

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN METAL SEKTÖRÜNDEKİ
YÖNETİCİLER ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hasan Fatih YUMAK**

**Danışman
Doç.Dr. Ali ERDOĞAN**

İstanbul – 2019

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN METAL SEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLER
ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hasan Fatih YUMAK**

**Danışman
Doç.Dr. Ali ERDOĞAN**

İstanbul – 2019

TEZ ONAY TUTANAĞI

LİSANSÜSTÜ EGİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Hasan Fatih YUMAK tarafından hazırlanan "**360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Metal Sektöründeki Yöneticiler Üzerine Etkileri**" konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 16.04.2019

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ali ERDOĞAN
Trakya Üniversitesi (Danışman)




Jüri Üyesi : Dr.Öğr. Üyesi Mehmet KAHVECİ Haliç
Üniversitesi



Jüri Üyesi : Prof.Dr. Yaman ÖZTEK Galatasaray
Üniversitesi



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.


Prof.Dr. Nuri TUNALI
Vekil Müdür

İNTİHAL RAPORU

Turnitin Orijinallik Raporu

İşleme kondu: 01-Nis-2019 14:42 +03
NUMARA: 1103717671
Kelime Sayısı: 25107
Gönderildi: 1

360 Derece Performans Değerlendirme
Sistemini... Hasan Fatih Yumak
tarafından

Benzerlik Endeksi	Kaynağa göre Benzerlik
%16	Internet Sources: %12 Yayınlar: %2 Öğrenci Ödevleri: %12

[alıntılarını çıkar](#) [bibliyografyayı dahil et](#) [küçük eşleşmeleri çıkar](#) [İndir](#) [yenile](#) [yazdır](#)
mod: [raporu hızlı görüntüle \(klasik\)](#)

3% match (08-Oca-2019 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to Beykent Üniversitesi on 2019-01-08](#)

2% match (24-May-2015 tarihli internet)
<http://www.asosjournal.com>

1% match (03-Nis-2018 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to Ankara University on 2018-04-03](#)

1% match (01-Şub-2018 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to Selçuk Üniversitesi on 2018-02-01](#)

1% match (07-Şub-2017 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to Batman University on 2017-02-07](#)

1% match (15-Tem-2018 tarihli internet)
<http://library.cu.edu.tr>

<1% match (23-Tem-2018 tarihli internet)
<http://www.javstudies.com>

<1% match (23-Oca-2014 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to İstanbul Bilgi University on 2014-01-23](#)

<1% match (17-Ağu-2016 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to Bahçeşehir University on 2016-08-17](#)

<1% match (23-May-2015 tarihli internet)
<http://journal.dogus.edu.tr>

<1% match (26-Kas-2018 tarihli internet)
<http://www.icomep.com>

<1% match (09-Tem-2016 tarihli internet)
<http://www.academia.edu>

<1% match (11-Kas-2014 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to İstanbul Aydın University on 2014-11-11](#)

<1% match (26-Tem-2017 tarihli internet)
<http://www.iet-c.net>

<1% match (27-Haz-2015 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to İstanbul Aydın University on 2015-06-27](#)

<1% match (03-Oca-2019 tarihli internet)
<http://acikerisim.ege.edu.tr:8081>

<1% match (05-Oca-2018 tarihli öğrenci ödevleri)
[Submitted to Bahçeşehir University on 2018-01-05](#)

TEZ ETİK BEYANI

01/04/2019

TEZ ETİK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Metal Sektöründeki Yöneticiler Üzerine Etkileri” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Doç Dr. Ali Erdoğan’ın sorumluluğunda tamamladığımı, verileri/örnekleri kendim topladığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Hasan Fatih Yumak



ÖNSÖZ

360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Metal Sektöründeki Yöneticiler Üzerine Etkileri isimli araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Yapılan bu çalışma ile klasik performans değerlendirmesi ve 360 derece performans değerlendirmesi arasındaki farklılıklar, metal sektörü açısından incelenmiş ve 360 derece performans değerlendirmesinin avantajları ortaya konmuştur.

Metal sektörü açısından yok denecek kadar az araştırmanın yapıldığı bu alanda çalışma yapmaya beni yönlendiren, bu çalışmanın hazırlanmasında, yürütülmesinde yaptığı yardım ve desteklerinden dolayı tez danışmanım Trakya Üniversitesi öğretim üyesi Doç. Dr. Ali ERDOĞAN hocama özellikle teşekkür ediyorum.

Ayrıca bu çalışma esnasında gerekli yardımlarını esirgemeyen başta çalıştığım işyeri olan Galmak Alüminyum San.ve Tic. Ltd. Şti. yöneticilerinden, Erol Şehiraltı, İbrahim Yüceoğlu ve Emre Şehiraltı' na, Kocaeli Sanayi Odasına ve sayın yetkililerine teşekkür ediyorum.

Sonsuz desteğini ve sevgisini hep yanımda bulduğum değerli eşim ve çocuklarıma da şükranlarımı sunuyorum.

İstanbul, 2019

Hasan Fatih YUMAK

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TEZ ETİK BEYANI.....	I
ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VI
ÇİZELGELER.....	VII
ŞEKİLLER.....	VIII
ÖZET.....	IX
ABSTRACT.....	X
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Sınırları.....	3
1.3.1. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	4
2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. Performans Tanımları.....	5
2.2. Performans Farklılık Nedenleri.....	5
2.2.1. Bireysel Farklılıklar.....	6
2.2.2. Örgütsel Farklılıklar.....	6
2.3. Performans Değerlendirme.....	6
2.4. Performans Değerleme Yöntemleri.....	8
2.4.1. Kritik Olay Yöntemi.....	9
2.4.2. Kompozisyon (Essay) Yöntemi.....	10
2.4.3. Çalışma Standartları Yöntemi.....	11
2.4.4. Sıralama Yöntemi.....	12
2.4.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	13
2.4.6. Davranış Odaklı Sıralama Ölçeği Yöntemi.....	14
2.4.7. Sonuç Odaklı Sistem.....	16
2.4.8. Dereceleme Ölçeği Yöntemi.....	18
2.4.9. 360 Derece Geri Bildirim Değerlendirme Yöntemi.....	21
2.5. Performans Değerleme Süreci.....	22
2.6. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar ve Alınacak Önlemler.....	26

2.6.1. Hoşgörü Hatası	27
2.6.2. Hale Hatası.....	28
2.6.3. Benzerlik Hatası	29
2.6.4. Değerlendiricinin Düşük Motivasyonun	29
2.6.5. Merkezi Eğilim	30
2.6.6. Enflasyonist Baskılar	31
2.6.7. Uygunsuz Performans İkameleri.....	31
3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ.....	32
3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Tanımı	33
3.2. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımının Değerlendirme Süreci	37
3.2.1. 360 Derece Geri Besleme Nasıl Kullanılır.....	38
3.2.2. 360 Derece Görüşme Anketi Neleri Değerlendirir.....	39
3.2.3. 360 Derece Görüşme Anketi Neleri Değerlendirmez	39
3.3. 360 Derece Değerleme İçin Ölçek Oluşumu ve Puanlama Sistemi	40
3.3.1. Ölçeğin Oluşturulması ve Puanların Belirlenmesi.....	40
3.3.2. Kriter Kategorilerinin ve Değerlendirici Gurupların Puanlarının Belirlenmesi	41
3.3.3. Toplam Performans Puanının Hesaplanması.....	41
3.4. 360 Derece Performans Değerleme Döngüsü.....	44
3.4.1. Kimler Katılacak?	44
3.4.2. Proje Yöneticisi Kim Olacak?	45
3.4.3. Özellikle Neyi Ölçmek İstiyoruz?	45
3.4.4. Ne Tür Bir Anket Kullanacağız?	45
3.4.5. Geri Bildirim Verilerini Hangi Yoldan Sunacağız?.....	46
3.4.6. Geribildirim Verileri Nerede Saklanacak ve Ona Kim Erişecek?	46
3.4.7. Projenin Çeşitli Bölümleri İçin Hangi Zaman Çizelgelerine İzin Vermeliyim?	47
3.4.8. Neler Ters Gidebilir?	47
3.5. Uygulama.....	48
3.5.1. İletişim	48
3.5.2. Kontrol	49
3.6. Sonuçlar	50
3.7. 360 Derece Performans Değerlemesinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	50
3.7.1. 360 Derece Geri Bildirimin Olumlu Yönleri	50
3.7.2. 360 Derece Geri Bildirimin Olumsuzlukları.....	52

4. KOCAELİNDE METAL SEKTÖRÜNDE BULUNAN YÖNETİCİLERE YÖNELİK UYGULAMA	55
4.1. Araştırmanın Modeli	55
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	56
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	60
4.3.1. Kişisel Veri Formu	60
4.3.2. Performans Değerleme Ölçeği	60
4.3.3. Performans Değerleme Ölçeği Güvenilirlik Analizinin Uygulanması	61
4.4. Verilerin Analiz ve Yorumlanması	62
4.5. Araştırmanın Kısıtları	63
4.6. Araştırmanın Hipotezleri	63
4.7. Bulgular ve Yorum	65
4.7.1. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmedeki Anlamı ve Önemi	65
4.7.2. Performans Değerleme Ölçeği Boyutlarının İş Başarısına Olan Etkilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	66
4.7.3. Performans Değerleme Boyutlarının Birbirleri Üzerine Etkilerine Dair Bulgu ve Yorumlar	67
4.7.4. Performans Değerleme Boyutlarının İş Başarısı Üzerindeki Etkilerinin Kişisel Değişkenler Bağlamında Değişikliklerin İrdelenmesine Dair Bulgular ve Yorumlar	69
4.7.4.1. Medeni Durum Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar ...	69
4.7.4.2. Cinsiyet Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	70
4.7.4.3. Yaş Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	71
4.7.4.4. Eğitim Durumu Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar ...	74
4.7.4.5. Yöneticinin Çalıştığı Kademe Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	76
4.7.4.6. Yöneticinin Çalışılan Bölüm Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	79
4.7.4.7. Çalışma Süresi Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	85
4.8. Genel Değerlendirme	87
5. SONUÇLAR	90
6. KAYNAKLAR	95
7. EKLER	98
8. ÖZGEÇMİŞ	101

KISALTMALAR

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

Bkz. : Bakınız

C. : Cilt

DOSÖ : Davranış Odaklı Sıralama Ölçeği Yöntemi

MBO : Management by Objectives

İK : İnsan Kaynakları

S. : Sayı

s. : Sayfa

vb. : Ve benzeri

PD : Personel Değerlendirme

PYS : Performans Yönetim Sistemi

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi

LSD : En Küçük Anlamlı Fark Testi

ÇİZELGE LER

Sayfa No.

Çizelge 2.1 : Çalışanları İkili Karşılaştırma Yoluyla Sıralama	12
Çizelge2.2 : Faktörler için DOSÖ: Olumlu Kurum İmajı Sunma Becerisi	15
Çizelge 2.3 : Performans Değerlendirmesi için Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi Formu	20
Çizelge 4.1 : $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri	57
Çizelge 4.2 : Kocaeli ilinde bulunan metal firmaları	57
Çizelge 4.3 : Katılımcıların Çalışma Durumuna İlişkin Bilgiler	58
Çizelge 4.4 : Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Tablo	59
Çizelge 4.5 : Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	61
Çizelge 4.6 : Performans Değerleme Boyutlarına Ait Hipotezler	63
Çizelge 4.7 : Performans Değerleme Sisteminin İşletmedeki Anlam ve Önemine Ait Bulgular	65
Çizelge 4.8 : Performans Değerleme Ölçeği Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ...	66
Çizelge 4.9 : Performans Değerleme Boyutları Arası Korelasyon Analiz Sonuçları	67
Çizelge 4.10 : Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	69
Çizelge 4.11 : Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	70
Çizelge 4.12 : Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	72
Çizelge 4.13 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	74
Çizelge 4.14 : Çalıştığı Kademe Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	76
Çizelge 4.15 : Liderlik Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	79
Çizelge4.16 :Görevi Yönetme Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	80
Çizelge 4.17: Değişime Uyabilmek Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	81
Çizelge 4.18 : İletişim Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.	82
Çizelge4.19 :İnsan İlişkileri Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	82
Çizelge4.20 :Sonuç Üretme Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	83
Çizelge 4.21: Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	84
Çizelge 4.22 : Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	85
Çizelge 4.23 : Hipotezlerin Sonuçları	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 2.1 : Performans değerleme yöntemlerinin tarihsel süreci	8
Şekil 2.2 : Zorunlu Dağılım Skalası Örneği	14
Şekil 2.3 : Ölçekleme çeşitleri.....	18
Şekil 2.4 : Performans Değerlendirme Süreci	23
Şekil 2.5 : Performans Yönetim Sistemi Döngüsü.....	24
Şekil 2.6 : Değerlendirmeleri Çarpıtan Faktörler	26
Şekil 3.1 : 360 Derece Değerlendirme Diyagramı	35



ÖZET

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN METALSEKTÖRÜNDEKİ YÖNETİCİLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Bu çalışma kapsamında ekonominin temel dinamiklerinden biri olan metal sektöründe, Kocaeli’nde bulunan KOBİ üstü firmaların personel yapıları incelenmiş ve sektörde bulunan firmaların çalışan yapısının, teknolojiye meydana gelen ilerlemelere bağlı olarak mavi yakalı çalışandan, beyaz yakalı çalışana doğru ciddi oranda evirildiği görülmüştür. Önceleri maaş artışları, işten çıkarmalar ve özlük işleri takibi amaçlı kullanılan performans değerlendirme sistemleri yeterli görülüyordu. Günümüzde ise artan beyaz yakalı çalışan sayısı ve insanın sadece bir “kaynak” değil “kıymet” olduğu anlayışı gelişmiştir. Stratejik yönetsel anlayış, çalışanların sadece bu günkü değil, gelecekteki performansının ve verimliliğinin belirlenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışma sonucu, performans değerlendirme sistemlerinden beklenen çıktıların klasik performans yöntemleri ile mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Bu çalışma ile 360 derecelik performans değerlendirme sisteminin stratejik insan kaynaklarının geleceğe yönelik hedef, vizyon ve misyonlarının belirlenmesinde sağlıklı sonuçlar sağladığı ortaya konmuştur.

Anahtar kelimeler: 360 derece performans değerlendirme, metal sektörü, verimlilik. anova, lsd.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM ON EXECUTIVES IN THE METAL SECTOR

Within the scope of this study, one of the basic dynamics of the economy, the staff of SME firms in Kocaeli is examined and it has been seen that the working structure of the companies in the sector has evolved from the blue - collar workers to the white - collar worker seriously depending on the progress of the technology. Previously, performance evaluation systems, which were used primarily for salary increases, job cuts and personal affairs, seemed enough. Nowadays, there is a growing understanding of the increasing number of white-collar workers and that people are not just "resources" but "valuables". Strategic managerial understanding has shown that employees need to determine not only their present performance but also their future performance and productivity. The result of this study is that it is not possible with the classical performance methods of the outputs expected from performance evaluation systems. With this study, it is revealed that 360 Degree Performance appraisal system provides healthy results in determining the targets, vision and missions of the strategic human resources for the future.

Key words: 360degree performance evaluation, metal industry, productivity, anova lsd.,

1. GİRİŞ

Hızlı bir şekilde değişen ve gelişen bir dünyada yaşıyoruz. Buna bağlı olarak çeşitlenen ve artan ihtiyaçları karşılamak için kurulan yeni işletmelerin sayısı da hızla artıyor. İletişim kanallarının çeşitliliği ve hızı sayesinde işletmelerin birbirleri ile olan iş birlikleri ve dolayısı ile rekabetleri de artıyor.

Hammadde, enerji, sermaye, işgücü ve girişim olarak sıralanan üretim faktörlerinden işletmeyi başarıya götüreceğ en değerli unsur, insan faktörüdür. Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlamak için, insanın yaratıcı zekâ ve yeteneklerinin işe yönlendirilmesine gereksinim duyulmaktadır. Bu durum işletmelerde çok farklı, değişebilen, girift ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış geliştirmiştir. Zevksiz, başarma güdüsü noksan bir iş gücü ile kalite ve verimlilik hedeflerine ulaşamaz.

İşletmeler sahip oldukları bu gücün tespitini yapabilmek için birtakım yöntemlere başvururlar, bunlara performans değerlendirme yöntemleri denir. Burada öncelikle performansın ne demek olduğunu belirmemiz gerekiyor. Performans, bir işi yapan kişi, grup ya da kurumun o işle ulaşılacak istenen hedefe yönelik olarak, neyi sağlayabildiğini, neye ulaşabildiğini nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Örneğin, aynı yaşta, aynı okuldan, mezun olup, aynı zamanda, aynı mesleği yapmaya başlayan iki kişinin bir süre sonra kariyer süreçlerinin farklılaştığını gözlemleriz. Birinin üst kademelere doğru çıktığını, diğerinin yerinde saydığını görürüz. Bunun nedeni kişilerin farklı performans sergilemeleridir. İşletmeler, kişilerin bu performans farklılıklarının tespit edilerek işletme ve çalışan yararına dönüştürülerek yönetilmesi gereken bir süreç olduğunun farkına varmışlardır. Bunun sonucu olarak, performansın nicel, nitel ölçümü yapıldıktan sonra, yorumlanarak insan kaynağının bireysel katkılarını grup içerisindeki becerilerini, performanslarını artırarak, verimliliği artırmaya yönelik yöntemlere ihtiyaç duyulmuştur. Aslında, performans değerleme, insanın doğumunda sorulan, “kaç kilo doğdu” sorusu ile başlayıp öldüğünde, “kaç yaşında öldü” sorusuna kadar devam eden ve hayatın her evresinde

karşılaştığımız farklı kıstasları içeren, farklı şekillerde karşılaştığımız yaşamın bir parçasıdır. Performans yönetim sistemleri, yöneticilerin uzun vadeli hedefleri doğrultusunda; işletmenin hedeflerinin ve çalışanlardan beklentilerin ortaya konarak çalışanlara iletilmesi, çalışanların performanslarının izlenerek ölçülmesi, değerlendirilmesi bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan ücret, kariyer yönetimi, moral motivasyon ve disiplin tekniklerini de içeren bir yönetim şeklidir. Çalışanların performanslarını yönetebilmek için öncelikle bunların doğru bir biçimde tespitinin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu tespit yöntemlerine, performans değerlendirme yöntemleri denmektedir. Performans değerlendirme yöntemleri genel olarak klasik ve güncel yöntemler olarak adlandırılırlar. Klasik performans yöntemleri, temelde üstün astı değerlendirmesi şeklinde uygulanır. Tek kişi tarafından yapılan, çalışanın geçmiş performansını ve gelecekteki potansiyelini astlarına bildiren birey odaklı yöntemlerdir. Bu sistemlere örnek olarak şunları verebiliriz; sıralama, zorunlu seçim, ikili karşılaştırma, dereceleme ölçeği, kritik olay, alan incelemesi ve kontrol listeleri yöntemleri. Modern performans değerlendirme yöntemlerinde ise, değerlendirmeler birden fazla kişi tarafından yapılır. Yüksek geri bildirim neticesinde performans, davranışlar ve geliştirilebilecek yönler ortaya çıkarılır. Bu sayede de değerlendirilenlerin kariyerlerinin geliştirilmesi, eğitim gereksinimleri belirlenmiş olur. Bu yöntemler, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, çalışanların motivasyon ve disiplini ile ilgili teknikleri içerir. Modern performans değerlendirme yöntemlerine örnek olarak; hedeflere göre değerlendirme, değerlendirme merkezi, 360 derece performans değerlendirme ve karma performans değerlendirme yöntemi sayılabilir.

Önceleri mavi yakalı çalışanların oranı, beyaz yakalı çalışanlara göre oldukça yüksekti. Marks, 1848 yılında yayımladığı Komünist Manifestoda, ileriye dönük olarak yaptığı tahminlerine göre zaman sonra işçi sınıfının yani mavi yakalı sayısının oldukça artacağını öngörüyordu. Fakat sanayileşme ile birlikte teknolojinin ve ekonominin hızla gelişmesi sonucunda 20.yüzyıl ile birlikte durum tersine döndü. Marks'ın işçi sınıfı olarak nitelediği mal üretimi ve taşınması gibi işler ile uğraşan mavi yakalı işçilerin artışı durdu, yerini günümüzün değişen işçi sınıfı olan, hizmet sektörü çalışanları (beyaz yakalılar) aldı (www.dunyabulteni.net., Erişim tarihi: 14 Ocak 2019).

Genelde tüm sektörlerde yaşanan bu durum, metal sektörünü de etkilemiştir. Hızla gelişen teknoloji ve bilişimin etkisi ile günümüzde mavi yakalı çalışan oranı

düŖerken beyaz yakalıların oranı yükselmiştir. Önceleri uygulanan klasik yöntemler yeterli görülmekteydi. Ancak zamanla beyaz yakalı çalışanların oranı yükseldiği için klasik yöntemlerle yapılan performans ölçümleri yetersiz kalmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile modern değerlendirme yöntemlerinden olan ve günümüzde özellikle kurumsal işletmeler tarafından sıkça kullanılan 360 derece performans değerlendirme yönteminin, metal sektöründeki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve beklentileri ne oranda karşıladığını ortaya koymaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, günümüzde işletmelerin artık klasik performans yöntemleri ile istedikleri sonuçlara ulaşmasının mümkün olmadığını ortaya koymuştur. Bunun yerine, çalışanı tek taraflı olmayan, çok yönlü geri bildirimler ile en iyi şekilde değerlendirebilen modern performans değerlendirme yöntemleri ile yapmanın daha rasyonel olduğunu göstermiştir. Modern yöntemlerden biri olan ve günümüzde yaygın şekilde kullanılan 360 derece performans sisteminin, metal sektöründeki çalışanlar üzerinde başarılı sonuçlar verdiği bu çalışma ile ortaya konmuştur.

1.3. Araştırmanın Sınırları

1. Bu araştırma yapılan literatür taraması sonucu ulaşılan bilgiler ışığında elde edilen sonuçların analiz ve sentezi ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma hazırlanan anket formundaki sorularla sınırlıdır.
3. Bu çalışmanın kapsamı, klasik ve 360 derece performans yöntemlerinin farklılıkları ve iş verimi üzerindeki etkilerdir.
4. Yapılan bu araştırma, Kocaeli İlinde, metal sektöründe faaliyet gösteren, büyük ölçekli (KOBİ üstü) firmaların yöneticileri ile sınırlıdır.
5. Bu çalışma sonucu ortaya çıkan sonuçlar bu araştırmanın ana fikrini oluşturacaktır.

1.3.1. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler

Yapılan bu çalışmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir; “Yüksek geri bildirim özelliğine sahip olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, yöneticilerin yetkinliklerinin geliştirilmesi ile ne türden bir etkileşime girmektedir? “

Bu çalışma esnasında, temelde yukarıdaki problemin cevabı aranırken, cevaplanması gereken alt problemlerde şu şekilde yazılabilir;

*Klasik ve 360 derece performans değerlendirme yöntemleri bakımından iş verimi üzerinde meydana getirdikleri etkiler arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

*Yöneticiler, performans değerlendirme sistemlerinin yararlarına ne ölçüde inanıyorlar?

*Yöneticiler, klasik ve modern performans değerlendirme sistemleri arasındaki farklılıkları ne ölçüde biliyorlar?

*Performans değerlendirme boyutlarının, iş verimi üzerindeki etkileri, çalışma durumu ve demografik özellikler bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yönteminin, metal sektöründeki yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve beklentileri ne oranda karşıladığını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada, elde edilecek veriler için kesitsel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada katılımcıların 360 derece performans sistemi uygulanması halinde ortaya çıkacak muhtemel faydaların tespiti amacıyla hazırlanan soru formu, kişisel veri formu ve performans değerlendirme ölçeği kullanılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Performans Tanımları

Performans kelimesi, Türkçe diline Fransızcadan girmiş olan bir kelimedir. Eş anlamlıları “başarım “veya “verim gücü “olarak tanımlanır. Dilimize sanat ve spor dalları terimi olarak giren kelimenin günümüzdeki en yaygın kullanım alanlarından biri işletmeler olmuştur.

Performans, (İng. Performance) kavramının Türkçe karşılığı verim gücü ve elde edilen başarı şeklindedir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

“Başarı Değerleme”, “liyakat değerlendirme” ya da etkinlik dereceleme” olarak da bilinen performans değerlendirme, genel olarak; personelin başarısını, yeteneğini, alışkanlıklarını, iş pratiklerini ve benzeri niteliklerini diğer çalışanlarla karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir (Uğur, 2015).

Performans, bir iş görenin, bir iş gören gurubunun ya da bir işletmenin o işle ilgili ulaşılmak istenen hedefe yönelik olarak, birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğini, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2005).

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi performansın birçok tanımı vardır. Bu çalışmanın ilgilendiği tanımı ise, mal veya hizmet üretiminde çalışanların konu edildiği tanımlardır.

2.2. Performans Farklılık Nedenleri

İnsanları birbirinden ayıran, onu diğerlerinden farklı kılan fiziki ve düşünsel yönleri vardır. Çalışanların performans değişikliklerinin sebebinin

birtakım etkenlerin olması ya da olmaması neticesi oluşmaktadır denebilir. Bu etkenler şu şekilde sıralanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

2.2.1. Bireysel Farklılıklar

Bireysel farklılıklar demografik, kişisel ve psikolojik olarak üç şekilde tanımlanabilir. Bu özellikler aşağıda verilmiştir.

***Demografik özellikler;** kişinin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu gibi.

***Kişisel özellikler;** kişisel bilgi ve tecrübe düzeyi, beceri yetenekleri gibi.

***Psikolojik özellikler;** değer, inanç, ilgi, tutum, motivasyon gibi performansı etkileyen bireysel etkenler arasındadır.

2.2.2. Örgütsel Farklılıklar

Çalışma koşulları, iletişim, örgüt yapısı, yönetim politikaları, işletme stratejileri, insan kaynağı politikaları gibi örgütsel etkenler de performans üzerinde etkilidir. Çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için işletme yönetimi gerekli olanakları sağlamak zorundadır. Eğer işletme yönetimi personeline maddi, beşerî, fiziksel vb. olanakları sağlamamışsa, başarısızlıkta büyük payı olacaktır.

2.3. Performans Değerlendirme

Literatürde performans değerlendirme, “İşgören Boylandırma”, “Personel Değerleme”, “Liyakat Değerleme”, “Verimliliğin Değerlendirilmesi”, “Tezkiye” ve “Sicil” gibi farklı sözcüklerle ifade edilmektedir. Performans değerlemenin yapılmış olan aşağıda yer verilen tanımlar, biçim yönünden farklı olsalar da temelde hedef ve kapsamı aynıdır.

Performans değerlendirme, daha önce tespit edilmiş sabit ölçütler doğrultusunda bireylerin performanslarının ölçülerek değerlendirilme aşamalarıdır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Performans değerleme, çalıştığı iş yerinde yaptığı işin ne olduğuna bakılmaksızın yaptığı işlerin yetkinliğini, etkinliğini, etkisizliğini, başarisını, başarisızlığını yani tüm yönleriyle çalışanın gözden geçirilmesi sürecidir (Fındıkçı, 2003).

Performans değerleme, çalışanın işlerindeki gayretini, başarisını, iş yaparken içindeki hal ve hareketlerini, iş ahlakını ve diğer özelliklerini bütünleyen, ayrıca çalıştığı birime olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Barutçugil, 2002).

Farklı Şekillerde kullanılsa da genel olarak tanımlanacak olursa, çalışanın işteki başarısı, tutumu, yönelimleri ve ahlaki halini detaylandırarak toparlayan, çalışanın işyerine katkılarını değerlendiren planlanmış bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2013).

etin ve zcan (2014) performans değerlendirmeyi, çalışanın yapacağı işe ve bu işi yapmak için kendisinde bulunan potansiyel özelliklerine göre çalışanın bireysel olarak analize tabi tutulması ve o çalışanın yaptığı işi başarma derecesinin belirlenmesi süreçleri olarak ifade edebiliriz, Şeklinde tanımlamaktadırlar (etin ve zcan, 2014).

