

**T.C. HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME VE YÜKSEKÖĞRETİM  
KURUMUNDA UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Abdullah YILDIZ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Umut Hulusi İNAN**

**İstanbul - 2017**

**T.C. HALIÇ ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI**  
**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME VE YÜKSEKÖĞRETİM  
KURUMUNDA UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Abdullah YILDIZ**

**Danışman ve Tez Jürisi**  
**Yrd. Doç. Dr. Umut Hulusi İNAN (Danışman)**  
**Yrd. Doç. Dr. Ahmet Erkoç (Üye)**  
**Yrd. Doç. Dr. Nilüfer Çelikkol (Üye)**

**İstanbul – 2017**

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Abdullah YILDIZ tarafından hazırlanan “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Yükseköğretim Kurumunda Uygulama**” adlı tez çalışma jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 25.01.2018

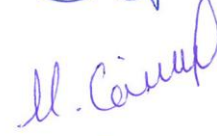
Jüri Üyesinin Unvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Umut İNAN  
: Haliç Üniv./Danışmanı

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL  
: İstanbul Gedik Üniv./ Üye

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ERKOÇ  
: Haliç Üniv./ Üye

İmzası



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr Temel SAVAŞKAN  
Fen Bilimleri Enstitüsü  
Vekil Müdür

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TEZ.docx (D34243558)  
Submitted: 12/29/2017 2:55:00 PM  
Submitted By: yazgi\_230@hotmail.com  
Significance: 2 %

### Sources included in the report:

SAĞLIKTA PERFORMANS DEĞERLENDİRME.docx (D34197740)  
BİRSEN SEMİNER.docx (D34118984)  
SAĞLIKTA PERFORMANS DEĞERLENDİRME.docx (D34214237)  
Neşe Arda Veziroğlu.docx (D28018974)  
ZUHAL NAZIM eMBA\_MEZUNİYET PROJESİ.doc (D25562137)  
taramaZN.doc (D25520000)  
BOĞAÇHAN YILDIRIM\_DÜZELTME ARALIK2017.docx (D33707976)  
BOĞAÇHAN YILDIRIM\_ÖDEV.docx (D30669067)  
<http://www.iibf-dersleri.blogspot.com.tr/2011/02/performans-degerlendirme-nedir-360.html>

### Instances where selected sources appear:

16

## ÖNSÖZ

İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Yüksek Öğretim Kurumunda Uygulama isimli araştırma T.C. Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Endüstri Mühendisliği tezi olarak hazırlanmıştır.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana fikirleri ile ışık tutan Hocam Yrd. Doç. Dr. Umut Hulusi İnan'a, Mühendisliğin insan hayatı ve mesleki varlığının nasıl bir misyonu olması gerektiğini en iyi öğreten Hocam Prof. Dr. Kenan Özden'e ve varlığı, insanlığı, düşünceleri ile bana yenilikler kazandıran eğitim şehidi Hocam Prof. Dr. Avni Yücel Eryılmaz'a sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca bugüne gelmemde maddi ve manevi her tür desteğini üzerimde hissettiğim aileme, yüksek lisans eğitimim süresince sabırla yanımda olan eşime, tasarlama sürecinde yardımcı olan Sedef Menzi'ye, tez uygulamasında yardımcı olan Haliç Üniversitesi personeline ve teşekkürü borç bilirim.

İstanbul, 2017

Abdullah YILDIZ

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ .....	v
ŞEKİLLER .....	x
TABLolar .....	xi
ÖZET .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>2</b>
2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı .....	2
2.2.1. Yönetimsel Amaçlar .....	4
2.2.2. Örgütsel ve Bireysel Geliştirmeye Yönelik Amaçlar .....	5
2.3. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Bulunması Gereken Özellikler .....	6
2.4. Performans Değerlendirme Süreci .....	7
2.4.1. Hedeflerin Belirlenmesi .....	8
2.4.2. Standartları Belirlemek .....	9
2.4.3. Verileri Toplamak .....	9
2.4.4. Performans Değerlendirme .....	10
2.4.5. Sonuçlara Göre Uygulanacak Programları Belirlemek .....	10
2.4.6. Değerlendiricilerin Seçimi .....	12
2.4.6.1. Yöneticiler Tarafından Değerlendirme .....	12
2.4.6.2. Kişisel Değerlendirme .....	12
2.4.6.3. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme .....	13
2.4.6.4. Astlar Tarafında Değerlendirme .....	13
2.4.6.5. Uzmanlar Tarafından Değerlendirme .....	13
2.4.6.6. 360 Derece Performans Değerlendirme .....	15
2.4.7. Değerlendirme Kriterlerinin Seçimi .....	15
2.4.8. Değerlendirme Yönteminin Seçimi .....	15
2.4.9. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi .....	16
2.4.10. Değerlendirmenin Çalışana ve Yöneticiye Geri Bildirimi .....	16
2.5. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Yaşanan Sorunlar .....	18

<b>2.6. Performans Değerlendirme alışmalarının Avantajları.....</b>	<b>19</b>
<b>2.7. Performans Değerlendirme alışmalarının Dezavantajları .....</b>	<b>19</b>
<b>2.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar.....</b>	<b>20</b>
<b>2.8.1.İnsan Kaynakları Planlaması.....</b>	<b>20</b>
<b>2.8.2. Mesleki Gelişim .....</b>	<b>20</b>
<b>2.8.3. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi.....</b>	<b>20</b>
<b>2.8.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....</b>	<b>20</b>
<b>2.8.5. Örgütün Etkinliğini Artırma .....</b>	<b>21</b>
<b>2.8.6. Terfi, Nakiller ve İşten ıkarma .....</b>	<b>21</b>
<b>2.8.7. Ücretlendirme.....</b>	<b>21</b>
<b>2.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....</b>	<b>21</b>
<b>2.9.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....</b>	<b>22</b>
<b>2.9.1.1. Hedefler ile Yönetme .....</b>	<b>22</b>
<b>2.9.1.2. alışma Standartları Yaklaşımı .....</b>	<b>23</b>
<b>2.9.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi.....</b>	<b>23</b>
<b>2.9.1.4. Metin Değerlendirmesi .....</b>	<b>23</b>
<b>2.9.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....</b>	<b>23</b>
<b>2.9.2.1 Kritik Olay Değerlendirmesi.....</b>	<b>24</b>
<b>2.9.2.2 Grafik Değerlendirme Ölçekleri.....</b>	<b>24</b>
<b>2.9.2.3. Kontrol Listesi Yöntemi .....</b>	<b>25</b>
<b>2.9.2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi.....</b>	<b>26</b>
<b>2.9.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri.....</b>	<b>27</b>
<b>2.9.3. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım.....</b>	<b>27</b>
<b>2.9.3.1. Birbir Yerine Geçme veya Alternatif Bulma.....</b>	<b>27</b>
<b>2.9.3.2 Zorunlu Görev Alma Yöntemi.....</b>	<b>27</b>
<b>2.9.4 Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri .....</b>	<b>28</b>
<b>2.9.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9.4.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9.4.3. Kendini Geliştirme Düzeyi .....</b>	<b>28</b>
<b>2.9.4.4.Öz Değerlendirme Yöntemi.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9.4.5. Alan Araştırması Yöntemi .....</b>	<b>29</b>
<b>2.9.4.6. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi .....</b>	<b>29</b>

2.10 Performans Değerlendirmede yapılan Hatalar .....	29
2.10.1. Hale Etkisi.....	30
2.10.2. Belirli Derecelere Yönelme.....	30
2.10.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	30
2.10.4. Kontrast Hataları.....	31
2.10.5 Kişisel Tercihler ve Önyargılar .....	31
2.10.6. Aşırı Olumlu-Olumsuz Olma ( Hoşgörü veya Katılık ).....	31
2.10.7. Atıf Hataları .....	31
2.10.8. Pozisyondan Etkilenme .....	32
3. 360 DERECE PERFORMANS DEğERLENDİRME.....	32
3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci ve Tanımı .....	32
3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Diğerlerinden Ayırt Edici Özellikleri.....	34
3.2.1. Geri Bildirim .....	34
3.2.2. Gerçeklik.....	35
3.2.3. Gelişim .....	35
3.2.4. Dinamizm.....	35
3.2.5. Bilgi Sistemleri .....	36
3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İçerdiği Temel Düşünceler.....	36
3.3.1. İletişim.....	36
3.3.2. Liderlik.....	37
3.3.3. Değişimlere Uyum .....	37
3.3.4. İnsanlarla İlişkiler.....	37
3.3.5. İşin Yönetimi .....	38
3.3.6. Üretim ve İş Sonuçları .....	38
3.3.7. Personelin Geliştirilmesi.....	39
3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Yapısının Kurulması .....	39
3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sağlayacağı Avantaj ve Faydaları.....	40
3.5.1. Çalışanlara Faydaları .....	40
3.5.2. Yöneticilere Faydaları .....	40
3.5.3. Örgüte Faydaları.....	40
3.5.4. Değerlendirmeyi Yapan Faydaları .....	41



<b>3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sağlayacağı Dezavantaj.....</b>	<b>41</b>
<b>4. 360 DERECE PERFORMANS DEğERLENDİRME SİSTEMİNE GÖRE DURUM İNCELEMESİ.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Araştırmanın Konusu.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3. Araştırma Yapılan Kurum Hakkında Bilgi.....</b>	<b>42</b>
<b>4.4. Araştırma Süreci.....</b>	<b>43</b>
<b>4.5. Araştırma Yöntemi.....</b>	<b>43</b>
<b>4.5.1. Anket Değerlendirme Formunun Geliştirilmesi.....</b>	<b>43</b>
<b>4.5.2. Araştırma Örnekleme, Sınırlılıkları ve Varsayımları.....</b>	<b>44</b>
<b>4.5.3. Değerlendirme Süreci ve Uygulama.....</b>	<b>45</b>
<b>4.6. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Verilerin Yorumlanması.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6.1. Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özellikleri.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6.2. Değerlendirme Sonuçları.....</b>	<b>49</b>
<b>5. SONUÇ.....</b>	<b>67</b>
<b>KAYNAKLAR,.....</b>	<b>70</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>72</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>77</b>

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Basit Şekli ile Performans Değerlendirme Süreci.....	7
Şekil 2.2. Kapsamlı Olarak Performans Değerlendirme Süreci.....	8
Şekil 2.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Genişletilmiş Yaşam Döngüsü.....	11
Şekil 3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Şeması.....	33



<b>TABLolar</b>	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 2.1.</b> Muhtemel Değerleyicilere İlişkin Etkileşen Örgütsel Değişkenler.....	14
<b>Tablo 2.2.</b> Grafik Değerlendirme Ölçekleri İçin Bir Örnek.....	25
<b>Tablo 2. 3.</b> Kontrol Listesi Yöntemi İçin Bir Örnek.....	26
<b>Tablo 2.4.</b> Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları.....	30
<b>Tablo 3.1.</b> Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki Farklar.....	34
<b>Tablo 4.1.</b> Soru Cümlelerinin Karşılığı 5’li Likert Ölçeği .....	44
<b>Tablo 4.2.</b> Güvenilirlik Kategorilerin Daha Kesin Olarak Sınıflandırılması.....	47
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların Sayı Ve Yüzdeleri.....	47
<b>Tablo 4.4.</b> Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Hizmet Süresi Ve Unvan Dağılımları.....	48
<b>Tablo 4.5.</b> Anket Formunda Bulunan Soruların Ortalaması ve Standart Sapması.....	49
<b>Tablo 4.6.</b> Anket Formunun Güvenilirlik Analizi Sonucu.....	51
<b>Tablo 4.7.</b> Anket Formunun Ölçekli Sorularının Güvenilirlik Analiz Çözümlerinin Sonuçları.....	53
<b>Tablo 4.8.</b> Anket Formunun Ölçekli Sorularının Güvenilirlik ve Varyans Analiz Çözümlerinin Sonuçları.....	55
<b>Tablo 4.9.</b> F Testi (Varyans Analizi=Anova)....	57
<b>Tablo 4.10.</b> Varyansın Homojenlik Ölçümü.....	60
<b>Tablo 4.11.</b> Anova Analiz Sonuçları.....	61
<b>Tablo 4.12.</b> Post- Hoc Analiz Sonuçları.....	63

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Abdullah YILDIZ  
Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı  
Programı : Endüstri Mühendisliği  
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Umut Hulusi İNAN  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi – Aralık 2017

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA UYGULAMA

## ÖZET

Her sektörde, mavi ve beyaz yaka olarak bilinen, temel iş kollarının bel kemiği olan birimlerin, insan kaynakları ve performans değerlendirmede ölçütlerinin belirlenmesi, var olan sistemin işleyişinin kontrolü ve yeni kuramlar kazandırmak adına yapılacak araştırmalar içermektedir.

Çalışma saatlerindeki opsiyonun veya standartların belirlenmesi, üretimi veya hizmeti her ne olursa olsun günün rekabet şartlarına uygun politikaların belirlenmesi, sürekliliğin sağlanması, sahip oldukları kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanması adına bu araştırma işletmelere yön vermeyi amaçlamaktadır. Çalışma yapılırken 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılarak birimler arası farklılıklar değerlendirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** 360 Derece Performans Yönetimi, İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi, İş geliştirme

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Abdullah YILDIZ  
Field : Industrial Engineering  
Program : Industrial Engineering  
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Umut Hulusi İNAN  
Degree Awarded and Date : Master of Science – Dec - 17

# PERFORMANCE EVALUATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND IMPLEMENTATION IN HIGHER EDUCATION

## ABSTRACT

In every sector, the units, which are known as blue and white collar units, which are the backbone of basic business lines, determine the criteria for human resources and performance evaluation, research to be done to control the operation of the existing system and to gain new theories.

This research aims to direct these operations in order to determine of option or standards during working hours, to appropriate the policies or standards nowadays competition conditions regardless of the production or service, to ensure the continuity and to use the resources they have in the most efficient and productive way. In this working process, 360 degree performance evaluation system will be used to evaluate differences between units.

**Key Words:** 360 Degree Performance Management, Performance Management in Human Resources, Business Development

## 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ GİRİŞ

Üretim, hizmet, verim ve işletmeler bünyesinde yer alan daha birçok faaliyetin temelinde “insan” olduğu düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminin, performans değerlendirme ölçütü içinde insanın önemi ilk sıradadır.

Sorunsuz ve düzenli ilerleyen bir sistemin, asli koşulu istihdam, eğitim, kariyer planlamadır ve sistem bu tür birbirinden farklı birçok değişken üzerinden denetlenir. Elde edilen veriler, kurumun geleceğe dönük büyüme politikası, çalışanların görev ve sorumlulukları, çalışma süreçleri, durumların esneklik ve duyarlılıkları, iş ortamı gibi birçok kriter ve değişkenin çok yönlü çeşitlendirilmesinde kullanılır.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme; personelin işe alımı, işe başlaması ve işten ayrılmasına kadar süreçte en etkin roldür.

Ayrıca, personelin motivasyonunu artırma, aidiyet duygusunu geliştirme, ihtiyaçlarını giderme, güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, kurumun büyüme-gelişme hedeflerine ne derece ulaştığı veya yaklaştığı hakkında da bilgi verir.

Buna bağlı olarak, çalışma performansı değerlerinin ortaya çıkması ile sistemin açıkları, personel seçim kanalının kriterleri, eğitim ihtiyaçlarının gözden geçirilmesi, ücret ve kıdem politikaları ve işten çıkarma düzenlemelerinin gelişiminde etkili olmaktadır.

Kurum amaç ve hedefleri doğrultusunda, personelin bireysel katkılarını incelemek, oranlamak için bu çalışmalar son derece önemlidir. Bu çalışmalar, personelin meziyet, nitelik ve kurum prensiplerine ne derece uyduğunu gösteren başarı ve başarısızlıkları gösteren analizlerdir.

Tez çalışmamda ilk bölümde literatür taraması yapılmış ve analiz sonuçları elde edilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları performans değerlendirme konusu anlatılmış, Kriter, içerik, yöntem, olumlu ve olumsuz yanları anlatılmıştır. Üçüncü bölüm, tezin uygulamasında kullanılacak 360 Derece Performans Değerlendirme

Sistemi anlatılmış, özellikleri, kurulumu, işleyişi avantaj ve dezavantajları anlatılmıştır. Dördüncü bölümde de çalışmanın Haliç Üniversitesi'nde uygulanması ve sonuçları incelenmiştir.

## **2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

### **2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı**

Performans, bir işi yapan, üreten, grup, kişi, iştirak oluşumlarının yaptığı işle ilgili, hedeflerine ulaşmak için kat ettikleri yol, eriştikleri nokta, edindikleri sonuç, buna bağlı olarak tespit edilen tanımlamaların yapılıp, iş ile alakalı belirlenen standartlara uygunluklarının değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirme, kurumun işleyişinin ne yöne (yatay - dikey) gittiği hakkında bilgiler verir. Belirlenen kısa-uzun vade planlarının, uygulanan yöntemlerle, sonuçların iyi ya da kötü yönlerini değerlendirme olanağı sunar. İşlerin işleyişi dışında personelin işe tutumu, yaklaşımı, sorumluluk bilinci ve organizasyonun tüm süreçlerinde ne derece katkısı olduğunun tespitini gözlemlemeye yardımcı olur ve bu da gelecek ile ilgili büyüme- gelişme hedeflerinin konmasında ana kaynak olacaktır.

