve derinlemesine bir performans değerlendirme sisteminin içerisinde olsalar da, bunun kendileri üzerinde bırakmış olduğu olumlu ya da olumsuz etkinin tespiti konusunda yeterince fikir sahibi olmadıkları görülmektedir. Bir başka deyişle, onların rutin olarak gerçekleştirdikleri eylemler noktasında 360 derece performans değerlendirme sistemi yeterli etkiyi uyandırmamıştır.

Katılımcıların, 360 derece performans değerlendirme sistemi etkisinin, mesleki deneyime göre ortalamaları ele alındığı süre zarfında ise, çok tecrübeli olmakla hiç tecrübe sahibi olmamak arasında kalan bir kesimin ön plana çıktığı görülmektedir. Buna göre mesleki deneyimleri 11 ile 15 yıl arasında değişen katılımcılar, 360 derece performans değerlemenin söz konusu olduğu sürece daha duyarlı olmakta ve etkisini algılama konusunda ön planda olmaktadır.

Anket katılımcılarının, 360 derece performans değerlendirme sistemi etkisinin yaşa göre ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, 20-30 yaş grubunun daha ön planda olduğu ve konuya dair daha dikkatli oldukları görülmektedir. Bunda, iş hayatında henüz yeterince tecrübesi bulunmayan, bu gruptaki katılımcıların çevrelerini dikkatle takip etmeleri ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin yansımalarını da son derece detaylı olarak ele aldıkları görülmektedir. Buna göre de konuya daha hızlı ve etkin reaksiyon verebilmektedirler.

Katılımcı çalışanların, 360 derece performans değerlendirme sistemi etkisinin cinsiyete göre ortalamaları ele alındığında ise, “iletişime etki” konusu dışındaki tüm etki unsurlarında bayan katılımcıların erkek katılımcılara göre daha fazla ön planda oldukları görülmektedir. Buna göre bayan katılımcıların, 360 derece performans değerlemenin ne ölçüde ve ne noktada etki yarattığına dair yaklaşımlarını anlama ve anlamlandırma açısından, birçok kritik konu başlığında erkeklere göre konuya daha hakim oldukları anlaşılabilmektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi etkisinin, eğitim durumuna göre ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda ise seçenekler çok fazla olmamakla birlikte lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcılardan, lisansüstü eğitim almış olan çalışanların konuya daha yakından eğildikleri görülmektedir. Çeşitli etki alanları üzerinden yapılan değerlendirmede, lisansüstü eğitim görmüş çalışanlar söz konusu etkileri değerlendirme açısından, eğitim seviyelerinin kazandırmış olabileceği daha analitik düşünme kabiliyeti ile daha detaylı değerlendirme yapabilmekte ve 360 derece performans değerlemenin etkisini ele alabilmektedirler.

KAYNAKÇA

Akdoğan, Asuman. Demirtaş, Özgür. 2009, “ 360 Derece Performans Değerleme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 23, S. 1, ss. 49-71.

Arslan, E. Aslı. Baş, Metin. Özler, E. Derya. 2016,” 360 Derece Performans Değerlemenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi”, Sosyal Bilimler Dergisi, S. 49, ss. 78-95.

Bakan, İsmail. Kelleroğlu, Hakan. 2003, ” Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.8, S.1, ss. 103-127.

Barutçugil, İsmet. 2002, “ Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık İletişim İstanbul: Eğitim Hizmetleri, ss. 192.

Baş, Türker. 2013, “Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır? Anket Nasıl Değerlendirilir?” , Seçkin Yayıncılık C. 7, ss. 143.

Bayram, Levent. 2005, ” Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, S. 62, ss. 52 – 58.

Bayram, Levent. 2006, “ Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, S.62, Temmuz-Ağustos, ss. 47-65.

Camgöz, M. Selin. Alperten, İ. Nurdan. 2006, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C .13, S. 2, ss. 191-212.

Ergin, Canan. 2002, “İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım”, Ankara: Academyplus Yayınevi, ss. 137.

Gümüştekin, E. Gülten. Özler, E. Derya. Yılmaz, Fatma. 2010, ” 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin

Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 1, ss. 1-20.

İllez, Alime Aslı. Güner, Mücella. 2006, “Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Uygulama Merkezi Dergisi, C. 17, S. 4, ss. 325-327.

İnce, Mehmet. Gül, Hasan. 2005,” Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel bağlılık”, Ankara: İleri Giden Ofset, ss. 95.

İyigün, N. Öykü. 2012, “ Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C. 11, S. 21, ss. 49-64.

Kantos, E. Züleyha. 2013, “ Performans Değerlendirme Süreci Ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, Eğitim Bilimleri ve Uygulama, C. 12, S. 23, ss. 59-76.

Kara, Derya. 2008, “ Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kara, Derya. 2009, “Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, C. 1, S. 1, ss. 53-64.

Kara, Derya. 2010, “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C. 11, S. 1, ss. 87-97.

Kubat, Gözde. 2012, “ Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği”, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 5, S. 1, ss. 51-65.