Bu tanımlardan hareketle performans değerleme, genel anlamda ferdin yaptığı eylemlerinde ne oranda başarılı olduğunun tespiti ve bundan istifade ederek ferde ileriye yönelik ideal bir gelişim süreci hazırlamak olarak tanımlanabilir. Burada unutulmaması gereken en önemli nokta performans değerleme bir sonuç değil, performansı etkileyen bir araçtır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Dünya gelişimini hızla sürdürürken performans değerleme konusunda da bu gelişim ve değişime paralel olarak sürekli değişiklikler yaşanmaktadır. Bu değişiklikler Şu Şekildedir: Hizmet sektörünün gelişimiyle birlikte beyaz yakalı çalışan sayısı da artmaktadır. Dolayısı ile bu yeni meslek sahiplerinin gelir düzeyleri hızla yükselmektedir.

*Çalışanlarda bilinçlenmenin artmasına paralel olarak sendikalaşma azalmaktadır.

*Teknolojinin gelişimi ile otomasyon gelişip yaygınlaşmaktadır.

*Bilişim teknolojilerindeki değişimler, beraberinde iş yeri kavramının ve iş koşullarının yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır.

*Küreselleşme sonucu insanların farklı kültürlerle tanışması ve kaynaşması gerçekleşmiştir. Sonrasın da ise farklı kültürel yapılara sahip insanların iş birliğine dayanan yeni yönetim şekilleri benimsenir olmuştur. Meydana gelen bu değişikliklerin doğal bir sonucu olarak işletmelerde artık örgüt kültürüne ilaveten, performans kültürü kaçınılmaz olmuştur. Geçmişte işletmelerde çokta önemsenmeyen; kurumsal itibar, marka, yüksek teknoloji kullanımı gibi soyut değerlerin günümüzde katma değer oluşturmuş ve bunların kurumsal performans üzerine etkileri anlaşılmıştır. Dolayısı ile performans değerlendirme amaç, yöntemleri ve uygulama alanları da değişiklik göstermiştir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

2.4. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemlerine geçmeden önce bu yöntemlerin tarihsel süreç içindeki gelişimini bir şekil üzerinde görelim;



Şekil 2.1: Performans değerlendirme yöntemlerinin tarihsel süreci

Kaynak: Saruhan ve Yıldız, 2014: 318.

Şekil 2.1' de anlatılan performans değerlendirme yöntemlerinden bir kısmının kısa açıklamaları ile tanımları aşağıdaki gibidir.

2.4.1. Kritik Olay Yöntemi

Çalışanların karşılaştıkları önemli ve kritik olaylar karşısında verdikleri tepkilerin performans değerlemesinde kullanılır hale getirilme sürecine kritik olay yöntemi denir. Bu yöntemle ilgili ortaya konan bilimsel görüşler aşağıda sıralanmıştır.

Çalışanın birinci derece amiri tarafından, değerlendirme süreci boyunca çalışanın kritik olaylar karşısındaki olumlu, olumsuz davranışları gözlemlenir. Çalışanın özlük dosyasına kaydedilen bu davranışlar, sonrasında performans değerlemede kullanılır. Bu yöntem sayesinde çalışanın kritik olaylar karşısındaki davranışları ölçülmüş olur (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Bu yöntem, çalışanın kritik olaylar karşısındaki davranışını tespit etmeyi, tasnifi ve kayıt altına almayı içermektedir. Sistem ilk defa, II. Dünya savaşı sırasında daha kolay ve doğru bir başarı değerlendirme sisteminin araştırılması esnasında ABD ordusu tarafından İlginç “Olaylar Yöntemi” olarak geliştirilmiştir.

Kurumsal açıdan bakıldığında sistem, yapılan işlerdeki yüksek veya düşük performansın belirlenmesinde ayırıcı kilit işlere ve olaylara dayanır (Bingöl, 2016: 401).

Bu yöntemde, çalışanların işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farklar gösteren birtakım şeyleri yaptıkları ya da yapmadıkları öngörülür. Bunun için değerlendirme yapanların ilginç olay olarak görülen çalışana ilişkin olguları kaydetmeleri istenir. Değerlemeyi yapan kişiye ayrıca kayıt tutması için bir yardımcıda verilir (Sabuncuoğlu, 2013).

Yöntemin temelinde, çalışanın farklı zamanlarda yaptığı farklı ve dikkat çeken işleri esas alması yer almaktadır. Çalışanın bahsedilen bu kritik olaylar karşısında olumlu tepkiler verebildiği gibi ya da olumsuz tepkilerde verebilmektedir. Bir kısım çalışan, kritik olayları başarılı bir şekilde yönetebilirken bir kısmı da başarısız olabilmektedir. Çalışanın bu kritik olaylar karşısında verdiği tepkiler ne

yönde olursa olsun bunlar not edilerek daha sonra yapılacak olan performans değerlendirme sürecinde bu bilgilerden yararlanılır (Uğur,2015).

Çalışanın işe dair son derece olumlu ya da olumsuz eylemlerinin yazılı bir kaydının tutulmasını gerektiren bir performans değerlendirme yöntemidir.

Bu türden bir eylem “kritik bir olay”, ilgili bölümün etkinliğini olumlu ya da olumsuz olarak anlamlı şekilde etkilediğinde, birim yöneticisi onu kaydeder. Performans değerlemesini yapan kişi, değerlendirme periyodunun sonunda bu kayıtları diğer verilerle birlikte çalışan performansını değerlendirmek için kullanılır. (Mondy, 2014).

Değerlendirmeyi yapan kişi, çalışanların özellikle etkili veya etkisiz faaliyetlerini açıklayan davranışlarını not eder. Örneğin bir polis çavuşu, memurlarından biriyle ilgili şu kritik olayı kaydedebilir, “Bir rehin alma vakası sırasında silahlı bir şüpheli ile mevcut seçenekleri sakın bir biçimde tartışarak patlak vermek üzere olan bir durumu çözüme kavuşturmuştur, bunun sonucunda da tüm rehinelere serbest bırakılmıştır ve hiç kimse yara almadan şüpheli tutuklanmıştır”. Değerlendirmeye yönelik bu yaklaşımla belli belirsiz tanımlanmış bireysel özelliklere değil, belirli davranışlara atıfta bulunulduğunu dikkate alın. Bunun gibi davranışa dayalı bir değerlendirme, açık bir biçimde işle daha ilgili olduğu için kişisel özelliğe dayalı bir değerlendirmeden daha geçerli olmalıdır (DeCenzo at al. 2017).

2.4.2. Kompozisyon (Essay) Yöntemi

Bu yöntem genellikle rutin günlük performanstan ziyade çalışanın işte gösterdiği uç davranışlara odaklanır. Gerçekte bu gibi değerlemeler değerlendirilen çalışanın gösterdiği davranışlardan ziyade bu uç davranışları kaydeden performans değerlendiricinin yazmadaki becerisine bağlıdır. Yazma becerileri konusunda uzmanlaşmış ve bu konuda eğitilmiş olan amirler, aykırı bir çalışana mükemmel biri gibi yansıtabilirler. Bir kısım yöneticiler bu yöntemin basit olması yanında uygulanabilir bir yöntem olduğuna da inanmaktadırlar (Mondy, 2014).

Bu yöntemde İK bölümünden bir uzman performans değerlemesi yapılacak personelin üstleri ile konuşarak bilgi toplar. Değerlendirmede, ölçek olarak

kullanılan herhangi bir kriter ve doldurulan herhangi bir performans değerlendirme formu yoktur. Sorular genellikle personelin olumsuz olduğu düşünülen davranışlarının nedenlerine yöneliktir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

İnsan Kaynakları uzmanının çalışanların birinci derece amirlerine çalışanların başarıları hakkında sorular sorması ile süreç başlar. İK uzmanı, aldığı cevapları ofisinde tasnif edip ön rapor haline getirerek gerekli düzeltmeleri yapmaları için amirlere verilir. Sonrasında bu raporlar onaylanarak kesinlik kazanır (Bingöl, 2016).

2.4.3. Çalışma Standartları Yöntemi

Her bir çalışanın performansını daha önceden belirlenmiş bir standart ya da beklenen bir çıktı düzeyiyle karşılaştıran bir performans değerlendirme yöntemidir. Burada sözü edilen standartlar, sıradan bir çalışanın rutin çalışma hızında meydana gelen normal çıktı seviyesini gösterir. Bu yöntem her iş kolu için uygulanabilmektedir. İşletmeler, çalışma standartlarını neredeyse tüm iş türlerine uygulayabilir. Fakat genellikle üretim ile ilgili uygulamalar da daha çok rağbet görmektedir. Değerlendirme yöntemleri içinde daha gerçekçi sonuçlar alınan bu yöntemin çalışanlar tarafından da iyi bir şekilde anlaşılması gerekir. Bunun için yönetimin çalışanlara standartların nasıl konduğunu ve standartlarda yapılacak değişikliklerin gerekçelerini anlatması gerekir (Mondy, 2014).

Bu sistem, çalışan ve amirinin bir çalışma dönemi için birlikte belirledikleri hedeflerin, dönem sonunda ne oranda başarıldığının tespit edildiği bir sistemdir.

Burada en önemli hususlar, hedefler belirlenirken çalışanın ve amirinin karşılıklı olarak ve tartışarak hedefleri belirlemeleri, belirlenen hedeflerin yazılı hale getirilmesi ve çalışanın onayının alınmasıdır. Performans değerlendirme sisteminin daha etkili olması bu sayede mümkün olacaktır. Aynı zamanda hem çalışanın hem de yöneticilerin bu değerlendirme sistemini ciddiye alarak belirledikleri hedeflere ulaşma konusunda çabalarının artmasına sebep olacaktır. Belirlenebilecek temel kriterler şu şekilde sıralanabilir; Satış tutarı, satış miktarı, üretim miktarı, üretim kalitesi, maliyet minimize etme miktarı, fire yüzdesi, hata yüzdesi, iade yüzdesi, memnuniyet yüzdesi, devamsızlık yüzdesi gibi. Tüm belirlenen bu ve bunun gibi ölçülebilir hedefler yöneticiler tarafından çalışanlara yüklenir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

2.4.4. Sıralama Yöntemi

Bu yöntem çalışanların belirli niteliklere göre yukardan aşağıya doğru sıralanmasından oluşur. Bu sıralamada ölçümüz başarı ise, en başarılı çalışan birinci sütuna en başarısız personel son sütuna yazılır. Bu sıralamaya başarı değerlendirme sıralaması denir. Ayrıca başkaca niteliklere göre ya da adam adama karşılaştırma yaparak da sıralama yapmak mümkündür. Bu yöntem genellikle ücret artışı ve terfi merkezli olduğu için birçok değerlendirme hatasının yapılması kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin; çalışanın belirli özelliklerinin etkisinde kalma, önceki başarılarından etkilenme, başarısızlıklarının görülememesi, kayırma gibi (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Bu yöntem, değerlendirme yapan kişinin değerlendirilecek tüm çalışanları belirli performans sırasına göre sıraladığı bir performans değerlendirme yöntemidir. Örneğin başarı sırasına göre sıralamak istendiğinde, en başarılı çalışanın ismi en üste en başarısız çalışanın ismi en alta yazılır. Bu sıralama tüm çalışanlar için devam ettirilir. Ancak bu yöntemdeki zorluk değerlendiricinin çalışanların birbirine yakın performans sergilemeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Mondy, 2014).

İkili karşılaştırma, sıralama yönteminin, her bir çalışanın performansının gruptaki diğer her bir çalışanla karşılaştırıldığı bir türdür. En çok olumlu karşılaştırmayı alan çalışan en yüksek sırayı elde eder. Tablo 2.1.'de beş çalışan için yapılan karşılaştırma örneği vardır.

Çizelge 2.1: Çalışanları İkili Karşılaştırma Yoluyla Sıralama

Değerlendirilen İş Becerileri: Yenilik ve Yaratıcılık					
	Sıralanmakta Olan Çalışanlar				
Karşılaştırılan Çalışanlar	Admir	Betty	Carmen	Dante	Emilio
Admir		-	-	-	-
Betty	+		+	-	+
Carmen	+	-		-	-
Dante	+	+	+		+
Emilio	+	-	-	-	

Kaynak: DeCenzo, at al. 2017: 221'den alınmıştır.

Toplamda 10 çalışanın değerlendirildiği bir örnek yapalım. Değerlendirilecek çalışanlardan birinci kişi kalan dokuz kişi ile tek tek karşılaştırılır. Her bir

karşılaştırmada karşılaştırılan bireyin tercih edilme sayısı tablo ile gösterilir. Kalan dokuz kişinin her biri için aynı şekilde karşılaştırmalar yapılır. Değerlendirmeye alınan bu 10 çalışan arasında en fazla tercih oranına sahip olan çalışanlar” Galip Gelen Çalışanlar “tespit edilmiş olur. Pratik bir yöntem gibi görünse de çalışan sayısı yüksek olduğunda yöntemin işleyişi zora girebilir (De Cenzo at al. 2017).

Temel olarak sıralama yöntemine benzeyen bu yöntemde, çalışanların isimleri farklı kartlara yazılır. Daha sonra değerlendirilmek istenen niteliğe göre ya da toplam başarı oranına göre her bir çalışanın ismi ayrı ayrı diğer çalışanlarla karşılaştırılır. Sıralama yönteminden bu yöntemi ayıran tek özelliği, bir defada sadece iki çalışanın ele alınmasıdır. Aslında daha bu yöntem daha kolaydır ve daha doğru karar vermenizi sağlar. Fakat değerlendirilecek çalışanların sayısı çoğaldıkça ikili karşılaştırmanın sayısı da artacaktır. Buda sistemin zor yönüdür (Bingöl, 2016).

Yönetim ve insan kaynakları alanındaki uzmanlar, insan kaynağı ile ilgili alınacak her yönetsel karardan önce sıralama benzeri bir yaklaşımın uygulanması gerektiğini savunmaktadırlar. Çünkü çalışanlar, kendilerine verilen hedefleri yakaladıkları için değil de verilen görevi diğer çalışanlardan daha iyi yaptıkları için terfi ve yüksek maaş artışı aldıklarına inanıyorlar (Mondy, 2014).

2.4.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bilindiği gibi değerlendirme hatalarından olan ve sıkça yapılan hatalardan olan, yöneticilerin gereğinden fazla yumuşak davranmasıdır. Bu ve benzeri hataların önüne geçilmesi için uygulanan bu sistemde, değerlendirmeyi yapan, normal frekans dağılımı yapar gibi bir guruptaki bireylerin sınırlı sayıdaki kategoriye atanmasını gerektirir. Bu şekilde “Üstün Performans” kategorisine orantısız sayıda çalışanın atanmasının önüne geçilmiş olacaktır. Bu sistem uzun yıllardır kullanılmaktadır. General Electric, Cisco Systems, EDS, Hewlett-Packard, Microsoft, Pepsi, Caterpillar, Sun Microsystem, Goodyear, Ford Motor ve CAPITAL One gibi işletmeler bu sistemleri kullanan firmalara örnek olarak gösterilebilir. Bu dağılım sistemini savunanlar sistemin, bütçelemeyi kolaylaştırdığına ve kötü performans sergileyen çalışanlardan kurtulma konusunda çok çekingen olan zayıf yöneticilere karşı önlem alınmasını sağladığına inanıyorlar. Ayrıca bu kişiler, zorunlu sıralamaların yöneticileri çalışanların işlerini nasıl yaptıkları hakkında dürüst

olmaları gerektiğini düşünmektedirler (Mondy, 2014).

Bir başka ifadeyle, değerlendirme ölçeği sürecinin bir varyansıdır. Amirlere ve değerlendirme yapanlara, daha önceden tespit edilmiş oranlara göre değerlendirilecek çalışanları her bir boyut üzerindeki bölümlere dizme talimatı verilir.

Genelde kullanılan dağılım tablosu;

<u>En Düşük</u>	<u>Sonra gelen</u>	<u>Orta</u>	<u>Sonra Gelen</u>	<u>En Yüksek</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Bu dağılıma göre; ön koşul olarak çalışanların %10'u çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubu içerisinde, %40'ı orta başarı grubunda, %20'si iyi grubunda ve sonra gelen %10'u en iyi grup içerisinde yer alacaktır. Bu bağlamda bir yerde değerlendirmesi yapılacak 10 çalışan bulunuyorsa, bunların performans düzeylerine göre dizilimi Şekil 2.2'de görüldüğü gibi olacaktır (Bingöl, 2016).

<u>Çok Yetersiz</u>	<u>Ortalama</u>	<u>İyi</u>	<u>Çok İyi</u>	
%10'luk Grup	%20'lik Grup	%40'lık Grup	%20'lik Grup	%10'luk Grup
A. Tunç	S. Yılmaz	M. Yıldız	V. Benek	C. Şeker
	K. Arı	N. Sarı	V. Karcı	
		K. Çan		
		M.Şimşek		

Şekil 2.2: Zorunlu Dağılım Skalası Örneği

Kaynak: Bingöl, 2016: 400.

Zorunlu dağılım sistemi birçok bilindik işletme tarafından kullanılsa da çoğu yönetici arasında çokta rağbet görmüş değildir. Bazı yöneticiler bu sistemin kıran kırana bir rekabeti, paranoyayı ve genel anlamda husumeti artırdığına ve çalışan sadakatini olumsuz etkilediğine inanmaktadır (Mondy, 2014).

2.4.6. Davranış Odaklı Sıralama Ölçeği Yöntemi

Davranış Odaklı Sıralama Ölçeği Yöntemi (DÖSO), geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yöntemlerinin öğelerini birleştiren bir performans değerlendirme yöntemidir. Farklı performans düzeyleri bir ölçekle belirlenerek ortaya konur. Her bir performans düzeyi, çalışanın belirli bir iş davranışı

açısından ifade edilir (Mondy, 2014).

Aşağıda bulunan Tablo 2.2.de, üniversite adaylarının kabul işlemleri ile görevli olan çalışanları değerlendirmek üzere geliştirilmiş olan bir DOSÖ sisteminin kısmi bir bölümünü göstermektedir. Yapılan bu çalışmada, değerlendirme için seçilen faktörün *Olumlu Kurum İmajı Sunma Becerisi* olduğunu düşünelim. Bu faktörün *çok olumlu* ucunda “Üniversitenin yeni katılımcıları üzerinde mükemmel bir izlenim bırakır. Kurumun olumlu yönlerini dikkatli şekilde açıklar. Adayı dinler ve soruları çok olumlu şekilde cevaplar” ifadesi alacaktır. Söz konusu faktörün *çok olumsuz* ucunda ise “Tekrar tekrar verilen talimatlara rağmen kötü bir izlenim bırakmaya devam eder. Bu görüşmecinin üniversiteye başvuran öğrencinin kuruma katılma isteğini söndürmesi beklenebilir” ifadesi alacaktır. Tanımlardan anlaşılacağı gibi, aslında çok olumsuz ile çok olumlu seviyeleri arasında çok sayıda seviye vardır. Değerlendirmeyi yapan, çalışanın tanımlanmış her bir düzeyde ne sıklıkla performans sergilediğini daha gerçekçi bir şekilde belirleyebilir (Mondy, 2014).

Çizelge 2.2: Faktörler için DOSÖ: Olumlu Kurum İmajı Sunma Becerisi

Kesinlikle Mükemmel Performans	Üniversitenin yeni katılımcıları üzerinde mükemmel bir izlenim bırakır. Kurumun pozitif yönlerini özenli bir şekilde açıklar. Katılımcıyı dinler ve soruları çok olumlu cevaplar.
Mükemmel Performans	Yeni adaylar üzerinde iyi izlenim bırakır. Tüm soruları cevaplar ve kurumun olumlu yönlerini açıklar. Soruları olumlu şekilde cevaplar.
İyi Performans	Üniversite adayları üzerinde makul bir izlenim bırakır. Adayı dinler ve soruları bilgili şekilde cevaplar.
Ortalama Performans	Üniversite adayları üzerinde orta derecede bir izlenim bırakır. Adayı dinler ve çoğu soruyu dikkatli şekilde yanıtlar.
Ortalama Performansın Biraz Altında	Üniversite adayları üzerinde iyi bir izlenim bırakmaya çalışır. Adayları dinler ancak bazen soruları cevaplamak için farklı kaynaklara ihtiyaç duyar.
Kötü Performans	Üniversite adayları üzerinde bazen kötü izlenim bırakır. Adaya yanlış bilgi verdiği ya da fark etmeden büyük hatalar yaptığı zamanlar olur.
Çok Kötü Performans	Tekrar tekrar verilen talimatlara rağmen kötü bir izlenim bırakmaya devam eder. Bu görüşmecinin üniversiteye başvuran öğrencinin kuruma katılma isteğini söndürmesi beklenebilir

Kaynak: Mondy R.W. and Mondy J.B., (2014: 208)’den alınmıştır.

Bu sisteme göre; belli bir işi iyice benimsemiş olan kişiler, onun başlıca öğelerini tanımlarlar. Daha sonra her çalışan için gereken özel davranışları sıralarlar ve geçerli olup olmadığını netleştirirler. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için daha önceden geliştirilmiş olan olumludan olumsuzla doğru performans düzeylerini temsil eden alternatif yanıt ifadeleri ile bireylerin verdikleri yanıtlar karşılaştırılırlar (Bingöl, 2016).

DOSÖ sistemleri değerlendirme ölçeklerinden farklıdır; çünkü bu sistemler her bir ölçek noktasında *yüksek, orta ve düşük* gibi terimleri değil de yerine ölçülmekte olan kritere ilişkin davranışsal referans noktalarını kullanır. Bu değişiklik, ölçüğün üzerindeki her bir noktanın anlamını netleştirir ve değerlendirmeyi iş analizi bilgilerine dayalı şekilde belirli davranış örneklerinin üzerine inşa ederek değerlendirmeyi yapanların peşin hükümlerini ve yanlışlarını minimize eder. DOSÖ yönetimi, *Beklentilerin Üzerinde* gibi bir kategori için değerlendirme rakamının girilmesine yönelik bir alan sunmak yerine söz konusu davranışa ait örnekler sunar. Bu yönelim yapılacak değerlendirme üzerinden tartışma yürütülmesini kolaylaştırır; çünkü belirgin davranışları ele alır ve böylece diğer değerlendirme yöntemlerin eksik ve zayıf yönlerini tekrar etmemiş olur. DOSÖ yöntemi diğer yöntemlere göre yadsınamayacak avantajlara sahiptir. Ancak etkinliği konusunda aynı şeyi söylemek pek de mümkün değildir. Yeterince etkin olamayışının sebeplerinden birisi, sistemde kullanılan davranışların sonuç odaklı değil de davranış odaklı olmasıdır. Bir diğer eksiklik ise uygulamada belirlenmiş iş kategorisinin kendi DSÖ'sünü gerektirmesi, dolayısı ile yüksek maliyetlere sebep olmasıdır. Buna rağmen yine de DOSÖ, çeşitli değerlendirme teknikleri düşünüldüğünde mahkemede en iyi savunulabilecek yöntemdir. Çünkü gerçek, gözlemlenebilir iş davranışlarına dayanmaktadır (Mondy, 2014).

Yapılan araştırmaya göre bu yöntem her ne kadar mükemmel değilse de diğer pek çok sistemde yapılan sıralama hatalarını minimize etme eğilimindedir. Yöntemin en önemli başarısı ise, ilettiği özel geribildirimlerdir. Davranış ölçekleri geliştirme süreci, çalışana ve değerlendirme yapan kişiye hangi davranışların iyi performansı temsil ettiğini, hangilerinin ise bu tür bir performansı temsil etmediğini açıklamaları bakımından kıymetlidir. Aynı zamanda, bu süreçte çoğu sıralama yöntemine özgü çarpıtmalara maruz kalmaktadır (De Cenzo at al. 2017).

2.4.7. Sonuç Odaklı Sistem

Yönetici ve astı bir önceden belirlenmiş olan sonraki değerlendirme periyoduna yönelik hedefler üzerinde karşılıklı olarak anlaşmaya varırlar. Bu sistem, eskiden *Amaçlara Göre Yönetimin* (MBO=Management by Objectives) bir şekli olarak görülmekte ve uygulanmaktaydı. Genel anlamda GMBO sistemi bir bütün olarak etkin bir biçimde çalışmıyor olsa da MBO'nun etkili bir değerlendirme

sisteminin parçasını oluşturan bölümleri de olmuştur (Mondy, 2014).

Bu sürecin en önemli bölümünü, başarılması zor fakat uygulanabilir hedef ve standartların ast ve üstlerin karşılıklı etkileşimi ile oluşturulmasıdır. Çalışanlar amirleriyle ortak bir şekilde hedefleri belirlerler. Amirleri onlara belirlenen bu hedefleri gerçekleştirme biçimi yönünden kısmi bir serbestlik sağlarlar. Hazırlanan eylem planları, net olarak neyin ne zamana kadar tamamlanması gerektiğini açıklaması gerekmektedir.

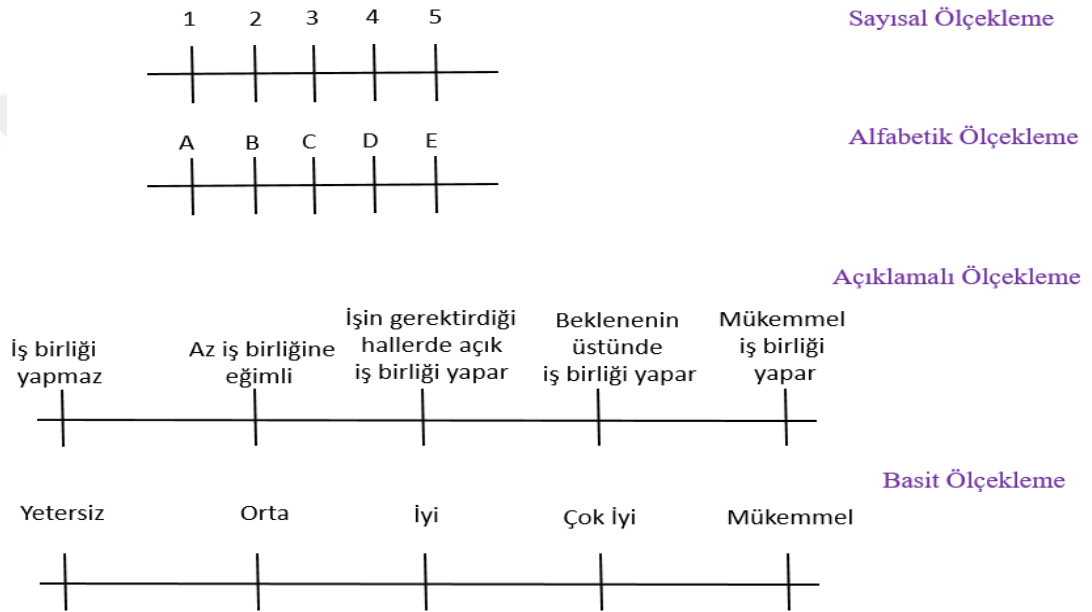
Örneğin, şayet bir satış yöneticisinin yetkisindeki satışları gelecek seneye kadar %38 artırmaya yönelik bir performans hedefi söz konusu olsun. Bununla ilgili eylem planı üç tecrübeli satış elemanının işe alınmasını, satış yöneticisinin önemli alıcılara yönelik olarak haftada altı arama gerçekleştirmesini tüm satış elemanlarına uygun satış hedeflerinin verilmesini içerebilir (Mondy, 2014).