Kurum yöneticileri, mevcut personelin ve işe yeni başlamış bireylerin yeteneklerini, başarı ve yetkinliklerini ne derece kullandıklarını, kurumun işleyişine ne derece katkı sağlayabileceğini ve verimliliklerini bilmek ister. Bu nedenle, performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli ögesidir. Değerlendirme, sadece takip ve denetim için değil, aynı zamanda ücret politikası,

personelin eksik yönlerinin giderilmesi, ihtiyaçlar doğrultusunda çözüm takvimleri oluşturulması, terfi, ödüllendirme ve gerekirse işten çıkarma gibi tüm süreçlerde gerekli olan aktif bir sistemdir.

İnsana dayalı bu sistemler denetlenirken insan faktörü ve özellikleri, bireysel başarılar ve buradan hareketle yürütülen sistemin denetlenmesi sağlanır.

Performans değerlendirme kurum için önemli olduğu kadar çalışan bireylerin kendileri içinde önemlidir. Verdikleri hizmete göre uygulanan politikalar ve doğruluğu, tutarlılıkları personel tarafından da denetlenmiş olur. Personel görevlerindeki başarılarını, başarılarının nasıl karşılandığını, takdir veya ödüllendirilme, ücretlendirme ve bu sayede yüksek motivasyona erişmeye, karşılık görmeyen emek ise düşük performans, görev bilinç ve sorumluluğunun azalmasına neden olacaktır. Çalışanlar emeklerinin karşılığını almak ister. Bu nedenle, performans değerlendirme, motivasyon, işe özendirme aracı olarak da kullanılabilir.

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. (Barutçugil, 2015: 180). Etkin ve başarılı bir değerlendirme süreci, personelin başarısını ve kendini geliştirmeleri gereken yönlerini bildirme dışında kariyer planlamasına da yön verir.

Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın kullanımı; çalışanların başarılarının derecelendirilmesi, görev tanımlamalarının hazırlanması, adil ücretlendirme, işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında etkili olmaktadır. Ayrıca, eksik yönlerin giderilmesi ve geliştirilecek unsurların belirlenmesi konusunda da yardımcı olur. Yöneticinin, personelin her tür ast üst ilişkisinin, davranışları ve geri bildirimleri sayesinde personelin iletişiminin de güçlenmesini sağlamaktadır.

Sistem çalışan bireylerin, çalışma şekillerinde, davranış ve yaptıkları işi benimsemelerinde, bilgi düzeylerinde, niteliklerinde, yeterliliklerinde beklenen ve gözlenen gelişmelerden de bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.



## **2.2.Performans Değerlendirmenin Amacı**

Tarih içinde teknoloji ve ihtiyaçlar değiştikçe, her sektörün anlayış ve amacı da değişmiştir. Performans değerlendirme, işletmelerin etkinliklerini, başarılarını, kazanımlarını iyileştirme ve geliştirme çabaları iine çalışan birey ve grupları dâhil ederek sorumluluk üstlendirme çalışmalarıdır.

Performans değerlendirme 2 temel amaç üzerine yapılır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. (Palmer, 1993: 8) Bu bilgi işletme içinde yönetsel kararların alınması konusunda yardımcı olacaktır. Personelin adil ücretlendirilmesi, çalışmalarının karşılığı alacakları ikramiye, düşük performans durumunda ise gelişim ve çözüm için gerekli eğitimler, disiplin ve ceza durumları, kıdem yükseltmeler performans değerlendirmenin edindirdiği sonuçlara göre düzenlenmektedir. Yönetim kadrosu, değerlendirme yapmadan, elde bu tür verileri olmadan adil karar veremez ve vermeleri durumu da doğru değildir.

Performans değerlendirmenin diğer bir amacı da, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.(Palmer, 1993: 10) Geri besleme personelin motivasyonunu artırıcı bir kaynaktır. Buradan çıkacak sonuçlara göre kendini geliştiren personel, işletmenin gelişmesini sağlayacaktır. Performans değerlendirmeyi yönetsel-örgütsel, bireysel gelişim olarak inceleyebiliriz.

### **2.2.1. Yönetsel Amaçlar**

İşletmelerin, ücretlendirme, terfi, işten çıkarma, atama, nakil gibi kararlar için en etkin performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.

### 2.2.2. Örgütsel ve Bireysel Geliştirmeye Yönelik Amaçlar

Örgütsel gelişme kavramı, yönetimin çalışan personel hakkında alacağı kariyer gelişimi ve planlamalarında büyük etkiye sahiptir.

Bireysel gelişmede ise performans değerlendirmesi ile elde edilen bilgiler işletmedeki tüm personelin ast-üst ayrımı olmaksızın aralarında etkili paylaşıldığında, geri bildirim mekanizması aktif, etkin çalıştığında astın gelişimine sürekli olarak katkı sağlar, böylece sürecin bir üst basamağına geçilmiş olunur.

Performans değerlendirmenin temel amacı, örgütün amacının astlara nasıl aktarıldığı ya da aktarılabildiği, onların anlama, benimseme derecesinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır.

İyi planlanmış ve etkili uygulanan performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatları ile aşağıda sıralanmıştır.

- Personel ve işi hakkında doğru bilgi elde edinmek,
- İyileştirme çalışmaları için fikir ve fırsatlar yaratmak,
- Personelin verim ve iş tatminini artırmak,
- Beklentiler sonrası yaşanan belirsizlikleri ortadan kaldırmak,
- Yüksek performans hedeflemek ve geliştirmek,
- Ücret, ödül, ceza politikasının sınırlarını belirlemek ve başarıyı özendirme
- Kötü performansın belirlenmesi, neden ve çözümlerinin ortaya çıkarılması, başarısız çalışma durumlarını gözden geçirmek,
- Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Yönetimsel becerileri geliştirmek,
- Yönetici ve çalışan arası iletişim ve anlayışı artırmak,
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve ilgi ile örgütün amaçları arasında uyum sağlamak. (Kalenderoğlu, 2007: 21)

### 2.3. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Bulunması Gereken Özellikler

Başarılı, etkin bir performans değerlendirme süreci, personeli sadece çalıştığı zaman içindeki verimliliği konusunda bilgilendirmek dışında, gelecek çabasını geliştirmeye, desteklemeye açık olan yönlerini de ortaya çıkarma da etkilidir.

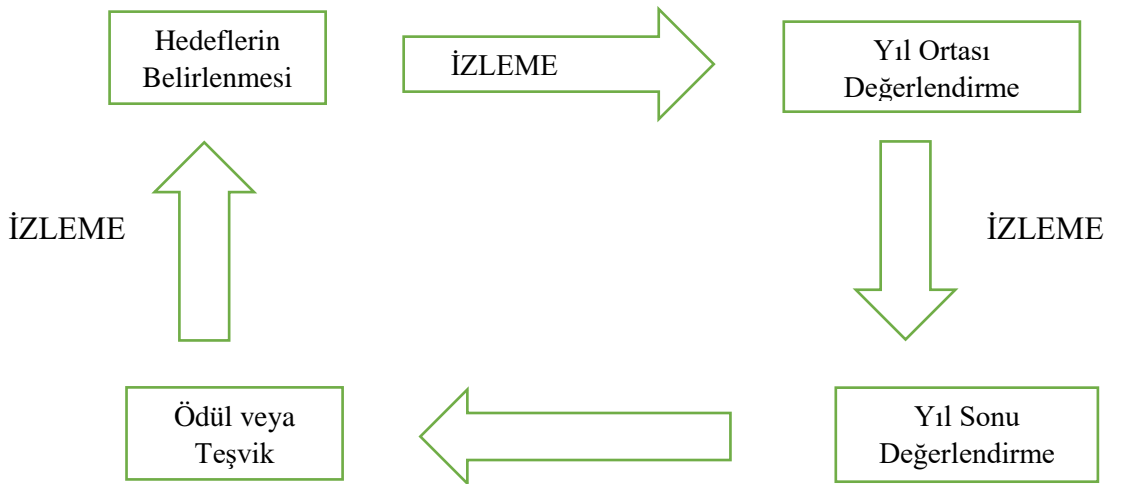
İşletmelere göre sistemler ve uygulamalar çeşitlilik gösterse de genel olarak performans değerlendirme sistemi için gerekli koşullar aşağıdaki gibidir;

1. Performans değerlendirme sistemi, işletmenin etkinlik ve verimliliğini artırmayı hedeflemelidir.
2. Performans değerlendirme sistemi, geniş kapsamlı olmalıdır. İşe olan ihtiyacı, iş için gerekli eğitimi, yükseltmeyi ve ödüllendirmeyi adil şekilde yapacak nitelikte olmalıdır.
3. Performans değerlendirme sistemi, işletmenin her alanında her düzeyde aynı ve adil uygulanmalıdır.
4. Performans değerlendirme sistemi, amaç, nitelik hakkında tüm personelin doğru bilgilenebilmesini, sistemin güvenli ve adil olduğunu kabul edecekleri şekilde güvenin sağlanacağı kavrayacak şekilde detaylı anlatılmalıdır.
5. Performans değerlendirme sistemi, İşletmenin her biriminde ast-üst arasında etkin ilişki sağlayabilecekleri düzenlemelere sahip olmalıdır.
6. Performans değerlendirme sistemi, gerektiği durumlarda revizeye açık olmalıdır.
7. Performans değerlendirme sistemi, etkili olması için insan ilişkileri, bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin ast-üst eğitimleri için hükümler içermelidir.
8. Değerlendirme sistemi, çalışanlar genelde çalıştırmanın kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirileceğini, ileriye yönelik nasıl bir ilerleme kaydedeceklerini açık olarak bilmek ister. Sistem bu bilgileri sorunsuz sağlamalıdır. (Kalenderoğlu, 2007: 23)

9. Performans değerlendirme sistemi, yönetim için geri besleme yapmalıdır. Sonuçlar dikkatlice incelenmeli, adil değerlendirmeler yapılmalı, sonuçlarla ilgili gerekli kişilere açıkça bildirim yapılmalıdır.
10. Performans değerlendirme sistemi, düzenli ve sürekli uygulanmalıdır.
11. Performans değerlendirme sistemi, kişisel özelliklere göre değil, çalışma ortamında sergilenen performans özelliklerine göre yapılmalıdır.
12. Son olarak ideal bir sistem, mevcut performansı potansiyel performanstan ayırt etmelidir. (Cohen ve Jaffe, 1983)
13. Performans değerlendirme sistemi, geçerli, güvenilir ve pratik olmalıdır.

#### 2.4. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci performansa göre hedeflerin belirlenmesi ile başlayan, bu doğrultuda standartların belirlendiği, ardından verilerin toplanıp, ölçülmesine kadar devam eden ve değerlendirme sonrası nasıl bir yol haritası çizileceğinin belirlendiği bir sistemdir.



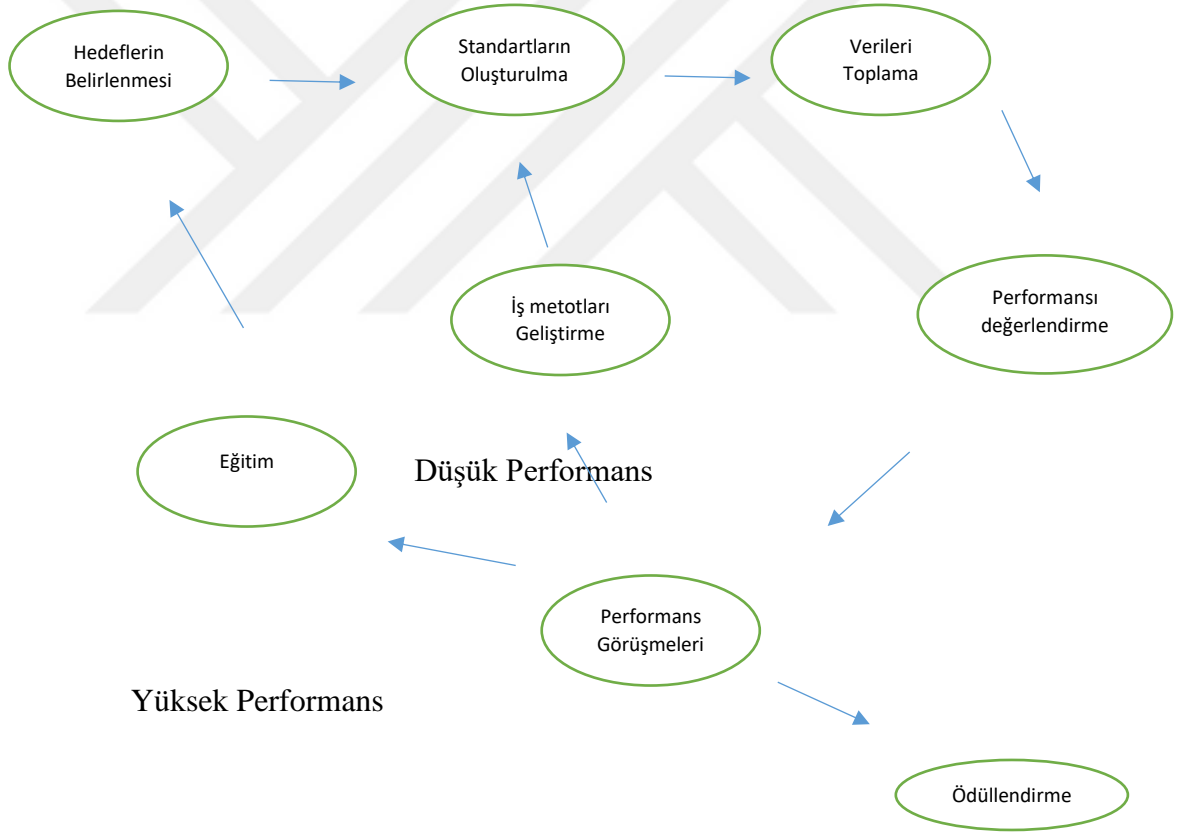
Şekil 2.1: Basit Şekli ile Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: (Özdemir, 2014: 25)

### 2.4.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin belirlenmesi performans değerlendirmenin çıkış noktasıdır. Tüm karar problemlerinin bir hedefi olmalıdır. (Öztürk, 2002: 5). Performans değerlendirme personelin, hangi konuda ne kadar başarılı oldukları belirleme, geliştirilebilecek yönleri keşfetme, buna göre çalışmalarını şekillendirmeler yapmak için asıl hedefe yönelik çalışmalardır.

Hedef için ise bazı basamaklar bulunur bunlar;



Şekil 2.2: Kapsamlı olarak Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: (Özdemir, 2014: 26)

## 2.4.2. Standartları Belirlemek

Hedeflere karar kılındıktan sonra yapılacak her tür iş için gerekli standartlar belirlenir. Bunlar açık, net, anlaşılır olmalıdır. Bu süreç öncesi aşamalar aşağıda sıralanmıştır.

- İş süreçlerinin analizi; Bir işletme içerisinde yer alan pozisyonlara ait görevlerin ve görevlendirilecek kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilmektedir.(Dinçer, 1982)
- İş metotları çıkarma; Personelin yaptığı işlerin analizi yapılır. Ardından personelin işi nasıl yapması gerektiği belirlenir.
- İş ölçümleri; Metotları belirlenen işlerin zamanlamaları yapılır.
- İşleri Standartlaştırmak; Her işe standart tanımlar koyarak İş etüdü şablonu oluşturulur.
- Değerlendirme tablolarının oluşturulması; Bu sürece kadar yapılan tüm analizlerin, hedef ile arasında bağlantılar kurarak performansın geldi nokta değerlendirilir.

## 2.4.3. Verileri Toplamak

- Performans değerlendirmeye uygun, tablo-formlarını tasarlanması: Satış, üretim miktarı gibi kriterlerin sayısal veri olarak işleneceği kullanımı kolay tabloların hazırlanması.
- Veri formlarının değerlendiriciye ulaşması için organizasyonu sağlamak: Performans değerlendirme formlarının, işleyecek kişiye kesintisiz ulaşacağı organizasyon yapısını oluşturmak.
- Verilerin işlenmesi: Tasarlanan, doldurulan formların işlendiği aşamadır.

#### **2.4.4. Performans Değerlendirme**

- Değerlerin doğru değerlerinin tespiti: Doğru tespit için formların anlamlandırılmış olması gerekir.
- Hedeflerin kontrolü: Değerlendirmeye başlamadan önce, hedeflerin tekrar gözden geçirilmektir.
- Gerçekleşen ile beklenen hedeflerin karşılaştırılması: Kıyas yöntemi ile bir değerlendirmede bulunmaktır.
- Sonuçların raporlanması: Elde edilen sonuçların raporlanmasıdır.
- Değerlendirme sonuçlarının ilanı: Değerlendirme sonuçlarının, detaylarına girmeden, ana hatları ile açıklanması aşamasıdır.

