

T.C.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN
E-PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE
UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Bilal Şentürk

İstanbul, 2015

T.C.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN
E-PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE
UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Bilal Şentürk

Öğrenci No:

120745236

Danışman:

Prof. Dr. Semra Birgün

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme sisteminde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldııkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24/02/2015

Aday: Bilal Şentürk

Adı ve Soyadı: Bilal Şentürk

Danışmanı: Prof. Dr. Semra Birgün

Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans 2015

Alanı: İşletme

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme, E-performans,

ÖZ
360 DERECE PERFORMANS DEğERLENDİRME SİSTEMİNİN
E-PERFORMANS DEğERLENDİRME SİSTEMİNDE
UYGULANABİLİRLİğİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışma, 360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme otomasyonu üzerinde uygulanabilirliğini araştırmak üzere hazırlanmıştır. Öncelikle performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme kavramlarında literatür araőtırması yapılmış, çalışmanın ilk iki bölümünde bu araştırmalara yer verilmiştir. Performans değerlendirmenin çalışmada yer almasının sebebi 360 derece performans değerlendirmenin bir değerleme metodu olmasındandır. Yapılan araőtırmalar sonucunda 360 derece performans değerlendirme sisteminde olması gereken temel kriterler belirlenmiş ve iki kriter seçilerek bunları bir sektörde uygulamak üzere anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasının analizlerinde SPSS programı kullanılmış, T testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Araştırmada, 360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme otomasyonunda uygulanmasında amaç yönünden bir kayba uğramadığı, gizliliğin ve güvenilirliğin sağlandığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bu sisteme ilişkin çalışanların pozisyon ve kıdem gibi özellikleriyle anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların görüşlerini almaya yönelik olarak da hazırlanan anket sonucunda sistemde eksiklikler bulunduğu tespit edilmiş ve buna yönelik olarak çözüm önerileri sunulmuştur.

Name and Surname: Bilal Şentürk

Supervisor: Prof. Dr. Semra Birgün

Degree and Date: Master, 2015

Major: Business

Key Words: Performance Evaluation, 360 Degree Performance Appraisal, e-performance,

ABSTRACT

360 DEGREES PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM A STUDY ON THE E-PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM APPLICABILITY

The study is designed to investigate the feasibility of 360-degree performance evaluation system on the automation of the e-performance evaluation. First performance assessment and a literature review on the concept of 360 degree performance evaluation, the first two parts of the study are included in this research. The reason why is because of work performance evaluation to take place in a valuation of the 360-degree performance evaluation. As a result of this research determined the basic criteria which must be made in 360-degree performance evaluation system and to implement them in an industry survey by selecting two criteria. SPSS was used in the analysis of the survey, T-test and ANOVA test. In the study, 360 degree performance evaluation system of performance evaluation in terms of e-purpose implementation of automation is not a loss, it was concluded that the confidentiality and reliability is achieved. Also significant differences with features such as position and seniority of the employees of this system have been identified. In order to get the views of the employee survey were found to be made as a result of deficiencies in systems and solutions for as it was presented.

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Performans Değerlendirme Yöntemi	22
Şekil 2 : Amaçlara Göre Yönetim	30
Şekil 3: 360 Derece Performans Değerlendirme	34

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Hale Etkisi Tablosu	14
Tablo 2: Değerlendirme Faktörleri Tablosu	18
Tablo 3: İkili karşılaştırma Yöntemi Tablosu	22
Tablo 4: Zorunlu Dağılım Yöntemi	24
Tablo 5: Zorunlu Dağılım Ölçeği Yöntemi	24
Tablo 6: Kontrol Listesi Örneği	27
Tablo 7: Grafik Değerleme Tablosu	29
Tablo 8: Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu	31
Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	98
Tablo 11: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeyleri.....	99
Tablo 12: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Cinsiyetlere Göre Farklılık Gösterme Durumu	100
Tablo 13: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Yaşlara Göre Farklılık Gösterme Durumu	101
Tablo 14: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Eğitime Göre Farklılık Gösterme Durumu	102
Tablo 15: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Departmana Göre Farklılık Gösterme Durumu	103
Tablo 16: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterme Durumu	104
Tablo 17: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Deneyime Göre Farklılık Gösterme Durumu	105
Tablo 18: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Toplam Tecrübeye Göre Farklılık Gösterme Durumu	106

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

ŞEKİLLER LİSTESİ	İ
TABLolar LİSTESİ	İİ
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TEORİK YAPISI

1.1. Performans Değerlendirme	4
1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	5
1.3. Performans Değerlendirme Avantaj Ve Dezavantajları	8
1.3.1. İşletme Açısından Avantajları.....	8
1.3.2. Yöneticiler Açısından Avantajları	10
1.3.3. Çalışanlar Açısından Avantajları	10
1.4. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	11
1.4.1. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları.....	11
1.4.2. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	11
1.4.3. Ortalama Eğilimi.....	12

1.4.4. Pozisyondan Etkilenme.....	12
1.4.5. Aşırı Hoşgörülü Olma ve Aşırı Katı Olmadan Kaynaklanan Hatalar..	12
1.4.6. Kontrast Etkisi.....	13
1.4.7. Hale Etkisi.....	13
1.4.8. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası	14
1.4.9. Araç Hatası.....	14
1.5. Performans Değerlendirme Kullanım Alanları	15
1.5.1. Stratejik Planlama	16
1.5.2. Ücret Maaş Yönetimi	17
1.5.3. Kariyer Geliştirme.....	17
1.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	19
1.5.5. İşten Ayırma Kararları	20

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE 360

DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TEORİK YAPISI

2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	21
2.1.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	22
2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	23
2.1.3. Kritik Olay Yöntemi.....	25
2.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	26

2.1.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi	27
2.1.6. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi	29
2.1.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	30
2.1.8. Değerlendirme Merkezi Yöntemi	31
2.1.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	33
2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları	42
2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Yapılan Hatalar	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN E-PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Problem	54
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	54
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	55
3.4. Araştırmanın Hipotezi	55
3.5. Araştırmada Kullanılan Yöntemler	56
3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	56
3.7. Uygulama Yapılan İşletme Hakkında Bilgiler	57
3.8. Verilerin Toplanması	57
3.9. Araştırma Bulguları	59
3.9.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	59
3.9.2. Gruplar Arası Karşılaştırma Testleri	61

3.9.3. Sistemin Özünde Hata Yönünden Değerlendirme	74
3.9.4. Sistemlerin Güvenilirliği.....	76
3.9.5. Hata ve Etik Sorunlarla İlgili Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar.....	77
3.10. DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR.....	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	97

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmek için birtakım stratejik yönetim ilkelerini uygulaması gerekir. Çünkü ticari işletmeler kar elde etmek için kurulurlar. Rekabet koşulları göz önüne alındığında sürekli yenilik ve sürekli değişim prensibiyle hareket etmelidirler. Son yüzyılda üzerinde önemle durulan kurum kültürü, motivasyon ve performans değerlendirme uygulamaları işletmeleri çok iyi bir yere taşımıştır. Çalışanları motive etmek için iletişim gibi temel faktörleri oluşturması gerekir. Rekabette öne geçmek için birçok temel stratejinin uygulanmasıyla değişen yönetim düşüncesi ve gelişen teknoloji insan gücü ihtiyacından yavaşça uzaklaşmıştır. İnsan gücü ihtiyacından uzaklaşması, çalışanlarında performanslarını sorgulamaya yönelik bir davranışı doğurmuştur. Çalışanlar üretime ne kadar katkı sağlıyor sorusunu sürekli gündemde tutmuştur. Bu sorunu çözmek için kurulan performans değerlendirme sistemleri günümüzde çalışanların yaptıkları işi ölçmekten çok eksik yanlarını da ortaya çıkaran bir sistem haline gelmiştir. Bir hesap verme yöntemi olarak başlayan süreç, 360 derece değerlendirme sistemiyle birçok kişinin birbirini değerlendirmesi olarak ilerlemiştir. Günümüzde bu sistemler ücret yönetimi ve kariyer yönetimi gibi çalışanları ilgilendiren konulara dayanak oluşturmaktadır. Eğitim ve geliştirme, işe alım ve terfi gibi konularda da işletmeye veri sağlayarak insan kaynakları yönetiminin veri ihtiyacını gidermektedir.

Ülkemizde 2000’li yıllardan sonra geleneksel performans değerlendirme sistemleri yavaş yavaş terk edilmiş ve 360 derece performans değerlendirme sistemine geçilmiştir. Son 10 yıldır ise bu değerlendirme sistemi bir otomasyon üzerine yapılandırılarak çalışanların cep telefonundan bile değerlendirme yapabileceği hale gelmiştir. Bilgi teknolojileri çalışmalarının başına “e” eklenerek geliştirilen interaktif uygulamaların arttığı bir dönemde, işletmeler de çalışmalarını bilgi teknolojisi çağına uygun şekilde değiştirmektedirler. Özellikle ülkelerin, ülkemizde de uygulanan “e-devlet” çalışmalarına yönelmeleri işletmeleri de çalışma şekillerini değiştirmeleri yönünde önemli bir adım olmuştur. Evden çalışma gibi “e-çalışma” yöntemleri bu dönemlerde gerçekleşmiştir.

Çalışma biçiminin dahi değiştirilebildiği bir dönemde performans değerlendirmenin elektronik uygulamalarla yapılması 90’lı yıllardan beri düşünülen

ve üzerinde çalışılan bir alandır. Çünkü e-performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirmedeki çok yönlü geribildirim toplaması ve işlenmesi yönünde büyük zaman kayıplarını ortadan kaldıracaktır. Ancak halen uygulamalarda farklı işletmelerde farklı sorunlar gözlemlenmektedir. Beklenen sonuçların alınmadığı ve çalışanların elektronik ortamda verdikleri cevapların güvenilirliği konusunda şüpheler oluşmaktadır. Her işletme yapısına uygun bir değerlendirme sistemi hazırlamakta ya da hazırlatmaktadır. Farklı altyapılar kullanarak uygulanan sistemin sorunlara çözüm süresi, destek personelinin yeterli olup olmadığı ve sistemin anlaşılabilirliği konusunda farklılıklar taşımaktadır. Tüm işletmeler bir danışmanlık şirketinden aynı yazılımı edinseler bile yapısına uygun değişiklikler yaparak farklı sorunlar ve görüşler ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans değerlendirme hakkında ve ikinci bölümde 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme otomasyonu üzerinde uygulanabilirliği üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada çalışanların demografik özelliklere göre e-performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinde farklılık olup olmadığı gibi problemlere yer verilmiştir. Araştırmanın yapıldığı Türkiye’de faaliyet gösteren bir bankada uygulanmıştır. Çalışanlara yöneltilen ifadelerle 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirme sisteminde nasıl uygulandığı ve hataların neler olduğunu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmış ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TEORİK YAPISI

Performans, dilimize Fransızca “performance” kelimesinden gelmiştir (Türk Dil Kurumu 2015). İcra etmek, başarı, başarımlar gibi anlamları bulunmaktadır. Birşeyi başarmak, zamanla olgunlaştırmak ve çaba sarf etmek gibi eylemleri karşılar.

Farklı kaynaklarda birçok tanımı bulunan performans kavramının anlamları şu şekildedir; “Performans genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, bir başka deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleri ile belirleyen bir kavramdır” (Songur 1995, 1). “Tanım olarak performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma birçok değişiklik göstermektedir. Genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir” (Yücel 1999, 110-128). “Genel kabul gören tanıma göre performans, “bir işi yapan bir bireyi, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır” (Artar 1991, 13). “Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görelilik olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır” (Kubalı 1999, 1).

Uyargil ise performansı şu şekilde tanımlamıştır; “Performans insanların yaşamlarında olsun çalışma hayatında olsun gösterdiği bir şeyleri başarma çabasıdır. Performans, her insanın sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir” (Uyargil 1994, 19).

Performans, çalışanın birim zamanda maksimum düzeyde yarattığı ölçümlenebilen eylemdir. Ölçümlenebilir olması performansın kanıtlanabilir özelliğini de ortaya koyar. Performansın ölçümü belirlenen zaman aralığında çalışanın ortaya koyduğu hizmet ya da üretimdeki çıktılarla bulunur. Bu çıktılar personelin performans düzeyini belirleyerek çalışma yaşamını ya da çalışma biçimini

değiştirebilecek sonuçlar doğuracaktır. Performans ölçümünün maksimum düzeyde bir çalışma dayatılması olarak algıya sebep olması performansı yanlış tanımlayacaktır.

1.1. Performans Değerlendirme

İşletmelerin insan kaynakları birimlerinin önemli işlevlerinden ve denetim mekanizmalarından biri olan performans değerlendirme işletmeler için önemli bir aktördür. İşletmeler için önemli bir aktör olmasını sebebi kariyer ve ücret sistemi gibi kilit konularda karar mekanizmalarını yürütüyor olmasıdır.

Performans değerlendirme, şu şekillerde tanımlanmıştır;

“Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir”. Örgütler bir amaç doğrultusunda kurulur ve çalışmalarını o amaç doğrultusunda yürütürler. Örgütleri ayakta tutan en önemli şeylerden biri de tüm paydaşların aynı amaç doğrultusunda hareket etmesidir. Kar amacı güden bir örgütün hedefinde mutlaka başarı vardır. Çalışanların bu amaca bireysel katkılarının ne olduğu performans değerlendirmesiyle ölçülerek örgüt içi dikey ve yatay terfiler de bu değerlendirme sonuçlarıyla gerçekleştirilebilir. (K. Ludeman 2000, 44-47)

“Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir”. Çünkü işletmeler çalışanlarından beklenti içerisindedirler. İşletmenin çalışanlarla yaptıkları sözleşmelerde karşılıklı görevleri vardır. Günümüzde yapılan iş sözleşmelerinde çalışanlar işveren adına çalışmayı, işverenler ise çalışanlara çalışmalarının karşılığını nakden ödemeyi taahhüt ederler. Bu sözleşmeyle çalışanlar verilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Bu görevlerin yerine getirilip getirilmediğini ölçmek için performans değerlendirme süreci yürütülebilir. (Can 1995, 174)

Murphy ve Cleveland’a göre çalışanların diğer insan kaynakları uygulamalarına göre performans değerlendirmelerini pek sevmedikleri anlaşılmıştır. Gerçekten de performans değerlendirme iyi yönetilmediği ve iyi uygulanmadığı zamanlarda şirket içerisinde büyük sorunlara yol açabilecektir. Çalışanların performanslarını ölçmek bir şirketin en büyük çaba göstermesi gereken sorunların

başında gelir. Adalet olgusu, şirket içi ilişkiler ve ücret sisteminin adil şekilde yapılandırılması performans değerlendirmenin ne kadar titizlikle yapılması gerektiğini gösteriyor. Çünkü bir şirkette çalışanlar o işyerinde adaletin olmadığını düşündüklerinde kurum kültürü oluşturmak imkansızlaşır ve çalışanlardan verimlilik beklemek anlamsız hale gelir. (Murphy ve Cleveland 1995)

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır. Burada üzerinde önemle durulması gereken konu ise değerlendirme sonuçlarının kullanılıp kullanılmayacağıdır. Değerlendirme sonuçları işletmede bir amaç güdülerek yapılmıyorsa değerlendirme sonuçları gerçek verileri ortaya çıkarmayacaktır. Diğer bir durumda değerlendirme sonuçları çalışanlara yönelik bir değişikliği getirmeyecekse yine sistem özünde sakat hale gelecektir. (Akdemir 2009, 487).

1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme kavramı günümüzde işe alımdan işten çıkış sürecine kadar insan kaynaklarının tüm işlevlerinde etkin haldedir. Çalışanlar performans değerlendirmeyle en sık olarak işten çıkış sürecinde karşılaşır. İşe alımdan sonra deneme sürecinde ve işten çıkışta çıkış sebebini oluşturan “performans” çalışanlar için hayati önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme uygulamasıyla çalışanların işten çıkarılması, çalışanların üzerinde bir silah gibi kullanan işverenleri ve insan kaynakları yönetimini de ortaya çıkarmıştır. Bu tür uygulamalarla birlikte bir kısım çalışan gözünde performans değerlendirme bir tehdit ve önleyici tedbir olarak algılanmaktadır. Çalışanların işten çıkmalarını sağlayabilecek ölçüde olan ve bu denli öneme sahip bir uygulamanın şirketler için birçok önemi bulunmaktadır.

Performans Değerlendirmenin Şirketler İçin Önemi. Performans değerlendirme, çalışanların performansının takibini ve geri bildirimler ışığında geliştirilmesini sağlayan bir uygulamadır. Performans değerlendirmenin geribildirim

ışığında olması sorunu tespit eden değil, aynı zamanda sorunu çözen konumda olmasını sağlamıştır. 2000’li yıllar küresel pazarlar oluşturmuş ve bir tıklamayla 10 saatlik uçak yolculuğu mesafesinden alışveriş yapmamızı sağlamıştır. Küresel pazarların internet teknolojisiyle daha da gelişmesi rekabet ortamını da ciddi şekilde kıvırtmıştır. Günümüzün rekabetçi ortamında birçok örgüt, performans değerlendirmeyi nitelikli çalışanları örgüte çekmek, iş doyumunu ile verimliliği arttırmak için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlemeyi birçok yönetsel karara temel olarak almaktadırlar (Erel 1997, 287-309).

Misyon. Gerçekte, misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir (Dinçer 1998). Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirler. Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, bu açıdan organizasyonun varlık nedenini açıklar. Vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan ise vizyona ulaşamaz (Aktan 1999).

Şirketler performans değerlendirmeyi misyon ve vizyonlarına göre uyarlayıp çalışanların şirket hedeflerine ulaşması için gerekli performans ölçümlerini yapabilir. İşe alımda çalışanın şirketin misyonuna uygun performansta olup olmadığı şirket tarafından analiz edilerek Modern örgüt literatüründe misyon; gelecekteki amaçlara etki edecek konularda organizasyonun ve üyelerinin davranışlarını yönlendirme, heyecanlandırma anlamında kullanılmaktadır (Davies 1994, 147-150).

Misyon tüm çalışanların duygularını yönlendirecek bir iletişim aracı olarak hizmet eder. Çalışanları yazılı bir kaynakla motive etmek de denilebilir. Çünkü misyon işletme yöneticilerinin emir ve talimatları değildir. Beklenen görev ve sorumluluğun çalışanlarda vücut bulması için duygusal bir iletişim aracı özelliği taşır. Çalışanların sürekli olarak başvurabilecekleri kaynak olma özelliğini taşır. Bu yönüyle asla yönetmelik ve diğer yazılı kaynaklara benzemez. Her çalışanın başvuracağı bir kaynak kitap niteliği taşıyan misyonun performans değerlendirme ile ilişkisi işe alımdan sonra başlar. Çalışanlar şirket misyonuna riayet edecek şekilde çalışırlar. Misyonunu korumak isteyen şirketler performans değerlendirmeye önem vermelidir. Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eden ilkeler aynı

zamanda çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine yönelik temel inançları belirleyip onları güdüler (Küçüksüleymanoğlu 2008, 403-412).

Vizyon. Vizyon, günümüzde en çok kullanılan ve en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Bu kelimeyle sıra dışı başarı düşünülür. İnsanları, toplumda bir arada tutan, kıskırtan, harekete geçiren, canlılık veren, derinden bağlı olunan değerler olarak düşünülür. Ebedi unsurlar ve bir örgütün var oluşunun altında yatan sebepler hayal edilir. Bireylerin içine kadar işleyen en iyi çabaları ortaya çıkaran, olmak istenilen, hayali kurulan unsurlar düşünülür. (Collins 1999)

Performans Değerlendirmenin Çalışanlar İçin Önemi. “Performans değerlendirme işletme ve onun yöneticileri açısından önem taşıdığı kadar, çalışanlar açısından da önem taşır” (Moon 1997, 9). Günümüzde iş süreçlerinin değişmesi ve gelişen teknoloji iş yapış şekillerini de değiştirmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde işsizliğin artması, üniversiteli işsizler, iş koşullarının ağırlaşması ya da teknolojiye bağlı işsizliğin ortaya çıkması ve bazı iş mesleklerin yok olması çalışanlar için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. Çalışanların şirketler gibi rekabet içerisinde oldukları bir çalışma yaşamında performans değerlendirmeye bağlı ücret bareminin oluşturulması, çalışanların performanslarında isteğe bağlı olmayan bir değişiklik yaratacaktır.

“Performans yönetimi sisteminin, gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda, çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından da söz edilebilir. Bu yararlar aşağıda sıralanmıştır: (Barutçugil 2002, 128) Böyle bir organizasyonda çalışanlar;

- i. Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.
- ii. Performans planlarını tasarlar ve yönetirler.
- iii. Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler.
- iv. Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler.
- v. Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.
- vi. Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler.

- vii. Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler.
- viii. Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.”

1.3. Performans Değerlendirme Avantaj Ve Dezavantajları

Performans değerlendirme sistemi kurmak ve uygulanmasını sağlamak şirketler için büyük külfetler doğursa da şirketin stratejilerinin uygulanmasında büyük avantajlar sağlamaktadır. Şirket vizyonunu yürütülmesi etkili bir performans değerlendirme sistemiyle daha kolay hale gelecektir. Ayrıca insan kaynakları işlevlerinin yürütülmesi için kaynak sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimine veri sağlayarak etkin bir insan kaynakları yönetimi sağlanabilir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, performans değerlendirme geri bildirim ışığında olduğundan çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini görebilme olanakları artacaktır. Performans değerlendirmesinin belki de en önemli avantajı çalışana işteki durumunun bildirilmesidir. Bu bildirim en iyi şekli, yapıcı nitelikte ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir görüşme yapılması tarzında olanıdır. Çalışanlara geribildirimi hedeflemeyen bir değerlendirme türü performans değerlendirmenin amaçları açısından sorgulanmasına neden olacaktır. Çalışanların performans değerlendirmeyi içselleştirmeleri mümkün olmayacaktır. İçselleştirilmemiş ve çalışanların gelişmesini hedeflemeyen performans değerlendirmeler işletme gelişiminde de etki derecesi oldukça düşüktür. İşletmenin en önemli unsuru olan insan faktörü hedef alınmalıdır. (Yalçın 1994, 91).

1.3.1. İşletme Açısından Avantajları

Performans değerlendirme uygulamalarında çalışanlara ve yöneticilere nazaran işletme daha büyük avantajlara sahip olur. İşletmenin zayıf yönleri performans değerlendirme süreci içerisinde yorumlanabilecek ve üst yönetim tarafından gözlemlenebilecektir. Ayrıca şirketin misyon ve vizyon hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiği ölçülebilir olacaktır.