Yapılması gereken işler yapılan programdan farklı yönlere giderse, atılması gereken düzeltici adımlar yöneticiye bırakılır. Atılacak bu adımlar arasında mevcut hedeflerin ve personel yapısında değişikliğe gidilmesi de yer alabilir. Uygulamada yapılan diğer düzeltici eylem şekilleri arasında amirlerin ya da çalışanların istenilen çıktılarını daha başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için kişisel gelişim ve eğitimlerinin yapılması sağlanabilir. Düzeltici eylemler denince her zaman olumsuzluk barındıracak diye anlaşılmalıdır. MBO ile işinden olma veya ceza alma korkusu olmadan da hedefler aşağı yönlü yeniden revize edilebilir. MBO sürecinin birçok bölümü etkili bir “sonuç odaklı sistem” le rahatlıkla bütünleştirilebilir (Mondy, 2014).

Bu sistemi diğerlerinden ayıran temel üstünlüğü, önceden belirlenmiş olan hedeflere yönelik başarının bir ölçüğünü ortaya koymasındır. Sonuçlara dayalı değerlendirme yaklaşımı, genelde çalışanları, özelde ise yöneticileri değerlendirmede çokça rağbet gören bir teknik olarak yaygın bir biçimde geçerliliğini sürdürmektedir (Bingöl, 2016).

2.4.8. Dereceleme Ölçeği Yöntemi

Bu performans değerlendirme yönteminde çalışanlar, önceden tanımlanmış faktörlere göre değerlendirilirler. Çalışanların farklı nitelikleri (üstlerine saygılı davranma, çalışma alanını düzgün ve temiz kullanma, kılık kıyafetine özen gösterme vb.) dereceleri önceden tespit edilmiş bir ölçekle değerlendirilir. Dereceler; bazen sayılar (sayısal ölçekleme), bazen harfler (alfabetik ölçekleme), bazen tanımlanmış (açıklamalı ölçekleme), bazen de basit ölçekleme olarak aşağıdaki şekillerde görüldüğü gibi olabilir (Saruhan ve Yıldız, 2014).



Şekil 2.3: Ölçekleme çeşitleri

Kaynak: Saruhan ve Yıldız,2014: 320.

Dereceleme ölçeği yöntemi sayesinde değerlendirme hatalarının başına gelen adam kayırma hataları azalabilir ve ayrıca çalışanların davranışları da değerlendirilmeğe katılabilir. Bununla beraber bu yöntem, iyimsen/kötümser değerlendirme, merkeze yönelme gibi hatalara açıktır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Değerlendirme ölçekleri; yapılacak işin niceliği ve niteliği, iş bilgisi, iş birliği, sadakat, güvenilirlik, işe devam, bağlılık, öğrenme eğilimi ve girişkenlik gibi etkenleri değerlendirmek için kullanılabilir. Ancak bu yöntem, daha ziyade daha belirli davranış terimleriyle ifade edilememesi durumunda bağlılık ve doğruluk gibi soyut özelliklerden uzaklaşıldığında geçerli olacaktır. Bu ölçeklerin yaygın olarak

kullanılmasının sebebi, bunların geliştirilmesi ve uygulamasının daha az zaman almasıdır. Kritik olayların veya denemelerin derinlemesine bilgilerini sağlamasa da bu yöntem karşılaştırma hedefleri için yararlı sayısal bir analiz sunmaktadır (De Cenzo at al. 2017).

Derecelendirme ölçeği, performans değerlemede çokça kullanılan ölçek ve yöntemlerdendir. Genellikle birinci kademe amirler tarafından kullanılan bu yöntemde ölçekler önceden hazırlanmış basılı matbu formlar halinde düzenlenir ve değerlendirmeyi yapacak yöneticilerden bu formları doldurmaları istenir. Formlarda ölçülmek istenen bir kısım kalite ve özellikler (örneğin; yapılan işin kalitesi, iş bilgisi, yorum becerisi, yönetsel beceri vb.) yazılı bulunmaktadır. Grafik değerlendirme yönteminde olduğu gibi bu yöntemde de başarı ölçütlerine göre çalışanın değerlendirilmesi mümkündür. Yapılmış olan ölçek üzerinde çalışanı değerlendirmek üzere *çok yetersizden*, *çok iyiye* kadar 5 ya da 7 kategori halinde alternatifler yer almaktadır (Çetin ve Özcan, 2014).

Bu yöntemi kullana değerlendirme yapan yöneticiler, çalışan performansına ilişkin kanaatlerini bir ölçek üzerine kaydederler. Hazırlanan bu ölçekte birçok kategori mevcuttur. Genelde bunlar sayısal olarak beş ile yedi arasında değişmektedir. *Mükemmel beklentileri karşılayan veya gelişime ihtiyaç duyan* benzeri betimlemelerle ifade edilirler. Çoğunlukla sistemlerde genel bir değerlendirme yapılmasına rağmen, farklı olarak bu yöntem birden fazla performans ölçütünün kullanılmasına imkân sağlamaktadır. Değerlendirme ölçekleri yönteminin basitliği onun çokça tercih edilmesini sağlamaktadır. Fazla sayıda çalışanın kısa zamanda ve çabuk bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Değerlendirmeler üzerinde bir ölçümde bulunulmak istendiğinde, bu yöntem, çalışanların performanslarının karşılaştırılmasını kolaylaştırmaktadır (Mondy, 2014).

Genel olarak bu sistemde değerlendirme için iki farklı türden faktör seçilir. Bunlar, yapılan işle ilgili faktörler ve kişisel özelliklerle ilgili faktörler. Tablo 2.3’de de görüldüğü gibi, işle ilgili faktörler işin niteliğini ve niceliğini içerirken, kişisel faktörler ise kişiler arası beceriler ve özellikler(örneğin uyumluluk) gibi davranış biçimlerini içermektedir.

Tüm değerlendiriciler, her bir faktöre ait çalışanı ve performansını en iyi şekilde tarif eden dereceyi belirterek formu doldurur. Doldurulmuş olan bu formlardaki puanlar toplanır ve ortalaması alınır. Değerlendirmeye alınan çalışanın toplam puanı, her bir bölümden alınan puanların toplamıdır. İstenirse her bir çalışanın toplam puanları diğer çalışanların toplam puanlarıyla karşılaştırılabilir (Mondy, 2014: 206).

Çizelge 2.3: Performans Değerlendirmesi için Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi Formu

Performans Faktörleri	Gelişime İhtiyaç Duyan (1) (Kabul Edilemez)	Beklentilerin Altında (2) (Sınırdan)	Beklentileri Karşıllayan (3) (Normal)	Beklentilerin Üzerinde (4)	Kesinlikle Mükemmel (5)
Muhakeme					
İnisiyatif					
Yaratıcılık					
Sorun Çözme					
Kişiler Arası Beceriler					
Mesleki Bilgi					
Liderlik Becerisi					
Uyum					
Tutum					
İşin Niteliği					
İşin Niceliği					

Toplam Puan

Yorumlar:

Bir sonraki değerlendirme periyodu için performans hedefleri

- * _____
- * _____
- * _____

Bu çalışan için kendini geliştirme aktiviteleri

- * _____
- * _____
- * _____

Çalışanın İmzası

Tarih

Değerlendirmede Buluna Amirin İmzası

Kaynak: Mondy R.W. ve Mondy J.B., (2014: 206)

2.4.9. 360 Derece Geri Bildirim Değerlendirme Yöntemi

İşletme içerisindeki farklı seviyelerden ve işletme dışı kaynaklardan alınan değerlendirme verilerini içeren yaygın kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde; çalışan bireyin kendisi, akranları, astları, üst amirleri, çalıştığı ekip arkadaşları, üst yöneticiler, iç ve dış müşterilerde dahil olmak üzere çalışan bireyi çevreleyen herkes değerlendirme sürecine katılmaktadır. Sistem, kurumsal firmalar tarafından özellikle çokça kullanılmaktadır. Fortuna 500 şirketlerinin %90' ı ya çalışan değerlendirmesi ya da çalışan gelişimi için 360 derece geri bildirim bir sürümünü kullanmaktadır. İşletmelerin birçoğu, yalnızca bilinen uygulamalar için değil aynı zamanda yedekleme planlaması, eğitim ve mesleki gelişim için de 360 derece programlarından elde edilen çıktıları kullanmaktadır (Mondy, 2014).

360 derece geri bildirim, geleneksel olarak kullanılan sistemlerden farklı olarak örgütsel sınırlar boyunca ihtiyaç duyulan becerilere odaklanır. Ayrıca, değerlendirme hatalarının sorumluluğunun birden fazla kişiye verilmesiyle yaygın değerlendirme hatalarının birçoğunun kaynağı olan tek kişinin değerlendirme yapması engellenmiş ve dolayısı ile değerlendirme hatalarının birçoğu azaltılmış ya da ortadan kalkmış olabilir (Mondy, 2014).

360 derece performans değerlemenin etkinliği ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar bize, daha çok doğru yapılmış geri bildirimlerden elde edilen olumlu sonuçlar rapor edilmekte, çalışanlar yetkilendirilmekte, değerlendirme sürecindeki öznel faktörler azaltılmakta ve örgütteki liderlik geliştirilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki doğru kullanılmadığı zaman bu yöntemde diğerleri gibi problemlere yol açabilmektedir (De Cenzo at al. 2017).

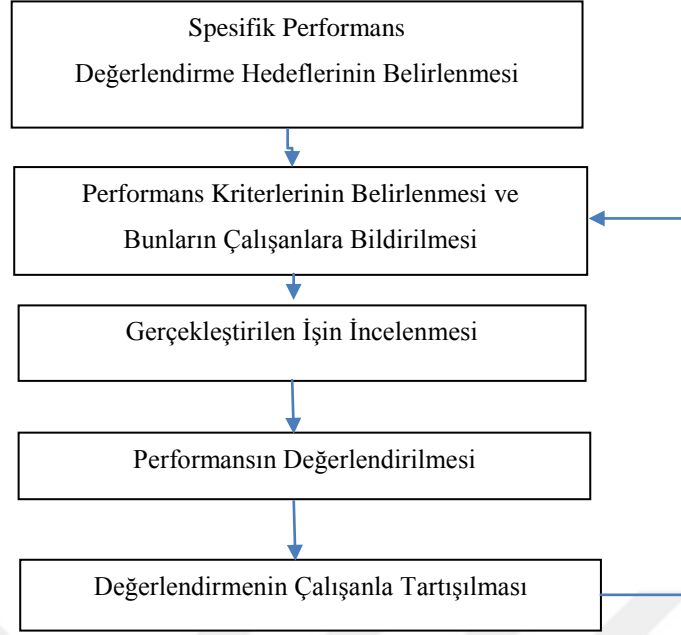
360 derece geri bildirimindeki en önemli risk gizliliklidir. Değerlendirmeye katılan insanların büyük çoğunluğu yapacağı değerlendirmenin özellikle değerlendirilen kişi ya da kişiler tarafından görülme endişesi taşıyorlar. İşletmelerin birçoğu değerlendirme yapanların bu endişelerini gidermek için değerlendirme sürecini yapmak ve yönetmek üzere işletme dışından destek alıyorlar. Bilgi fazlasıyla hassastır ve yetkin olmayan ellerde kariyerleri etkileyebilir (Mondy, 2014).

2.5. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci aşağıdaki aşamaları takip etmektedir:

- * Öncelikle performans değerlendirmenin ne amaçla yapılacağı, kapsamı, hangi performans kriterlerinin kullanılacağı ile değerlendirmenin ne sıklıkla yapılacağı belirlenmelidir.
- * Ölçümlenmek istenilen işlerin, konuların, özelliklerin, davranışların seçimi yapılarak bunlara ilişkin performans standartları belirlenir. Belirlenen bu standartlar açık, anlaşılır ve başarılması çok zor kriterler olmayan yapılabilir kriterler olmalıdır.
- * Değerlendirmeyi kimin veya kimlerin yapacağı önceden belirlenmelidir.
- * Hangi tür değerlendirme yönteminin kullanılacağını belirlemek (kullanılacak bu yöntemin geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri kontrol edilmelidir),
- * Son olarak ölçümün yapıp verilerin toplanması ve düzenlenmesi ile süreç tamamlanır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

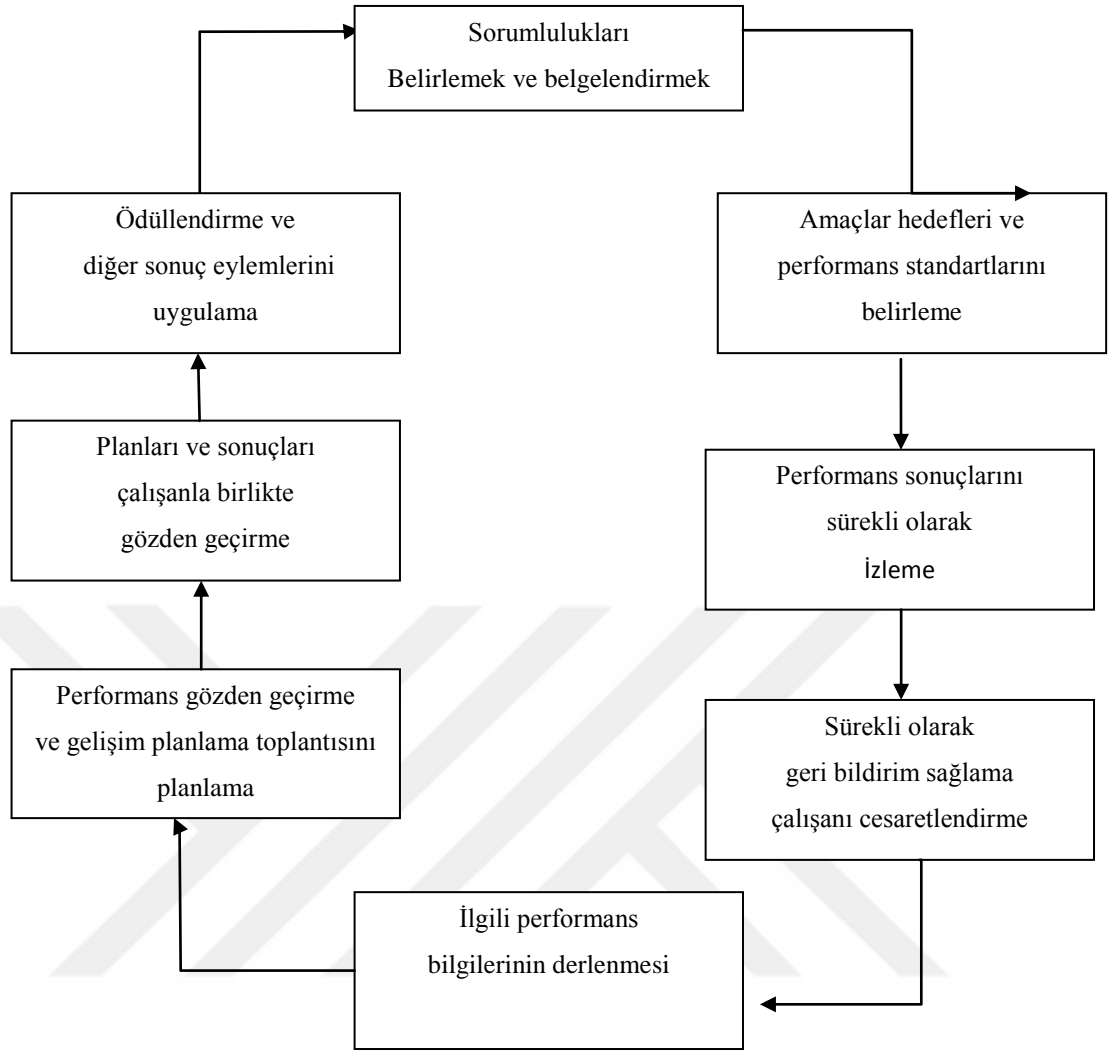
Performans değerlendirme sürecini, Mondy (2014), bir döngüyle şu şekilde açıklamaktadır: Personel değerlendirme (PD) sürecinin Şekil 2.4’de görüldüğü üzere, başlangıç noktası spesifik performans hedefinin belirlenmesidir. Bir değerlendirme sürecinin istenen tüm amaçlara hizmet etmesi beklenemez. Bu nedenle hedefleri seçerken, yönetiminin en önemli ve gerçekleştirilebilir olduğuna inandığı özel hedefler olmasına özen göstermelidir. Çok sayıda PD sistemi, uygulanan yöntemden gereğinden fazla beklenti oluşması ve tam olarak bu değerlendirme sürecinden net olarak ne tür çıktılar beklendiği belli olmadığı için başarısızlıklar yaşanmaktadır (Mondy, 2014).



Şekil 2.4: Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Mondy, 2014: 200.

Performans değerlendirme sürecinin etkili bir şekilde yapılabilmesi için bu değerlendirme sürecinin doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu sürecin yönetilmesine "Performans Yönetim Sistemi" (PYS) denir. PYS' ni bir bütün halinde görmek ve nasıl çalıştığını kavrayabilmek adına sistemin birbirini takip eden bölümlerini bir dönence şeklinde ele almamız gerekmektedir. Böyle bir döngü, organizasyon ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken kişisel sorumlulukların neler olduğunun tespiti ve bunları kaydedilmesiyle başlayacaktır. Daha sonra, yönetici ve çalışanın kişisel hedefleri, gerekirse karşılıklı tartışarak, belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapılacaktır. Bu toplantı sayesinde yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim gerçekleşmiş, çalışanın azmi, gayreti artırılmış, hedeflere yönelmesi sağlanmış ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olmaktadır (Barutçugil, 2004).



Şekil 2.5: Performans Yönetim Sistemi Döngüsü

Kaynak: Barutçugil, 2004: 339.

Değerlendirmeyi yapacak olan amir hem kendi izlenimleri hem de başkaca elde ettiği sonuçları toplayarak tasnif eder. Topladığı bu bilgiler ışığında yapacağı performans değerlendirme ve gelişim toplantısı için ön hazırlık yapar. Performans yönetim döngüsünü diğer yöntemlerden farklı kılan en önemli fark, değerlendirme yapan ile değerlendirilecek bireyin performans planlarını ve sonuçlarını birlikte gözden geçirmek üzere yapacakları dönemsel görüşmedir. Bu görüşmenin başarı oranı tüm yürütülen bu sürecin başarı oranını etkilemektedir. Bu döngü, değerlendirmesi yapılan bireyle ilgili yapılan değerlendirmenin neticelerine göre bir karar verilip bu kararların uygulamaya konulması ile neticelenir. Sayısal çıktıları olmayan bir değerlendirme sistemi, zamanın ve paranın boşa harcanması demektir (Barutçugil, 2004).

Etkili bir değerlendirme sisteminden söz etmek için o sistemin birtakım

özellikleri içeriyor olması gerekir. Uygulanan bu sistemlerin temel amacı bireylerin, takımların ve tüm örgütün performansını iyileştirmektir. Mükemmel sistem yoktur ancak her sistemin sahip olması gereken özellikler vardır. Dursun Bingöl, bunları kısaca şu şekilde açıklamaktadır.

İş ile İlişki: PD’ de en temel kriter, “iş ile ilişki” kriteridir. Değerlendirme kriterleri iş analizi vasıtasıyla belirlenmesi gerekmektedir. Kriterler belirlenirken şu faktörlerin önemli faktörler olduğunu bilmeliyiz. Bunlar; inisiyatif, heves, hırs, bağlılık ve iş birliği gibi kişisel faktörler (Bingöl, 2016).

Performans Beklentileri: Yöneticiler ve astlar, değerlendirme süreci başlamadan önce, performans beklentileri konusunda görüş birliğine varmalıdırlar. Astlar, doğal olarak kendilerinden beklenen davranışların, performans düzeyinin ne olduğunu bilmelidirler. Bunun için yönetim, çalışanların başarmaları mecburi olan standartları ve davranış kalıplarını belirlemeli ve kendilerine bildirmek durumundadırlar (Bingöl, 2016).

Standardizasyon: Aynı iş grubunda ve aynı üst yönetim gözetiminde olan çalışanların aynı değerlendirme yöntemiyle değerlendirilmeleri mecburidir. Yapılacak olan değerlemeler, değerlendirme yapılan aynı iş grubundaki tüm çalışanlar için, aynı zamanda ve aynı dönemde yapılmalıdır. Diğer yandan, performans değerlendirme sonuçlarının görüşüldüğü toplantılar, tüm çalışanlar için yapılmalıdır (Bingöl, 2016).

Eğitimli Değerlendiriciler: Değerlendirici kim olursa olsun önemli değildir. Önemli olan değerlendirmeyi yapanın gerekli eğitimi almasını sağlamaktır. Verilecek eğitimin temel gayesi, çalışanların ne şekilde ölçeklendirileceği ve değerlendirme görüşmelerinin yürütüleceği konuların kapsam ve içerikleri (Bingöl, 2016).

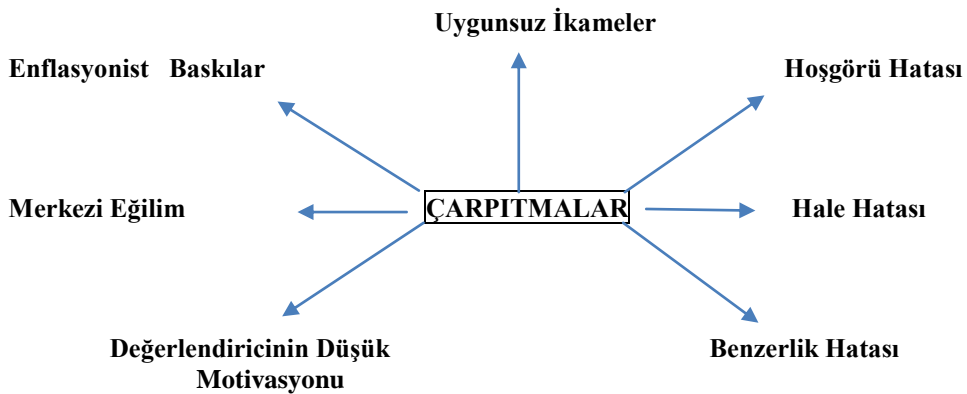
Performans değerlendirme sürecinin objektif ve doğru olabilmesi için geçerliliğinin ve güvenilirliğinin sağlanması ve değerlendiricilerin de alanlarında uzman olması gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Sürekli Açık İletişim: Çalışanların çoğu, performanslarının hangi düzeyde olduğunu ve işlerini ne kadar iyi bir şekilde yaptıklarını bilmek isterler. Sürekli olarak çalışanlara geri bildirim yapabilen değerlendirme sistemleri başarılı ve etkilidir.

Yapılan performans değerleme s¼recinde yapılan hatalar ortaya ¼ıkarılarak, bu hataların giderilmesi i¼in amir ile değerlendirilen ¼alıřan birlikte gayret g¼stermelidir. Değerlendiriciler, performans değerlendirme sonu¼larını kendilerine saklarsa, ¼alıřanlar hatalarını d¼zeltmez ve gelişme ¼abalarını engellemiş olurlar (Bing¼l, 2016).

2.6. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar ve Alınacak Önlemler

Performans değerlendirme s¼recinin tam oturmamış ¼ok sayıda b¼l¼m¼ mevcuttur. Bu nedenle de bir¼ok işlem yolunda gitmeyebilir. Kuramsal olarak d¼ř¼n¼ld¼ę¼nde kusursuz bir d¼nyada değerlendirme yapan t¼m değerlendiriciler, s¼recin ama¼larını anlamış ve s¼z konusu s¼recin altı adımıının tamamında doğru şekilde yol alma konusunda iyi bir eğitim almış olurlardı. Ancak ger¼ek d¼nyada işler b¼yle y¼r¼memektedir. Burada s¼re¼ genellikle amacını yitirmekte ve bu s¼re¼teki bir¼ok adım, zamanın yetersiz olmasından kaynaklı olarak atlanmaktadır. Bazen s¼z konusu değerlendirmelerin hi¼ ger¼ekleřtirilmemesi yetersiz bir bi¼imde ger¼ekleřtirilmesinden daha iyi olabilir. Ayrıca yolunda gitmeyebilecek ve sonu¼ları ¼arpıtabilecek bir¼ok fakt¼r s¼z konusudur. Bunlardan birkaçı şekil 2.6'da g¼sterilmiřtir (De Cenzo at al. 2017).



şekil 2.6: Değerlendirmeleri ¼arpıtın Fakt¼rler

Kaynak: De Cenzo at al. 2017: 223.

2.6.1. Hoşgörü Hatası

Her değerlendirici, yapılan değerlendirmelerin sırasında bir standart görevi gören kendi özgü bir değer sistemine sahiptir. Değerlendirme yapanların bir kısmı, insanların içinde bulunan en iyiyi görme gayretindedirler. Dolayısı ile yaptıkları sıralamalar biraz abartılı olur. Buna hoş görü hatası denir. Bunun tersi durumlarda ise bazı değerlendiriciler, değişik nedenlerden ötürü verdikleri kararlarda daha katı olurlar. Bu da hoş görü hatasının zıt versiyonunu meydana getirir (De Cenzo at al. 2017).

Hoşgörü, değerlendirme yapan kişinin değerlendirdiği çalışanın performansını gerçekte mevcut halinden daha ilerde göstermesidir. “Değerleme Enflasyonu” adı da verilen bu durum, fazlasıyla iyi niyetten, çalışanı motive edeceğini düşünmekten, ya da değerlendirdiği kişilerle iyi geçinme isteğinden kaynaklanabilir. Hoşgörünün aksi ise kitledir. Katı değerlemede değerlendirici, çalışanı sadece eksiklere, aksaklıklara ve zayıf yönler bakarak değerlendirir (Uğur, 2015)

Mondy (2014), ise bu konuyu “Aşırı Hoşgörü/ Kitledir” bağlamında ele alarak şu şekilde ifade ediyor;

Aşırı hoşgörü, değerlendiricinin, çalışana hiçte hak etmediği yüksek değerlendirme puanının verilmesi halini ifade eder. Bu davranış şekli genellikle değerlendirmeyle ilgili bir çatışma yaşanmasından kaçınan değerlendiriciler tarafından yapılır. Genelde yöneticiler, çalışanları idari amaçlar ile ilgili (ücret artışı gibi) değerlendirdiklerinde, aşırı hoş görülü oluyorlar. Ancak söz konusu çalışanların gelişimini sağlamak üzere yapılacak değerlendirmeler olunca aynı hoş görüyü göstermiyorlar. Aşırı hoş görünün zararı, düzeltilebilecek hataların görülmesini engellemesidir. Çalışanın performansını olduğundan fazla eleştirmek ise kitledir olarak tanımlanır.

Dursun Bingöl, bu değerlendirme hatasını” Tolerans- Kitledir” olarak adlandırıyor ve şu şekilde açıklıyor;

Tolerans, bir amirin çalışanın performansını hakikatte olduğundan daha yüksek göstermesidir. Bu tür hatada, amir, astını olduğundan daha yukarıda bir başarı seviyesinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim her iki taraf açısından da

sakıncalıdır. Çünkü çalışanların eksik ve hatalı yönleri görmemezlikten gelinirse, çalışanların gelişimi engellenmiş olur. Diğer yandan katılık da önemli bir sorunu ortaya çıkarır. Çalışanların gerçekte ortaya koyduğu performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatasını ortaya çıkarır (Bingöl, 2016).

2.6.2. Hale Hatası

Hale hatası ya da etkisi, bir veya iki faktörün değerlendirilmesine dayalı olarak çalışanın gereğinden yüksek ya da gereğinden düşük puanla değerlendirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir diğer anlatım şekliyle, bireyi herhangi bir kişisel özelliğe göre değerlendirmenin, bu çalışanın belirli diğer kişisel özelliklerine yönelik değerlendirmeyi etkilemesine izin verme eğilimidir (De Cenzo at al. 2017).

Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan yöneticinin, bir çalışanın herhangi bir özelliğini değerlendirirken farkında olarak ya da farkında olmadan çalışanın diğer özelliklerinin etkisi altında kalıp kalınmadığı araştırılır. Genel anlamda yapılan değerlemelerden çıkan sonuçlar normal düzeydedir. Yapılan değerlendirmelerin bir kısmı çok iyi, diğerleri yetersiz olurken bir diğer büyük bölümü normal denebilecek seviyede gerçekleşir. Oysa hale etkisi taşıyan değerlendirmelerde bu dağılım gerçekleşmesi beklenmemektedir (Sabuncuoğlu, 2013).

Saruhan ve Yıldız (2014), bu etkiyi Halo(taçlandırma) ve horn(karalama) etkisi olarak adlandırıyorlar. Çalışanın bir alanda mükemmel bir performansa sahip olması diğer alanlardaki performansının olduğundan daha yüksek, daha olumlu değerlendirilmesine neden olmaktadır. Bu durum taçlandırma etkisi olarak isimlendirilmektedir. Benzer şekilde karalama etkisi ise, çalışanın belirli bir alanda kötü performansa sahip olması diğer alanlarda da başarısız olacağı kanaati ile 'olumsuz' değerlendirilmesidir.

Mondy (2014), performans değerlendirmesinde sıkça karşılaşılan bir hata olan 'Halo Etkisi' için şu tanımları yapıyor.

Hale hatası, değerlendirmeyi yapan yöneticinin, çalışanın ya da durumunu çalışan performansının tüm yönlerine genellediğinde ortaya çıkar ve hak etmediği halde daha yüksek bir değerlendirme puanının ortaya çıkmasına neden olur. Horn

etkisi, yöneticinin, çalışanın olumsuz bir performans özelliğini ya da durumunu çalışan performansının tüm yönlerine genellediğinde ortaya çıkar ve daha düşük bir değerlendirme notunun ortaya çıkmasına sebep olur.

2.6.3. Benzerlik Hatası

Değerlendiriciler, diğer insanları kendilerini algıladıkları şekilde değerlendirdiklerinde benzerlik hatası yaparlar. Örneğin kendisinin aşırı sınırlı olduğunu düşünen bir değerlendirici, başkalarını değerlendirirken de bu kişilerde asabiyet özelliğini arayabilir. Bu karakteristik özelliğe sahip kişilere gereğinden fazla avantaj sağlama eğilimi gösterirken bu özelliğe sahip olmayan diğer kişiler ise cezalandırılabilir (De Cenzo at al. 2017).

Zeyyat Sabuncuoğlu, konuya farklı bir tanımlama getiriyor: “Benim gibi” olarak ta adlandırılan bu tür hata kaynağında, değerlendirici, kendi davranışlarına benzer davranışlar çalışana hak ettiğinden yüksek puanlar vererek değerlendirir.” Benden farklı “hata kaynağıdaysa bunun tam tersi yaşanır (Sabuncuoğlu, 2013).

2.6.4. Değerlendiricinin Düşük Motivasyonun

Yaptığı değerlendirmenin sonuçlarının, çalışanın geleceğini, özellikle terfi ve maaş zammı imkanlarını önemli derecede etkileyebildiğini biliyorsa ve çalışan değerlendirme puanının düşük olması halinde çalışanın olumsuz etkilenmesinden endişe ederek gerçekçi bir değerlendirme sunmak istemeyebilir. Şayet işletmede önemli ödüller performans değerlendirme sonuçlarına bağlı ise bu gibi durumlarda doğru değerlendirme sonuçları elde etmek zorluğu kanıtlanmıştır (De Cenzo at al. 2017).

Mondy (2014), bu değerlendirme hatasını kişisel önyargı ya da kalıp yargısı olarak adlandırıyor ve şöyle bir açıklama getiriyor:

Yöneticiler, bireysel farklılıkların, verdikleri değerlendirme notlarını etkilemesine müsaade ettiklerinde bu gizli tehlike ortaya çıkar. Kültürel farklılıkların oluşturduğu önyargı ya da sabit ön yargılar değerlendirmeleri kesinlikle etkilemektedir. Yönetici beklentisi olarak ortaya çıkabilen tipik, ideal bir çalışan profili oluşabilir. Zihninde oluşturduğu bu kendince ideal tipe uymayan çalışanlar, adil olmayan bir değerlendirmeyle karşı karşıya kalabilirler. Tüm insanların

değerlendirme sürecini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilecek çeşitli ön yargıları olsa da başarılı bir değerlendirici bu ön yargıları yönetebilen yöneticidir.

Bazı değerlendiriciler, kişisel ön yargılarını yaptıkları değerlendirmelerine yansıtırlar. Özellikle değerlendirmeyi yapan ile değerlendirilen kişi arasında geçmişteki ilişkilerin şekli, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlendirmede önyargılı davranılmasına sebep olur. Ancak etkin ve faydalı bir değerlendirme için, sürecin önyargılarından arındırılması gerek şarttır. Değerlendirmeyi yapanın, kişisel duygularını, düşünce kalıplarını, saplantılarını ve başka her türlü ön yargısını, çalışanların performanslarını değerlerken bir tarafa bırakmalıdır (Bingöl, 2016).

2.6.5. Merkezi Eğilim

Merkezi eğilimle ilgili olarak Zeyyat Sabuncuoğlu şu tespitlere yer veriyor; değerlendirmeyi yapanlar, değerlendirdikleri bireylerin performansları farklılık gösterse bile ortalama olarak değerlendirebiliyorlar. Tüm değerlemeleri bir merkeze toplamalarından hareketle buna merkezi eğilim denir (Sabuncuoğlu, 2013).

Çok farklı olmamakla birlikte Âdem Uğur konuya şöyle yaklaşıyor; değerlendiricinin değerlendirme kapsamındaki tüm çalışanları merkeze (ortaya) yakın başarılı olarak değerlemesidir. Bu türden bir hataya daha çok, değerlendirme alanı geniş ve çalışan sayısı çok olan değerlendiriciler düşmektedir (Uğur, 2015).

Değerlendiriciler, genel olarak bir değerlendirme ölçeğinin aşırı uçlarını kullanmaktan çekinirler. Bu da yapılan sıralamaların aralığını etkin bir biçimde azaltır ve çalışanların tarafsız ve doğru şekilde değerlendirilmesini kısıtlar. Böylesi bir durumda ortaya çıkan eylemi merkezi eğilim olarak isimlendiririz. Merkezi eğilim, değerlendirme yapan kişinin bir grafik değerlendirme ölçeğinde “mükemmel” ya da “kabul edilemez” gibi iki aşırı ucu kullanmaktan kaçınması durumunda ortaya çıkar. Bu durum değerlendirme seçeneklerinin kısıtlanmasına sebep olur. Dolayısıyla değerlendirme yapan kişinin tüm çalışanları “ortalama” aralığında değerlendirmesi sonucunu getirir (De Cenzo at al. 2017).

Değerlendiricilerin değerlendirdiği kişi ya da özelliğin ne olduğuna bakmaksızın aynı değerlendirme şeklini sürdürmesidir. Değerlendiriciler ortalama

değerlendirme yöneliminden ötürü genellikle tüm çalışanları orta düzeyde değerlendirme eğilimindedir (Çetin ve Özcan, 2014)

Değerlendirme sonucu performans, çok üst ve çok alt sınırlarda değer alsa bile değerlendirici uç puanlar yerine diğer çalışanlara yakın değerlendirme yapma eğiliminde olmaktadır. Genelde çok fazla çalışana sahip ve astlarıyla birebir çalışma ve onları yakından inceleme imkanına sahip olmayan yöneticiler tarafından düşülen bir hatadır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Ortalama eğilimi, her çalışanın hak etmedikleri halde ölçeğin ortasına yakın bir şekilde değerlendirilmesi olarak meydana gelen ve yaygın olarak yapılan bir değerlendirme hatasıdır. Bu eğilim, değerlendirilen kişilere geri bildirim imkanını ortadan kaldırır. Geri bildirim alamayan çalışan, böylece eksik yönlerini görme şansını da kaybeder (Bingöl, 2016).

2.6.6. Enflasyonist Baskılar

Yetersiz bir biçimde eğitilen değerlendiriciler, ortalamanın üzerinde olmayı bekleyen çalışanların duygularını incitmekten endişe edebilir veya mükemmel değerlendirmelere ulaşamayan hayal kırıklığına uğramış çalışanlardan gelebilecek bir misilleme davranışının korkusunu taşıyabilir. Bunun sonucu olarak oluşturulan değerlendirme derecelerinin, olduğundan yüksek gösterilmesi değerlendirme sürecini daha az özenli kılar ve olumsuz yansımaları azaltır. Bununla birlikte, bu durum disiplin eylemlerini savunmak zorunda kalmaları ve yetersiz performanstan dolayı çalışanları işten çıkarmaları esnasında birçok işvereni zor durumda bırakmıştır. Mükemmel performans gösteren çalışanların duruma içerlemesi mümkündür. Ayrıca kendi değerlendirme derecelerinin, düşük seviyede iş yaptıkları izlenen çalışanlardan çok da iyi olmadıklarını hissetmeleri halinde işten ayrılmaları söz konusu olmaktadır (De Cenzo at al. 2017).

2.6.7. Uygunsuz Performans İkameleri

Her şeyi net bir şekilde tanımlanmış işlere ve çalışanları mükemmel bir şekilde değerlendirebilen ölçümlere fazlaca rastlanmamaktadır. Yapılan işlerin hangisinin “iyi iş” olduğu konusunda görüş birliğine ulaşmak zordur. Ancak hangi kriterler çalışanın performansını belirler konusunda fikir birliğine varmak daha da

zordur. Bu doğrultuda, herhangi bir satış elemanına yönelik kriterler, bu satış elemanının kontrolü dışındaki faktörler olan ekonomik olaylardan ve rakiplerin uygulamalarından etkilenmektedir. Sonuç olarak, değerlendirmede sık sık performansla arasında sıkı bir yakınlık olduğu varsayılan ve performansın yerine geçen kriterler niteliğindeki performans ikamelerinden yararlanılmaktadır. Bununla birlikte, seçilen ikameler her zaman uygun olmaz. Örnek verecek olursak, çaba, heves, düzenlilik, olumlu tutumlar, sorumluluk bilincine sahip olma, dakiklik ve girişkenlik gibi kriterleri performans ikameleri olarak kullanan örgütlerde vardır. Performans ikamesinin her işte aynı sonucu vermesi beklenemez. Herhangi bir işte uygun olan bir performans ikamesinin başka bir işte uygunsuz olması mümkündür. Örneğin heves, öğretmenin etkinliğini artırmaktadır, çünkü hevesli bir öğretmeni dinleme ve bu kişi tarafından motive edilme olasılığınız hevesli olmayan bir öğretmene kıyasla daha yüksektir. Ancak bu sonuç başkaca meslekler için aynı sonucu vermez. Birçok muhasebecinin, itfaiyecinin veya redaktörün etkili performans göstermesinin hevesle hiçbir ilgisi yoktur (De Cenzo at al. 2017).

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Tanımı

360 Derece performans Değerlendirme Sistemi kısaca, değerlendirilecek kişinin etkileşimde bulunduğu kendisi de dahil onu çevreleyen tüm paydaşları tarafından değerlendirilmesidir. Aşağıda bu sistemle ilgili farklı tanımları görmek mümkün olacaktır.

Bu yöntemde çalışanlar; astlar, üstler, arkadaşlar, müşteriler gibi her yönden kişilerce değerlendirildiği için 360 derece olarak nitelendirilmiş, değerlendirme sonuçlarını çalışana, hatalarını görebilmesi için bildirilmesinden dolayı “360 derece geribildirim” adı verilmiştir (Uğur, 2015).

Yöntem, çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerini; kendisi, çalışma arkadaşları, astları, müşterileri, tedarikçileri ve bağlı olduğu yöneticisi tarafından değerlendirildiği, başka kaynaklardan çok yönlü bilgi sağlayan örgütsel ve bireysel gelişime olanak tanıyan stratejik bir araçtır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Çok kaynaklı geri bildirim diye de isimlendirilen 360 derece performans değerlendirme; kişisel performansın veya takım performansının tüm bileşenler tarafından sistemli bir biçimde değerlendirilmesidir. Süreç içinde bir kişinin performansı yönetici, iş arkadaşı, astı, müşterisi gibi çok çeşitli kişiler tarafından değerlendirilerek geri bildirim sağlanmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014).

İnsan kaynakları sermayesinin idaresi şimdi kritik önem taşıyor. İnsan kaynaklarını yönetmek için en etkili araçlardan biri de 360 derece değerlendirme sürecidir. Geleneksel olarak, bir çalışan, hemen bir amir veya yönetici olan tek bir kaynaktan (1 derece) değerlendirilir. Bununla birlikte, çalışanlar çok sayıda kaynak ile etkileşime girer: İş arkadaşları, müşteriler, çalışanlar dışındaki yöneticiler, tedarikçiler, yükleniciler ve diğerleri. 360 derecelik değerlendirme süreci, çalışan performansını ölçmek için daha dengeli ve nesnel bir yaklaşım sağlayarak bu çoklu

kaynaklara dayanır. Bu, daha yüksek üretkenlik, daha iyi müşteri hizmetleri ve kurumsal performansın geliştirilmesine yol açar (www.exinfm.com.,Erişim tarihi: 13 Kasım 2018).

Bir çalışanın etki alanına girdiğinizde, çalışanların davranışlarını değiştirmeniz üzerinde büyük bir etkisi olacaktır. Buna ek olarak, çalışanlar çoğunlukla iş arkadaşlarının geri bildirimlerini ilgili amirlerinden daha fazla sayarlar. Coca-Cola Vakfı çalışanlarının yaptığı bir anket, çalışanların %90'ından fazlasının hem iş arkadaşını hem de amiri içeren değerlendirmeleri tercih ettiğini gösteriyor. Çalışanların sadece %4'ü, performans değerlendirmelerini yalnızca amir tarafından gerçekleştirmeyi seçti (www.exinfm.com.,Erişim tarihi: 13 Kasım 2018).

Değerlendirilen kişi, patronlar, akranlar, takım üyeleri, müşteriler ve tedarikçiler gibi kaynaklardan performans geri bildirim isteyen ve örgütlerde kullanımı yaygınlaşmaya başlayan bir değerlendirme aracıdır. Bu sistem, 360 derece değerlendirmeleri olarak adlandırılmaktadır. Bu uygulama Otis Elavator, DuPont, Nabisco, Pfizer, Exxon Mobil, General Electric, UPS ve Nokia'yı da kapsayan Fortuna 1000 şirketlerinin yaklaşık %90'ında kullanılmaktadır. Örgütlerde küçülme, üst amirler daha büyük sorumluluklar yüklediği ve kendilerine doğrudan rapor veren çalışanların sayısını artırdığı için değerlendirme türü oldukça yaygın olmuştur (De Cenzo at al. 2017).

Çok kaynaklı performans değerlendirme olarak da isimlendirilen 360 derece geri bildirim, çalışanların ilişkide bulunduğu insanlardan güvenilir ve anonim geri bildirim aldığı bir sistem veya süreçtir. Örgütlerde çalışanlarla ilgili olarak bir tek kişiden değil de değişik kişilerden daha detaylı ve gerçekçi geri bildirim alma gereksinimi bu sistemi gerekli kılmıştır. Sadece amirin astını değerlendirdiği performans değerlendirme sisteminden farklı olan 360 derece geri bildirim sisteminin yaygınlığı,1990'lı yılların başlangıcından itibaren artmaya başlamış ve günümüzde de etkin şekilde kullanılır hale gelmiştir (Bingöl, 2016).

Takım çalışmasına önceleyen, toplam kalite yönetimi ve çalışan katılım programlarına sahip işletmelerde yaygın olan çok kaynaklı performans değerlendirme sistemidir. Çalışanların davranış ve yetkinliklerini ölçer. Diğer açıdan bu sistem, çalışanın davranışlarını sadece üst(amir) bakış açısından değerlendirmez. Çalışanla iş ortamında farklı ilişkiler içerisinde olan işletme içinde ya da işletme

dışında bulunan iç ve dış müşteriler olarak da adlandırılan eşitleri, astları, kendisi, müşteriler ve diğerleri tarafından değerlendirilir Bingöl, 2016).

Genel olarak, performans değerlendirmesi, çalışanlar ve amirler arasındaki bir geri bildirim işlemi ile sınırlıdır. Bununla birlikte, ekip çalışmasına, çalışanların gelişimine ve müşteri hizmetlerine verilen önem arttıkça, vurgu aşağıdaki şemada gösterilen kaynakların tamamından çevreye olan çalışan geri bildirimine kaymıştır. Performans geribildirimine yönelik bu çok girişli yaklaşım, tam daireselliği ifade etmek için bazen "360 derecelik değerlendirme" olarak adlandırılır (<https://www.opm.gov>.,Erişim tarihi: 10 Mayıs 2009).



Geribildirim kaynaklarının çemberi veya belki de daha doğru bir alanı denetçiler, akranlar, astlar, müşteriler ve kişinin kendisinden oluşur. Geri bildirim kaynaklarının tümünü belirli bir değerlendirme programına dahil etmek gerekli veya her zaman uygun değildir. Organizasyon kültürü ve misyonu göz önüne alınmalı ve geribildirim amacı her kaynağa göre farklılık gösterecektir. Örneğin, bir amirin performansının alt değerlendirmesi, değerli bir gelişimsel rehberlik sağlayabilir, akran geri bildirimini, ekip çalışmasının mükemmelliğinin kalbi olabilir ve müşteri hizmetleri geribildirimini, ekibin veya ajansın sonuçlarının kalitesine odaklanır. Değerlendirilecek olan performans değerlendirmesinin amaçları ve performansın belirli yönleri, hangi kaynakların uygun olduğunu belirlemeden önce oluşturulmalıdır (<https://www.opm.gov>.,Erişim tarihi: 10 Mayıs 2009).

İyi bir fikir gibi geliyor: Müşterilerden, meslektaşlarımıza, doğrudan raporlarımızdan ve yöneticilerden her çalışanın etkinliğini değerlendirmemize yardım etmelerini isteyelim. 360 derecelik bir yaklaşım: Kim her yönden bilgi alma fikrini tartışabilir? Bununla birlikte, İK uzmanları şirketleri 360 derecelik geribildirim kullanımının performans değerlendirmesi için uygun olup olmadığını, özellikle de ücret ve tanıtım fırsatlarını etkilediğinde dikkatle düşünmeye davet

ediyor.

Cardinal Bank'ın İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı Cheryl Steinbacher, 360 derece değerlendirme sistemini, değerlendirme amacıyla kullanmanın tehlikeli olabileceğini ve yıkıcı olma potansiyeli taşıdığını söylüyor.

Texas'ın San Antonio kentindeki Sanera'daki liderlik antrenörü Alicia Arenas, SPHR, "Departmanlar patladı ve çalışanların şirketleri terk ettiklerini gördüm" dedi. "360'lar, derecelendirme aracı değil, bir geliştirme aracı olarak kullanıldığında en etkilidir" diyor.

Danışman Bettina Seidman, New York'taki bu tür enstrümanlar "ilk başlarda çok popülerdi" dedi. "Daha sonra, diğer konuların yanı sıra güvenilirlik ve geçerlilik eksikliği nedeniyle aleyhine dönüştüler (www.shrm.org., Erişim tarihi: 10 Eylül 2018).

360 derece değerlendirme, kendi etki alanındaki bir bireyin bilgisine dayanan güçlü birçok boyutlu yetkinlik geliştirme aracıdır: denetçiler, akranlar ve doğrudan raporlar. Çok boyutlu performans geri bildirimine ilişkin argüman, Sınai Çağ / Soğuk Savaş'tan Küreselleşme ve Bilgi Çağına geçerken yetkinliğin rolünü değiştiren faktörlerin alanlarında tartışılmaktadır. Başarılı organizasyonlar üzerine yapılan bir inceleme, modern yetkinlikleri geliştirme için 360 derece performans değerlendirmeyi kullandıklarını ve idari performans değerlendirme için benzer sistemler ile takviye edildiğini ortaya koymaktadır. 360 derece değerlendirme araştırması, etkinlik koşullarını, tasarım ve uygulama hususlarını ve bazı potansiyel menfaat kategorilerini ortaya koymaktadır (Makhopadhyay, 2006).

Günümüzün değişen dünyasında organizasyonlar performansını artırmanın ve tüm paydaşların taleplerini karşılamasının yollarını sürekli arıyor. Bunu başarmak neredeyse kaçınılmaz olarak değişimi içerir ve bu değişim için başarının temel dinamiği haline gelir. Bir organizasyonun evrim geçirmesi için içinde çalışılan insanların uyum sağlamaları gerekecektir. Bunun başarılı olabilmesi için öncelikle değişmesi gereken, şu anda gerçekleştirmekte oldukları yolla ilgili ne olduğunu öğrenmek olacaktır. Bu, 360 derece geri beslemenin, mevcut performans hakkında yapılandırılmış, derinlemesine bilgi sunma yeteneği ve gelecekte bir kişinin formüle edilecek ayrıntılı ve alakalı geliştirme planlarını etkinleştirmek için neyin gerekli olacağı konusunda organizasyonlarda giderek artan bir rol oynamaktadır.

Profesyonelce yönetilen 360 derece geri bildirim, bireysel benlik bilincini artırır ve teşvik edebileceği stratejik bir organizasyon sürecinin parçası olarak;

- Bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak için gereken davranışların daha iyi anlaşılması.
- Başarılı organizasyon performansı için gerekli beceriler ve yetkinlikler etrafında inşa edilmiş daha odaklanmış geliştirme faaliyetleri.
- Örgütün her kademesinde insanların katılımının artması.
- Kültürel veya stratejik değişikliğin etkilerine aşinalık sağlar.

Genel olarak, performans değerlendirmesi, çalışanlar ve amirler arasındaki bir geri bildirim işlemi ile sınırlıdır. Bununla birlikte, ekip çalışması, çalışan gelişimi ve müşteri hizmetleri üzerine odaklanma arttıkça, vurgu, kaynakların tam halkasından çalışanların geribildirimine kaymıştır. Performans geri bildirimine yönelik bu çok girişli yaklaşım, "360 derece değerlendirme" olarak adlandırılmaktadır (Makhopadhyay, 2006).

3.2. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımının Değerlendirme Süreci

360 derece geribildirim, çalışanların etraflarında çalışan kişilerin gizli, anonim geri bildirimlerini aldığı bir sistem veya işlemdir. Bu genelde çalışanın yöneticisini, akranlarını ve doğrudan raporları içerir. Yaklaşık sekiz ila on iki kişiden oluşan bir karışım, çok çeşitli işyeri yeterliliklerini kapsayan soruları soran anonim bir çevrimiçi geribildirim formunu doldurmaktadır. Geribildirim formları, bir derecelendirme ölçeğinde ölçülen ve değerlendiricilerden yazılı yorumlarını sağlamalarını isteyen soruları içerir. Geri bildirim alan kişi, kendi formlarında diğerlerinin aldığı anket sorularını içeren kendi kendini değerlendirme anketini de doldurur.

Yöneticiler ve kuruluşlardaki liderler, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak için 360 derece geribildirim anketi kullanmaktadır. 360 derece geribildirim sistemi otomatik olarak sonuçları tablollaştırır ve geribildirim alıcısının bir geliştirme planı oluşturmasına yardımcı olacak bir biçimde sunar. Gizliliği korumak ve

çalışanın genel güçlü ve zayıf yanlarının net bir resmini vermek için bireysel yanıtlar her zaman aynı kategorideki diğer insanlardan gelen yanıtlarla (Ör. Akran, doğrudan rapor) birleştirilir.

360 derece geri bildirim, yönetim rolüne sahip olmayan insanlar için yararlı bir geliştirme aracı olabilir. Kesin olarak söylemek gerekirse, "yönetici olmayan" bir 360 değerlendirmesi doğrudan rapor olmadığından geribildirim 360 dereceden ölçmüyor ancak aynı ilkeler hala geçerlidir. 360 derece geri bildirimde yönetici olmayanların görüşleri, kişilerin mevcut rollerinde daha etkili olmasına yardımcı olmak ve ayrıca yönetim rolüne geçmek için hangi alanlara odaklanmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olmak için yararlıdır.

3.2.1. 360 Derece Geri Besleme Nasıl Kullanılır

Şirketler genellikle iki yoldan birinde 360 derece geribildirim sistemi kullanır:

- Çalışanlara güçlü ve zayıf yönleri tanımalarına ve daha etkili olmasına yardımcı olmak için bir gelişim aracı olarak 360 derece geribildirim kullanır.

Doğru yapıldığında, 360 bir geliştirme aracı oldukça etkilidir. Geri bildirim süreci, insanlara iş arkadaşınıza, anonim bir geribildirim vermek için fırsat verir. Geri bildirim alanlar, başkalarının kendilerini nasıl algıladığına dair fikir sahibi olurlar ve davranışlarını ayarlama ve işlerinde başarılı olmalarını sağlayacak beceriler geliştirme fırsatı bulurlar.

- Çalışanın performansını ölçmek için bir Performans Değerlendirme Aracı olarak 360 derece geri bildirim.

Performans Değerlendirme için 360 derece geribildirim sistemini kullanmak yaygın bir uygulamadır ancak her zaman iyi bir fikir değildir. Performansı ölçmek için 360 derece değerlendirmeyi kullandığınızda güven ortamı oluşturan 360 derece geribildirim sürecini düzgün bir şekilde yapılandırmak zordur. Dahası, 360 derece geri bildirim, davranışlar ve yetkinlikler üzerinde temel beceriler, iş gereksinimleri ve performans hedefleri üzerine odaklanmaktadır. Bunlar, yıllık inceleme ve performans değerlendirme sürecinin bir parçası olarak bir çalışan ve yöneticisi tarafından en uygun şekilde ele alınmaktadır. 360 derece geri beslemenin daha büyük bir performans yönetim sürecine dahil edilmesi ancak 360 derece geri bildirim

nasıl kullanılacağına ilişkin açık iletişimle mümkün olabilir ve faydalı olabilir (www.custominsight.com., Erişim tarihi: 09 Aralık 2018).

Dursun Bingöl 360 derece geribildirim sürecini şu şekilde anlatıyor; bu sürece, yapılacak değerlendirmeye esas alınacak ölçütlerin ve/veya yetkinliklerin belirlenmesiyle başlanır. Sonrasında anket veya geri bildirim formları oluşturulur. Bu formlar, bir değerlendirme ölçeğine göre ölçülecek ölçütleri veya yetkinlikleri içerir. Bahsedilen ölçütler, kişisel özellikler, yetkinlikler ve davranışlar kategorisi olmak üzere iki-üç grupta hazırlanabildiği gibi sadece yetkinlikleri de kapsayabilir. Burada önemli olan ölçütler, temel beceriler, iş gerekleri ve performans amaçlarından daha çok değerlendirilen bireyin davranışlarını ve yetkinliklerini değerlendirmeye yönelik olmalıdır. Ölçütler, iki veya daha fazla grupta hazırlanmışsa, her bir ölçüt grubunun toplam puan içerisindeki ağırlıklarının belirlenmesi yoluna gidilir. Hazırlanan bu formlar yukarıda belirtilen değerlendiriciye verilir, değerlemeyi yapacak olanlar formlarda yer alan ölçütler açısından kişileri değerlendirirler. Aynı şekilde değerlendirme yapılan kişide aynı formu alarak kendi kendini değerlendirir. Müşterilerden değerlendirme istendiğinde mevcut hazırlanmış olan formda değişiklik yapılabilir (Bingöl, 2016).

3.2.2. 360 Derece Görüşme Anketi Neleri Değerlendirir

Söz konusu anketin neleri değerlendirdiği aşağıdaki maddelerde verilmiştir.