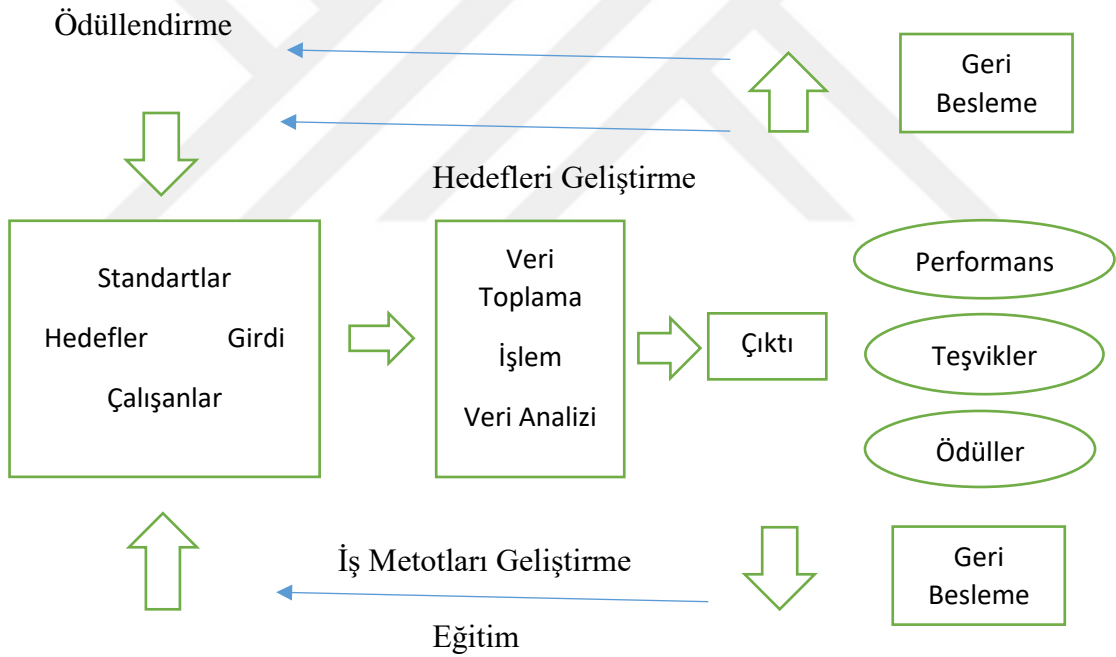
#### **2.4.5. Sonuçlara Göre Uygulanacak Programları Belirlemek**

Performans değerlendirmenin sonuçları yöneticilere, çalışanlara ve işletmeyle ilgili geleceğe yönelik kararların doğru verilmesi için önemli bir yöntemdir. Değerlendirmeler yapıldıktan sonra yüksek ve düşük performans şeklinde kararların verilmesi gerekir.

- İş metodu geliştirme ve eğitim verme: Performans değerlendirme ile üretim veya hizmette tespit edilen yanlışlıklar giderilebilir. Hatta işlemlerde hata yapılmaması için eğitim önceliklidir.
- Eğitimin programlamasının yapma: Sistemindeki aksaklığın personel kaynaklı oluşu, eğitimler ile giderilebilir.
- Aidiyet ve motivasyon duygusunu geliştirmek: Motivasyon, insan davranışı ile ilgili bir kavram olup, teşvik etme, isteklendirme, harekete geçme vs. gibi anlamlara sahiptir. (Balçık, 2002: 132) Aidiyet ve motivasyon üst ve alt tüm çalışanlarda ve sonuçlarında farklılık gösterir. Üst düzey yönetici, mevcut yönetimdeki hataları, yanlış uygulamaları ve işleyişi eleştirirken, alt düzey de ücret, çalışma şartları, ortam, iş güvencesi gibi faktörleri ele alır, eleştirir.

İşletmelerin, işten çıkarma yerine, öncelikle gerekli politikaların uygulanması, eğitimlerin verilmesi, teşvik ve ödüllendirmelerin yapılması ile aidiyet ve yüksek motivasyon amaçlanmalıdır. İşten çıkarma her zaman etkili çözüm olmayabilir, sorunun ortadan kaldırılması gibi değerlendirilmemelidir. Problemin nedeni ve nasıl giderileceği, personele ve işletmeye fayda sağlayıcı asli unsurdur.

- Ödüllendirmeler yapma: Çalışanların hizmetleri karşılığı, terfi veya ücret artışı şeklinde yapılan uygulamadır. Bu yöntem doğrudan uygulama ile değil, terfi yapılacak kişiye bunun bilgisinin verilmesi, motivasyonunun bu sayede artırılması, kişinin kendini önemli hissetmesi şeklinde yapılmalıdır.



Şekil 2.3: Performans Değerlendirme Sisteminin Genişletilmiş Yaşam Döngüsü

Kaynak : (Özdemir, 2014: 33)



## **2.4.6. Değerlendiricilerin Seçimi**

Değerlendirme s¼recinde, kişisel g¼r¼şlerin değil, ekip -grup olarak, değerlendirilenin her halinin inceleneceği Şekilde işlem yapılmalıdır. En önemli nokta, değerlendiricinin öncelikle işin her haline hâkim olması, duygusal olmaması, ön yargılı olamadan çalışanı veya yapılan işi objektif değerlendirmesi gerekir.

### **2.4.6.1. Y¼neticiler Tarafından Değerlendirme**

Y¼neticinin, değerlendirmeleri en etkin kullanılan y¼ntemdir. Fakat aksaklıkları mevcuttur. Tarafsızlık ve objektif olma yön¼nden çeşitli sorunlar doğurabilmektedir. Bunlar:

Personel üzerinde, y¼netici tarafından değerlendirilmek, ön yargı, korku ve kaygıya neden olabilir.

Y¼netici, değerlendirmelerini tek taraflı, başarılı-başarısız Şeklinde yaparak, y¼nlendirme yapmadan ilerlerse, sorunu gidermiş olmaz. Y¼netici, personeli karşısına alarak, eleştirisini ve sonuçlarını anlatarak, onu kazanmaya çalışarak daha etkin sonuçlar elde etmiş olur.

İlk y¼netici, asta geri bildirimlerini doğru, net ve hızlı aktarabilecek donanımda olmalıdır.

### **2.4.6.2. Kişisel Değerlendirme**

Performansı değerlendirilecek kişilere, y¼neticilerin oluşturup, verdikleri formları kişinin doldurarak üst¼ bilgilendirmesi Őeklidir. Amacı; kişinin kendinin başarılı – başarısız ayrımını yapıp yapamadığı, sorun ç¼zme hali, öğrenmeye yatkınlığı değerlendirilir.

#### **2.4.6.3. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme**

Personelin birbirlerinin; mesai saatlerine uyumları, işi sahiplenmeleri, gönüllülükleri, işine ve çevresine sergilediği tutum ve davranışların gözlemlendiği bir yapıdır.

#### **2.4.6.4 Astlar Tarafında Değerlendirme**

Yaygın kullanılmayan bir sistemdir. Personelin, üstlerini değerlendirdiği süreçtir.

#### **2.4.6.5. Uzmanlar Tarafından Değerlendirme**

Değerlendirmelerin tarafsız olması adına alınan profesyonel destek şeklinde yapılan çalışmalardır. Dışarıdan destek ile ekstra maliyet gerektiren bir yöntemdir. Bu nedenle sadece yöneticilerin değerlendirmesinde kısmen kullanılır. Hatalı ve aykırı olduğu durumlar mevcuttur. İşletmelerin özelindeki bilgilerin 3. kişilere aktarılması, uzmanlar ile işletme etiği denebilecek fikirlerin uyuşmaması ve çalışanların dışarıdan yapılacak olan değerlendirmelere ön yargılı davranarak, güvenmeyişi olumsuz yanlarıdır.

Tablo 2.1: Muhtemel Değerleyicilere İlişkin Etkileşen Örgütsel Değişkenler

Muhtemel Değerlendirici	Bakış Açısı	Bilgi Miktarı	Amaç	Örgüt Dizaynı	Yönetim Stili	Katılım Metodu
En Üst Yönetici	Birimler Arası Yöneticilik (planlama) karşılaştırma	Fazlaya Yakın	Eğitim Planlama, ödülleri, iş tanımları	Tümü	Hiyerarşik/ Demokratik	Değerlendirme sürecinin yönetimi
Üst Yönetici	Birimler arası karşılaştırma	Sınırlı	Planlama, iş tanımları, yerleştirme	Fonksiyonel	Hiyerarşik/ Demokratik	Diğerleri tarafından değerlendirilmenin gözden geçirilmesi
Uzman Değerleyici	Yetenekler ve kabiliyetler, çaba, davranış karşılaştırma	Çok fazla	Geri besleme, kariyer planlaması, iş tanımları	Tümü	Demokratik/ Hiyerarşik	Diğerlerine girdi sağlamak
Çalışma arkadaşı	İletişim tabanlı karşılaştırmalı ilişki	Fazlaya yakın	İş tanımları, problem çözme, geri besleme	Takım ve matris tipi	Demokratik	Takım görüşmesi
Ast	Liderlik, diğer yöneticilik rolleri	Fazlaya yakın	Geliştirme, geri besleme, problem çözme	Tümü	Demokratik	Problem Çözme
Müşteri	Hizmet	Sınırlı	Problem çözme, geri besleme, eğitim	Takım ve matris tipi	Hiyerarşik/ Demokratik	Problem çözme
Bağımsız Gözlemci	Kısa zamanlı dar bir çerçevede yetenekler ve kabiliyetler	Sınırlı	Problem çözme, geri besleme	Tümü	Hiyerarşik/ Demokratik	Standart görevler

#### **2.4.6.6. 360 Derece Performans Değerlendirme**

Önceki konularda anlatılan tüm unsurlar(Yönetici, ast - üst, iş arkadaşı, müşteri, uzman, denetçi vs.) tarafından yapılan değerlendirmedir. Kullanılan zaman açısından eleştirilebilir, fakat sonuçları açısından en iyi, sağlam sonuçların alındığı yöntemdir.

#### **2.4.7. Değerlendirme Kriterlerinin Seçimi**

Kriterlerin belirlenmesinde öncelikli olarak, işletmenin hedefleri, örgütsel etkinlikleri ve stratejisi göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kriterler belirlenirken de iş analizinden yararlanılmalıdır.

#### **2.4.8. Değerlendirme Yönteminin Seçimi**

Kriterler belirlendikten sonra, verilerin nasıl elde edileceğinin yöntemine karar verilmelidir. Kullanılan birçok değerlendirme yaklaşımı vardır. Bunlar:

##### **Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

- Hedeflerle Yönetim
- Çalışma Standartları Yaklaşımı
- Doğrudan Endeks Yöntemi
- Metin Değerlendirmesi

##### **Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

- Kritik Olay Değerlendirmesi
- Grafik Değerlendirme Ölçekleri
- Kontrol Listesi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

## Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

- Birbirinin yerini alma – Alternatif Sıralama
- Çiftli Karşılaştırma
- Zorunlu Dağılım (Barutçugil, 2002: 212)

Seçilen yöntem, kurulacak sistemle çelişebilir, sorunlar olabilir, bu nedenle birçok yöntemi birlikte kullanmak gerekebilir.

### 2.4.9. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Değerlendirmeler yapılan iş niteliklerine, üretim durumu, uzun-kısa üretim, maliyeti gibi faktörler ile değerlendirilmelidir. Yapılan işin durumuna göre 6 ay ya da 1 yıl şeklinde planlamalar yapılabilir. Bunun kararının insan kaynakları ve yöneticiler karar verebilir.

### 2.4.10. Değerlendirmenin Çalışana ve Yöneticiye Geri Bildirimi

Geri bildirim, eleştirilerin yapıldığı ve olumsuzluk içeren değerlendirmeler değildir. Böyle düşünülmemelidir. Kişinin, kendini ileriye taşıyacağı, hizmette aksamaya neden olabilecek her tür durumun değerlendirildiği ve bunun ortadan kaldırılması için yapılan dönüşlerdir. Geri bildirim personele ve işletmelere güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlar, daha başarılı olması için kendini görmesini sağlar.

- Sadece olumsuz değerlendirmelerin yapılması değil, faydalı, yarar sağlamış fikir ve hareketlerinde ön plana çıkmasını sağlamaktadır.
- İşi yapan personelin, işinin incelenmesi, personelin kendini önemli hissetmesini, işini dikkatli ve özenli yapmasını sağlar.
- Sadece iş odaklı değil, personelin kendini geliştirmesini sağlar.
- Personelin eksiklerine göre hangi yönlerini geliştirmesi gerektiğini öğretir ve eğitim ihtiyacını doğurur.

Son yıllarda dünyada etkinliği kanıtlanmış ve giderek daha çok kullanılan “ileri bildirim tekniği” ise geri bildirimden geçmişe değil geleceğe odaklanıldığı ve sahiplenmeyi artırdığı için bizim gibi geri bildirim çok anlaşılıp doğru tanımlanmadığı kültürler için de iyi bir alternatif sunmaktadır. Fikrin Kaynağı Harvard Business Review tarafından 1 numaralı liderlik düşünürü olarak nitelendirilen Marshall Goldsmith’in olduğu bu yaklaşım şu açıdan yöneticiler için daha anlamlı oluyor.

- Geçmişini değiştiremeyiz ama geleceği şekillendirebiliriz. İleri geri bildirim yöneticilere geleceği hayal etmelerini ve olumlu bir geleceği yaratmalarını öneriyor, başarısız bir geleceği değil.
- İleri bildirim, kişilerin neden “yanlış” olduklarını kanıtlamak yerine “doğru” olmalarına yardım ediyor.
- İleri bildirim, başarılı insanlara göredir. Başarılı kişiler, nasıl daha başarılı olacakları konusunda fikir almaktan hoşlanırlar.
- İleri bildirim, işi bilen herkesten gelebilir, yöneticiyi sürekli gözlemleyen birinden gelmek zorunda değildir.
- Yöneticiler, ileri bildirim geribildirim gibi algılamazlar, kişisel olarak alınmadan benimsenir.
- İleri bildirim kişisel tipolojileri ve felaket tellallığı önüne geçer, değişim olasılığını pozitif doğası ile şekillendirir.
- Negatif geri bildirimler alamayanlar, geri bildirim almayı da sevmezler.
- İleri bildirim, geri bildirim içeriği davranışları da kapsar.
- İleri bildirim, geri bildirimden daha hızlı ve etkin olabilir. Tek yöneticinin değil tüm paydaşların verebileceği yaratıcı fikirlerden oluşur.
- İleri bildirim sadece yönetici ile değil eş yöneticiler, alt yönetim ile de zenginleşir.
- İleri bildirim özünü seçilen 1 - 2 gelişim alanı konusunda kişinin paydaşları ile aylık olarak fikir almasını sağlamaktır. Bir koç ile çalışılarak ve süreç ölçümlenerek de etkinliği sağlanır. (www.hrdergi.com)

## 2.5. Performans Değerlendirme Çalışmalarında Yaşanan Sorunlar

Performans değerlendirme olumlu düşünceler ile ortaya çıkmış fakat kabullenmeme ve değer vermeme vs. gibi birçok durum nedeniyle sorun yaşanmaktadır. Çoğunlukla en temel başlıklar altında, değerlendirmeyi, insan kaynaklarının formalite yerine koyduğu bir görev olarak nitelendirmesi, yönetici takımının ise bu değerlendirmeleri kendi işi gibi görmemesi gelebilir. Karşılaşılabilecek sorunları sıralayacak olursak;

Objektif olamama; değerlendirenin karşısındakinin kişiliğini değil, işini değerlendirdiğinin bilincinde olması gerekmektedir. Aksi durumlar, doğru olmayan sonuçlar doğurur.

Tek yönlü çözüm; değerlendirilenin objektif değerlendirilmesi, değerlendiricinin çok yönlü değerlendirme ile işi değerlendirmesi gerekmektedir. Aksi durumlarda, değerlendiriciye aksi görünen her durum, çözümden çok sorun olmaya başlayacaktır.

Tarafı Ölçüm; değerlendiricinin, değerlendirdiği kişiyi sevme ya da sevmeme durumlarına göre değerlendirme yapması uygun bir durum değildir. Değerlendirilecek olan kişinin işidir.

Standart Ölçüm; değerlendiricinin, aynı işi yapan birçok kişiyi aynı şekilde değerlendirerek incelemesi, kişisel başarı ve kabiliyetleri ortaya koymadan tek düze bir değerlendirme yapılması durumudur.

Sistem Hatası; değerlendiricinin, sistemdeki aksaklık veya eksiklikleri görmeden yaptığı değerlendirmedir. Değerlendirmeler, sistemdeki hata giderilerek yapılmalıdır.

Baskın Özellik; değerlendiricinin, personelin her özelliğini dikkate alarak değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Tekil bir kriter sağlıklı bir ölçüm vermeyecektir. Bu nedenle değerlendirmeler, zaman, performans ve sistem olarak değerlendirilmelidir.

## **2.6. Performans Değerlendirme alışmalarının Avantajları**

İşletmenin, büyüme, gelişme gibi gelecek ile ilgili tüm planları hakkında geri ve ileri bildirim sağlar. Avantajları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

Astlar ve yöneticiler arasındaki iletişim daha güçlü hale gelir. İşletmenin gelişmesi, yeni fikirler üretmesi kolaylaşır. Hizmet kalitesi artar.

Personelin performanslarını artırmak için yeni yöntemler yaratmaya olanak sağlar.

Personelin kendini tanımasına ve geliştirmesine yardımcı olur.

Personel, iyi geri bildirim aldığında motive olur, verimlilikleri ve güven duyguları artar.

Terfi ve transfer sisteminin işleyişi kolaylaşır, sistem daha adil olur.

## **2.7. Performans Değerlendirme alışmalarının Dezavantajları**

Personele yapılacak geri bildirim olumsuz oluşu, kişinin verimini daha da düşürüp, onun sorunlu birey olmasına neden olabilir.