Verimlilik. “Performansa dayalı ücret, işgörenlerin işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlamaktadır. Verimlilik artışını sağlayacak çekici bir özendirici olacağından, işgörenlerin göstereceği performans, işletmeyi sektörde daha rekabetçi hale getirmektedir. Bu da, işgörenlerin kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirmektedir. Özellikle, ekonomik belirsizliğin yoğunlaştığı ve iş olanaklarının zayıfladığı dönemlerde, bu üstünlükler daha da belirginleştikten, işgörenlerin sürecin tüm yararlarının farkında olması gerekmektedir.” (Barutçugil 2002, 243)

Kalite. İşletmenin performans değerlendirme sistemi kurması ve etkili şekilde yürütmesini sağlaması üretim ve hizmet kalitesini arttıracaktır. Performansa dayalı insan kaynakları yönetimi uygulandığında hizmet ve üretim standartları eskiye göre daha kaliteli olacaktır. “Japon Sanayi Standartları Komitesi’ne göre kalite; ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir” (Özevren 1996)

Eğitim İhtiyacının Tespiti. Performans değerlemenin, çalışanın ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, çalışanın zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, çalışan eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır. Zayıf yönlerin belirlenmesi ve bu yönlerin geliştirilmesi için eğitim desteği verilmelidir. Çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi, aynı zamanda işletmenin de ihtiyaçlarının belirlenmesinde işletme yöneticilerine veri olacaktır. (Örücü 2003, 27)

Yöneticiler eğitim odaklı performans değerlendirmeye çalışanları tanımlayarak, çalışanların veya kurumunun eğitime gereksinim duyup duymadığını belirleme olanağı elde eder. Buna ek olarak değerlendirmeler, kariyer amaçları veya uzun dönemli planların oluşumuna destek sağlamada kullanılabilir (Helvacı 2002, 159).

1.3.2. Yöneticiler Açısından Avantajları

Performans değerlendirme uzun zaman alan ve iş yoğunluğunun içerisinde ek iş yükü olarak görülse de yöneticiler açısından yararları çok fazladır. Çünkü performans değerlendirme iyi işletildiğinde bundan en büyük avantajı yöneticiler sağlayacaktır. Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından avantajları aşağıdaki gibidir: (Uyargil 2010, 212)

- i. Yöneticinin, astlarının performansını geliştirme görevi etkili ve kolay hale geçektir. Böylece planlama işlevini daha kolay yürütecektir. İşle ilgili aldığı kararları değerlendirme sonuçlarına göre alabilecektir. Ayrıca kontrol işlevini de etkin şekilde kullanabilir. Çalışanların kendilerini takip altında hissetmediği bir kontrol mekanizması kurulacaktır.
- ii. Çalışanların sorunları hakkında bilgiler edinir. İş koşulları ve ücret gibi konulardaki problemleri ilk ağızdan öğrenir. Çalışanların sorunlarını daha kolay şekilde çözüme kavuşturur.
- iii. Güçlü ve zayıf yönlerin keşfedilmesine olanak sağlar. Ayrıca yöneticilerin şirkete daha faydalı olabilmesi ve şirket hedeflerine ulaşılabilirlik için yönetim alanını açar.

1.3.3. Çalışanlar Açısından Avantajları

Performans değerlendirmenin yöneticiler açısından olduğu kadar çalışanlar açısından da birçok yararı bulunmaktadır. Gelişim ve kariyer için önemli bir süreç olarak görülmesi gerekir. Ayrıca çalışanın işletmeye katkısı da performans değerlendirmeyele sorgulanabilir. (Uyargil 2010, 213) Çalışanlar;

- i. Yöneticilerinden aldıkları geribildirimlerle çalışmalarını hakkında ne düşündükleri hakkında bilgi edinir,
- ii. Zayıf yönlerini tespit ederek bu alan üzerine yoğunlaşmalarını sağlar,
- iii. Güçlü yanlarını öğrenir.
- iv. Yaptığı işte kendine güven duygusu pekişir,

1.4. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sistemlerini uygulamak her ne kadar işletmeler için kolay gözükse de hataya oldukça açık sistemlerdir. Bu hataların birçoğu işletmenin yapısına uygun değerlendirme sisteminin seçilmemesidir. Konusunda uzman kişilerin desteği alınmadan yapılan değerlendirme doğru sonuçlar vermeyecektir. Performans değerlendirmede yapılan bazı hatalara aşağıda yer verilmiştir.

1.4.1. Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları

Merkezi eğilim hataları, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın konumda değerlendirmesidir. Bu durumda pek çok iş gören beşli bir ölçekte (1= mükemmel, 5= çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirmiş olmasıdır. Bu, 20 insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuç verebilmektedir. Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar doğurur. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir. (Akbal 2011)

1.4.2. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlemeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlemeyi kolaylaştırdığı gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin, bir fabrikada makine basında çalışan bir işgörenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için kolay olmasının yanında, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve

güvenirlilik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Helvacı 2002, 160).

1.4.3. Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi, performans değerlendirmede ortaya çıkan yaygın hatalardan birisidir. Değerlendiriciler, çalışanları ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın noktada değerlendirirler. Değerlendirici, değerlendirmeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük düzeyde görür. Sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusudur. Bu hatayı telafi etmek için zorlanmış dağıtım yöntemi geliştirilmiştir. Bu eğilim, değerlendirilen kişilere geri bildirim olanağını ortadan kaldırır. Çalışan, eksik yönlerini görme şansını kaybeder. Gelişmeleri konusunda bilgi alamazlar. Bu hatanın sonucunda, örgüt içerisinde kimlerin terfi edeceğine, kimlerin hangi görevlere getirileceğine ve kimlerin hangi konularda eğitimine tabi tutulacağına karar vermek zorlaşır. (Bingöl 2006, 351)

1.4.4. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görevlerdeki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır. (Uyargil 1994, 109)

1.4.5. Aşırı Hoşgörülü Olma ve Aşırı Katı Olmadan Kaynaklanan Hatalar

Değerlendiriciler bazen çalışanların hiçbir sorumluluğu olmadığını, işyerinde kötü giden durumların sebebiyle onların ilişkili olmadığını ve yöneticilerin asıl hesap veren konumunda olduklarını düşündüklerinden çalışanlara hak ettiklerinden daha fazla puan verebilirler. Diğer durumda ise tüm sorumluluğun çalışanlardan kaynaklı olduğunu varsayarak katı bir önyargıyla çalışanların hak etmedikleri derecede düşük puanlarla değerlendirmesidir. Çalışanların hatalarını ön plana çıkarır ve çalışanların üretkenliğini azaltmaktan zevk alır.

1.4.6. Kontrast Etkisi

Farklılık etkisi olarak da anılmaktadır. Değerlendiricilerin işgörenleri bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlemesi eğilimidir. Diğer bir ifadeyle, değerlendiricinin kısa bir süre içinde birçok işgöreni değerlemesi, arka arkaya yapılan değerlemelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Her ast kendisinden önce değerlendirilen işgörenin aldığı puandan etkilenmektedir. Bu tür hataların önlenmesi için işgören, başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmamalı, karışık bir sıralama ile değerlemeye tabi tutulmalıdır. (Turgut 2005)

1.4.7. Hale Etkisi

Hale etkisi bir değerlendiricinin bir personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Örneğin bir personel araştırma projesinde çok başarılı olmuş ise, onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olarak değerlendirmek kolaydır. Oysa o personel, aslında diğer alanlarda başarılı olmayabilir. Bu durumun tersi de geçerlidir. Belirli bir iş alanında başarısız olan bir personeli diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Ayrıca, bir personel için birçok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması "boynuz etkisi" olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar. Bu durum o personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, personelin gelişmesini engellemektedir. (Akgün ve Şahin 2001, 173)

Tablo 1’de görülen değerlendirme faktörleri aynı alan üstünde bulunduğu ölçüde hale etkisi artmaktadır. Sözcüleri, iş bilgisi konusunda iyi durum gösteren bir işgören, işbirliği ve inisiyatif gibi tahminen ilgisiz faktörlerde de iyi durumda değerlendirilir. Bazen de bunun tersi olur. Değerlemecinin gözüne çarpan bir zayıflık, bütün faktörlerin daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu gibi durumlarda değerlendiricinin yanıltmış olacağı ya da bilinçli olarak yanlış değerlemelere gitmiş olabileceği düşünülerek elde edilen sonuçlara pek güvenilmez ve değerlemenin yeniden gözden geçirilme gereği doğabilir (Sabuncuoğlu 2000, 189-190).

Tablo 1: Hale Etkisi Tablosu

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ					
İnsiyatif yeteneği			■		
İş birliği yeteneği			■		
İş çıkarma yeteneği		■			
İş başarma yeteneği				■	
İş bilgisi			■		
	1	2	3	4	5

Kaynak: (Sabuncuoğlu 2000, 189-190).

1.4.8. Son Olayların Etkisinde Kalma Hatası

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gereklidir. Organizasyonlarda çoğunlukla performans değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığında, bu bir yıllık sürede yöneticinin zihninde yeni ve taze olan olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici, değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, yıl boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutmak bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekte ise de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre, özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yasayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır. (Uyargil 2013, 90)

1.4.9. Araç Hatası

Performans değerlemede çoğu zaman etkili olmaz diye düşünülen ancak gerçekte çok etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar

çok çeşitlidir. Kimi kurumlarda bu standart, somut sayılabilen ölçüm sonuçlarıdır. Örneğin bir işçinin banttaki üretim miktarı bellidir. Ancak bazı durumlarda işin bu biçimde somuta indirgenmesi zor, hatta imkânsız olabilir. Daha çok soyut işlerle uğraşan kişilerin performans değerlemeleri gibi... Örneğin; denetim, insan kaynakları, bilgi işlem ve benzeri bölüm elemanlarının performans değerlemelerini somut verilere dayandırmak zordur. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme formları çeşitli sorular içerir. Bu soru ya da ifadelerle göre kişinin performansı değerlendirilmeye çalışılır. Bu kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarda mantık hataları var ise performans değerlendirme sonucu hatalı olacaktır. Araç hatasının önlenmesi için performans değerlendirme için kullanılan formun, gerçek kullanımdan önce mutlaka pilot çalışmaya tabi tutulması yani birçok kişiye uygulanarak sonuçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. (Fındıkcı 2000, 303-304)

1.5. Performans Değerlendirme Kullanım Alanları

Performans Yönetimi Sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynar. Bu nedenle, söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir. (Uyargil 2013, 6)

Burada en büyük görev insan kaynakları departmanına düşüyor. Şirket içerisinde herkesin görebileceği duyuru panoları gibi toplu iletişim araçları kullanılabilir. Performans değerlendirmenin neden gerekli olduğunu ve çalışanlar için neden önemli olduğuna dair çalışanlar bilgilendirilmelidir. Değişime karşı direnen yöneticilere üst düzey yöneticiler aracılığıyla değerlendirmenin amacı ve sonuçları

hakkında bilgiler verilebilir. Sorun her ne olursa olsun insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirmenin neden gerekli olduğu konusunda tüm iletişim araçlarıyla sistemin işleyişi hakkında tüm personele bilgiler vermekle yükümlüdür.

1.5.1. Stratejik Planlama

Stratejik Planlama; bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır. Stratejik planlama, kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği amaç ve hedefleri arasındaki yolu, diğer bir deyişle bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri tarif eder. Stratejik Planlama; kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle –bir vizyon oluşturmaları, –bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları– ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır. (Tüzün 2008, 7)

İşletmeler arzu ettiği amaç ve hedeflerini çalışanlara iletme amacıyla performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların birlik içerisinde hedefleri yakalaması gerekir. Üretim ya da hizmet standartlarının iyileştirilmesi şeklinde bir hedefi varsa tüm çalışanların ortak payda içerisinde bu hedefi yakalayacak performansta çalışmaları beklenir. Bu hedefler oluşturulurken yalnızca üst yönetimin çalışmasıyla gerçekleştirilebilecek bir sonuç beklenmez. Bu hedef tüm çalışanlara görev paylaşımı esasına göre dağıtılarak sonuç almak istenecektir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus ise hedeflerin ulaşılabilir olmasıdır. Şirketin tahmine dayalı hedefler koyması ve planlama yapması performans değerlendirme içerisinde ele alındığında sonuç vermeyecektir. Yapılan stratejik planlama çalışanların performansına doğru orantılı olmalıdır. Hayatın olağan akışına aykırı bir performans beklentisiyle oluşturulan stratejik planlama gerçek performans değerlendirme sonuçlarını ortaya çıkarmayacaktır.

Organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. (Uyargil 2013, 7)

1.5.2. Ücret-Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır. (Uyargil 2013, 7)

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri farklı isteklere cevap vermek zorundadır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin insancıl olarak düzenlenmesini güvence altına almak için, performansa özendirilmenin yaratılması ve iş bölümünün azaltılması gerekir. (Meine ve Ohl 1995, 15-18) Bireysel performansa dayalı ücretlendirme ve takım performansına dayalı ücretlendirme olarak performansa dayalı ücretlendirme sistemleri ikiye ayrılmaktadır.

Bireysel Performansa Dayalı Ücretlendirme. Bireysel performans ile ücret arasında kurulan doğru orantıyla, ücretlerin belirlenmesi ve artırılmasıdır. Böylece, kuruluştaki insan kaynaklarına, aldıkları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak, ücret verilmekte ve performans artışı hedeflenmektedir. Ancak, bireysel performansa göre belirlenen ücretin, insan kaynakları için önceden belirlenmiş olan temel ücret düzeyleri göz önünde bulundurularak kurulması gerekir. (Ünal 2000, 5)

Takım Performansına Dayalı Ücretlendirme. Takım performansına dayalı ücretlendirmede ise bireysel performans değerlendirmenin aksine takımın başarısı ve performansı üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Bireylerin tek tek değerlendirmesini yapmak yerine tüm üyeleriyle takım performansı değerlendirilir.

Takım çalışmaları son 10 yıldır oldukça revaçta olan ve şirketlerin takım çalışmasına önem verdiği bir çalışma yöntemidir. Bireysel hareket yerine takım halinde hareket ederek, hata oranını azaltma ve hedeflere daha kolay şekilde ulaşmak amaçlanıyor. Takım üyelerinin yardımlaşması da bir dayanışma olgusu oluşturuyor.

1.5.3. Kariyer Geliştirme

Çalışanlar terfi alma ve statü kazanma gibi istekleri çalıştıkları süre boyunca her zaman tazedir. Bir şirkette kariyer yolları kapalıysa çalışanlar o şirkette hep aynı

statü ve maaşta çalışacaklarını düşündüklerinden öncelikle motivasyon düşer ve takip eden evrelerle birlikte işten ayrılırlar. İşletmelerin çalışanların kariyer yönetimiyle ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan 1991, 159).

Tablo 2’de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirini ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkilemektedir.

Tablo 2: Değerlendirme Faktörleri Tablosu

Kariyer	Geliştirme
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi.	Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi.
Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması	Kariyer yollarının belirlenmesi
Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması	Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
Planlarını hazırlaması	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
Planlarını uygulaması	Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	İş deneyimlerinin artırılması
	Eğitim programları düzenlenmesi
	Yeni personel politikalarının oluşturulması.

Kaynak: (Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi 1994, 8).

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri (terfi), yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (transfer) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetimi Sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Diğer yandan, sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınması için yine performans yönetimi sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır (Uyargil 2013, 8).

1.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmelerin üretim ve hizmet faaliyetlerini sürekli kılabilmeleri için yeniliğe açık olmaları ve sürekli gelişme önem vermeleri gerekiyor. Organizasyon kendini yenilediğinde personelinde buna uygun eğitimlerden geçmesi gerekiyor. İyi bir planlama yaparak eğitim ihtiyacı saptanabilir ve performansa bağlı bir eğitim organizasyonu yapılabilir.

Hangi çalışanın hangi eğitime ihtiyacı olduğunu saptamak için işletmelerin kullandığı farklı çalışmalar mevcuttur. Bir eğitim ihtiyacının ortaya çıkması için 3 durum vardır (Barutçugil 2002, 55).

- i. Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında,
- ii. Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde,
- iii. İşin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında veya çalışan işini değiştirdiğinde,

Çalışanların belirli bir süre diliminde istenilen performansa ulaşmamış olması ancak bir performans değerlendirme sonucuyla ulaşılabilir. Eğitim ihtiyaç analizi ile de yapılan çalışmalarda hangi çalışanın hangi eğitime ihtiyacı olduğu tespit edilebilir ancak bu eğitim ihtiyacı çalışanın performansına yönelik olmayacaktır. Günümüzde modern insan kaynakları yönetiminde, işletmeye yeni çalışanların alınması yerine mevcut çalışanların eğitim ile geliştirilmesi ve işletme ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilecek hale gelmelerinin sağlanması rasyonel olarak kabul edilmektedir. Eğitim ile geliştirmenin amacı, çalışanın işini daha geniş bir örgütlenmenin, yani

organizasyonun bir parçası olarak görmesi ve böylece isini daha verimli ve efektif bir şekilde yapmasının sağlanmasıdır (Margaret ve Kenneth 1993, 120).

1.5.5. İşten Ayırma Kararları

Sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut insan kaynakları politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden kişinin isten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır. (Uyargil 2010, 10)

İşten çıkarma olumsuz bir sonuç olarak düşünülmemelidir. Performansa dayalı bir işten çıkarma aday için farklı bir bakış ve eksikliklerini tamamlamak için zaman kazanmasına yardımcı olabilir. Ayrıca performans değerlendirme sistemi çalışanlara iyi anlatılmalıdır. İletişim kanallarının tümü kullanılarak çalışanlara işleyiş hakkında detaylı bilgi verilmelidir. Çünkü yanlış uygulanan bir performans değerlendirmeyle işten çıkarmak doğru olmayacaktır. Anlaşılmayan konuların üzerine tekrar tekrar değinerek çalışanların aklında soru işareti bırakmamak gerekiyor.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TEORİK YAPISI

Performans değerlendirme faaliyetlerinin amacına yönelik olarak çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından işletmeler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme faaliyetlerini yapmaktadırlar (Bayram 2006, 51). Bu bölümde performans değerlendirme yöntemleri ve e-performans değerlendirme yöntemi anlatılacaktır.

2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede birçok yaklaşım ve uygulama bulunmaktadır. Günümüzde farklı iş süreçleri ve farklı işletme yapıları performans değerlendirme yöntemlerini de farklılaştırmıştır. Özellikle kompleks yapıli şirketlerde kullanılan performans değerlendirmeler 360 derece gibi geniş kapsamlı olurken daha küçük şirketlerde daha dar bir performans değerlendirme uygulandığı görülmektedir. İşletmelerin performans değerlendirmede neyi amaçladığı da burada önem taşımaktadır. Performans değerlendirmeden beklentilerinin ne olduğu ve bu beklentileri hangi değerlendirme yönteminin karşılayacağı hangi sistemin kullanılacağı kararında etkilidir. Personel ve işletme yapısı olarak daha karmaşık yapıya sahip olan işletmeler ise birden fazla yöntemi birlikte kullanarak amaçları doğrultusunda değerlendirme yapmaktadırlar. (Uyargil 2013, 43)

Şekil 1’de girdilerin çıktılara dönüşme süreci gösterilmektedir. İşçinin özellik, kabiliyet ve yeteneklerinin performans değerlendirme sistemiyle düzeltildiği ve bunları etkinliğe yönelttiği görülmektedir. Böylece çıktılarda da düzelme olduğu görülecektir.

Günümüzde işletmelerde kullanılan birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Yapısına, personel sayısına ya da geleneklerine göre performans değerlendirme yöntemi seçilmektedir. Bu yöntemler aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 1: Performans Değerlendirme Yöntemi

Şekil Kaynağı: (Dinç 2005)

2.1.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde çalışan yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her çalışanın kendine özgü nitelikleri vardır. Kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kalacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemde önemli bir boşluk da değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendine iletilmeyiştir. (Sabuncuoğlu, 2012).

Tablo 3: İkili karşılaştırma Yöntemi Tablosu

Çalışanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A		1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. B			3	4	2	2	2	2	9	2
3. C				4	3	3	3	3	9	3
4. Ç					4	4	4	4	9	4
5. D						6	5	8	9	10
6. E							6	8	9	10
7. F								8	9	10
8. G									9	10
9. H										9
10. İ										

Kaynak: (Tarlıç 2006, 52).

Tablo 3’de sol taraftaki çalışanlarla yukarıdaki numaralar karşılaştırılır. Tercih edilen çalışanın numarası yazılır. Değerlendirmenin sonunda ise liste yapılır ve en çok

tercih edilen çalışandan tercih edilmeyen çalışana doğru sıralama yapılır. Listenin başında numarası en fazla olan çalışan yer alacaktır.

Karşılaştırılan çalışanların sayısı fazla olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır. Sistemin en büyük sakıncası ise, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki çalışanın birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir (Helvacı 2002, 162).

2.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi ikili karşılaştırma yöntemiyle benzer özellikler taşıdığından bu değerlendirme kapsamına alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi, çalışanları değerlendiren kişilerin performans değerlendirme sürecinde hepsinin aynı yönde hareket ederek “başarı” anlamı taşıyan yerleri işaretlemesidir. Değerlendirmeyi yapanların objektif olmayarak çalışanları “yüksek başarı” ile değerlendirmesidir. Bu davranışın tam tersi olan başarısızlık göstergesinde de birleşebilirler. Tüm çalışanları “başarısız” yönünde değerlendirebilirler. Bu tür objektif olmayan değerlendirmelerin önüne geçmek için oluşturulan bu sistem farklı bir yaklaşımı ortaya koymuştur. Çalışanlar dörtlü ya da beşli bir ölçek üzerinden değerlendirilirler. (Woods 1997, 204)

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda, tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için, normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur (Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi 1994). Zorunlu dağılım yönteminde çalışanları değerlendirecek kişilere, önceden saptanan oranlar üzerinden çalışanları ilgili alanlara koymaları istenir.

Tablo 4: Zorunlu Dağılım Yöntemi

En Düşük	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	En Yüksek
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Kaynak: (İ. Erdoğan 1991, 207).