Mann H.B., Whitney D.R. 1947, “On A Test Of Whether One Of Two Random Variables Is Stochastically Larger Than The Other”, Annals Of Mathematical Statistics, https://tr.wikipedia.org/wiki/Kruskal-Wallis_sıralamalı_tek-yönlü_varyans_analizi (01.03.2017)

Mccharty, A. M. Hammer. Gravan, N. Thomas. 2001, “ 360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development”, Journal of European Industrial Training, Binding 25, Number 1, pp. 5-32.

Oruç, K. Efe. Armaneri, Özgür. Yalçınkaya, Özgür. 2008, “ 360 Derece Performans Değerleme Ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması”, Endüstri Mühendisliği Dergisi Makina Mühendisleri Odası, C. 19 S. 1, ss. 4-18.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2000, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Bursa: Ezgi Kitabevi, ss.166.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2009, “ İnsan Kaynakları Yönetimi”, Uygulama Örnekleriyle (4. Baskı), Bursa,Furkan Ofset, ss. 195.

Sümer, H. Canan. Bilgiç, Reyhan. 2006, “Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı”, Türk Psikoloji Dergisi, C. 21, S. 57, ss. 25-40.

Turgut, Hakan. 2001, “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, S. 42, Temmuz-Eylül, ss. 56-68.

Türk Telekomünikasyon A.Ş. 2015, “ Performans Yönetimi Değerleme Süreci Bilgilendirme Kitapçığı”.

Türk Telekom. 2016, “İlk Bakışta Türk Telekom”, Kaynak: <https://www.turktelekom.com.tr/hakkimizda/Sayfalar/ilk-bakista-turk-telekom.aspx> (20.10.2016).

Türk Telekom. 2016, “Rakamlarla Türk Telekom”, Kaynak: <https://www.turktelekom.com.tr/hakkimizda/Sayfalar/rakamlarla-turk-telekom.aspx> (20.10. 2016).

Uğurlu, Oya. 2007, “360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Y. 3, S. 1, ss.1-11.

Uyargil, Cavide. 1994, “ İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, ss. 31-33.

Uyargil, Cavide. Bayraktaroğlu, Serkan. Altunışık, Remzi. Coşkun, Recai. Yıldırım, Engin. 2008, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul: Beta Basım, ss. 259.

Uygur, Akyay. Sarıgül, S. Sevgi. 2015, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 33, ss. 189-201.

William H. Kruskal ve Allen Wallis. 1952, "Use Of Ranks In One-Criterion Variance Analysis Journal Of The American Statistical Association", [https://tr.wikipedia.org/wiki/Mann-Whitney U testi](https://tr.wikipedia.org/wiki/Mann-Whitney_U_testi) (01.03.2017).

Yeniçeri, Özcan. 1996, "İşletme Fonksiyonel Analiz 2", Tutibay, İstanbul, ss. 179.



EKLER

Anket Formu





Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE TÜRK TELEKOMÜNİKASYON ANONİM ŞİRKETİ’NDE BİR UYGULAMA” isimli yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Cansu İlkılıç
Avrasya Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

Bayan Erkek

Yaş Grubunuz?

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

Evli Bekâr

Eğitim Durumunuz?

Lise ve altı Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans

Mesleki Deneyiminiz?

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

Bulduğunuz Yerde Çalışma Süreniz?

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

Mesleği İsteyerek mi Seçtiniz?

Evet Hayır

Çalıştığınız Kurumdaki Unvanınız

Müdür Ekip Lideri Yetkili / Sorumlu Temsilci
 Mühendis Diğer

Çalıştığınız Bölüm

Operasyon Müdürlüğü/ Ekip Liderliği Ticari Faaliyetler Müdürlüğü/ Ekip Liderliği
 Diğer

Daha Önce Bu Kurumdan Başka Bir Yerde Çalıştınız mı?

Evet Hayır

Eğer Çalıştıysanız Bulduğunuz Kurumda 360 Derece Performans Değerleme Sistemi Uygulaması Var mıydı?

Evet Hayır

II. BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLEME

Bu bölüm, işletmenizde uyguladığınız performans değerlendirme sürecinin etkilerini ortaya koymak için hazırlanmıştır. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri işletmenizde uyguladığınız performans değerlendirme sürecini düşünerek işaretleyiniz. **1=Hiç Katılmıyorum, 2= Az Katılıyorum, 3= Orta Derecede Katılıyorum, 4= Çok Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum**

SORULAR	1	2	3	4	5
1. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.					
2. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir.					
3. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.					
4. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlar üzerinde verimli olmam konusunda etkilidir.					
5. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmam konusunda etkilidir.					
6. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir.					
7. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.					
8. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda yeterlidir.					
9. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları idare etme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.					
10. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, problem çözme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.					
11. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işleme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir.					
12. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çevreye ve işletmenin şartlara uyumunu sağlaması konusunda etkilidir.					
13. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.					
14. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.					
15. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir.					
16. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, düşüncelerimi açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir.					

SORULAR	1	2	3	4	5
17. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, başkalarını dinlemem konusunda etkilidir.					
18. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir.					
19. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir.					
20. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.					
21. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir.					
22. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları motive etmemde etkilidir.					
23. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.					
24. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, bağımsız iş görme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.					
25. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir.					
26. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işleri takip etmemde etkilidir.					
27. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir.					
28. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir.					
29. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.					
30. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.					
31. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir.					
32. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir.					