Geçmişte yapılmış değerlendirmelerin olumsuz geçmesi, yeni değerlendirmelere de olumsuz bakış açısının olmasına, personelin kaygılanmasına neden olur.

Değerlendirmeler, zaman alan ve maliyetli işlerdir.



## **2.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar**

### **2.8.1.İnsan Kaynakları Planlaması**

Bir işletmenin insan kaynakları planlaması, mevcut ve gelecekte öngörülen yapı dikkate alınarak şekillendirilmekte ve planlama yapılırken de, tüm üyeleri, özellikle kilit özelliklere sahip yöneticilerin terfi edebildiğini ve potansiyelini ortaya koyan verilerin mevcut olması gerekmektedir. (Göksel, 2013: 102) Terfi, işten çıkarma, ödüllendirme, ücret politikası vs. gibi her konuda faydalanılır.

### **2.8.2. Mesleki Gelişim**

Personel kendi performansını görebilir, işini geliştirmek için gereken eksiklikleri giderebilir, yöneticinin kendinden beklediklerini keşfeder, hatalı olan noktaları gidermek için çalışır.

### **2.8.3. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi**

Personelin değişen teknoloji ve ihtiyaçlara göre kendini geliştirebilmesidir.

### **2.8.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Personel ve yönetici tarafından belirlenen eksikler, hizmet içi eğitim ile giderilebilir.

### **2.8.5. Örgütün Etkinliğini Artırma**

Personelin kişisel hata ve eksiklerinin farkına varması, eksiklerini gidermesi işletmeye fayda sağlayacaktır. Fakat işletmenin elde ettiği kazanımlar, bireysel başarılar değil grupların ve ekiplerin başarısıdır.

### **2.8.6. Terfi, Nakiller ve İşten Çıkarma**

Personel ve sistem hataları, eksikleri tespit edilerek, sorun kısmen veya tamamen ortadan kaldırıldığında, hala personel kusurları devam ediyorsa işten çıkarma yoluna gidilebilir. Eksiklerini gidermiş, yetkinliklerini artırmış personelin terfi ettirilmesi, başarının daha da artmasına olanak sağlar.

### **2.8.7. Ücretlendirme**

Ücret, işlerin yapılmasında en belirgin yöntem gibi görünse de uygulamaların adil işlemesi ve ücretlendirmenin buna göre yapılması gerekmektedir. Aksi halde aynı işi yapan personelin, aynı ücretlendirmeler ile çalışmaması, motivasyon düşürücü bir sonuç doğurur.

## **2.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

İşletmeler tek bir yönteme bağlı kalmayıp, birden çok yöntem ve uygulama ile değerlendirme yapabilir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

## **2.9.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım dört temel yöntemden oluşmaktadır. (Barutçugil, 202: 215)

### **2.9.1.1. Hedefler ile Yönetme**

Hedeflere göre yönetim, iş görenlerin performansının, yöneticiler ve çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlemesinin yapıldığı, basit ve mantıksal yöntemdir. (Palmer, 1993: 48)

Burada amaç işletmenin amaçları ile personel amaçları arasında bağ kurmaktır. Bu şekilde personelin verilen hedeflere ne derece ulaştıklarına bakılıp, değerlendirmeleri yapılmaktadır. Burada, kişisel görüşler, personelin özellikleri gibi faktörler değil, sadece yapılacak iş ve hedefe ulaşma baz alınır. Çünkü hedef, yapılacak işin, ne kadar sürede, ne miktarda, hangi kalitede, kaynakların kullanımı yönüyle değerlendirmelerin yapıldığı, yapılacağı saptandığı sistemdir. Yöntemin uygulanmasının temellerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- Konulacak hedefler açık, anlaşılır ve tam olmalı,
- Hedefe ulaşmayı kolaylaştırılacak eylem planı olmalı,
- Planın uygulanabileceği ortam olmalı,
- Hedefin gerçekleştiği kadarı ölçülebilmeli,
- İhtiyaç halinde düzeltme ve yönlendirmeye açık olmalı,

Hedefler ile eylem planlarının başarısı için personel ve yönetici, düzenli aralıklarla ve sürekli olarak iletişim halinde olmalıdır.

### **2.9.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı**

Öngörülen üretim veya hizmet için gerekli standartların oluşturulması, personelinde bu standartlara göre işi yapması gereken yöntemdir. Bu yaklaşım genelde üstlere değil astlara uygulanır.

### **2.9.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi**

Üretim veya faaliyet standartlarını yöneticinin tek başına belirlediği veya personel ile karşılıklı görüşerek oluşturduğu standartlardır.

Doğrudan endeks yöntemini, verimlilik, devamsızlık ve iş gücü devri gibi nesnel ölçütlere göre değerlendirme yapar. (Göksel, 2013: 49) Burada her bir ölçüte puanlamalar yapılır, hedefe göre ulaşılan noktanın toplam puanı hedefin performans notunu vermiş olur.

### **2.9.1.4. Metin Değerlendirmesi**

Metin değerlendirme yönteminde öncelikli olarak iş görenin performansının değerlendirilmesi yazılı bir öykü biçiminde yapılmakta olup bu yöntemde sorulan soru, “ kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz ve ya iş görenin güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir? Biçiminde olmaktadır. (Göksel, 2013: 51)

### **2.9.2 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Personelin iş tanımında yer alan standartlara göre her bir çalışanın bireysel değerlendirildiği yöntemdir.

### 2.9.2.1 Kritik Olay Değerlendirmesi

Olayların doğrudan yazılı kayda alındığı yöntemdir. Değerlendirici, öncelikli olarak Kritik olay değerlendirme formu hazırlar ve yöneticilere dağıtır. Yöneticilerin kayda aldıkları olayların, personelin başarılı ve ya başarısız diye nitelendirildiği işlerdir. Zamanla kaydedilen olayların personele, geri bildirim, bildirim şeklinde ifade edilmesi şeklindedir.

Yararları;

- Yönetici ve personel arasında performans için yararlı görüşmeler yapılabilmektedir.
- Kritik bir durum karşısında geçerli olacak uygulamaların verilerini içerir.

Zararları;

- Zaman kaybına neden olur.
- Standartların sadece yöneticiler ve amirler tarafından belirlenmesi adaletsizliğe neden olabilir.

### 2.9.2.2 Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Değerlendiriciye verilecek çizelge şeklindeki bir tablonun doldurulması ile elde edilecek verilerin değerlendirmesi yapılır.

Tablo 2.2: Grafik Değerlendirme Ölçekleri İçin Bir Örnek

Adı Soyadı: .....		Tarih: .....		
Çalıştığı Bölüm: .....				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi Performans
1)Yaptığı işin Kalitesi				
2)Yenilikçilik – Yaratıcılık				
3) Çalışma Azmi				
4) Eğitim ve bilgi düzeyi				
5) Takım çalışmasındaki başarısı				
6) Liderlik yeteneği				
7) Dürüstlük				
8) Problem Çözme				
9)Uyum Esneklik				
Diğer.....				

Kaynak: (Kalenderoğlu, 2007: 33)

### 2.9.2.3. Kontrol Listesi Yöntemi

İşin mahiyetine göre bir liste hazırlanır ve bu liste iş akışı başladıktan sonra doldurulur. Hazırlık aşamalarında, önem basamaklarına göre puanlamalar değişebilir. Bu sistemin olumsuz yanı, her iş için ayrı sorular ve standartlar gerekeceğinden sorular ve listeler zaman kaybına neden olmaktadır, ağırlıklı puanlar verilirken dikkatli davranılmalıdır.

Avantajları olarak inceleyecek olursak;

- Pratik ve düşük maliyetlidir.
- Sorular ve eylem planı açıklamalı olduğundan değerlendirici işaretlere göre kararı kolay verebilir.

#### 2.9.2.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

Değerlendirme yapılırken işin sorumlulukları, personelin görevini gerekli şekilde yerine getirdiğini tanımlayan ifadelerin yer aldığı raporlama sistemidir.

Tablo 2. 3: Kontrol listesi Yöntemi İçin Bir Örnek

<p><b>İŞİN NİTELİĞİ</b></p> <p>..... Çok titiz ve dakik</p> <p>..... Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.</p> <p>..... Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor.</p> <p>..... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.</p> <p><b>İŞİN NİCELİĞİ</b></p> <p>..... İş hacmi çok yüksek</p> <p>.... İş hacmi ortalamanın üzerinde</p> <p>.... İş hacmin yeterli</p> <p>..... Çoğunlukla asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek</p> <p><b>İŞ BİLGİSİ</b></p> <p>..... Uzman. Çok üstün bilgisi var</p> <p>..... Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.</p> <p>..... Yeterli bilgiye sahip</p> <p>..... İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var</p> <p>.... Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.</p> <p><b>SORUMLULUK</b></p> <p>..... İş mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor.</p> <p>.... İş iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.</p> <p>.... Bazen yol göstermek gerekiyor.</p> <p>..... Yol gösterilemediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.</p> <p>..... Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.</p>
---

Kaynak: (Kalenderoğlu, 2007: 35)

### **2.9.2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri**

Çalışanların yaptıkları işleri başarıyla gerçekleştirebilmeleri için gereken davranışları değerlendirmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntemin kullanılabilmesi için çeşitli kavramların biliniyor olması gerekmektedir. Bunlardan biri, bu yöntem bir işi oluşturan görevleri ve sorumlulukları ifade etmek için iş boyutu kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram, belirli bir işi oluşturan görev ve sorumluluklar anlamına gelmektedir. Her iş çeşitli iş boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı dereceler geliştirilmelidir. (Barutçugil, 2015: 192)

### **2.9.3. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım**

Değerlendirmede iki veya daha fazla personelin karşılaştırması ile yapılır.

#### **2.9.3.1. Birbir Yerine Geçme veya Alternatif Bulma**

Değerlendiricinin kendi görüşlerine göre, değerli bulduğu çalışanı liste başı yapıp, önem ve iş yapabilirlik olarak sıralamasıdır.

#### **2.9.3.2 Zorunlu Görev Alma Yöntemi**

Değerlendiricinin personele zaman zaman farklı yük ve sorumluluktaki işleri dağıtmasıdır.



## **2.9.4 Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri**

### **2.9.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Bu sistemde, personelin aynı işi yaptığı gruptaki üyeler, ortak çalışma yaptığı diğer birimler ve yöneticileri, bağlı bulunduğu yönetici, kendi altındaki personel tarafından değerlendirilmesi ile elde edilen verilerdir.

### **2.9.4.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi**

Bu sistem, yönetici olmadan yapılan grup tartışmaları, aktif rol alma, belgeleme, iş oyunları gibi çalışmalardan oluşur.

### **2.9.4.3. Kendini Geliştirme Düzeyi**

Personelin yeni şeyler öğrenme, kendini geliştirme çabası yüksek performansın hedeflendiğinin işaretidir. Dolayısı ile bu gelişim çabaları işi de başarıya götürür. Bu sayede işin yapılış şekli performans hakkında da önemli bir kriterdir. Fakat tek başına hatalı sonuçlar verebilir, bu nedenle diğer yöntemler ile birleştirilmelidir.

### **2.9.4.4.Öz Değerlendirme Yöntemi**

Personelin kendini geliştirmek için, kendi tarafsız eleştirisini yaptığı, incelediği ve raporladığı yöntemdir. İşin gelişmesi sorumluluğu bu sayede personeldedir.

#### **2.9.4.5. Alan Araştırması Yöntemi**

Değerlendirmelerin hala objektif olmaya çalışması, yöneticilerin personele toleranslı davranması değerlendirmeler için büyük bir sorundur. Bu sorunlarla karşılaşmamak için, işveren tarafından dış etkenlere bağlı olan faktörler bir standarda konmaya çalışılır. Bu standartlar alana göre belirlenebilir. İnsan kaynakları değerlendiricisinin eksik değerlendirme yapmaması için o işin sahasını yürüten bir kişi ile değerlendirme yapılır. İnsan kaynakları uzmanı, birim yöneticisinin verdiği spesifik bilgilere göre değerlendirme yapmaktadır. Maliyetli oluşu nedeniyle çok tercih edilmemektedir.

#### **2.9.4.6. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi**

Günümüzün sınırsız ihtiyaçlarının karşılanması için işletmeler yaratıcılık ve proje üretimine önem vermektedir. Bu sistemde grup-takım bazlı değerlendirmeler yapılır. Takımın eksik veya iyi olduğu noktaları görmek, hataların tespit edilmesi, başarının önündeki engellerin tespiti daha kolay tespiti ve ortadan kaldırılması amacı ile kullanılmaktadır.

### **2.10 Performans Değerlendirmede yapılan Hatalar**

Değerlendirmede sonuçların hatalı olması, adaletsizliğe, sonuçların sapmasına, performansı düşük veya yüksek personelin hatalı tespitine, ayrımların yapılamamasına sebep olur.

Tablo 2.4: Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları

İşe Bağlı Hata	Değerlendirici Hatası	Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar
Sonuçların iyi belirlenmemesi	Kişi değerlendirmesinde taraflı davranma	Değerlendirme sisteminin örgüt amacına ve işe göre değişmemesi
Düzenli ya da programlı olmayan bir iş	Cinsiyet, yaş, rol vb. unsurlara göre ayrımcılık yapma	Değerlendirme Sisteminin işletme yapısı, büyüklüğüne ve özelliklerine uygun olmaması
	İşi anlamamak, kişiyi değerlendirirken eksik yanlış gözlem yapmak	Değerlendirme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi
	Değerleme formlarının yanlış kullanımı	İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararlarının diğer yöneticilerce benimsenmemesi
	Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	

Kaynak: (Erdoğan ve Beyaz: 2002)

### 2.10.1. Hale Etkisi

Personelin bir konudaki başarı ya da başarısızlığının, tüm iş ve çalışma kollarında etkisinin sürmesi durumudur. Bu durumu ortadan kaldırmak için olayları birbirinden bağımsız değerlendirmektir.

### 2.10.2. Belirli Derecelere Yönelme

Değerlendiricinin sürekli kişilere performansının üstünde veya altında puan vermesi ya da performansı sürekli ortalama seviyede gibi düşünmesi halidir.

### 2.10.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Belirli aralıklarda yapılan değerlendirmelerin genel başarısının ölçüldüğü çalışmalarda, değerlendiricinin son birkaç iş veya birkaç aydaki performansı baz alarak yaptığı durumdur.

#### **2.10.4. Kontrast Hataları**

Değerlendiricinin kısa süre içinde farklı iş kollarını veya aynı iş kolunda farklı performanstaki kişileri değerlendirmeye çalışması durumudur. Yani, değerlendirilecek personelin, kendinden bir önceki personelin puanlamasından etkilenmesidir.

#### **2.10.5 Kişisel Tercihler ve Önyargılar**

Değerlendiricinin dil, din, ırk, vs. cinsiyet gibi faktörlerden etkilenerek ön yargılı veya çok samimi değerlendirme yapması durumudur. Personelin, giyim tarzı, fiziksel özellikleri gibi faktörlerin etkili olabileceği durumlardır.

#### **2.10.6. Aşırı Olumlu-Olumsuz Olma ( Hoşgörü veya Katılık )**

Değerlendiricinin, personelin performansını olduğundan fazla göstermesi aşırı hoşgörü, karşı durumu ise katılık olarak tanımlanabilir. Bu tür durumlar değerlendirmeyi olumsuz etkileyecektir.

#### **2.10.7. Atf Hataları**

Çalışan değerlendirmeleri, çalışanın performansının iyi veya kötü olmasının kimden kaynaklı (çalışandan veya yöneticiden) olduğu ile ilgili yönetici algısına göre değişmektedir. (Karadeniz, 2010: 59)

Bireyler, kendi veya başka kimselerin davranışlarını bazı varsayım ve gerekçeler ile açıklamak isterler. Davranış nedenlerini kendisi için görür ise İçsel atf, Kendinden çok dış etkenlere bağlarsa Dış atıftır.

### **2.10.8. Pozisyondan Etkilenme**

Değerlendiricinin, personelin bulunduğu pozisyondan etkilenmesi durumudur. Önemli işlerde görevli personel yüksek performansa sahip, önemsiz pozisyondaki işler de düşük performansa sahip gibi değerlendirilmesidir.

Bu hatanın yapılmaması için iş ve görev tanımlarının ayrıntılı yapılmış olması gerekmektedir.