- * 360 derece geribildirim davranış ve yeterlilikleri ölçer.
- * 360 derece değerlendirmesi, başkalarının bir çalışanı nasıl algıladığına ilişkin geribildirim sağlar.
- * 360 derece geribildirim, dinleme, planlama ve hedef belirleme gibi becerileri ele alır.
- * 360 derecelik bir değerlendirme ekip çalışması, karakter ve liderlik etkinliği gibi öznel alanlara odaklanmaktadır.

3.2.3. 360 Derece Görüşme Anketi Neleri Değerlendirmez

Söz konusu anketin neleri değerlendirmede olduğu aşağıdaki maddelerde verilmiştir.

- * 360 derece geri bildirim, çalışanın performans hedeflerini ölçmenin bir yolu değildir.
- * 360 derece geri bildirim, çalışanların temel iş gereksinimlerini karşılayıp

karşılımadığını belirlemenin bir yolu değildir.

* 360 derece geribildirim temel teknik veya mesleğe özel becerilere odaklanmamaktadır.

Katılım, satış kotaları gibi katı objektif şeyleri ölçmek için 360 derece geribildirim kullanılmamalıdır (www.custominsight.com), Erişim tarihi: 09 Aralık 2018).

3.3. 360 Derece Değerleme İçin Ölçek Oluşumu ve Puanlama Sistemi

Değerlendiricilerin tamamladığı formlar, değerlemesi yapılan her bir performans ile ilgili olarak doğru ve nesnel bir sonuca varmak, değerlendirilen çalışana geri bildirimde bulunabilmek için aşağıdaki gibi bir puanlama sisteminin yapılması gerekir (Bingöl, 2016).

3.3.1. Ölçeğin Oluşturulması ve Puanların Belirlenmesi

Bir sorunun cevabını verebilecek olan ölçekler ve puan karşılıkları şu şekilde olur;

<u>N</u>	<u>ÖLÇEK ADI</u>	<u>PUAN</u>
1	Tatmin Edici Olmayan Performans	40
2	Düşük Performans	50
3	Marjinal Performans	60
4	Kabul Edilebilir Performans	70
5	İyi Performans	90
6	Çok İyi Performans	110
7	Üstün performans	120

Ankette bulunan her bir ölçüt gurubu içindeki faktörlerin her birinin ağırlığı veya önemi diğerlerinden farklı kabul edilirse, ölçütler ağırlıklandırılır. Örneğin bir kategori içinde bulunan başarı yönelim ölçütü, problem çözme ölçütünden daha önemli olabilir.

3.3.2. Kriter Kategorilerinin ve Değerlendirici Gurupların Puanlarının Belirlenmesi

Soru kategorilerinin her biri için farklı puan verilmesi normaldir. Çünkü yapılan işin türüne göre performansta bazı niteliklerin veya ölçütlerin değeri daha çoktur. Bu sebeple her bir ölçüt için tartılı puan verme yöntemi tercih edilebilir. Bu amaçla aşağıda verilen örneği incelememiz gerekir.

Örnek: Kategori tartılarının şu şekilde belirlendiğini varsayalım;

a. Yetkinlikler	%60
b. Bireysel özellikler	%40

Yapılan değerlendirmelerde, her bir değerlendirme gurubunun yaptığı değerlemenin ağırlıkları birbirlerinden farklılık gösterir. Örneğin amir veya üst, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanla sürekli ilişki içerisinde, onun çalışmalarını, davranışlarını en yakından izleyebilen bir durumdadır. Dolayısıyla “üstün” değerlendirici olarak ağırlıklı puanı diğerlerine göre yüksek olarak belirlenmelidir.

Örnek: Değerlendirici kişi veya gurupların tartılarının şu biçimde belirlendiğini öngörelim;

Üst	%40
Müşteriler	%20
Eşitler/emsaller	%15
Astlar	%15
Kendisi	%10

3.3.3. Toplam Performans Puanının Hesaplanması

Her bir değerlendiricinin veya değerlendirici gurubunun değerlendirilen birey hakkında verdiği puanlar, bunların ağırlıklı yüzdesiyle çarpılarak toplanır ve çalışana ait toplam puan bulunmuş olur.

Örnek: Bir çalışanın üstü ile yapılan ankette üstün onun yetkinliklerine 100, kişilik özelliklerine 80 puan verdiğini var sayalım. Bu durumda bu amirin, değerlendirilen birey için toplam puanı

$$= (100 \times \%60) + (80 \times \%40)$$

$$= 60+32 = \mathbf{92' dir.}$$

Böyle bir hesaplama sonucunda aynı çalışan için;

Müşterilerin değerlendirilen çalışan için toplam puanı : 98

Emsallerin toplam puanı : 86

Astların toplam puanı : 72

Kendisinin öz değerlendirme toplam puanı : 104

Bu durumda söz konusu çalışanın toplam performans puanı,

$$= (92 \times \%40) + (98 \times \%20) + (86 \times \%15) + (72 \times \%15) + (104 \times \%10)$$

$$= 36,8 + 19,6 + 12,9 + 10,8 + 10,4$$

$$= \mathbf{90,5' dir.}$$

Müşteriler, astlar, emsaller guruplarında birden fazla kişi değerlendirici olarak rol almalarından dolayı, bu guruptakilerin değerlendirme puanları eşit değilse, aritmetik ortalaması alınır.

Böyle bir süreç sonunda değerlendirilen tüm çalışanların değerlendirme kaynağından gelen değerlendirme puanı ile toplam performans puanı belirlenmiş olur. Elde edilen bu toplam puan üzerinden yönetim çalışanla ilgili yapmak istediği eylemi gerçekleştirir. Ayrıca belirtmek gerekir ki bu değerlendirme sisteminin en önemli yararı, çalışanın öne çıkan yönleri, iyileştirme gereği duyulan eksik yönleri ve çalışana ait gizli gücü hakkında geri bildirim elde edilmiş olur (Bingöl, 2016).

360 derece geri bildirim, kendi başına bir sonuç değildir ve 360 derece geri bildirim, performans sorunlarına veya konulara bir çözüm değil, diğer ölçüm cihazlarında olduğu gibi tamamen ve basit bir şekilde bir ölçüm cihazıdır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle yapılacak iki aşama vardır: (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

Strateji: 360derece geri bildirimini neden yapmak istiyorsunuz?

Şirketinizin değerini güçlendirmek, yeni bir şirket kültürü oluşturma, açık bir yönetim sistemi oluşturma, performansa yönelik tutumları değiştirme veya stratejik hale getirme. Doğru kullanıldığında, teknik bu stratejilerin herhangi birini kolaylaştırma yeteneğine sahiptir. Bununla birlikte, sorunun öncelikle ele alınmaması ve cevabı iletmesi, karışıklığa yol açacaktır.

Taktik: Genel amacınıza karar verdikten sonra, tekniğin diğer İK sistemleriniz ve faaliyetleriniz ile ilişkili olarak nerede olacağına ve niyetinde olduğunuz ayrıntılı uygulamaya bakabilirsiniz. Örneğin, bunu kullanabilirsiniz:

*Kendi gelişiminin bir parçası olarak

*Resmi bir eğitim yapısı içinde bir unsur olarak.

*Belli bir performans sorunu hakkında düzeltme aracı olarak.

*Yetkinlik temelli etkinlikler sunmanın bir yolu olarak (örneğin performans gelişimi).

*Kariyer gelişimine yardımcı olmak için.

*Resmi performans değerlendirmesinin bir parçası olarak

*Bir kültür değişim programının bir parçası olarak.

*Ödüllerin belirleyicisi olarak

Farklı uygulamalar farklı etkilere sahiptir. Örneğin, yukarıdaki listede gezinirken, uygulamalar "müdahaleci" hale gelir: geribildirim verilerini kontrol etme ve 360 dereceyi kullanma arasında dünyalar kadar fark var, "Sadece" eğitim vermek ve onu bonus ödemelerin boyutunu etkilemek için kullanmak. O halde, hangi amaca ulaşmak istediğinizi öğrendiğinizi söyleyelim. Oraya nasıl gideceğiniz konusunda mantıklı bir plana şimdi ihtiyacınız var. 360 derece geri dönüş projenizin planlamasında bazı ender hususlar: Öncelikle tam bir 360 derece egzersizin düşündüğünüzden daha uzun süreceğini fark etmeniz gerekir; İkincisi, geri bildirim süreci hayal ettiğinizden biraz daha fazla etkilenmiş olacak (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

Geri Bildirim Süreci: Yukarıda gösterilen geri bildirim sürecine bakıldığında, 360 derece geribildirim ne yapar? (1) doğal gözlem sürecini resmileştirir. İnsanlar, bilinçsiz ve sistemsiz bir biçimde birbirlerini sürekli gözlemlerler. Birçok izlenim edinirler, bunların bazıları depolanır ve bazıları unutulur. Bu algılamalar her ilişkide sürekli olarak oluşur. Resmi hale getirme, değerlendiricilere bilgi vermektir (2) genellikle sorulan sorulara göre anket formunu doldurarak bilinçli ve yapılandırılmış bir şekilde sizi düşünmek. Elde edilen veriler daha sonra, değerlendiricilerinizin algılamalarını içeren resmi bir rapora (4) dönüştürülür sayısal, grafiksel ya da anlatım biçiminde, daha sonra size geri bildirim olarak sunulur (5).

İlk beş aşamanın minimum süresi çoğunlukla iki ay ya da daha uzundur ve bu projenin planlanması, kurulması ve iletilmesi sonrasında gerçekleşir. Bu, geribildirim döngüsünün en hızlı kısmını temsil eder ve birçok kişi yanlılıkla işin tamamlandığı zaman yapıldığını düşünebilir ([www.360degreefeedback.net.](http://www.360degreefeedback.net), Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

Hiçbir şey gerçeğin dışına çıkamaz. Başka herhangi bir ölçüm aracında olduğu gibi, sorun, bilgiyle ne yaptığınızdır bir kez sahip olduğunuzda ve sürecin bu kısmı (6) yansıma kadar bile başlamıyor. Yansımalar, katılımcı tarafından kendi kendini analiz etme, bir kolaylaştırıcı, bir rehber ya da patron ile tartışmanın, başkalarıyla geribildirim paylaşmanın, sürpriz olarak geldiği veya belirsiz olan şeylerin aydınlatılmasını içeren çeşitli etkinlikleri içerir. Ancak bu yapıldığında, katılımcı verileri davranış değişikliği ile sonuçlanacak anlamlı ve pratik bir eylem planına (7) dönüştürebilir (8). Davranış değişikliğinin oluşması için daha fazla zamana ihtiyaç duyulur ve ardından başkalarıyla kayıt olunur. Başlangıç fikrinden performanstaki iyileşmenin gözlemlenmesine kadar tüm süreç bir yıla kadar sürebilir ve herhangi bir aşamayı ihmal ederseniz sonuç hayal kırıklığı yaratabilir ([www.360degreefeedback.net.](http://www.360degreefeedback.net), Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.4. 360 Derece Performans Değerleme Döngüsü

360 derece projeyi kurarken cevaplamamız gereken temel sorular aşağıda verilmiştir.

3.4.1. Kimler Katılacak?

Katılımcılar kimler olacak? Bütün organizasyon mu yoksa özel bir parçası mı? Hangi değerlendiricileri kullanacaksınız? Yönetici? Direkt raporlar? Dolaylı raporlar? Akranlar? Takım üyeleri? İç müşteriler mi? Harici müşteriler mi? Her birinin kaç tanesine yaklaşılabilecek? Bunları seçmek için kurallar neler? Geri bildirim

sürecine kimler katılacak ve nasıl başlayacak? Raporlar nasıl teslim edilecek? tek tek mi yoksa bir grupta eksik mi?

3.4.2. Proje Yöneticisi Kim Olacak?

Makul boyutta çoğu 360 derece geribildirim egzersizleri bir proje yöneticisine ihtiyaç duyar. Bu kişinin projeye zaman ayırması gerekir (mutlaka tam zamanlı olması gerekmez) ve bu süreçte çok kararlı olması gerekir. Planlama ve problem çözme yeteneklerine ihtiyaç duyacak ama her şeyden önce iletişim, etkileme ve arabuluculuk becerilerine ihtiyaç duyacaklardır (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.4.3. Özellikle Neyi Ölçmek İstiyoruz?

360 derece, genelde ayrıntılı davranış terimleriyle ifade edilen performans ölçümüne çok yardımcı olur. Diğer bir deyişle, başkaları tarafından algılandığı gibi, insanların işlerini ne kadar iyi yaptığının ölçülmesi için çok yararlıdır. Bununla birlikte, bu nadiren başlangıç noktasıdır. Genellikle rehberliğin stratejik amacını tekrar ziyaret önerilir. Dolayısıyla eğer bu organizasyonun değerlerini güçlendirecek veya kültürü değiştirecekse, gerekli değerlerin veya kültür değişiminin ayrıntılı bir tarifi anketin başlangıç noktası olmalıdır. Bu ifadeler daha sonra bir kişinin bunları göstermek için ne yapacaklarını gösteren ayrıntılı davranış öğelerine dönüştürülür. Başka bir başlangıç noktası, belirli bir iş veya rol için yetkinliklerin bir listesi. Yine bunlar ölçüm için daha spesifik davranışlar olarak ifade edilebilir. Alternatif olarak, standart yetkinlik tabanlı araçlar da mevcuttur (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018). (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.4.4. Ne Tür Bir Anket Kullanacağız?

Anketin kapsamı belirlendikten sonra gerçek tasarım düşünülebilir. Küçük ve orta büyüklükteki projeler, özel olarak hazırlanmış bir anket üretmenin veya devreye sokmanın masraf ve sorununu haklı çıkarmaz. İngiltere'de saygın tedarikçiler tarafından iyi araştırılmış, jenerik araçlar mevcuttur ve bunlar daha hızlı veya daha ucuz bir rotayı temsil edebilir. Alternatif olarak, kapsama alanı ve stilini ölçtüğünüz değer veya yeterliliklerle tam olarak eşleşen bir şeye karar verebilirsiniz. Katılımcılar kimler olacak? Bütün organizasyon mu yoksa özel bir parçası mı? Uzunluğu ne olmalı?

Çoğu vakada 60 sorunun bir kişinin performansının önemli yönlerini değerlendirmek için oldukça yeterli olduğu görülmüştür. Konunun uzmanı için bundan daha fazla veya daha az olabilir. Birçok organizasyon, araştırmacıların anketi doldurma kabiliyetlerini ya da istekliliklerini fazla tahmin etmemektedir, özellikle de farklı

insanlar üzerinde birçok şey yapmak zorunda kalmaları durumunda (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

Sorular uygun biçimde yazılmış mı? Başka bir deyişle, anket uygulanacak insanlar bunları anlayacak ve uygun bulacak mı? Hangi ölçüler kullanmalı? Burada üç seçenek var: Ölçek "çapalar" arasında; **frekans** ("asla"- "sıklıkla"), **etkinlik** ("zayıf"- "olağanüstü") ve **anlaşma** ("kesinlikle katılmıyorum"- "kesinlikle kabul ediyorum"); Ölçeklerin uzunlukları arasında (genellikle 5,6 veya 10); ve ölçeklerin sayısı, örneğin iki ölçek kullanılarak gerçek davranışın bir davranışın önemi ile karşılaştırılmasına olanak tanır (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

Uygun doğrulama önlemleri nelerdir? Hem jenerik hem de özelleştirilmiş araçlar için şu adımların atıldığına dair kanıtlara ihtiyacınız olacaktır:

*Anketin ölçmek istediğini ölçtüğünden emin olun.

*Öğelerin mantıklı olduğunu kullanıcılarla birlikte kontrol edin.

*Maddeleri belirsizlik, ayrıntı ve alaka düzeyi açısından inceleyin.

*Uygulamaya başlamadan önce cihazın ve ilgili yönetim prosedürlerinin pilotluğunu yapın.

*Pilot gruplardan geribildirim toplayın ve yorumlarından yola çıkarak gözden geçirin.

*Doğrulama işlemi belgelemek.

3.4.5. Geri Bildirim Verilerini Hangi Yoldan Sunacağız?

İşleme yöntemleri ve rapor formatının türleri pek çok ve çeşitlidir. Verilerin elle hesaplanması anketlerin en kısa süreleri için bile çok yavaş ve zahmetli olabilir, bu nedenle bir dereceye kadar bilgisayarlaşma neredeyse kaçınılmazdır. Verileri hızlı ve net bir şekilde işlemek ve sunmak için çevrimiçi sistemler mevcuttur. Bu, kendi işlemlerini yapmak isteyen kuruluşlar için geçerlidir, bazı tedarikçiler ise müşterilerine bir büro hizmeti sunmaktadır (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.4.6. Geribildirim Verileri Nerede Saklanacak ve Ona Kim Erişecek?

360 derece geribildirim verileri, örneğin bir değerlendirme sisteminden elde edilen geleneksel bilgilere göre daha kişiseldir. Bu nedenle, mevcut kişilerle ilgili birtakım dikkatli kararlar almalısınız. Temel olarak seçimler kimseden herkese kadar değişir.

"Hiç kimse", tüm verilerin yalnızca stratejik amaçlarla bir araya toplandığı anlamına gelir. Herkes, görmek isteyen herkes demektir. Her iki uç nokta da pek olası değildir, ancak ilgi çekici olabilecek kişilerin bir listesi: Kendisi, yönetici, yöneticinin yöneticisi, yönetim kurulu, kişisel gelişim, eğitim, performans değerlendirmesi, kariyer planlama ve ücretlendirme sorumluluğu bulunan insanlar (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.4.7. Projenin Çeşitli Bölümleri İçin Hangi Zaman Çizelgelerine İzin Vermeliyim?

Zaten genel zamanlamaya baktık. İşte gecikmeye neden olabilecek bazı faktörler şunlardır:

*Herkesin önceden kayıt olmasını sağlama. Bu uzun bir süreç olabilir, ancak gereklidir.

*Değerlendirmelere ve değerlendiricilere bilgi vermek. Birçok organizasyon, değerlendirmelerin yapılmasına en iyi şekilde ulaşmanın, grup olarak yapılan yüz yüze toplantılarda mümkün olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte, bunların kurulması zaman alabilir.

*Veri Toplama.

Bazı kuruluşlar, araştırmacıları zamanında anket formlarını doldurmaya ikna etmede zorlanmaktadır. Bu azaltılabilir: dikkatli iletişim, projenin üst düzeyde ilgi ve desteğe sahip olmasını sağlama, basit anketler, açık talimatlar ve son teslim tarihleri. Katılımcıları, geri bildirimlerini takip etmek için basit bir izleme sistemi oluşturarak kendi değerlendiricilerini kovalamaktan sorumlu kılmak da mümkündür (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.4.8. Neler Ters Gidebilir?

Önceden tuzakları belirlemek her zaman kolay değildir, ancak tecrübe, bazı aksiliklerin iyi planlama ve iletişim yoluyla önüne geçilebileceğini söyler. Bir sırasında ortaya çıkma ihtimali olan bazıları:

*İnsanlar çekiniyor;

Bu, projenin bir aşamasında neredeyse kaçınılmaz olarak meydana gelecek, genellikle sonuçların dağıtılmadan hemen önce. Projeyi yürütenlerin (ve sponsorlarının) bunun için hazır olmaları gerekir.

*İnsanlar sonuçlara kötü tepki verirler;

360 derece geribildirim çok güçlüdür. Kaçınılmaz olarak, değerlendiriciler, kendilerini nasıl gördükleri ve başkalarının gördükleri arasındaki farklardan sürprizler çıkarırlar. Düzgün bir şekilde ele alınmazsa, bu bilgi reddedilebilir, duygusal tepkiler verilebilir, bir moral azalma ve iyileşme yerine performans kötüleşir. Bu tür sorunlar şansa bırakılamaz. Onlardan kaçınmak için dikkatli bir başlangıç, danışma ve bilgilendirme, iyi hazırlanmış bir anket ve birinci sınıf profesyonel bilgilendirme ve kolaylaştırma sağlamanız gerekir. Bire bir kolaylaştırma, 360 derece egzersizinin önemli, ancak "kaynak aç" bir yönüdür. Bazı şirketler, dış uzmanların kullanımını kapsamlı veya seçici olarak tercih ederken, diğerleri kendi insanlarını kullanmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte, kim kullanılmışsa, doğru nitelikte olması gerekir (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

*Araştırmacılar, samimi geri besleme sağlamaktan "geri duruyorlar".

Bu durum, bir organizasyonda hâkim durumun memnuniyetsizliğin veya rahatlığın bulunduğu durumlarda olabilir. Bunu çözenin iki yolundan birincisi, değerlendiricilerin doğrudan çevrelerinin dışındaki değerlendirmecilerin kullanılmasını teşvik etmektir (her zaman, onlara, doğru geribildirim verin). Bir diğeri, katılımcının iç veya dış müşterilerinden oy vermelerini istemektir. Bu tür geribildirimler genellikle çok yararlıdır (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.5. Uygulama

Daha önce bahsedilen aşamalar olan amaç ve planlamaya karar verince uygulama süreci çok daha basit hale gelir. Uygulamanın anahtarları iletişim ve kontrol' dür (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.5.1. İletişim

Projenin amaçları açıkça ve ön planda iletilmezse, o zaman insanlar kendi kendine söylentiler ve yanlış anlamalar icat ederler. Hem kısa hem de uzun vadeli amaçlarınız varsa, örneğin gönüllü bir benlik-geliştirme temelinde 360 dereceden başlamak ama sonuç olarak resmi, zorunlu performans değerlendirmesinin bir parçası olup olmayacağını düşünmek- daha sonra hem uzun hem de kısa vadeli hedeflerin iletilmesi gerekiyor (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

Bu mesajlar sunumlar, bireysel toplantılar, yazılı brifingler vasıtasıyla devredilebilir. Ana tema olsa da iletişimin mümkün olduğu kadar erken ve mümkün olduğu kadar açık olması gerekiyor. Kıdemli (tercihen hat yöneticisi) sponsoru var mı? Üst düzey bir yöneticinin gözle görülür bir şekilde ilgilenmesini sağlamak, projenin önemini

iletmenin güçlü bir yoludur. Projenin işleyişini, sürekli açıklığa kavuşturmak ve güvence altına almak ve sorunlar ortaya çıktıklarında derhal ve etkili tepki vermek, projenin sorunsuz çalışması için şarttır (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

Lütfen unutma:

- *Birisi bir anketi yanlış anlayabilir,
- *Birisi geri gönderme işleminde gecikebilir,
- *Birisi talimatları yanlış okuyabilir,
- *Birisi bir geri bildirim raporunu yanlış yorumlayabilir.

Bu problemler ancak dikkatli, sürekli ve düşünceli iletişimle minimize edilebilir (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.5.2. Kontrol

360 derece geribildirim egzersizini devreye sokmak bazı temel ilkeler göz ardı edilirse kötü bir deneyim olabilir:

1. 360 derece geri bildirim yalnızca katılımcıyı değil, aynı zamanda kendisini derecelendirenleri de talep etmektedir. Dolayısıyla, anket yorgunluğundan kaçınmak için, organizasyonu aşağıya veya herhangi bir yere sürükleyerek bir süre boyunca planlamanız yararlıdır. Bu aynı zamanda, gönderilen ve anketleri işleme alanlar için de yükü dağıtmaktadır.

2. Geniş bir katılım, çok sayıda insanı içerir; bu nedenle projenin kaybedilmesi veya kontrolümüz altına girmesi mümkündür. Sorunlardan kaçınmak için, herkesin sorumluluklarının ne olduğunu bilmesine izin verdiği gibi, dikkatli bir zamanlama ve iyi bir izleme sistemi şarttır (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

İnceleme; Proje döngüsünün son adımı "İnceleme" dir. Bunun anlamı:

*Egzersizin belirlediği her şeyin üstesinden gelip gelmediğini bulma.

*Birisi bir anketi yanlış anlarsa:

Birleştirilmiş veriler, organizasyon için stratejik amaçlar için yararlı olabilir. Demografik bilgiler ilk etapta toplanırsa, belirli grupların (bölümlerin, seviyelerin, yaş gruplarının vb.) nasıl performans gösterdiğini ve karşılaştırmasını yapmak böylece mümkündür. Performans gelişimi veya davranış değişikliği açısından ana İK önceliklerini belirlemek için verileri gözden geçirmek de mümkündür. Bu, yakından hedeflenen eylemlere neden olabilir ve İK inisiyatiflerinin ekonomik odaklı kullanımına yol açabilir (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.6. Sonuçlar

Her tür organizasyonun çeşitli uygulamalarda 360 derecelik değerlendirmeleri yapmaya ve kullanmaya olan ilgisi, yöneticilerin ve İnsan Kaynakları uzmanlarının performansını ölçmek için kullandığı önemli bir araç olacağına inanıyor. Bu ilgi aynı zamanda bir endişe taşıyor; zirveden sonra diğer yeni tekniklerin yolunu açacak. Başarının yanında başarısızlık tohumlarını bile görmek mümkündür (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

360 derece değerlendirmenin adının kötü çıkmasına neden olacak önemli konular:

1. Geribildirim döngüsünün herhangi bir yönüne yetersiz dikkat- özellikle katılımcılara yansıtma ve eylem planlamasında yeterli desteği vermemek veya bunları değiştirilmiş davranış için ödüllendirmemek.

2. 360 derece projeleri uygularken düşünce ve hazırlık eksikliği, özellikle iyi iletişim, lojistik, planlama ve kolaylaştırma ihtiyacını hafife alıyor.

3. Projeyi gerçekleştirmenin gerçek nedenleri hakkında netlik eksikliği ve bunun sonucunda gerçek sonuçlarının ölçülmesi mümkün değildir (www.360degreefeedback.net., Erişim tarihi: 01 Kasım 2018).

3.7. 360 Derece Performans Değerlemesinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Bu bölümde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulamalardan ve algılamalardan kaynaklı sorunları ve diğer değerlendirme sistemlerine göre başarılı yönleri anlatılacaktır.

3.7.1. 360 Derece Geri Bildirimin Olumlu Yönleri

360 derece geribildirim sisteminin, birçok olumlu yönü ve birçok savunucuları vardır. Jack Zenger, 360 derece geri bildirim değerini liderlik geliştirme programlarının merkezi bir parçası olarak görüyor. Doğrudan raporlardan,

meslektaşlardan, patronlardan ve diğer gruplardan geribildirim almaktan hoşnut olmak için bir organizasyonda liderlerden oluşan geniş bir grup elde etmek pratik bir yöntemdir. Liderler kazanacakları büyük değeri görmeye başladıklarında, aslında tedarikçiler, müşteriler gibi kendi değerlendiricilerine başka gruplar eklediklerini görüyoruz. Ve daha sonra Zenger şunları ekliyor: "Fortune 500 şirketlerinin%85' inden fazlası genel liderlik geliştirme sürecinin temel taşı olarak 360 derece geri bildirim sürecini kullanıyor. Performans yönetim sistemlerinin 360 derecelik bileşeninden memnun olan kuruluşlar, iyi yönetilen, iyi entegre edilmiş 360 derece geri bildirim süreçlerinde ortaya çıkan aşağıda sıralanan olumlu özelliklerinden bahseder (www.thebalance.com Erişim tarihi: 18 Aralık 2018).

***Daha Fazla Kaynaktan Geliştirilmiş Geribildirim;**

Bu yöntem, akranlardan, raportörlerden, iş arkadaşlarından ve denetçilerden çok iyi geri bildirimler sağlıyor. Çoklu geri bildirim, tek bir kişiden geri bildirim üzerinde bir iyileşmeye sebep olmaktadır. 360 derece geri bildirim, yöneticilerin zamandan tasarruf etmelerini sağlar. Ayrıca daha fazla insan bu sürece dahil edilerek onların geri bildirimleri sayesinde yöneticiler daha az enerji harcarlar. İş arkadaşı algısı önemlidir ve süreç, diğer çalışanların çalışmalarını nasıl gördüklerini anlamalarına yardımcı olur (www.thebalance.com Erişim tarihi: 18 Aralık 2018).