Tablo 4'e göre çalışanların "En Düşük" bölümünde yer alan %10 oranındaki çalışanlar çok yetersizdir. Sonra Gelen %20 ise yetersizdir. %40 alanında yer alan çalışanlar ortalama bir başarı sergilemektedir. Yeterli başarı sergileyenler ise %20 lik orana sahiptir. Çok başarılı olanlar ise %10 olarak karşımıza çıkıyor. "Bu dağılıma göre; önkoşul olarak çalışanların % 10' u çok yetersiz grubunda, % 20' si yetersiz grubu içerisinde, % 40' ı orta başarı grubunda, % 20' si iyi grubunda ve sonra gelen % 10 en iyi grubu içerisinde yer alacaktır. Bu bağlamda bir işletmede değerlendirilmesi yapılacak 10 çalışan bulunursa ve bunların başarılarına göre sıralanması Tablo 5'de görüldüğü gibi olacaktır." (İ. Erdoğan 1991, 207). Bu tablodan yola çıktığımızda bir işletmede 10 çalışanın olduğunu varsayarsak bunları aşağıdaki tabloya göre başarı oranlarıyla sıralayabiliriz.

Tablo 5: Zorunlu Dağılım Ölçeği Yöntemi

Çok Yetersiz	Yetersiz	Ortalama	İyi	Çok İyi
% 10'luk Grup	% 20'lik Grup	% 40'luk Grup	% 20'lik Grup	% 10'luk Grup
Tunç	K.Kaftan T.Değerli	M.Acar N.Özlü K.Demir M. Şafak	T.Kaya İ.Şen	N.Şeker

Kaynak: (Erdoğan 1991, 207).

Zorunlu dağılım yöntemi çalışanların performanslarını tek bir ölçeğe bağlı olarak değerlendiren sistemlerdir. Bu sistem genel bir ölçütle hareket eder ve her işletmede uygulaması doğru değildir. Özellikle çalışanlara geri bildirim verildiği ve yöneticilerle çalışanların üzerinde tartışabildiği işletmelerde birkaç değerlendirme yöntemiyle birlikte kullanılmalıdır. (Tahiroğlu 2003, 181)

2.1.3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde “kişiyi gözlemleyen yönetici onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra yönetici kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-beleme sağlar. Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişisel özellikler (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük v.b.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, çalışana açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır. Böylece çalışan belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur.” (Uyargil 2013, 54)

Kritik olay metodunun metodun çeşitli faydaları vardır. Yöntem, yöneticilere değerlendirmeyi açıklamak için iyi ve kötü performansın spesifik katı örneklerini sağlar. Yöneticinin çalışanın performansını tüm değerlendirme dönemi boyunca düşündüğü hakkında güvence verir. Değerlendirme çalışanın son zamanlardaki performansını yansıtmaz. Kritik olayların uzayan bir listesinin tutulması ayrıca çalışanın performans eksikliklerini elemesi için özellikle neler yaptığı hakkında somut örnekler sağlar. Bununla birlikte bu metot çalışanları karşılaştırmada ve ücret hakkında kararlar vermede çok faydalı değildir Kritik Olay Yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir. (Dessler 2000, 329)

Kullanılan bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirecekleri her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenir. Yöntem savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenmiştir. Savaşta göreve çıkan havacıların başarı ya da başarısızlıklarında etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğu dikkatle gözlenmiş ve ilgililerle yapılan görüşmelerin de yardımıyla “kritik olaylar listesi” düzenlenmiştir. Daha sonra görevliler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları saptamak suretiyle değerlendirilmiştir. Bu yöntemde değerlendirme, değerlendirme anındaki izlenimlere değil, bütün dönem boyunca yapılan gözlemlere ve somut olaylara dayandırılmaktadır. Öte yandan kritik olay yönteminde gözlemlenen olumsuz olayların ilgisine hatırlatılması astın davranışlarını düzeltmesine olanak verir. Yöntemin sakıncaları da mevcuttur. Bu yaklaşım, amirden

astların kritik eylem ve davranışlarının günlük ya da hiç olmazsa haftalık olarak kaydetmesini ister. Bu amir açısından fazla yorucudur. Öte yandan asıl değerlendirme sonuçları dönem sonunda belli olduğu için astların kendilerini düzeltme olanakları, aradaki sözlü uyarılar dışında geciktirilmiş olmaktadır. (Tutum 1979, 163)

2.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde yönetici, çalışanların çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturur. Yöneticiler bu ifadelerden çalışana uygun olanını seçer ve değerlendirmesini yapar. Bu teknikte değerlemeci diğer yöntemlerden farklı olarak değerlendirilenler hakkında hazırlanan bir tablo üzerinde yer alan sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt verir. Cevaplarla ilgili değerlendirme personel departmanı tarafından yapılmaktadır. Soruların cevaplarının belirli ağırlıkları olabilir. Ancak değerlendirmeyi yapan kişinin soruların ağırlıkları hakkında bir bilgisi yoktur. (Bayraktaroğlu 2008, 122)

Kontrol listesi yönteminde, bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulmaktadır. Bu, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından yapılmaktadır. Etkililiğin tüm düzeylerini temsil eden bu cümlelere (ifadelere) bir değer ya da puan verilmekte ve puan aralığı genellikle 0 ile 10 arasında değişmektedir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı almakta ve diğer davranışlarda amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanmaktadır. Davranışları ifade eden cümlelerin oluşturulmasında aşağıdaki kurallara dikkat edilmesi gerekmektedir. (Helvacı 2002, 166)

- i. Ölçek ya da ifade yalnız bir düşüncüyü ifade etmeli,
- ii. Anlaşılır bir terminoloji kullanılmalı,
- iii. Çift olumsuzlar çıkarılmalı,
- iv. Düşünceleri basitçe ve açıkça ifade edilmeli,
- v. Belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır.

Kontrol listesi yönteminde ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı işaretleme listesinde, işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak

belirlenir. Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için, özellikle yüksek puanlara yönelmeyi, bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından işaretleme listesi yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Bingöl 1993, 21).

Tablo 6 : Kontrol Listesi Örneği

İş görenin Adı Soyadı :	Unvanı:
Bölümü :	Departmanı:
Değerleme Tarihi :	Değerlemeyi Yapan:
ÖZELLİKLER	EVET HAYIR
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mıdır?	
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamıyla uymaya çalışıyor mu?	
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	

Kaynak: (Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi 2003, 295).

Tablo 6’da bir yöneticinin çalışanın kişisel ve mesleki özelliklerine ait liste yaptığı görülmektedir. Bu listeye göre değerlendirici, çalışana yönelik olarak belirlenen ifadelere evet ya da hayır yanıtlarını işaretleyerek değerlemeyi yapar.

2.1.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, en eski ve en yaygın kullanılan dereceleme ölçeği çeşididir. Bingöl'e göre başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Değerlendiriciden bir form halinde verilen bu çizelgelere göre, değerlendirdiği kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenecektir. Örgütsel faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi açısından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en iyiden en kötüye yahut en kötüden en iyiye şeklinde derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler, A, B, C v.s. harflerle veya rakamlarla simgelenebilir. Form üzerinde yer alan satırlar, basit nitelendirici kelime veya ifadeler ile doldurulur. (Bingöl 2006, 338)

Bu değerlendirme yönteminin kullanımı kolaydır ve aynı zamanda kolayca anlaşılabilen skorlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu yöntem “aşırı hoşgörülülük veya sert tutumlu olma” ve “hale etkisi” gibi değerlendirme hatalarına karşı oldukça duyarlıdır. Çünkü değerlendiriciler birçok kriterin gerçek anlamını belirlemede zorlanabilmektedir. Diğer bir sorun da, kriterlerin önem derecelerinin farklı olmasıdır. Örneğin bir değerlendirici ise devamlılık kriterini tamamıyla çok önemli kabul edebilmekte ve daha az önemli olduğunu düşündüğü diğer kriterlere göre bu kriter üzerinden çalışanları daha farklı şekilde değerlendirebilmektedir. Dolayısıyla, değerlendiricilerin her bir kriterine verdikleri önem derecesi değerlendirme sonunda oluşan karma skor üzerinde önemli bir etki yaratabilmektedir. Yönetim, belirlenen her bir kriterine ağırlık puanı vererek kısmen bu sorunun üstesinden gelebilmektedir. Bu sorunlara rağmen grafik değerlendirme ölçeği en yaygın performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. (Çolakoğlu 2005, 138-139)

Tablo 7’de her bir çalışanın ayrı ayrı değerlendirildiği ve değerlendiricinin 5’li ölçekle yeterli olduğunu ya da yetersiz olduğunu işaretleyebildiği form gösterilmiştir. Bu değerlemede her çalışana ayrı ayrı düşünülmesi ve değerlendirme buna göre yapılmalıdır.

Tablo 7: Grafik Değerleme Tablosu

Bölüm:					
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İŞGÖRENİN ADI SOYADI	ÖLÇEK				
	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
Ahmet Yenici					
Turhan Uyar					
Turgut Uçurur					
Salih Çatar					
Mustafa Elmas					
Cemal Hoşoğlu					
Kemal İnceses					
Dikkat: Bu ölçüğe göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

Kaynak: (Sabuncuoğlu 2008, 202).

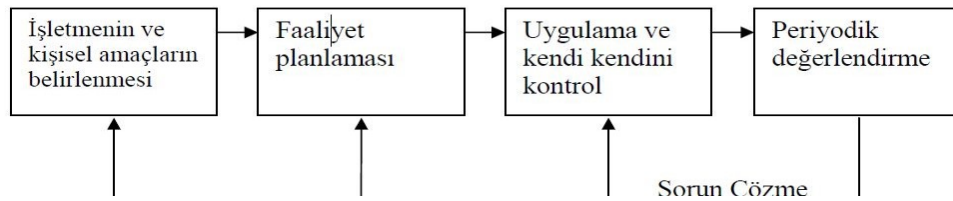
2.1.6. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal temellere dayalı değerlendirme skalası olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Davranışsal değerlendirme skalalarının, geleneksel değerlendirme skalalarından üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı skalaların geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir (Ş. Bingöl 1993). Davranış temelli değerlendirme yönteminde, doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanmakta ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik

olaylar kullanılmaktadır. Bu yöntemde, ilk önce işin yapılması için gerekenler ve çalışanın sorumluluk alanları belirlenmektedir. Daha sonra çalışanlar ve yöneticiler için değişik boyutlardaki davranışlar ile ilgili örnekler belirlenmektedir. (İplik 2004, 1999)

2.1.7. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara göre yönetim; bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Bu yöntem modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır (Uyargil 1994). 1954’de “Yönetim Uygulamaları” adlı kitabıyla Peter Drucker tarafından savunulan amaçlara göre yönetim (AGY), George S. Odiorne tarafından popüler hale getirilmiştir. AGY; üst ve astların örgüt hedeflerini beraberce tanımladıkları, bireylerden beklenen sorumlulukların bu hedefler doğrultusunda belirlendiği ve her bireyin katkısının değerlendirilerek bölümlerin faaliyetlerine rehberlik edecek önlemlerin ortaya konduğu bir süreçtir (Hodgetts 1999, 590). Amaçlara göre yönetim değerlemesi kişisel amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için oldukça uygun bir yöntemdir. Bu yöntem yetenek ve zaman gerekmektedir. Performans amaçlarının oluşturulmasında kullanılan standartların farklılık yaratması, yöntemin olumsuz yönünü oluşturmaktadır (Örücü 2003, 55).



Şekil 2 : Amaçlara Göre Yönetim

(Koçel 2005, 147)

Şekil 2’de gösterildiği üzere; amaçlar belirlenir, planlama yapılır, kontrol sistemi işletilir ve periyodik olarak değerlendirme yapılır. Amaçlara göre değerlendirme yönteminde çalışanların amaçlarının ne olduğunu belirledikten sonra bu amaçlar için oluşturulan konumlara daha uygun olan bir değerlendirme yöntemidir.

Ancak yöntemin uzun sürmesi ve fazla detaycı olması yetenek ve zaman ihtiyacını doğurmuştur.

Tablo 8 : Amaçlara Göre Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU			
I-) KİŞİSEL BİLGİLER			
ADI SOYADI		PERFORMANS DÖNEMİ VE YILI	
BÖLÜMÜ		İŞE GİRİŞ TARİHİ	
ÜNVANI		BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TARİHİ	
		SON TERFİ TARİHİ	

II-) HEDEF DEĞERLENDİRME			
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI	DEĞER PUANI
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ			
.....
.....
.....
PROJE HEDEFİ			
.....
.....
.....
BECERİ HEDEFİ			
.....
.....
.....
TOPLAM PUAN		
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPLAM PUAN/ HEDEF SAYISI)	
DEĞERLENDİRİLEN (AST)		DEĞERLENDİREN (ÜST)	
TARİH	İMZA	TARİH	ADI-SOYADI/ÜNVANI
.....

Kaynak: (Sabuncuoğlu 2000, 177)

2.1.8. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi işletmenin çalışma biçimini değiştirmektedir. Çünkü çalışanlara bu yöntemle işe farklı açılardan yaklaşım öğretilmektedir. Değerlendirme merkezi tekniğinin avantajları aşağıda belirtilmektedir. (Sabuncuoğlu 2005, 209)

- i. Bu yöntem, yöneticilere her zamanki görüşmede aldığı bilgilerden daha fazla bilgiyi vermesi,
- ii. Bu yöntem, çalışanların stres yönetimine, diğer çalışanlarla ilişkilerinin geliştirilmesine ve iletişim kabiliyetlerinin değerlendirilebilmesine olanak sağlaması,
- iii. Çalışanlar performans değerlendirme sürecine hazırlanırken daha fazla zamanları olduğundan stres faktörünün azalması,
- iv. Değerlendirme merkezi yöntemi çalışanlar için diğer yöntemlere göre daha farklı olduğundan, farklı bir deneyim kazandırması,
- v. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde genişletilmiş bir özellik katması,
- vi. İnsan kaynakları yönetiminin daha etkin şekilde kullanılmasını sağlanması,
- vii. Kurum içi ve müşteri ilişkilerinin daha etkin şekilde kurulması,
- viii. Kültür farklılıkları ve değişimi sunmasıdır.

Değerlendirme merkezi tekniğinin dezavantajları aşağıda belirtilmektedir;
(Sabuncuoğlu 2005, 209)

- i. Bu yöntem diğer yöntemlere göre daha fazla zaman almaktadır.
- ii. Diğer yöntemlere göre daha maliyetlidir.
- iii. Şirketin hedeflerine göre özel olarak tasarlanması gerekmektedir.
- iv. Kısa sürede değerlendirmenin mümkün olmaması,
- v. Yöneticilerin değerlendirmelerini yaparken iş ve görevlerle ilgili ayrıntı bilgi sahibi olmadıklarında hataya düşmeleri,
- vi. Yönetimin yeniliklere açık olmamasından kaynaklı olarak sistemi kabul etme duyarlılığının olmaması,
- vii. Değerlendirme yapanların çalışanların performanslarını gelecekte iyi olmayacağını düşünerek geçmiş performanslarını hesaba katmamalarıdır.

2.1.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

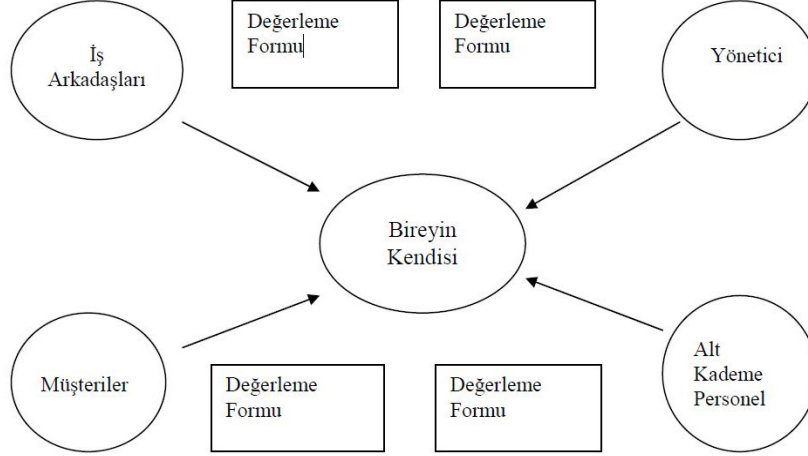
360 Derece performans değerlendirme sistemi yeni kullanılan bir sistem olsa da geçmişte oldukça eskidir. Farklı isimlerde olsa da kapsam olarak 100 yılı aşkın bir süredir yer almaktadır. Gelişim süreci biraz yavaş ilerlediğinden terminolojisi de o oranda yavaş ilerlemiştir.

360 derece geri besleme terimi aslında teoride ve teorinin uygulamasında bazı öncü çalışmalar yapan bir şirket olan TEAMS, Inc.'in kayıtlı bir ticari markasıdır. Bu terim Band- Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş yaşamında çok yaygın bir ifade haline gelmiş ve orijinal terimlerin yerine geçmiştir. Bunun ticari bir marka olmasından önce mi sonra mı olduğu ise belli değildir (Doğan 2004, 47). Bu değerlendirme sistemi için uygulamada birçok farklı isim telaffuz edilebiliyor. Kullanımla ilgili bir sorun olmasa da değerlendiricilerde karışıklığa sebep olabilir. 360 derece performans değerlendirme sistemi için “çok perspektifli değerlendirme”, “çok kaynaklı değerlendirme” ve “çoklu değerlendirme” gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır (Gravan, Morley ve Flynn 1997, 134-139).

Değerlendirme merkezleri II. Dünya Savaşı sırasında Alman ordusu tarafından ortaya çıkarılmış ve bu merkezlerde yürütülen çalışmalarda, çoklu perspektifle gerçekleştirilen performans gelişiminin değeri anlaşılmıştır. Örgütlerde ise, çalışanların görüşlerinden hareketle yapılan incelemeler çok kaynaklı değerlendirme yaklaşımının fark edilmesini sağlamıştır (Denisi ve Kluger 2000, 51).

Geri bildirim kavramı, 1950'li yılların sonlarına doğru şekillenmeye başlamıştır. Amaçlara göre yönetim kavramı, geri bildirim yöneline ve uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur. 1960'lı ve 1970'li yıllarda araştırmacılar, insanlara performansları hakkında daha geniş ve daha doğru bilgiyi nasıl sağlayacakları konusunda araştırma yapmaya başladılar. Asttan gelen geri bildirim, yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisi araştırıldı. Birçok çalışma sonucunda, yöneticilerin, astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı görüldü (Lepsinger ve Lucia 1997, 140).

İşletme yapılarının değişmesi, büyük şirketlerin kurulması ve kompleks yapıli şirketlerin çoğalmasıyla performans değerlendirmeye ilgili, bilginin birçok kaynaktan gelmesi sonucuna varıldı. Çalışanlar hakkındaki bilgi çalışanın temas kurduğu herkesten alınacak ve yöneticiye iletilecektir.



Şekil 3: 360 Derece Performans Değerlendirme

Kaynak: (Raymond 1999, 263)

Şekil 3'te 360 derece performans değerlendirmede değerlendirmenin kimler tarafından yapıldığı gösterilmektedir. Böylece hem çalışan kendisini değerlendiriyor ve diğer kaynaklar çalışanı değerlendiriyor.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için insan kaynakları politikalarını iyi oluşturmaları gerekmektedir. Etkin olmayan bir insan kaynakları yönetimiyle çalışanlardan verim almak mümkün değildir. Çalışanların motivasyonundan performans değerlendirmesine kadar birçok konuda işletmenin katkısının olmaması şirketin planlanan hedeflere ulaşmasını engelleyebilir. Çalışanlar yönetilmek isterler ve yönetimle ilgili görevleri her zaman yöneticilerden beklerler. Etkin bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı işletmelerde israf artar. Her konuda başarıyı yakalamak isteyen günümüz şirketleri performans değerlendirme konusunda da aynı başarıyı sergilemelidir. Adil, verimli ve etkin bir performans değerlendirme sistemi kurmak ve yürütmek işletmelerin çalışanlarına karşı bir ödevidir.

360 derece performans değerlendirme yalnızca tek başına performans değerlendirme sistemi değildir. İşletmeler bunu salt değerlendirme metodu olarak kullanmazlar. İşletmedeki birlik duygusundan şeffaflık ilkesinin oluşturulmasına kadar birçok konuda etkisinin olduğu kabul edilmiştir. Günümüzde 360 derece performans değerlendirmenin bu kadar tercih edilmesinin sebeplerin biri de bu kapsayıcı yönüdür.

360 derece performans değerlendirme sisteminin asıl amacı, performans değerlendirmesinin yanı sıra, çalışanlara birbirinden ayrı kaynaklar tarafından görüş bildirimine olanak vererek, kişisel gelişime katkı sağlamaktır. 360 derece değerlendirme yöntemi, tüm bireylerin iyi ve geliştirilmesi gereken yönlerini anlamalarına katkıda bulunur. Bundan dolayı yöntem, örgütte kullanılan performans değerlendirme yönteminin alternatifi değil, tamamlayıcısı bir araç niteliğini taşımaktadır (Bayram 2006, 47-65).

İşletmeler 360 derece performans değerlendirme sistemini bilinen amaçlardan farklı şekilde de kullanmaktadırlar. Bu amaçlar aşağıda sıralanmıştır: (K. Ludeman 2000)

- i. **Örgütün temel yeteneklerini, değerlerini ve iş stratejilerini desteklemek.** Değerlenen yetenek ve davranış boyutları örgütsel stratejilere ve öz değerlere paralellik göstermelidir. Böylece, bireyler örgüt için önemli yetenek ve davranışların farkına varacak ve bu yönde gelişim göstereceklerdir.
- ii. **Kişiyeye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişime katkı sağlamak.** Örgütler genellikle, çalışanların eğitim ve gelişim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için bu yöntemi kullanmaktadır. Sistem, bireylere geribildirim ile yetersiz yönlerini göstererek gelişmelerine katkı sağlamakta ve bireylerin, farkında olmadıkları güçlü yönlerini ortaya çıkararak etkinliklerini artırmaktadır. Ayrıca, gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğini belirlemeye de imkân vermektedir.
- iii. **Takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek.** Takım üyelerinin birbirlerine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ne ölçüde

karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

- iv. **Olumsuz geribildirim sağlamak.** Çalışanlar olumsuz düşüncelerini veya yapıcı da olsa eleştirilerini sözlü olarak ifade etmekten çoğu zaman kaçınmakta ve başkaları hakkında pozitif konuşmayı tercih etmektedir. Sistem, bireylere kimliklerinin gizli kalacağını garanti ederek, olumsuz düşünceleri açığa çıkarmada bir araç olarak kullanılabilir. Bu sayede, gizli kalan çatışmalar tespit edilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.
- v. **Yönetimin etkinliğini ölçme.** Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel anlamda ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönlerini fark etmelerine fırsat tanımaktadır.
- vi. **Örgütsel değişim ihtiyacını belirlemek, değişimi hızlandırmak ve değişim planlarına veri sağlamak.** Örneğin, sistem iletişimi etkin kılarak takım çalışması ve astların yetkilendirilmesi gibi kültürel değişimleri kolaylaştırmaktadır.
- vii. **Yönetsel kararların alınmasında destekleyici veri sunmak.** Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, başta kariyer yönetimi olmak üzere insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında destekleyici veri olarak kullanmaktadır.