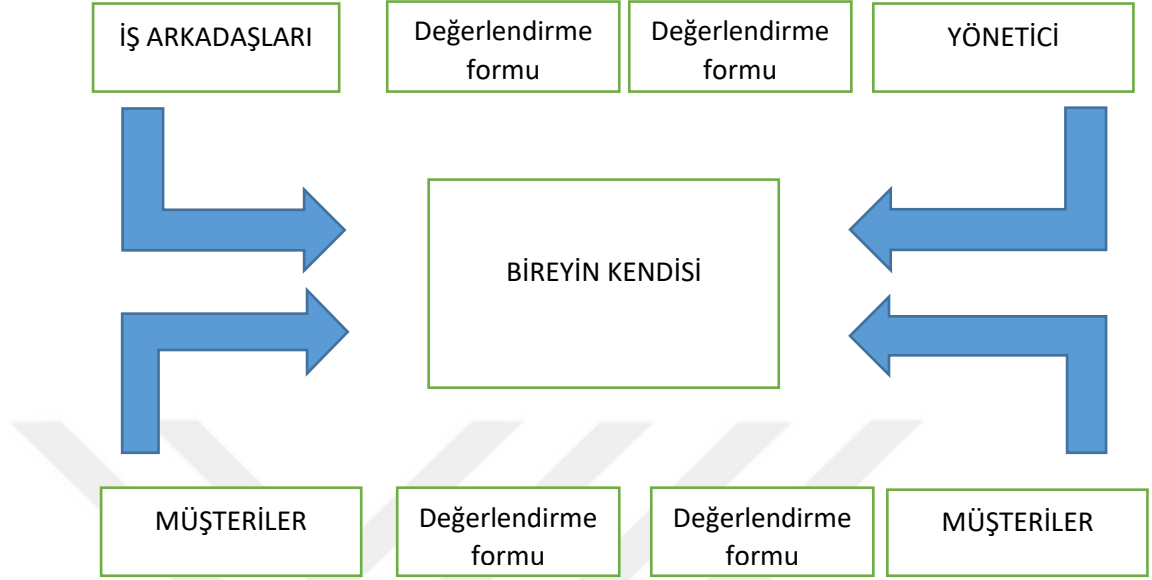
## **3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

### **3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci ve Tanımı**

Performans değerlendirme, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder. ([www.mevzuatdergisi.com](http://www.mevzuatdergisi.com))

360 Derece Değerlendirme Sistemi, personelin, davranışlarını, bunun çevresine etkilerini, performansını, katıldığı grup, yürüttüğü proje içindeki üst ve takım arkadaşlarından, sahadaki müşterilerinden, kısaca sistemde var olan herkesten bilgilerin toplandığı sistemdir.

Sistemin amacı, personelin zayıf veya güçlü yönlerini objektif olarak belirlemek, bunu kişilere iletmek, kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktır. 360 derece değerlendirme sistemi, bireysel başarıdan örgütsel başarıya doğru uzanan bir yoldur.



Şekil 3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Şeması

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2009: 195)

Diğer değerlendirme sistemlerine nazaran çok uygulanması ve kabul görmesinin nedeni, geri bildirim özelliğinin olmasıdır. Bu sayede personelin, tutum ve davranışları, işi benimsemesi ile ilgili durumlardan, tüm iş çevresi ve işe bağlı herkes haberdar olabilir.

Geleneksel yöntemlerde üstlerin aldığı herhangi bir karar eleştirilmez ve çeşitli şekiller ile kabul edilirken, ast ile ilgili edinilen ve alınan kararlar katı, acımasız ve kötü sonuçlar doğuracak kadar keskindir, bu yöntemlerin işe zararları tespit edildikçe, 360 Derece Değerlendirme Sistemi geliştirilmiştir.

Tablo 3.1: Geleneksel Performans Değerlendirme Sistemi ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki Farklar

Kriterler	Geleneksel Performans Değerlendirme	360 Derece Performans Değerlendirme
Amaç	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır.	Performans, davranış ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri Kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır.	Değerlendirmeciler farklıdır. Astlar, takım arkadaşları gibi.
Kaynağın Kimliği	Geri bildirim kaynağının kimliği bellidir.	Geri bildirim değerlemeci gruplarından kolektif olarak toplanır.
Geri Bildirimin İçeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme Yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer İnsan Kaynakları İle İlişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretleme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına talep oluşturur.	Veriler tipik olarak, sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
Süreci Şekillendiren Felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otoritede yöneticinin görüşünü kabul etmek esastır.	Çalışanı değerlemek değil, geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin İçeriği	Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler	Değerleme yılın belli zamanlarında değil, sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen Çalışanlar	Organizasyondaki tüm çalışanlar	Tipik olarak yönetsel kademedeki çalışanlar.

Kaynak: (Kalenderoğlu, 2007: 43)

## 3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin Diğerlerinden Ayırt Edici Özellikleri

### 3.2.1. Geri Bildirim

Çalışanlar her zaman yaptıkları işin mahiyetini ve çevresinde bıraktığı etkiyi merak ederler. 360 derece değerlendirmedeki, geri bildirim personelinin bu konudaki

merakını gidermekte etkilidir. Geri bildirimler doğru şekilde yapılırsa başarı bireysel olmaktan çok kitlesel olur ve başarıya hızla ulaşılmış olur. Zamanında yapılan geri bildirimler, performans artırma dışında, kötü performansın düzelmesine, moral ve motivasyonun artmasına da yardımcı olur.

### **3.2.2. Gerçeklik**

Geleneksel sistemde, üstler tarafından yapılan değerlendirmeler, ön yargı ve güvensizliğe yol açarken, 360 derece değerlendirmede, durum birçok kişi tarafından değerlendirildiği, ortak sonuçların, aynı kanaatlerin farklı kişiler tarafından söylenmesi değerlendirmeye güveni artırmış olur.

### **3.2.3. Gelişim**

360 derece değerlendirme sadece mevcut durumu değil, sonuçlara göre, geçmişteki aksaklıkların giderilmesine, yeni süreçlerin belirlenmesine, geliştirilmesine, düşük performansın artırılması ve devamlılığının sağlanmasına olanak sağlar.

360 derece performans değerlendirme örgüt içinde çok yönlü iletişimi sağlayarak, kişisel gelişimi sağlamakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır. (Kalenderoğlu, 2007: 49)

### **3.2.4. Dinamizm**

Değişimlere ayak uydurabilmek için örgütler dinamik bir yapıya sahip olmalıdır. Bu sistem, farklı kaynaklardan geri bildirim aldığı için işletmenin yok olmasını engeller, sürekli gelişim göstererek dinamizmi sağlamış olur.



### **3.2.5. Bilgi Sistemleri**

360 derece değerlendirmede birçok gruptan farklı birçok veri elde edilir. Sistemin kusursuz işlemesi için, insan kaynakları bilgi sistemlerine ihtiyaç duyar.

Oluşturulan sistem, mevcut sistemin sonuçlarını incelemek dışında, sorun giderme, geliştirme ve gelecekte ihtiyaç duyacağı sistemin temellerini atarak, konu başlıkları ve gelecek ihtiyaçları hakkında bilgiler toplar.

## **3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sürecinin İçerdiği Temel Düşünceler**

### **3.3.1. İletişim**

Yaşamın her alanında, sadece bilgiye sahip olmak değil, bilginin aktarılması, anlatılması daha önemlidir. Bu da ancak güçlü bir iletişim ile mümkündür.

360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde iletişim ile aşağıdaki konu başlıkları sorgulanmaktadır;

- İy bir dinleyici olmak,
- Süreçler hakkında yeterli bilgiye sahip olmak,
- Etkili yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak,
- Geri bildirim yapabilmek,
- Tehdit edici olmayan iş ortamı yaratabilmek,
- atışmaları kontrol edebilmek,
- Empati yoluyla hareket edebilmek,

### **3.3.2. Liderlik**

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için iyi bir yöneticiye ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme sayesinde yöneticilerinde performansları değerlendirilebilmektedir. Liderlik becerilerinin ölçüldüğü ve asıl aranan nitelikler şöyledir;

- Güvenilir ve dürüst olmak,
- Lider olmak ve ekibi yönetebilmek,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtabilmek.

### **3.3.3. Değişimlere Uyum**

Sistemin, politika ve değişikliklere açık olması durumudur.

### **3.3.4. İnsanlarla İlişkiler**

İşletmelerde personelin tutum ve davranışları çevresini, işini, üretimini ve daha birçok faktörü olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Personel, takım arkadaşlarını rakip olarak değerlendirebilir. Rekabet, çatışmalara, birliğin bozulmasına ve daha birçok olumsuz harekete sebep olmaktadır. Bu problemler güçlü ve yapıcı insan ilişkileri ile giderilebilir.

Kişiler arası çatışmaların yapıcı sonuçları da olmaktadır. Bunlar;

- Sosyal sistemin gerektiği görevleri yapmak için gerekli teşvik ve enerjiyi artırır.
- Çatışma, farklı görüşlerin var olması nedeniyle bireylerin ve sosyal sistemin yaratıcılığı artırır.

- Her birey kendi görevine ilişkin bilgisini geliştirir. Çatışmalar, bireyin görüşlerini açıklamayı, destekleyici fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar.
- Herkes kendini daha iyi fark etmeye başlar.
- Kişiler arası çatışma, kişinin kendi bireysel çatışmasını yönetmesine yardımcı olur.

### **3.3.5. İşin Yönetimi**

Yönetimin görevi, insanların ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır. (Kalenderoğlu, 2007: 60) Değerlendirme sonucu verilecek geri bildirimlerle etkinliği arttırmak amaçlanmaktadır. (iibf-dersleri.blogspot.com.tr, 2011 / 02)

İşin yönetimi adı altında; teknolojiyi, sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanma, iş konusunda gayretli ve yetenekli olma, etkili çalışma gibi kriterleri sorgulanmaktadır.

### **3.3.6. Üretim ve İş Sonuçları**

İşletmelerde üretim için sistemi oluşturan insanların gücünden etkin fayda sağlamak, örgüt amaçları ile personel amaçlarını eşleştirmek ve bunun kar veya kazanç olarak geri dönüşlerini sağlamak esastır.

Üretim süreçlerinde değişiklik yaşandıkça koordinasyon ve iletişime daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle yöneticilerin aldıkları her bir kararın, çevresindeki sistemin diğer unsurlarını ne şekilde etkileyeceğini belirlemek isterler. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, farklılıklarıyla bütün bu isteklerin gereklerini karşılamakta zorlanmamaktadır. (Kalenderoğlu, 2007: 64)

### **3.3.7. Personelin Geliştirilmesi**

Bir örgüt personelini amaçları doğrultusunda geliştirmek zorundadır. (Kalenderoğlu, 2007: 64) İşletmeler iyi, kaliteli ve sorunsuz üretim için gerekli bütçe ve zamanı ayırmalı, personelini desteklemelidir.

### **3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Yapısının Kurulması**

Her işletmenin uygulamaları, üretimi, tedarikçileri, personel yönetimi, politikası farklı olduğundan işletmeler kendi karakteristik özelliklerine göre değerlendirmeler yapmalıdır.

İşletmeler öncelikle kendi değerlendirmelerini yapıp, ardından 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine geçiş yapmalıdır. Sistem değişikliği için genel olarak işletmenin sisteme hazır olması gerekmektedir. Bu işlem sırası ile,

- İlk olarak değerlendirmenin amacı net olarak belirlenmelidir. Neden böyle bir sisteme ihtiyaç duyulduğunun anlatılması ve benimsetilmesi gerekmektedir.
- Sorulacak soruların, net sonuçları için doğru olması.
- Değerlendirilecek personelin hangi davranışlarını değerlendirileceğinin belirlenmesi.
- Değerlendirmeyi kimlerin yapacağını belirlemek.
- Doğru sonuç için, değerlendiricinin ve değerlendirilecek kişinin konuya hâkim olması veya konu hakkında eğitilmesi gerekmektedir.
- Denetleme sistemi için belirlenen soruların form haline dönüştürülmesi ve dağıtılması,
- Değerlendirme sonrası, analizlerin yapılması ve bunun belirli süreler ile yapılması,
- Analiz sonrası sonuçların raporlanması,

- Rapor sonuçlarına göre geri bildirimlerin yapılması, iyileştirmelerin yapılması.

### **3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sağlayacağı Avantaj ve Faydaları**

#### **3.5.1. Çalışanlara Faydaları**

- Kendisini geliştirmesine ve kariyer planlamasına yardımcı olur.
- Çalışanın verimliliğini artırır ve motive eder.
- Üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenir.
- Ayrımcılık riski azalır.

#### **3.5.2. Yöneticilere Faydaları**

- Çalışanlarını daha yakından tanımasını sağlar.
- Kişinin gelişimine katkı sağlar.
- Yüksek performans sergileyen çalışanları belirler ve nasıl ödüllendirileceği konusunda veri sağlar.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerinde kendi performanslarını değerlendirmesini sağlar.

#### **3.5.3. Örgüte Faydaları**

- Hedef ve amaçların çalışanlara duyurulmasını sağlar.
- Kurumun örgütsel verimliliği artırır.
- Kurumun hedeflerine daha rahat ulaşılmasını sağlar.

- Kurum içinde güçlü, sağlam ve güvenilir ilişkiler kurulmasını sağlar.
- Terfi, nakil, ücret artışı gibi konularda alt yapı oluşturur.
- Kurum genelinde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.

#### **3.5.4. Değerlendirmeyi Yapanın Faydaları**

- Değerlendirme yapan kişinin işini yarı yarıya indirerek zaman tasarrufu sağlar.
- Değerlendirme yapan kişiye, yaptığı değerlendirmeyi dışarıdan görme imkânı sağlar.
- Detaylı değerlendirme bilgilerine ulaşmayı sağlayarak, hazırlanan raporların daha güvenilir olmasını sağlar.
- Kişilerin kariyer planları hakkında doğru karar vermelerini sağlar.

#### **3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sağlayacağı Dezavantaj**

- Süreç hakkında fazla beklenti içinde olunması.
- Sistemi uygulayanlar, geri bildirimden fazla sonuç bekleyerek hata yapabilir, bu da katılımcıların destek ve güvenini kaybettirir.
- Sadece insan kaynakları biriminden değil, dışardan da destek alınmalı, iki birim arasında da uyum sağlanmalıdır.
- Anket ve uygulama metoduna göre aşırı kâğıt ve zaman israfına neden olur.
- Sistem ve konu hakkında yeterli bilgilendirmenin yapılmaması, sisteme güveni azaltır. Sonuçlar tutarlılığı göstermez.
- Alınan verilerin güvenilirliği için, sonuçlarında saklı kalacağı bilgisi önceden verilmeli.

## **4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GÖRE DURUM İNCELEMESİ**

### **4.1. Araştırmanın Konusu**

Yapılan araştırmamız, vakıf üniversiteleri içerisinde geçmişi olan bir üniversite içerisinde, idari kadro için, yetkinlik, iş sahiplenme, mesleki beceri, temsil ve sorumlulukların 360 derece performans değerlendirme işlemi ile incelendiği bir çalışmadır.

### **4.2. Araştırmanın Amacı**

360 Derece sisteminin uygulanabilirliğini, tutarlılığı, örgüte nasıl bir kolaylık sağladığını, çalışanların adil ve objektif değerlendirildiğini gösterme hedeflenmiştir.

Mevcut personelin verimli ve başarılı çalışmasını sağlamak amacıyla güçlü yanlarını ve geliştirmesi gereken tarafların belirlenmesini amaçlamıştır.

### **4.3. Araştırma Yapılan Kurum Hakkında Bilgi**

Kurum, 1998 yılında kurulmuş; eğitim sektörünün en sancılı dönemlerinde, eğitime bilimin ışığında, her tür desteği sağlamış, köklü ve başarılı bir üniversitedir.

#### **4.4. Araştırma Süreci**

Değerlendirme sürecinde aşağıdaki aşamaların izlenmesi gerektiği belirlenmiştir;

- Değerlendirme amaçlarının belirlenmesi, çalışanlar ile görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendiricilerin belirlenmesi,
- Çalışanlar ile performans kavramının tartışılması ve kriterlerin belirlenmesi,
- Anket Formlarının oluşturulması, dağıtılması, doldurulması ve toplanması,
- Anket Formalarını işleme tabi tutulması, işleme dönüştürülmesi, raporun ilgili yerlere raporlanması,
- Çalışanların motive edici şekilde, geri bildirim alması,
- Değişim düzeyinin belirlenmesi için, aynı aralıklarla, aynı modelin kullanıldığı değerlendirmenin yapılması,

#### **4.5. Araştırma Yöntemi**

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler, bilgisayara aktarılmış ve SPSS Statistics 20 Paket programı ile excel'den yararlanılmıştır.

##### **4.5.1. Anket Değerlendirme Formunun Geliştirilmesi**

Değerlendirecek kişiyi, ekip lideri, çalışma arkadaşı, yöneticisi toplam 3 kişi değerlendirecektir. Oluşturulan form, İşe Yönelik Bilgi ve Beceri, İş Disiplini, Takım çalışması ve Uyum, Problem Çözme Yeteneği, Motivasyon, Müşteri Odaklılık, İş Etiği, Öz Farkındalık, İşe Karşı Sorumluluk ve Değişim Odaklılık Olmak üzere 10 alt bölüm ve 32 sorudan oluşmaktadır (BKZ. EK1).(Kullanılan Anket Formu Ekli)



Bu çalışmada kullanılan anket Likert Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Formlarda kapalı uçlu sorular hazırlanarak, cevaplayıcılardan kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Tablo 4.1: Soru cümlelerinin karşılığı 5'li Likert Ölçeği

Aşağıdakilerden hangisinin değerlendirdiğiniz kişiyi tanımladığını belirleyiniz.	
Değerlendirme Kriterleri	Puan Karşılığı
Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Az da olsa Katılıyorum	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

#### 4.5.2. Araştırma Örneklemi, Sınırlılıkları ve Varsayımları

Uygulama, üniversitenin merkez kampüsü içerisinde, en kalabalık idari kadronun görev aldığı alanda yapılmıştır. Değerlendirme sonuçları ilgili birimlere geri bildirim amaçlı yapılmıştır. Kurum çalışanları içerisinde geçmiş tecrübe olarak çalışma süresi minimum 1 yıl olma şartı dikkate alınmış, İdari kadro içindeki birimlerden aktif olarak, birçok birim ile iletişim ve etkileşim içinde olanlar seçilmiştir. Kimlik bilgileri ve uygulama sonuçlarının gizli kalacağı, çalışmanın amacının performans değerlendirme ve geri bildirim olacağı herkese tek tek anlatılmıştır. Değerlendirme sonuçları ile kişilerin değerlendirme puanları hesaplanmış, değerlendirilenin tüm grup içerisindeki değerlendirme sonuçlarının eşit olup olmadığına bakılmış, güvenilirliği sorgulanmıştır. Bu gözlemlerin tamamında; Standart sapma, güvenilirlik testi, Anova analizinden yararlanılmıştır.