***Takım Geliştirme;**

Bu geribildirim yaklaşımı, ekip üyelerinin birlikte daha etkili çalışmayı öğrenmelerine yardımcı olur. Çok etkenli geribildirim, ekip üyelerine, her bir üyenin performansı hakkında bilgi sağlayacaklarını paylaştığı için birbirlerine daha fazla hesap verebilir olmasını sağlar.

***Kişisel ve Örgütsel Performans Geliştirme;**

360 derece geri bildirim, işletmelerin kişisel ve örgütsel gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için en iyi yöntemlerden biridir.

***Kariyer Geliştirme Sorumluluğu;**

Birçok sebepten dolayı, kuruluşlar artık çalışanlarının kariyerlerini geliştirme sorumluluğunu taşımıyorlar. Çok etkenli geribildirim; bir bireye, kariyerini geliştirmek için nelere ihtiyacı olduğu hakkında mükemmel bilgi sağlayabilir. Ayrıca, birçok çalışan performanslarını, 360 derecelik geribildirimlerin yalnızca bir denetleyiciden gelen geri bildirimden çok daha doğru yansıttığını ve daha fazla geçerliliğini koruduğunu düşünüyor. Bu, bilgileri hem kariyer hem de kişisel gelişim için daha yararlı hale getirir.

***Azaltılmış Ayrımcılık Riski;**

Geri bildirim, çeşitli iş fonksiyonlarındaki birçok kişiden geldiğinde, ırk, yaş, cinsiyet vb. sebeplerden dolayı oluşan ayrımcılık azaltılır. Bir amirin, çalışanla yaptığı en son etkileşimlere dayanarak yaptığı değerlendirme hatalarından olan "halo ve horn" etkisi de en aza indirgenir.

***Geliştirilmiş Müşteri Hizmeti;**

Her kişi, özellikle dahili veya harici müşteriyi içeren geri bildirim süreçlerinde, ürün veya hizmetlerinin kalitesi hakkında değerli geribildirim alır. Bu geri bildirim, bireyin bu ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini, güvenilirliğini, hızını ve kapsamlılığını geliştirmesini sağlar.

***Eğitim İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi;**

360 derecelik geribildirim, organizasyon eğitimi ihtiyaçları hakkında kapsamlı bilgi sağlar ve böylece sınıflar, işlevler arası sorumluluklar ve çapraz eğitim için planlama yapılmasına izin verir (www.thebalance.com Erişim tarihi: 18 Aralık 2018).

3.7.2. 360 Derece Geri Bildirimin Olumsuzlukları

360 derecelik geribildirim sistemleri hakkında yapılan her olumlu nokta için olumsuz görüş sunulabilir. Aşağıda 360 derece performans değerlemesi uyguladığınızda kaçınmanız gereken şeylerin yol haritası verilmiştir. Uygulama sırasında karşılaşılan problemler ve kaçınma yolları anlatılmıştır.

***Sürecin İstisnai Beklentileri;**

360 derece geri bildirim bir performans yönetim sistemi ile aynı değildir. Bu sadece bir performans yönetim sistemi organizasyonu içinde sunduğu geri bildirim ve gelişmenin bir parçasıdır. Ayrıca, taraftarların, örgütsel destek elde etmek için bu geribildirim sisteminden çok fazla şey beklmelerine yol açabilir. 360 derece geri bildirim eksiksiz bir performans yönetim sistemine entegre olduğundan emin olun.

***Tasarım Süreci Düşüşleri;**

Çoğu zaman, 360 derecelik bir geri bildirim süreci, İK departmanından bir öneri olarak gelir veya bir seminerde veya bir kitapta süreci öğrenen bir yönetici tarafından yönlendirilir. Bir kuruluş herhangi planlı değişikliği uygular gibi, 360 derece geribildirim uygulaması etkili değişim yönetimi kurallarına uymak zorundadır. Süreci yaşamak ve bu süreçten faydalanmak zorunda kalacak olan insanların bir bölümü, işletme için süreci araştırmalı ve geliştirmelidir.

***İşlemi Bağlama Hatası;**

360 derece geri bildirim sürecinin çalışabilmesi için, kuruluşunuzun genel stratejik hedefleriyle bağlantılı olması gerekir. Yetkinliklerinizi belirlediyseniz veya kapsamlı iş tanımları yaptıysanız, beklenen yeterlilikler ve iş görevlerindeki performansları hakkında kullanıcılara geri bildirim verin. Sistem, kuruluşunuzun temel yön ve gereksinimlerini destekleyen bir eklenti değilse başarısız olur. İşletmenin büyük ve uzun vadeli hedeflerinin başarılması için bir ölçü olarak işlev görmesi gerekir (www.thebalance.com Erişim tarihi: 18 Aralık 2018).

***Yetersiz Bilgi;**

360 derecelik geri bildirim süreçleri şu an genellikle anonim olmadığından, geribildirimleri daha fazla anlamak istiyorlarsa, geri bildirim alan kişilerin hiçbir başvurusu yoktur. Denetçilere, İK personeline, bu süreçle ilgilenen yöneticilere ve diğer kişilere, geribildirimlerini anlamaları için insanlara yardımcı olmaları öğretilir ve kişilerin geribildirime dayalı eylem planları geliştirmesine yardımcı olmak için eğitim alırlar.

***Olumsuzluklara ve Zayıf Yönlere Odaklanın**

En az bir kitap, "İlk Kuralları Kesin: Dünyanın En Büyük Yöneticileri Farklı Olarak Ne Yapıyor", büyük yöneticilerin zayıf yönleri değil de çalışanların güçlü yönlerine odaklanmalarını tavsiye ediyor. Yazarlar, "İnsanlar bu kadarını değiştirmiyor, kalanların üzerine koymaya çalışmakla vakit kaybetmeyin, geride kalanları çıkarmaya çalışın. Bu yeterince zor" dedi.

***Oran Deneyimsizlik ve Etkililik**

Yetersiz eğitimin yanı sıra kuruluşlar hem geribildirim alan hem de geribildirim veren insanlara yardım ediyor. Değerlendiricilerin yanlış gitmesi için birçok yol var. Bir çalışanın iyi görünmesi için derecelendirme notlarını şişirebilirler. Birini kötü göstermek için derecelendirme notları düşük verilebilir. Sistemin yapay olarak herkesin performansını arttırması için gayri resmi olarak bir araya gelebilirler. Bu tuzaklardan kaçınmak için kontroller ve dengelemeler mevcut olmalıdır.

***Evrak İşleri / Bilgisayar Veri Girişi Aşırı Yükleme**

Geleneksel 360 değerlendirmelerinde, çoklu geri bildirim, sürece katılan ve daha sonra yatırım yapılan zamana kadar insanları yükseltti. Neyse ki, çoklu değerlendirme sisteminin çoğunun çevrimiçi giriş ve raporlama sistemleri var. Bu da eski dezavantajı hemen hemen ortadan kaldırdı (www.thebalance.com Erişim tarihi: 18 Aralık 2018).

4. KOCAELİ'NDE METAL SEKTÖRÜNDE BULUNAN YÖNETİCİLERE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. Araştırma Modeli

Belirli bir gayeye yönelik olarak ve gerçekleri öğrenme amacı ile sistematik bir şekilde yapılan çalışmalara araştırma denir. Bu tezde, nitel ve nicel olarak ikiye ayrılan araştırma modellerinden, nicel araştırma modeli kullanılmıştır. Nicel araştırmayı Arıkan şöyle tarif ediyor; meydana gelen olay ve olguları dışardan izleyerek, ölçerek ya da deney yapıp, betimleme veya nedensellik yoluyla gerçeklere varmaya çalışan araştırmalardır (Arıkan, 2013).

Yapılan bu çalışmada, nicel araştırma modellerinden olan; Betimsel Yöntem, Bağlantısal Yöntem ve Nedensel-Karşılaştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Betimsel araştırma yöntemi, mevcut durumu araştırıp belirlemektir. Örneğin, lise 1. Sınıf öğrencilerinin matematik dersine karşı tutumlarının belirlenmesi (<http://agurbetoglu.com/>.,Erişim tarihi: 08 Ocak 2019).

Bu yöntem kullanılarak, metal sektöründeki yöneticilerin 360 derece performans ve klasik performans değerlendirme yöntemlerine karşı olan tutumları araştırılmıştır.

Bağlantısal yöntem ise, iki veya daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığının araştırılmasıdır. Örnek olarak, 7. sınıf öğrencilerinin matematik dersindeki başarılarıyla fen ve teknoloji dersindeki başarıları arasındaki ilişkinin incelenmesi verilebilir (<http://agurbetoglu.com/>.,Erişim tarihi: 08 Ocak 2019).

Bu yöntem kullanılarak, yöneticilerin klasik performans değerlendirme yöntemleriyle 360 derece performans değerlendirme yöntemi arasında yaptıkları karşılaştırmalar araştırılmıştır.

Nedensel -karşılaştırma yöntemi, belli bir değişken yönünden farklılık gösteren grupları birbiriyle karşılaştırmak amaçlanır. Örnek: Lise son sınıf öğrencilerinin aldıkları YGS puanlarının cinsiyete göre incelenmesi. Bu yöntem ile de yöneticilerin,

performans değerleme yöntemine bakışları; yaş, cinsiyet ve konumlarına göre incelenmiştir (<http://agurbetoglu.com/>.,Erişim tarihi: 08 Ocak 2019).

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Kocaeli İl sınırları içerisinde bulunan metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yöneticiler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma hedeflenen evrene birebir varmak her açıdan çok güç olacağından, çalışmaya dahil olacak kişiler, olasılık örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Yapılan bu çalışmanın evreni 553 işletme ve bu işletmelerde çalışan 8295 yönetici (553×15 yönetici = 8295) oluşturmaktadır. Aşağı da bulunan çizelgede Kocaeli İlindeki metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, gurupları ve sayıları yer almaktadır.

n = Örnekleme alınacak kişi sayısı

N = Evren kişi sayısı

p = İncelenecek olayın görülme sıklığı

q = İncelenecek olayın görülme sıklığı ($1-p$)

t = Belirli serbestlik derecesinde ve belirlenen hata seviyesinde “ t ” tablosundan alınan teorik değer.

d = Olayın görülme aralığına göre yapılmak istenen (+) (-) sapma.

Araştırmacıların işlerini kolaylaştırmak adına $\alpha= 0.05$ için $+ 0.03$, $+ 0.05$ ve $+ 0.10$ örnekleme hataları için değişik evren büyüklüklerinden alınacak örneklem büyüklükleri hesap edilerek Çizelge 4.1.’de gösterilmiştir. Bu tablo yalnızca, araştırmacılara yol gösterme maksadıyla oluşturulmuştur. Her araştırma ve onu yapan araştırmacı, kendi araştırmasına göre örneklem büyüklüğünü hesaplariken gereken formüllerden faydalanmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Çizelge 4.1: $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük - lülüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
100000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004;50

Metal sektöründe görev yapan yöneticiler ile yapılacak görüşmelerle örneklem sayısı 246 olarak belirlenmiştir. En az 246 katılımcı ile çalışılması halinde, örneklemin evreni temsil edebileceği belirlenmiştir. Doğru biçimde belirlenen katılımcıların, tüm evreni temsil etmesi beklenmektedir. Bu çalışma dahilinde bulunan işletmelerin, hangi grupta oldukları ve gruplarda bulunan işletme sayıları aşağıda Çizelge 4.2' de verilmiştir.

Çizelge 4.2: Kocaeli ilinde bulunan metal firmaları

GURUP NO	GURUP ADI	FİRMA SAYISI	YÜZDE %
15	DEMİR VE ÇELİK SANAYİ	57	10,3
16	METAL BORU VE ÇELİK İŞLEME SANAYİ	69	12,5
17	METAL YAPI SANAYİ	87	15,8
18	DEMİR DIŞI METALLER SANAYİ	54	9,8
19	FABRİKASYON METAL ÜRÜNLER SANAYİ	100	18,1
22	İŞLENMİŞ METAL ÜRÜNLER SANAYİ	144	26,0
33	METAL DÖKÜM SANAYİ	42	7,5
	TOPLAM FİRMA SAYISI	553	100

Kaynak: Kocaeli Sanayi Odası

Metal sektöründe bulunan firmaların sektör içindeki ağırlıklarına bakıldığında, işlenmiş metal ürünleri sanayinin %26 ile en yüksek oranda firmadan oluştuğu görülmektedir. Diğer guruplar oransal olarak büyükten küçüğe şöyle sıralanmıştır; fabrikasyon metal ürünleri sanayinin %18,1, metal yapı sanayi%15,8, metal boru ve çelik işleme sanayi%12,5, demir ve çelik sanayi%10,3, demir dışı metaller sanayi%9,8, metal döküm sanayi%7,5.

Yapılan bu çalışmaya katılan yöneticilerin buldukları firmalardaki kademesi, yöneticilik türü ve çalışma süresine dair elde edilmiş olan sonuçlar aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

Çizelge 4.3: Katılımcıların Çalışma Durumuna Dair Bilgiler

		ÇALIŞAN SAYISI	YÜZDE %
KADEME	Alt	166	54,6
	Orta	105	34,5
	Üst	33	10,9
BÖLÜM	Üst yönetim	17	5,6
	Finansman	14	4,6
	Planlama/Stok yönetimi	8	2,6
	Üretim	93	30,6
	Teknik Büro	42	13,8
	Kalite Kontrol	20	6,6
	Denetim/Muhasebe	38	12,5
	Satış/Pazarlama	21	6,9
	Sevkiyat	24	7,9
	Müşteri İlişkileri	8	2,6
	Halkla İlişkiler	2	0,7
	İnsan Kaynakları	9	3,0
	İhracat	8	2,6
ÇALIŞMA SÜRESİ	0-3 yıl	74	24,3
	3-6 yıl	99	32,6
	6-9 yıl	55	18,1
	9-12 yıl	39	12,8
	12 yıl ve üstü	37	12,2
	TOPLAM	304	100

Yapılan bu çalışmaya katılanların çalıştıkları firmalardaki konumları açısından dağılımlarına bakıldığında, alt kademe yöneticilerinin %54,6 oranı ile en yüksek olduğu, diğerlerinin ise, orta kademe yöneticilerinin %34,5 ile ikinci sırada, üst kademe yöneticilerinin ise %10,9 ile en alt sırada olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları bölümler açısından dağılımına bakıldığında, %30,6 ile üretim bölümünün en yüksek yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bölümlerde çalışan yönetici oranları ise sırası ile şu şekildedir:

%13,8 teknik büro, %12,5 denetim/muhasebe, %7,9 sevkiyat, %6,9 satış/pazarlama, %6,6 Kalite kontrol, %5,6 üst yönetim, %4,6 finansman, %2,6 planlama/stok yönetimi %3 insan kaynakları, %2,6 müşteri ilişkileri, %2,6 ihracat, %0,7 halkla ilişkiler. Çalışan yöneticilerin çalışma süreleri açısından bakıldığında %32,6 oranı ile 3-6 yıl aralığının en yüksek oran olduğu görülüyor. Diğerleri: 0-3 yıl %24,3, 6-9 yıl %18,1, 9-12 yıl %12,8, 12 yıl ve üstü %12,2 olarak görülmektedir.

Yapılan bu çalışmaya katılan yöneticilerin bireysel özelliklerinden olan yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu ile ilgili sonuçlar aşağıda bulunan çizelgede ki gibidir.

Çizelge 4.4: Katılımcıların Demografik Özelliklerini Gösteren Çizelge

		SAYI	YÜZDE %
Cinsiyet	Kadın	94	30,9
	Erkek	210	69,1
Yaş	19-25 arası	58	19,1
	26-35 arası	151	49,7
	36-45 arası	74	24,3
	46-55 arası	14	4,6
	56-üstü	7	2,3
Medeni Durum	Evli	217	71,4
	Bekar	87	28,6
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	1,3
	Lise	83	27,3
	Ön lisans	60	19,7
	Lisans	143	47,0
	Lisans üstü	14	4,6
	Toplam	304	100

Bu çalışmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında, erkeklerin kadınlardan oldukça fazla olduğu gözlenmektedir. Çıkan sonuçlara göre, katılan yöneticilerin %69,1'i (210 kişi) erkek, %30,9'unun (94 kişi) kadın olduğu görülmektedir.

Diğer yandan katılımcıların yaşları oranlarına baktığımızda, 26-35 yaş aralığında olanların %49,7 ile en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Diğer yaş gurupları sırasıyla şu şekildedir; 36-45 yaş aralığı %24,3, 19-25 yaş aralığı %19,1, 46-55 yaş aralığı %4,6, 56- üstü yaş aralığının ise %2,3 olduğu görülmektedir. Katılan yöneticilerin medeni durumlarının dağılımına bakıldığında %71,4'sinin (217 kişi) evli, %28,6'inin (87 kişi) bekâr olduğu görülmektedir. Bu

çalışmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında, 143 kişi (%47) ile Üniversite / Lisan mezunlarının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Sonrasında, 83 kişi (%27,3) ile Lise mezunları, 60 kişi (%19,7) ile Ön lisans mezunları, 14 kişi (%4,6) ile Yüksek Lisans mezunlarının geldiği ve en düşük 4 kişi (%1,3) ile ilköğretim mezunlarının geldiği görülmektedir.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada, performans değerlendirme sistemlerinin, metal sektöründeki yöneticiler üzerine etkilerinin incelenmesi ve klasik değerlendirme sistemleri yerine 360 derece performans sistemi uygulanması halinde ortaya çıkacak muhtemel faydaların tespiti amacıyla hazırlanan soru formu, kişisel veri formu ve performans değerlendirme ölçeği bölümlerinden oluşmaktadır. Öncelikle hazırlanan anketler yoluyla ulaşılmak istenen metal sektörü yöneticilerinin tespiti yapılmıştır. Bu amaçla Kocaeli Sanayi Odası ile iletişime geçilerek gerekli firma iletişim bilgileri elde edilmiştir. Hedef kitlenin büyüklüğünden ötürü web yoluyla anket yapılmasının daha az maliyetli ve sağlıklı sonuç vereceğine karar verilmiştir. Hedef kitlenin yöneticiler olmasından hareketle yüz yüze görüşmeye vakit ayırmalarının zaman açısından sıkıntılı olduğu da göz önüne alınmıştır. Yapılan ankette çekincelere meydan vermemek için katılımcılardan isim-soy isim istenmemiş ve bu çalışmanın fertleri değerlemek amacı ile değil genel bir sektörel değerlendirme çalışması olduğu vurgulanmıştır.

4.3.1. Kişisel Veri Formu

İlk bölümde; bu çalışmaya dahil olan yöneticilerin, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi ve çalıştığı bölüm gibi sorular sorulmuştur. Kişisel bilgilerin yanında buldukları işletmeye dair bilgileri ile performans değerlendirme hakkında ki düşüncelerinde bu bölümde sorgulanmıştır.

4.3.2. Performans Değerleme Ölçeği

Yöneltilen anketin ikinci bölümde; işletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin metal sektöründe bulunan yöneticiler üzerindeki etkilerini belirlemek için, 32 sorudan oluşan bir ölçekten faydalanılmıştır. Sorular oluşturulurken, Lassiter 'in, performans değerlendirmede etkili 7 boyut olan

iletişim, liderlik, görevi yönetme, insan ilişkileri, değişime uyabilmek, iletişim, sonuç üretme, personel yetiştirme boyutları araştırma kapsamına dahil edilmiştir (Arslan, 2002;11-19). Burada kullanılan ölçek, 32 önermeden oluşmaktadır. Her bir sorunun ifade ettiği yeterlilik düzeyi 5’li likert şeklinde bir ölçekle puanlandırılarak ölçülmektedir. Bu ölçek 7 farklı boyutu ölçecek şekilde oluşturulmuştur. Liderlik boyutu, 1., 2., 3., 4., 5., sorularla; görevi yönetme boyutu, 7., 8., 9., 10. sorularla; değişime uyabilmek boyutu, 11., 12., 13., 14., 15. sorularla; iletişim boyutu, 16., 17., 18., 19. sorularla; insan ilişkileri boyutu, 20., 21., 22., 23. sorularla; sonuç üretme, 24., 25., 26., 27. sorularla ölçülmektedir, personel yetiştirme ve geliştirme, 28., 29., 30., 31. 32. sorularla ölçülmektedir.

4.3.3. Performans Değerleme Ölçeği Güvenilirlik Analizinin Uygulanması

Güvenirlik, elde edilmiş olan verilerin ölçülmek istenen olguyu her seferinde ölçümleyebilmesi ve bu ölçüm sonuçlarının istikrarlı bir biçimde sürdürülmesidir. Aynı yöntem kullanılarak yapılan ve tekrarlanan her ölçümde aynı sonuçlara ulaşıyorsa, bu tür ölçümler güvenilirdir. Bir okulda yapılan ölçümde bir öğrencinin zekâ puan katsayısı bir gün 90, diğer gün 110 ise bu ölçüm güvenilir değildir. Çünkü, görüldüğü gibi bir tutarsızlık ve düzensizlik vardır. Şayet Cronbach α Katsayısı 0,70’den büyük ise o zaman güvenilirlik yeterlidir denebilir (Arıkan, 2013).

Güvenirlik analizi uygulaması ile toplam puanların söz konusu olduğu Likert Q tipi ölçeklerin güvenilirliğini gösteren katsayılar hesaplanır ve kullanılan ölçekte bulunan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sahibi olunur (Kalaycı, 2005).

Çizelge 4.5: Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
Liderlik	S1, S2, S3, S4, S5, S6	6	0,858
Görevi yönetme	S7, S8, S9, S10	4	0,851
Değişime uyabilmek	S11, S12, S13, S14, S15	5	0,863
İletişim	S16, S17, S18, S19	4	0,844
İnsan ilişkileri	S20, S21, S22, S23	4	0,848
Sonuç üretme	S24, S25, S26, S27	4	0,848
Personeli yetiştirme ve geliştirme	S28, S29, S30, S31, S32	5	0,869
Tüm Ölçek		32	0,958

Kullanılan ölçekte, alt boyutların güvenilirlik oranlarına bakıldığında; “Liderlik” boyutunun 0,858, “Görevi yönetme” boyutunun 0,851, “Değişime

uyabilmek” boyutunun 0,863, “İletişim” boyutunun 0,844, “İnsan ilişkileri” boyutunun 0,848, “Sonuç üretme” boyutunun 0,848, “Personeli yetiştirme ve geliştirme” boyutunun 0,869 olduğu görülüyor. Kullanılan bu ölçekte bulunan 32 önermenin içinde olduğu güvenilirlik analizi sonucuna bakılınca, toplam güvenilirlik oranının 0,958 olduğu görülmektedir. Diğer tüm boyutların ayrı ayrı güvenilirlik oranlarında olduğu gibi toplam güvenilirlik oranının da bir ölçeğin güvenilir olması için gereken 0,70 değerinin üstünde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.4. Verilerin Analiz ve Yorumlanması

Bu çalışmanın saha bölümünde, elektronik posta yoluyla elde edilen verilerde gerekli veri temizliği yapılmış, mantık hataları düzeltilmiş, ihtiyaç duyulan kodlamalar yapılarak SPSS 22 programında veri seti meydana getirilmiştir. Oluşturulan bu program desteği ile istatistiksel analizler uygulanmıştır. İlk olarak bu çalışmaya katılan yöneticilerin, birinci bölümde yer alan sorulara verdikleri yanıtlar ışığında çalışmaya katılan yöneticilerin genel yapısının frekans ve yüzde değerleri incelenmiştir. Bununla birlikte bütün katılımcıların aldıkları puanların ortalamaları hesaplanmıştır. Performans değerlendirme ölçeğinin alt boyutları arasında bulunan ilişkinin boyut ve yönünü belirlemek adına öncelikle korelasyon analiz yöntemi uygulanmıştır.

İki farklı örneklem grubundan elde edilen ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını denemek için, “t-testi” uygulanmıştır. Üç ve üzeri gruplar için ise ANOVA (tek yönlü varyans analizi) uygulanmıştır. ANOVA tek başına üç ve üzeri gurubun aritmetik ortalamalarını kümülatif karşılaştırır. Çıkan neticede yapılan karşılaştırmalardan en az birisi anlamlı ise ANOVA olumlu bulunur. Bu halde hipotezlerimiz; “Ho: Ortalamalar arası fark yok”, “H1: En az iki ortalama arası anlamlı fark var”, denir. Çıkan sonuç anlamlı bulunduğu zaman işlem burada sonlandırılır. Bu anlamlı farklılığın hangi guruplar arasında olduğunu tespit etmek amacı ile tamamlayıcı hesaplar olan “Post Hoc” tekniklerinden yararlanılmıştır. Birçok post-hoc tekniğinden bazıları şöyledir; LSD, benferroni, tukey v. b. İstatistiksel işlemlerin ardından meydana çıkan bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda tablolar şekline dönüştürülerek açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.5. Araştırmanın Kısıtları

Yapılan bu araştırmada ana kütle olarak metal sektörü belirlenmiştir. Sektörün büyüklüğü göz önüne alınarak hedef kütle Kocaeli ilinde faaliyet gösteren metal sektörü kısıt olarak belirlenmiştir.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada alt problem sorularından olan performans değerlendirme boyutlarının iş başarısı üzerindeki etkilerinin çalışma durumu ve demografik özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin hazırlanan hipotezler Çizelge 4.6'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.6: Performans Değerleme Boyutlarına Ait Hipotezler

Hipotezler	
H1	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.
H2	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.
H3	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.
H4	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.
H5	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.
H6	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.
H7	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.
H8	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H9	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H10	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H11	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H12	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H13	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H14	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.
H15	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.
H16	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.
H17	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.
H18	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.
H19	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.
H20	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.
H21	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.
H22	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık

	vardır.
H23	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.
H24	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.
H25	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.
H26	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.
H27	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.
H28	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.
H29	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H30	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H31	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H32	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H33	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H34	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H35	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.
H36	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H37	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H38	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H39	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H40	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H41	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H42	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.
H43	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.
H44	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.
H45	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.
H46	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.
H47	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.
H48	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.
H49	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.

4.7. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu kısmında, çalışmaya katılan yöneticilerin anket formu yoluyla ilettikleri veriler analiz edilerek ortaya çıkarılan sonuç ve yorumlar yer almaktadır. Metal sektöründe kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin işletmeler için ne ifade ettiği ve ne oranda önem kazandığı, bu işletmelerde çalışan yöneticilerin bu ölçek boyutlarına dair algıları, ölçekte yer alan boyutların birbirlerine olan etkileri, bu boyutların katılımcıların kişisel verilerine göre farklılık gösterip göstermediği sırasıyla irdelenmiştir.

4.7.1. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmedeki Anlamı ve Önemi

Bu kısımda yapılan bu çalışmanın alt problemlerinden olan performans değerlendirme sisteminin işletme için önemi ve konumu ölçülmektedir. Bu amaca yönelik hazırlanmış sorulara verilen cevaplardan oluşan bilgilerin analizine yer verilmiştir.