Sonuç olarak hangi amaç için uygulanırsa uygulansın, 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması, çalışanların örgüt için kritik olan başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlayarak, örgütün performansının artmasında, daha katılımcı bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve örgüt içinde iletişimin arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. (Yüce 2003, 96)

360 Derece Performans Değerlendirme Süreci. İşletmeler 360 derece performans değerlendirme sürecini sürecin nasıl işlenmesi gerektiğini planlamalıdır. İşletme yöneticileri stratejik bir karar almalı ve süreci tasarlamalıdır. Bu tasarım sürecin daha sağlıklı yürütülmesi için gereklidir. Sürecin tasarlanabilmesi için gerekli olan adımlar aşağıda sıralanmıştır: (Edwards ve Ewen 1996, 3)

- i. Süreç başlamadan önce mutlaka strateji oluşturulmalıdır.

- ii. Süreçte neyin amaçlandığı açık bir şekilde ortaya konulmalıdır.
- iii. İşletme dışından destekler alınmalıdır.
- iv. Yetkinlik temelli araştırma amacı geliştirilmeli,
- v. Uygulama için gerekli olan teknolojik araç ve gereçler edinilmelidir.

360 derece performans değerlendirme süreci için plan yapılırken süreç sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar öngörülmesi ve bu sorunlar süreç planlamasına eklenmelidir. Ayrıca plana bu sorunların nasıl çözülebileceğini anlatan adımların eklenmesi gerekir. (Barutçugil 2002, 204)

Hazırlık Süreci. Hazırlık süreci uygulama sürecine oranla daha zahmetli ve uzun sürecek bir çalışmayı gerektirir. Değerlendirme sonuçlarını doğru şekilde elde edebilmek için de hazırlık sürecine daha fazla vakit ayırmak gerekiyor. Hazırlık sürecinde bilgilendirme, veri toplama ve anket gibi somut verilerin toplanması üzerinde durulur.

Personelin Bilgilendirilmesi. 360 derece geri bildirim sürecinin uygulama öncesinde, performans sisteminin uygulanmasına yönelik kararların İK departmanında çalışan ve yöneticilerle birlikte alınması gerekmektedir. Daha sonra kullanılacak bir beceri süreci tanımlanması ve gruba üye olan herkesle görüşerek, uygulama aşamasının hedefi ve aşamalarının açıklanması, çalışanlarla toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı anlatılması gerekmektedir (Barutçugil 2002, 205).

Tüm konularda olduğu gibi 360 derece performans değerlendirme uygulamasında da çalışanlara sürekli olarak süreçler ilgili bilgi verilmelidir. Özellikle aracı kullanarak ya da denetimi olmayan iletişim araçlarıyla kulaktan dolma bilgilerin çalışanlara ulaşması süreç için olumsuz sonuçları meydana getirecektir. Bu tür sorunları çözmek ve oluşmasına engel olmak için süreç hakkında yetkili olan yöneticilerin çalışanlara bilgi vermesi çalışanların kuşkularını ve önyargılarını giderecektir. Bilgilendirme kuralı sürecin sağlıklı yürütülmesi ve doğru bir 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına oldukça önemlidir. (Sabuncuoğlu 2005, 190)

Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi. Sistemin amaçlarının değerlendiricilere ve değerlendirilenlere net bir biçimde açıklanması ve paylaşılması gerekir. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler kariyer sisteminde kullanılmaktadır. Kariyer sistemine çalışanların geliştirmesi gereken yönleri, zayıf yönleri ve üstün yönleri eklenmektedir. Böylece çalışanların özellikleri daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu 2012, 196). Bu sistemde neyin hedeflendiğinin de çalışanlara anlatılması ve çalışmanın sonucundan neler olabileceğinin bildirilmesi gerekiyor. Özellikle çalışanların bu çalışmanın sonucunda kendilerini geliştirebileceği ve kariyer olanaklarının artacağı konusunda bilgi verilmelidir.

Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması, geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla; yukarıda ifade edilen belirli yetenek alanlarında geliştirilen kriterler envanteri, geri bildirim alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Belirlenen alanlar aşağıda açıklanmıştır. (K. Ludeman 2000, 44-47) (Vinson 1996, 11-12)

İletişim Kriteri. Günümüzde toplumsal yaşamın en büyük sorunlarından biri iletişimsizlik olarak karşımıza çıkıyor. İletişim kuramıyor, paylaşamıyor ve etkileşim halinde olamıyoruz. Toplumsal yaşamın iletişim dışında olması paralel şekilde iş hayatını da etkiliyor. İş hayatında çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve hoşgörüsüzlük motivasyona ve değerlendirmeye de yansımaktadır. Bir kişinin iletişim düzeyi, onun yaşadığı çevre ve aldığı eğitimin etkisiyle belirlenir. İletişim kabiliyeti sosyal çevresi ve aracılığıyla olur.

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır. (Bayram 2006, 57)

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

Liderlik Kriteri. İşletmelerde var olan sorunlar büyümeden harekete geçmek bir sorunu çözmede en büyük öngörüdür. Öngörülü olma gibi yetenek ve görevler işletme liderlerinden beklenen davranışlardır. İşletmelerde bu tür sorunların çözümünde çalışanların çözüme ortak olmayı istemesi yöneticilerin onay vermesi ile olabilecektir. Liderlik becerileri yalnızca etkin kararlar verebilmek değildir. Vizyon sahibi olmak, güven vermek, ilham vermek ve sorumluluklarını dağıtmayı bilmek bir liderin önemli özelliklerindedir. Çalışanların liderlik yetenekleri aşağıda belirtilen altı kriterle sorgulanmaktadır. (Bayram 2006, 57)

- i. Güven vermek,
- ii. Motive etmek,
- iii. Geliştirici olmak,
- iv. Zaman yönetimini etkin kullanmak,
- v. Adalet duygusuna sahip olmak,
- vi. Yetkilerini ve sorumluluklarını dağıtmayı bilmek.

Değişimlere Uyabilmek. Her işletme bir yeni teknoloji üretir ve bunu insanlara sunar. Böylece teknolojiyi iki kademedede ele alabiliriz. Birincisi, işletmelerin teknolojiye karşı zorunlu değişimidir. Çünkü işletmeler bir ürün ya da hizmeti satabilmek için insanların kullandığı teknolojiyi kullanabilmelidir. İkincisi ise insanların teknolojiye karşı duyarlılığıdır. Teknolojiyi kullanan insanların sayısı o teknolojinin varlığının ve gerekliliğinin ne ölçüde olduğunu gösterir. İnsanların kullanmadığı bir teknolojinin işletmelere etkisi olmadığı gibi işletmelerin bu teknolojiyi sistemlerine katması gibi bir zorunluluk da olmaz. Örneğin köy yerleşimlerinde su olmayan bir eve çamaşır makinası satmak teknolojik değişime duyarlılık olarak gösterilemez.

İşletmeler hedef ve amaçlarını tüm çalışanlarıyla takım halinde yürütmektedirler. Sisteme teknolojiyi katmak isteyen bir işletmenin çalışanlarının da bunu bir amaç olarak görmesi gerekmektedir. Değişime kapalı olan çalışanlar işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde rol almayı ret etmiş demektir. Ayrıca çalışanların değişimi istemesi ve işletmenin de değişime direnmesi aynı sonuçları doğurur. Günümüzde işletmeler değişime ayak uydurabildikleri kadar hayatta kalabilirler. Bu

sebeple çalışanların değişime uyabilmeleri için aşağıdaki özelliklere sahip olmaları beklenir. (Arslan 2001)

- i. Çözümün bir parçası olmak,
- ii. Katma değer yaratmak,
- iii. Yenilikçi olmak,
- iv. Hızlı ve dinamik olmak,
- v. Değişime ayak uydurabilmek,
- vi. Değişimi takip edebilmek.

İnsanlarla İlişkiler. İşletmelerde, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin iş sonuçlarına ve üretime negatif ya da pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri diğer bir ifadeyle “işbirliği” anlamını taşır. Günümüzde bireysellik yerine takım çalışmasının ivme kazandığı düşünüldüğünde sinerji kavramı daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmek adına takım çalışmasını ve işbirliğine önem vermesi gerekir. Performans değerlendirmede çalışanların insanlarla olan ilişkilerine yönelik bilgiler alınmaya çalışılmalıdır. Ölçütler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır. (Arslan 2001)

- i. Kararlara katılmak,
- ii. Düzenli toplantılar yapmak,
- iii. Takım çalışmasına dayalı başarıları, diğer çalışanlara özendirmek.

Günümüzde takım başarıları bireysel başarıların önüne geçmiştir. Neredeyse her işe alımda takım çalışmasına yatkınlığı ölçülür hale geldi. Gerçektende takım çalışmalarının başarıları kalıcı olmaktadır. Çalışanların iyi bir takım oyuncusu olmaları ve takım içi iletişimde diğer çalışanlarla uyum göstermesi beklenir.

İş Sonuçları ve Çıktı. İşletmeler ayakta kalabilmek için bütçe, satın alma ve pazarlama konusunda iyi olması gerekmektedir. En önemlisi iyi bir iş modeli oluşturması ve hayatta kalabilmek için üretim ve hizmetlerinde etkili olabilmelidir. İşletmenin bu faaliyetlerinde çalışanların üretime ya da hizmet sonuçlarına katkısı sorgulanmaktadır. Çalışanlara “üretim sonuçlarında ne kadar etkiye sahip?” ya da hizmet işletmesinde “iş sonuçlarında ne kadar rol aldı ?” soruları yöneltilerek

değerlendirme yapılır. Aşağıda maddeler halinde sıralanmış olan kriterlere göre performansları sorgulanmaktadır. (Bayram 2006, 57)

- i. Üretim planlamasını bilmek,
- ii. Hizmetin kalitesini arttırmaya yönelik sonuçlar almayı bilmek,
- iii. Sonuçların başarılı olmasında ısrarcı olmak,

Başkalarının Yetiştirilmesi. İnsanlar barınma ihtiyacından önce yeme ihtiyacını gidermiştir. İlk çağlardan itibaren de kimi insanlar meyve – sebze yetiştirirken kimi insanlar da avcılık yapmıştır. Bu farklılık, ticaretin başlaması sayılan “takas” olgusunu ortaya çıkarmıştır. Bitki yetiştirmenin ve avcılığın ustalıklarını sürekli bir sonraki kuşağa aktararak bilgi transferi sağlanmış ve bu bilgiler gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Ancak günümüz işletmelerinde ihtiyaç yerine kar amacı güdüsü hakim olduğundan bireysel düşünceler daha fazla öne çıkmaktadır. Çalışanların bir sonraki nesillere bilgiyi transfer etmesi de mümkün olmamaktadır.

İşletmeler oluşturdukları kurum kültürünü ve iş yapış geleneklerini oluşturarak yerleşik bir kalite prensibini yıllar boyu taşırlar. Çalışanlar bu kültürden öğrendikleri deneyim ve bilgileri bir sonraki nesillere aktararak onları yetiştirmek ve kültürün devamlılığını sağlamakla sorumludur. Çalışanlar bu kriterle deneyim ve bilginin yeni nesillere aktarılmasını, onların teşvik edilmesini ve önerilerini vermesi konusunda değerlendirilirler. Bu kriterde soyut olmayan değil, tamamen somut kriterler sorgulanacaktır. Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır: (Uğurlu 2007, 3)

- i. Yetenek avcılığındaki başarısı,
- ii. Yardıma açık olması,
- iii. Katma değer sağlayan çalışanları ödüllendirmesi,
- iv. Deneyimlerin paylaşılması

2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

Özünü çoklu geribildirimden alan “360 Derece Performans Değerlendirme” işletmeleri birçok avantaj ve dezavantaj sunmaktadır. Bu avantajlar işletmelerin kurumsal yapısında zaman yönetimi ve maliyet avantajı sağlayabilir. Zaten değerlendirmede birçok değerlendiricinin olması da bu değerlendirme yönteminin diğer yöntemlerden daha iyi olduğunu ortaya koymaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi hem çalışanların gelişimine hem de işletmeye birçok fayda sağlamaktadır. Çalışanların aldıkları geribildirimlerle hatalarını ve eksikliklerini görerek düzeltmeleri ve bu konularda eğitim almaları kariyer yaşamı ve bireysel gelişimine katkı sağlamaktadır. Çoklu geribildirim işletmeye, yöneticilere ve astlara birçok faydası vardır. Bununla birlikte müşterilere, tedarikçilere ve takımlara da dolaylı yoldan fayda sağlamaktadır. (Edwards ve Ewen 1996)

Bu değerlendirme de yalnızca çalışanların değil, üst yönetimin ve yöneticilerinde performansı değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda yöneticilerin verimliliği ve etkinliği de ölçülür. Geleneksel performans değerlendirmede yapılan tek yönlü değerlendirmenin aksine astlarında üstleri değerlendirmesi yönetici kararlarının daha doğru şekilde verilmesine olanak sağlar. Yöneticiler bu yöntemle “dokunulmazlık” zırhını kaybedeceğinden ast-üst ilişkisinde de iletişimi arttıracaktır.

Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem; çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir (Sabuncuoğlu 2000, 16).

Çoklu geribildirim sayesinde müşteriler hizmet kararlarına etki edebiliyor. İşletmelerde bu geribildirimlerle müşterilerin talep ve ihtiyaçlarını görerek talep bazlı üretim yapabiliyorlar. Müşterilerin hizmet hakkında düşünceleri de bu değerlendirme

yöntemiyle alınabiliyor. 360 derece performans değerlendirmenin yararlarını dört başlık altında açıklayacağız.

Yöneticiler İçin Avantajları. Yöneticiler astlarının düşüncelerini bu değerlendirme metoduyla objektif bir şekilde öğrenebilir. Özellikle verimlilik ve performans düzeyi hakkında yöneticisi olduğu kişilerin ne düşündüğünü öğrenebilir. Hangi konularda eksik olduğunu ya da hangi konularda başarılı olduğunu görebilirler. Geliştirilmesi gereken yönlerin ne olduğuyla ilgili çoklu bir eleştiri alabilir. Bu yapıcı eleştiri yalnızca yönetici için değil, aynı zamanda işletmeye de faydası olacaktır.

Çalışanlar İçin Avantajları. 360 derece performans değerlendirme yalnızca yöneticiler için değil, aynı zamanda çalışanlar için de birçok fayda sağlar. Özellikle eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve gelişimlerini planlamaları için fırsat sunacaktır. Çalışanlar için avantajları aşağıda sıralanmıştır (Birben 2001, 36)

- i. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerine göre daha objektif bir değerlendirme yapıldığından çalışanlar, başkaları tarafından nasıl algılandıklarının daha çok farkına varırlar.
- ii. Eğitim ve gelişim ihtiyaçları daha net bir şekilde ortaya koyulur.
- iii. Görev ve sorumlulukların bilincine daha iyi varılır.
- iv. Yönetici ile iletişim arttığı için sorunlarını çok daha hızlı ve efektif bir şekilde çözebilirler.
- v. Yüksek performansın kazançlarına getirdiği olumlu etkiyle motivasyonda artış sağlanır.
- vi. Performanslarının sürekli olarak gözetlendiğinin bilinci ile otokontrol mekanizmaları geliştirir.

İşletme İçin Avantajları. Çalışanlar yaptıkları işte ne kadar mutlu oluyorsa ve ne kadar doyum alabiliyorlarsa performansları da o oranda artacaktır. İşletme yönetimi de çalışanların performansını arttırabilmek için ödüllendirme ve teşvik gibi yöntemleri kullanabilir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için uygulayacağı tüm eylemlerin verilerini sağlayabilir. İşletmenin güçlü

yönlerini ve zayıf yönlerini saptayabilir ve sorunlara çözüm bulma süresi kısadır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin kariyer yönetim sistemine somut veriler verebilir. Bu sistemde çalışanlar hangi konuda eksik olduklarını görebildiklerinden aldıkları geribildirimlerle eksikliklerini giderebilir ve verim anlamında iyileştirme sağlayabilirler. Çünkü bu geribildirimlerle işletme yönetimi çalışanlara eğitim verecek ve iş kalitesini arttıracak çalışmalar yapacaktır. Yukarıda da belirtildiği üzere çalışanların eksikliklerinin giderilmesiyle iş doyumunu artırarak çalışan motivasyonu artırılabilir (Edwards ve Ewen 2000, 38).

İşletmeler için avantajları aşağıda sıralanmıştır (Edwards ve Ewen 1996, 23-38).

- i. 360 derece performans değerlendirme sistemi, diğer sistemler gibi tek kişinin değerlendirmesine bağlı kalmadan birçok kaynaktan bilgiler derlediğinden çalışanlar hakkında kapsamlı bir bilgi birikimi oluşur. Bu bilgi birikimi yöneticilerin çalışanlar hakkında daha fazla bilgi elde etmesini sağlar. Bu aynı zamanda çalışanların gözünden yöneticilerin kendi eylemlerini değerlendirme şansı da verir.
- ii. Diğer performans değerlendirme sistemlerinden farklı olarak işletme içi ve işletme dışından birçok farklı kişinin değerlendirmesine başvurulduğundan sonuçların doğruluğu açısından kaygı taşımaz. Bir tedarikçinin ya da müşterinin performans değerlendirmelere katılması kimsenin adalet duygusunu zedelemeyecektir.
- iii. Bu yöntem takımları ve bireyleri birbiri içerisinde değerlendirebilmelerine olanak sağlar. Diğer yöntemlerde yalnızca takım performansı ya da birey performansı değerlendirilirken bu yöntemde çalışanın takıma katkısı ölçülebilir. Bu da takım içindeki diğer üyelerin geri bildirim ve diğer dışarıdaki gözlemcilerin değerlendirmeleri kaynak olacaktır.
- iv. Ürünleri satmak isteyen bir işletme mutlaka müşterinin ne istediğini bilmelidir. Müşterinin taleplerinin ve beklentilerinin ne olduğu bu yöntemle anlaşılabilir. Çünkü bu değerlendirme yöntemi iç ve dış müşterilerin de değerlemesine olanak sağlamaktadır.

- v. Etkin bir kariyer sisteminin işleyebilmesi için kariyer yönetim sistemine geçerli bilgilerin yer alması gerekir. Çalışanın müşterilerle ilişkisi, diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi ya da işle ilgili diğer bilgilere ulaşmak oldukça zordur. Ancak bu değerlendirme yönteminde kapsamlı bir geri bildirim alındığından terfi ve atamalar için kariyer yönetim sistemine etkin veriler sağlanabilir.
- vi. İşletme hedeflerine ulaşabilmek için işbirliği ve birlik olma gibi şeylere ihtiyaç vardır. Bunu başarabilmek için şirket içi iletişime önem vermek ve çalışanlar arasındaki bağları geliştirmek gerekir. 360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve iletişimini arttıracak kapasiteye sahiptir.
- vii. 360 derece performans değerlendirme geribildirim esasına dayanır. Ancak bu geribildirimi yalnızca yönetici çalışanlara vermez. Aynı zamanda çalışanlar birbirilerini değerlendirirken aslında birbirlerine geribildirim vermektedir. Çalışanın bir konudaki eksikliğinin performans değerlendirme raporlarına yansması yöneticinin görüşü değil, diğer arkadaşlarının görüşüdür.
- viii. İhtiyaçları hiyerarşisindeki saygınlık gereksinimi bu değerlendirme yöntemiyle karşılanır. Çünkü bu yöntem çalışanların düşüncelerine değer verildiğini ve fikirlerine saygı duyulduğunu gösterir.
- ix. Değerlendirme raporlarının sonuçlarına göre müşterilerin üretim sonuçları hakkında görüşleri alınmış olunur. Aynı zamanda verilen hizmetin kalitesi hakkında da bilgi sahibi olunur. Müşteri algısı gibi temel stratejileri yönlendirmek için planlama yapılacak veriler elde edilir.
- x. Bu değerlendirme yönteminin çalışanları heyecanlandırıcı özelliği de vardır. Bunu üniversite girişinde bulunan sınav sonuçlarının asıldığı pano gibi düşünebilirsiniz. Eğer işletmede performans değerlendirme sonuçları genele açık bir alanda puanlama yoluyla yayınlanıyorsa, çalışanlar kendi puanlarını diğer çalışanların puanlarıyla kıyaslar ve bir tür yarış havası oluşur. Bu da çalışanların motivasyonunda önemli bir etkiye sahiptir.
- xi. Çalışanlar arasında çözülemeyen bazı sorunlar bu değerlendirme yöntemiyle çözüme kavuşur.

- xii. İşletme içerisinde çalışanların birbirlerini eleştirmesi sorunlara yol açabileceğinden genellikle söylenemez ve yolunda gitmeyen şeyler eleştiri yoksunluğundan dolayı çözüme kavuşturulamaz. 360 derece performans değerlendirmede, değerlendirenlerin kim olduğu bilinmediğinden çalışanlar diğer çalışanları eleştirebilme olanağına sahip olur.