Yapılan araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Anket uygulamasında, katılımcı personelin doğru ve içten cevap verdikleri kabul edilir.
- Anket uygulamasında, araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartların sağlandığı kabul edilir.
- Anket uygulamasında kullanılan istatistiksel yöntemlerin, veri analizine ve araştırma amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

### 4.5.3. Değerlendirme Süreci ve Uygulama

Değerlendiricilere akademik birimlerden ve insan kaynakları personeli tarafından değerlendirilmenin amacı ve konusu hakkında bilgi verilmiştir. Değerlendirme sonuçlarının gizli yapılacağı, geri bildirimlerin bireysel yapılacağı özellikle belirtilmiştir.

Anket formları doldurulduktan sonra, teslim alınmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Toplanan veriler çeşitli istatistiksel yöntemler yardımıyla değerlendirilmiştir. Çalışmaları istatistik verilerinde SPSS 20'den ve excel'den yararlanılmıştır.

Öncelikli olarak SPSS anket sorularının güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir.

SPSS uygulamasında, ortalama değerler **Cronbach's alpha** ( $\alpha$ ) katsayına göre değerlendirilmiştir.

Güvenilirlik analizi, önceden kalıpları, soruları belirlenmiş bir ölçekteki ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Tutarlılık incelenirken, sadece ölçeye uygun olarak sıralanabilir (ordinal scale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır.

Örnek; anketin cinsiyet, gelir veya evet/hayır cevabı verilen sorularına güvenilirlik analizi uygulanmaz. Herhangi bir konu hakkında görüş, yargı belirtilecek

bir soruya 5'li Likert ölçeği ile hiç katılmıyorum (1)'den kesinlikle katılıyorum (5) gibi verilen sıralanabilir yanıtlar güvenilirlik analizine tabi tutulabilir.

Güvenilirlik analizi için kullanılan en temel analiz Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) 'dır. Her bir cevap için tek bir  $\alpha$  değeri olabileceği gibi, tüm sorulara ortalama bir  $\alpha$  değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen  $\alpha$  değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve verilerin 0.7'den büyük olması beklenir, bu değerden düşük  $\alpha$  değerleri anketin zayıf güvenilirliği olduğunu gösterir,  $\alpha > 0.8$  olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Anketin güvenilirliği ile ilgili şüphe doğuyor ise, güvenilirliğin artırılması için daha önce belirttiğimiz üzere tek tek sorulara göre oluşan  $\alpha$  değerine bakılır. Bu sorulardan hangi  $\alpha$  değeri, toplamda elde edilen  $\alpha$  değerini düşürüyorsa o soru çıkartılarak anketin güvenilirliği yükseltilir.

Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) katsayısı için aşağıdaki formülasyon kullanılır:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

$K$  madde sayısını,  $\sigma_X^2$  toplam test skorunun varyansını ve  $\sigma_{Y_i}^2$  ise i(nci) maddenin toplam örneklemdeki varyansını gösterir.

Tablo 4.2: Güvenilirlik kategorilerin daha kesin olarak sınıflandırılması

<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Güvenilirlik</b>
$\alpha \geq .9$	<b>Mükemmel</b>
$.9 > \alpha \geq .8$	<b>İyi</b>
$.8 > \alpha \geq .7$	<b>Kabul edilebilir</b>
$.7 > \alpha \geq .6$	<b>Şüpheli</b>
$.6 > \alpha \geq .5$	<b>Kötü</b>
$.5 > \alpha$	<b>Güvenilmez</b>

#### **4.6. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Verilerin Yorumlanması**

##### **4.6.1. Araştırmaya Katılan Personelin Demografik Özellikleri**

Araştırmanın yapıldığı kurumda, katılımcılar İdari kadro içindeki birimlerden aktif olarak, birçok birim ile iletişim ve etkileşim içinde olanlar seçilmiştir. Katılımcıların sayı ve yüzdeleri Tablo 4.3' te verilmiştir.

Tablo 4.3: Katılımcıların sayı ve yüzdeleri

	<b>Yönetici ve Ekip Lideri</b>	<b>Şef</b>	<b>Uzman</b>	<b>Yardımcı Personel</b>	<b>Toplam</b>
Mevcut Çalışan Sayısı	24	20	31	120	195
Değerlendirmeye Katılan Sayısı	21	8	19	22	70
Katılım Oranı	% 87,5	% 40	% 63,3	% 18,3	% 35,89

Kurum içi değerlendirmeye katılanların, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi ve unvanlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.4 'te verilmiştir.

Tablo 4.4: Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi ve unvan dağılımları

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	25	% 36
	Erkek	45	% 64
	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>% 100</b>
Yaş	20-30	5	% 7
	31-35	29	% 41
	36-40	13	% 19
	41-45	11	% 16
	46 ve üstü	12	% 17
	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>% 100</b>
Öğrenim Durumu	İlköğretim	6	% 9
	Lise	24	% 34
	Ön Lisans	10	% 14
	Lisans	25	% 36
	Y.Lisans / Doktora	5	% 7
	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>% 100</b>
Hizmet Süresi	1-2 Yıl	17	% 24
	2-4 Yıl	23	% 33
	4-6 Yıl	14	% 20
	6-8 Yıl	6	% 9
	8-10 Yıl	7	% 10
	10 ve üstü	3	% 4
	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>% 100</b>
Unvan	Yönetici / Ekip Lideri	21	% 30
	Şef	8	% 11
	Uzman	19	% 27
	Yardımcı Personel	22	% 32
	<b>Toplam</b>	<b>70</b>	<b>% 100</b>

#### 4.6.2. Değerlendirme Sonuçları

Tablo 4.5: Anket Formunda Bulunan Soruların Ortalaması ve Standart Sapması

##### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BilgiveBeceri1	4,1286	1,07571	70
BilgiveBeceri2	4,0429	1,17258	70
BilgiveBeceri3	4,0857	1,05971	70

	Mean	Std. Deviation	N
İşDisiplini4	4,4143	0,77071	70
İşDisiplini5	4,3143	0,86045	70
İşDisiplini6	4,3143	0,92537	70

	Mean	Std. Deviation	N
TakımÇalışmasıveUyum7	3,9857	1,14832	70
TakımÇalışmasıveUyum8	4,0857	1,09997	70
TakımÇalışmasıveUyum9	4,0429	1,1476	70

	Mean	Std. Deviation	N
ProblemÇözmeYeteneği10	4,7286	6,20407	70
ProblemÇözmeYeteneği11	4,0571	1,11493	70
ProblemÇözmeYeteneği12	4,0601	1,17954	70
ProblemÇözmeYeteneği13	3,9429	1,19037	70

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasyon14	4,1857	0,99699	70
Motivasyon15	4,1429	0,99689	70
Motivasyon16	3,9857	0,92459	70
Motivasyon17	3,8714	1,06215	70

	Mean	Std. Deviation	N
MüşteriOdaklılık18	3,9429	0,99106	70
MüşteriOdaklılık19	4	1,07676	70
MüşteriOdaklılık20	4,0714	1,10757	70
MüşteriOdaklılık21	4	1,12932	70

	Mean	Std. Deviation	N
İşEtiği22	4,0286	1,29628	70
İşEtiği23	4,2714	1,0345	70
İşEtiği24	3,7143	1,25274	70

	Mean	Std. Deviation	N
Özfarkındalık25	3,5714	1,16185	70
Özfarkındalık26	3,5857	1,2335	70

	Mean	Std. Deviation	N
İşeKarşıSorumluluk27	4,3143	1,00062	70
İşeKarşıSorumluluk28	4,2857	0,98013	70
İşeKarşıSorumluluk29	4,2571	0,98813	70
İşeKarşıSorumluluk30	4,3143	0,90958	70

	Mean	Std. Deviation	N
DeğişimOdaklılık31	3,7286	1,11539	70
DeğişimOdaklılık32	3,7	1,14651	70

Yukarıda SPSS 20. Üzerinde yapılan ortalama ve standart sapma verilerine göre, Tablo 4.5' te görüldüğü gibi her soruya kurum içinden toplam 70 kişi cevap vermiştir. Değerlendirmelere bakıldığında en çok puanlanan özellik (ortalaması en yüksek olan değer) 4,7286

Ortalama ile Problem Çözme Yeteneği 10 sorusu, Problemi tarafsız bir şekilde analiz etmek olmuştur. Bunu sırasıyla 4,4143 ortalama ile İş Disiplini 4 sorusu, Şirkete ait mekânları, araç ve gereçleri temiz, özenli ve ekonomik kullanmak olmuştur. Sonrasında 4,3143 ortalama ile İş Disiplini 5 sorusu, işe devamlılık ve mesai saatlerine uyumlu çalışır, gelmektedir.

En düşük ortalama ise; 3,5714 ile Öz farkındalık 25 sorusu, özeleştiri yapar ve eksik yönlerinin farkındadır, sorusu olmuştur. Bu soruyu da, 3,5857 ile Öz farkındalık 26 sorusu, Eleştiriye açık olma, hatalarını kabul etme ve gerekli davranış değişimlerini gösterme eğilimindedir, olmuştur.

Tablo 4.6: Anket Formunun Güvenilirlik Analizi Sonucu

Reliability Statistics (Bilgi ve Beceri Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,965	3

Reliability Statistics (İş Disiplini Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,865	3

Reliability Statistics ( Takım Çalışması ve Uyum Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,959	3

Reliability Statistics (Problem Çözme Yeteneği Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,401	4

Reliability Statistics (Motivasyon Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,93	4



Reliability Statistics (Müşteri Odaklılık Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,978	4

Reliability Statistics (İş etiği Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,935	3

Reliability Statistics (Öz Farkındalık Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,977	2

Reliability Statistics (İşe Karşı Sorumluluk Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,943	4

Reliability Statistics (Değişim Odaklılık Soruları Güvenilirlik)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,977	2

Birbirlerinden farklı analizleri yapılmış, tutarlılık ve güvenilirlikleri denetlenmiş Reliability Statistics analizlerinde, 10 farklı kategoride her bir soru için Tutarlılık/ Güvenilirlikleri 0,88 ortalama değerini almıştır.

Tablo 4.7: Anket Formunun Ölçekli Sorularının Güvenilirlik Analiz Çözümlerinin Sonuçları

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BilgiveBeceri1	8,1286	4,722	0,935	0,942
BilgiveBeceri2	8,2143	4,374	0,918	0,957
BilgiveBeceri3	8,1714	4,811	0,929	0,947

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İşDisiplini4	8,6286	2,817	0,681	0,866
İşDisiplini5	8,7286	2,404	0,76	0,793
İşDisiplini6	8,7286	2,143	0,802	0,754

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TakımÇalışmasıveUyum7	8,1286	4,925	0,865	0,974
TakımÇalışmasıveUyum8	8,0286	4,898	0,934	0,924
TakımÇalışmasıveUyum9	8,0714	4,676	0,939	0,918

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ProblemÇözmeYeteneği10	12	11,043	0,273	0,95
ProblemÇözmeYeteneği11	12,6714	51,354	0,514	0,294
ProblemÇözmeYeteneği12	12,7286	50,925	0,504	0,288
ProblemÇözmeYeteneği13	12,7857	50,837	0,504	0,287

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Motivasyon14	12	7,594	0,828	0,912
Motivasyon15	12,0429	7,665	0,812	0,917
Motivasyon16	12,2	7,843	0,857	0,904
Motivasyon17	12,3143	7,146	0,857	0,903

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MüşteriOdaklılık18	12,0714	10,589	0,909	0,981
MüşteriOdaklılık19	12,0143	9,753	0,97	0,964
MüşteriOdaklılık20	11,9429	9,707	0,942	0,972
MüşteriOdaklılık21	12,0143	9,464	0,964	0,966

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İşEtiği22	7,9857	4,768	0,886	0,893
İşEtiği23	7,7429	5,875	0,901	0,894
İşEtiği24	8,3	5,141	0,837	0,93

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Özfarkındalık25	3,5857	1,522	0,956	.
Özfarkındalık26	3,5714	1,35	0,956	.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İşeKarşıSorumluluk27	12,8571	7,197	0,87	0,924
İşeKarşıSorumluluk28	12,8857	7,378	0,851	0,93
İşeKarşıSorumluluk29	12,9143	7,297	0,861	0,927
İşeKarşıSorumluluk30	12,8571	7,631	0,878	0,922

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DeğişimOdaklılık31	3,7	1,314	0,955	.
DeğişimOdaklılık32	3,7286	1,244	0,955	.

Tablo 4.7 'yi incelendiğinde soruların anket formundan çıkarılması halinde ortalamayı ne derece de etkileyeceği, sorunun korelasyonunun, tüm anket formunun korelasyonuna olan oranına ve güvenilirlik testinin sonucuna ulaşılır. Sonuçlar ışığında, tüm soruların benzer ortalamaya sahip olduğunu, tüm anket formuna benzer derecede etki ettiği görülür. Güvenilir sonuçlarında ise, Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Tabloya bakılınca uygulanan anketin tüm ölçekleri için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) istatistiği 0,924' ten büyük olduğu bulunmuştur. Tablonun Cronbach's Alpha if Item Deleted sütunundaki değerler ise herhangi bir sorunun ölçekten çıkarılmasının faktörün güvenilirliğini artırmayacağını, hatta düşüreceğini gösterir. (0,981). Bu nedenle çözümlenmeye konu olan, anket değişkenlerinin tümünün geçerlilik, güvenilirlik test sonuçlarını sağladığı söylenebilir.

Tablo 4.8: Anket Formunun Ölçekli Sorularının Güvenilirlik ve Varyans Analiz Çözümlerinin Sonuçları

Scale Statistics (Bilgi ve Beceri Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,257	10,252	3,20184	3

Scale Statistics (İş Disiplini Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,043	5,172	2,27421	3

Scale Statistics ( Takım Çalışması ve Uyum Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,114	10,653	3,26396	3

Scale Statistics (Problem Çözme Yeteneği Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,729	60,809	7,79803	4

Scale Statistics (Motivasyon Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,186	13,139	3,62477	4

Scale Statistics (Müşteri Odaklılık Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16,014	17,435	4,17547	4

Scale Statistics (İş etiği Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,014	11,464	3,38579	3

Scale Statistics (Öz Farkındalık Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,1571	5,613	2,3691	2

Scale Statistics (İşe Karşı Sorumluluk Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,171	12,869	3,5873	4

Scale Statistics (Değişim Odaklılık Soruları Güvenilirlik)

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,4286	5,002	2,23653	2

Tablo 4.9. F Testi (Varyans Analizi =Anova)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
BilgiveBeceri1	1	3	1,6667	0,57735	0,33333	0,2324	3,1009	1	2
	2	7	2,7143	0,75593	0,28571	2,0152	3,4134	2	4
	3	7	3,7143	1,25357	0,4738	2,5549	4,8736	1	5
	4	22	4,1818	0,8528	0,18182	3,8037	4,5599	2	5
	5	30	4,7333	0,44978	0,08212	4,5654	4,9013	4	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,1286	1,07571	0,12857	3,8721	4,3851	1	5
BilgiveBeceri2	1	3	1,6667	0,57735	0,33333	0,2324	3,1009	1	2
	2	7	2,2857	0,95119	0,35952	1,406	3,1654	1	4
	3	7	3,7143	1,25357	0,4738	2,5549	4,8736	1	5
	4	22	4,1364	0,94089	0,2006	3,7192	4,5535	2	5
	5	30	4,6667	0,54667	0,09981	4,4625	4,8708	3	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,0429	1,17258	0,14015	3,7633	4,3224	1	5
BilgiveBeceri3	1	3	2	1	0,57735	-0,4841	4,4841	1	3
	2	7	2,5714	0,9759	0,36886	1,6689	3,474	1	4
	3	7	3,7143	1,25357	0,4738	2,5549	4,8736	1	5
	4	22	4,2273	0,68534	0,14612	3,9234	4,5311	3	5
	5	30	4,6333	0,61495	0,11227	4,4037	4,863	3	5
	55	1	4	.	.	.	.	4	4
	Total	70	4,0857	1,05971	0,12666	3,833	4,3384	1	5
İşDisiplini4	1	3	3,3333	0,57735	0,33333	1,8991	4,7676	3	4
	2	7	3,7143	1,38013	0,52164	2,4379	4,9907	1	5
	3	7	4,5714	0,53452	0,20203	4,0771	5,0658	4	5
	4	22	4,2727	0,7025	0,14977	3,9613	4,5842	3	5
	5	30	4,7333	0,44978	0,08212	4,5654	4,9013	4	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5