Çizelge 4.7: Performans Değerleme Sisteminin İşletmedeki Anlam ve Önemine Ait Bulgular

		Frekans	Yüzde %
Yöntem	Klasik Performans Değerlendirme Yöntemi	291	95,7
	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	-	-
	Diğer Modern Değerleme Sistemleri	13	4,3
Uygulanma Yılı	0- 2 yıl arası	103	33,9
	3- 5 yıl arası	121	39,8
	6- 8 yıl arası	14	4,6
	9-11	24	7,9
	12-üstü	42	13,8
Amacının Bilinirliği	Hiç bilinmiyor	4	1,3
	Az biliniyor	67	22,0
	Ne biliniyor ne bilinmiyor	103	33,9
	Biliniyor	128	42,1
	Çok biliniyor	2	0,7
İşletmeye Yararı	Hiç değil	4	1,3
	Az yararlı	36	11,8
	Ne yararlı ne değil	96	31,6
	Yararlı	145	47,7
	Çok yararlı	23	7,6
	Toplam	304	100

Yapılan bu çalışmaya katılanların hiçbirinin 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemini kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Ancak %95,7 oranla büyük bölümünün Klasik Değerlendirme Sistemini kullandıkları, %4,3'lük kısmının ise Diğer Modern Değerlendirme Sistemlerini kullandıkları görülmektedir. Bu sonuç cevaplanması gereken alt problemlerden olan “Klasik ve 360 derece performans değerlendirme yöntemleri bakımından iş verimi üzerinde meydana getirdikleri etkiler arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun değerlendirmeye alınmamasına sebep olmuştur. Diğer yandan metal sektöründe yapılan bu çalışma bize klasik değerlendirme sistemlerinin metal sektöründe yoğunlukla kullanılmakta olduğunu göstermektedir. Performans değerlendirme sistemlerinin uygulama yılına baktığımızda, işletmelerin çoğunluğunun (%73,7) sistemi yeni sayılabilecek kadar kısa bir sürede kullanmakta olduğu görülmektedir.

İşletmelerde uygulanan bu sistemlerin işletmeye yararlı olup olmadığı sorulduğunda ise %98,7 yararlı olduğunu söylerken %1,3 gibi çok az bir kesim yararlı olmadığını düşünüyor.

Çalışmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%98,7) işyerlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin amacını bildiğini söylerken %1,3'lük bir yönetici ise çalışanların bu sistemin amacını bilmediğini söylemektedir.

4.7.2. Performans Değerleme Ölçeği Boyutlarının İş Başarısına Olan Etkilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yapılan çalışmanın bu kısmında, yöneticilerin performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarının iş başarısı üzerine olan etkilerine dair istatistiksel sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

Çizelge 4.8: Performans Değerleme Ölçeği Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutları	N	Ortalama	Std. Deviation
Liderlik	304	3,29	0,70
Görevi Yönetme	304	3,28	0,74
Değişime Uyabilme	304	3,25	0,72
İletişim	304	3,35	0,74
İnsan İlişkileri	304	3,42	0,73
Sonuç Üretme	304	3,32	0,70
Personeli Yetiştirme ve Geliştirme	304	3,40	0,75

Yapılan bu çalışmaya katılan yöneticilerin performans değerlendirme boyutlarının iş başarısına etkileri değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuca göre ortalamalar açısından çok büyük farklılıklar yoktur. Her ne kadar ortalamalar arasında büyük farklar yoksa da çalışma yapılan alan metal sektörü olduğu için Personel yetiştirme ve geliştirme boyutu, sektör için öneminden dolayı diğerlerinden fazla görülmektedir.

4.7.3. Performans Değerleme Boyutlarının Birbirleri Üzerine Etkilerine Dair Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde performans değerlendirme ölçeği boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler belirlemek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu yapılan korelasyon analizleri ile iki değişken arasındaki ilişkinin yönü, gücü, korelasyon katsayısı ve bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı irdelenmiştir.

Çizelge 4.9: Performans Değerleme Boyutları Arası Korelasyon Analiz Sonuçları

	Liderlik		Görevi Yönetme	Değişime Uyabilmek	İletişim	İnsan İlişkileri	Sonuç Üretme	Personel Yetiştirme ve Geliştirme
Liderlik	r	1	,796**	,780**	,741**	,788**	,732**	,780**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
Görevi Yönetme	r	,796**	1	,810**	,756**	,728**	,747**	,750**
	p	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
Değişime Uyabilmek	r	,780**	,810**	1	,791**	,737**	,760**	,762**
	p	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
İletişim	r	,741**	,756**	,791**	1	,746**	,758**	,762**
	p	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
İnsan İlişkileri	r	,788**	,728**	,737**	,746**	1	,764**	,808**
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
Sonuç Üretme	r	,732**	,747**	,760**	,758**	,764**	1	,808**
	p	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	304	304	304	304	304	304	304
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	r	,780**	,750**	,762**	,762**	,808**	,808**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	304	304	304	304	304	304	304

Yukarıda bulunan Tablo 4.9'a bakıldığında, "r" satırında iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ile gücünü gösteren korelasyon katsayısı görülmektedir. Aynı tabloda "p" sırasında ise bu korelasyon katsayısının anlamlı olup olmadığı yer almaktadır. Şayet çıkan değerler, 0,05 hata payından küçük ise korelasyon katsayısının anlamlı olduğu sonucuna varılmış olur. Üçüncü değerimiz olan "N" değeri ise analize dahil edilen birim sayısını göstermektedir.

Sırasıyla yukarıdaki boyutlara bakıldığında liderlik boyutunun en yüksek ilişkide olduğu boyutun görevi yönetme boyutu olduğu ($r = 0,796$) görülmektedir. Liderlik boyutunun en düşük ilişkide olduğu boyutun ise sonuç üretme boyutu olduğu ($r = 0,732$) olduğu görülmektedir. Görevi yönetme boyutunda baktığımızda güçlü ilişkinin değişime uyabilme boyutu ile ($r = 0,810$), en düşük ilişkinin ise ($r = 0,728$) insani ilişkiler boyutu ile olduğu görülmektedir. Değişime uyabilme boyutunda en yüksek ilişki ($r = 0,810$) görevi yönetme boyutu ile en düşük ilişki ise ($r = 0,737$) insan ilişkileri boyutu ile olduğu görülmektedir. İletişim boyutunun en yüksek ilişkide olduğu boyut ($r = 0,791$) değişime uyabilme boyutu, en düşük iletişimde olduğu boyut ise ($r = 0,741$) liderlik boyutu olduğu görülmekte. İnsan ilişkileri boyutunun en güçlü iletişimde olduğu boyut ($r = 0,808$) personel yetiştirme ve geliştirme boyutu, en düşük ilişkide olduğu boyut ise ($r = 0,728$) görevi yönetme boyutu olarak görülmekte. Sonuç üretme boyutu da en güçlü iletişimi personel yetiştirme ve geliştirme boyutu ile ($r = 0,808$), en düşük iletişiminin ($r = 0,732$) liderlik boyutuyla olduğu görülmektedir. Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunun insan ilişkileri ve sonuç üretme boyutları ile güçlü bir ilişki içinde olduğu ($r = 0,808$), görevi yönetme boyutu ile de en düşük ilişkide ($r = 0,750$) olduğu görülmektedir.

Yapılan bu korelasyon analizi sonuçlarına genel anlamda bakıldığında, boyutların birbirleri arasında ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Korelasyon katsayılarına bakıldığında hepsinin 0,70'ten büyük oldukları için tüm boyutların aralarında istatistiksel olarak pozitif yönde ve güçlü seviyede anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir.

Boyut arasında en yüksek ilişkide olanlara baktığımızda ilk önce görevi yönetme ile değişime ayak uydurma boyutlarını görülmektedir. Bunun anlamı, çalışanların görevi yönetme konusundaki başarıları arttıkça değişime ayak

uydurmaları da o derece hızlı ve fazla olmaktadır. Diğer yandan insan ilişkileri ne kadar güçlendirilirse, personel yetiştirme ve geliştirmede o derece başarılı olunmaktadır. Aynı şekilde sonuç üretme konusunda yüksek başarı için personel yetiştirme ve geliştirmeye ağırlık verilmelidir, sonuçları görülmektedir.

4.7.4. Performans Değerleme Boyutlarının İş Başarısı Üzerindeki Etkilerinin Kişisel Değişkenler Bağlamında Değişikliklerin İrdelenmesine Dair Bulgular ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının (liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme ve personel yetiştirme ve geliştirme) medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilerin çalıştığı kademe, çalıştıkları bölüm ve çalışma süresi değişkenlerine göre değerlendirmeye ait bulgular ve yorumlar aşağıda verilmiştir.

4.7.4.1. Medeni Durum Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “medeni durum değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 4.10: Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	x	ss	sd	t	p
Liderlik	Evli	217	3,2742	0,71504	302	-0,720	0,472
	Bekar	87	3,3391	0,69627			
Görevi Yönetme	Evli	217	3,2488	0,74826	302	-1,459	0,146
	Bekar	87	3,3851	0,70278			
Değişime Uyabilmek	Evli	217	3,2147	0,74272	302	-1,419	0,157
	Bekar	87	3,3448	0,66870			
İletişim	Evli	217	3,3145	0,73471	302	-1,415	0,158
	Bekar	87	3,4483	0,76927			
İnsan İlişkileri	Evli	217	3,4101	0,72208	302	-0,379	0,705
	Bekar	87	3,4454	0,76003			
Sonuç Üretme	Evli	217	3,3145	0,68159	302	-0,307	0,759
	Bekar	87	3,3420	0,75974			
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	Evli	217	3,3954	0,76022	302	-0,216	0,829
	Bekar	87	3,4161	0,74598			

Çizelge 4.10’da yer alan analiz sonuçlarına göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin medeni durum değişkeni

ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için uygulanan “t” testi sonucuna göre tüm boyutlarda aradaki farkın anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu ile ilgili t testi sonucun da evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,720$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için t testi sonucuna göre evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-1,459$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden değişime uyabilmek boyutu için t testi sonucuna göre evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-1,419$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden iletişim boyutu için t testi sonucuna göre evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-1,415$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden insan ilişkileri boyutu için t testi sonucuna göre evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,379$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden sonuç üretme boyutu için t testi sonucuna göre evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,307$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için t testi sonucuna göre evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,216$; $p>0,05$). Buna göre medeni durum değişkeninin, tüm boyutları etkileyen bir faktör olduğu söylenemez.

4.7.4.2. Cinsiyet Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “cinsiyet değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 4.11: Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	x	ss	sd	t	p
Liderlik	Kadın	94	3,3528	0,67462	302	0,988	0,324
	Erkek	210	3,2659	0,72406			
Görevi Yönetme	Kadın	94	3,3989	0,70741	302	1,765	0,079
	Erkek	210	3,2381	0,74611			
Değişime Uyabilmek	Kadın	94	3,3426	0,69877	302	1,463	0,145
	Erkek	210	3,2114	0,73247			
İletişim	Kadın	94	3,4335	0,75862	302	1,263	0,207
	Erkek	210	3,3167	0,73917			

İnsan İlişkileri	Kadın	94	3,5133	0,76056	302	1,486	0,138
	Erkek	210	3,3786	0,71686			
Sonuç Üretme	Kadın	94	3,3537	0,70939	302	0,519	0,604
	Erkek	210	3,3083	0,70235			
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	Kadın	94	3,4489	0,78298	302	0,735	0,463
	Erkek	210	3,3800	0,74306			

Çizelge 4.11’de yer alan analiz sonuçlarına göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan” t” testi sonucuna göre tüm boyutlarda aradaki farkın anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için t testi sonucuna göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ($t= 0,988$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için t testi sonucuna göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 1,765$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden değişime uyabilmek boyutu için t testi sonucuna göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 1,463$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden iletişim boyutu için t testi sonucuna göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 1,263$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden insan ilişkileri boyutu için t testi sonucuna göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 1,486$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden sonuç üretme boyutu için t testi sonucuna göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,519$; $p>0,05$). Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için t testi sonucuna göre kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 0,735$; $p>0,05$). Buna göre cinsiyet değişkeninin, tüm boyutları etkileyen bir faktör olduğu söylenemez.

4.7.4.3. Yaş Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “yaş değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 4.12: Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Yaş	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik	19-25	58	3,3793	,80616	4/299	1,029	,392	-
	26-35	151	3,2870	,67581				
	36-45	74	3,2613	,69302				
	46-55	14	3,0238	,68518				
	56- üstü	7	3,5714	,77494				
Görevi Yönetme	19-25	58	3,4095	,85160	4/299	,745	,562	-
	26-35	151	3,2930	,70991				
	36-45	74	3,2162	,70507				
	46-55	14	3,1250	,66325				
	56- üstü	7	3,2500	,81650				
Değişime Uyabilmek	19-25	58	3,3621	,79247	4/299	1,516	,197	-
	26-35	151	3,2583	,69266				
	36-45	74	3,2135	,70094				
	46-55	14	2,8571	,70352				
	56- üstü	7	3,4000	,95219				
İletişim	19-25	58	3,4009	,86721	4/299	,804	,523	-
	26-35	151	3,3725	,73022				
	36-45	74	3,2905	,66855				
	46-55	14	3,1250	,78293				
	56- üstü	7	3,6429	,74801				
İnsan İlişkileri	19-25	58	3,4914	,81645	4/299	,320	,865	-
	26-35	151	3,4288	,68336				
	36-45	74	3,3547	,72976				
	46-55	14	3,3571	,87549				
	56- üstü	7	3,4643	,89476				
Sonuç Üretme	19-25	58	3,3707	,72281	4/299	,936	,443	-
	26-35	151	3,3725	,67692				
	36-45	74	3,2264	,68518				
	46-55	14	3,1071	,91837				
	56- üstü	7	3,2857	,85912				
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	19-25	58	3,4207	,81278	4/299	,473	,756	-
	26-35	151	3,4212	,70471				
	36-45	74	3,3162	,78966				
	46-55	14	3,4286	,81470				
	56- üstü	7	3,6571	,94315				

Çizelge 4.12’de yer alan analiz sonuçlarına göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre tüm boyutlarda aradaki farklar anlamlı değildir. ANOVA tablosu oluşturulmasının sebebi çok değişkenli bir modele olan ihtiyaçtır. Ayrıca bu tablo bize alternatif modellerden hangisinin seçilmesi gerektiği konusunda yol gösterir (Erdoğan, 2015: 167).

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için yaş değişkenine göre anlamlı olarak değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla yapılan

tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=1,029$; $p>,05$). Buna göre yaş değişkeninin yöneticilerin liderlik boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=0,745$; $p>,05$). Buna göre yaş değişkeninin yöneticilerin görevi yönetme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden değişime uyabilmek boyutu için yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=1,516$; $p>,05$). Buna göre yaş değişkeninin yöneticilerin değişime uyabilmek boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden iletişim boyutu için yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=0,804$; $p>,05$). Buna göre yaş değişkeninin yöneticilerin iletişim boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden insan ilişkileri boyutu için yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=0,320$; $p>,05$). Buna göre yaş değişkeninin yöneticilerin insan ilişkileri boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden sonuç üretme boyutu için yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=0,936$; $p>,05$). Buna göre yaş değişkeninin yöneticilerin sonuç üretme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp

farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=0,473$; $p>,05$). Buna göre yaş değişkeninin yöneticilerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.7.4.4. Eğitim Durumu Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “eğitim durumu değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 4.13: Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik	İlköğretim	4	3,0000	,70711	4/299	1,444	,219	-
	Lise	83	3,3614	,70702				
	Ön lisans	60	3,2472	,65992				
	Lisans	143	3,2459	,74321				
	Lisansüstü	14	3,6429	,47076				
Görevi Yönetme	İlköğretim	4	3,2500	,50000	4/299	1,252	,289	-
	Lise	83	3,3313	,75315				
	Ön lisans	60	3,2292	,65466				
	Lisans	143	3,2500	,77596				
	Lisansüstü	14	3,6786	,54091				
Değişime Uyabilmek	İlköğretim	4	2,9500	,57446	4/299	1,702	,149	-
	Lise	83	3,2819	,62550				
	Ön lisans	60	3,2100	,73685				
	Lisans	143	3,2168	,77550				
	Lisansüstü	14	3,7000	,59614				
İletişim	İlköğretim	4	3,0000	,45644	4/299	1,324	,261	-
	Lise	83	3,3012	,67372				
	Ön lisans	60	3,3625	,73275				
	Lisans	143	3,3497	,79398				
	Lisansüstü	14	3,7500	,71387				
İnsan İlişkileri	İlköğretim	4	3,3750	,14434	4/299	2,346	,055	-
	Lise	83	3,3946	,64406				
	Ön lisans	60	3,4000	,70741				
	Lisans	143	3,3881	,79372				
	Lisansüstü	14	4,0000	,58012				
Sonuç Üretme	İlköğretim	4	3,0000	,73598	4/299	1,533	,193	-
	Lise	83	3,2681	,63292				
	Ön lisans	60	3,3167	,64418				
	Lisans	143	3,3252	,76513				
	Lisansüstü	14	3,7321	,61601				
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	İlköğretim	4	3,3500	,25166	4/299	2,398	,050	E-B
	Lise	83	3,2627	,67421				
	Ön lisans	60	3,3800	,71658				
	Lisans	143	3,4434	,81781				
	Lisansüstü	14	3,9000	,59614				

A=İlköğretim B=Lise C=Ön Lisans D=Lisans E=Lisansüstü

Çizelge 4.13’de yer alan analiz sonuçlarına göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda aradaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=1,444$; $p>,05$). Buna göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin liderlik boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=1,252$; $p>,05$). Buna göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin görevi yönetme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden değişime uyabilmek boyutu için eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=1,702$; $p>,05$). Buna göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin değişime uyabilmek boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden iletişim boyutu için eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=1,324$; $p>,05$). Buna göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin iletişim boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden insan ilişkileri boyutu için eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre farklar anlamlı

değildir ($F=2,346$; $p>,05$). Buna göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin insan ilişkileri boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden sonuç üretme boyutu için eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre aradaki farklar anlamlı değildir ($F=1,533$; $p>,05$). Buna göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin sonuç üretme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için eğitim durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farklar anlamlı olarak belirlenmiştir ($F=2,398$; $p\leq,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane” testi uygulanmış ve lisansüstü mezun yöneticilerin ortalamalarının, lise mezunu yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

4.7.4.5. Yöneticinin Çalıştığı Kademe Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “yöneticinin çalıştığı kademe değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 4.14: Çalıştığı Kademe Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalıştığı Kademe	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik	Alt	166	3,2841	,67026	2/301	6,433	,002	C-B
	Orta	105	3,1841	,73049				
	Üst	33	3,6818	,71851				
Görevi Yönetme	Alt	166	3,2726	,71022	2/301	4,125	,017	C-A C-B
	Orta	105	3,2071	,75595				
	Üst	33	3,6212	,73983				
Değişime Uyabilmek	Alt	166	3,2759	,66953	2/301	4,274	,015	C-B
	Orta	105	3,1257	,76272				
	Üst	33	3,5333	,78687				
İletişim	Alt	166	3,3479	,69127	2/301	5,458	,005	C-A C-B
	Orta	105	3,2429	,80969				
	Üst	33	3,7273	,69979				
İnsan İlişkileri	Alt	166	3,4232	,67063	2/301	3,984	,020	C-B

	Orta	105	3,3190	,77250				
	Üst	33	3,7273	,82766				
Sonuç Üretme	Alt	166	3,3012	,60710	2/301	5,925	,003	C-A C-B
	Orta	105	3,2357	,77741				
	Üst	33	3,7045	,80393				
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	Alt	166	3,3446	,70997	2/301	7,127	,001	C-A C-B
	Orta	105	3,3467	,74744				
	Üst	33	3,8606	,85948				

A=İlk B=Orta C=Üst

Çizelge 4.14’de yer alan analiz sonuçlarına göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA neticesine göre tüm boyutlarda aradaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F=6,433$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane” testi yapılarak üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, alt kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre çalıştığı kademe değişkeninin yöneticilerin liderlik boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F=4,125$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane” testi yapılarak üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, alt kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha da yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre çalıştığı kademe değişkeninin yöneticilerin görevi yönetme boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden değişime uyabilmek boyutu için çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkın

anlamli olduğu grlmŖtr ($F=4,274$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla oklu karŖılaŖtırma testlerinden “Tamhane” testi uygulanmıŖ ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamli olduğu anlaŖılmıŖtır. Buna göre alıŖtıđı kademe deđiŖkeninin yöneticilerin deđiŖime uyabilmek özelliğini etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iŖ baŖarısı üzerindeki etkilerinden iletiŖim boyutu için alıŖtıđı kademe deđiŖkenine göre anlamli olarak farklılaŖıp farklılaŖmadıđını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamli olduğu bulunmuŖtur ($F=5,458$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla oklu karŖılaŖtırma testlerinden “Tamhane” testi uygulanmıŖ ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, ilk kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamli olduğu anlaŖılmıŖtır. Buna göre alıŖtıđı kademe deđiŖkeninin yöneticilerin iletiŖim boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iŖ baŖarısı üzerindeki etkilerinden insan iliŖkileri boyutu için alıŖtıđı kademe deđiŖkenine göre anlamli olarak farklılaŖıp farklılaŖmadıđını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkın da anlamli olduğu anlaŖılmıŖtır ($F=3,984$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla oklu karŖılaŖtırma testlerinden “Tamhane” testi uygulanmıŖ ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamli olduğu anlaŖılmıŖtır. Buna göre alıŖtıđı kademe deđiŖkeninin yöneticilerin insan iliŖkileri boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iŖ baŖarısı üzerindeki etkilerinden sonuç üretme boyutu için alıŖtıđı kademe deđiŖkenine göre anlamli olarak farklılaŖıp farklılaŖmadıđını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkın da anlamli olduğu anlaŖılmıŖtır ($F=5,925$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla oklu karŖılaŖtırma testlerinden “Tamhane” testi uygulanmıŖ ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, ilk kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamli olduğu

anlaşılmıştır. Buna göre çalıştığı kademe değişkeninin yöneticilerin sonuç üretme boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için çalıştığı kademe değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır ($F=7,127$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tamhane” testi uygulanmış ve üst kademe yöneticilerin ortalamalarının, ilk kademe ve orta kademe yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre çalıştığı kademe değişkeninin yöneticilerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

4.7.4.6. Yöneticinin Çalışılan Bölüm Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “çalışılan bölüm değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 4.15: Liderlik Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışılan Bölüm	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik	Üst yönetim	17	3,8333	,55590	12/291	2,146	,014	A-C
	Finansman	14	3,4643	,54764				A-D
	Planlama/Stok yönetimi	8	2,8125	,62002				A-E
	Üretim	93	3,2581	,67545				A-F
	Teknik Büro	42	3,2659	,65235				A-G
	Kalite Kontrol	20	3,2750	,69936				A-H
	Denetim/Muhasebe	38	3,2588	,65267				A-I
	Satış/Pazarlama	21	3,0714	,87650				B-C
	Sevkiyat	24	3,0903	,84410				J-C
	Müşteri İlişkileri	8	3,6250	,31810				L-C
	Halkla İlişkiler	2	3,5000	,23570				L-D
	İnsan Kaynakları	9	3,7593	,41759				L-H
	İhracat	8	3,3542	1,19999				L-I

A=Üst Yönetim

B=Finansman

C=Planlama/Stok yönetimi

D=Üretim

E=Teknik Büro

F=Kalite Kontrol

G=Denetim/Muhasebe

H=Satış/Pazarlama

I=Sevkiyat

J=Müşteri İlişkileri

K=Halkla İlişkiler

L=İnsan Kaynakları

M=İhracat

Çizelge 4.15’de yer alan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır (F=2,146; p<,05). Çıkan sonucu yorumlayabilmek için çoklu karşılaştırma testlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çoklu karşılaştırma testleri; LSD (Least Significant Difference), Sidak, Bonferro, Tukey, Hochberg’s GT2, Gabriel ve Scheffe olarak bilinmektedir (<http://web.firat.edu.tr.>, Erişim tarihi: 30 Şubat 2019).

Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “LSD” testi uygulanmış ve üst yönetimde çalışan yöneticilerin ortalamalarının, planlama/stok yönetimde çalışan yöneticilerin, üretimde çalışan yöneticilerin, teknik büroda çalışan yöneticilerin, kalite kontrolde çalışan yöneticilerin, denetim/muhasebede çalışan yöneticilerin satış/pazarlamada çalışan yöneticilerin ve sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Yine planlama/stok yönetimde çalışan yöneticilerin ortalamasının, finansmanda çalışan yöneticilerin, müşteri ilişkilerinde çalışan yöneticilerin ve insan kaynaklarında çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha düşük olduğu ve anlamlı olarak farklı olduğu bulunmuştur. Diğer yandan insan kaynaklarında çalışan yöneticilerin ortalamalarının, üretimde çalışan yöneticilerin, satış/pazarlamada çalışan yöneticilerin ve sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın da anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre çalışılan bölüm değişkeninin yöneticilerin liderlik boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.16: Görevi Yönetme Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışılan Bölüm	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Görevi Yönetme	Üst yönetim	17	3,5147	,63412	12/291	1,228	,263	-
	Finansman	14	3,5000	,40430				
	Planlama/Stok yönetimi	8	2,9688	,48985				
	Üretim	93	3,2419	,73301				
	Teknik Büro	42	3,3512	,66273				
	Kalite Kontrol	20	3,0375	,81222				
	Denetim/ Muhasebe	38	3,4211	,66298				
	Satış/Pazarlama	21	3,1905	,94837				
	Sevkiyat	24	3,0521	,85013				
	Müşteri İlişkileri	8	3,3438	,58152				
	Halkla İlişkiler	2	3,2500	,35355				
	İnsan Kaynakları	9	3,7222	,38415				
İhracat	8	3,3750	1,30247					

Çizelge 4.16’da yer alan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olmadığı anlaşılmıştır (F=1,228; p>,05). Buna göre çalışılan bölüm değişkeninin yöneticilerin görevi yönetme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Çizelge 4.17: Değişime Uyabilmek Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışılan Bölüm	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Değişime Uyabilmek	Üst yönetim	17	3,4824	,74182	12/291	0,817	,633	-
	Finansman	14	3,3571	,45862				
	Planlama/Stok yönetimi	8	2,8750	,85482				
	Üretim	93	3,2237	,70331				
	Teknik Büro	42	3,2714	,72019				
	Kalite Kontrol	20	3,1900	,64718				
	Denetim/Muhasebe	38	3,3000	,70174				
	Satış/Pazarlama	21	3,2190	1,00380				
	Sevkiyat	24	3,0417	,70521				
	Müşteri İlişkileri	8	3,4500	,56315				
	Halkla İlişkiler	2	3,4000	,00000				
	İnsan Kaynakları	9	3,6222	,46308				
	İhracat	8	3,1750	1,09251				

Çizelge 4.17’de yer alan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden değişime uyabilmek boyutu için çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olmadığı bulunmuştur (F=0,817; p>,05). Buna göre çalışılan bölüm değişkeninin yöneticilerin değişime uyabilme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Çizelge 4.18: İletişim Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışılan Bölüm	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İletişim	Üst yönetim	17	3,4824	,74182	12/291	1,177	,299	-
	Finansman	14	3,3571	,45862				
	Planlama/Stok yönetimi	8	2,8750	,85482				
	Üretim	93	3,2237	,70331				
	Teknik Büro	42	3,2714	,72019				
	Kalite Kontrol	20	3,1900	,64718				
	Denetim/Muhasebe	38	3,3000	,70174				
	Satış/Pazarlama	21	3,2190	1,00380				
	Sevkiyat	24	3,0417	,70521				
	Müşteri İlişkileri	8	3,4500	,56315				
	Halkla İlişkiler	2	3,4000	,00000				
	İnsan Kaynakları	9	3,6222	,46308				
	İhracat	8	3,1750	1,09251				