Proje Takımları İçin Avantajları. Proje takımları 360 derece performans değerlendirmeyle birbirleri arasındaki iletişimi arttırabilirler. Takım içi iletişimi arttırmak performansın arttırılmasında da oldukça etkilidir. Takım arkadaşları açısından 360 derece performans değerlendirme sistemi şu faydaları sağlayabilir. (George 1998, 48)

- i. Yönetici ve onun takımı arasında akıcı ve açık bir iletişim sağlar.
- ii. Takım üyelerinin birbirlerine geri bildirim vermelerine ve kişisel ilişkilerinin etkililiğini geliştirme de güvenli ve yapılandırılmış bir yöntem sağlar.
- iii. Bütün bir takım olarak gelişme için gerekli olan fırsatları ve yetersizlikleri teşhis eder.
- iv. Müşteri servisi ve kalite gelişimini yürütmek için müşteri geri bildirimlerini kullanır.
- v. Takım üyelerine koç olarak ve işi destekleme de yardımcı olarak hizmet etme imkânı sağlar.
- vi. Takımın aynı amaçta hareket etmesini garantiler.
- vii. Takım ilişkilerinin hem içsel hem de dışsal olarak gelişimini sağlar.
- viii. Değişim için tüm bir takım olarak ve bireysel olarak sorumluluk yükler.
- ix. Takımdaki kişisel farklılıklara değer verilmesine yardımcı olur.
- x. Önemli konuları belirlemeyi ve bunları genelden özele indirgemeye yardım eder. Örneğin; sürekli gelişim, iç müşteriler.
- xi. Kişisel ve grup performansı, eğitim ve gelişim gereklerini ölçmek için takımlara yeni yöntemler sağlar.
- xii. Eski bize anlayışının yerine onlara anlayışının artmasını sağlar. (George 1998, 48)

Müşteriler İçin Avantajları. 360 derece performans değerlendirme sonuçları işletme yapısında birçok değişikliğe sebep olur. Çalışanların eksik yönlerini görmeleri ve müşteri ilişkilerini geliştirmeleri de müşteriler açısından birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlar aşağıda sıralanmıştır. (Turgut 2002, 56-68)

- i. Müşteri ile firma ilişkisini güçlendirir.
- ii. Hizmet aşamasında müşterinin beklentilerini ortaya çıkarır.
- iii. Ürün ve hizmet ile ilgili kararlarda katılımı sağlar.
- iv. Kalitenin kontrol edilmesi sürecinde hazır bulunur.
- v. Ürün ya da hizmet kalitesini tanıyabilir ve takdir edebilir.
- vi. Yeni fikirler üretmeye katkı sağlar.

Değerlendirici İçin Avantajlar. Geleneksel ve klasik performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirme yapanlar büyük zaman kayıpları yaşamaktadır. Ayrıca performans değerlendirme hatalarından olan “hale etkisi” çok fazla değerlendirme yapmaktan ortaya çıkmaktadır. Ancak 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendirici üzerinden büyük bir yük kalkmaktadır. Ayrıca değerlendiricilerin diğer yöntemlerdeki mülakat gibi zaman kaybı oluşturacak işleri yapmasına gerek yoktur. Aşağıda 360 derece değerlendirme yönteminin değerlendiricilere olan önemli faydaları sıralanmaktadır (Turgut 2002, 56-68)

- i. Klasik yöntemle göre daha az zamanda daha fazla değerlendirme yapabilecektir.
- ii. Performans değerlendirme hatalarına düşme oranı azalacaktır.
- iii. Büyük bir veri tabanına ulaşarak değerlendirmelerini yapabilecektir.

Takım İçin Avantajlar. Takım ve ekipler birbirleri hakkında geribildirim verirken, takım dışındakilerin değil, birbirleri hakkında geribildirim verdiklerini bilmektedir. Bu bilinç onların verdikleri geribildirim doğruluğunu arttıracaktır. Takımların performans değerlendirmesinin yapılmasındaki en büyük sebep takımların işletmede verdiği katkı değildir. Takım üyelerinin takım başarısındaki faktörünü ölçmek için değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme türünde de takım üyelerinin başarıya ne kadar katkıları olduğu ölçülebilir. Takımın yaşadığı sorunlar bu sistem sayesinde öğrenilebilecek ve sorunlara çözüm bulmak kolaylaşacaktır. Takım

içerisinde sorun çıkaran ve takımın birliğini bozan kişiler de bu sistemle tespit edilebilecektir. Ekip üyeleri, gelecekte birbirleri hakkındaki fikirleri hakkında geri bildirimde bulunacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve tutarlı davranacaklardır. Oluşan verimli ortamda ekip üyelerinin performansı hakkında daha sağlıklı ve güvenilir bilgiler sağlandığından, ekip üyelerinin katılımları ve katkılarını ortaya çıkarmaktadır. Ekip lideri ile ekip arasındaki bağlantıyı dengelemekte; ekip üyelerinin seçiminde doğru karar alma şansını arttırmakta, ekibin gelişimi için gereken ihtiyaçların tespitine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, ekibin paydaşlara sağladığı hizmetin izlenmesine olanak sağlamaktadır. Aşağıda 360 derece değerlendirme yönteminin ekibe olan önemli faydaları sıralanmaktadır. (Edwards ve Ewen 1996)

- i. Doğru geribildirim verilmesine olanak sağlar,
- ii. Bireysel başarı gösteren üyelerin performansı ölçülmüş olur,
- iii. Takım içinde iletişim sorunları çözülmüş olur ve etkileşimi artırır.
- iv. Takım motivasyonunu artırarak, işbirliğini güçlendirir.

Dezavantajları. İşletmeler varlığını sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için farklı teknikler ve arayışlar içerisine girmiştir. Ancak daha fazla kar elde etme dediğimiz olgunun daha fazla çalışma ve çalışanların daha fazla performansa sahip olmaları gerektiğini kabul ettirmiştir. Çeşitli performans değerlendirmelerle günümüze kadar gelmiş olan performans isteği, 360 derece performans değerlendirme sistemine olan talebi arttırmıştır. Günümüzde birçok işletmede 360 derece performans değerlendirme kullanılsa da bu sistemin avantajları kadar dezavantajları da vardır.

Özellikle karmaşık yapıları şirketlerde ve küçük ölçekli şirketlerde bu sistemi uygulamaya koymak performans ölçümünü etkisiz hale getirebilir. İşletmeler bu gibi tehlikelerden kaçınmak için işletmenin yapısına uygun bir performans değerlendirme sistemi seçmelidir. Her ne kadar iyi bir sistem olsa da bu yöntemin uzman kişilerce işletme için tasarlanması ve uygulanması gerekir. Yanlış uygulamalar performansı arttırmak yerine azaltmaya, hatta çalışanların motivasyonunda ciddi düşüslere yol açabilir (Demirtaş 2007, 97).

360 derece performans değerlendirme sistemini teknik altyapının var olduğu ve teknolojiyi işletme sisteminde etkin kullanan işletmelerde kullanılabilir. Çünkü

verilerin işlenmesi, kariyer yönetiminde veri olarak kullanılması ve çalışanların özlük haklarına etki edebilmesi için tüm değerlendirme verilerinin elektronik ortamda işlenmesi gerekmektedir. Bu verilerin saklanması ve herkese rahat bir şekilde kullanılması da sistemin birçok ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Özellikle şirketin mali yapısı bu değerlendirme yönteminin kullanımına uygun olmalıdır. Bu tip bir değerlendirme sistemi için büyük harcamalar yapılması gerektiğini unutmamak gerekir. Mali yapısı güçlü olmayan şirketlerin böyle bir maceraya atılması sürecin yarıda kalmasına ve geri dönülemez sorunlara yol açacağı bilinmelidir. Örgütte otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse, bazı yöneticiler personelin kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında bu nedenle zorluklar yaşanabilmektedir (Bayram 2006, 48-70).

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Yapılan Hatalar

Scott Wimer ve Kenneth M. Nowack tarafından yazılan ve araştırmanın dayanağını da oluşturan 13 yaygın hata aşağıda açıklanmıştır. (Wimer ve Nowack 1998, 69-76)

Amacın Net Olarak Ortaya Konmaması. 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında başarısız sonuçlar alınmasının ana nedenlerinden birisi amacın net olarak ortaya konmamasıdır. Bu değerlendirme yöntemi, işletmenin performansındaki sorunları çözmek ya da stratejik hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirilebildiğini test etmek amacıyla kullanılmıyor. Genellikle üst yönetimden birkaç kişi bu yöntemin son teknoloji olduğunu ve rakip işletmelerin de kullandığını düşünerek kendi şirketinde de uygulanmasını istiyor.

Bu değerlendirme yöntemi performans sorunlarını, eğitim ihtiyacını ve koçluk ihtiyacı olup olmadığını ölçmek için kullanılmalıdır. Çalışanlara bu sistemin neden yapıldığını, neyin amaçlandığını açık bir şekilde söylenmesi gerekir. Çalışanlar sistemine hangi amaçla yapıldığı hakkında net bilgilere sahip olması gerekmektedir.

Alternatif Bir Yöntem Olarak Görmek. Çoklu geribildirim yöntemi, kötü performans sergileyen çalışanların performanslarını düzeltmek için kullanılmaması

gerekir. Bu değerlendirme yöntemi çalışanların hatalarını görmesi, düzeltme çabaları ve işletmenin bu düzeltme çabalarına destek olması için kullanılmalıdır.

Yöneticiler, alışanların performans düzeylerinin kötü olduğunu göstererek onlara yardımcı olduğunu düşünebilir. Bu kötü performansı göstererek onları motive ettiğini de düşünebilir. Ancak bu sistem her soruna çözüm bulabilen bir uygulama değildir. Bu sistem bir farkındalık sistemidir.

Pilot Uygulama Yapmamak. Bir işletmeye bir yenilik getirildiğinde yeniliğin iddialı olması ve test edilmesi gerekir. 360 derece performans değerlendirme sistemi kökten değişiklikler içerir. Var olan sistem tümüyle yok edilir ve alışık olunmayan şekilde çoklu değerlendirme yapılır. Bir sistemi ya da yöntemi kökten değiştirerek yeni bir sistem getirmek birçok kişinin alışılagelmiş uygulamalarından farklı olacağından sistemin pilot bir bölgede uygulanması gerekir. Tüm alışanların düşüncelerini değiştirmesi gerekir. Kısa bir sürede ya da bir gecede performans değerlendirme sistemini değiştirmek tehlikeli olabilir. Çalışanların ya da yöneticilerin direnişiyle karşılaşılabilir. Bu sistemi getirmek için mutlaka uygun zemin oluşmalıdır.

Üst Yönetimi Dahil Etmemek. 360 derece geri bildirim sisteminde üst yönetimi dahil etmek önemlidir. Bu sistemi gerçekleştirmek büyük bir karardır ve kararın arkasında olacak kişiler olmalıdır. Üst yönetimin bu organizasyonda desteğini sağlamasını sağlamak gerekir.

Ayrıca st yönetimin değerlendirmelere katılması için ikna etmeniz gerekir. Performans gelişimi danışmanları, değişimleri takip ederken bu takibe üst yönetim genellikle takibe dahil değildir. Çünkü st yönetimden bazı kişiler, böyle bir izlemenin itibarına saldırı olduğunu düşünebiliyorlar.

İletişimin Yetersiz Olması. İletişimin yeterli düzeyde olması 360 derece performans değerlendirme sistemi için önem taşır. Çalışanların performans düzeyleri ya da hatalarına ilişkin geribildirim vermek bazen tehdit olarak algılanabilir. Ancak iletişimin yeterince açık olması bu değerlendirme sistemi için önemlidir. Yanlış anlama potansiyeli düşünüldüğünde iletişimi açık tutmak oldukça önem taşır. İletişimi sistemli bir şekilde ve net bir mesajla vermek gerekir.

Gizlilik Konusunda Ödün Vermek. 360 derece performans değerlendirmede geribildirimler çalışanlara güvenli ve gizli bir şekilde verileceğini varsaymıştır. Bu gizlilikten ödün vermeniz durumunda beklenmedik tepkilerle karşılaşabilirsiniz.

Geribildirim Hangi Amaçla Kullanılacağını Belirlememek. 360 derece performans değerlendirme sistemi sonucunda verilecek geribildirim hangi amaçla kullanılacağı konusunda açıklık getirilmelidir. Çalışanların performans değerlendirmesini yapmak ya da çalışanları geliştirme amacıyla kullanmak arasında tercih yapılmalıdır. Bazı şirketler geri bildirimleri mevcut sisteme ek olarak kullanır. Bazı şirketler ise geri bildirim geliştirme aracı olarak kullanır. Bazılarında ise ikisinin ortasına yakın bir yerde hem mevcut sisteme ek olarak hem de geliştirme amaçlı kullanmaktadır.

Çalışanlara Yeterli Kaynak Verilmemesi. Çalışanlar, aldıkları geribildirimle ne yapacaklarını bilmesi gerekir. Aldıkları geribildirimde nasıl hareket edeceklerini betimleyen unsurlar bulunmalıdır. Yalnızca fikir vermek yeterli olmayabilir. Çalışanlara bireysel koçluk, eğitim ve söz konusu ihtiyaca yönelik yapılabileceklerle ilgili destek verilmelidir.

Geribildirime Sahip Olacak Kişileri Belirlememek. Erişimin özelliği ve veri mülkiyeti konularında dikkat edilmelidir. Geribildirimi hangi çalışanın hangi oranda kullanacağını açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Aksi durumda yapılan geribildirim asıl muhatabı gerekli bilgilere ulaşamayabilir.

Doğru Kişilerin Puanlama Yapmaması. 360 derece performans değerlendirme sistemi adil ve güvenilir olmalıdır. Bazı prosedürler birçok sorunu da beraberinde getirebilir. Örneğin yöneticinin değerlendirmesini yapacak birçok kişi vardır. Yönetici yalnızca kendi astlarını seçerek değerlendirmeyi bitirmek isteyebilir. Ancak değerlendirecek kişiler, bazen havuzdan bazen de bir kağıda tek tek liste yaparak oluşturulabilir. İlgili ilgisiz kişilerin havuzdan seçilmesi ya da çalışanın liste yaparak ilgisiz kişilerin değerlendirmesiyle karşılaşabilir. Bu gibi durumlarda doğru yanıt oranı düşük olacaktır. Yanıtlar tartışmalı olduğundan çalışanların alması gereken geribildirimlerde ortadan kalkacaktır.

Pilot Uygulama Yapılmadan Mevcut Sisteme Bağlamak. 360 derece performans değerlendirme sistemi mevcut değerlendirme sistemleriyle ya da liyakat sistemleriyle iç içe geçirilmemesi gerekir. Çok sık şekilde işletmeler bu sistemleri birbirilerine bağlarlar. Geribildirim yöntemi yeni bir sistem olduğundan çalışanlar doğru şekilde yapamayacaklarından sistem doğru işlemeyecektir. Değerlendirme yapanlar “oy verme oyununa” girebilir ve bu durum yeni yönteme olan güveni sarsma ihtimali yüksektir. Eğer önlem alınmaz entegre sisteme göre ve 360 değerlendirme sistemine göre çalışanlara farklı isimlerle ödeme yapılırsa puanlarda şişme meydana gelmektedir. Eğer entegre bir sistem kurulacaksa mutlaka pilot uygulama yapılmalı ve geçiş süreci hesaplanarak kademeli şekilde geçilmelidir. Bunun için uygulanması gereken adımlar aşağıda sıralanmıştır. (Wimer ve Nowack 1998, 69-76)

- i. Performans kriterleri nasıl belirlenmelidir?
- ii. Davranışsal değerlendirme nasıl olmalıdır?
- iii. Geribildirimi ve derecelendirmeyi kim yapmalıdır?
- iv. Puanlar nasıl toplanmalı ve yorumlanmalıdır?

Bir Süreç Yerine Bir Olay Olarak Görmek. 360 derece performans değerlendirme sistemi, diğer sistemler gibi denenip işlevine bakılacak bir sistem değildir. Birçok kuruluş olaylı şekilde bu değerlendirmeyi çalışanlarına tanıtır. Sisteme bir direnç, olumsuzluk ya da destek olunmayan görüşler geldiğinde söylenecek ilk şey; “denedik olmadı ve kötü bir deneyimdi” cümlesidir. Bu sistemin başarılı olması için takip etmek, sürekli iyileştirmek ve etkin bir geribildirim sistemi kurmak gerekir. Bunlar yapılmadığında geçici bir olay olarak işletme tarihinden geçecektir.

Etkililiği Değerlendirmemek. Gerek yöneticiler gerekse de çalışanlar sistematik değerlendirmenin erdeminden bahsederler; ancak gerçekte bu şekilde yapamazlar. Bu yöntem ile yapılan değerlendirmenin otomatik olarak etkililiğe çevrileceği şeklinde yanlış bir inanış bulunmaktadır. Unutulmamalıdır ki daha iyi bir performans ve takım için çalışanlar ile bunların yöneticileri, takım arkadaşları, müşterilerin görüş ve düşünceleri önemlidir. Çünkü etkililik gerçekleşebilecek olan ile gerçekleşen arasındaki karşılaştırmadır ve gerçekleşen bilgisini örgüte ve yöneticiye

360 derece performans değerlendirme yöntemi sağlamaktadır. (Wimer ve Nowack 1998, 69-76)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN E-PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırma, 360 derece performans değerlendirme sisteminde yapılan hataların e-performans değerlendirme otomasyonunda gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletme ve araştırma yöntemi hakkında bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.1. Problem

Araştırma ile; 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanan işletmelerin, değerlendirmelerini e-performans değerlendirme sistemi üzerinden yapmalarının 360 derece performans değerlendirmenin temel iki ilkesine aykırılık taşıyıp taşımadığı, 360 derece performans değerlendirme sistemini e-performans değerlendirme otomasyonu üzerinden uygulayan çalışanların iki modeldeki 360 derece performans değerlendirmenin temel kriterleri üzerinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, departman, pozisyon, deneyim ve toplam tecrübe yönünde anlamlı fark taşıyıp taşımadığı ve çalışanların e-performans değerlendirme otomasyonuna ilişkin yaklaşımları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, departman, pozisyon, deneyim ve toplam tecrübeye göre farklılık gösterip göstermediği problemi üzerinde durulmuştur.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma 360 derece performans değerlendirme sisteminin e-performans değerlendirme otomasyonu üzerinde uygulanabilirliğini araştırmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmada, e-performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan zorlukların ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında terk edilemeyecek kuralların e-performans değerlendirmesinde uygulanıp uygulanmadığının ölçülmesi amaçlanmıştır. E-performans değerlendirme sistemi, amaçların açıkça ortaya konması ve gizliliğe ve güvenilirliğe önem verilmesi yönünden sorgulanmıştır. Diğer amacı ise, çalışanları 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirme sistemi üzerinde uygulanmasına

çalışanların düşüncesinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon, deneyim ve kıdem bakımından farklılıklarının incelenmesidir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Hazırlanan bu çalışmada bir işletmenin e-performans değerlendirme sistemi sorgulanmıştır. Her işletmenin performans değerlendirme sistemi farklı olduğundan işletme seçiminde 360 derece performans değerlendirmeyi daha önce uygulamış olması ve bu sistemi bir otomasyona taşıyarak e-performans değerlendirme sistemi üzerinden yürütüyor olması şartı aranmıştır.

Araştırma, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bankacılık kuruluşunun İstanbul genel müdürlüğündeki 172 çalışanı arasından son bir ayda 360 derece performans değerlendirmeyi e-performans sistemi üzerinden gerçekleştiren 150 çalışanını kapsamaktadır. Çalışanlardan dokuz kişi yıllık izinde olduğu, iki çalışan sağlık raporu aldığı için izinli olduğu, diğer on bir çalışan ise işletmede henüz performans değerlendirmesine tabi tutulmadıklarından araştırmaya konu edilmemiştir. Çalışanlara anket soruları elektronik anket sistemleri yoluyla gönderilmiş ve aynı zamanda çalışanlara mail olarak iletilmiştir. Anket cevapları da elektronik anket sistemi yoluyla alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezi

360 derece performans değerlendirme sisteminin bir otomasyon üzerinde uygulanmasında sistemin özünde yaratabileceği sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Sorgulanacak kriterler belirlenmiş ve bu kriterler üzerinden anket hazırlanmıştır.

Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sistemini e-performans değerlendirme otomasyonunda uygulanabilirliğini araştırmak amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlarla doğru bir e-performans değerlendirme otomasyonunun ana hatlarını belirleyerek çözüm önerileri sunulmuştur. Anket çalışmasından önce, yapılacak olan anketle varılmak istenen hipotezler belirlenmiştir. Önceki bölümlerde incelenen konularda doğru bir 360 derece performans değerlendirmenin nasıl olması gerektiğiyle ilgili bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri;

H₁: E-performans değerlendirme uygulamasında hem e-performans, hem de 360 derece performans değerlendirmenin amaçları çalışanlara açık bir şekilde anlatılmaktadır.

H₂: E-performans değerlendirme sisteminin gizliliği ve güvenilirliğine çalışanlar güven duymaktadır.

H₃: E-performans değerlendirme sisteminde çalışanların sisteme yönelik görüşlerinde Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Departman, Pozisyon, Deneyim ve Toplam Tecrübe alanlarında anlamlı farklılık vardır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Yöntemler

Araştırma 360 derece performans değerlendirme uygulamasını, e-performans değerlendirme sistemi üzerinden kullanımında etkinliğinin farklılaşmasını ortaya çıkarmak açısından önem taşımaktadır. Araştırma, Nowack'ın (Wimer ve Nowack 1998) 360 derece performans değerlendirme uygulanırken dikkat edilecek hususları göz önüne alınarak oluşturulmuştur. Uygulama tekniği hazırlanırken araştırmada edinilen bilgilere göre alan araştırmasıyla anket yöntemi tercih edilmiştir. İşletmenin kullanmış olduğu e-performans değerlendirme otomasyonu incelenmek istenmiş, ancak ticari sır niteliğinde olduğundan işletme onay vermemiştir.

3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmaya konu olan işletme Türkiye genelinde tüm illerde şubesi bulunan bir bankacılık kuruluşudur. İşletme tüm şube ve müdürlüklerinde 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmakta ve bunu e-performans değerlendirme sistemi üzerinden yürütmektedir. Çalışmada evren olarak en çok şubesi ve çalışanı bulunan İstanbul ili seçilmiştir. Bankanın şubelerinde çalışan sayısı az olduğundan ve araştırmanın kabul görmesi için en az 100 kişinin bulunması gerektiğinden, en çok çalışanın bulunduğu Anadolu yakası bölge müdürlüğü seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme bu müdürlükte çalışan 150 kişidir.

3.7. Uygulama Yapılan İşletme Hakkında Bilgiler

İşletme çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sistemini e-performans değerlendirme sistemi üzerinden uygulanmasına yönelik görüşlerini ve sistemin doğru kullanılıp kullanılmadığını ölçmek için seçilen işletme hakkında bilgiler aşağıda verilmiştir.