	Total	70	4,4143	0,77071	0,09212	4,2305	4,5981	1	5
İşDisiplini5	1	3	2,6667	1,52753	0,88192	-1,1279	6,4612	1	4
	2	7	4	1	0,37796	3,0752	4,9248	3	5
	3	7	4,5714	0,53452	0,20203	4,0771	5,0658	4	5
	4	22	4,1818	0,79501	0,1695	3,8293	4,5343	2	5
	5	30	4,5667	0,67891	0,12395	4,3132	4,8202	3	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,3143	0,86045	0,10284	4,1091	4,5195	1	5
İşDisiplini6	1	3	2,6667	1,52753	0,88192	-1,1279	6,4612	1	4
	2	7	4	1,1547	0,43644	2,9321	5,0679	2	5
	3	7	4,5714	0,53452	0,20203	4,0771	5,0658	4	5
	4	22	4,0455	0,99892	0,21297	3,6026	4,4883	1	5
	5	30	4,6667	0,54667	0,09981	4,4625	4,8708	3	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,3143	0,92537	0,1106	4,0936	4,5349	1	5
TakımÇalışmasıveUyum7	1	3	1,3333	0,57735	0,33333	-0,1009	2,7676	1	2
	2	7	2,2857	0,95119	0,35952	1,406	3,1654	1	3
	3	7	3,7143	1,1127	0,42056	2,6852	4,7434	2	5
	4	22	4,0909	0,8679	0,18504	3,7061	4,4757	2	5
	5	30	4,6	0,49827	0,09097	4,4139	4,7861	4	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	3,9857	1,14832	0,13725	3,7119	4,2595	1	5
TakımÇalışmasıveUyum8	1	3	1,6667	0,57735	0,33333	0,2324	3,1009	1	2
	2	7	2,4286	1,13389	0,42857	1,3799	3,4772	1	4
	3	7	3,8571	0,89974	0,34007	3,025	4,6893	3	5
	4	22	4,2727	0,7025	0,14977	3,9613	4,5842	3	5
	5	30	4,6	0,67466	0,12318	4,3481	4,8519	2	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,0857	1,09997	0,13147	3,8234	4,348	1	5
TakımÇalışmasıveUyum9	1	3	2	1	0,57735	-0,4841	4,4841	1	3
	2	7	2,1429	1,06904	0,40406	1,1542	3,1316	1	3
	3	7	3,8571	0,89974	0,34007	3,025	4,6893	3	5
	4	22	4,0909	0,81118	0,17294	3,7313	4,4506	2	5
	5	30	4,6667	0,66089	0,12066	4,4199	4,9134	2	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,0429	1,1476	0,13716	3,7692	4,3165	1	5
ProblemÇözmeYeteneği11	1	3	1,3333	0,57735	0,33333	-0,1009	2,7676	1	2
	2	7	2,2857	0,48795	0,18443	1,8344	2,737	2	3
	3	7	3,2857	0,48795	0,18443	2,8344	3,737	3	4
	4	22	4,0909	0,68376	0,14578	3,7877	4,3941	3	5

	5	30	4,8667	0,34575	0,06312	4,7376	4,9958	4	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,0571	1,11493	0,13326	3,7913	4,323	1	5
ProblemÇözmeYeteneği12	1	3	1	0	0	1	1	1	1
	2	7	2,4286	1,13389	0,42857	1,3799	3,4772	1	4
	3	7	3,2857	0,95119	0,35952	2,406	4,1654	2	5
	4	22	3,9545	0,653	0,13922	3,665	4,2441	3	5
	5	30	4,8333	0,37905	0,0692	4,6918	4,9749	4	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4	1,17954	0,14098	3,7187	4,2813	1	5
ProblemÇözmeYeteneği13	1	3	1	0	0	1	1	1	1
	2	7	2,4286	1,13389	0,42857	1,3799	3,4772	1	4
	3	7	3,1429	0,37796	0,14286	2,7933	3,4924	3	4
	4	22	3,9091	0,75018	0,15994	3,5765	4,2417	2	5
	5	30	4,7667	0,56832	0,10376	4,5545	4,9789	3	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	3,9429	1,19037	0,14228	3,659	4,2267	1	5
Motivasyon14	1	3	2	1	0,57735	-0,4841	4,4841	1	3
	2	7	3	1	0,37796	2,0752	3,9248	1	4
	3	7	3,7143	0,75593	0,28571	3,0152	4,4134	2	4
	4	22	4,2273	0,81251	0,17323	3,867	4,5875	2	5
	5	30	4,7333	0,52083	0,09509	4,5389	4,9278	3	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,1857	0,99699	0,11916	3,948	4,4234	1	5
Motivasyon15	1	3	2,3333	1,1547	0,66667	-0,5351	5,2018	1	3
	2	7	3,2857	1,60357	0,60609	1,8027	4,7688	1	5
	3	7	3,5714	0,7868	0,29738	2,8438	4,2991	2	4
	4	22	4,0909	0,75018	0,15994	3,7583	4,4235	2	5
	5	30	4,6667	0,54667	0,09981	4,4625	4,8708	3	5
	55	1	5	.	.	.	.	5	5
	Total	70	4,1429	0,99689	0,11915	3,9052	4,3806	1	5

Varyans analizi iki ya da daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılmaktadır. İki grubun ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı t testi kullanılarak da incelenebilir. Eğer ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılacak ise F Testi diğer bir isimle Varyans Analizi (ANOVA, Analysis Of Variance) uygulanır. İkiden fazla



grubun ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden F testinin hipotezi aşağıdaki gibidir.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_N$  Yani ortalamalar arasında fark yoktur.

$H_A$  : Ortalamalardan en az ikisi arasında anlamlı fark vardır.

Yukarıdaki veriler doğrultusunda aşağıdaki hipotezleri test edebiliriz.

$H_0$  : Çalışanların “problemleri tarafsız analiz eder” sorusuna verdikleri yanıtlar, işe bakış açısını ve profesyonelliği etkilediğini ortaya koyar, gösterir

$H_A$  : Çalışanların “problemleri tarafsız analiz eder” sorusuna verdikleri yanıtlar, işe bakış açısını ve profesyonelliği etkilediğini ortaya koymaz, göstermez.

Tablo 4.10 Varyansın Homojenlik Ölçümü

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
BilgiveBeceri1	1,858 <sup>a</sup>	4	64	0,129
BilgiveBeceri2	1,060 <sup>b</sup>	4	64	0,384
BilgiveBeceri3	,829 <sup>c</sup>	4	64	0,511
İşDisiplini4	3,911 <sup>d</sup>	4	64	0,007
İşDisiplini5	1,947 <sup>e</sup>	4	64	0,113
İşDisiplini6	2,012 <sup>f</sup>	4	64	0,103
TakımÇalışmasıveUyum7	2,677 <sup>g</sup>	4	64	0,05
TakımÇalışmasıveUyum8	1,817 <sup>h</sup>	4	64	0,136
TakımÇalışmasıveUyum9	1,769 <sup>i</sup>	4	64	0,146
ProblemÇözmeYeteneği11	2,231 <sup>j</sup>	4	64	0,075
ProblemÇözmeYeteneği12	4,839 <sup>k</sup>	4	64	0,002
ProblemÇözmeYeteneği13	2,928 <sup>l</sup>	4	64	0,027
Motivasyon14	,838 <sup>m</sup>	4	64	0,506
Motivasyon15	7,230 <sup>n</sup>	4	64	0,456

Hipotezimizin tutarlılığı için, Signiture sekmesinde 0,05 den büyük olması durumuna bakılır. Bu durumda, Problem Çözme 12. Sorusu, Problem çözme sürecine iş arkadaşlarını da dahil eder sorusu homojen olmayan tek sorudur. Tutarlılık için

soruda değişikliğe gidilebilir veya diğer tutarlılıklar baskın geldiği için kabul edilebilir.

**H<sub>0</sub>** : Çalışanların “problemleri tarafsız analiz eder” sorusuna verdikleri yanıtlar, işe bakış açısını ve profesyonelliği etkilediğini ortaya koyar, gösterir.

Tablo 4.11. Anova Analiz Sonuçları

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BilgiveBeceri1	Between Groups	45,18	5	9,036	16,683	0
	Within Groups	34,663	64	0,542		
	Total	79,843	69			
BilgiveBeceri2	Between Groups	52,09	5	10,418	15,585	0
	Within Groups	42,781	64	0,668		
	Total	94,871	69			
BilgiveBeceri3	Between Groups	39,513	5	7,903	13,319	0
	Within Groups	37,973	64	0,593		
	Total	77,486	69			
İşDisiplini4	Between Groups	10,946	5	2,189	4,664	0
	Within Groups	30,04	64	0,469		
	Total	40,986	69			
İşDisiplini5	Between Groups	12,065	5	2,413	3,958	0
	Within Groups	39,02	64	0,61		
	Total	51,086	69			
İşDisiplini6	Between Groups	15,084	5	3,017	4,388	0
	Within Groups	44,002	64	0,688		
	Total	59,086	69			
TakımÇalışmasıveUyum7	Between Groups	54,444	5	10,889	19,071	0
	Within Groups	36,542	64	0,571		

	Total	90,986	69			
TakımÇalışmasıveUyum8	Between Groups	46,684	5	9,337	16,237	0
	Within Groups	36,802	64	0,575		
	Total	83,486	69			
TakımÇalışmasıveUyum9	Between Groups	50,672	5	10,134	16,135	0
	Within Groups	40,199	64	0,628		
	Total	90,871	69			
ProblemÇözmeYeteneği11	Between Groups	68,963	5	13,793	52,516	0
	Within Groups	16,809	64	0,263		
	Total	85,771	69			
ProblemÇözmeYeteneği12	Between Groups	69,736	5	13,947	33,986	0
	Within Groups	26,264	64	0,41		
	Total	96	69			
ProblemÇözmeYeteneği13	Between Groups	68,015	5	13,603	29,257	0
	Within Groups	29,756	64	0,465		
	Total	97,771	69			
Motivasyon14	Between Groups	35,427	5	7,085	13,675	0
	Within Groups	33,159	64	0,518		
	Total	68,586	69			
Motivasyon15	Between Groups	26,277	5	5,255	7,953	0
	Within Groups	42,294	64	0,661		
	Total	68,571	69			
Motivasyon16	Between Groups	21,891	5	4,378	7,554	0
	Within Groups	37,094	64	0,58		
	Total	58,986	69			

Tablo 4.12. Post- Hoc Analiz Sonuçları

## Post – Hoc Test

## Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) İşEtiği22	(J) İşEtiği22	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
						BilgiveBeceril	Tukey HSD	2,00
1,00	3,00	-1,94444*	,36794	,000	-2,9768			-,9121
	4,00	-2,45238*	,34064	,000	-3,4082			-1,4966
	5,00	-2,81532*	,30724	,000	-3,6774			-1,9532
	1,00	1,16667	,45063	,084	-,0977			2,4311
2,00	3,00	-,77778	,41951	,352	-1,9549			,3993
	4,00	-1,28571*	,39579	,015	-2,3962			-,1752
	5,00	-1,64865*	,36744	,000	-2,6796			-,6177
	1,00	1,94444*	,36794	,000	,9121			2,9768
3,00	2,00	,77778	,41951	,352	-,3993			1,9549
	4,00	-,50794	,29827	,439	-1,3448			,3289
	5,00	-,87087*	,25947	,011	-1,5989			-,1429
	1,00	2,45238*	,34064	,000	1,4966		3,4082	
4,00	2,00	1,28571*	,39579	,015	,1752		2,3962	
	3,00	,50794	,29827	,439	-,3289		1,3448	
	5,00	-,36293	,21905	,467	-,9776		,2517	
	1,00	2,81532*	,30724	,000	1,9532		3,6774	
5,00	2,00	1,64865*	,36744	,000	,6177		2,6796	
	3,00	,87087*	,25947	,011	,1429		1,5989	
	4,00	,36293	,21905	,467	-,2517		,9776	
	2,00	-1,16667	,44096	,444	-3,6112		1,2779	
1,00	3,00	-1,94444*	,43390	,010	-3,4730		-,4159	
	4,00	-2,45238*	,23338	,000	-3,2240		-1,6808	
	5,00	-2,81532*	,19264	,000	-3,5284		-2,1022	
	1,00	1,16667	,44096	,444	-1,2779		3,6112	
2,00	3,00	-,77778	,57198	,904	-2,9111		1,3555	
	4,00	-1,28571	,43972	,355	-3,7246		1,1532	
	5,00	-1,64865	,41952	,216	-4,3991		1,1018	
	1,00	1,94444*	,43390	,010	,4159	3,4730		
3,00	2,00	,77778	,57198	,904	-1,3555	2,9111		
	4,00	-,50794	,43264	,955	-2,0251	1,0093		

		5,00	-,87087	,41210	,483	-2,3878	,6460
		1,00	2,45238*	,23338	,000	1,6808	3,2240
	4,00	2,00	1,28571	,43972	,355	-1,1532	3,7246
		3,00	,50794	,43264	,955	-1,0093	2,0251
		5,00	-,36293	,18979	,508	-,9511	,2252
	5,00	1,00	2,81532*	,19264	,000	2,1022	3,5284
		2,00	1,64865	,41952	,216	-1,1018	4,3991
		3,00	,87087	,41210	,483	-,6460	2,3878
		4,00	,36293	,18979	,508	-,2252	,9511
		2,00	-,66667	,52302	,708	-2,1342	,8008
	1,00	3,00	-1,72222*	,42704	,001	-2,9204	-,5240
		4,00	-2,59524*	,39536	,000	-3,7046	-1,4859
		5,00	-2,70721*	,35660	,000	-3,7078	-1,7067
		1,00	,66667	,52302	,708	-,8008	2,1342
	2,00	3,00	-1,05556	,48690	,205	-2,4217	,3106
		4,00	-1,92857*	,45937	,001	-3,2175	-,6397
		5,00	-2,04054*	,42646	,000	-3,2371	-,8440
		1,00	1,72222*	,42704	,001	,5240	2,9204
	Tukey	2,00	1,05556	,48690	,205	-,3106	2,4217
	HSD	3,00	-,87302	,34618	,098	-1,8443	,0983
		5,00	-,98498*	,30115	,014	-1,8300	-,1400
		1,00	2,59524*	,39536	,000	1,4859	3,7046
	4,00	2,00	1,92857*	,45937	,001	,6397	3,2175
		3,00	,87302	,34618	,098	-,0983	1,8443
		5,00	-,11197	,25424	,992	-,8253	,6014
		1,00	2,70721*	,35660	,000	1,7067	3,7078
	5,00	2,00	2,04054*	,42646	,000	,8440	3,2371
		3,00	,98498*	,30115	,014	,1400	1,8300
		4,00	,11197	,25424	,992	-,6014	,8253
		2,00	-,66667	,66667	,992	-4,9594	3,6261
	1,00	3,00	-1,72222*	,47467	,045	-3,4117	-,0327
		4,00	-2,59524*	,24001	,000	-3,3821	-1,8083
		5,00	-2,70721*	,20170	,000	-3,4193	-1,9951
	Tamhane	1,00	,66667	,66667	,992	-3,6261	4,9594
	2,00	3,00	-1,05556	,78371	,923	-4,4189	2,3078
		4,00	-1,92857	,66820	,424	-6,1855	2,3284
		5,00	-2,04054	,65542	,392	-6,5614	2,4803
	3,00	1,00	1,72222*	,47467	,045	,0327	3,4117

BilgiveBecerii2

		2,00	1,05556	,78371	,923	-2,3078	4,4189
		4,00	-,87302	,47682	,634	-2,5549	,8088
		5,00	-,98498	,45873	,462	-2,6668	,6969
		1,00	2,59524*	,24001	,000	1,8083	3,3821
	4,00	2,00	1,92857	,66820	,424	-2,3284	6,1855
		3,00	,87302	,47682	,634	-,8088	2,5549
		5,00	-,11197	,20672	1,000	-,7463	,5224
		1,00	2,70721*	,20170	,000	1,9951	3,4193
	5,00	2,00	2,04054	,65542	,392	-2,4803	6,5614
		3,00	,98498	,45873	,462	-,6969	2,6668
		4,00	,11197	,20672	1,000	-,5224	,7463
		2,00	-1,00000	,50222	,282	-2,4091	,4091
	1,00	3,00	-1,88889*	,41006	,000	-3,0394	-,7383
		4,00	-2,35714*	,37964	,000	-3,4223	-1,2919
		5,00	-2,48649*	,34242	,000	-3,4472	-1,5257
		1,00	1,00000	,50222	,282	-,4091	2,4091
	2,00	3,00	-,88889	,46754	,327	-2,2007	,4229
		4,00	-1,35714*	,44110	,025	-2,5948	-,1195
		5,00	-1,48649*	,40950	,005	-2,6355	-,3375
		1,00	1,88889*	,41006	,000	,7383	3,0394
	Tukey	2,00	,88889	,46754	,327	-,4229	2,2007
	HSD	3,00	-,46825	,33241	,624	-1,4009	,4644
		4,00	-,59760	,28917	,247	-1,4090	,2138
		1,00	2,35714*	,37964	,000	1,2919	3,4223
	4,00	2,00	1,35714*	,44110	,025	,1195	2,5948
		3,00	,46825	,33241	,624	-,4644	1,4009
		5,00	-,12934	,24413	,984	-,8143	,5556
		1,00	2,48649*	,34242	,000	1,5257	3,4472
	5,00	2,00	1,48649*	,40950	,005	,3375	2,6355
		3,00	,59760	,28917	,247	-,2138	1,4090
		4,00	,12934	,24413	,984	-,5556	,8143
		2,00	-1,00000	,54772	,690	-3,1941	1,1941
	1,00	3,00	-1,88889*	,53345	,037	-3,6920	-,0857
		4,00	-2,35714*	,40247	,005	-3,9492	-,7651
	Tamhane	5,00	-2,48649*	,38246	,006	-4,1281	-,8448
		1,00	1,00000	,54772	,690	-1,1941	3,1941
	2,00	3,00	-,88889	,56383	,808	-3,0109	1,2331
		4,00	-1,35714	,44195	,308	-3,7707	1,0564
		5,00	-1,48649	,42381	,270	-4,1547	1,1817