Çizelge 4.18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden iletişim boyutu için çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farklarında anlamlı olmadığı anlaşılmıştır (F=1,177; p>,05). Buna göre çalışılan bölüm değişkeninin yöneticilerin iletişim boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Çizelge 4.19: İnsan İlişkileri Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışılan Bölüm	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
İnsan İlişkileri	Üst yönetim	17	3,9118	,57242	12/291	1,881	,036	A-C A-D A-E A-F A-G A-H A-I B-C B-F B-I C-L
	Finansman	14	3,6964	,58160				
	Planlama/Stok yönetimi	8	2,9375	,56300				
	Üretim	93	3,4382	,62626				
	Teknik Büro	42	3,3214	,71416				
	Kalite Kontrol	20	3,2000	,61022				
	Denetim/Muhasebe	38	3,4737	,67731				
	Satış/Pazarlama	21	3,2976	1,12810				
	Sevkiyat	24	3,1875	,81511				
	Müşteri İlişkileri	8	3,5625	,69114				
	Halkla İlişkiler	2	4,0000	,70711				
	İnsan Kaynakları	9	3,6944	,44683				
	İhracat	8	3,4063	1,28825				

A=Üst Yönetim B=Finansman C=Planlama/Stok yönetimi D=Üretim
E=Teknik Büro F=Kalite Kontrol G=Denetim/Muhasebe H=Satış/Pazarlama
I=Sevkiyat J=Müşteri İlişkileri K=Halkla İlişkiler L=İnsan Kaynakları
M=İhracat

Çizelge 4.19’da yer alan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden insan ilişkileri boyutu için çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olduğu anlaşılmıştır (F=1,881; p<,05). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “LSD” testi uygulanmış ve üst yönetimde çalışan yöneticilerin ortalamalarının, planlama/stok yönetiminde çalışan yöneticilerin, üretimde çalışan yöneticilerin, teknik büroda çalışan yöneticilerin, kalite kontrolde çalışan yöneticilerin, denetim/muhasebede çalışan yöneticilerin satış/pazarlamada çalışan yöneticilerin ve sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkında anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Yine finansmanda çalışan yöneticilerin ortalamasının, planlama/stok yönetiminde çalışan yöneticilerin, kalite kontrolde çalışan yöneticilerin ve sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklı olduğu bulunmuştur. Diğer yandan planlama/ stok yönetiminde çalışan yöneticilerin ortalamalarının, insan kaynaklarında çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkında anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Buna göre çalışılan bölüm değişkeninin yöneticilerin insan ilişkiler boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.20: Sonuç Üretme Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışılan Bölüm	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Sonuç Üretme	Üst yönetim	17	3,7794	,57881	12/291	1,375	,177	-
	Finansman	14	3,4286	,49447				
	Planlama/Stok yönetimi	8	3,3438	,61146				
	Üretim	93	3,2984	,56537				
	Teknik Büro	42	3,2798	,76150				
	Kalite Kontrol	20	3,2125	,69904				
	Denetim/Muhasebe	38	3,4474	,74923				
	Satış/Pazarlama	21	3,2024	,92405				
	Sevkiyat	24	3,0313	,81198				
	Müşteri İlişkileri	8	3,2500	,87627				
	Halkla İlişkiler	2	3,3750	,17678				
	İnsan Kaynakları	9	3,6389	,56057				
	İhracat	8	3,2188	1,03023				

Çizelge 4.20’de yer alan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden sonuç üretme boyutu için çalışılan bölüm değişkenine göre

anlamli olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olmadığı anlaşılmıştır (F=1,375; p>,05). Buna göre çalışılan bölüm değişkeninin yöneticilerin sonuç üretme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Çizelge 4.21: Personel Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu Kapsamında Çalışılan Bölüm Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışılan Bölüm	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamli Fark
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	Üst Yönetim	17	3,9882	,70523	12/291	1,857	,039	A-C
	Finansman	14	3,6857	,52456				A-D
	Planlama/ Stok Yönetimi	8	3,2750	,66708				A-E
	Üretim	93	3,3591	,62524				A-F
	Teknik Büro	42	3,3381	,78708				A-G
	Kalite Kontrol	20	3,2500	,73377				A-H
	Denetim/ Muhasebe	38	3,3684	,71210				A-I
	Satış/ Pazarlama	21	3,2571	1,08838				B-I
								F-L
								H-L
				I-L				
	Sevkiyat	24	3,1500	,83040				
	Müşteri İlişkileri	8	3,5500	,65683				
	Halkla İlişkiler	2	3,5000	,14142				
	İnsan Kaynakları	9	3,8667	,57446				
	İhracat	8	3,5750	1,20683				

A=Üst Yönetim B=Finansman C=Planlama/Stok yönetimi D=Üretim
E=Teknik Büro F=Kalite Kontrol G=Denetim/Muhasebe H=Satış/Pazarlama
I=Sevkiyat J=Müşteri İlişkileri K=Halkla İlişkiler L=İnsan Kaynakları
M=İhracat

Çizelge 4.21’de yer alan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için çalışılan bölüm değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olduğu anlaşılmıştır (F=1,881; p<,05). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “LSD” testi uygulanmış ve üst yönetimde çalışan yöneticilerin ortalamalarının, planlama/stok yönetiminde çalışan yöneticilerin, üretimde çalışan yöneticilerin, teknik büroda çalışan yöneticilerin, kalite kontrolde çalışan yöneticilerin, denetim/muhasebede çalışan yöneticilerin satış/pazarlamada çalışan yöneticilerin ve sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. Yine finansmanda çalışan yöneticilerin ortalamasının, sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve anlamlı olarak farklı olduğu bulunmuştur. Diğer yandan insan kaynaklarında çalışan yöneticilerin ortalamalarının, kalite

kontrolde çalışan yöneticilerin, satış/pazarlamada çalışan yöneticilerin ve sevkiyatta çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha düşük olduğu ve farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre çalışılan bölüm değişkeninin yöneticilerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

4.7.4.7. Çalışma Süresi Değişkeninin Performans Değerleme Boyutlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin “çalışma süresi değişkeni” açısından değerlendirilmesine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 4.22: Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut	Çalışma Süresi	N	x	ss	Sd	F	p	Anlamlı Fark
Liderlik	0-3 yıl	74	3,3671	,78367	4/299	0,717	,581	-
	3-6 yıl	99	3,2525	,70162				
	6-9 yıl	55	3,2545	,62349				
	9-12 yıl	39	3,2009	,71959				
	12 yıl ve üstü	37	3,4054	,69115				
Görevi Yönetme	0-3 yıl	74	3,4358	,83282	4/299	1,734	,142	-
	3-6 yıl	99	3,2222	,74049				
	6-9 yıl	55	3,1773	,63587				
	9-12 yıl	39	3,1987	,75476				
	12 yıl ve üstü	37	3,4257	,60053				
Değişime Uyabilmek	0-3 yıl	74	3,3027	,81240	4/299	0,635	,638	-
	3-6 yıl	99	3,2364	,71734				
	6-9 yıl	55	3,1927	,59125				
	9-12 yıl	39	3,1590	,75279				
	12 yıl ve üstü	37	3,3784	,71303				
İletişim	0-3 yıl	74	3,3851	,87702	4/299	0,682	,605	-
	3-6 yıl	99	3,2879	,75031				
	6-9 yıl	55	3,3773	,57910				
	9-12 yıl	39	3,2821	,68388				
	12 yıl ve üstü	37	3,5000	,74302				
İnsan İlişkileri	0-3 yıl	74	3,5068	,77744	4/299	1,601	,174	-
	3-6 yıl	99	3,3081	,69052				
	6-9 yıl	55	3,4682	,65273				
	9-12 yıl	39	3,3141	,80647				
	12 yıl ve üstü	37	3,5878	,75281				
Sonuç Üretme	0-3 yıl	74	3,4493	,75962	4/299	3,146	,015	E-B
	3-6 yıl	99	3,1793	,71966				
	6-9 yıl	55	3,3545	,51973				
	9-12 yıl	39	3,1795	,71623				

	12 yıl ve üstü	37	3,5541	,68753				
Personel Yetiştirme ve Geliştirme	0-3 yıl	74	3,4649	,78277	4/299	2,208	,068	-
	3-6 yıl	99	3,3152	,77885				
	6-9 yıl	55	3,4073	,58368				
	9-12 yıl	39	3,2308	,78745				
	12 yıl ve üstü	37	3,6757	,77510				

A=0-3 yıl B=3-6 yıl C=6-9 yıl D=9-12 yıl E=12 yıl ve üstü

Çizelge 4.22’de yer alan analiz sonuçlarına göre, performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre sonuç üretme boyutunda aradaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden liderlik boyutu için çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($F=0,717$; $p>,05$). Buna göre çalışma süresi değişkeninin yöneticilerin liderlik boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden görevi yönetme boyutu için çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($F=1,734$; $p>,05$). Buna göre çalışma süresi değişkeninin yöneticilerin görevi yönetme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden değişime uyabilmek boyutu için çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($F=0,635$; $p>,05$). Buna göre çalışma süresi değişkeninin yöneticilerin değişime uyabilmek boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden iletişim boyutu için çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı

olmadığı anlaşılmıştır ($F=0,682$; $p>,05$). Buna göre çalışma süresi değişkeninin yöneticilerin iletişim boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden insan ilişkileri boyutu için çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olmadığı bulunmuştur ($F=1,601$; $p>,05$). Buna göre çalışma süresi değişkeninin yöneticilerin insan ilişkileri boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden sonuç üretme boyutu için çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=3,146$; $p<,05$). Farkın hangi ortalamalar arasında olduğunu belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden “Tukey” testi uygulanmış ve 12 yıl ve üstü çalışan yöneticilerin ortalamalarının, 3-6 yıl arası çalışan yöneticilerin ortalamalarından daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre eğitim durumu değişkeninin yöneticilerin sonuç üretme boyutunu etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinden personel yetiştirme ve geliştirme boyutu için çalışma süresi değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek faktörlü ANOVA sonucuna göre aradaki farkların anlamlı olmadığı bulunmuştur ($F=2,282$; $p>,05$). Buna göre çalışma süresi değişkeninin yöneticilerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutunu etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.8. Genel Değerlendirme

Performans değerlendirme boyutlarının iş başarısı üzerindeki etkilerinin çalışma durumu ve demografik özellikleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin hazırlanan hipotezlerin sonuçları Çizelge 4.23’de verilmiştir.

Çizelge 4.23: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler		Sig.	Sonuç
H1	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H2	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H3	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H4	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H5	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H6	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H7	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin medeni durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H8	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H9	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H10	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H11	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H12	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H13	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H14	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin cinsiyetine göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H15	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H16	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H17	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H18	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H19	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H20	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H21	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin yaşına göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H22	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H23	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H24	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H25	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H26	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H27	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H28	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin eğitim durumuna göre farklılık vardır.	p≤0,05	Kabul

H29	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H30	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H31	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H32	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H33	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H34	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H35	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı kademeye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H36	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H37	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H38	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H39	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H40	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H41	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H42	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı bölüme göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H43	Liderlik boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H44	Görevi yönetme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H45	Değişime uyabilmek boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H46	İletişim boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H47	İnsan ilişkileri boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.	p>0,05	Red
H48	Sonuç üretme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.	p<0,05	Kabul
H49	Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunda iş başarısı üzerinde yöneticilerin çalıştığı süreye göre farklılık vardır.	p>0,05	Red

6. SONUÇLAR

Performans değerlendirme sistemi organizasyonların vazgeçilmez bir unsurudur. İşletmelerin günümüz koşullarında rekabeti sağlayabilmeleri için performans değerlendirme sistemini geliştirmesi ve günümüze uygun bir şekilde iyileştirilmesi gereklidir. Bu sebeple teknolojik gelişmelerin ve globalleşen dünyanın sağladığı kolaylıklar sayesinde işletmelerin doğru bir performans değerlendirme sistemini tercih etmeleri önemlidir. Geçmiş dönemlerde ve günümüzde de birçok işletme geleneksel performans sistemi kullanmaktadır. Ancak geleneksel sistemin dezavantajlarının 360 derece performans sistemine göre daha fazla olduğu son yıllarda yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Yapmış olduğumuz araştırmaya katılanlarının çoğunun erkek yöneticiler olduğu görülmüştür. Diğer yandan yöneticilerin çoğunlukla evli oldukları görülmektedir. Çalışanların çoğunluğunu 26-35 yaş aralığında olan yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin öğrenim durumlarına bakıldığında % 47'sini lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Yöneticilerin çoğunu %54,6 ile alt kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Yöneticilerin çoğunun %30,6 ile üretim bölümünde çalıştıkları görülmektedir. Son olarak çalışma sürelerine bakıldığında 0-3 yıl ve 3-6 yıllar arasında metal sektöründe yöneticilik yapanların ankete katılanların %56,9'unu oluşturdukları görülmektedir.

Bu araştırmada, 360 derece değerlendirme sisteminin metal sektöründeki yöneticiler üzerine etkilerini belirlemek için hazırlanan sorulara cevap aranmıştır. Bu kapsamda; araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinin 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmamaları nedeniyle “klasik ve 360 derece performans değerlendirme yöntemleri bakımından iş verimi üzerinde meydana getirdikleri etkiler arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt bulunamamıştır.

“Yöneticiler, performans değerlendirme sistemlerinin yararlarına ne ölçüde inanıyorlar?” sorusunu cevaplayan yöneticilerin %98,7’sinin yararlı olduğunu söylerken %1,3’ünün ise yararlı olmadığını söylemiştir.

“Yöneticiler, klasik ve modern performans değerlendirme sistemleri arasındaki farklılıkları ne ölçüde biliyorlar?” sorusunu cevaplayan yöneticilerin %98,7’sinin işyerlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin amacını bildiğini söylerken %1,3’ünün ise kullandıkları sistemin amacını bilmediğini söylemiştir.

“Performans değerlendirme boyutlarının, iş verimi üzerindeki etkileri, çalışma durumu ve demografik özellikler bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yöneticilerin çalışma durumu ve demografik özellikleri bazında incelenerek cevap aranmıştır. Bu nedenle metal sektöründeki yöneticilerin iş başarısına etki eden 7 boyut (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) incelenerek, medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilerin çalıştığı kademe, çalıştıkları bölüm ve çalışma süresi değişkenleri bazında farklılıkları ortaya konulmuştur.

Medeni durum değişkenine göre performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; tüm boyutların medeni durum bazında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır ($p>0,05$).

Cinsiyet değişkenine göre performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; tüm boyutların cinsiyet bazında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır ($p>0,05$).

Yaş değişkenine göre performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; tüm boyutların yaş değişkeni bazında anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Eğitim durumu değişkenine göre performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilme, iletişim, insan ilişkileri ve sonuç üretme

boyutlarında eğitim durumu değişkeni bazında anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Ancak personeli yetiştirme ve geliştirme boyutunda eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p\leq 0,05$). Buna göre; personeli yetiştirme ve geliştirme boyutunda lisans mezunu yöneticilerin iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu belirlenmiştir.

Çalıştığı kademe değişkenine göre performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine yönelik neticelere bakıldığında; tüm boyutlarda çalıştığı kademe değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre; tüm boyutlarda üst kademedeki çalışan yöneticilerin iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalıştığı bölüm değişkenine göre performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; görevi yönetme, değişime uyabilme, iletişim ve sonuç üretme boyutlarında çalıştığı bölüm değişkeni bazında anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Ancak liderlik, insan ilişkileri ve personeli yetiştirme ve geliştirme boyutlarında çalıştığı bölüm değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır ($p<0,05$). Buna göre; liderlik, insan ilişkileri ve personeli yetiştirme ve geliştirme boyutlarında üst yönetim bölümünde çalışan yöneticilerin iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalıştığı süre değişkenine göre performans değerlendirme boyutlarının yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilme, iletişim, insan ilişkileri ve personeli yetiştirme ve geliştirme boyutlarında çalıştığı süre değişkeni bazında anlamlı bir fark oluşturmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Ancak sonuç üretme boyutunda çalıştığı süre değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit belirlenmiştir ($p<0,05$). Buna göre; sonuç üretme boyutunda 12 yıl ve üstü yıllarda çalışan yöneticilerin iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda ankete katılan yöneticilerin hiçbirinin 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sebeple “klasik ve 360 derece performans değerlendirme yöntemleri bakımından iş verimi

üzerinde meydana getirdikleri etkiler arasında anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusu hariç tüm sorulara cevap bulunmuştur.

Bu çerçevede geleneksel ve 360 derece performans değerlendirme yönteminin farklılıkları ile ilgili yapılan başka araştırmaların incelenmesi uygun bulunmuştur. Ancak bu konuda fazla araştırma yapılmadığı görülmüştür. Literatür taramasında elde edilen araştırmaları inceleyecek olursak;

Kara (2010) tarafından yapılan araştırmada, orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi ortaya konulması amacıyla, geleneksel performans değerlendirme sistemi ile 360 Derece Geri Bildirim yöntemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Örneklem çerçevesinde uygulanan anket formları ile orta kademe yöneticilerin; liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme profili sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda, ölçülen 7 boyut için 360 Derece Geri Bildirim yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Kara, 2010).

Yıldırım (2014) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere, performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırılmış ve Kara (2010) tarafından da yapılan araştırmada aynı sonuca ulaşılmıştır (Yıldırım, 2014).

Döverkaya (2002), tarafından yapılan araştırmada ise, Türk Silahlı Kuvvetleri ve Amerika Birleşik Devletleri ordularının performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve araştırma neticesinde; şeffaflığı, basitliği, çoklu katılımcılığı ve en önemlisi de geribildirim sağlamasıyla 360 derece performans değerlendirme yönteminin, Türk Silahlı Kuvvetleri’nde lider gelişimine katkı sağlayacağı ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak Kara (2010), Yıldırım (2014), ve Döverkaya (2002) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda 360 derece performans değerlendirme sisteminin geleneksel performans değerlendirme sistemlerine göre iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu çalışmadan anlaşıldığı gibi, metal sektöründe klasik performans

yöntemlerinin kullanımı çok yaygındır. Sektörde her geçen gün artan beyaz yakalı çalışanın değerlendirilmesinde artık klasik yöntemlerin yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Metal sektöründe bulunan işletmelerinde klasik performans değerlendirme yöntemleri yerine, 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaları halinde yöneticilerin iş başarısına pozitif etki yapacağı düşünülmektedir.



KAYNAKLAR

- ABD (Practitioner Series, 1997) <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/performance-management-cycle/rating/360assessment.pdf>. (07. 10. 2018).
- Akal Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri). Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, s:17.
- Arıkan R. (2013). Araştırma Yöntem ve Teknikleri. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, s: 27,93.
- Arslan, A. (2002). "360 Derece Geri Bildirim Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç". Kalder Forum, 2 (6), İstanbul, s. 11-19.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s: 179,339, 340.
- Bingöl, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınevi, İstanbul, s:319,391-395,400-409.
- Çetin, C. ve Özcan, D. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınevi. İstanbul, s: 142, 146,148,156.
- Costum Insight, (2017). <https://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp>. (09.12. 2018).
- DeCenzo DA. Robbins SP and Verhulst SL. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri. Çevirenler: Çetin C. ve Arslan L. Nobel Yayınları, Ankara, s: 216-218, 221-225, 229.
- Döverkaya, C. (2002). Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Adnan Akın), s: 144.

- Erdoğan, A. (2015). İstatistiki Metotlar ve Matematik Modeller. Der Yayınları, İstanbul, s: 167.
- Evans, M. (2015). http://www.exinfm.com/board/360_degree_evaluation.htm. (13.11.2018).
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayın evi, İstanbul, s: 297.
- Gurbetoğlu, A. (2015) <http://agurbetoglu.com/files/2%20ARA%C5%9ETIRMA%20%20T%C3%9CRLER%C4%B0.pdf>. (08.01.2019).
- Heathfield, S. (2018) <https://www.thebalance.com/360-degree-feedback-information-1917537>. (18.12.2018).
- Kalaycı, Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayınları, Ankara, s: 404,405.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 11(1): 87-97.
- Kayri, M. (2009) <http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt19/sayi1/051-064.pdf>, (30.03.2019).
- Mondy R.W. ve Mondy J.B. (2014). Human Resources Management, İnsan Kaynakları Yönetimi. Çevirenler: Tozkoparan G. ve Çolak M. Nobel Yayınları, Ankara, s: 200, 205-211,230.
- Mukhopadhyay, K. (2014) https://www.researchgate.net/publication/278673266_360_-_Degree_Appraisal_-_A_Performance_Assessment_Tool(01.10. 2018).
- Sabuncuoğlu, Z (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı).Beta Yayınevi, İstanbul, s: 184, 207, 218-220.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama. Beta Yayınevi, İstanbul, s: 313-325, 334,336.

- Sarrafoğlu, F. (2011). <http://www.dunyabulteni.net/haber/152106/calisanlarin-yuzde-75i-mavi-yakali>. (14.01.2019).
- Taylor, S. (2011) <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/360degreepformance.aspx>. (10.09 2018).
- Uğur, A (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya Yayıncılık. Sakarya, s: 181, 194, 198,202.
- Ward, P. (2006) <https://www.360degreefeedback.net/media/PlanningAndImp.pdf>. (01.11. 2018).
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, s: 49,50.
- Yıldırım, H. (2014). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Başarısı Üzerindeki Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Yöneticilerine Yönelik Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç.Dr. Ali Erdoğan).

EKLER

EK-1: Anket

360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Metal Sektöründeki Yöneticiler Üzerine Etkileri

Sayın Yönetici,
Bu anket formu, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Metal Sektöründeki Yöneticiler Üzerine Etkileri" konulu tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Klasik ve sadece amir tarafından yapılan değerlendirmeler yerine, 360 derece performans değerlendirme sistemiyle iş görenlerin, yöneticilerinden, mesai arkadaşlarından, müşterilerinden, astlarından ve kendisinden toplanan verilerle değerlendirme yapılır. Ankette yer alan ifadelere vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle sorgulanmayacak ve sadece sizin mevcut durum hakkındaki görüşlerinizi ortaya koyacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmaması, araştırmanın amacına ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

H. Fatih YUMAK

Tez Danışmanı

yumakfatih@gmail.com

Doç. Dr. Ali ERDOĞAN

1.BÖLÜM

*Lütfen sizin için uygun olan cevap şıkkını daire içine alınız. Teşekkürler.

S.1. Çalıştığınız işletmenin faaliyet alanı

- İmalat İmalat-Montaj Uygulama-Hizmet Alım-Satım Diğer

S.2. İşletmenizde bulunan beyaz yaka çalışan sayısı

- 1-20 21-50 51-99 100-250 251-Üstü

S.3. İşletmedeki kademeniz

- Alt kademe yöneticisi Orta kademe yöneticisi Üst kademe yöneticisi

S.4. İşletmede çalıştığınız departman

- Üst Yönetim Finansman Planlama/Stok Yönetimi Üretim Teknik Büro
 Kalite kontrol Denetim/ Muhasebe Satış-Pazarlama Sevkiyat Müşteri İlişkileri
 Halkla İlişkiler İnsan Kaynakları İhracat

S.5. Bu sektörde toplam çalışma süreniz

- 0-3 yıl 3-6 yıl 6-9 yıl 9-12 yıl 12-Üstü

S.6. Eğitim durumunuz

- İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisans üstü

S.7. Yaşınız

- 19-25 26-35 36-45 46-55 56-Üstü

S.8. Cinsiyetiniz

- Kadın Erkek

S.9. Medeni durumunuz

- Evli Bekar

S.10. İşletmenizde hangi tür performans değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır?

- Klasik Performans Değerleme Yöntemi
 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi
 Diğer Modern Performans Değerleme Yöntemi

S.11. İşletmenizde performans değerlendirme kaç yıldır uygulanıyor?

- 0-2 yıl 3-5 yıl 6-8 yıl 9-11 yıl 12- Üstü

S.12. Sizde performans değerlendirme yararlı mı?

- Hiç değil Az yararlı Ne yararlı ne değil Yararlı Çok yararlı

S.13. Sizde yapılan bu çalışmaların amacı çalışanlar tarafından biliniyor mu?

- Hiç bilinmiyor Az biliniyor Ne biliniyor ne bilinmiyor Biliniyor Çok biliniyor

II. BÖLÜM

Bu bölüm, işletmenizde uyguladığınız performans değerlendirme sürecinin etkilerini ortaya koymak için hazırlanmıştır. Lütfen, aşağıdaki her bir ifade için işletmenizde uyguladığınız performans değerlendirme sürecini düşünerek ne derece katıldığınızı 1 ile 5 arasında bir puan vererek söyley misiniz?

Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

LİDERLİK	
1. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
2. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
3. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
4. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlar üzerinde verimli olmam konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
5. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmam konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
6. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
GÖREVİ YÖNETME	
7. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
8. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda yeterlidir.	Seçim Yapın
9. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları idare etme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
10. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, problem çözüme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
DEĞİŞİME UYABİLMEK	
11. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
12. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çevreye ve işletmenin şartlarına uyum sağlamam konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
13. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
14. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
15. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
İLETİŞİM	
16. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, düşüncelerini açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir.	Seçim Yapın
17. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, başkalarını dinlemem konusunda etkilidir.	Seçim Yapın

18. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
19. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda	Seçim Yapın
İNSAN İLİŞKİLERİ	
20. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlar arasında iş birliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
21. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda	Seçim Yapın
22. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları motive etmemde etkilidir.	Seçim Yapın
23. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
SONUÇ ÜRETME	
24. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, bağımsız iş görme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
25. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda	Seçim Yapın
26. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işleri takip etmemde etkilidir.	Seçim Yapın
27. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem	Seçim Yapın
PERSONELİ YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME	
28. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, işletmede yetki devrini kullanmam konusunda	Seçim Yapın
29. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda	Seçim Yapın
30. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.	Seçim Yapın
31. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam	Seçim Yapın
32. İşletmemizde uyguladığımız performans değerlendirme süreci, çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir.	Seçim Yapın

Vaktinizi Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederim

ÖZGEÇMİŞ

1964 yılında doğdu. İlk ve orta öğretimini İstanbul da tamamladı. 1981 yılında Etiler Lisesinden mezun olduktan sonra, 1983 İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesinde Biyoloji bölümün de okudu. İşletmecilik merakını teorik bilgilerle güçlendirmek için ise Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini 2015 yılında tamamladı. Evli ve üç çocuk sahibidir.

Ticarete olan eğilimi onu erken yaşta işveren olmaya yöneltti. 1986 yılında gıda perakendeciliği ile başlayan ticari faaliyetini gıda toptancısı olarak devam ettirdi. Ülkemizde kurumsal ortaklık anlayışının yeterince içselleştirilememiş olmasının etkisiyle işveren olarak yürüttüğü bu süreci istemeden tamamladı. Bundan böyle profesyonel yönetici olarak çalışmaya başladı. 1994-2003 yılları arasında İstanbul da bulunan değişik gıda, peyzaj ve inşaat firmalarında üst düzey yönetici olarak çalıştı.

Çeşitli sivil toplum kuruluşların da kurucu üye ya da yönetici olarak görevler yaptı ve halen görev yapmaktadır. Bunlardan BAYSİAD ve Sarıyer Doğa Sporları derneklerinin kurucu üyesi oldu. Ayrıca 1999-2003 yılları arası Sarıyer Belediye Meclis Üyesi olarak Sarıyer ilçesine hizmet etti. Halen İHH Sarıyer temsilciliği görevini sürdürmektedir.

Yurt içinde edindiği iş tecrübelerini yurt dışına taşıdı. Birleşik Arap Emirliklerin de 2003-2006 arası önce bir peyzaj firmasında Genel Müdür olarak, daha sonra bir inşaat firmasında Genel Koordinatör olarak çalıştı.

Ülkesine döndükten bir süre sonra 2012 yılında Gebze de bulunan bir Alüminyum fabrikasında üst düzey yönetici olarak çalışmaya başladı. Halen bu görevini yürütmektedir.

Yönetim ve uluslararası ticaret konularında edindiği tecrübelerini eğitimle tamamlamak ve bu birikimlerini paylaşma imkânı bulmak adına Haliç üniversitesinde İşletme Yüksek Lisans yapmaktadır.