İnsan Kaynakları Politikası. İşletme, çalışanlarına finans dünyasındaki gelişmeleri izlemeleri ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaları amacıyla sürekli eğitimler vermektedir. Finans ve bankacılık alanında olduğu kadar çalışanların ilgi alanlarıyla ilgili eğitim, seminer ve konferans etkinlikleri düzenlemektedir. Ayrıca kurum kültürünün oluşturulmasına önem veriliyor ve çalışanların işletmenin misyon, vizyon ve hedeflerine ilişkin bilgiler düzenli olarak seminer düzenlenmektedir. İşletmeye katkısı olanlar ve geçmişte yaşanan takım ve bireysel başarılar anlatılarak bu anlatımlarla çalışanların motivasyonunun artırılması amaçlanmaktadır.

Performans Değerlendirme Uygulamaları. İşletme çalışanların performanslarını ölçmek için 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamaktadır. Bu sisteme bölge müdürleri, birim müdürleri, şube müdürleri ve onların tüm astları dahil edilmiştir. Değerlendirme sonucunda tüm adaylar güçlü yönleri, zayıf yönleri ve geliştirmesi gereken yönleri hakkında geri bildirim almaktadırlar. Geliştirmesi gereken yönler hakkında geribildirim alan adaylar bir eğitim programına tabi tutulmakta ve bu alanların geliştirilerek bir üst pozisyona geçmesi için destek olunmaktadır.

3.8. Verilerin Toplanması

Çalışanlara ifadeler elektronik anket yoluyla ulaştırılmıştır. Hem yöneticilere hem de astlara aynı ifadeler yöneltilmiştir. Anket iki bölüm halindedir. (Örnek için bkz. **Ek-1**) Birinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve pozisyonu gibi sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirme sistemi üzerinden yapılmasıyla ilgili ifadeler yöneltilmiştir. Çalışanların görüşlerini alarak yorumlar yapılmıştır.

Anketin doldurulmasında belirli bir süre belirtilmemiş ve çalışanlara hemen doldurulması için baskı yapılmamıştır. Anket ile ilgili yardım isteyenler için mail adresi ve telefon numarası verilmiştir. İfadelerin kolay anlaşılabilmesi için basit bir dil kullanılmıştır. Ankete katılan çalışanların verdikleri cevaplar yoruma dayalı değildir. İfadelerin yanıtlanmasında beşli Likert ölçeği (5 - Kesinlikle Katılıyorum, 1 - Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır.

Çalışanların, yaş ve cinsiyet gibi kişisel bilgilerini toplamak için 7 adet soru yöneltilmiştir. E-performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında değerlendirme sisteminin özünde hataya sebep olabilecek durumları öğrenmek için üçüncü, onuncu ve on beşinci ifade olmak üzere aşağıdaki üç ifade yöneltilmiştir. İfadeler aşağıda yer almaktadır.

- i. E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.
- ii. E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.
- iii. E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.

Çalışanların e-performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik beş, dokuz, on bir, on üç, on altı ve on dokuz sıra numaralı aşağıdaki altı ifade yöneltilmiştir.

- i. E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.
- ii. E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.
- iii. E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.
- iv. E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.
- v. E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.
- vi. E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.

E-performans değerlendirme sistemi uygulamasında büyük hatalar ve etik sorunlar olup olmadığını öğrenmek için bir, iki, dört, altı, yedi, sekiz, on iki, on dört, on yedi, on sekiz ve yirmi numaralı aşağıdaki on bir ifade yöneltilmiştir.

- i. E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.

- ii. E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.
- iii. E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.
- iv. E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.
- v. E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.
- vi. E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.
- vii. E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.
- viii. E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.
- ix. E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.
- x. E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.
- xi. E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.

3.9. Araştırma Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilmiş olup, araştırmaya katılanların katıldığı ve katılmadığı ifadeler, demografik özelliklere göre katıldığı ya da katılmadığı ifadeler aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır.

3.9.1. Araştırmaya Katılanların Demografik zellikleri

Araştırmaya katılanlar cinsiyet, yaş, eğitim durumu, departman, pozisyon, deneyim ve toplam tecrübe olarak farklı farklı analiz edilmiştir. Çalışanları bu bilgilere göre sorulara verdikleri cevaplar ayrıntılı olarak incelenmiştir. (rnek için bkz. **Ek-2**)

Çalışanların cinsiyetleri incelendiğinde ankete cevap veren katılımcılardan cinsiyeti erkek olanların oranı %65,3; bayanların oranı %34,7'dir. Ortalama  çalışandan ikisi bayandır.

Çalışanların yaş durumlarına bakıldığında ankete cevap veren katılımcılardan 20-30 yaş arası olanların oranı %35,3; 30-35 yaş arası olanların oranı %34,7; 35-40 yaş arası olanların oranı %7,3; 40-45 yaş arası olanların oranı %11,3; 45 yaş ve üstü olanların oranı %11,3'tür. İşletme genç bir yapıya sahiptir. Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere işletmenin tüm şube ve merkezlerindeki toplam çalışan sayısının ortalaması araştırma yapılan işletmeye çok yakın oranlardır.

Eğitim durumlarına bakıldığında ise ankete cevap veren katılımcılardan eğitim durumu ön lisans ve altı olanların oranı %65,3; lisans ve üstü olanların oranı %34,7'dir.

Çalıştıkları departman itibariyle bakıldığında ankete cevap veren katılımcılardan departmanı bireysel bankacılık olanların oranı %40,7; ticari bankacılık olanların oranı %32,0; orta düzey yöneticilik olanların oranı %13,3; üst düzey yönetici olanların oranı %8,7; diğer olanların oranı %5,3'tür.

Pozisyon oranları incelendiğinde, ankete cevap veren katılımcılardan pozisyonu gişe görevlisi olanların oranı %28,0; memur-uzman olanların oranı %48,7; müdür olanların oranı %23,3'tür.

Deneyim yönünden bakıldığında, ankete cevap veren katılımcılardan deneyimi 1-3 yıl arası olanların oranı %82,7; 4 yıl ve üstü olanların oranı %17,3'tür.

Çalışanların toplam tecrübelerine bakıldığında ise, ankete cevap veren katılımcılardan toplam tecrübesi 1-5 yıl arası olanların oranı %75,3; 6-10 yıl arası olanların oranı %14,0; 11 yıl ve üstü olanların oranı %10,7'dir.

E-performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeyleri. Çalışanlara e-performans değerlendirme sistemiyle ilgili 20 soru sorulmuştur.

Tablo 11 incelendiğinde ifadelerin standart sapmalarının bire yakın değerler aldığı görülmektedir. Standart sapma oranlarının verilerin normal dağılımını destekler niteliktedir. (Örnek için bkz. **Ek-3**)

E-Performans değerlendirme ile ifadelerden en fazla katılım gösterilen ifadeler aşağıda verilmiştir.

- i. E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.
- ii. E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.
- iii. E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.
- iv. E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.

E-Performans değerlendirme ile ifadelerden en az katılım gösterilen ifadeler aşağıda verilmiştir.

- i. E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.
- ii. E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.
- iii. E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.
- iv. E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.
- v. E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.
- vi. E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.

3.9.2. Gruplar Arası Karşılaştırma Testleri

Çalışanların katıldıkları ya da katılmadıkları ifadelerin yaş, cinsiyet ve mesleki durum gibi alanlarla sorgulanmıştır. T testi ve ANOVA testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Cinsiyet Grupları Açısından Karşılaştırma Testi Sonuçları. Cinsiyet Grupları İçin Yapılan T Testine Göre: (rnek için bkz. Ek-4)

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre bayların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı cinsiyet grupları arasında “E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor” ifadesine katılım açısından

istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre bayların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Yaş Grupları Açısından Karşılaştırma Testi Sonuçları. Yaş Grupları İçin Yapılan ANOVA Testine Göre: (Örnek için bkz. **Ek-5**)

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 20-30 yaş ve arası ve 45 yaş ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 45 yaş ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 40-45 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 30-35 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 35-40 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 40-45 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 45 yaş ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 20-30 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 35-40 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 40-45 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeme sebep olabiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 40-45 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 40-45 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 35-40 yaş arası ve 40-45 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 30-35 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında “E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 35-40 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Eğitim Grupları Açısından Karşılaştırma Testi Sonuçları. Eğitim Durumu Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan T Testine Göre: (Örnek için bkz. **Ek-6**)

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre eğitim durumu lisans ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre eğitim durumu ön lisans ve altı olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre eğitim durumu lisans ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre eğitim durumu lisans ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Departman Grupları Açısından Karşılaştırma Testi Sonuçları.

Departmanı Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre: (Örnek için bkz. Ek-7)

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı diğer olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı orta düzey yönetici olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı orta düzey yönetici olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı diğer olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı diğer olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı diğer olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.” ifadesine katılım açısından

istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı orta düzey yönetici olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı üst düzey yönetici olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı bireysel bankacılık olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı üst düzey yönetici olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı diğer olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı diğer olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departmanı farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre departmanı orta düzey yönetici olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyon Grupları Açısından Karşılaştırma Testi Sonuçları. Pozisyonu Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre: (Örnek için bkz. **Ek-8**)

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu memur-uzman olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu müdür olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu memur-uzman olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu müdür olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu gişe görevlisi olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu memur-uzman olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.” ifadesine katılım açısından istatistiksel

olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu müdür olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu gişe görevlisi olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu gişe görevlisi olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu gişe görevlisi olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu memur-uzman olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu memur-uzman olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Pozisyonu farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre pozisyonu müdür olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Deneyim Grupları Açısından Karşılaştırma Testi Sonuçları. Deneyimi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan T Testine Göre: (Örnek için bkz. **Ek-9**)

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 4 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 4 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 4 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 1-3 yıl arası olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 1-3 yıl arası olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 4 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.” ifadesine katılım açısından

istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 4 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 1-3 yıl arası olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 4 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 1-3 yıl arası olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 1-3 yıl arası olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyimi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre deneyimi 4 yıl ve üstü arası olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Toplam Tecrübe Grupları Açısından Karşılaştırma Testi Sonuçları.

Toplam Tecrübesi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre:
(Örnek için bkz. Ek-10)

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 6-10 yıl arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 1-5 yıl arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 1-5 yıl arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 6-10 yıl arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeme sebep olabiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 6-10 yıl arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 1-5 yıl arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 6-10 yıl arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 1-5 yıl arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam tecrübesi farklı olan gruplar arasında “E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.” ifadesine katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

3.9.3. Sistemin Özünde Hata Yönünden Değerlendirme

Bu bölümde elde edilen bulguların Nowack'ın (Wimer ve Nowack 1998) "360 derece performans değerlendirmede yapılan hatalar" maddelerinden katılım düzeyleri, cinsiyet, yaş grupları, departman, pozisyon, deneyim ve toplam deneyim yönünde aşağıda yorumlanmıştır..

Amaçların açıkça ortaya konması. Çalışanlara "E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum." Sorusu yöneltilmiş ve **4,27** oranıyla yüksek bir değer elde edilmiştir. Yapılan T testine göre aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur.

Cinsiyet. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, amaçlarının açıkça ortaya konulup konulmadığı ile ilgili yanıtlarda farklı cinsiyet grupları arasında "E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum" ifadesine bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Eğitim. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, amaçlarının açıkça ortaya konulup konulmadığı ile ilgili yanıtlarda farklı eğitim grupları arasında "E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum" ifadesine eğitim durumu lisans ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir.

Deneyim. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, amaçlarının açıkça ortaya konulup konulmadığı ile ilgili yanıtlarda farklı deneyim grupları arasında "E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum" ifadesine deneyimi 4 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir

Yapılan ANOVA testine göre aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur.

Yaş Grupları. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, amaçlarının açıkça ortaya konulup

konulmadığı ile ilgili yanıtlarda ise farklı yaş grupları arasında katılım düzeyinde bir farklılık görülmemiştir.

Departman. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, amaçlarının açıkça ortaya konulup konulmadığı ile ilgili yanıtlarda ise farklı departman grupları arasında katılım düzeyinde bir farklılık görülmemiştir.

Pozisyon. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, amaçlarının açıkça ortaya konulup konulmadığı ile ilgili yanıtlarda ise farklı pozisyon grupları arasında katılım düzeyinde bir farklılık görülmemiştir.

Toplam Tecrübe. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, amaçlarının açıkça ortaya konulup konulmadığı ile ilgili yanıtlarda ise farklı departman grupları arasında toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Eldeki bulgulara göre **H₁** “*E-performans değerlendirme uygulamasında hem e-performans, hem de 360 derece performans değerlendirmenin amaçları çalışanlara açık bir şekilde anlatılmaktadır*” **hipotezi** kabul edilmiştir.

Yapılan araştırmada “E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.” ifadesine genellikle “katılıyorum” olarak yanıt verdikleri görülmektedir. İşletmenin e-performans değerlendirmede değerlendirmenin amaçlarını net bir şekilde ortaya koyduğunu ve çalışanlarına anlattığını görülmektedir..

Performans değerlendirmenin amaçları açık bir şekilde anlatılmadığı zaman çalışanlar onları denetleyen bir sistem olduğunu düşünecek ve doğru yanıtları vermekten her zaman çekinecektir. 360 derece performans değerlemede çalışanların diğer çalışma arkadaşlarını değerlendirdiği unutulmamalıdır. Çalışanlara amacın ne olduğu konusunda net bilgiler verilmediğinde çalışanlar kendi anladıkları ya da tahayyül ettikleri değerlendirme yaptırımlarını düşünecek ve birlikte koruma zırhı oluşturacaklardır. Birbirlerini koruma güdüsü içerisinde değerlendirme yaparak değerlendirme sonuçlarında büyük tahrifatlar oluşturabileceklerdir.

İşletmeler çalışanlarına amacın ne olduğu konusunda net bilgiler vermeli ve bu konuda bildiri, afiş ve diğer interaktif metinler hazırlamalıdır. Değerlendirmenin gerekliliği, hedefleri ve sonuçlarının nasıl kullanılacağı ile ilgili bilgiler vermelidir.

3.9.4. Sistemlerin Güvenilirliği

Katılımcılara 360 derece performans değerlendirmenin güvenilir olup olmadığını ve bu sistemin e-performans değerlendirme sistemi üzerinde yapıldığında güvenilirliğin sağlanıp sağlanmadığı sorulmuştur. Yapılan T testine göre;

Cinsiyet. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, güvenilir olup olmadığı sorulmuş ve yanıtlarda farklı cinsiyet grupları arasında bayanların katılım düzeyleri daha yüksektir

Eğitim. 360 derece performans değerlendirmenin güvenilir olup olmadığı ile ilgili yanıtlar eğitime göre farklılık göstermemiştir. Eğitim durumu önlisans ve altı olanlarla lisans ve üstü olanları katılım düzeylerinde önemli farklılıklar bulunmamıştır.

Deneyim. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, güvenilir olup olmadığı sorulmuş ve yanıtlarda farklı deneyim grupları arasında güvenilir olup olmadığı sorulmuş ve deneyimi 4 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri daha yüksektir

Yapılan ANOVA testine göre;

Yaş Grupları. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, güvenilir olup olmadığı ile ilgili yanıtlarda ise farklı yaş grupları arasında 40-45 yaş arası olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Departman. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, güvenilir olup olmadığı sorulmuş ve yanıtlarda farklı departman grupları arasında departmanı orta düzey yönetici olanların katılım düzeyleri en yüksektir

Pozisyon. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, güvenilir olup olmadığı ile ilgili yanıtlara farklı pozisyon grupları arasında katılım düzeyinde bir farklılık görülmemiştir.

Toplam Tecrübe. 360 derece performans değerlendirmenin e-performans değerlendirmesi üzerinden yapılmasıyla ilgili, güvenilir olup olmadığı ile ilgili yanıtlara farklı pozisyon grupları arasında toplam tecrübesi 11 yıl ve üstü olanların katılım düzeyleri en yüksektir.

Elde edilen bulgulara göre **H₂** “ *E-performans değerlendirme sisteminin gizliliği ve güvenilirliğine çalışanlar güven duymaktadır*” **hipotezi** kabul edilmiştir.

3.9.5. Hata ve Etik Sorunlarla İlgili Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar

Bu bölümde çalışanlara e-performans değerlendirme sisteminin kullanımına ilişkin sorular yöneltilmiş ve verdikleri cevaplar demografik özelliklerine göre yorumlanmıştır.

E-performans değerlendirme sisteminin kullanımıyla ilgili eğitim verilmesi ifadesine; cinsiyeti erkek olanlar, 20 - 30 yaş arası ve 45 yaş üstü olanlar, ön lisans ve altı eğitim alanlar, diğer departmanlarda çalışanlar, pozisyonu memur ve uzman olanlar, deneyimi 1 – 3 yıl arasında olanlar, toplam tecrübesi 1-5 yıl arasında olanlar daha çok katılmıştır.

Değerlendirme için yeteri kadar süre verilmesi ifadesine; cinsiyeti kadın olanlar, 45 yaş üstü olanlar, ön lisans ve altı eğitim alanlar, orta düzey yöneticiler, pozisyonu müdür olanlar, deneyimi 4 yıl ve üstü olanlar, toplam deneyimi 11 yıl ve üstü olanlar daha çok katılmıştır.

E-performans değerlendirme sisteminin güvenilirliği ifadesine, cinsiyeti kadın olanlar, 30 - 35 yaş arası olanlar, lisans ve üstü eğitim alanlar, orta düzey yöneticiler, pozisyonu müdür olanlar, deneyimi 4 yıl ve üstü olanlar, toplam deneyimi 11 yıl ve üstü olanlar daha çok katılmıştır

Değerlendirme yalnızca mesai saatlerinde yapılabilir ifadesine; cinsiyeti kadın olanlar, 20 – 30 yaş arası olanlar, ön lisans ve altı eğitim alanlar, diğer departmanlarda çalışanlar, pozisyonu memur - uzman olanlar, deneyimi 1 – 3 yıl arasında olanlar, toplam deneyimi 1-5 yıl olanlar daha çok katılmıştır.

Cevapların bağımsız olarak verilebilmesi ifadesine; cinsiyet yönünde katılımda bir farklılık yoktur. 35 – 40 yaş arası, lisans ve üstü eğitim alanlar, diğer departmanlarda çalışanlar, pozisyonu müdür olanlar, deneyimi 4 yıl ve üstü olanlar, toplam deneyimi 11 yıl ve üstü olanlar daha çok katılmıştır

Değerlendirme sisteminde görsel materyal kullanılmaktadır ifadesine; cinsiyet yönünde katılımda bir farklılık yoktur. 35 – 40 yaş arası daha az katılmıştır. eğitim yönünden bir farklılık yoktur. diğer departmanlarda çalışanlar, pozisyonu gişe görevlisi olanlar, deneyimi 1 – 3 yıl arasında olanlar, toplam deneyimi 6-10 yıl olanlar daha çok katılmıştır.

Çalışanın üzerine atanan değerlendirmeyi farklı kişilere yaptırma ifadesine; cinsiyeti bayan olanlar, 30 – 35 yaş arası olanlar, ön lisans ve altı eğitim alanlar, diğer departmanlarda çalışanlar, pozisyonu memur - uzman olanlar, deneyimi 1 – 3 yıl arasında olanlar, toplam deneyimi 1 – 5 yıl olanlar daha çok katılmıştır.

E-performans değerlendirmenin bir süreç olması ifadesine; cinsiyeti bayan olanlar, 35 – 40 yaş arası olanlar, lisans ve üstü eğitim alanlar, orta düzey yöneticiler, pozisyonu müdür olanlar, deneyimi 4 yıl ve üstü olanlar, toplam deneyimi 11 yıl ve üstü olanlar daha çok katılmıştır.

Değerlendirmede denetim altında hissetme ifadesine; bayanlarda, 20 – 30 ve 40 – 45 yaş arasında olanlarda, ön lisans ve altı eğitim alanlarda, üst düzey yöneticilerde, pozisyonu memur – uzman olanlarda, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlarda, toplam deneyimi 6-10 yıl ve 11 yıl üstü olanlarda katılmama oranı daha yüksektir.

Gizliliğin ihlal edilmesi ifadesine; cinsiyet yönünde katılımda bir farklılık yoktur. katılmama oranı; 35 – 40 yaş arasında olanlarda, ön lisans ve altı eğitim alanlarda, bireysel bankacılık departmanında çalışanlarda, gişe görevlisi pozisyonunda

olanlarda, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlarda, toplam deneyimi 6-10 yıl ve 11 yıl üstü olanlarda daha yüksektir.

Sistemin doğruluna güven duymama ifadesine; bayanlarda, 20 – 30 yaş arasında, katılmama oranı ön lisans ve altı eğitim alanlarda daha yüksektir. orta düzey yönetici ve diğer departmanlardaki hariç olmak üzere tüm departmanlar aynı oranda katılmamışlardır. pozisyonu memur – uzman olanların, deneyimi 1-3 yıl arasında olanların, toplam deneyimi 11 yıl üstü olanlarda katılmama oranı daha yüksektir.

Sonuçların elektronik ortamda alınabilmesi ifadesine; cinsiyeti bay olanlar, 20 – 30 yaş arası, ön lisans ve altı eğitim alanlar, bireysel bankacılık departmanı, gişe görevlisi pozisyonunda olanlar, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlar, toplam deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar daha çok katılmışlardır.

Önceki sistemin daha kullanışlı olması ifadesine; bayanlarda, 40 – 45 yaş arasında, lisans ve üstü eğitim alanlarda, diğer departmanlarda çalışanlarda, pozisyonu müdür olanlarda, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlarda, toplam deneyimi 6-10 yıl arasında olanlarda katılmama oranı daha yüksektir.

Sistemi kullanmada bilgisayar becerilerinin yetersiz kalması ifadesine; bayanlarda, 45 yaş üstünde, lisans ve üstü eğitim alanlarda, diğer departmanlarda çalışanlarda, memur – uzman pozisyonunda olanlarda, deneyimi 4 yıldan fazla olanlarda, toplam deneyimi 6-10 yıl olanlarda katılmama oranı daha yüksektir.

Değerlendirmenin amacı hakkında bilgi sahibi olma ifadesine; bayanlarda, 40 – 45 yaş ve 45 yaş üstünde olanlarda, lisans ve üstü eğitim alanlarda, diğer departmanlarda çalışanlarda, pozisyonu müdür olanlarda, deneyimi 4 yıldan fazla olanlarda, toplam deneyimi 11 yıldan fazla olanlarda katılma oranı daha yüksektir.