İşDisiplini4	Tukey HSD	3,00	1,00	1,88889*	,53345	,037	,0857	3,6920	
			2,00	,88889	,56383	,808	-1,2331	3,0109	
			4,00	-,46825	,42413	,969	-1,9434	1,0069	
			5,00	-,59760	,40519	,850	-2,0673	,8721	
			4,00	1,00	2,35714*	,40247	,005	,7651	3,9492
				2,00	1,35714	,44195	,308	-1,0564	3,7707
				3,00	,46825	,42413	,969	-1,0069	1,9434
			5,00	5,00	-,12934	,20395	,999	-,7540	,4953
				1,00	2,48649*	,38246	,006	,8448	4,1281
				2,00	1,48649	,42381	,270	-1,1817	4,1547
				3,00	,59760	,40519	,850	-,8721	2,0673
			1,00	4,00	,12934	,20395	,999	-,4953	,7540
				2,00	-,58333	,41409	,624	-1,7452	,5785
				3,00	-1,27778*	,33810	,003	-2,2264	-,3291
				4,00	-1,19048*	,31302	,003	-2,0688	-,3122
				5,00	-1,53604*	,28233	,000	-2,3282	-,7439
			2,00	1,00	,58333	,41409	,624	-,5785	1,7452
				3,00	-,69444	,38550	,382	-1,7761	,3872
				4,00	-,60714	,36370	,460	-1,6276	,4133
				5,00	-,95270*	,33765	,048	-1,9001	-,0053
3,00	1,00	1,27778*	,33810	,003	,3291	2,2264			
	2,00	,69444	,38550	,382	-,3872	1,7761			
	4,00	,08730	,27408	,998	-,6817	,8563			
4,00	5,00	-,25826	,23843	,815	-,9272	,4107			
	1,00	1,19048*	,31302	,003	,3122	2,0688			
	2,00	,60714	,36370	,460	-,4133	1,6276			
	3,00	-,08730	,27408	,998	-,8563	,6817			
	5,00	-,34556	,20129	,431	-,9103	,2192			
5,00	1,00	1,53604*	,28233	,000	,7439				

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 5. SONUÇ

Başarıyı hedefleyen tüm kurum ve kuruluşlarda insan asli sermayedir. İdari yapılanmalarda, organizasyon şeması oluşturulurken, personelin tepkisini almadan, bireylerden etkin faydalanarak, etkili bir performans yönetiminin sağlanması ile mümkün olabilir.

İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştırmak ve bu yolda performans değerlendirmenin nasıl daha etkili olacağı konusunda çalışmaların sayı ve niteliklerini artırmak, organizasyonlar açısından büyük fayda sağlayacaktır.(Arslan, 2003: 2)

360 Derece Performans değerlendirme tek kaynak yerine, çalışanların ilişkide bulunduğu tüm kaynaklardan veri toplayarak daha doğru ve güvenilir veri toplamayı amaçlamaktadır.

Üniversite içinde idari kadroda görev alan kişilerin yetkinliklerini değerlendirmek amacıyla, performans değerlendirme modeli geliştirilmiştir. Araştırmada kurumun geleneksel yapısına uygun, gelişime açık olduğu 10 ana başlık altında 32 soru sorulmuştur. Tutarlı görülmeyen, güvenilir olmayan sorular silinmiş veya değiştirilmiştir. Anketin sonuçları değerlendirilerek, bireylerin performans değerlendirme notları ortaya çıkmıştır ve ilgili yerler ile paylaşılmıştır.

Sistem içinde çalışanlar farklı kişiler tarafından değerlendirilmiştir. Tek bir kişinin görüşü haricinde, farklı pozisyondaki kişilerin değerlendirmelerinin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür.

360 Derece performans sisteminin temel amaçlarından biri de personelin zayıf ve güçlü yönlerini fark etmelerini sağlamak, gelişim gösteren veya gerektiren yerleri görmelerini sağlamaktır. Bu araştırma ile çalışanların eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmış ve eğitim planlamaları yapılmıştır.

Çalışmanın anket güvenilirliği açısından bakıldığında, sorularımızın tutarlılıkları için, Reliability Statistics verileri, Problem Çözme Yeteneği soru grubu hariç, 0,05 değerinin üzerinde kalarak, soruların güvenilir ve tutarlı olduğunu ortaya koymuştur.



Sonrasında verilerin analiz edilmesi sürecinde yapılan Anova Testinin duyarlılığına bakıldığında, Sig. Sekmesindeki tüm değerler, “0” çıkmasına bağlı olarak,  $p < 0,05$  ise gruplar arasında incelenen özellik bakımından anlamlı fark olduğu anlaşılır. Örneklerimizde varyanslar homojen dağılmamıştır. Bu şekilde beliren yorum, bizi post – hoc testine, analiz içinde analiz yapmaya sevk eder.

En son Post – hoc tablosunda da elde edilen Sig. Değerlerine baktığımızda, duyarlılıkların arttığı sorular güvenilir ve tutarlı, değerlerin düşük olduğu durumlar – kategorilerde, personelin ortama güven duymadığı, sorumluluk almak istemediği gibi sonuçlara ulaşılmaktadır.

Aşağıdaki paragraflarda ise, soru grupları içerisinde tutarlı sonuçları olanlara yer verilmemiş, değerler arasında farklar çıkan soru veya grubu belirtilmiştir.

Çalışmanın sonuçları bütün olarak ele alındığında 70 kişinin, yönetici, ekip lideri, şef, uzman, yardımcı personelin verdikleri performans değerlendirme puanlarının ortalamalarını içeren, toplam değerlendirme puanlarının içinde en çok puanlanan özellik (ortalaması en yüksek olan değer) 4,7286 Ortalama ile Problem Çözme Yeteneği 10 sorusu, Problemi tarafsız bir şekilde analiz etmek, en düşük ortalama ise; 3,5714 ile Öz farkındalık 25 sorusu, özeleştiri yapar ve eksik yönlerinin farkındadır, sorusu olmuştur.

Değerlendirme puanlarının 4,7 – 3,5 arasında olması sonuçların başarılı olduğunu göstermesinin yanı sıra değerlendiricilerin etki altında kaldıkları düşüncesini de doğurur.

Fletcher ve Perry (2001: 128 - 144) Toplulukçu kültürün hâkim olduğu ülkelerde olumsuz geri bildirimden kaçınmak için değerlendirmelerin daha cömert yapıldığını belirtilen çalışmalara işaret etmiştir. (Sümer ve Bilgiç: 2006).

Üniversite içinde idari kadroda görev alan kişiler için düzenlenen 360 Derece performans değerlendirme uygulaması ile kazanılan tecrübe ilerleyen süreçte kurumdaki tüm çalışanlar için düzenlenecek, 360 Derece Performans değerlendirmesine ışık tutacaktır. Üniversite adına iyi yapılmış bir 360 Derece Performans değerlendirme geri bildirim sistemi, üniversitenin tüm birimlerinin uyum içerisinde çalışmasına yardımcı olacak ve çalışanlara verdiği geri bildirim ile verimli

bir yapının önemli kaynağı olacaktır. Toplam kalite yönetiminin teminatının sürekli iyileşme, sürekli iyileşmenin teminatının performans değerlendirme olduğu organizasyonlarda, çalışanların onayladığı bir değerlendirme sisteminin benimsenmiş olması, sürekli iyileşmenin de bir garantisinin olacağı unutulmamalıdır. (Arslan, 2003: 17)

**Sistemi yeni kullanacak tüm değerlendiriciler aşağıdaki detaylara dikkat etmelidir.**

- Yönetimin desteği alınmalıdır.
- Kurum yapısı, işleyişine ve kültürüne göre yetkinlikler belirlenmelidir.
- Doğru bir değerlendirme süreci sağlanmalıdır.
- Sistemin amacı açıkça ortaya konmalıdır.
- Değerlendirmeye katılacak herkese önce eğitim verilmelidir.
- Sistem uygulaması öncesi tüm özellik ve hassasiyetleri için eğitim verilmelidir.
- Sistem pilot uygulamalar ile denenebilir, aksaklıkları giderilebilir.

Sonuç olarak, çalışma kapsamında personel için 360 derece performans değerlendirme modeli geliştirilmiş, uygulaması yapılmış, performans geliştirmeye yönelik geri bildirim verilmesi aşaması da sürece dâhil edilmiştir.

## **KAYNAKLAR,**

Arslan A. (2003), 4. Kamu Kalite; Sempozyumu 360 Derece Geri Besleme Çalıştay Dökümanları, KalDer Ankara,

Balçık B. (2002), İşletme Yönetimi, Ankara,

Barutçugil İ. (2012), Performans Yönetimi, İstanbul,

Barutçugil, İ. (2015), Performans Yönetimi, İstanbul,

Cohen S. Ve Jaffe C. (1983), Performans Değerlendirme Sisteminin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı, Kuteş Z. (Çeviri)

Dinçer, Ü.(1982), Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara,

Erdoğan N. Ve Beyaz M (2002), Başarı Değerlendirmesinde Atfetme Hatası ve Bir Araştırma, Kocaeli Üni., Sosyal Bilimler Dergisi,

Göksel A. (2013), İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi Tasarımı, Ankara,

Kalenderoğlu N. (2007), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Tasarımı, Ankara,

Kalenderoğlu N. (2007), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, Y. Lisans Tezi, Eskişehir,

Karadeniz U. (2010), Performans Değerlendirme Sistemleri ve Çok Uluslu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama, Marmara Üni., Y. Lisans Tezi

Özdemir G. (2014), Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi, İstanbul,

Öztürk A. (2002), Yöneylem Araştırması, Bursa

Palmer M.J. (1993), Performans Değerlendirmeleri, İstanbul,

Sabuncuoğlu Z. (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa,

Sümer, Canan H. Ve Bilgiç, Reyhan (2006), Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı, Türk Psikoloji Dergisi,

**İnternet:**

[www.mevzuatdergisi.com](http://www.mevzuatdergisi.com)

[www.iibf-dersleri.blogspot.com.tr/2011/02/performans-degerlendirme-nedir-360.html](http://www.iibf-dersleri.blogspot.com.tr/2011/02/performans-degerlendirme-nedir-360.html)

[www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=477](http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=477)

<http://spssanalizi.com/uygulama/f-testi-varyans-analizi-anova>



**EKLER**

**EK 1 – Kurum içinde (Yönetici, Ekip Lideri, Çalışma Arkadaşı) Uygulanan Anket Formu**

**360 Derece Performans Değerlendirme Formu Personel Değerlendirmesi**

Bu anket Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği bölümünde hazırlanan Yüksek Lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Aşağıda yer alan bilgiler tamamen gizli tutulacak ve sonuçlar bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır.

**Formun doldurulmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

- 1- Form üzerindeki maddeleri dikkatlice okuyunuz.
- 2- Paylaştığınız tüm bilgiler gizlilik esaslı koşulları altında saklanacaktır.
- 3- Çalışanların performansını değerlendirirken, performans yetkinliklerine göre uygun puanlamayı yapınız.
- 4- Değerlendirmeleri yaparken aşağıdaki konuların etkisinde kalmamaya özen gösteriniz.

**Hale Etkisi;** Değerlendirdiğiniz kişinin iyi-kötü özelliklerinin etkisi altında kalarak diğer konularda karar vermek, lütfen olayları birbirinden bağımsız olarak değerlendiriniz.

**Belirli Derecelere Yönelme;** Kişinin gerçek performansının altında veya üstünde işler vererek, kişiyi değerlendirmeye çalışma eğilimidir.

**Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme;** Değerlendirenin zihninde kalan son 1-2 aylık yakında döneme ait performansın değerlendirilmesi.

**Kontrast Hataları;** Değerlendirmesi yapılan kişinin, bir öncesinde değerlendirilen kişiye göre puanının etkilenmesi.

**Kişisel Tercih ve Önyargılar;** Kişisel tercih, cinsiyet, ırk, din, dil, genç, yaşlı gibi önyargılar, değerlendirilen kişiden hoşlanıp hoşlanılmadığı durumu değerlendirme sırasında hatalara neden olabilir.

**Aşırı Olumluluk-olumsuzluk( Hoşgörü-Katılık);** değerlendirmelerin tarafsız yapılması gerekmektedir.

**Atıf Hataları;** Çalışan performansının iyi veya kötü olmasının kimden kaynaklı olduğunun (Çalışan veya Yöneticiden ) yönetici algısıdır.

**Pozisyondan Etkilenme;** Değerlendirenler, çalışanın bulunduğu pozisyondan etkilenebilir. Kurumda önemli görülen pozisyonlarda çalışanlar, daha yüksek performans düzeyiyle değerlendirilirken, önemsiz kabul edilen pozisyonlar düşük performans düzeyinde değerlendirilir.

Aşağıdakilerden hangisinin değerlendirdiğiniz kişiyi tanımladığını belirleyiniz.	
Değerlendirme Kriterleri	Puan Karşılığı
Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Az da olsa Katılıyorum	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

A) İşe Yönelik Teknik Bilgi ve Beceriler		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
1	Üstlendiği görevin teknik bilgi ve becerilerine sahiptir.					
2	Ürün bilgisine ve ürün sunumu yapabilme kabiliyetine sahiptir.					
3	Sektör ve rakip bilgisine hâkimdir.					
B) İş Disiplini		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
4	Kuruma ait mekânları, araç, gereçleri temiz, özenli ve ekonomik kullanır.					
5	İşe devamlılık sağlar ve mesai saatlerine uyumlu çalışır.					
6	Kılık kıyafeti ve diğer özellikleri ile kurum prosedürüne uygundur.					

C) Takım Çalışması ve Uyum		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
7	Çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile etkin iletişim kurar ve uyum sağlar.					
8	Bilgi ve tecrübelerini çalışma arkadaşları ile paylaşır.					
9	Takım çalışmasına uygundur.					
D) Problem Çözme Yeteneği		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
10	Problemi tarafsız bir şekilde analiz eder.					
11	Sorunlara en uygun çözümü bulur.					
12	Problem çözme sürecine iş arkadaşlarını da dâhil eder.					
13	Problem çözüm sürecinde inisiyatif kullanır.					
E) Motivasyon		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
14	İşe karşı motiveidir.					
15	Özel yaşamındaki problemleri iş motivasyonunu etkilemez					
16	Karşılaşılan güçlükler motivasyonunu kırmaz, aksine işe olan motivasyonunu artırır.					
17	Çalışma ortamında iş arkadaşlarının motivasyonunu düşürecek tavırlarda bulunmaz.					
F) Müşteri Odaklılık		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
18	Müşteri portföyü oluşturma ve gelişmede yeterlidir.					
19	Müşteri ihtiyaçlarını doğru belirler.					



20	Müşteri ile iletişimi kuvvetlidir.					
21	Müşteriye ilgili konular hakkında çözümler üretir.					
G) İş Etiği		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
22	Güvenilir, dürüst ve tutarlıdır.					
23	Yaptığı işlemlerde kurum çıkarlarını göz önünde bulundurur.					
24	Dedikodu yapmama ve yapılmasına izin vermeme konusunda dikkatlidir.					
H) Öz Farkındalık		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
25	Öz eleştiri yapar ve eksik yönlerinin farkındadır.					
26	Eleştiriye açık olma, hatalarını kabul etme ve gerekli davranış değişimlerini gösterebilme eğilimindedir.					
İ) İşe Karşı Sorumluluk		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
27	Çalışmalarını planlı olarak gerçekleştirir.					
28	Sorumluluğu olan işi zamanında ve eksiksiz tamamlar.					
29	Sorumluluk almaya isteklidir, görev bilinci yüksektir.					
30	İşlerini aciliyet ve önem sırasına koyarak gerçekleştirir.					
J) Değişim Odaklılık		Kesinlikle Katılıyorum -5	Katılıyorum -4	Az da Olsa Katılıyorum -3	Katılmıyorum -2	Kesinlikle Katılmıyorum -1
31	Farklı ve yenilikçi fikirlere açıktır.					
32	Değişimlere kolay adapte olur.					

## **ÖZGEÇMİŞ**

1986 Yılında Samsun'da doğmuştur. İlk, orta ve Lise öğretimini Samsun'da tamamlamış, 2006 Yılında Dumlupınar Üniversitesinde yükseköğretime, 2014-15 eğitim öğretim yılında T.C. Haliç Üniversitesinde Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.

Eğitim süresi içerisinde Turizm sektöründe, sektörün lider firmalarında farklı pozisyonlarda çalışmış, 2011 yılı başından bu yana Haliç Üniversitesinde Kurumsal İletişim Daire Başkanlığında görev yapmaktadır.

İyi derece de, Microsoft Office programları kullanabilir, SPSS ve SAP Cost Control uygulamalarına hakimdir.