Sistemin teknik hatasından dolayı yanlış değerlendirme ifadesine; bayanlarda, 20 – 30 yaş arasında olanlarda, ön lisans ve altı eğitim alanlarda, bireysel bankacılıkta çalışanlarda, pozisyonu memur – uzman olanlarda, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlarda, toplam deneyimi 6-10 yıl arasında olanlarda katılmama oranı daha yüksektir.

Değerleme sırasında başka kişilerin izleyebilmesi ifadesine; cinsiyeti bayan olanlarda, 40 – 45 yaş arasında olanlarda, ön lisans ve altı eğitim alanlarda, diğer departmanlarda çalışanlarda, pozisyonu memur - uzman olanlarda, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlarda, toplam deneyimi 1 – 5 yıl olanlarda katılma oranı daha yüksektir.

Değerlendirme için aynı bilgisayarların olması ifadesine; cinsiyeti bay olanlar, 35 – 40 ve 40 – 45 oranında olanlar, lisans ve üstü eğitim alanlar, bireysel bankacılık ve üst düzey yöneticiler, pozisyonu müdür ve memur – uzman olanlar, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlar, toplam deneyimi 6-10 yıl olanlar daha çok katılmıştır.

Sistemin basit ve anlaşılır olması ifadesine; cinsiyeti bayan olanlar, 30 – 35 yaş arasında olanlar, ön lisans ve altı eğitim alanlar, diğer departmanlarda çalışanlar, pozisyonu memur - uzman olanlar, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlar, toplam deneyimi 1 – 5 yıl arasında olanlar daha çok katılmıştır.

Sistemin başıboş değerlendirmeye izin vermemesi ifadesine; bayanlarda, 35-40 yaş arasında, lisans ve altı eğitim alanlarda,. ticari bankacılıkta çalışanlarda, pozisyonu memur – uzman olanlarda, deneyimi 1-3 yıl arasında olanlarda, toplam deneyimi 1-5 yıl arasında olanlarda katılmama oranı daha yüksektir.

Elde edilen bulgulara göre **H₃** “*E-performans değerlendirme sisteminde çalışanların sisteme yönelik görüşlerinde Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Departman, Pozisyon, Deneyim ve Toplam Tecrübe alanlarında anlamlı farklılık vardır*” **hipotezi** kabul edilmiştir.

3.10. DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR

İşletmede yapılan araştırmaya göre 360 derece performans değerlendirme sistemi e-performans değerlendirme otomasyonunda temel kriterleri karşılayacak olan iki maddeyi uygulamaktadır. Çalışanlara amaçların ortaya konulması ile ilgili ve sistemin güvenilirliği ile ilgili sorular sorulmuş ve iki soruda da olumlu yanıtlar alınmıştır. Ancak sistemin uygulama kısmında kullanıcı deneyimleri de bu sistemin uygulanabilirliğinin önemli ölçüde etkilemektedir. Genel olarak sonuçlar değerlendirildiğinde 360 derece performans değerlendirme uygulamasının e-performans sistemiyle yürütülmesinde birtakım sorunlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Sistematik bir şekilde yürütülen 360 derece değerlendirme interaktif yöntemlerle uygulandığında amacından çıktığı ve yanlış değerlendirmelere yol açtığı görülmüştür.

İşletmelerin 360 derece performans değerlendirmeyi kullanma amaçları farklılık taşıyabilir. İşletmelerin

- i. Personel sayısı
- ii. İş kolu,
- iii. Yönetim yapısı,
- iv. Mavi ve beyaz yaka çalışanların oranı,
- v. Şirket yapısı,

Türünden özellikleri bu değerlendirme türünü farklı amaçlarla kullanmaya yöneltebilir. Bazı işletmeler işten çıkarmaya yasal dayanak oluşturmak için performans değerlendirme sistemini kullanmaktayken, bazı işletmeler ise ücret yapısını düzenlemek için kullanmaktadır. Ancak 360 derece performans değerlendirme sistemini etkin kullanmak isteyen işletmelerin amacı hedeflerin ölçülmesi olmalıdır.

Araştırma yapılan işletmede çalışanlara sorulan “Yapılan değerlendirme maaş artışları ve terfilerin düzenlenmesi için uygulanıyor.” sorusuna ortalamanın üzerinde bir “evet” yanıtı alındı. 360 derece performans değerlendirme sonuçlarıyla elbette ücret artış ya da azalışları ve terfi – rotasyon uygulamaları düzenlenebilir. Ancak verilen hedeflerin ne oranda gerçekleşebildiği değerlendirilirse ücret ve terfi yönetiminde kullanılmasının bir sakıncası olmayacaktır.

Çalışanlar hedeflerini ücret ve terfi almak için gerçekleştirmek istemektedir. Yanlış olan bu uygulama, “çalışanlar hedeflerini performans değerlendirme uygulamasında yüksek puan almak” olmalıdır. Performans değerlendirmesinde yüksek puan almak yalnızca ücret ve terfi yönetiminde çalışana katkı sağlamayacaktır. Ayrıca kariyer yönetiminde güçlü ve zayıf yönlerini görmesi açısından da katkı sağlayacaktır. 360 derece performans değerlendirme, bir geribildirim sistemidir. Ancak araştırmada, çalışanların ücret endeksli bir yaklaşım içerisinde oldukları ya da işletmenin sistemi doğru şekilde uygulamamasından kaynaklanan sistemin yanlış yorumlandığı sonucuna varılmaktadır.

Çalışanlara yöneltilen “Performans değerlendirmeyle üretim ve hizmete olan katkımız sorgulanıyor.” sorusunda da ortalamanın üzerinde bir katılma göstermiştir. Çalışanlar değerlendirme sonuçlarını verdikleri hizmet ya da üretimin çıktılarına yönelik olarak değerlendirildiğini düşünmektedirler. Bu değerlendirme işletmenin üretim ya da hizmet kalitesini arttırmaya endeksli bir değerlendirme sistemi içerisinde olduğunu göstermektedir. Çalışanları üreten ve üretmeyen olarak kategorilere ayırmak hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan birlik duygusunu zedeleyecek ve kurum kültürünü zayıflatacaktır. Çalışanların hedeflerini gerçekleştiren ve gerçekleştirmeyen olarak değerlendirilmesi daha uygundur.

Çalışanlara “Performans değerlendirme işten çıkarma durumunda yasal dayanak için uygulanıyor.” Sorusuna bir kısmı kararsız kalmış bir çoğunluk kısmı ise katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

İşletmeler performans değerlendirmelerini çalışanlarını işten çıkarma sürecinde yasal dayanak elde etmek amacıyla yaparlarsa, çalışanları işten çıkarılmamak için çalışmaya teşvik etmiş olurlar. Korkmak diğer bir ifadeyle önlem almak anlamına da gelir. Ancak korku dediğimiz duygu panik halinde oluşur. Panik durumu ise insanları hataya sürükler. İnsanlar korkan ve hata yapan canlılardır. Çalışanlara korku yayarak performanslarını arttırmaya çalışmak günümüzde uygulanabilecek bir sistemdir ancak kısa ve uzun vadede fayda sağlamayacaktır. İşletmenin ömrünü kısaltır ve çalışanlar “sözde” performans sergileyeceklerdir.

360 derece performans değerlendirme büyük işletmelerde uygulanmadan önce bir şube ya da müdürlükte mutlaka pilot uygulama yapılmalıdır. Araştırmamıza konu olan işletmede genellikle üst ve orta düzey yöneticilerin verdikleri cevaplarla pilot uygulamasının yapıldığını görülmektedir. Pilot uygulama adil bir sistemin oluşması için gerekli ve önemlidir.

Bir diğer dikkat edilmesi gerek konu ise değerlendiricilerin seçilmesidir. Değerlendiricilere yapılan itirazlar genellikle otokratik eğilimlerin olduğu işletmelerde görülür. Bu işletmelerde yöneticiler, astlarının kendilerini değerlendirmesine karşı çıkarlar. Araştırmamıza konu işletmede üst ve orta düzey yöneticilerin birkaç yönetici hariç karşı çıktığı görülmemektedir.

E-performans değerlendirmenin kullanımıyla ilgili eğitim verilmesi ifadesine genellikle 20 – 30 yaş ve 45 yaş üstü, ve deneyimi kısa süreli olanların katıldığı görülmüştür. Bu ifadeye katılanların en önemli özelliği ise, işletmedeki deneyimi henüz 1-3 yıl arasında olmasıdır. İşletme bu otomasyonun eğitimleri işe yeni başlayanlara yönelik olarak uygulamaması gerekir. Her personele düzenli olarak eğitim verilmelidir. Yılda birkaç kez yapılan uygulamalarda çalışanlar sistemi unutabilir ve hataya düşebilirler. Bunu önlemek için çalışanlara belirli sürelerle performans değerlendirme otomasyonu kullanımı hakkında eğitim verilmesi gerekir.

Değerlendirme için yeteri kadar süre verilmesi ifadesine çalışanların 45 yaş üstü ve deneyimi 4 yıldan fazla olan müdür pozisyonunda olanların katılım sağladığı görülmektedir. İşletmede 4 yıldan fazla çalışanlar ve müdür pozisyonunda olanlar işletme çalışanlarını daha fazla tanır ve onlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olacaklardır. Performans değerlemesinde verilen sürenin önemi yüksektir. Tanımadıkları ya da az bilgi sahibi oldukları kişi hakkında kısa sürede karar verebilmeleri doğruluk açısından problem çıkarabilecektir. Bu sebeple özellikle işletmeye yeni katılan çalışanların değerlendirme için daha net bilgiler verebilmesi adına değerlendirme süresinin daha uzun tutulması gerekmektedir.

E-performans değerlendirme sistemine daha çok orta düzey yöneticiler ve müdür pozisyonunda olan çalışanlar katılmaktadır. Müdür pozisyonunda olan çalışanların sorumlulukları olduğundan sisteme güven duymaları kaçınılmazdır.

Sistemin kurulmasında ya da yürütülmesinde sorumluluğu bulunan çalışanlar sisteme daha fazla güven duymaktadır. Bu güven tesisinin diğer çalışanlara da uygulanması güvenilirlik düzeyini arttıracaktır.

“Değerlendirme yalnızca mesai saatlerinde yapılabilir” tepki ifadesine genellikle 20-30 yaş arası toplam deneyimi 1-5 yıl arasında olanlar katılmıştır. Sektörde yeni olan ve yaşı diğer çalışanlara göre en düşük olanlar bu ifadeye daha çok katılmıştır. Değerlendirmenin mesai saatleri dışında ve hafta sonu yapılabilmesi için olanak sağlanmalı ve yeni kuşağın teknoloji kullanımına destek olunması gerekmektedir.

Cevapların bağımsız olarak verilebilmesi ifadesinde 35-40 yaş arası ve pozisyonu müdür olanlar daha çok katılmıştır. Bu ifade de asıl beklememiz gereken daha küçük yaş gruplarında ve ast pozisyonunda olanların bu ifadeye katılmalarıdır. 360 derece performans değerlendirme de herkes birbirini değerlendirdiğinden her ne kadar güvenilir bir sistem olsa da mobbing yoluyla astlar baskı altında cevaplama yapabileceklerdir. Bu sebeple astların daha bağımsız cevap verebileceği bir ortamın yaratılması gerekmektedir.

Otomasyonda görsel materyal kullanımına işe yeni başlayanlar daha fazla katılım gösterdiği görülmektedir. Deneyimi 4 yılın altında olanlar için hazırlanması gereken görsel materyaller yerinde kullanılmış ve kullanılmaya devam edilmesi gerekmektedir.

Bir çalışana atanmış olan değerlendirmeyi başka bir personele yaptırma ifadesine deneyimi ve toplam deneyimi de az olan çalışanlar katılmıştır. Eğitim durumlarına bakıldığında da ön lisans ve altı eğitim aldıklarını görülmektedir. Bu çalışanlar sistemin önemini kavramakta problem yaşayabilirler. Bu sebeple önemsiz gördükleri bir sistemde diğer arkadaşlarına değerlendirme yaptırarak sonuçların değişmesine sebep olabilirler. Bu sebeple işe yeni başlayan çalışanlara verilen işe alışma eğitiminde değerlendirme sistemiyle ilgili önem belirtilmeli ve bu tip hatalar için önlem alınması gerekmektedir. Bu değerlendirme sisteminin değerli ve uzun bir süreç olarak görenler yöneticiler ve deneyimli çalışanlardır. Astlara ve deneyimi

olmayanlara bu sistemin bir süreç olmadığını anlatan eğitimlerin sıklaştırılması gerekmektedir.

Denetim altında hissetme durumu beklendiği gibi üst düzey yöneticilerde daha yüksektir. 360 derece performans değerlendirmenin kurulmasındaki en büyük sorunlardan biri olan otokratik yöneticiler engeli sorununa neden olmadan üst yöneticilere “denetim altında olmadığını” belirten çalışmalar yapılmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

360 derece performans değerlendirme sistemi kurulması ve uygulanması zor bir sistemdir. Özellikle büyük şirketlerde değerlendirmenin merkez tarafında mı yapılacağı, yoksa her bir şubenin ayrı ayrı değerlendirme sistemi kurarak mı uygulayacağı sorunu mevcuttur.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını merkezileştirmek, organizasyonun yürütülmesi ve işlevselliği bakımından birçok avantaj sağlar. İşletmenin büyüklüğüne bakılmadan insan kaynaklarının tüm uygulamalarını bir merkez tarafından yürütmek işletmeye, yönetime ve çalışanlara büyük faydalar sağlayacaktır. 360 derece performans değerlendirmesi gibi büyük bir organizasyonu gerçekleştirmek için zaman, personel yeterliliği ve maliyet gibi yeterlilikleri karşılamak gerekir. Çünkü verilerin toplanması, işlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça zor bir süreçtir. Özellikle geribildirim şartı taşınması zaman – mekan engeline takılmaktadır.

Böylesine büyük bir organizasyonu intranet üzerinden gerçekleştirerek tüm bu dezavantajlar ortadan kaldırılsa da beklenmeyen diğer durumlar ortaya çıkmıştır. Bu dezavantajları avantaja dönüştürmek için yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır.

Amacın net bir şekilde ortaya konması. Amacın net ortaya konmamasıyla bu sistemi kurmak, sorunları çözmek için yeterli olmayacaktır. İşletmede var olan sorunları çözümsüzlüğe itebilir ve içinden çıkılmaz hale getirebilir. Bunun için amacın ne olduğunu net bir şekilde ortaya koymak gerekmektedir. 360 derece performans değerlendirmeyi aşağıda sıralanmış olan amaçlardan birini kullanmak için uygulanabilir;

- i. Çalışanların rekabet yeteneğinin artması için yetkinliklerini ölçmek ve geliştirilmesini sağlamak,
- ii. Müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için, sorunları tespit etmek ve geribildirim kanalını açık tutarak çalışanlara bilgilendirmek,
- iii. Çalışanlar performans değerlendirme sisteminde performansa dayalı ödüllendirmelerden bıkmış olabilir. İşletmeye yenilik getirmek amacıyla kullanılabilir.

- iv. İşletme için hiyerarşi keskin ve katı çizgilerle çizilmiş olabilir. Ast – üst ilişkileri gergin bir noktaya gelmişse bu değerlendirme sistemi hiyerarşik yapıyı yumuşatmaya ve ast – üst ilişkisini geliştirmeye elverişlidir.

Alternatif bir yöntem olarak görmek. 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmakta olduğunuz performans değerlendirme sistemine alternatif olarak çalışanların kötü performanslarını göstermek için kullanıldığında, çalışanla işletme arasında soğuk bir durum sokulmasına neden olacaktır. Bunu yapmak yerine performans değerlendirme sonuçları çalışana geliştirme amaçlı sunulabilir. Performans geliştirme danışmanı atayarak, performansını nasıl yükseltebileceği konusunda yol gösterilebilir.

Pilot uygulama yapmamak. 360 derece geri bildirim sistemini kullanmak için işletmenin şube ya da birimlerinden seçim yapılmalıdır. Bu kişilere pilot uygulamanın amaçlarını ve nasıl yapılacağı anlatılmalıdır. Değerlendirmenin yalnızca test amaçlı olduğu, sonuçların bağlayıcı olmadığı belirtilmelidir. Planlama, uygulama ve değerlendirme öğelerinin tamamı gerçekleştirilmelidir. Sistemi test etmek için uygulama ya da değerlendirmeye başlanılmamalıdır. Gerçek bir sistem uyguluyormuş gibi düşünülmesi gerekir. İşletmenin halen uyguladığı insan kaynakları veritabanı ya da otomasyonu gibi işlevlerle entegre edilmesi gerekir.

İletişimin yetersiz olması. Değerlendirme uygulamasından önce çalışanların kaygılarını öğrenilmelidir. Soru sorarak değerlendirmeyle ilgili yaklaşımının ne olduğunu öğrenme açısından yardımcı olacaktır. Çalışanlara geribildirim nasıl yapılması gerektiği konusunda araştırma yapılmalıdır. Yazılı bir dokümanla mı, eposta yoluyla mı ya da yüz yüze mi geribildirim verileceği belirlenmelidir. Verilecek geribildirim çalışanların kariyeri üzerinden nasıl bir etkisi olacağını düşünülmelidir. Olumsuz geribildirimler nasıl etki edebilir konusunu tartışılmalıdır.

Eğitim ve test. E-performans değerlendirmenin nasıl yapılacağı ile ilgili çalışanlara mutlaka eğitim verilmelidir. Bu eğitim kağıt üzerinde değil, intranet üzerinden örnek ve uygulamalarla pekiştirilmelidir. Çalışanların değerlendirme öncesi mutlaka bir test uygulamasına giriş yapması gerekir. Yapılacak olan uygulamanın,

yine o uygulama üzerinden yapılması sistemi kavramada etkili olduğu unutulmamalıdır.

Değerlendirme süreleri. E-performans değerlendirme sistemini daha etkin uygulayabilmek için çalışanlara çalışma saatleri içerisinde “değerlendirme süresi” verilmelidir. Her soru için verilecek olan süre en az üç dakika olmalıdır. Soruların çok olması durumunda her 15 soruda 5 dakikalık mola süreleri hesaplanmalıdır. “Değerlendirme süresi” içerisinde çalışana farklı bir görev ve sorumluluk yüklenmemelidir. Çalışanın değerlendirme yapacağı gün iyi tayin edilmeli ve çalışanın iş yoğunluğunun en az olduğu gün seçilmelidir. Stres ve baskı altında değerlendirme yapmasının önüne geçilmelidir. Değerlendirme sürelerini yemek molalarında ya da diğer mola zamanlarına atamak, düşünmeden verilen cevapları ortaya çıkaracaktır. Ayrı bir değerlendirme molası oluşturmak bu noktada önemlidir.

Verilerin güvenliği. E-performans değerlendirmede çalışanlar en çok değerlendirdikleri kişilerin değerlendirmelerini görmelerinden kuşku duymaktadırlar. Özellikle 360 derece değerlendirmede astların üstlerini değerlendirmesi, “işimden olur muyum” endişesini beraberinde getirdiğinden veri güvenliği önemli bir konu haline gelmiştir. Bir çalışanın başka bir çalışana, “bana şu değerlendirmeyi yapmışsın” ifadesini kullanması veri güvenliğini tüm personelin gözünde güvensiz kılacaktır. Bunun önüne geçmek için toplanan verileri şifreli sanal depolarda saklamalı ve üçüncü kişilere verilmemelidir.

Çalışma saatleri dışında değerlendirme. Yorgunluk, yoğunluk, iş arkadaşlarından çekinme, isteksizlik ve iş ortamından sıkılma gibi durumlarda çalışanlar değerlendirmelerini isteksiz olarak yapacaklardır. Böylece değerlendirme sonuçlarının doğruluğu tartışmalı hale gelecektir. Çalışanların, değerlendirmelerini yorgun olmadıkları zamanlarda yapma talebine karşılık olarak evde değerlendirme yapmalarına olanak sağlanmalıdır. Değerlendirme sistemi internet tabanlı hazırlanarak, çalışanlar hafta sonu ya da mesai sonrası değerlendirme yapabilmelidir.

Yönetici ya da değerlendiricilerin psikolojik baskısı. E-performans değerlendirme de yöneticinin asta ya da astın yöneticiye baskısı değerlendirme sonuçlarını etkileyecektir. Değerlendirme sırasında aynı ortamda olabileceklerinden

jest, bakış, sözlü taciz gibi baskılarla değerlendirmelerini etkileyebilecektir. Çalışanların veya yöneticilerin baskı altında olabilmeleri ihtimaline yönelik mobbing uygulamalarını önleyici tedbirler alınması gerekir.

Görsel materyal kullanımı. İş yoğunluğunun fazla olduğu işletmelerde çalışanlarda dikkat bozukluğu, beyin yorgunluğu ve unutkanlık gibi durumlar ortaya çıkabilecektir. Bu kişilerin performans değerlendirmesi yapacağını düşünerek önlem olarak görsel materyallerin daha fazla kullanılması gerekmektedir. Değerlendirdiği kişinin fotoğrafı ya da şirket etkinliğinde çekilmiş toplu fotoğraflardan bir kesit görsel olarak eklenmelidir. Ayrıca değerlendirme sorularında seçeneklerde metin yerine çizimler koyulmalıdır. Örneğin bir çalışan için “hangisini daha iyi yapabilir” sorusunun seçeneklerine “liderlik, hesap uzmanlığı, müşteri ilişkileri” şeklinde metinler koymak yerine bunları gösteren görseller eklenmelidir. Görseller, unutkanlığa ve yanlış değerlendirmeye engel olacaktır.

Gizliliğe önem verilmesi. Uygulama öncesinde geribildirimlerin gizli olacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı garantisini verilmelidir. Değerlendirme sonuçlarının kime rapor edileceğini ve kimlerin görebileceği konuşulmalıdır. Gizlilik anlaşmaları yaparken titiz davranılması gerekir. Gizlilik konusunda yaşanan sorunlar aşağıda sıralanmıştır. Bu sorunları çözmek için çalışanlara bu soruların cevabı verilmesi gerekir.

- i. Çalışanların geribildirimlerinin özetlemesini kimler yapacak? Sayısal sonuçları kim yapacak?
- ii. Grafikleri kim okuyacak ve yorumlayacak?
- iii. Geribildirimler hangi yöntemlerle paylaşılacak?
- iv. Geribildirimler çalışanın yöneticisine bildirilecek mi?
- v. Geribildirimler çeşitli otomasyonlarla entegre olacak mı? Bu otomasyona kimler erişim sağlayabilecek?

Bu maddelerin tamamı uygulanarak doğru bir e-performans değerlendirme sistemi kurulabilir. 360 derece performans değerlendirmenin etkisini yitirmemesi ve yanlış değerlendirmelerin olmaması için her bir ayrıntıya dikkat edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları, 1999.
- Akbal, Bilge. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi , 2011, 21.
- Akdemir, Ali. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınları, 2009.
- Akgün, Can Halil, ve Ahmet Kavuçubaşı Şahin. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Aktan, Coşkun Can. *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (1), Değişim Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.
- Arslan, Ali. *360 Derece Geribildirim Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç*. İstanbul: KALDER, 2001.
- Arslan, Ali. *Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları*. İstanbul, 2008.
- Artar, Melih Baş ve Ayhan. *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: MPM Yayınları, 1991.
- Barutçugil, İsmet. *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer, 2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2008.
- Bayram, Levent. «Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemine Bir Alternatif 360 Derece Performans Değerlendirme.» *Sayıştay Dergisi*, 2006: 51.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayım, 2003.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. İstanbul: Arıkan Yayınları, 2006.
- Bingöl, Şener. *Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*. Ankara,: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993.

- Birben, Gülçin. «360 Derece Performans Yönetimi.» *Human Resources Dergisi*, 2001: 36.
- Can, H. *Kamu ve Özek Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 1995.
- Collins, James C. and Jerry I. Porras. *Değişim*. İstanbul: Mess Yayını, 1999.
- Çolakoğlu, Ülker. “Başarım Değerlemesi”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. İstanbul: Nobel Basımevi, 2005.
- Davies, Stephan Cummings ve John. «Brief Case: Mission, Vision, Fusion”,.» *Great Britain: Pergamon Press* (Great Britain: Pergamon Press), 1994: 147-150.
- Demirtaş, Özgür. *Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE, 2007.
- Denisi, Angola S., ve Avraham N. Kluger. *Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?* Academy of Management Executive, 2000.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. New Jersey, 2000.
- Dinç, Emtullah. *360 Derece Performans Değerleme Sistem ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Dinçer, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.
- Doğan, Altan. *Performans Değerlendirme Sistemlerinden 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Edwards, Mark R., ve Ann J. Ewen. «360 Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?» *Career Development International*, 1996: 23-38.

- Edwards, Mark R., ve J. Ann Ewen. *360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assesment and Performance Improvement*. New York: Amacom, 1996.
- Edwards, ve Ewen. «360 Degree Feedback.» *Power /Harward Business Review*, 2000: 38.
- Erdoğan, İ. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: Küre Ajans, 1991.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi, 1991.
- Erel, Derya. «Başarım Değerlemede Adalet Ve İşgörenlerin Doyumu.» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 52 (1997): 287-309.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2000.
- George, Miltenyi. *360° Feedback Manual: Implementing a Multisource Performance Management System in your Organisation*. Avustralya: Business and Professional Publishing, 1998.
- Gravan, Thomas N., Michael Morley, ve Mary Flynn. *360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development*. The Journal Of Management Development, 1997.
- Helvacı, Mehmet Akif. *Ankara üniversitesi eğitim bilimleri fakültesi dergisi*, 2002 : 1-2.
- Helvacı, Mehmet Akif. «Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi.» *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* (Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi) 35, no. 1-2 (2002): 159.

- Helvacı, Mehmet Ali. «Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi.» *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (Ankara Üniversitesi) 35, no. 1-2 (2002): 162.
- Hodgetts, Richard M. *Yönetim (Teori, Süreç ve Uygulama)*. Çeviren C Çetin ve E Mutlu. İstanbul: Beta Basım, 1999.
- İplik, Fatma, Nur. «Dört ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği.» *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2004: 1999.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Arıkan Basım Yayın, 2005.
- Kubalı, Derya. *Performans Denetimi*. Cilt 32. Ankara: Amme İdaresi Dergisi, 1999.
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. «Stratejik Planlama Süreci.» *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2008: 403 - 412.
- Lepsinger, Richard, ve D.Anntoinette Lucia. , *The Art and Science of 360° Feedback*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc, 1997.
- Ludeman, Kate. *How To Conduct Self Directed 360*. Training & Deveelopment, 2000.
- Ludeman, Keith. *How To Conduct Self Directed 360*. Training & Deveelopment, 2000.
- Margaret, Palmer, ve T. Kenneth. *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları, 1993.
- Meine, H, ve K Ohl. *Yeni Teknoloji Kullanan Üretim Tesislerinde Performansa Göre Ücretlendirme*. Ankara: MPM Yayınları, 1995.
- Moon, P. *Appraising Your Staff*. London: Kogan Page, 1997.
- Murphy, Kevin.R, ve Jeanette.N Cleveland. *Understanding performance appraisal: Social, Organizational and goal-based perspectives*. California: Sage Pubications, 1995.
- Örücü, E., Köseoğlu, M.A. *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Gazi Kitapevi, 2003.

- Özevren, Mina. *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. İstanbul, 1996.
- Raymond, NOE, A. *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. Çeviren Canan Çetin. İstanbul: Beta, 1999.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Aktüel Yayınları, 2005.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*. Bursa: Furkan Yayınları, 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2012.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basımevi, 2008.
- Songur, H. Mehmet. *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, 1995.
- Tahiroğlu, F. *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları, 2003.
- Tarlıg, Yaşar Tolga. «Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- «TS 9005 Kalite sözlüğü.» 420. 1991.
- Turgut, Hakan. “360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Doktora Tezi, Sakarya : Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Turgut, Hakan. «Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi.» *Sayıştay Dergisi*, 2002: 42.

- Tutum, C. *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1979.
- Türk Dil Kurumu. *TÜRK DİL KURUMU*. 21 Şubat 2015. <http://tdk.gov.tr/> (erişildi: Şubat 21, 2015).
- Tüzün, Gürel. *Kurumsal Stratejik Planlama*. Ankara: Bölgesel Çevre Merkezi – REC Türkiye, 2008.
- Uğurlu, Oya. «360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Paradoks Ekonomi.» *Sosyoloji ve Politika Dergisi* 3, no. 1 (2007): 1-11.
- Uyargil, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- Uyargil, Cavide. «Performans Değerlendirme.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, 212. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Uyargil, Cavide. *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları, 2013.
- Ünal, Ayşe. «İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi.» *KAMU-İŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 2000: 5.
- Vinson, Mary. *The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making it work*. Training & Development, 1996.
- Waldman, D. A., Atwater L. E, ve D Antonioni. *Has 360 Degree Feddback Gone Amok?* Academy Of Management Executive, 1998.
- Wimer, Scott, ve Kenneth M. Nowack. *13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback*. Training & Development, 1998.
- Woods, Robert. *Human Resources Management*. Educational Institute, American Hotel and Motel Association, 1997.
- Yalçın, Selçuk. *Personel Yönetimi*,. İstanbul: Beta Yayınları, 1994.

Yüce, Payam. *360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2003.

Yücel, Recep. *İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1999.

EKLER

Ek - 1: Anket Formu

Kesinlikle Katılmıyorum: 1 - Katılmıyorum: 2 - Kararsızım: 3 - Katılıyorum: 4 - Kesinlikle Katılıyorum: 5

1	E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	1	2	3	4	5
2	E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	1	2	3	4	5
3	E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	1	2	3	4	5
4	Değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	1	2	3	4	5
5	Değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	1	2	3	4	5
6	E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.	1	2	3	4	5
7	Değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	1	2	3	4	5
8	E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	1	2	3	4	5
9	Bu sistemle kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	1	2	3	4	5
10	Bu değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	1	2	3	4	5
11	Bu değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	1	2	3	4	5
12	Değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	1	2	3	4	5
13	Bu değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	1	2	3	4	5
14	Değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	1	2	3	4	5
15	E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
16	Sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.	1	2	3	4	5
17	Puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	1	2	3	4	5
18	Performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	1	2	3	4	5
19	Değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	1	2	3	4	5
20	Değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve tutarsızlıklar raporlanır.	1	2	3	4	5

Ek - 2: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

		n	%
Cinsiyet	Bay	98	65,3
	Bayan	52	34,7
Yaş	20-30 arası	53	35,3
	30-35 arası	52	34,7
	35-40 arası	11	7,3
	40-45 arası	17	11,3
	45 ve üstü	17	11,3
Eğitim Durumu	Ön lisans ve altı	98	65,3
	Lisans ve üstü	52	34,7
Departman	Bireysel bankacılık	61	40,7
	Ticari bankacılık	48	32,0
	Orta düzey yönetici	20	13,3
	Üst düzey yönetici	13	8,7
	Diğer	8	5,3
Pozisyon	Gişe görevlisi	42	28,0
	Memur-uzman	73	48,7
	Müdür	35	23,3
Deneyim	1-3 yıl	124	82,7
	4 yıl ve üstü	26	17,3
Toplam Tecrübe	1-5 yıl	113	75,3
	6-10 yıl	21	14,0
	11 yıl ve üstü	16	10,7

Ek - 3: Tablo 11**Tablo 10: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeyleri**

	n	Minimum	Maximum	X	ss
E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	150	1,0	5,0	3,92	1,31
E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	150	1,0	5,0	3,85	1,02
E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	150	1,0	5,0	4,25	1,19
E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	150	4,0	5,0	4,55	0,50
E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	150	1,0	5,0	4,13	1,04
E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.	150	1,0	5,0	2,48	1,43
E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	150	1,0	5,0	3,69	1,33
E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	150	1,0	5,0	3,77	1,26
E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	150	1,0	5,0	1,65	1,12
E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	150	1,0	5,0	1,53	1,03
E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	150	1,0	4,0	1,67	0,82
E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	150	1,0	5,0	4,09	0,91
E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	150	1,0	5,0	1,71	1,06
E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	150	1,0	2,0	1,39	0,49
E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	150	1,0	5,0	4,27	1,05
E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeme sebep olabiliyor.	150	1,0	5,0	2,10	1,15
E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	150	1,0	5,0	4,15	1,07
E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	150	4,0	5,0	4,65	0,48
E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	150	1,0	5,0	3,67	1,22
E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.	150	1,0	4,0	1,73	0,72

Ek - 4: Tablo 12

Tablo 11: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Cinsiyetlere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	Cinsiyet		T Testi	
	Bay	Bayan	T	p
E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	4,1	3,6	2,238	,027
E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	3,7	4,1	-1,858	,065
E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	4,1	4,5	-2,351	,020
E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	4,5	4,7	-2,208	,029
E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	4,1	4,1	-,011	,991
E-performans değerlendirme sistemimde görsel materyaller de kullanılıyor.	2,5	2,5	,115	,909
E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	3,6	3,9	-2,018	,045
E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	3,6	4,1	-2,548	,012
E-performans değerlendirme sistemimde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	1,7	1,5	1,332	,185
E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	1,5	1,5	,064	,949
E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	1,5	2,0	-3,208	,002
E-performans değerlendirme sonuçlarımı kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	4,2	3,9	1,684	,094
E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	1,9	1,3	3,808	,000
E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	1,4	1,3	1,477	,143
E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	4,1	4,6	-3,336	,001
E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.	2,3	1,8	2,574	,011
E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	4,1	4,2	-,700	,485
E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	4,7	4,6	,223	,823
E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	3,6	3,8	-1,036	,302
E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.	1,8	1,7	,773	,441

Ek - 5: Tablo 13

Tablo 12: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Yaşlara Göre Farklılık Gösterme Durumu

	Yaş					ANOVA Testi	
	20-30 arası	30-35 arası	35-40 arası	40-45 arası	45 ve üstü	F	p
E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	4,2	3,7	3,5	3,4	4,5	3,051	,019
E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	4,0	3,5	4,0	3,8	4,5	3,384	,011
E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	3,8	4,6	4,4	4,5	4,4	3,378	,011
E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	4,7	4,6	4,3	4,5	4,5	1,750	,142
E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	3,9	4,1	4,6	4,5	4,2	1,637	,168
E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.	2,7	2,6	1,4	2,4	2,2	2,333	,059
E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	4,1	4,2	2,5	2,8	2,6	12,760	,000
E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	3,4	4,0	4,4	3,9	3,8	2,063	,089
E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	1,2	2,0	3,3	1,2	1,3	12,757	,000
E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	1,7	1,1	1,0	2,4	1,7	7,220	,000
E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	1,4	1,7	1,6	2,0	2,2	4,903	,001
E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	4,5	4,1	2,8	4,0	3,5	13,647	,000
E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	1,3	2,2	2,5	1,2	1,5	7,848	,000
E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	1,5	1,3	1,4	1,8	1,0	7,429	,000
E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	4,1	4,1	4,4	4,7	4,7	2,060	,089
E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.	1,8	2,1	2,0	3,1	2,2	4,673	,001
E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	4,5	4,1	4,0	4,8	2,6	18,053	,000
E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	4,6	4,6	5,0	5,0	4,3	7,412	,000
E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	3,7	4,1	3,6	2,2	3,6	10,463	,000
E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.	1,8	1,3	2,7	1,8	2,0	13,401	,000

Ek - 6: Tablo 14

Tablo 13: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Eğitime Göre Farklılık Gösterme Durumu

	Eğitim Durumu		T Testi	
	Ön lisans ve altı	Lisans ve üstü	T	p
E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	4,0	3,7	1,426	,156
E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	3,9	3,8	,339	,735
E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	4,2	4,3	-,849	,397
E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	4,6	4,5	,954	,342
E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	4,0	4,3	-1,900	,060
E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.	2,5	2,5	-,125	,901
E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	3,8	3,4	1,620	,109
E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	3,7	3,9	-,651	,516
E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	1,6	1,7	-,464	,644
E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	1,5	1,6	-,684	,496
E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	1,5	2,0	-4,311	,000
E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	4,4	3,6	4,561	,000
E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	1,8	1,6	1,316	,190
E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	1,4	1,3	1,855	,066
E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	4,1	4,7	-4,201	,000
E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeme sebep olabiliyor.	1,9	2,4	-2,306	,024
E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	4,2	4,0	,785	,435
E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	4,6	4,7	-,133	,894
E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	3,7	3,5	,988	,325
E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.	1,7	1,8	-1,525	,129

Ek - 7: Tablo 15

Tablo 14: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Departmana Göre Farklılık Gösterme Durumu

	Departman					ANOVA Testi	
	Bireysel bankacılık	Ticari bankacılık	Orta düzey yönetici	Üst düzey yönetici	Diğer	F	p
E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	4,1	4,1	3,3	3,3	4,5	2,937	,023
E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	4,2	3,3	4,4	4,0	2,5	13,320	,000
E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	4,0	4,1	4,9	4,7	4,5	2,559	,041
E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	4,6	4,5	4,6	4,4	5,0	2,208	,071
E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	4,0	4,4	4,4	3,2	4,5	4,732	,001
E-performans değerlendirme sistemimde görsel materyaller de kullanılıyor.	2,8	1,9	2,8	2,5	3,0	3,807	,006
E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	3,8	4,1	3,2	1,7	5,0	15,810	,000
E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	3,6	3,9	4,1	3,8	4,0	,908	,461
E-performans değerlendirme sistemimde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	1,9	1,3	2,3	1,0	2,0	5,441	,000
E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	1,3	1,6	1,6	2,2	1,5	2,858	,026
E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	1,6	1,6	2,0	1,6	2,0	1,476	,212
E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	4,4	4,2	3,2	4,0	4,0	8,258	,000
E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	1,7	2,0	1,6	1,3	1,0	2,163	,076
E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	1,3	1,4	1,5	1,7	1,0	2,864	,025
E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	4,2	4,1	4,4	4,2	5,0	1,235	,299
E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.	2,3	1,8	2,4	2,0	2,0	1,829	,126
E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	4,2	4,3	3,7	3,8	5,0	3,056	,019
E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	4,7	4,6	4,6	4,7	4,5	,301	,877
E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	3,7	4,1	2,7	3,2	4,5	7,349	,000
E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.	1,7	1,5	2,4	1,6	2,0	7,176	,000

Ek - 8: Tablo 16**Tablo 15: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Pozisyona Göre Farklılık Gösterme Durumu**

	Pozisyon			ANOVA Testi	
	Gişe görevlisi	Memur-uzman	Müdür	F	p
E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	4,1	4,2	3,2	7,563	,001
E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	4,0	3,6	4,2	6,344	,002
E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	4,3	4,1	4,6	2,287	,105
E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	4,5	4,7	4,3	6,509	,002
E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	4,1	3,9	4,5	3,667	,028
E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.	3,3	2,1	2,2	10,543	,000
E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	3,5	4,1	3,1	7,856	,001
E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	3,2	3,8	4,4	9,921	,000
E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	2,1	1,4	1,7	6,770	,002
E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	1,3	1,5	1,8	2,212	,113
E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	1,7	1,6	1,8	,688	,504
E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	4,4	4,2	3,5	11,124	,000
E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	1,8	1,7	1,6	,582	,560
E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	1,5	1,3	1,4	1,674	,191
E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	4,3	4,2	4,4	,707	,495
E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.	2,6	1,8	2,2	7,792	,001
E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	4,0	4,4	3,8	4,299	,015
E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	4,5	4,7	4,7	2,101	,126
E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	3,8	4,0	2,9	10,988	,000
E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.	1,9	1,5	2,1	12,032	,000

Ek - 9: Tablo 17**Tablo 16: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Deneyime Göre Farklılık Gösterme Durumu**

	Deneyim		T Testi	
	1-3 yıl	4 yıl ve üstü	T	p
E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	4,0	3,7	1,142	,255
E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	3,7	4,4	-3,266	,001
E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	4,2	4,7	-3,999	,000
E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	4,6	4,5	,167	,868
E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	4,0	4,5	-2,212	,029
E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.	2,6	1,8	3,481	,001
E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	3,9	2,9	3,125	,004
E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	3,6	4,8	-8,467	,000
E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	1,5	2,5	-3,242	,003
E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	1,4	2,1	-1,984	,057
E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	1,6	2,0	-1,976	,058
E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	4,3	3,3	3,026	,005
E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	1,6	2,1	-1,946	,054
E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	1,4	1,3	,933	,357
E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	4,2	4,7	-4,143	,000
E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.	2,1	2,2	-,263	,793
E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	4,3	3,7	2,172	,038
E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	4,7	4,5	1,268	,207
E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	3,8	2,9	3,590	,000
E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.	1,6	2,3	-4,837	,000

Ek - 10: Tablo 18**Tablo 17: E-Performans Değerlendirme İfadelerine Katılım Düzeylerinin Toplam Tecrübeye Göre Farklılık Gösterme Durumu**

	Toplam Tecrübe			ANOVA Testi	
	1-5 yıl	6-10 yıl	11 yıl ve üstü	F	p
E-performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusunda eğitim veriliyor.	4,0	3,5	3,8	1,735	,180
E-performans değerlendirmesi için yeteri kadar süre veriliyor.	3,7	4,2	4,5	6,781	,002
E-performans değerlendirme sistemi güvenilir bir sistemdir.	4,1	4,7	5,0	6,162	,003
E-performans değerlendirmeyi yalnızca mesai saatlerinde uygulayabilirim.	4,6	4,4	4,5	1,718	,183
E-performans değerlendirmede cevapları bağımsız olarak verebiliyorum.	4,2	3,7	4,5	3,265	,041
E-performans değerlendirme sisteminde görsel materyaller de kullanılıyor.	2,4	3,2	2,3	3,175	,045
E-performans değerlendirmede, değerlendirmek için atandığımda bunu başka arkadaşlarıma yaptırabilirim.	4,0	2,8	3,0	10,831	,000
E-performans değerlendirme uzun bir süreç ve bunu kısa aralıklarla yapıyoruz.	3,7	3,2	5,0	10,981	,000
E-performans değerlendirme sisteminde kendimi sürekli denetim altında hissediyorum.	1,5	2,0	2,0	2,409	,093
E-performans değerlendirme sistemi gizliliği ihlal edebilir.	1,5	1,8	1,8	1,235	,294
E-performans değerlendirme sistemi doğru sonuçlar vermeyecektir.	1,6	1,8	2,0	1,854	,160
E-performans değerlendirme sonuçlarını kısa sürede elektronik ortamda alabiliyorum.	4,2	3,8	3,5	6,761	,002
E-performans değerlendirme diğer kağıt üzerinde yapılandan daha zahmetli.	1,7	2,0	1,8	,667	,515
E-performans değerlendirme yapabilmek için bilgisayar kullanma becerim yeterli olmuyor.	1,4	1,7	1,3	4,532	,012
E-performans değerlendirmenin amacının ne olduğunu biliyorum.	4,1	4,6	4,8	3,827	,024
E-performans değerlendirmede sistemdeki teknik hatalar yanlış değerlendirmeye sebep olabiliyor.	2,0	3,2	1,3	17,328	,000
E-performans değerlendirmede puanlama yaparken ofis arkadaşım onu değerlendirdiğimi görebiliyor.	4,4	4,3	2,5	29,277	,000
E-performans değerlendirmede performans değerlendirme için ayrı bilgisayar ve bağımsız odalar var.	4,7	4,8	4,3	7,440	,001
E-performans değerlendirme sistemi basit ve anlaşılır şekilde hazırlanmış.	4,0	2,6	2,8	20,962	,000
E-performans değerlendirme yaparken her soruyu cevaplamak için belirli süre geçirmemiz gerekir ve cevaplardaki tutarsızlıklar raporlanır.	1,6	1,8	2,5	12,718	,000

ÖZGEÇMİŞ

1987 Üsküdar doğumluyum. İlkokulu Ümraniye ve Beykoz ilçelerinde tamamladım. Liseyi Ümraniye ve Paşabahçe Ferit İnal Lisesinde tamamladım. Celal Bayar Üniversitesi Yerel Yönetimler, Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Sosyoloji (Terk) ve Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi eğitimleri aldım. 2013 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi yüksek lisans programına kayıt oldum.

Devlet kurumlarının çeşitli bölümlerinde çalıştım. İstanbul adliyelerinde bilirkişi ve uzlaştırmacı görevleri aldım. Sivil toplum kuruluşlarında yöneticilik ve başkanlık yaptım. 2012 yılında eğitim ve insan kaynakları danışmanlığı şirketi kurdum. İşletmelere performans değerlendirme ve işe alım konularında danışmanlık hizmeti vermekteyim. Ayrıca insan kaynakları yönetimi alanında eğitimler vermekteyim.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve politik ekonomidir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evliyim.

Aday: