

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN ORTA VE ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN
İŞ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN
YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Yusuf YILDIRIM**

**Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Ali ERDOĞAN**

İstanbul – 2014

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....İŞLETME.....Anabilim/Anasanat Dalı.....İŞLETME..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi YUSUF YILDIRIM..... tarafından hazırlanan
“360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ORTA VE ÜST KADEME
YÖNETİCİLERİN İŞ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBULDAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN”
YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 09.06/2014

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

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Ali ERDOĞAN
Danışman: Haliç.....Üniv.....ASD/ABD Öğr.Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAMUR
Haliç.....Üniv..... ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Suhrab GÖKTAŞI
Haliç.....Üniv.....ASD/ ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:
.....Üniv..... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:
.....Üniv..... ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

ÖNSÖZ

360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İş Başarısı Üzerindeki Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Yöneticilerine Yönelik Uygulama isimli araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında ve yürütülmesinde, her türlü yardım, destek ve deneyimleriyle çalışmalarına ışık tutan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali Erdoğan'a teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşım Endüstri Yüksek Mühendisi Öğr. Gör. Muhammed Parlak'a, çok kıymetli aileme, sevdiğime ve beni akademik hayata yönlendiren canım babam Nazmi Yıldırım'a şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2014

Yusuf YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Problemi ve Alt Problemleri.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.3. Sayıtlar ve Araştırmanın Kapsam ve Sınırlamaları.....	4
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	5
2.1. Performans Değerlendirme.....	5
2.1.1. Performans Değerlendirmenin Tarihi.....	5
2.1.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	6
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı.....	7
2.1.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	8
2.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması ve Faydaları.....	9
2.1.6. Performans Değerlendirme Yapılan Hatalar ve Kaynakları.....	10
2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	12
2.2.1. Kritik Olay Yöntemi.....	12
2.2.2. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi.....	13
2.2.3. İkili Karşılaştırma Analizi.....	13
2.2.4. Davranışsal Gözlem Ölçekleri.....	13
2.2.5. Grafik Değerlendirme Ölçekleri.....	14
2.2.6. Sicil Raporuna Göre Değerlendirme Yöntemi.....	15
2.2.7. Davranış Temelli Puanlandırma Ölçekleri.....	15

2.2.8. Performans Sıralama Yöntemi.....	16
2.2.9. Hedeflere Göre Yönetim Yöntemi.....	16
2.2.10. Zorunlu Sıralama Yöntemi.....	18
2.2.11. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	18
3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	20
3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları.....	20
3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması.....	21
3.2.1. Veri Seçimi.....	22
3.2.2. Veri Toplama Süreci.....	25
3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmesiyle Değerlendirilen Yeterlilikler.....	27
3.3.1. Liderlik.....	27
3.3.2. Görevi Yönetme.....	28
3.3.3. Değişime Uyum Sağlama.....	29
3.3.4. İletişim.....	31
3.3.5. İnsan İlişkileri.....	32
3.3.6. Sonuç Odaklılık.....	33
3.3.7. Personeli Yetiştirme ve Geliştirme.....	35
3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları.....	37
3.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları.....	37
3.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Dezavantajları.....	38
3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmesinin Yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkileri.....	39
4. İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA.....	49
4.1. Araştırmanın Modeli.....	49
4.2. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi.....	50
4.3. Araştırmada Veri Toplama Araçları.....	53
4.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	54
4.3.2. Performans Değerlendirme Ölçeği.....	54
4.3.3 Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizinin Uygulanması.....	55
4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	56
4.5. Araştırmanın Kısıtları.....	56

4.6. Bulgular ve Yorum.....	56
4.6.1. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmedeki Yeri ve Önemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	57
4.6.2. Yöneticilerin Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarının İş Başarısına Olan Etkilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	58
4.6.3. Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarının Kendi Aralarında Etkilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	59
4.6.4. Klasik ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemleri Bazında Ölçek Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	61
4.6.5. Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarının İş Başarısına Üzerindeki Etkilerinin Demografik Değişkenler Bazında Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	64
4.6.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	64
4.6.5.2. Kademe Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	67
4.6.5.3. İşletme Türü Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	69
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKLAR.....	77
EKLER.....	81
Ek 1: Soru Formu.....	81
Ek 2: Özgeçmiş.....	85

KISALTMALAR LİSTESİ

- BARS : Davranış Temelli Puanlandırma Ölçekleri
BAU : Bireysel Amaç Uyumlaştırma Belgesi
BGP : Bireysel Gelişim Planı
Bkz. : Bakınız
C. : Cilt
DGÖ : Davranışsal Gözlem Ölçekleri
N : Gözlem sayısı
P : Önem düzeyi
PD : Performans Diyalogu Belgesi
s. : Sayfa
sd : Serbestlik derecesi
t : Test istatistik değeri
TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1: Klasik performans değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim arasındaki temel farklar.....	19
Tablo 4.1: Görüşmelerin Gerçekleştiği Otel İşletme Türü ve Zincire Bağlılık Durumu.....	50
Tablo 4.2: Katılımcıların Çalışma Durumuna İlişkin Bilgiler.....	51
Tablo 4.3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	52
Tablo 4.4: Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 4.5: Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmedeki Yeri ve Önemine İlişkin Bilgiler.....	57
Tablo 4.6: Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	58
Tablo 4.7: Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 4.8: Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	62
Tablo 4.9: Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	65
Tablo 4.10: Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutların İşletme Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	67
Tablo 4.11: Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	70

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Performans Değerlendirmenin Sağlayabileceği Faydalar.....	6
Şekil 2.2: Cornell University İnsan Kaynakları departmanı tarafından uygulanan performans yönetimi süreci.....	8
Şekil 2.3: Hedeflere göre yönetim yöntemi.....	17
Şekil 3.1: 360 derece geri bildirim süreci tasarımı.....	22

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Yusuf YILDIRIM
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Ali Erdoğan
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans-Haziran 2014

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ORTA VE ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN İŞ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA

ÖZET

Araştırma kapsamında 360 derece performans değerlendirme sisteminin İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, orta ve üst kademe yöneticileri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin iş başarıları üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla oluşturulan performans değerlendirme ölçeğine göre hazırlanan betimleyici tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada, İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı 160 adet otel işletmesi uygulama alanı olarak seçilmiştir. Elde edilen bulgular, incelenen “liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme ve personeli yetiştirme ve geliştirme” boyutlarında, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu yönündedir.

Anahtar kelimeler: 360 derece performans değerlendirme, klasik performans değerlendirme, iş performansı, otel işletmeleri

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Yusuf Yıldırım
Field : Business
Program : Business
Supervisor : Assist.Prof.Dr.Ali Erdoğan
Degree Awarded and Date : Master-June 2014

THE EFFECTS OF 360-DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM ON MEDIUM AND HIGH LEVEL MANAGERS: A CASE STUDY ON 4-STAR & 5-STAR HOTELS' MANAGERS IN ISTANBUL

ABSTRACT

This research aimed to measure the effects of 360 degree performance system on the work performance of middle and upper level managers serving in 4 and 5 star hotels. For this purpose, descriptive screening model is used with middle and upper level managers, which is prepared according to a performance appraisal scale, to measure the influence of 360 degree performance system. Application field of this research is 160 four and five star hotels in Istanbul province. Findings of research indicate that the 360 degree performance appraisal system is more effective on work performance than the traditional appraisal systems considering the evaluated dimensions which are leadership, task performance, adaptation to change, communication, human relations, creating output and employee training and development.

Key words: 360 degree performance appraisal, classical performance appraisal, work performance, hotel businesses

1. GİRİŞ

İşletmelerde verimliliği sürdürülebilir kılmak ve sürekli bir gelişim içinde olmak, sistemli çalışılmasını gerektirir ve bu sistem içinde kurucu, uygulayıcı ve takipçi olacak “insan” faktörü olacaktır. Bu durum, insan faktöründen alınacak verimin sürekli iyileşmesine yardımcı olan uygulamaların önemini arttırmaktadır.

Günümüzde iş dünyası, oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. İletişim ve ulaşım kanalları ile bilgi sistemlerindeki gelişim, işletmelerin bu dinamik yapı içinde varolması ve gelişmesi için aynı şekilde bir dinamizme sahip, değişime açık olmasını gerekli kılmaktadır. Aksi halde, rekabet edebilirlik düzeyleri, bu ortamda varolmak için yeterli olmayacaktır. İşletmelerin, söz konusu dinamizm içinde başarıyı yakalamalarında yöneticilerin, çalışanların ve işletmenin kullanmakta olduğu sistemlerin başarısı etkili olacaktır. İşletmenin, faaliyet koluna göre, bu unsurların başarıya katkısı farklı oranlarda olabilir, ancak her durumda tüm unsurların belirli oranlarda etkisi olacaktır. İşletmeler, genel olarak ne durumda olduklarını doğru şekilde tespit etmek için, farklı alanlarda performanslarını değerlendirmek durumundadır. Bunlardan birisi de, personel performansının değerlendirilmesidir.

Personel performansının değerlendirildiği sistemler, ilk olarak kamu alanında gelişmiş olsa da, kısa süre içinde işletmeler, bu sistemin faydalarını görmüş ve uygulamaya başlamıştır. Dinamik iş ortamına en uygun performans değerlendirme sistemlerinden birisi de, gelişimi ve değişimi teşvik etmeye yönelik bir altyapı üzerine kurulmuş olan 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Değişime uyum sağlayabilen, hatta öncüsü olan şirketlerin rekabet edebilirlik anlamında avantajları bulunmaktadır. Elbette ki performans değerlendirmeden beklenen faydanın sağlanması, kullanılan sistemin işletmenin faaliyet alanına, işletme ölçeğine uygun olması, değerlendirmenin objektif olması, düzenli aralıklarla, karşılaştırmalar ve geri bildirim içerecek şekilde yapılması gibi unsurlar da önem arz etmektedir. Yöneticilerin ve

çalışanların gelişen performansı, nihai olarak işletme başarısında artış anlamına gelmektedir. İş ortamındaki bu sürekli değişim ve gelişim, artık çalışanların da sadece verilen iş tanımına uygun işi yapmasını değil, sürekli gelişmeleri ve verimlerinin arttırılması beklentisini ortaya çıkarmaktadır. Böylesi bir etkinliğin sağlanması ise; doğru amaçların, hedeflerin belirlenmesi, standartların oluşturulması, iletişim ağı ile bu bilgilerin paylaşılması ve çalışanlar ile yöneticilerin, belirlenen standartlara ne derece uyum sağladığının düzenli ve objektif olarak ölçülmesi ile mümkündür. Bu ölçümler neticesinde; kişisel başarı düzeyleri, eksiklikler, hatalar, işletmeye bağlılık ve motivasyon, eğitim ihtiyacı, ücret ayarlamaları anlamındaki gereklilikler tespit edilebilir ve tüm sonuçlar, verimlilik artışı için kullanılabilir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bu anlamda belirli bir görevi olan çalışana ilişkin bir değerlendirme yapmakla sınırlı kalmayıp, ilişkili herkesi değerlendirme kapsamına alması ve ardından her yönden (iş arkadaşları, şirket içi ve dışı müşteriler, denetmenler, doğrudan rapor verilen üstler ve tüm astlar) gelen geri bildirimleri dikkate alması nedeniyle işletmeye çok sayıda ve farklı kaynaktan veri toplama olanağı sağladığı için, günümüzde oldukça tercih edilen yöntemlerdendir.

Bu çalışma kapsamında, 360 derece performans değerlendirme sürecinin orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Yapılan literatür çalışması neticesinde, genel olarak 360 derece sisteminin orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısını klasik performans değerlendirme yöntemlerine oranla daha etkin şekilde geliştirdiği görülmüştür. Bu çalışma kapsamında yapılan uygulamada da, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin, incelenen “liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme” boyutlarında (Arslan, 2002) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma, beş bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde, konu genel olarak değerlendirilmekte ve araştırma problemi, araştırmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlamaları sunulmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın teorik çerçevesi ve literatür taraması yer alırken, üçüncü bölümde çalışmanın ana konusu olan 360 derece performans sistemine ilişkin daha detaylı bir literatür taramasına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerin başarısı üzerindeki etkilerinin ölçüldüğü 5'li Likert tipinde, 7 farklı boyutu 32 önermeyle ölçen uygulama tipine yer verilmiştir. Son bölümde araştırma, elde edilen bulguların SPSS 19.0 programında değerlendirmesiyle ve önerilerin sunulmasıyla sonlandırılmıştır.

1.1. Araştırma Problemi ve Alt Problemleri

Çalışmanın problem cümlesini şu şekilde oluşturmak mümkündür: “İşletmelerin önemli performans ölçüm uygulamalarından olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, iş başarısı ile nasıl bir etkileşim içerisindedir?”

Çalışma kapsamında, yukarıdaki sorunun yanıtı arandığından, alt problemler de şu şekilde sıralanabilir:

- Orta ve üst düzey yöneticiler performans değerlendirme sisteminin işletmedeki yeri ve önemini nasıl betimlerler?
- Yöneticilerin algılarına göre, performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkileri nelerdir?
- Performans değerlendirme ölçeği alt boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkinin gücü ve yönü nasıldır?
- Performans değerlendirme sisteminin iş başarısı üzerindeki etkileri, cinsiyet, kademe ve işletme türü değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Performans değerlendirme sisteminin iş başarısı üzerindeki etkileri, klasik ve 360 derece yöntemleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma kapsamında, işletmelerin önemli ölçüm uygulamalarından olan 360 derece performans değerlendirme sisteminin, iş başarısı ile nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu incelenmiştir. Bu kapsamda, 360 derece performans değerlendirme sürecinde Lassiter (Arslan, 2002) tarafından ortaya konulan ve üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısını etkileyen 7 boyut (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme ve Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) incelenmiştir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile 360 Derece Geri Bildirim yönteminin incelenmesi ile cinsiyet, kademe ve işletme türü değişkenleri bazında orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisinin ortaya konulması, araştırmanın temel amaçlarını oluşturmaktadır.

Araştırma, 360 derece performans değerlendirme ve geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki farklılaşmasını ortaya koymaya ve performans değerlendirme sistemi alt boyutlarının demografik değişkenler bazında incelenmesine imkân tanımaktadır. Elde edilecek bulgular ve olası öneriler, daha sonra yapılacak olan çalışmalara da yol gösterici olacaktır.

1.3. Sayıtlar ve Araştırmanın Kapsam ve Sınırlamaları

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst kademe yöneticilerin, yöneltilen sorulara bağımsız ve tarafsız bir şekilde yanıt verdikleri gerçeği, bu araştırmanın dayandığı temel sayıttır.

Çalışma kapsamında uygulanan anketin kapsamı, orta ve üst kademedeki yöneticilerin performans değerlendirme sisteminin iş başarısına etkilerinin incelenmesidir.

Bu çalışma, İstanbul ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticiler ile sınırlandırılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin iş başarısı üzerindeki etkilerinin saptanması, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve üst kademe yöneticilere uygulanacak anketler ile sınırlıdır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Performans Değerlendirme

Çalışmanın bu bölümünde; performans değerlendirmenin tarihçesinden, tanımından, önemi ve amacından; performans değerlendirme sürecinden, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması ve faydalarından ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile hata kaynaklarından bahsedilmiştir.

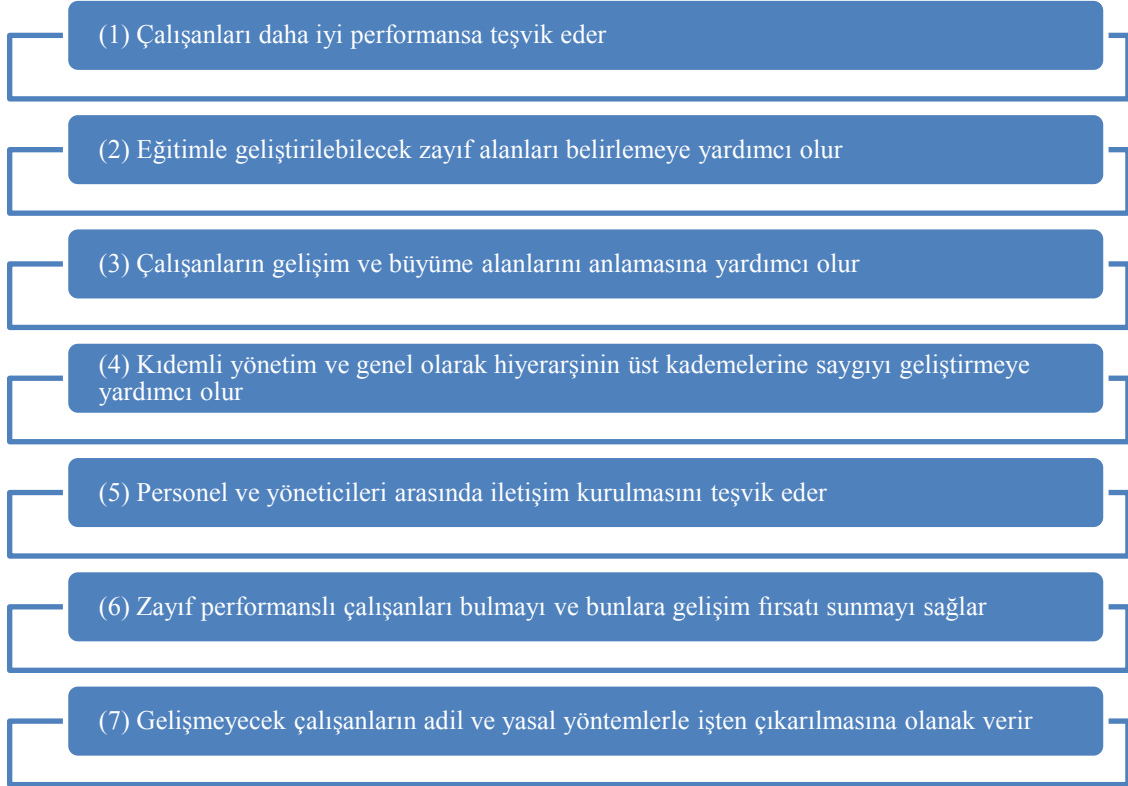
2.1.1. Performans Değerlendirmenin Tarihi

İnsan kaynakları uygulamalarının daha geniş bir alana yayılmasıyla, performans değerlendirmelerinin son otuz yılda daha fazla dikkat çekmesine rağmen, çalışanların biçimsel değerlendirilmesi yüzyıllardır süregelen bir olgudur (Camgöz ve Alperden, 2006). Çinli bir filozofun Wei Hanedanlığı için çalışan bir müfettişi, çalışanların beceri, bilgi ve yetenekleri yerine kendi keyfine göre değerlendirmesini eleştirdiğine dair kayıtlar bulunmaktadır. Ayrıca, 1648'te İrlanda'da yasa koyucuların performansının, kişisel katkılarına dayanan bir değerlendirme sistemiyle değerlendirildiği de kayıtlarda yer almaktadır. İlk endüstriyel yeterlilik ve performans değerlendirme uygulamasının, Robert Owen tarafından 19. yüzyıl başında Lanark, İskoçya'da bir pamuk işleme fabrikasında kullanılan sistem olduğu kabul edilmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995: 3). Performans değerlendirmesinin yönetim ve personelle ilişkili kararlarda kullanılmasını takiben, özellikle 1960'lardan sonra kaynak planlama, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, işe alım teknikleri ve yöntemlerinin geçerliliğinin onaylanması ve diğer kurumsal amaçlar performans değerlendirmelerinin uygulandığı yeni alanlar haline gelmiştir (Sümer, 2000: 60).

2.1.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Günümüzde, insan kaynaklarının etkili kullanımı, rekabet avantajı kazanmak için bir zorunluluktur (Camgöz ve Alperden, 2006). Performans, bireyler ve şirketlerin hedeflerine ulaşma düzeyinin bir ölçümüdür ve buna göre; performans değerlendirmesi bireyler, departmanlar ve şirketlerin önceden belirlenmiş standartlara veya “benzer pozisyonlarda çalışanlara” göre değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Sümer, 2000: 59).

Performans değerlendirmeleri, başarıyı geliştirmek amacıyla çalışanlar, departmanlar ve nihai olarak şirketlerin performansını değerlendirmenin bir yoludur (DelPo, 2007: 11). Performans değerlendirmelerinin sağlayabileceği faydalar, Şekil 2.1.’de belirtilmiştir:



Şekil 2.1. Performans Değerlendirmenin Sağlayabileceği Faydalar

Kaynak: DelPo, 2007: 11’den şekil olarak uyarlanmıştır.

Performans değerlendirmenin bir başka tanımı, bir çalışanın belirlenmiş bir görevler ve misyonlar kümesini, önceden tanımlanmış sorumluluklar ve zaman çerçevesinde gerçekleştirme kabiliyetinin değerlendirilmesi olabilir. Temel olarak; kıdemli yöneticilerin gerçekleştirdiği bir görev olan performans yönetimi, aynı zamanda performans geliştirmeleri, eğitim gereksinimlerini belirleme ve ödül sistemini uygulamayı içeren bir veri toplama sistemidir (Camgöz ve Alpteren 2006).

2.1.3. Performans Değerlendirmenin nemi ve Amacı

Günümüzün hızla değişen ve gelişen iş dünyasında var olabilmek, rekabet edebilirlik düzeyini korumak ve geliştirmek, daha sistemli çalışılmasını gerekli kılmaktadır. Performans değerlendirme de, sağlıklı bir sistem ile işletildiği oranda işletmeye fayda sağlayacaktır. Yöneticilerin alışanlar hakkında yeterli, zamanında, dönemsel, karşılaştırılabilir, performansın objektif ve etkin kriterler ile karşılaştırıldığı sistemler hakkında bilgi sahibi olması; bunun yanında çalışanların, hangi kriterlerle değerlendirildikleri ve performanslarının ne düzeyde olduğu konusunda düzenli olarak bilgi edinebilmesi, organizasyonda verimi arttırmanın da yollarını açmaktadır.

Performans değerlendirme, bir işletmenin gelişmesinin n koşullarından biri olarak kabul edilmektedir ve yukarıda ifade edildiği üzere, gerek yöneticiler gerek çalışanlar için ve nihai olarak da organizasyon için fayda sağlamaktadır. Yöneticiler, performans değerlendirme sonuçlarına göre davranışlarını, ilgili kararları ve organizasyon hedeflerini şekillendirirken; çalışanlar, bu değerlendirme neticesinde sadece performansları hakkında değil, potansiyelleri hakkında da bilgi edinebilmektedir. Organizasyonlar performans değerlendirmeyi birden fazla amaca yönelik kullanabilir (Kara, 2009: 57). Performans değerlendirmeye iten unsurlar ve amaçlar şu şekilde özetlenebilir: cret standartının saptanması ve başarı tespit edilmesi halinde ödüllendirilmesi, yükselme ve yatay ve dikey geçiş anlamında iş değişikliği için uygun çalışanların belirlenmesi ve son olarak da çalışanların mevcut durumunun, potansiyelinin tespit edilmesi ve gerekli hallerde başarısız olan çalışanların tespit edilmesi. Daha genel bir ifadeyle, performans değerlendirmenin amacı, ödül, ceza uygulanması ve/veya düzeltici ve geliştirici önlemler alınmasına yönelik veri elde edilmesidir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 32-33).

2.1.4. Performans Değerlendirme Süreci

Etkili bir performans yönetimi süreci, performans geliştirme ve personelin katılımını maksimuma çıkarmayı ve kurumun tüm birimlerinde yeteneklerin tutarlı şekilde geliştirilmesi ve en iyi şekilde kullanılmasını sağlar (Cornell-U., 2013).

Amaç; performans değerlendirme yönteminin verimli, şeffaf, ölçülebilir, esnek ve değerlendirilenler arasında adil olmasını sağlamaktır. Performans yönetimi süreci, çalışanların amaçlarının ve görevlerinin kurumun misyonuyla daha uyumlu olmasını sağlar ve proaktif, sürdürülebilir yönetim değişimini teşvik eder.



Şekil 2.2. Cornell University İnsan Kaynakları departmanı tarafından uygulanan performans yönetimi süreci

Kaynak: Cornell-U. 2013'ten uyarlanmıştır

Performans yönetimi süreci, aşağıda verilen üç temel araç da dahil, birçok aracı kullanabilir (Cornell-U., 2013):

- Performans Diyaloğu (PD) Belgesi: Daha belirgin kılmak için kurum bütünündeki personel tarafından geliştirilir.

- Bireysel Amaç Uyumlaştırma Belgesi: Üç aylık kontrol süreciyle birlikte, bu belge, yöneticiler ve çalışanlar tarafından kişiselleştirilmiş amaçlara doğru ilerleyişi takip etmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılır.

- Bireysel Gelişim Planı (BGP): BGP, çalışanların her bir birey için yıllık geliştirme planlarının hazırlanmasında denetmenleriyle birlikte çalışmasına yardımcı olur. Bireysel gelişimin belirli bir birimin ve tüm kurumun amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak ve bu plandaki uygulanabilir öğeleri, söz konusu konumdaki toplam başarı açısından en önemli olan unsurlara bağlamak çok önemlidir (Cornell-U., 2013).

2.1.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması ve Faydaları

Yukarıda ifade edildiği üzere, performans değerlendirme farklı amaçlarla yapılabilmektedir. Genel olarak performans değerlendirme sonuçları, şu alanlarda kullanılabilir: mevcut performans durumunu tespit etmek, zayıf ve güçsüz yönler ile güçlü yönleri tespit etmek, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlemek, organizasyon içi iletişimi güçlendirilmek, dönemsel performansı karşılaştırmak, ileriye yönelik potansiyeli ve terfi olanaklarını değerlendirmek ve belirlemek, kariyer planlama kararlarına yardımcı veri olarak hazırlamak, organizasyon, özellikle de performans hedeflerini belirlemek, varsa sorunları tespit etmek, önlem almak ve ücret ayarlamalarını yapmak (Kara, 2009: 58-59; Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 33). İlleez ve Güner (2006: 325-326) ise, performans değerlendirmenin olası faydalarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

1. İş ve işi yapan hakkında faydalı bilgiler edinilmesi, hem işin hem de işi yapanın anlaşılmasını sağlaması,
2. Yönetici ile çalışan arasında, işe ilişkin beklentiler ve işin sonuçları bağlamında sağlıklı ve güçlü bir iletişim kurulmasına yardımcı olması ve bu şekilde, daha gelişmiş yöntemler ile yeni fikirlerin ortaya çıkmasını da teşvik etmesi,

3. İyi uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin çalışanların işi nasıl yaptıkları konusunda bilgi sahibi olmasını sağlaması ve bu konudaki gereksiz endişe ve stresi önlemesi,
4. Çalışanın zamanında (özellikle de olumlu ise) geri bildirim almasının iş verimliliği ve tatminini arttırması,
5. Olumlu katkılar olduğunun tespit edilmesi ile birlikte, bu katkıların iletişim ağı ile yayılması ve sonuç olarak, doğru uygulamaların pekiştirilmesi ve iyi performansın teşvik edilmesi,
6. Çalışanlarla kurulan iki yollu iletişimin, amaçlara açıklık ve netlik kazandırması ve sonuç olarak çalışanların odaklanmasına ve başarılı olmasına yardımcı olması,
7. Düzenli performans değerlendirme toplantılarının, iş kalitesinin algılanma durumuna ilişkin sürprizleri azaltması,
8. Performans değerlendirme sisteminin profesyonel şekilde öğrenmenin, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için hazırlık sağlaması,
9. Ücret standartlarının saptanması,
10. Daha objektif ve kolay şekilde başarıların ödüllendirilmesi ve/veya çalışanın işinde ne derecede başarılı olduğu konusunda, daha etkili ve objektif şekilde uyarıya yardımcı olması ve
11. Çalışanların yükselmesine ilişkin kararların verilmesi ve transfere yönelik nitelikli çalışanların belirlenmesini kolaylaştırması (İllez ve Güner, 2006: 325-326).

2.1.6. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Kaynakları

Performans değerlendirmeyi etkileyen pek çok faktör olduğu gibi, bu değerlendirme sırasında karşılaşılabilecek çeşitli sorunlar da bulunmaktadır. Diğer yandan, bu sorunlara yol açabilecek faktörlerin önceden tanımlanması yöneticilerin hata yapma ihtimalini de düşürecektir. İnsanların değerlendirilmesine ilişkin, bu sistemde öncelikle aşağıdaki hatalar ile karşılaşılması olasıdır (Helvacı, 2002: 160-161):

- Ölçme aracından kaynaklanan hatalar: Değerlendirilecek işin niteliğine göre, farklı değerlendirme araçları kullanılması gerekir ancak tüm araçlarda önemli olan ölçme aracının geçerliliğinin ve güvenilirlik düzeyinin etkinliğinin test edilmesi

- Aşırı hoşgörölü ve aşırı katı olmaktan kaynaklanan hatalar: Her ne kadar sistemler kurulsu ve kullanılsa da, nihai değerdendirme insanlar tarafından yapılmaktadır. Değerdendirilen de yine insan olduğu için, bu tür hatalarla karşılaşılmısı oldukça olasıdır ve değerdendirme, personelin aşırı katı veya hoşgörölü değerdendirilmesi nedeniyle hatayla sonuçlanabilir. Bu hatanın önüne geçebilmek için kullanılacak sistem kadar, değerdendirmeyi yapacak kişinin objektif ve profesyonel yaklaşımı da önem kazanacaktır.
- Merkezi eğilim (standart ölçüm) hataları: Bu hatalar, değerdendirme yapan yetkilinin performansı dikkate almadan, değerdendirmeye tabi tutulan herkesi değerdendirme ölçęinin ortasına yakın noktalarda değerdendirmesi (örneğin 5'li ölçek kullanılıyorsa, 3 aralığında değerdendirmesi) sonucunda meydana gelebilir. Söz konusu hatanın önüne geçmek için, değerdendirmede kişisel performansın dikkate alınması ve farklılıkların ortaya koyulabilmesi önemlidir.
- Yakın zaman etkisi hataları: İnsan hafızasının yakın zamanlı olayları daha iyi hatırlıyor olması değerdendirmeyi yapanın, kişilerin performansına ilişkin yakın zamanı dikkate alması ile sonuçlanabilir. Bu hatayı önlemek için, yıl boyunca yapılan performans değerdendirmesinin kaydının tutulması faydalı olacaktır.
- En son ölçüme bağlı kalma: Değerdendirme yapanın son değerdendirmede bir önceki değerdendirme sonucunu dikkate alma eğilimi olması halinde bu tür bir hatayla karşılaşılabılır.
- Baskın özellik (halo etkisi): Kişilerin özelliklerinden, özellikle bir tek pozitif eylemin, davranışın veya özelliğın değerdendirmeye temel alınması, bu pozitif unsurun değerdendirilen kişi için genelleştirilmesi halinde, baskın özellik hatasına neden olunur. Kişinin ek bir özelliğini dikkate almadan, bir bütün olarak değerdendirilmesi ile bu hata önlenebilir.
- Tek yönlü ölçüm: Performansın tek yönlü değerdendirilmesi, değerdendirmeye tabi kişinin bir tek yönden (üstlerin veya müşterilerin görüşleri gibi) değerdendirilmesi sonucunda meydana gelen hatadır.

- Tarafli ölçüm: Değerlendiren kişinin, değerlendirmeye konu kişi hakkındaki kişisel görüşlerini ve duygularını yapılan değerlendirmeye yansıtması, değerlendirmenin tarafli ölçümü ile sonuçlanabilir.

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri temel olarak, yargı görevlerinin türlerine göre ayrıştırılan iki kategoride sınıflandırılır (Wagner ve Goffin, 1997):

- (1) Mutlak yargı, her bir kriterin mutlak bir standarda göre değerlendirilmesidir: grafik değerlendirme ölçekleri, hedeflere göre puan verme veya davranış temelli puanlandırma ve davranışsal gözlem ölçekleri,
- (2) Karşılaştırmalı yargı, doğrudan sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi gibi çalışanların birbirleriyle ilişkili olarak puanlandırılmasıdır.

Her iki kategori de, bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak incelenecek ve tartışılacaktır.

2.2.1. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, çalışanın çok iyi veya kötü olduğu belirli olayların açıklandığı ve tespit edildiği bir performans değerlendirme tekniğidir. Bu yöntem, herhangi bir puanlandırma veya sıralama adımı kullanmıyor olmasına rağmen, daha ölçülebilir hale getirmek için, bir puanlandırma sistemiyle desteklenir. Yine de, standartlaştırılmış bir yöntem olmaması ve yöneticinin kendi sözleriyle yazmasının gerekmesi nedeniyle, yöneticiler açısından önceden hazırlanmış bir formda kutucukları işaretleme ve alanları doldurmaya göre daha zahmetlidir. Çok daha ayrıntılı, kurum ve çalışana özgüdür, dolayısıyla genel puanlandırma sistemlerine göre çalışanlar için kesinlikle daha az sıkıcı ve daha faydalıdır (Bacal, 2013).

Üstlerden, kurum ve çalışanlar için kritik olarak görülen ve performansın farklı yönlerini temsil eden belirli kategorilerde sınıflanmış olayları belirtmesi istenir (Pandey, 2006). Üstlerin, her bir çalışanın iyi ve kötü olayları için özel notlar tuttuğu orijinal yöntemin yerine, daha sonra aynı görevdeki tüm astlar için genelleştirilmiş bir form getirilmiştir ve böylelikle, her bir çalışan için farklı bir form hazırlamakla kaybedilen zamandan tasarruf edilmiştir.

2.2.2. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi de, kritik olay ve zorunlu seçim yöntemleri gibi bir niteliksel değerlendirme tekniğidir. Temel olarak, kritik olaylar sisteminin eski ve yeni yönlerinin bir birleşimidir ve buna göre ağırlıklı kontrol listeleri kurum içinde astların görevlerini bilen, personel yöneticisi gibi deneyimli bireyler tarafından hazırlanır. Bu kontrol listesi, birbiriyle ilişkili olarak performans unsurlarının ağırlıklı önemini temsil etmek içindir. Daha sonra bu listeler, öğelerin ağırlığının verilmediği kontrol listelerini tamamlayacak olan yöneticilere sunulur ve böylelikle üstler, biraz gözü bağlı bir şekilde astları değerlendirir (Pandey, 2006: 103).

2.2.3. İkili Karşılaştırma Analizi

Her bir ast, belirli bir kriter üzerinden tek tek diğer her asta göre değerlendirildiği için ikili karşılaştırma, genelde zaman alan bir yöntem olarak görülür (Pandey, 2006: 102). Tüm karşılaştırmalar tamamlandıktan sonra, karşılaştırmada en iyi olan çalışan ilk sıraya yerleştirilir ve diğer çalışanlar, buna göre 2., 3. olarak sıralanır.

2.2.4. Davranışsal Gözlem Ölçekleri

Davranışsal Gözlem Ölçekleri (DGÖ), grafik değerlendirme ölçekleri ve kritik olay davranışlı BARS'ın bir birleşimi gibidir. DGÖ, özel kritik olayların bir listesidir ve yöneticiler çalışanları, bu davranışları gösterme sıklığına göre puanlandırır.

Bu yöntem, özellikle çalışanın performansının sadece verimliliği açısından değerlendirilemeyeceği, değer ve davranış özelliklerinin ölçülmesinin zorunlu olduğu durumlar için kullanılır. Dolayısıyla, tüm çalışanların karşılaştırılabilir bir modelde değerlendirildiği bir ölçek kullanılır ve bu model belirli bir çalışanın, genelde kurumun tercih ettiği belirli bir davranış veya eylem türünü hangi sıklıkta sergilediğini belirlemeyi amaçlar. Genel olarak, aşağıdakilerden oluşan 5 puanlı bir ölçek kullanılır:

- 1- Her zaman
- 2- Genellikle
- 3- Bazen
- 4- Nadiren
- 5- Asla

Bir çalışanın işe gelmediği günler, işinin iki kez kontrol edilmesi gerektiği durumların sayısı gibi kritik olaylar da, davranışsal gözlem formları kullanılarak tespit edilebilir (Ngo, 2009).

2.2.5. Grafik Değerlendirme lekleri

Grafik değerlendirme leği, niceliksel performans değerlendirme yöntemlerinden biridir; klasik puanlandırma yöntemi olarak da adlandırılır ve en yaygın kullanılan performans değerlendirme tekniğidir. Performans göstergeleri olarak gerçek davranışlar yerine, daha çok kişilik özelliklerine odaklanan formlardır ve en çok kullanılan özellikler sorumluluk hissi, bağımsızlık, girişkenlik ve olgunluktur (Pandey, 2006: 105).

BARS yöntemine dayanan bir performans sistemi, belirli bir görevin tüm önemli boyutlarını ve birincil sorumluluklarını listeleterek işler ve boyutların her biri için bir grafik değerlendirme leği verilir. Bu lek; herhangi bir tanım, açıklama veya etiket içermez ve belirli bir görevi gerçekleştiren belirli bir çalışanın, bir düzeyde göstermesi gereken belirli bir davranışına örnek içerir. Puanı veren değerlendiren, her biri belirli boyutlar için farklı bir performans düzeyini temsil eden tüm davranışları okuduktan sonra, söz konusu değerlendirme döneminde çalışanda gözlemlediği gerçek olayları düşünür ve hatırlamaya çalışır ve listeden bu çalışanın gerçek davranışına en uygun/yakın davranışı seçer (Grote, 1996: 46-50).

Grafik değerlendirme ölçekleri, davranış temelli değerlendirme yöntemleriyle birlikte de kullanılabilir. Performans odaklı klasik değerlendirme sistemlerinin oturmuş olduğu yerlerde, çoğunluğun kabul ettiği tutucu kurum yapısı dışına çıkmadan, ancak performans odaklılıktan biraz uzaklaşarak mevcut düzeni değiştirme yoluyla davranışlar ve sonuçları dahil etmek gerekebilir. Bu lekleri hazırlarken doğru sözleri seçmek çok önemlidir; örneğin belirli bir boyut için grafik değerlendirme leği yaratırken en st puan için fevkalade, mkemmek veya üstün kelimelerini kullanmadan önce iyi düşünmek gerekir. Aynısı, orta kademe için standardı karşılıyor, tatmin edici veya yetkin ve en düşük puanlar için yetersiz, düşük veya kabul edilemez kelimelerini seçerken de geçerlidir (Grote, 1996: 50-60).

2.2.6. Sicil Raporuna Göre Değerlendirme Yöntemi

Bazen, en yaygın kullanılan klasik değerlendirme ve puan ölçeği yöntemine ek olarak da kullanılan sicil raporu yöntemi, değerlendirmeyi yapanın çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin sicil raporu formunda bir özetini sağlamasını gerektirir (Pandey, 2006: 124).

2.2.7. Davranış Temelli Puanlandırma Ölçekleri

Genelde “BARS” olarak kısaltılan davranış temelli puanlandırma ölçekleri, performans geliştirme için yönelim sağlayan ve üstlerin daha rahat bir şekilde geri bildirim sağlamasına olanak vermek amacıyla tasarlanmış bir tür niceliksel performans değerlendirmesidir (Pandey, 2006: 124). Astların sorumluluklarını bilen bireyler tarafından iyi ve kötü olarak değerlendirilebilecek olayları belirlemek amacıyla ilk başta kritik olaylar yöntemine benzer bir yaklaşım uygulanır ve daha sonra bu olaylar bir ölçek üzerinde iyilik sırasına göre düzenlenir ve kümelenir. Bu ek hazırlık adımı, klasik grafik değerlendirme ölçeklerine göre, BARS'ın daha maliyetli ve vakit alan bir yöntem olmasına neden olur; klasik puanlandırma formları herkes için geçerliken BARS, her bir işe özeldir. Diğer yandan, aşağıda listelenen 10 performans boyutuna odaklanan daha kapsamlı BARS örnekleri de bulunmaktadır:

- 1- İşin kalitesi
- 2- Büyüme potansiyeli
- 3- Öğretme yeteneği
- 4- Organizasyon ve planlama yeteneği
- 5- Kişiler arası ilişkiler
- 6- Sorunlar/stresi nasıl yönettiği
- 7- Etkili iletişim
- 8- Verimlilik
- 9- Güvenilirlik
- 10- Uyum sağlama/İş becerisi

2.2.8. Performans Sıralama Yöntemi

Bu yöntem, bir astın diğeriyle karşılaştırıldığı ve çoğunlukla genel performanslarına göre en iyiden en kötüye göre sıralandığı bir karşılaştırmalı değerlendirme yöntemidir (Pandey, 2006: 125). Dolayısıyla bu değerlendirme, belirli görevler için belirlenmiş belirli işe alım standartlarına göre değil, diğer çalışanlara göre yapılır.

Performans sıralamasının bir avantajı, çalışanların puanlandırma ölçeğinde üst sıralara tırmanmak için daha fazla çalışmasını teşvik edebilmesidir. Şirketler maaş zammı, terfi veya prim gibi ödüller ve ayrıca daha üstteki çalışanlar için sosyal yardımlar sağlayarak bu teşviki arttırır. Bu sistem, çaba gösteren ve ödülü hak edenlerin dikkate alınmasını ve başarılarının belgelenmesini sağlar. Ayrıca üstün performans gerektiren görevlere kimin atanması gerektiğini ve iş performansını geliştirmek için kimlerin yardıma ihtiyacı olduğunu açıkça belirlemeye yardımcı olur. Üstün performans gösterenleri belirleyen şirket, iş memnuniyetlerini sağlama açısından hangi çalışanlara farklı davranması gerektiğini öğrenecek ve böylelikle bunları şirket içinde tutabilecektir (Deeb, 2012).

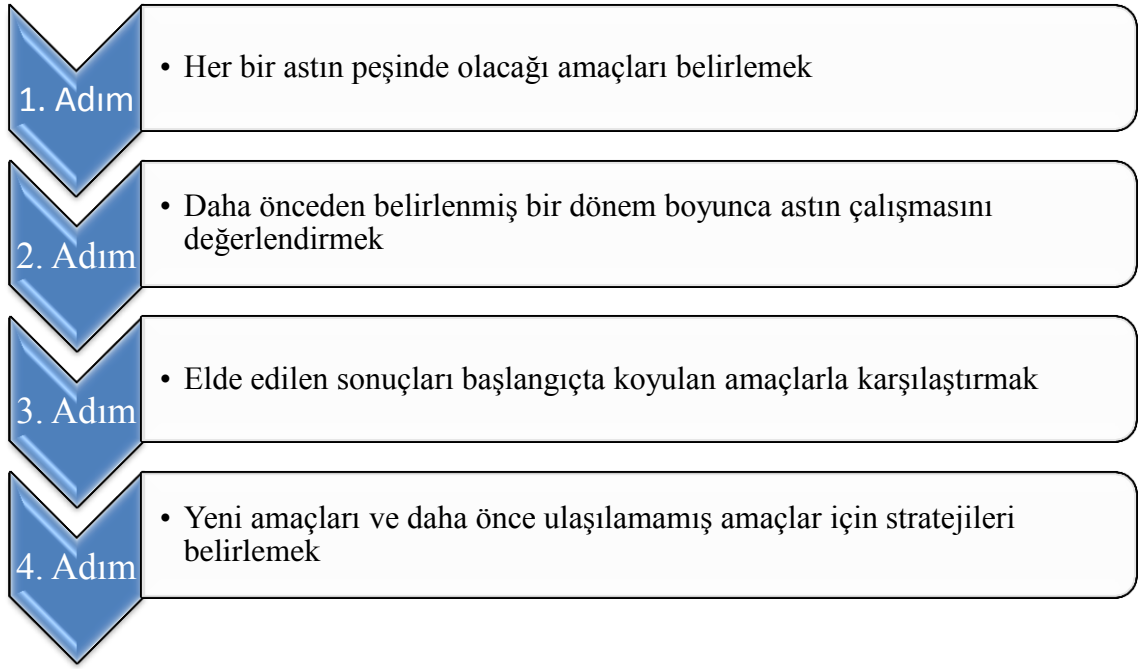
Yöneticilerin, bir çalışanı diğerleriyle karşılaştırırken nesnellliğini korumasının her zaman kolay olmaması ve performans unsurlarının kişilik özellikleriyle çatışıyor ve birinin diğerini gölgeleyebiliyor olabilmesi bir dezavantajdır. Üst sıradakilere sağlanan mali kazanç, iş performansını ve özellikle de ekip çalışmasını negatif etkileyebilecek belirli rekabet davranış modellerine neden olabilir. Bu, eş kademedeki çalışanlardan önemli bilgileri saklamayı, grup içinde verimsiz iletişim ve gerilim ve sıralamada öne geçmek amacıyla iş arkadaşlarının performansını sabote etme eylemlerini içerebilir. Bir başka dezavantaj, tüm çalışanların tatmin edici bir düzeyde benzer bir performans göstermesi durumunda sistemin, alt sıraları doldurmak zorunda bırakmasıdır ve bu da hatalı ve adaletsiz olabilir (Deeb, 2012).

2.2.9. Hedeflere Göre Yönetim Yöntemi

Hedeflere göre yönetim yöntemi, ilk olarak yönetim işleri gibi hiçbir nesnel performans ölçümü bulunmayan görevlerdeki çalışanların performansını geliştirmek amacıyla oluşturulmuştu (Pandey, 2006: 123). Dolayısıyla bu yöntem, belirli performans

göstergelerini doğrudan ölçmenin mümkün olduğu pozisyonlar için, o kadar uygun olmayabilir.

Bu yöntem, dört adımdan oluşmaktadır (Pandey, 2006: 123) ve söz konusu adımlar aşağıdaki şekil ile özetlenmiştir:



Şekil 2.3. Hedeflere göre yönetim yöntemi

Kaynak: Pandey 2006: 123'den şekilde olarak uyarlanmıştır

- İlk adım, her bir astın peşinde olacağı amaçları belirlemektir; bu amaçlar ya sadece üstler tarafından tanımlanır ya da üstler ve astlar, bunları birlikte belirler. Amacı belirleme, elde edilecek sonuçların ve bunları elde etmek için her adımda yapılması gerekenlerin belirlenmesini içerir.

- İkinci adım, daha önceden belirlenmiş bir dönem boyunca astın çalışmasını değerlendirmektir. Çalışan, çalıştığı zaman ne yapılması gerektiğini, ne yapılmış olduğunu ve ayrıca gelecekte ne yapılacağını bilir ve (henüz öğrenmemişse) öğrenir.

- Üçüncü adım, elde edilen sonuçları başlangıçta koyulan amaçlarla karşılaştırmaktır. Değerlendirmeyi gerçekleştiren kişi, bazı amaçlara neden ulaşamadığını ve bazılarının nasıl başarıldığını bulmaya çalışır. Bu şekilde, eğitim

yönünü tayin edebilirler. Bu ayrıca çalışan performansını etkileyebilecek ve henüz astların kontrolü altında olmayan örgütlenme koşulları hakkında işverene bir uyarı sağlayacaktır.

- Dördüncü ve son adım, yeni amaçları ve daha önce ulaşamamış amaçlar için stratejileri belirlemektir. Buna göre, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmişse, astların amaç belirleme sürecine daha çok dahil edilmesine izin verilebilir (Pandey, 2006: 123).

2.2.10. Zorunlu Sıralama Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, sıralama yöntemlerinin (yani, her bir çalışanın bir sıraya sahip olduğu ve iki çalışanın aynı sırada olamayacağı karşılaştırmalı yöntemlerin) kısıtlamalarını aşmak için geliştirilmiştir. Ayrıca, değerlendirme havuzuna birçok faktör veya yönün dahil edilmesini gerektirir (Pandey, 2006: 123).

Bu yöntemin “zorunlu” sıralama olarak adlandırılmasının nedeni, çalışanların değerlendirmeye tabi tutuldukları her bir faktörde, belirli bir kategoriye yerleştirilme oranı için bir sınır bulunuyor olmasıdır. Kurumdaki belirli bir çalışan oranının belirtilen kategorilere ait olmama ve hatta aynı performansı gösteriyor olma olasılıkları bulunması nedeniyle, söz konusu teknikte bir sorun bulunmaktadır. Bu ve diğer tüm karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemlerindeki kısıtlama, iyi ve kötü çalışanlar olduğu varsayımına dayanmasıyla ilişkilidir, ancak bu varsayım her senaryo için geçerli değildir (Pandey, 2006: 123).

2.2.11. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, klasik yöntemlere bir alternatiftir; belirli bir görevdeki değerlendirilen çalışanla ilişkili olarak herkesin değerlendirilmesini içerir ve her yönden gelen geri bildirimler nedeniyle 360 derece olarak adlandırılır (Turgut, 2001). Bu modelin avantajı, çok daha fazla çeşitli kaynaktan veri toplayarak çalışanların performansı hakkında daha geniş bir perspektif sağlamasıdır (Oz ve Seren, 2012). Bu, çalışanların performanslarını iletişimde oldukları herkesin gözünden ve birçok farklı boyuttan görmesini ve dolayısıyla da diğerleri tarafından bir birey, çalışan ve iş arkadaşı olarak nasıl görüldüğünü anlamasını sağlar (Gallagher, 2008). 360 derece performans değerlendirmesi, özellikle ekip çalışması ve çalışan eğitiminin çok önemli olduğu ve çalışanların yöneticileri dışında birçok insanla

iletişimde olduğu günümüzdeki kurumlar için faydalıdır ve tüm yönlerden gelen geri bildirimler bu açıdan çok önemlidir. Bu durum, yöneticiler ve denetmenler gibi üstleri, astları ve ayrıca ekip ve proje üyelerini, müşterileri ve hatta çalışanın kendisini içerir. Tüm bu yönlerden gelen geri bildirimler çalışanlara performansları hakkında daha eksiksiz bir değerlendirme sağlayacak ve iş başarılarını nasıl geliştirebileceklerini gösterecektir (Oz ve Seren, 2012). Aşağıdaki tablo, 360 Derece Geri Bildirim ve klasik performans değerlendirme yöntemleri arasındaki temel farkları göstermektedir:

Tablo 2.1. Klasik performans değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim arasındaki temel farklar

Ölçüm	Klasik performans değerlendirmesi	360 derece performans değerlendirmesi
Amaç	Geçmiş performansları ve gelecekteki potansiyelleri hakkında tek bir perspektiften astlara geri bildirim sağlamak	Performans, davranışlar ve geliştirilebilecek alanlar hakkında farklı kaynaklardan geri bildirim sağlamak.
Veri kaynağı	Değerlendirme yapan tek bir kişi vardır: yönetici	Değerlendirme yapan farklı kişiler vardır: astlar, yöneticiler, ekip üyeleri ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Kaynağın kimliği bilinir.	Değerlendirme yapan gruptan geri bildirimler toplu olarak alınır ve anonim olarak sunulur
Geri bildirim içeriği	Davranış ve iş performansı ile ilişkili geri bildirim genelde birim tarafından elde edilen sonuçlarla oluşturulur	Geri bildirim, hem birim tarafından elde edilen sonuçlar, hem de geliştirme beklenen boyutlara göre gerçekleştirilir
Ölçüm yöntemi	Likert ölçeği ve ayrıca niteliksel değerlendirmeler	Temel olarak Likert ölçeğiyle elde edilen niceliksel veriler.
Diğer insan kaynakları kararlarıyla ilişki	Performans değerlendirmesi genelde mükâfat, iş tanımı, terfi, tayin ve eğitim kararıyla ilişkilendirilir	Genel olarak veriler sadece kariyer geliştirme ve eğitim gereksinimlerini belirleme amacıyla kullanılır.
Süreci şekillendiren felsefe	Odak noktası, süreçlerin değil bireyin değerlendirilmesi üzerindedir. Otorite ve yöneticilerin görüşlerini kabul etmek gerekir.	Odak noktası, değerlendirme değil çalışanı geliştirmek üzerindedir. Kendi kendini değerlendirme kullanılır.
Sürecin içeriği	Toplu yıllık sonuçlar çoğunlukla mükâfat kararlarını etkiler.	Değerlendirme belirli bir zaman noktasında gerçekleştirilmez ve sürekli değerlendirme gerekir.
Hedeflenen değerlendirme kitlesi	Kurumdaki tüm çalışanlar	Genelde yönetim kademesindeki çalışanlar.

Kaynak: Kara 2010'daki tablodan derlenmiştir; orijinali için, bkz. McCarty ve Gravan, 2001.

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yapılan genel performans değerlendirme incelemesi ve 360 derece performans değerlendirme sistemi ile klasik performans değerlendirme sistemlerinin karşılaştırılmasının ardından, çalışmanın bu bölümünde, 360 derece performans değerlendirme sistemi daha detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu kapsamda, sistemin amaçları, oluşturulması, hangi yeterlilikleri değerlendirdiği, avantajları ve dezavantajları ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Belirli bir görevi olan çalışanı değerlendirirken, bununla ilişkili herkesi değerlendirme kapsamına alan ve bu kapsamda her yönden gelen geri bildirimleri dikkate alan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, çok sayıda ve farklı kaynaktan veri toplanmasına olanak sağlamaktadır. Günümüzde pek çok Fortune 500 şirketi 360 derece performans sistemini kullanmakta veya yakın gelecekte kullanmayı planladığını ifade etmektedir.

360 derece performans değerlendirme, temel olarak gelişimi teşvik eden bir sistem olduğu için birincil kullanım amacı da, organizasyonel gelişimin sağlanması ve değişimin hızlandırılmasıdır (Bracken ve diğ., 1997: 7).

Literatürde, iş başarısını doğrudan etkileyen ve 360 Derece Geri Bildirim sistemiyle daha geniş bir perspektiften değerlendirilebilecek olan yedi temel yeterlilik belirlenmiştir (Kara, 2010): liderlik, görevi yönetme, değişime uyum sağlama, iletişim, insan ilişkileri, sonuç odaklılık ve personeli yetiştirme ve geliştirme.

Genel olarak, bu sistemin amaçları şu şekilde özetlenebilir: Çalışanların performans değerlendirmesinin yapılması, çalışanlara kapsamlı ve objektif geri bildirim verilmesi, çalışanların kritik başarı faktörlerine odaklanmasının sağlanması, yöneticilerin etkinliğinin ölçülmesi, çalışanların güçlü ve gelişmeye açık ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, kimlerin hangi alanda eğitim ihtiyacı olduğunun tespit edilmesi, mevcut eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi, takım çalışmasının güçlendirilmesi, iletişimin

etkinliğinin artırılması ve değişim ihtiyacının belirlenmesi ve buna yönelik uygulamalara hız kazandırılması (İlleez ve Güner, 2006: 326-327).

3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması

Edwards ve Ewen 1996'a göre, belirli bir bağlamda 360 derecelik performans değerlendirme sistemi oluştururken tasarım, uygulama ve değerlendirme süreçlerini içeren on adımlı bir model kullanılabilir:

- Birinci aşama süreç tasarımıdır ve aşağıdaki adımlardan oluşur:
 - 1- Uygulama seçme
 - 2- Yeterliliğe dayanan bir anketin hazırlanması
- İkinci aşama, sürecin uygulanmasıdır ve 6 adımdan oluşur:
 - 3- Değerlendirme ekiplerinin seçilmesi.
 - 4- Puan verenlerin, diğer kişilere nasıl geri bildirim sağlayacağı konusunda eğitilmesi.
 - 5- Değerlendirmelerin gerçekleştirilmesi.
 - 6- Sonuçların puanlandırılması ve rapor edilmesi.
 - 7- Çalışanların nasıl geri bildirim alacağı ve kullanacağı konusunda eğitilmesi.
 - 8- Geri bildirimlere göre eylem planlarının oluşturulması.
- Üçüncü aşama sürecin değerlendirilmesidir ve 2 adımdan oluşur:
 - 9- Gizlilik koruma analizi.
 - 10- Kullanıcı değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi (Edwards ve Ewen, 1996).

Aşağıdaki bölümler bağlamın belirlenmesi, puan verenlerden verilerin toplanması, değerlendirilecek özel yeterlilikler, bu performans değerlendirme yönteminin avantajları ve dezavantajları ve yöneticilerin performansı üzerindeki etkileri açısından söz konusu adımları daha ayrıntılı inceleyecektir.



Şekil 3.1. 360° geri bildirim süreci tasarımı

Kaynak: Edwards ve Ewen 1996'da önerilen model Türkçe'ye çevrilmiştir.

3.2.1. Veri Seçimi

360 derece performans değerlendirme sisteminin belirli bir kurum için bağlamı, yukarıda anlatılan 10 adımlı modelin ilk aşamasında belirlenir. Geri bildirim sisteminin amacı ne olursa olsun, bağlam belirleme/veri seçimi adımı, en önemli adımdır.

Kurum, daha etkili liderlere dönüştürmek amacıyla yöneticilerinin yönetim becerileri ve davranışlarını geliştirmeyi amaçlıyor olabilir ya da mevcut performans değerlendirme sisteminin adillighinden memnun olmayabilir ve başka bir sürece geçmek istiyor olabilir. Uygulamanın bağlamı, yani kurumun gereksinimleri ve 360 derece performans değerlendirmesiyle bunların nasıl karşılanacağı netleştikten sonra uygulama

ekibi bu uygulamanın lojistiği üzerine düşünmek durumundadır (Fleenor ve Prince, 1997: 56).

Uygulama ekibi, hangi 360 derece aracının kullanılacağına karar vermelidir. Üç tür araç vardır:

- 1- “Kullanıma hazır” geri bildirim araçları: Bunlar genel beceriler ve yeterlilikleri ölçer.
- 2- Kurum dışında bir grup tarafından geliştirilen araçlar: Bunlar, kurumlardaki belirli gruplara ve bunların genel değerlendirme gereksinimlerine odaklanan ve danışmanlık şirketleri tarafından özel olarak tasarlanmış araçlardır.
- 3- Şirket içinde geliştirilmiş 360 derece değerlendirme araçları: Bunlar doğrudan kurum içindeki belirli gruplar ve pozisyonlarla ilişkilidir (Fleenor ve Prince, 1997: 56).

Üç aracın da, kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır ve araç tasarımı, değerlendirmenin sonuçlarını etkileyebilir. Maliyet, bu kararı verirken çok önemli bir faktördür ve hazır araçlar genelde en ucuz seçenektir; bunu danışmanlık şirketlerinin sağladığı özel tasarlanmış araçlar takip eder. Şirket içinde tasarlanmış bir aracın daha az maliyetli olacağı düşünülse de, böyle bir aracı geliştirme ve tasarlamının uzmanlık ve zaman gerektiren doğası nedeniyle dolaylı maliyetler, bu aracın en pahalı seçenek olmasına neden olur (Hirsch, 1994).

Araç seçiminde dikkate alınması gereken faktörler, temel olarak geçerlilik ve güvenilirliktir ve geliştirici ne kadar deneyimli ve kalifiyeyse, bu iki özellik de o kadar iyi olacaktır (Fleenor ve Prince, 1997: 57).

Değerlendirme ve geri bildirim konusunda katılımcıların eğitilmesi, bireylerin 360 derece performans değerlendirme sürecine hazırlanması açısından çok önemlidir. Çalışanlara, bu değerlendirmelerin nasıl kullanılacağı açık bir şekilde anlatılmalı ve geri bildirim değerlendirmesinden sorumlu kişiler, sık karşılaşılan puanlandırma hataları konusunda eğitilmelidir (Shaver, 1995). Ayrıca, çalışanlara bu puanlandırmalardan sorumlu tutulup tutulmayacaklarını bildirmek de çok önemlidir ve puanlandırılanların gizliliklerinin korunacağı konusunda güvence vermek, temel bir husustur.

Birçok durumda puanlandırılacak kişi de, puanlandıranlarla beraber eğitime dahil edilmelidir. Geri bildirim için çalışanın geliştirilmesi için kullanılacağı durumlarda, söz konusu çalışan geri bildirimini nasıl algılaması ve kullanması gerektiği konusunda eğitilmelidir (Murphy ve Cleveland, 1995: 12).

Bu sistem, performans değerlendirmesi için kullanılıyorsa, çalışanlar değerlendirme sonuçlarının terfi ve ödül politikalarıyla ilişkili olarak nasıl kullanılacağı hakkında bilgilendirilmelidir. Durum ne olursa olsun, çalışanların birçok yönden gelen geri bildirimleri kavraması genel olarak güçtür ve değerlendirmeler çalışanlar için beklenmedik olabilir. Özellikle, çalışanın güçlü yön olarak düşündüğü bir özelliğin, iş arkadaşları tarafından geliştirilmesi gereken bir alan olarak değerlendirilmesi, durumu kavramayı ve bu tespite uygun hareket etmeyi güçleştirecektir. 360 derece performans değerlendirmelerine özgü olarak yöneticilerin astlarından değerlendirme alması ise, çok daha güçtür (Fleenor ve Prince, 1997: 25).

Bağlam belirlemenin bir parçası olarak, kurumun 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadığı da belirlenmelidir. Bu, tasarım ekibi tarafından kurum içindeki ortam ve kültürel desteğin araştırılmasını içerir ve kendi kendine bir hazırlık değerlendirmesi, bu araştırmaya yardımcı olabilir (Edwards ve Ewen, 1996). Bu ankete dahil olabilecek bazı sorular, aşağıda listelenmiştir:

- 1- Üst yönetim, kararları hangi düzeyde destekliyor?
- 2- İş sonuçları, ekip performansını bireysel performansla birleştiriyor mu?
- 3- Kurum politikası yönetimi, performansa dayalı olarak destekliyor mu?
- 4- Yönetim değerler, iş davranışları ve vizyonları birbiriyle uyumlu hale getirmek istiyor mu?
- 5- Geri bildirim almak açısından yöneticiler rol modeli olarak davranmaya ne kadar istekli?
- 6- Kurum için işlerin yapılma şekli, işin yapılması kadar önemli mi?
- 7- Birimler ve ekipler hedefleri paylaşıyor mu?
- 8- Geliştirilmesi gereken konulardaki geri bildirimler kurum içinde kabul görüyor mu?

- 9- Kurumda mevcut performans değerlendirme yöntemiyle ilgili memnuniyetsizlik var mı?
- 10- Kurum, müşterilerden gelen geri bildirimleri ve TKY (Toplam Kalite Yönetimi) ölçümlerini dikkate alıyor mu?
- 11- Yöneticiler çalışma arkadaşlarından geri bildirim istiyor mu?
- 12- Yöneticiler seçim kararı vermeden önce iş arkadaşlarının fikirlerini alıyor mu?

Bir kurum için yukarıdaki ifadelerin büyük bir kısmı onaylanıyorsa, 360 Derece Geri Bildirim sisteminin kabul görme olasılığı da yüksek olacaktır (Edwards ve Ewen, 1996).

3.2.2. Veri Toplama Süreci

Bağlam belirlemeyi içeren tasarım sürecinin ve temel olarak veri toplama sürecinden oluşan idare sürecinin, bu sürecin sonucu üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır (Shaver, 1995). Her bir öge için ölçekli sorulardan oluşan anketler, en yaygın olarak kullanılan 360 Derece Geri Bildirim araçlarından biridir, ancak bunlarda açık uçlu sorular da bulunmaktadır (Fleenor ve Prince, 1997: 57).

Veri toplama için dikkate alınması gereken ve geri bildirim kaynağının alıcı tarafından tespit edilememesini sağlayacak birçok önlem bulunmaktadır. Telefonla anket, bu tür bir anonimliği uygulamaya izin vermez ve sürecin doğruluğu riske girer. Değerlendirme yapan kişi, değerlendirmelerin alınma yöntemi nedeniyle kimliğinin tespit edilebileceğini hissederse, dürüst veriler sağlamak konusunda kendini güvende hissetmez ve bu durum veri hatalarına yol açar. Ayrıca bu, ankete katılmayı reddetme nedeni de olabilir. Sağlanan bilgilerin taraflı veya doğru olmadığını düşünmeleri nedeniyle, sürece ve geri bildirimleri toplayanlara güvenmeyecekleri için güven eksikliği, geri bildirim sağlayanları olumsuz yönde etkileyecektir (Edwards ve Ewen, 1996).

Veri toplama ortamı, süreç başlamadan önce seçilmelidir. Bu, kimlerin değerlendirileceğini içermektedir ve gelişmeye yönelik geri bildirimler, yüksek performanslı çalışanlar ve gereken etkili becerilere henüz sahip olmayan çalışanlar için

toplanabilir (Hirsch, 1994). Günümüzdeki yaygın uygulama, kurumdaki tüm kademelerdeki çalışanların dahil edilmesidir (Fleenor ve Prince, 1997: 58).

Kimlerin değerlendirmeye tabi tutulacağına karar verdikten sonra, değerlendirenlerin kim olacağı tespit edilmelidir. Geri bildirimlerin maksimum düzeyde etkili olması için tüm değerlendirenlerin çalışanın etki bölgesi içinde ve performansını ve davranışlarını gözlemleyebileceği bir pozisyonda olması gerekir (Fleenor ve Prince, 1997: 58). En yaygın kaynaklar; iş arkadaşları, şirket içi ve dışı müşteriler, denetmenler, doğrudan rapor verilen üstler ve tüm astlardır.

Veri toplama sürecinde verilmesi gereken kritik kararlardan biri, bir çalışanın değerlendirmeye tabi tutacak değerlendirenlerin sayısıdır (Hirsch, 1994). Değerlendiren grubu ne kadar büyükse, değerlendirme de elbette daha güvenilir olacaktır; ancak bu zor ve zaman alan bir seçenektir. Ayrıca, sonuçların bireysel olarak sunulmasını ve birleştirilerek tek bir ortalama puan olarak verilmemesini sağlamak çok önemlidir (Smither, Wohlers ve ark., 1995).

Veriler toplandıktan ve yorumlandıktan sonra, 360 derece süreci takip aşamasıyla devam eder. Geri bildirimler çalışanın geliştirmek amacıyla kullanılacaksa bu zorunlu bir adımdır (Shaver, 1995). Değerlendirme, vurgulanan alanları geliştirmek üzere bir geliştirme planı hazırlamak amacıyla çalışan tarafından kullanılmalı ve çalışan geri bildirimine göre belirlenmiş özel amaçlara ulaşmaya çalışmalıdır.

360 Derece Geri Bildirimin, çalışan geliştirme planlarının etkinliğini geliştirmede bu kadar önemli olmasının iki nedeni bulunmaktadır. Birinci neden, sağlanan geri bildirim, çalışan davranış ve becerilerinin kurum normlarını karşılamak için bulunması gereken düzeye göre nerede durduğuna dair genelde doğru ve kapsamlı bir değerlendirme sunmasıdır (Fleenor ve Prince, 1997). Diğer neden, çalışanın davranış ve performansının başkaları tarafından nasıl algılandığına ve birlikte çalıştığı kişiler üzerindeki etkisine dair daha bilinçli olmasına yardımcı olmasıdır ve bunlar 360 derece performans değerlendirmeye özgü özelliklerdir.

3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmesiyle Değerlendirilen Yeterlilikler

Lassiter, iş başarısını doğrudan etkileyen ve 360 Derece Geri Bildirim sistemiyle daha geniş bir perspektiften değerlendirilebilecek olan yedi temel yeterlilik tanımlamıştır (Kara, 2010). Bu yeterlilikler, aşağıdaki bölümlerde 360 Derece Geri Bildirim sistemiyle ilişkisi açısından kısaca gözden geçirilecektir.

3.3.1. Liderlik

Wayne E. Denton'a göre 360 derece performans değerlendirmeleri, bireylerin etkinliği ve performansına dair geniş bir perspektif sağlayabilmeleri dolayısıyla en etkili liderlik değerlendirme araçlarıdır (Denton, 1994). Bu aracın, özellikle yöneticilerini geliştirme çalışmaları yapan şirketler için çok yönlü faydaları vardır.

İyi liderlik doğuştan gelen bir özellik değildir ve öğrenilir; bu nedenle, bir kişiyi daha iyi bir lider haline getirme yöntemini belirlerken 360 Derece Geri Bildirim faydalı alanlardan biri olarak ortaya çıkar. Genel liderlik özellikleri (Hersey ve Blanchard, 1969):

- 1- Grubunun meselelerine ilgi göstermek ve bireylerin gereksinimlerine duyarlı yaklaşmak
- 2- Sosyal ve politik gelişmeleri takip etmek
- 3- Grubuyla iyi iletişim ve etkileşim becerileri kurmak
- 4- Adil ve bilgili/yetkin bir kişi olarak algılanmak
- 5- İş arkadaşlarının sorumluluklarını ve başarısını paylaşmak
- 6- Anlaşma, uzlaşma ve ödün vermeyi teşvik etmek
- 7- Tüm perspektifleri bir potada eritme ve entegre etme kabiliyetine sahip olmak
- 8- Atiklik, sabır ve yaratıcılığa sahip olmak

Bu liste liderlik bağlamına göre; cesaret, ilham verebilme, zekâ, ileriye görme ve geniş düşünme, ayrıca açık ve güvenilir olma gibi maddelerle genişletilebilir (Tardanico, 2013).

360 Derece Geri Bildirim sistemi, yöneticileri tanımlanan gereksinimlerine uygun eğitim programlarına ve ilişkilere yönlendirmek amacıyla doğru veriler sağlar. Ayrıca, yanlılığı azaltır ve mümkün olan en nesnel geri bildirimini sağlar. 360 derece performans

değerlendirme sistemi için tasarlanmış bazı araçlar ayrıca, belirli bir pozisyon veya belirli bir kurum için gereken değerler ve becerileri de sağlar (Fleenor ve Prince, 1997: 11).

Aşağıda, bir 360 Derece Geri Bildirim anketinde liderlik yeterliliğini ölçmek için kullanılacak üç örnek soru verilmiştir (Heathfield, 2013):

- 1- Söz konusu çalışan, şirketteki görevinde liderlik özellikleri sergiliyor mu?
- 2- Sergiliyorsa, liderlik becerileriyle şirkete nasıl katkıda bulunduğu dair örnekler verebilir misiniz?
- 3- Sergilemiyorsa, çalışanın nasıl daha iyi liderlik sergileyebileceğini düşünüyorsunuz?

Liderlik ilkeleri, bir kişinin kendi hakkında nesnel bir bakış açısına sahip olması ve gerektiği gibi kendini geliştirmeye açık olması içindir. Şirketin faaliyet gösterdiği teknik alan açısından yeterli olmak çok önemlidir. İyi bir lider, hareketleri için sorumluluk almaya ve astları için örnek oluşturmaya istekli olmalıdır. Sağlam ve zamanında kararlar alabiliyor olmalıdır (Tardanico, 2013).

3.3.2. Görevi Yönetme

Görevi yönetme, zaman zaman bu bölümde listelenen diğer yeterliliklerde tartışılan becerileri gerektirebilen çok boyutlu bir performans göstergesi ve yeterliliktir. Bu çalışmanın odak noktası, 360 derece performans değerlendirme sisteminin yöneticilerin performansı üzerindeki etkisi olduğu ve bu sistemin en önemli yönlerinden biri astların değerlendirmelerinin dikkate alınması olduğu için, bu bölümde insan yönetimi ele alınacaktır.

Çalışanlar, tamamlanması gereken herhangi bir proje veya görevin en önemli başarı faktörüdür ve bu nedenle, insan yönetimi bir yöneticinin en önemli yeterliliklerinden biridir. Bir yöneticinin, ekibinin verimliliği ve rutinleri üzerinde çok güçlü bir etkisi vardır. Sorumluluk ve otorite açısından hassas bir noktada olan yönetici, astları için bir çalışma gününün tüm yönlerini “yönetebiliyor” olmalıdır (Blair, 1993).

Bir yöneticinin yönetme yeterliliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri, benzersiz davranış şeklidir. Davranış şekli, çalışanların sizden kaçmasına veya güvendikleri ve

kolay ulaşılabilen ve iletişim kurulabilen bir çalışma arkadaşı olarak algılayarak size yardımcı olmasına neden olabilir.

Çalışanları motive etmek, yönetim için temel önemdedir. Tespit edilen birkaç pozitif motivasyon faktörü, ařaēıda kısaca açıklanmıştır (Blair, 1993):

- 1- Başarı; bir yönetici hedefleri dikkatli bir şekilde seçerek çalışanları motive eder. Hedefler ne çok zor ne de çok kolay olmalıdır; böylelikle ekip bunlara ulaşabilir ve bundan keyif alabilir.
- 2- Takdir, bir yöneticinin çalışanlarına çabalarının takdir grdēn ve dikkate alındıēını gösterme yeteneēidir. Çalışanın bir başarısı veya iyi bir eylemi fark edilmediēinde veya ihmal edildiēinde, söz konusu kişinin bu başarısı tekrarlamaya motivasyonu azalacaktır.
- 3- İş ilginç ve zorluysa, çalışanların katılımını saēlayacaēı ve tamamlandıēında bir başarı hissi vereceēi için işin kendisi iyi bir motivasyon aracı olabilir.
- 4- Bu incelemede defalarca bahsedilen sorumluluk, en kalıcı motivasyon unsuru olarak görülmektedir. Sorumluluk almak bir gelişim ve başarı olarak düşünülmektedir; ayrıca bu, çalışana sahiplik duygusu verecek ve bu da çalışanı daha fazla motive edecektir. Ancak, bir yöneticinin bir kişinin alabileceēi sorumluluēa dikkatle karar vermesi çok önemlidir; aksi takdirde başarısızlık için de sorumlu olacak ve sorumluluk verme sürecini gözden geçirmek zorunda kalacaktır.
- 5- Sonucusu ilerlemedir ve iki şekilde saēlanabilir:
 - a. Uzun vadeli: Terfiler ve maaş zamları
 - b. Kısa vadeli: Sorumluluēun artırılması, deneyimin geliştirilmesi ve yeni becerilerin kazanılması.

Çalışanlar, uzun vadeli ilerlemelerle daha fazla ilgileniyor olsa da iyi bir yönetici uzun vadeli ilerleme elde etmek için kısa vadeli ilerlemelerden geçmek zorunda olduēu konusunda çalışanları ikna etmelidir (Blair, 1993).

3.3.3. Deēiřime Uyum Saēlama

Deēiřim, günümüzün dünyasında bir istisna deēil normal bir olgudur; dolayısıyla deēiřime uyum saēlamak bugün tüm yöneticiler için önemli bir yeterliliklidir. İyi uyum

gösteren yöneticiler, işlerinin gereği ile aynı anda birçok yöne çekiliyor olsalar bile atik ve verimli kalmayı başarabilen yöneticilerdir (Edwards, 2009).

Yüksek düzeyde uyum sağlama yeteneğine sahip yöneticilerin birçok özelliği bulunmaktadır:

- Beklenmedik değişimleri iyi ve enerjik bir şekilde yönetebilme ve bunlara yanıt verebilme yeteneğine sahiptirler.

- Yeni bir durum hakkında nasıl yardımcı olunacağı ve rehberlik edileceğini bildikleri için yeni çalışanlar için genelde iyi bir mentordurlar.

- Kısa vadeli projeler, ayrıntılara iyi bir şekilde odaklanma ve hızlı yanıt gerektirdiği için bu tür projelerde çok iyi performans sergilerler.

- Şirket, yeni bir sistem veya prosedür uyguladığında, diğerlerini teşvik eden ve değişimi daha erken kabul eden bu yöneticilerdir.

- Belirli bir çalışan, doğum izni gibi bir nedenle uzun bir süre boyunca şirketten ayrı olacağı zaman, bu boşluğu doldurmak için yaratıcı yollar bulabilirler ve hem finans hem de departmanın morali açısından minimum maliyetle görevleri tamamlayabilirler (Edwards, 2009).

Uyum sağlamayı geliştirmenin yolları vardır; dolayısıyla bir 360 Derece Geri Bildirim anketi sonrasında bir kişinin geliştirmesi gereken alanlar arasında uyum sağlama bulunuyorsa söz konusu kişi için aşağıdaki eylemler tavsiye edilebilir:

- Değişime uyum sağlama açısından zayıf ancak iyi bir planlamacı olan bir çalışan beklenmedik durumları dikkate alan planlar yapmaya yardımcı olabilir, yani zayıf yönünü geliştirmek amacıyla güçlü yönlerini kullanabilir.

- Bir yönetici, konfor bölgesini yıkan hızlı değişim zamanlarında güvenebileceği bir destek ekibi oluşturabilir.

- Bir ekipteki hızlı uyum gösteren kişileri belirleyen bir yönetici, hızlı değişim dönemlerinde bu kişilerin girdilerinden faydalanabilir. Söz konusu çalışanlar, bu yeterliliğe doğal olarak sahip olduğu için böyle dönemlerde daha fazla katılım

gösterecekler ve ön cephede olmaya istekli olacaklardır ve bu da, her iki taraf için de kazançlı bir durum ortaya çıkaracaktır.

- Sadece değişime uyum sağlama yeterliliği için değil, aynı zamanda diğer yeterlilikler için de zayıf yanlarını güçlü yanlarıyla tamamlayan bir çalışma arkadaşı bulmak çok iyi bir fikirdir. Birbirlerine mentorluk yaparak ve sürekli ortaya çıkan sorunları tartışarak faydalı bir ilişki kurulabilir.

- Tutkusu olan bir kişinin her zaman yeni şeyler öğrenmesi mümkündür; dolayısıyla bir kişi böyle dönemlerde dikkatli davranarak ve diğerlerinden öğrenerek daha iyi uyum gösterebilir (Edwards, 2009).

360 Derece Geri Bildirim anketlerinde kullanılabilecek değişime uyum sağlama sorularına aşağıda bazı örnekler verilmektedir:

- 1- Beklenmeyen değişime yanıt olarak bir fikri, bir bağlamdan diğerine başarıyla aktarma kabiliyetine sahip,
- 2- Dayandığı varsayımların dışına çıkabilir ve işin yararı için uygulanagelen, oturmuş yöntemlere meydan okur,
- 3- Uygulaması başlayana kadar konfor bölgesinden çıkmayı gerektirecek olsa bile faydalı görünen değişimlere kucak açar,
- 4- Fikirleri ve çözümleri yenilikçidir,
- 5- Değişim gereksinimini belirleme yeteneğine sahiptir,
- 6- Geliştirme için fikirler verir,
- 7- Fikirleri günlük çözümlere dönüştürme yeteneğine sahiptir (Heathfield, 2013).

3.3.4. İletişim

İletişim, bir kişinin belirli bir anlamı başkalarına aktarma veya başkalarıyla paylaşma yöntemidir; iki veya daha fazla taraf arasındaki bir bilgi alışverişi sürecidir. İş yerinde etkili iletişim, çalışma arkadaşlarıyla sözlü iletişimle kısıtlı değildir ve bilgileri okumayı, dinlemeyi, yönetmeyi ve yorumlamayı ve ayrıca paydaşlarla etkileşimi içerir (Hersey ve Blanchard, 1969). Kendi davranışlarıyla örnek oluşturma gibi sözlü olmayan iletişimi de içerebilir.

Aşağıdaki liste, iletişim yeterliliğini değerlendirmek amacıyla 360 Derece Geri Bildirim anketinde kullanılabilecek bazı örnek ifadeleri içermektedir:

- 1- Gerçek düşüncelerini açığa çıkarmak amacıyla başkalarına sorular sorar ve anlayıp anlamadıklarını kontrol eder,
- 2- Karmaşık bilgileri basit ve günlük dille açıklayabilir,
- 3- Davranışları, varlığı ve tarzıyla olumlu bir etki bırakır,
- 4- Diğerlerini dikkatli bir şekilde dinler ve görüşlerine önem verir,
- 5- Kendi görüşünü açık ve kısa şekilde açıklar,
- 6- Uyuşmazlıkları yapıcı bir şekilde çözer,
- 7- Elektronik iletişimi doğru şekilde kullanır ve bu kullanımla pozitif tepki oluşturur (Heathfield, 2013).

3.3.5. İnsan İlişkileri

İnsanlarla ilişkiler, geniş bir yelpazede yer alan gruplar ve bireylerle etkileşime girebilme ve ortaklıklar, ağlar ve dinamik insan yapıları kurabilme yeteneğidir (MCE, 2009). İnsanlarla ilişki kurabilme yeterliliği, üç alt başlıkta sınıflandırılabilir:

- 1- İlişki kurma
- 2- Ağ kurma yeteneği
- 3- Kişisel etkileşim becerileri

İlişki kurma yeterliliğinin ilk düzeyi için, söz konusu kişi belirli bir konuşmanın ana fikrini anlamak amacıyla aktif ve dikkatli bir şekilde karşı tarafı dinleyebilme yeteneğini göstermelidir. Bir başka gösterge, çalışma arkadaşlarına saygı ve tüm ekibin başarısı için kişisel düzeyde sorumluluk almaktır.

İkinci düzeyde, gerçeklere dayanarak ilişki geliştirme ve programların geliştirilmesi amacıyla profesyonel ağları kullanma yeteneği çok önemlidir. Üçüncü düzeyde, sorunları etkili bir şekilde çözecek uyuşmazlık çözme becerilerinin nasıl kullanılacağını ve öğretileceğini sergiler. Ortaklıkların geliştirilmesi ve uzlaşma oluşturma örnekleriyle programları başarıyla destekleme kabiliyeti de, çok önemli bir göstergedir.

Ağ kurma yeterliliği için, söz konusu kişi uzmanlık gerektiren konularda profesyoneller ve uzmanlara ulaşma kabiliyetini göstermelidir. Hem şirket içi hem de şirket dışı konulardaki çalışanlarla ilişkiler kurabilmelidir. İkinci düzeyde, müfredat geliştirerek uzmanlar ve diğer taraflarla bağlantı kurma ve kurumlar ve iş gruplarıyla toplantılar düzenleme kabiliyeti gelir. Bölge ve ülke düzeyinde konu hakkında

profesyonel bir toplantıya katılma da, ağ kurma açısından çok önemlidir. Üçüncü düzeyde ağ kurma yeterliliği, ilişki geliştirmenin yanı sıra müfredatı geliştirmek ve uygulamalı araştırma gerçekleştirmek amacıyla uzmanlar ve diğer taraflarla işbirliği geliştirmekle ilerler (MCE, 2009).

Üçüncü yeterlilik, kişisel etkileşim becerileridir ve birinci düzeyde diğer taraflarla etkileşim sırasında uygun ve pozitif çalışma etiği ile ve tüm iş arkadaşları ve kurumlara bir ayrımcılık yapmadan saygı ve değer göstererek sergilenir. Ayrıca, insan ilişkilerini yönetirken gerektiğinde bilgi arayabilmeli ve yardım isteyebilmeli ve farklı kitlelerle çalışmaya istekli olmalıdır. Üçüncü düzeyde, uzlaşma stratejilerini öğrenmek, gerektiğinde diğerleri için bir rol modeli ve mentor olmak da çok önemlidir. Yine her şey özellikle çok kültürlü ortamlarda insan ilişkilerinin temel bir bileşeni olan çeşitliliğe bağlanıyor; kişi, çeşitlilikten keyif almalı ve kendi kendine öğrenerek veya eğitimle kültürel yeterlilik oluşturabilmelidir (MCE, 2009).

Aşağıdaki ifadeler insan ilişkileri ve ilişki kurma yeterliliğini değerlendirmek amacıyla bir 360 Derece Geri Bildirim anketinde kullanılabilir:

- Pozitif bir ortam ve iş yeri oluşturmak için gerilimleri su yüzüne çıkarır ve uyuşmazlıkları çözer,
- İnsanlarla uyum yaratır,
- Çalışanların ifade edilmemiş hisleri için duyarlılık geliştirir,
- Güven ilişkileri geliştirmek için yolundan sapmakta tereddüt etmez,
- İnsanların sorunlarını dikkatle izler ve geç olmadan çözer,
- Zorlu ortamlarda bile herkes için bir ortak zemin bulmaya çalışır ve ekip çalışması fırsatları geliştirir,
- Destek ve yardıma ihtiyaçları olanların farkındadır (Heathfield, 2013).

3.3.6. Sonuç Odaklılık

Sonuç odaklılık, yöneticilerin amaca götüren adımlar yerine nihai amacın kendisine odaklanması düzeyidir (Nagel, 2006); “amaç odaklılık” olarak da adlandırılabilir. Sonuç odaklılık, bazen istenen amaçlara ulaşmak için her türlü aracı kullanma olarak yanlış anlaşılmaktadır; gerçek anlamı, bir yöneticinin uygun prosedürleri izlerken, bir yandan gözünü nihai amaçtan ayırmamasıdır, dolayısıyla yönetici, araçları amaca dönüştürmez,

ancak, bunları süreç boyunca sapmadan istenen amaca ulaşmak için uygun şekilde kullanır.

Sonuç odaklı yöneticiler, kendileri için zorlu amaçlar belirlerler ve istenen sonuca odaklanırlar. Aşağıda, sonuç odaklı yöneticiler için önemli olduğu düşünülen davranışların bir listesi verilmektedir (Aztenk, 2008):

- Paydaşları belirlerler ve amaç ve istenen sonuçlar konusunda uyum sağlamak için bu kişilerle buluşurlar,
- Başarılan amaçlar ve elde edilen sonuç düzeyini mümkün olduğu kadar ölçülebilir hale getirmenin yöntemlerini bulurlar,
- Projenin hedef dahilinde sorunsuz şekilde ilerlemesini ve bütçe sınırlarının süreç içinde aşılmamasını sağlamak amacıyla belirli yöntemler ve araçlar kullanırlar,
- Mümkün olduğu kadar atik olmaya ve iş ve projenin durumunu incelerken açık bir perspektif korumaya çalışırlar ve böylelikle fırsat olduğunda maliyet tasarrufu sağlamak ve amaçlara ulaşmak amacıyla değişiklik yapabilirler,
- Ekibin üyelerinin bir arada çalışmasını sağlamak ve katılımlarını teşvik etmek konusunda etkilidirler,
- Her bir üyenin güçlü yönlerini tespit ederler ve görevleri buna uygun olarak atarlar.

Sonuç odaklı yöneticiler iş performansı ölçümlerini düzgün şekilde tespit ederler ve iletirler ve ayrıca amaçların netleştirilmesi konusunda da iyidirler. Önemli amaçlara öncelik verirler ve eylem planları dahilinde kalırlar ve belirlenen sonuçlara ulaşana ya da amaçlara makul yöntemlerle ulaşmanın imkânsız olduğu netleşene kadar perspektiflerinden sapmazlar. Fırsatları tespit etme ve harekete geçme, ayrıca zorlukları hızlı bir şekilde yenme yeteneğine sahiptirler. Direnç ve eleştiriler karşısında güçlüdürler ve fikirleri etkili bir şekilde eylemlere dönüştürürler (Aztenk, 2008).

Aşağıda, sonuç odaklılık yeterliliğine erişmek için 360 Derece Geri Bildirim anketlerinde kullanılacak bazı ifadeler verilmiştir:

- 1- Sonuca ulaşmak için gerektiğinde makul düzeyde risk alır.
- 2- İstenen sonuçlara giden yoldan sapmamak için engelleri aşar ve eylem planlarını değiştirir.

- 3- Daha önemsiz adımların neden olduğu oyalanmaları yönetebilir ve önemli amaçlar üzerindeki odağını koruyabilir.
- 4- Kendisi ve çalışma arkadaşlarını performanslarını sürekli geliştirmeye iter.
- 5- Çalışanlarını yüksek düzeyde etkiye sahip eylemlere yöneltir
- 6- Takvime göre bitiş sürelerine uymak amacıyla gerektiğinde bir aciliyet hissi oluşturur.
- 7- Zamanında ve mevcut bütçeyi aşmadan iyi sonuç elde etme sorumluluğunu kendisi ve çalışma arkadaşlarına yükler, düşük performansı eleştirmekten çekinmez ve düşük performans sergileyenleri standartlara ulaşmaya zorlar, aynı zamanda standartları karşılayanları beklentileri aşmak konusunda teşvik eder.
- 8- Kendi gündemi veya kişisel amaçlarıyla uyuşmasa bile, şirket ve/veya departman amaçlarını zamanında gerçekleştirmeye büyük önem verir.
- 9- Sorunları aynı anda ele alabilir (aynı anda birkaç görevi birden yerine getirebilir).
- 10- Belirlediği son tarihler, standartlar ve görevler gerçekçidir.
- 11- Yürütme planlarını ekibiyle geliştirir ve ekibinin kendini adanmasını ve sahiplenmesini sağlar (Aztenk, 2008).

3.3.7. Personeli Yetiştirme ve Geliştirme

Çalışanlara koçluk ve mentorluk yapmak, günümüzde bir liderin en önemli yeterlilikleri listesinde en üst sıraya yükselmiştir; yöneticiler birkaç yıldır birçok şirkette bu görevlere atanmaktadır. Personelin becerilerini eğitme ve geliştirmekle ilişkili yönetim becerileri, aşağıda tartışılacaktır.

Etkili bir şekilde dinlemek, iyi bir mentor ve koç olan yöneticilerin temel bir özelliğidir. Eğitimin yanı sıra, iş hayatı boyunca da karşıdakini dinlemek, temel yönetim becerilerinden biridir. Bir koç, kendi fikirlerini kontrol altında tutarken karşı tarafı tam konsantrasyonla nasıl dinlemesi gerektiğini öğrenmelidir. Biri konuşurken, beden dilini ve dil dışı işaretleri okuma yeteneği de etkili bir dinleyici olmaya yardımcı olan önemli bir özelliktir (Brodie, 2011).

Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sırasında aşağıdaki özelliklerle tanımlanmış güçlü sorular sorabilmek çok önemlidir:

- 1- 7 kelime veya daha kısadır.
- 2- Açık uçludur ve tek bir yanıtı yoktur.
- 3- Koçluk yapılan çalışanın öğrenimini derinleştirmeye yardımcı olur.
- 4- Bir kişiyi belirli bir amaca yönlendirir.

Bazı güçlü sorulara örnekler şunlardır: “Önemli olan ne?”, “Ne istiyorsun?” ve “İlk adım ne?” (Brodie, 2011).

Koçlar, personeli yapıcı şekilde meydan okuyarak eğitebilmelidir. Kendini geri tutma ve ilişkiyi bozma arasında hassas bir denge vardır ve dikkatli olunması gerekir. Koçluk, bir kişinin kendisini geliştirmesine yardımcı olmak olsa da, etkili olması için güzel bir sohbetten öte, usturuplu olmalıdır.

Yöneticilerin personeli eğitmesinin başka bir yolu, belirli bir görevi başarma sorumluluğunu yüklemek ve hesap sorulabilirlik atamaktır. Kendilerini adadıkları ve verilen sorumluluk ilerlemelerini sağladığı için, hesap sorulabilirlik konumuna atanarak sorumluluk verilen bir çalışanın bir hedefe ulaşma şansının %95 olduğu bildirilmektedir (Brodie, 2011).

Farklı perspektifleri görebilmek ve çalışanları bu konuda da eğitmek çok önemlidir. Çoğu zaman, bir kişi takılıp kaldığında, vaka da bir perspektife sıkışıp kalır. Tüm çalışanlar, böyle durumlarda alternatif perspektifleri keşfetmelerini öğretebilen bir koçtan faydalanabilirler.

Ayrıca, iyi bir koç veya mentorun bir çalışana destekleyebilmesi ve teşvik edebilmesi de çok önemlidir. Başarılarını ve ilerlemelerini ödüllendirerek, çalışanlara iyi motivasyon vermek mümkün olabilir. Ödüllendirmenin yanı sıra, iyi bir koğun başka bir önemli özelliği, çalışan ve çalışanın gündemine odaklanabilmesidir. Bu, koğun kendi gündemini bir kenara bırakmasını gerektirir.

Aşağıda, bir 360 Derece Geri Bildirim anketiyle bir yöneticinin personel yetiştirme ve geliştirme becerilerini değerlendirmeye yardımcı olabilecek sorular verilmiştir:

- 1- Bir kişinin geliştirme potansiyeli olan becerilerini ve iyi olduğu yönleri doğru şekilde tespit edebilir.
- 2- Çalışanların öğrenimi için pozitif bir ortam oluşturulmasına katkıda bulunur.
- 3- Personeli, kendini geliştirmesi için teşvik eder.

- 4- Sürdürülebilir geliştirme fikrini destekler.
- 5- Tüm personele destek sağlar ve bireylere özel kişisel koçluk sunar.
- 6- Eğitilecek personelle birlikte hedefleri belirler ve ilerlemeyi takip ederek bu kişileri sorumlu tutar.
- 7- Çalışanlarının güçlü yönleri ve hırslarını iyi bir şekilde anlar ve görevleri ve sorumlulukları bunlara göre belirler.

3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları

Bu bölüm, kurumda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanırken karşılaşılabilecek avantajlar ve potansiyel sorunlara odaklanacaktır. Avantaj-dezavantaj değerlendirmesi, mümkün olan yerlerde bu sistemi klasik yöntemle karşılaştırarak gerçekleştirilecektir.

3.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları

360 Derece Geri Bildirim sisteminin en açık avantajı, bir kişinin performansı hakkında diğer tüm performans değerlendirme sistemlerine göre çok daha geniş bir perspektif sağlaması, çalışanları ve kurumu patronların dar görüşünden kurtarmasıdır (Taylor, 2011). Özellikle yöneticiler ve astlarının farklı yerlerde olduğu durumlarda bu sistem, müşteriler ve doğrudan rapor verilen üstler dahil, çalışanla daha yakın iletişimde olan kişilerin perspektifini almaya olanak verir.

Bu sistemin faydalı olmasının nedeni, 360 Derece Geri Bildirimiyle ilk kez dahil edilen astlar ve müşteriler gibi değerlendirenlerin bir kişinin performans ve davranışlarını değerlendirebilecek nitelikte ve pozisyonda olmasıdır ve bu gerçek, tek kaynaklı geri bildirim kullananlar tarafından uzun bir zaman boyunca ihmal edilmiştir. Birden fazla değerlendirme, tek bir değerlendirmeye karşılaştırıldığında değerlendirmeyi daha güvenilir ve geçerli hale getirir. Ayrıca, geri bildirimi sağlayan sadece yönetici değil, aynı ve alt kademedeki çalışanlar da olduğu için bir kişinin performansı hakkında doğru bir tartışma için uygun bir ortama olanak verir (Simpson, 2012).

360 derece performans değerlendirme sistemi, hem resmi hem de gayri resmi geri bildirimleri artırır ve müşterilerin geri bildirimlerini dahil etmesiyle, müşteri hizmetlerine vurguyu geliştirir. Üst kademeye yönelik değerlendirme sağladığı için,

yöneticilerin öğrenim fırsatlarını geliştirir. Tüm çalışanların, kendileri için amaçlar belirlemesini ve gerektiği gibi becerilerini geliştirmesini teşvik eder ve davranış ve etki düzeylerini artırır. Kurum için önemli olan performans göstergeleri üzerindeki vurgusuyla, bunlar hakkındaki farkındalığı artırır ve kurumsal kültürü değiştirir (Simpson, 2012). Özellikle, aşağıdaki 4 temel hususta düşük performansa sahip çalışanlar için çok faydalıdır:

- Kurum için hangi performans türünün önemli olduğunu netleştirir,
- Geri bildirim sonrasında bir amaç belirleme adımı bulunur,
- Geri bildirimleri ve kurum standartları arasında büyük farka sahip olan yöneticiler değişmek konusunda motive edilir,
- Şirketin stratejisi ve değerlendirilen performans boyutları arasındaki bağlantıyı netleştirir (Simpson, 2012).

3.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

360 derece performans değerlendirme sisteminin dezavantajlarından biri, hazırlamasının ve uygulamasının zaman ve para açısından masraflı olmasıdır. Kişinin kendisi, yönetici, 3-5 eş düzey çalışan ve 3-5 doğrudan rapor verilen üstü içerebilir ve dolayısıyla bir çalışanın değerlendirilmesi için yaklaşık 8 değerlendiren gerekir ve bu da, zaman gereksinimi dolayısıyla, değerlendirenler için aşırı bir yük olabilir (Taylor, 2011). 360 derece sistemine özgü olmayan bir başka dezavantaj, geri bildirim hatalı, aşırı iyimser veya aşırı karamsar olabilmesidir (Simpson, 2012).

360 Derece Geri Bildirim beklenen faydaları elde etmek için çok dikkatli uygulanmalıdır. Önce, hangi yeterliliklere ve becerilere erişileceğine ve sistemin anonimliğini sağlayacak sayıda değerlendiren içerip içermeyeceğine karar vermek çok önemlidir. Değerlendirenin çalışanla yeterince yakın iletişimde olmasını sağlamak, geri bildirimlerin geçerli olması açısından çok önemlidir; aksi takdirde değerlendirmeler hatalı olabilir. Değerlendirmeler yorumlanırken, geri bildirim yalıtılmış kısımlarına değil, değerlendirme toplamına odaklanmak çok önemlidir (Taylor, 2011).

Amacına uygun kullanıldığında çok faydalı olabilecek, ancak kötü kullanıldığında tehlikeli olabilecek keskin bir bıçak gibi, 360 derece sistemi de terfi ve ücret gibi daha ciddi amaçlar için kullanıldığı durumlarda zararlı olabilir. Karşılıklı fayda için karşılıklı

iyi değerlendirme vermek konusunda çalışanlar arasında anlaşmalara yol açabilir; bunlar, işbirliğinin iyi bir özellik olmadığı alanlardır. Maaşları ve konumları üzerindeki olası ciddi sonuçları nedeniyle çalışanlar yanlış bilgiler verebilir (Grote, 1996).

Bu tür suistimler olmasa bile, belirli bir görevle ilişkili ve değerlendirenler tarafından gözlemlenmemesi ve anlaşılmaması mümkün olan özel beceriler de bulunuyor olabilir; bunlar değerlendirmede görünmeyecek ve performans incelemesi eksik kalacaktır. İnsan davranışları konusunda eğitim almamış değerlendirenler beklenen değerlendirmeyi sağlayabilecek uygun gözlemciler olmayabilir. Ayrıca 360 Derece Geri Bildiriminin zaman içinde belirli bir noktadaki durumu gösteren bir resim olduğunu ve performans değerlendirmesi düzenli aralıklarla tekrarlanmadıkça etkili olmayacağını unutmamak çok önemlidir (Taylor, 2011).

360 Derece Geri Bildirim sistemine dair bir başka eleştiri, çalışanların öz güveni konusudur. Daha önce, belirtildiği gibi sonuçlar yalıtılmış halde değil, bir bütün olarak incelenmelidir. Ancak, bir kurumda üstün performans sergileyen bir kişinin, tüm pozitif geri bildirimlere kıyasla çok az da olsa negatif geri bildirimlere odaklanması kolay olmayabilir. Bu kişiler, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya ve mükemmel olmaya çalışan motivasyonlu çalışanlar olduğu için, çok önemli olmayan ve taraflı olabilen çok küçük bir eleştiriyle bile kolaylıkla moralleri bozulabilir (Taylor, 2011).

Ayrıca, diğer performans değerlendirme sistemlerinde de sorun olan ölçek problemi bulunmaktadır. Beş puanlı bir ölçekte bazı değerlendirenler beş puanı mükemmel çalışanlar için saklar ve çok nadir kullanırken, diğer değerlendirenler beş puanı kolaylıkla verebilir ve ölçeğe dair bu öznel algı hatalı sonuçlara yol açar. Grote "daha fazla çalış", "daha az çalış" veya "bu şekilde devam" gibi ifadelerden oluşan daha basit bir ölçek önermiştir; bu, formu doldururken daha az zaman alacak, yorumlanması daha kolay ve daha güvenilir olacaktır (Grote, 1996). Bu olası tuzaklara dikkat göstermek, sistemin başarılı veya başarısız olmasını belirleyebilir.

3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yöneticilerin Performansı Üzerindeki Etkileri

360 derece performans değerlendirme sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, Türkiye'deki 5 farklı şehirde bulunan 5 yıldızlı

konaklama kurumlarında bir inceleme gerçekleştirilmiştir (Kara, 2010). Hedef şehirler; İstanbul, Ankara, İzmir, Muğla ve Antalya'dır ve 182 hedef kurumun tamamı, turizm işletme belgesine sahiptir. Değerlendirme, iş başarısı açısından klasik yöntemler ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi arasındaki farkın düzeyine göre yapılmıştır.

Bu incelemeye, 2184 orta kademe yönetici katılmış ve sonuçlara ulaşmak için, 578 yönetici analiz edilmiştir. Değerlendirmeler için, performans değerlendirmenin yedi boyutuyla ilgili (liderlik, görev yönetimi, değişime uyum sağlama, insan ilişkileri, sonuç odaklılık ve personeli yetiştirme ve geliştirme) 32 önerme içeren bir anket kullanılmıştır.

578 yönetici arasından 258'i, yani yüzde 44,6'sı, 360 Derece Geri Bildirim sistemiyle değerlendirilmiş ve geri kalan 320 kişi (yüzde 55,4) klasik performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0,05 olan t testleri, performans değerlendirme yönteminin, tüm yedi performans değerlendirmesi boyutunda iş başarısı üzerinde önemli farklara yol açtığını göstermiştir. 360 Derece Geri Bildirim yönteminin, tüm yedi boyutta orta kademe yöneticilerin iş başarısını klasik performans değerlendirme yöntemlerine göre, daha etkili bir şekilde geliştirdiği tespit edilmiştir (Kara, 2010).

Benzer bir çalışma, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerde astları yöneten orta ve üst kademe yöneticilerle de gerçekleştirilmiştir (Arslantürk, 2009). Yürütülen anket, hangi performans değerlendirmelerinin, hangi düzeyde yürütüldüğü ve ayrıca değerlendirme süreçlerinde karşılaşılan güçlükler ve sorunlar hakkında bir incelemeyi de içermektedir. Anketler, 44 kurumun (bunların 10'u 5 yıldız ve 34'ü 4 yıldız otellerdir) yöneticileriyle yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu kurumun çalışanlarının mevcut performans değerlendirmesiyle ilişkili soruları yanıtlamak için asla-her zaman arasında değişen beş puanlı bir Likert ölçeği kullanılmıştır. Kurumların yüzde 75'i bağımsız ve geri kalan yüzde 25'i ulusal veya uluslararası bir otel zincirinin bir parçasıdır. Otellerin %68'i 1 - 5 yıldız performans değerlendirme sistemleri uygulamaktadır ve kurumların %38,6'sı bu değerlendirmelere tüm çalışanları dahil ederken, yüzde 38,6'sı sadece kıdemli yöneticileri dahil etmiştir.

Bu çalışma, özel olarak 360 Derece Geri Bildirimine odaklanmamıştır, ancak orta ve üst kademe yöneticilerin performans değerlendirmelerine karşı pozitif bir tavır

içinde olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, performans değerlendirme yöntemlerini geliştirmek gerektiğini ve sonuçların sadece kurum için değil, çalışanların beklentilerine göre de değerlendirilmesi gerektiğini eklemiştir (Arslantürk, 2009). Bu, söz konusu kurumlardaki yöneticilere yönelik olarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin kullanılması için güçlü bir potansiyel olduğuna işaret etmektedir.

İşlevselliğini değerlendirmek amacıyla, 360 Derece Geri Bildirim sisteminin uygulandığı bir kamu kuruluşu olarak, Türkiye'deki bir üniversite ortamı incelenmiştir (Murat ve Bağrıaçık, 2011). Bu araştırma, özellikle klasik yöntem ve 360 Derece Geri Bildirim sistemi arasındaki farklara ve yönetim kademelerine odaklanmaktadır.

Zonguldak'taki Karaelmas Üniversitesi'ndeki, bölüm şefleri veya bölüm müdürleri gibi ikinci kademe yöneticilerle bir pilot araştırma yürütülmüştür. Veri toplama için basit bir rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Pilot incelemenin uygulanması için, dokuz bölüm seçilmiştir ve 145 çalışandan oluşan bir örnekleme hacmi kullanılmıştır. Araştırma sırasında, mevcut olmayan 3 çalışan ve bir yıldan daha az bir süredir işte olan 4 çalışan bu araştırmaya dahil edilmemiştir. Her bir çalışan için ikinci kademe yöneticinin kendisi, kayıt müdürü, aynı kademedeki çalışma arkadaşları ve astlar değerlendirmeleri gerçekleştirmiştir (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

Anket, literatür taramasıyla seçilmiş kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır ve yanıtlar 5 puanlı bir Likert ölçeğine göre verilmiştir. Değerlendirilen pozisyonun karakteristik özellikleri, yaygın olarak kullanılan altı performans kriteriyle incelenmiştir. Daha sonra, ikinci kademe departman yöneticilerinin performansını değerlendirmek için bir 360 derece performans değerlendirme formu hazırlanmıştır. İkinci kısımdaki sorular için, Cronbach'ın iç tutarlılık alfa katsayısı 0,98'dir. Bu, çalışmanın iç tutarlılığının çok yüksek ve kabul edilebilir limitin ($>0,7$) üzerinde olduğunu göstermektedir. Gruplar arasındaki farklar t testleri - tek yönlü ANOVA ve tek yönlü MANOVA testleri kullanılarak analiz edilmiştir (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

Kendi kendine değerlendirme puanlarının ortalamaları ile çalışma arkadaşları, bölüm müdürleri ve astların puanlarının ortalamaları arasında büyük bir fark bulunmuştur ve en düşük puanlar beklenebileceği gibi astlardan oluşan gruptan gelmiştir. Performans boyutlarının analizine göre ikinci kademe yöneticiler insan

ilişkilerinde en yüksek puanları ve aşağıdaki üç kritere göre belirlenen liderlik için en düşük puanları almıştır:

- 1- Başarıyı ödüllendirir
- 2- Karar alırken astlardan fikir alır
- 3- Etrafindakileri motive eder

Altı performans değerlendirme kriterinin her birinde, veri kaynakları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Ayrıca genelde bölüm müdürleri tarafından gerçekleştirilen tek kaynaklı performans değerlendirme puanları ve 360 derece performans değerlendirme puanları arasında da önemli farklar bulunmuştur (Murat ve Bağrıaçık, 2011). Her bir performans kriteri ayrı ayrı incelendiğinde ortaya çıkan farklar, veriler bir bütün olarak incelendiğinde, veri kaynakları (farklı çalışan grupları) arasında da gözlemlenmiştir. Bu, bölüm müdürleri tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelerin, diğer çalışan grupları tarafından gerçekleştirilen genel performans değerlendirmelerinden büyük ölçüde farklı olduğu anlamına gelmektedir.

Bölüm müdürlerinin değerlendirmelerinin ortalaması ile diğer veri kaynaklarının ortalamasının karşılaştırılmasında ve 360 Derece Geri Bildirim t-testleri ile bölüm tarafından gerçekleştirilen klasik performans değerlendirmelerinin karşılaştırılmasında çok büyük farklar ortaya çıkmıştır (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

Verilerin incelenmesi, farklı iş düzeyi değerlendirmeleri arasında büyük bir fark bulunan Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nin genel performans değerlendirmesine dayanan bir 360 derece performans değerlendirme sistemi için uygun olacağını, daha makul ve gerçekçi sonuçlar sağlayacağını ve kurumsal iletişime katkıda bulunacağını göstermektedir. Ayrıca, birden fazla kaynaktan geri bildirim almak ve bu geri bildirimleri değerlendirilen taraflarla paylaşmak bunların verimliliğini geliştirebilir (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

Aşağıdaki tavsiyeler, bu incelemenin sonuçlarına göre verilmiştir ve bir 360 Derece Geri Bildirim sisteminin başarılı olmasını sağlayabilir:

- Başarı doğrudan kıdemli yönetimin desteğiyle ilişkilidir. Çalışanların bu sisteme tepkisi, yöneticilerin sistemin uygulanmasına yaklaşımı tarafından şekillenir ve

dolayısıyla yöneticilerin 360 Derece Geri Bildirim sistemini sahiplenmesi çok önemlidir.

- Bir kurumda ilk kez uygulanacaksa tek bir birimde başlatılmalıdır.
- Kurumda sisteme güven oluşturulmalıdır.
- Bireylere, güvenlikleri konusunda güvence verilmelidir.
- Kişisel güvenlik ve gizliliği sağlayacak teknolojik arka plan ve ayrıca sistemi uygulamak için gereken donanım ve yazılımlar sağlanmalıdır (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

Bu araştırma, yöneticiler ve üstler tarafından gözden kaçırılan şeyler arasında olan gizli uyuşmazlıkları ve verimlilik kaybına yol açabilecek dile getirilmemiş beklentileri yüzeye çıkarma kapasitesi açısından çok önemlidir.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği, 5 farklı gruba ait 370 çalışandan elde edilen değerlendirmelerle 74 alt ve orta kademe yöneticilerden oluşan bir ekipte incelenmiştir. Bu beş grup; üstler, aynı kademedeki çalışanlar, astlar, müşteriler ve kendi kendine değerlendirme grubundan oluşmaktadır ve homojenliği ve tutarlılığı sağlamak amacıyla bu gruplardan gelen geri bildirimlerden biri bile eksik olduğunda veriler çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu ekip, kamu sektörünün genel hiyerarşik yapısını temsil eden tipik bir kamu ortamı olduğu için seçilmiştir (Turgut ve Öztoprak, 2012).

ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü tarafından 360 derece performans değerlendirme çalışmaları ve pilot çalışmalarıyla, alt ve orta kademe liderleri değerlendirmek için yürütülen çalışmada kullanılan değerlendirme anketi model olarak alınmıştır. Tercüme edilen formlar, kamu çalışanlarının kayıt düzenlemelerine göre hazırlanmış formlardan alınan kriterlerle geliştirilmiştir ve 19 performans göstergesini değerlendirmek için 100 ifade içermektedir: Motivasyon, karar verme, iletişim, yapılandırma, geliştirme, değişime uyum sağlama, öğrenim, planlama, yürütme, saygı, değerlendirme, kendini adama, duygusal denge, beceriklilik, kendine güven, bilgili olma, sorumluluk, yeterlilik ve liderlik. Değerlendirmeler için 9 puanlı bir Likert ölçeği kullanılmıştır ve ifadeler aşağıdaki örneklere benzemektedir:

- 1- Astları ve diğerlerine saygı gösterir
- 2- Diğerlerinin eleştirilerini saygılı bir şekilde dinler
- 3- Her türlü değişikliğe açıktır (Turgut ve Öztoprak, 2012)

Çalışanın kendisini değerlendirmesi için bir kendi kendine değerlendirme anketi ve tüm diğer değerlendiren boyutları için başka bir anket olmak üzere, iki tür anket kullanılmıştır. Her iki ankette de bulunan sorular ve kriterler aynı olsa bile, kendi kendine değerlendirme anketinde kullanılan soru biçimleri farklıdır (Turgut ve Öztoprak, 2012).

Araştırmada 360 derece performans değerlendirmelerinin, insanları başarı açısından sıralamaya koyan performans değerlendirmelerinden daha iyi olduğunu ve ödüller ve maaşı belirlemeye yardımcı olduğu vurgulanmıştır. Daha önemlisi bu, mevcut ve potansiyel becerileri çok boyutlu bir perspektiften belirlemeyi ve çalışanları bu beceriler ve yeterlilikler konusunda bilgilendirmelerine ve dikkat gereken konularda önlem almalarına yardımcı olmayı amaçlayan bir yöntemdir (Turgut ve Öztoprak, 2012).

Yöneticiler tarafından yürütülen klasik performans değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirmenin puanları arasında önemli bir fark gözlemlenmemiştir ve araştırmada bu, Türkiye'deki kamu sektöründe gerçekleştirilen önceki çalışmalarla paralel olduğu ve 360 Derece Geri Bildiriminin henüz tam olarak kabul görmediği şeklinde yorumlanmaktadır.

İkisi arasındaki anlamlı pozitif korelasyon, üstler tarafından daha önce gerçekleştirilen değerlendirmelerin nesnel olduğunun göstergesi de olabilir. 360 derece performans değerlendirme sistemi ve üstler tarafından gerçekleştirilen klasik performans değerlendirmeleri, kriterlere göre karşılaştırıldığında farklılıklar içermektedir. Puan ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, bireylerin kendi kendine uyguladığı değerlendirmeler, geliştirmeye açık potansiyel beceriler açısından diğer değerlendirmelere göre farklılık göstermektedir. Üstlerin klasik performans değerlendirmesi ve 360 Derece Geri Bildirimiyle çalışanları değerlendirmesi arasındaki fark, aşağıda verilen kriterler açısından anlamlıdır:

- 1- Duygusal denge
- 2- Liderlik

3- Bilgi sahibi olma

Bu, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların söz konusu kriterler açısından güçlü olduğunu veya gelişmesi gerektiğini gösterebilir (Turgut ve ztoprak, 2012).

İş grupları değerlendirmelerinin karşılaştırılması, üstler ve müşteri grubu, astlar ve müşteri grubu ve kendi kendine değerlendirme ve müşteri grubu arasında istatistiksel açıdan önemli farklar olduğunu göstermektedir. Çalışmayı hazırlayanlar bu farkın, kısıtlı etkileşim süreleri nedeniyle müşterilerin çalışanları tanımamasıyla ve kültürel yapılarının değerlendirilen taraflara göre, farklı ve daha düşük düzeyli olmasıyla ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca müşteri grubunun, çalışanları iyi tanımaması ve yanlı olmaları ve puanlarını son çalışan etkileşimlerine göre vermeleri nedeniyle daha düşük puan vermeye meyilli olduğunu düşünmektedirler. Dolayısıyla araştırmada, kamu sektörü için 360 derece performans değerlendirmesi gerçekleştirirken müşteriler grubuna daha düşük ağırlık verilmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Turgut ve ztoprak, 2012).

Klasik ve 360 derece performans değerlendirme arasında önemli bir fark olmaması, mevcut performans değerlendirme yönteminin değiştirilmesi gerekmediği anlamına gelmemektedir. Bir kişinin gelişim potansiyeli hakkında birden fazla kaynaklı nesnel değerlendirme ve ayrıca bu bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasının çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu yöntemin çalışanların geliştirilebilir ve potansiyel becerilerini tespit etmek açısından faydasını gösteren başka bir unsur, 360 Derece Geri Bildiriminin kriter tabanlı sonuçları ile klasik performans değerlendirme yönteminin sonuçları arasındaki farktır. Geliştirilecek alanların birden fazla boyuttan belirlenmesi, çalışanın geri bildirimleri kabullenmesini ve buna uygun hareket etmesini kolaylaştırır ve çalışan üstü tarafından verildiği için puanların düşük olduğu hissine sahip olmayacaktır. Eksik becerilerini öğrendiklerinde bu eksikliği kapatmak için çaba göstermeye daha istekli olacaklardır. Çalışanın kendi başına geliştiremeyeceği beceriler için kurumun eğitim ve öğrenim sağlama olasılığı olacaktır. alışana, belirlenen potansiyel becerilere uygun, başka sorumluluklar vererek kişisel ve kurumsal performans geliştirilebilir.

Tüm bu faydalar, geri bildirim sonuçları çalışanla paylaşıldığında sağlanabilir. Sadece bu bilgilerin paylaşılmasıyla çalışan, geliştirilmesi gereken alanları öğrenecek ve

kendini geliştirebilecek ve ayrıca takdir gördüğü unsurları öğrenerek motive olacaktır (Turgut ve Öztoprak, 2012).

Ancak, bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak varılan sonuç, gerekli yasal düzenlemeler tamamlanana, eğitim düzeyi ve performans değerlendirme zihniyeti geliştirilene ve bu kültür kurumda kabul edilene kadar kamu sektöründe 360 Derece Geri Bildirim sisteminin uygulanmaması gerektiği şeklindedir. Bununla birlikte, hiyerarşik yapı ve kurum kültürüne zarar vermeden alt ve orta kademe yöneticilerin performansını geliştirmek amacıyla 360 Derece Geri Bildirim sistemini uygulamak mümkündür (Turgut ve Öztoprak, 2012)

Bir başka çalışma, Türk Silahlı Kuvvetleri ve ABD Ordusu tarafından kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini ve 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanışını karşılaştırmaktadır (Döverkaya ve Varoğlu, 2002). Bir örnekleme çerçevesinde uygulanan anket formlarıyla iletişim, karar verme, motivasyon, kişisel gelişime katkı, öğrenme, uygulama değerlendirme, saygınlık, kendini adama, kişisel bütünlük, duygusal denge, fiziksel beceriler, teknik ve taktik beceriler ve genel liderlik profili değerlendirilmiştir (Kara, 2010).

Kullanım kolaylığı, açıklık, katılımcı doğası ve değerli geri bildirim sağlama kapasitesi nedeniyle sonuçlar, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde 360 Derece Geri Bildirim sisteminin liderlik becerilerini geliştirmeye katkıda bulunacağına işaret etmektedir (Kara, 2010).

360 derece performans değerlendirmelerinin yöneticiler üzerindeki etkisini inceleyen son bir çalışma, bir kamu üniversitesinin sağlık merkezinde, 18 departman yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir. Amaç, söz konusu yöneticilerin liderlik ve yönetim becerilerini birden fazla boyutlu bir perspektife göre belirlemektir. Her bir yöneticinin değerlendirilmesi için, insan kaynakları departmanı tarafından üstler, astlar, aynı kademedeki çalışanlar, çalışanların kendileri ve çalışanla iletişimde olan ve çalışanların performansını değerlendirebilecek olan müşterilerden (sadece belirli pozisyonlar için) oluşan 20 kişilik bir değerlendiren grubu seçilmiştir. 20 değerlendiren kullanılmasının sebebi, tüm sağlık merkezinin beşte birini temsil etmesi nedeniyle insan kaynakları yönetiminin bu sayıyı makul bulmuş olmasıdır. Bu araştırma, Bilgi Teknolojileri ve

Otomasyon, İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim Temsilciliği gibi çeşitli departmanlardan gelen çalışanları içermekteydi (Camgöz ve Alperten, 2006).

360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim formlarının hazırlanmasındaki ilk adım, departman yöneticilerinin değerlendirilmesi için kriterlerin belirlenmesiydi. Bu amaçla, 80 liderlik ve yönetim yeterliliğinden oluşan bir liste sağlık merkezinde çalışan 100 çalışandan rastgele seçilen 20 kişiye dağıtılmıştır. Daha sonra, bu çalışanlardan, işyerinde başarı için en önemli olduklarına inandıkları liderlik ve yönetim becerilerini belirlemeleri istenmiştir. Çalışanların bu seçimi, listelenen yeterliliklere 15 puan üzerinden not vererek yapması istenmiştir. Örneğin, bir yeterlilik seçebilir ve kendilerine göre en önemli liderlik yeterliliği olduğunu göstermek için buna 15 puan verebilirler ya da bir öğeye 5 puan ve listedeki 5 diğer yeterliliğe 2 puan vererek toplam 15 puana ulaşabilirler. Bu puanlama yöntemi, 2 puanlık yeterliliğin, 5 puanlık yeterliliğe göre bir liderlik yeterliliği olarak 2,5 kat daha az önemli olduğuna inandığını gösterecektir. Bu çalışma, insan kaynakları departmanının yönetiminde gerçekleştirilmiştir. Bu adımdan sonra belirli yeterliliklere atanan puanlar toplanmış ve en yüksek puan alan yedi yeterlilik, 360 Derece Geri Bildirim formlarının alt boyutlarını oluşturmak üzere aşağıda listelendiği gibi kullanılmıştır:

- 1- Çalışanları motive etme kabiliyeti
- 2- Kişisel gelişime katkı
- 3- Uygulama
- 4- Değerlendirme
- 5- Kişisel doğruluk
- 6- Genel liderlik
- 7- Teknik beceriler

Bu yeterliliklerin seçilmesinden sonra araştırmacı, departman yöneticilerinin mevcut iş tanımlarını dikkate alarak her bir performans kriteri için ifadeleri belirlemek üzere insan kaynakları departmanı müdürüyle birlikte çalışmıştır. Daha sonra, değerlendirenin statüsüne (üst, ast, eş kademedeki çalışan veya kendisi) göre ifadeler uygun olarak değiştirilmiştir. Gizliliği sağlamak için formlarda değerlendirenin tam adı değil sadece ünvanı yer almaktadır. Bu araştırma için 5 puanlık bir Likert ölçeği kullanılmıştır (Camgöz ve Alperten, 2006).

Önceden incelenen araştırmalara benzer şekilde, değerlendirmenin ilk adımı her bir değerlendiren grubunun ortalamalarını karşılaştırmak ve değerlendiren grupları arasında bir fark olup olmadığını görmek olmuştur. Üstlerin puanlarının ve kendi kendine değerlendirme puanlarının ortalaması arasındaki fark büyükken, üst, eş düzey ve ast değerlendirmeleri benzer çıkmıştır (Camgöz ve Alperden, 2006). Yukarıda bahsedilen çalışmalarda da görüldüğü üzere bu normaldir, ancak Tayvan'daki bir araştırmada olduğu gibi kendi kendine değerlendirme puanlarının başkalarının verdiği puanlara göre daha düşük olduğu nadir durumlar da bulunmaktadır ve bu “nezaket etkisi” olarak adlandırılır.

Sonuçlara göre, yöneticilere geri bildirim raporları ve tavsiyeler sağlanmıştır. Araştırmacıların sonuçları, 360 derece performans değerlendirmelerinin departman yöneticilerine geri bildirim sağlamak açısından faydalı olduğu ve performanslarını geliştirebileceği yönündedir ve bu sistemin diğer iş gruplarını içerecek şekilde yaygınlaştırılmasını tavsiye etmektedir (Camgöz ve Alperden, 2006)

4.İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgi verilecektir. Öncelikle araştırmanın modeli belirlenecektir. Belirlenen bu model doğrultusunda, çalışmanın evren ve örnekleme tespit edilip veri toplama araçları hakkında, verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgi verilecektir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, 360 derece performans değerlendirme sisteminin İstanbul ilindeki 4 ve 5 Yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkileri ölçülecektir.

Araştırmada betimleyici tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a göre:

“Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır” (Karasar, 1994: 77).

Orta ve üst kademe yöneticilere, çalıştığı işletme ve demografik bilgileri hakkında sorular sorulmuş, anket formunun ikinci kısmında, ise 360 derece performans değerlendirme sisteminin iş başarısı üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amacıyla oluşturulmuş performans değerlendirme ölçeğine ilişkin her bir ifadeye puanlar verilmesi istenmiştir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul il sınırları içerisinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Bu çalışmanın evrenini, 160 otel ve bu otel işletmelerinde çalışan 2240 orta ve üst kademe yönetici oluşturmaktadır (turizm.gov.tr). Araştırma için belirlenen evrene ulaşmak, maliyet ve zaman açısından zor olacağından çalışmaya katılacak kişiler, olasılık örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir.

$$n = \frac{N.p.q.z^2}{N.d^2+p.q.z^2}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Evren büyüklüğü

p= Evrende bir olayın gözlenme oranı

q=Evrende bir olayın gözlenmeme olayı (1-p)

z= Standart normal değişken birikimli olasılık fonksiyon değeri

(z tablo değeri). Örneğin; $\alpha=0,05$ için $z=1,96$, $\alpha=0,01$ için $z=2,58$ 'dir.

d= Duyarlılık

Seçilecek orta ve üst düzey yöneticiler ile yapılacak görüşmelerle örneklem sayısı 327 olarak tespit edilmiştir. En az 327 üst ve orta kademe yönetici üzerinde çalışılması durumunda, örneklemin evreni temsil edebileceği ortaya çıkmıştır. Uygun örnekleme yoluyla seçilen kişilerin, tüm evreni temsil gücüne sahip olması beklenmektedir. Araştırma kapsamında bulunan otellerin, işletme türü ve zincire bağlılık durumuna ilişkin bilgiler Tablo 4.1'de verilmiştir

Tablo 4.1. Görüşmelerin Gerçekleştiği Otel İşletme Türü ve Zincire Bağlılık Durumu

		Frekans n	Yüzde %
İşletme Türü	4 Yıldızlı	141	42.5
	5 Yıldızlı	191	57.5
Zincire Bağlılık	Uluslararası Zincire Bağlı	144	43.4
	Ulusal Zincire Bağlı	31	9.3
	Bağımsız	157	47.3
	Toplam	332	100

İşletme türü sonuçlarına bakıldığında, çalışma kapsamına alınan işletmelerin %42.5'inin 4 yıldızlı, %57.5'inin ise 5 yıldızlı olduğu görülmektedir. Zincire bağlılık durumuna bakıldığında ise, çalışmaya katılan işletmelerin %43.4'ünün uluslararası zincire bağlı olduğu, %9.3'ünün ulusal zincire bağlı olduğu, %47.3'ünün ise ulusal veya uluslararası herhangi bir zincire bağlı olmayıp bağımsız oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin mevcut çalıştıkları işletmedeki, kademe, pozisyon ve kıdem yılına ilişkin sonuçlar, bu bölümde yer almaktadır.

Tablo 4.2. Katılımcıların Çalışma Durumuna İlişkin Bilgiler

		Frekans n	Yüzde %
Kademe	Orta Kademe	276	83.1
	Üst Kademe	56	16.9
Departman	Yiyecek-İçecek Bölümü	64	19.3
	Ön Büro	54	16.3
	Genel Müdürlük	52	15.7
	Kat Hizmetleri	31	9.3
	Muhasebe Bölümü	28	8.4
	Satış Bölümü	28	8.4
	Personel Bölümü	17	5.1
	Teknik Bölüm	17	5.1
	Hakla İlişkiler	13	3.9
	Çamaşırhane Bölümü	12	3.6
	Satın Alma	9	2.7
	Güvenlik Bölümü	7	2.1
	Kıdem Yılı	2 ve veya daha az yıl	108
3 -5 yıl		97	29.2
6-8 yıl		50	15.1
9-11 yıl		28	8.4
12 yıl ve üzeri		49	14.8
Ortalama		5.63	
	Toplam	332	100

Katılımcıların çalışma durumu özelliklerine ilişkin bulgulara bakıldığında, ilk göze çarpan orta kademe yöneticilerin, %83.1 ile büyük çoğunluğu oluşturduğudur. Görüşülen üst kademe yönetici oranının ise, %16.9 olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları departman dağılımına bakıldığında, en yüksek yüzdenin %19.3 ile yiyecek-içecek bölümünde olduğu ve sonrasında ise, %16.3 ile ön büro departmanının olduğu görülmektedir. Diğer departmanlara bakıldığında ise; yöneticilerin %15.7'si genel müdürlük, %9.3'ü kat hizmetleri, %8.4'ü muhasebe bölümü, %8.4'ü satış bölümü, %5.1'i personel bölümü, %5.1'i teknik bölüm, %3.9'u halka ilişkiler, %3.6'sı çamaşırhane, %2.7'si satın alma ve %2.1'i ise güvenlik bölümünde çalıştıkları görülmektedir.

Kıdem yılına bakıldığında, 2 yıl ve daha az süredir çalışanların oranının %32.5, 3-5 yıl arasında olanların %29.2, 6-8 yıl arasında olanların %15.1, 9-11 yıl arasında olanların %8.4, 12 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların ise %14.8 olduğu görülmektedir. 5 yılın altında kıdeme sahip olanların toplam yüzdesine bakıldığında, %61.7 ile büyük çoğunluğu oluşturduğu ve kıdem yılı genel ortalamasına bakıldığında ise, 6 yıla yakın olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan üst ve orta kademe yöneticilerin demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumuna ilişkin sonuçlar, Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

		Frekans n	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	115	34.6
	Erkek	217	65.4
Yaş	25 ve altı	33	9.9
	26-35 arası	160	48.2
	36-45 arası	106	31.9
	46 ve üzeri	33	9.9
	Ortalama	34.1	
Medeni Durum	Evli	209	63.0
	Bekar	123	37.0
Eğitim Durumu	Orta öğretim	44	13.3
	Ön lisans	76	22.9
	Lisans	176	53.0
	Lisansüstü	36	10.8
Toplam		332	100

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla sayıda oldukları görülmektedir. Buna göre, yöneticilerden 217'si erkek (% 65.4), 115'i (% 34.6) ise kadındır.

Tablo 4.3'te görüleceği üzere, çalışmaya katılan yöneticilerin %9.9'u 25 yaş ve altı, %48.2'si 26-35 yaş grubunda, %31.9'u 36-45 yaş grubunda, %9.9'u ise 46 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. Genel yaş ortalamasının ise, 34 olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin medeni durumuna bakıldığında, %63'lük büyük bir çoğunluğun evli olduğu, %37'sinin ise bekar olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılan orta ve üst düzey yöneticilerin eğitim durumu değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, %13.3'ünün ortaöğretim, %22.9'unun ön lisans, %53'ünün lisans, %10.8'inin ise lisansüstü eğitim düzeyinde oldukları görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların %63.8'lik büyük bir kesiminin lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

4.3. Araştırmada Veri Toplama Araçları

Araştırmada, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla oluşturulan soru formu, kişisel bilgi formu ve performans değerlendirme ölçeği bölümlerinden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında oluşturulan soru formu ile hedeflenen kişi sayısı yüz yüze ve web yoluyla görüşmeler yapılacaktır. Web yoluyla görüşmeler yapılmasının esas amacı ise, görüşülen kişilere ulaşma kolaylığı ve görüşmecilere zaman konusunda esneklik tanınmasıdır. Yüz yüze anket metodunun tercih edilmesinin sebebi ise, yöneticilerin soruları cevaplarırken karşılaşılabilecek problemleri en aza indirmek ve veri kaybını önlemektir. Bu nedenle, uygulamaların yapıldığı her işletmede araştırmanın genel olarak amacı ve veri toplama araçlarının cevaplanmasına ilişkin kısa açıklamalar yapılmıştır, deneklerin ölçme aracını samimi olarak cevaplamaları için anket formunda isim belirtmelerine gerek olmadığı, sonuçların bireysel değil toplu olarak değerlendirileceği özellikle vurgulanmıştır. Genel olarak bakıldığında, deneklerin veri toplama araçlarını, cevaplama sürelerinin ortalama 10 dakika kadar sürdüğü gözlenmiştir.

Araştırmanın verilerinin toplanmasındaki ilk aşama, araştırmanın evren ve örnekleminin seçimi, ikinci aşama ise araştırma araçlarının hazırlanmasıdır. Bundan sonraki aşama ise, yöneticilerle anket soru formunun ön çalışmasının yapılması ve soru formu son halini aldıktan sonra saha uygulamalarının başlatılmasıdır. Saha aşamasından sonraki aşama ise, veri setinin oluşturulması ve istatistiksel testlerin / analizlerin yapılmasıdır.

4.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Birinci bölümde; çalışmaya katılan üst ve orta düzey yöneticilerin demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma durumu ve hizmet süresine ilişkin sorular sorulmuştur. Ek olarak, çalışılan işletme bilgilerine ilişkin sorular da, bu kısımda sorgulanmıştır. Aranılan bu bilgiler, araştırmanın uygulandığı yöneticiler ve yöneticilerin çalıştıkları işletme hakkında bilgi sahibi olmak için yöneltilmiştir.

4.3.2. Performans Değerlendirme Ölçeği

İkinci bölümde ise, 360 Derece Geri Bildirim yöntemi ile geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki etkisini belirlemek üzere, 32 ifadeden oluşan bir tutum ölçeğinden yararlanılmıştır. Soru formunun hazırlanmasında, Lassiter tarafından ortaya konulan ve performans değerlendirmeyi etkileyen 7 boyut olan liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme boyutları araştırma kapsamına alınmıştır (Arslan, 2002). Ölçek, toplam 32 önermeden oluşmakta ve her bir sorunun ifade ettiği yeterlik düzeyi; 5’li Likert tipinde bir skala yardımı ile “Tamamen Katılıyorum” 5, “Çok Katılıyorum” 4, “Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum 3, “Az Katılıyorum” 2 ve “Hiç Katılmıyorum” 1 olacak şekilde puanlanarak ölçülmektedir. Performans değerlendirme ölçeği, 7 farklı boyutu ölçecek nitelikte geliştirilmiştir. Liderlik boyutu, 1., 2., 3., 4., 5., 6. 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 Değerlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizinin Uygulanması

Güvenirlik analizi, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder. Güvenirlik analizi prosedürü ile toplam puanların söz konusu olduğu Likert Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edilir (Kalaycı, 2005: 404-405).

Katılımcıların, performans değerlendirme ölçeğine verdikleri yanıtlar ile uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.4'te gösterilmiştir. Buna göre, alt boyutlara düşen önermeler ve önermelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.4 Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
Liderlik	M1, M2, M3, M4, M5, M6	6	0.82
Görevi yönetme	M7, M8, M9, M10	4	0.79
Değişime uyabilmek	M11, M12, M13, M14, M15	5	0.84
İletişim	M16, M17, M18, M19	4	0.79
İnsan ilişkileri	M20, M21, M22, M23	4	0.80
Sonuç üretme	M24, M25, M26, M27	4	0.77
Personeli yetiştirme ve geliştirme	M28, M29, M30, M31, M32	5	0.87
Tüm Ölçek		32	0.96

Ölçekteki alt boyutların güvenilirlik katsayılarına ilişkin sonuçlara bakıldığında; liderlik boyutunun 0.82, görevi yönetme boyutunun 0.79, değişime uyabilmek boyutunun 0.84, iletişim boyutunun 0.79, insan ilişkileri boyutunun 0.80, sonuç üretme boyutunun 0.77, personeli yetiştirme ve geliştirme boyutunun 0.87 olduğu görülmektedir. Ölçekteki 32 önermenin dahil edildiği güvenilirlik analizi sonucuna bakıldığında ise güvenilirlik katsayısının 0.96 olduğu görülmektedir. Tüm alt boyutların katsayılarına bakıldığında, ölçeğin güvenilir olması için gerekli kriter olan 0.60 değerinin üstünde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, çalışmada kullanılan performans

değerlendirme ölçeği güvenilirlik sonuçları incelendiğinde, hem her bir alt boyut bazında hem de genel ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın saha aşamasında, yüz yüze görüşme yoluyla toplanılan veriler gerekli mantık kontrolleri, veri temizliği ve kodlamalar yapılmış ve SPSS 19.0 programında veri seti oluşturulmuş ve bu program yardımıyla istatistiksel analizler uygulanmıştır. Eksik, hatalı ve özensiz doldurulan ölçekler puanlama işlemine dahil edilmemiştir. Öncelikle, katılımcıların kişisel bilgi formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda görüşmenin gerçekleştiği grubun genel yapısının frekans ve yüzde değerleri incelenmiş, ayrıca tüm katılımcıların kullanılan ölçme aracından aldıkları puanların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Performans değerlendirme ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkinin boyutunu ve yönünü sınamak için öncelikli olarak korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır.

İki ayrı örneklem grubundan elde edilen ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için, “bağımsız grup t-testi”, ikiden fazla gruplar için ise “tek yönlü varyans analizi” tekniği kullanılmıştır. Gruplar arası farklılıkların incelendiği istatistiksel testlerde, anlamlılıklar çift yönlü 0.05 düzeyinde denetlenmiş; p değeri 0.05’ten küçük olan sonuçlarda gruplar arasında farklılıklar “anlamlı” olarak kabul edilmiştir. İstatistiksel işlemlerden sonra elde edilen bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda tablolara taşınarak açıklanmış ve yorumlanmıştır.

4.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada ana kütlenin ilk aşamada, turizm sektöründe yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri olması, ikinci aşamada ise, İstanbul ilinin sınırları içerisinde seçilmesi bir kısıt olarak belirlenmiştir. Bir diğer araştırma kısıtı ise, uygun örnekleme yöntemiyle seçilen örneklem sayısının maliyet ve zaman kısıtından dolayı belirli bir sayıda tutulmasıdır.

4.6. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcıların anket formu aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Bulguların

sunuluşunda araştırmanın alt problemleri esas alınarak bir sıralama yapılmıştır. Bu sıralama doğrultusunda; performans değerlendirme sisteminin işletmedeki yeri ve önemine, yöneticilerin performans değerlendirme ölçeği boyutlarına ilişkin algularına, boyutların birbirine olan etkilerine, performans değerlendirme boyutlarının demografik değişkenler bazında farklılık gösterip göstermediğine ve klasik yöntem ile 360 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında alt boyutlar bazında farklılık olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.6.1. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmedeki Yeri ve Önemine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, birinci alt problem olan performans değerlendirme sisteminin işletmedeki yerini ve önemini ölçmek amacıyla, hangi yöntemin kullanıldığına, ne kadar zamandır uygulandığına, amacının bilinirliğine ve işletmeye olan yararına ilişkin sorulara verilen yanıtlara ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.5. Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmedeki Yeri ve Önemine İlişkin Bilgiler

		Frekans n	Yüzde %
Yöntem	Klasik Performans Değerlendirme Yöntemi	204	61.4
	360 Derece Geri Bildirim Yöntemi	128	38.6
Uygulanma Yılı	1 - 2 yıl arası	94	28.3
	3 - 4 yıl arası	108	32.5
	5 - 6 yıl arası	53	16.0
	6 Yıldan fazla süredir	77	23.2
Amacının Bilinirliği	Evet, biliniyor	300	90.4
	Hayır, bilinmiyor	6	1.8
	Emin Değilim	26	7.8
İşletmeye Yararı	Evet, yararlı oluyor	315	94.9
	Hayır, yararlı olmuyor	2	0.6
	Emin Değilim	15	4.5
Total		332	100.0

Çalışmaya katılan işletmelerin %61.4'lük büyük bir çoğunluğunda Klasik Performans Değerlendirme Yönteminin kullanıldığı, %38.6'sında ise 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi'nin kullanıldığı görülmektedir. Sonuç olarak, Klasik Değerlendirme yöntemi halen işletmelerin performans değerlendirmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sisteminin işletmelerde uygulanma süreleri incelendiğinde işletmelerin, %28.3'ünün 1-2 yıldır, %32.5'inin 3-4 yıldır, %16'sının 5-6 yıldır, %23.2'sinin ise 6 yıldan fazla bir süredir kullanıldığı tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan yöneticilerin %90.4'lük büyük bir kısmının, performans değerlendirme sisteminin amacını bildiği ve %94.9'unun ise bu sistemin işletmeye yararlı olduğu düşüncesinde olduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, sadece %1.8'inin değerlendirme sisteminin amacını bilmediği tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sisteminin işletmeye yararlı olmadığını düşünenlerin oranı ise, yok denecek kadar azdır.

4.6.2. Yöneticilerin Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarının İş Başarısına Olan Etkilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışmanın bu bölümünde, orta ve üst düzey yöneticilerin, performans değerlendirme ölçeği boyutlarının, iş başarısına olan etkilerine ilişkin betimlemeler yer almıştır.

Tablo 4.6. Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutları	N	Ortalama	Std. Deviation
Liderlik	332	4.13	0.58
Görevi Yönetme	332	4.10	0.61
Değişime Uyabilme	332	3.97	0.67
İletişim	332	4.09	0.74
İnsan İlişkileri	332	4.16	0.62
Sonuç Üretme	332	4.20	0.61
Personeli Yetiştirme Ve Geliştirme	332	4.08	0.68

Tablo 4.6'da, 360 Derece Geri Bildirim yöntemi kapsamında, iş başarısını etkileyen boyutların ortalamalarına bakıldığında; liderlik boyut ortalamasının 4.13, görevi yönetme boyut ortalamasının 4.10, değişime uyabilme boyut ortalamasının 3.97,

iletişim boyut ortalamasının 4.09, insan ilişkileri boyut ortalamasının 4.16, sonuç üretme boyut ortalamasının 4.20, personeli yetiştirme ve geliştirme boyut ortalamasının ise 4.08 olduğu görülmektedir. Buna göre, yöneticilerin performans değerlendirme boyutlarının iş başarısına etkilerini değerlendirdiklerinde, boyut ortalamaları açısından çok büyük farklılıklar olmadığı, boyutları oluşturan ifadelerle verilen yanıtların ise genel olarak “çok katılıyorum” seviyesinde olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki farklılıklar az olmasına rağmen, yönetici algılarına göre sonuç üretme boyutunun diğer boyutlara oranla iş başarısı üzerindeki etkisinin biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak, diğer boyutların da iş başarısı üzerine etkilerinin yüksek düzeyde ve birbirine çok yakın olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

4.6.3. Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarının Kendi Aralarında Etkilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi, performans değerlendirme ölçeği boyutlarının kendi aralarındaki tutarlılıklarının sınanması şeklinde belirlenmiştir. Bu doğrultuda yapılan korelasyon analizleri ve ilgili bulgular Tablo 4.7’de yer almaktadır. Korelasyon analizi tablo çıktılarında bakıldığında, n sütununda analize dahil edilen birim sayısı, r sütununda iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü gösteren korelasyon katsayısı, p sütununda ise bu katsayının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı sonucu yer almaktadır. Buna göre, p sütunundaki değerler 0.05 hata payından küçük olduğu durumlarda korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğu, bir başka deyişle bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılır. Tablo 4.7’de, her bir alt boyutun, diğer boyutlar arasındaki korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır, “*” ile gösterilen katsayılar arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptandığı sonucuna ulaşılır.

Liderlik boyutuna bakıldığında; en yüksek ilişkinin görevi yönetme boyutu ($r=0.768$) ile olduğu, en düşük ilişkinin ise iletişim boyutu ($r=0.609$) ile olduğu görülmektedir. Görevi yönetme ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiye bakıldığında; en güçlü ilişkinin liderlik boyutu ($r=0.768$) ile olduğu, en zayıf ilişkinin ise iletişim boyutu ($r=0.586$) ile olduğu görülmektedir. Değişime uyabilmek boyutuna bakıldığında en güçlü ilişkinin liderlik boyutu ile ($r=0.727$) ve görevi yönetme ($r=0.717$) boyutları ile en

zayıf ilişkinin ise iletişim boyutu ($r=0.610$) ve sonuç üretme boyutu ($r=0.619$) arasında olduğu görülmektedir. İletişim boyutu ile sonuç üretme boyutu ($r=0.493$) arasındaki korelasyon katsayısının tüm boyutlar arasında en zayıf ilişkiye sahip olduğu, ancak yine de ilişkinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. İletişim boyutunun diğer boyutlar ile arasındaki en güçlü ilişkiye bakıldığında ise; İletişim ile Personel Yetiştirme ve Geliştirme ($r=0.679$) ile olduğu görülmektedir. İnsan ilişkileri boyutuna bakıldığında; Liderlik ($r=0.743$) boyutu ile aralarındaki ilişkinin güçlü olduğu, İletişim ($r=0.649$) ve Değişime Uyabilme ($r=0.655$) boyutları ile ilişkinin diğer boyutlara göre daha zayıf olduğu görülmektedir. Sonuç Üretme boyutuna bakıldığında; Liderlik ve İnsan İlişkileri boyutları arasındaki ilişki gücünün aynı olduğu ve diğer boyutlara göre daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Personel Yetiştirme ve Geliştirme boyutunda ise, İnsan İlişkileri ($r=0.724$) ve Liderlik ($r=0.719$) boyutları ile ilişkinin çok güçlü olduğu, Sonuç Üretme ($r=0.647$) ve Görevi Yönetme ($r=0.639$) boyutlarıyla ilişkinin ise daha zayıf olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Olarak Yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon Analizi Sonuçları

		Liderlik	Görevi Yönetme	Değişime Uyabilmek	İletişim	İnsan İlişkileri	Sonuç Üretme	Personel Yetiştirme Geliştirme
Liderlik	r	1	.768*	.727*	.609*	.743*	.681*	.719*
	P		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	332	332	332	332	332	332	332
Görevi Yönetme	r	.768*	1	.717*	.586*	.668*	.624*	.639*
	p	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	332	332	332	332	332	332	332
Değişime Uyabilmek	r	.727*	.717*	1	.610*	.655*	.619*	.694*
	P	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	332	332	332	332	332	332	332
İletişim	r	.609*	.586*	.610*	1	.649*	.493*	.679*
	P	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	332	332	332	332	332	332	332
İnsan İlişkileri	r	.743*	.668*	.655*	.649*	1	.680*	.724*
	P	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	332	332	332	332	332	332	332
Sonuç Üretme	r	.681*	.624*	.619*	.493*	.680*	1	.647*
	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	332	332	332	332	332	332	332
Personel Yetiştirme Geliştirme	r	.719*	.639*	.694*	.679*	.724*	.647*	1
	P	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	332	332	332	332	332	332	332

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarının, kendi aralarında anlamlı bir ilişki derecesinin sınanması için uygulanan korelasyon analizi sonuçlarına genel olarak bakıldığında, her bir boyutun ölçekte bulunan diğer boyutlar ile arasında bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. İlişkinin gücüne bakıldığında ise, İletişim ve Sonuç Üretme boyutları arasındaki ilişki dışında tüm sonuçlarda, korelasyon katsayıları 0.60'tan büyük olduğu için istatistiksel açıdan pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aralarında en güçlü ilişkiye sahip olan boyutlara bakıldığında, Görevi Yönetme ve Liderlik ile İnsan İlişkileri ve Liderlik boyutları olduğu görülmektedir. Bunun anlamı Görevi Yönetme becerisi yükseldiği takdirde Liderlik becerisi de yükselmektedir ve aynı şekilde İnsan İlişkileri yükseldiği takdirde Liderlik becerisi de yükselmektedir. Aralarındaki ilişki düzeyinin en zayıf olduğu boyutlara bakıldığında ise, Sonuç Üretme ile İletişim boyutları arasında olduğu gözlemlenmektedir. Ancak, korelasyon katsayısına bakıldığında 0.493 olduğu görülmektedir, bu da ilişkinin orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunun göstergesidir.

4.6.4. Klasik ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemleri Bazında Ölçek Alt Boyut Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çalışmanın en önemli alt problemlerinden biri olan, 360 Derece Geri Bildirim yöntemi kapsamında, iş başarısını etkileyen boyutların, performans değerlendirme yöntemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının sınanması için kullanılan bağımsız örnekler için t testi sonuçları Tablo 4.8'de verilmiştir. Tabloya bakıldığında, n sütunu gözlem sayısını, ortalama sütunu yöntem bazında her boyutun genel ortalamasını, sd sütunu serbestlik derecesini, t sütunu test istatistik değerini, p sütunu ise önem düzeyini göstermektedir.

Farklılıkların incelenmesine geçmeden önce, çalışma kapsamındaki işletmelerde görev yapan orta ve üst kademe yöneticilerin uyguladıkları performans yöntemi sonuçlarına bakıldığında, %61.4'lük büyük bir kesimin klasik performans değerlendirme yöntemini, %38.6'lık bir kesimin ise, 360 Derece Geri Bildirim yöntemini uyguladıkları görülmektedir.

Tablo 4.8. Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yöntem	n	\bar{x}	sd	t	p
Liderlik	Geleneksel	204	4.00	330	-5.542	0.000*
	360	128	4.34			
Görevi Yönetme	Geleneksel	204	3.98	330	-4.798	0.000*
	360	128	4.30			
Değişime Uyabilmek	Geleneksel	204	3.84	330	-4.604	0.000*
	360	128	4.18			
İletişim	Geleneksel	204	3.97	330	-3.591	0.000*
	360	128	4.27			
İnsan İlişkileri	Geleneksel	204	4.07	330	-3.403	0.001*
	360	128	4.30			
Sonuç Üretme	Geleneksel	204	4.10	330	-4.032	0.000*
	360	128	4.37			
Personel yetiştirme ve Geliştirme	Geleneksel	204	4.00	330	-2.936	0.004*
	360	128	4.22			

*p< .05 düzeyinde anlamlı

Araştırmaya katılan orta ve üst kademe yöneticilerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin, liderlik boyutuna göre iş başarısı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0.05). Uygulanan performans değerlendirme yöntemleri bazında liderlik boyutu genel ortalamalarına bakıldığında, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin (\bar{x} =4.34) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre (\bar{x} =4.00) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Görevi yönetme boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarı üzerindeki etkisine bakıldığında, uygulanan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0.05). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde görevi yönetme boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında; 360 Derece Geri Bildirim yönteminin (\bar{x} =4.30) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre (\bar{x} =3.98) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan üst ve orta kademe yöneticilerin değişime uyabilmek boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin, iş başarısı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla uygulanan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Tablo 4.8’de uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde, değişime uyabilmek boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin ($\bar{x}=4,18$) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ($\bar{x}=3,84$) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İletişim boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarı üzerindeki etkisine bakıldığında, uygulanan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde “İletişim” boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin ($\bar{x}=4.27$), geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ($\bar{x}=3.97$) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin insan ilişkileri boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı sonuçlarına bakıldığında ise, ortalamalar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde insan ilişkileri boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin ($\bar{x}=4.30$) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ($\bar{x}=4.07$) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sonuç üretme boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki etkisinde anlamlılık düzeyi 0.05’ten küçük olduğu için farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.8’de, uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde sonuç üretme boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin ($\bar{x}=4.37$) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ($\bar{x}=4.10$), iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin personeli yetiştirme ve geliştirme boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki etkisinde, istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan

performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde personeli yetiştirme ve geliştirme boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin ($\bar{x}=4.22$) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ($\bar{x}=4.00$) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında, performans değerlendirme ölçeğinde yer alan her boyut için 360 Derece Geri Bildirim yöntemi genel ortalamasının geleneksel performans değerlendirme genel ortalamasından yüksek olduğu, dolayısıyla iş başarısı üzerinde daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki farklılıklar incelendiğinde, orta ve üst kademe yöneticiler tarafından uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin, ölçekte yer alan her bir boyut için farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

4.6.5. Performans Değerlendirme Ölçeği Boyutlarının İş Başarısına Üzerindeki Etkilerinin Demografik Değişkenler Bazında Farklılıklarının İncelenmesine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerinden beşincisi olan performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısı üzerinde etkilerinin cinsiyet, kademe ve işletme türü değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte olduğuna ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçları, aşağıda demografik değişkenlerle ilgili alt başlıklar altında yer alan tablolarda gösterilmiştir.

4.6.5.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine ilişkin aritmetik ortalamalar ve bu ortalamaların cinsiyet bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t testi sonuçları, Tablo 4.9'da yer almaktadır.

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından liderliğin iş başarısı üzerindeki etkisi cinsiyet bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Erkeklerin liderlik boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.20, kadınların liderlik boyutu genel ortalamasının ise 4.00 olduğu görülmektedir. Buna göre

liderlik boyutu bazında incelendiğinde, erkeklerin iş başarısı üzerindeki etkisinin kadınlara göre daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.9. Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	sd	t	p
Liderlik	Kadın	115	4.00	330	-2.949	0.003*
	Erkek	217	4.20			
Görevi Yönetme	Kadın	115	4.03	330	-1.494	0.136
	Erkek	217	4.14			
Değişime Uyabilmek	Kadın	115	3.85	330	-2.337	0.020*
	Erkek	217	4.03			
İletişim	Kadın	115	4.04	330	-0.872	0.384
	Erkek	217	4.11			
İnsan İlişkileri	Kadın	115	4.06	330	-2.081	0.038*
	Erkek	217	4.21			
Sonuç Üretme	Kadın	115	4.10	330	-2.121	0.035*
	Erkek	217	4.25			
Personel yetiştirme ve Geliştirme	Kadın	115	4.00	330	-1.674	0.095
	Erkek	217	4.13			

*p< .05 düzeyinde anlamlı

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından görevi yönetmenin iş başarısı üzerindeki etkisi cinsiyet bazında incelendiğinde, anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük olduğu için, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Erkeklerin görevi yönetme boyutu genel ortalamasının 4.14, kadınların görevi yönetme boyutu genel ortalamasının ise 4.03 olduğu görülmektedir. Buna göre, görevi yönetme boyutu bazında erkekler ve kadınların iş başarısı üzerinde etkileri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Değişime uyabilme boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi cinsiyet bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0.05). Erkeklerin değişime uyabilme boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.03, kadınların değişime uyabilme boyutu genel ortalamasının ise 3.85 olduğu görülmektedir. Buna göre, değişime uyabilme boyutu bazında incelendiğinde,

erkeklerin iş başarısı üzerindeki etkisinin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından iletişimin iş başarısı üzerindeki etkisi cinsiyet bazında incelendiğinde, anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Erkeklerin iletişim boyutu genel ortalamasının 4.11, kadınların iletişim boyutu genel ortalamasının ise 4.04 olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan ilişkileri boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi cinsiyet bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Erkeklerin insan ilişkileri boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.21, kadınların insan ilişkileri boyutu genel ortalamasının ise 4.06 olduğu görülmektedir. Buna göre, insan ilişkileri boyutu bazında incelendiğinde, erkeklerin iş başarısı üzerindeki etkisinin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç üretme boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi cinsiyet bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Erkeklerin sonuç üretme boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.25, kadınların sonuç üretme boyutu genel ortalamasının ise 4.10 olduğu görülmektedir. Buna göre, sonuç üretme boyutu bazında incelendiğinde, erkeklerin iş başarısı üzerindeki etkisinin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından performans yetiştirme ve geliştirmenin iş başarısı üzerindeki etkisi cinsiyet bazında incelendiğinde, anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Erkeklerin performans yetiştirme ve geliştirme boyutu genel ortalamasının 4.13, kadınların performans yetiştirme ve geliştirme boyutu genel ortalamasının ise 4.00 olduğu ve aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet bazında performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine genel olarak bakıldığında, liderlik, değişime uyabilme, insan ilişkileri ve sonuç üretme boyutlarında, erkek ve kadın boyut ortalamalarının birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Grup ortalamalarına bakıldığında, liderlik, değişime uyabilme, insan ilişkileri ve sonuç üretme

boyutlarında erkeklerin iş başarısına etkisinin kadınlara kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Görevi yönetme, iletişim ve personel yetiştirme geliştirme boyutlarının iş başarısına etkileri ise cinsiyet bazında anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

4.6.5.2. Kademe Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine ilişkin aritmetik ortalamalar ve bu ortalamaların kademe bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t testi sonuçları, Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.10. Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutların İşletme Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kademe	N	\bar{x}	sd	t	p
Liderlik	Orta Kademe	276	4.07	330	-4.329	0.000*
	Üst Kademe	56	4.43			
Görevi Yönetme	Orta Kademe	276	4.04	330	-3.112	0.003*
	Üst Kademe	56	4.38			
Değişime Uyabilmek	Orta Kademe	276	3.91	330	-3.985	0.000*
	Üst Kademe	56	4.29			
İletişim	Orta Kademe	276	4.02	330	-3.393	0.001*
	Üst Kademe	56	4.39			
İnsan İlişkileri	Orta Kademe	276	4.12	330	-2.767	0.006*
	Üst Kademe	56	4.37			
Sonuç Üretme	Orta Kademe	276	4.14	330	-4.282	0.000*
	Üst Kademe	56	4.51			
Personel yetiştirme ve Geliştirme	Orta Kademe	276	4.03	330	-3.054	0.002*
	Üst Kademe	56	4.34			

*p< .05 düzeyinde anlamlı

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından liderliğin iş başarısı üzerindeki etkisi kademe bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0.05). Üst kademe yöneticilerin liderlik boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.43, orta kademe yöneticilerin liderlik boyutu genel ortalamasının ise 4.07 olduğu görülmektedir. Buna göre liderlik boyutu bazında incelendiğinde, üst kademe

yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisinin orta kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından görevi yönetmenin iş başarısı üzerindeki etkisi kademe bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Üst kademe yöneticilerin görevi yönetme boyutu genel ortalamasının 4.38, orta kademe yöneticilerin görevi yönetme boyutu genel ortalamasının ise 4.04 olduğu görülmektedir. Buna göre, görevi yönetme boyutu bazında incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisinin orta kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Değişime uyabilme boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi kademe bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Üst kademe yöneticilerin değişime uyabilme boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.38, orta kademe yöneticilerin değişime uyabilme boyutu genel ortalamasının ise 3.91 olduğu görülmektedir. Buna göre, değişime uyabilme boyutu bazında incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisinin orta kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından iletişimin iş başarısı üzerindeki etkisi kademe bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Üst kademe yöneticilerin iletişim boyutu genel ortalamasının 4.39, orta kademe yöneticilerin görevi yönetme boyutu genel ortalamasının ise 4.02 olduğu görülmektedir. Buna göre, görevi iletişim boyutu bazında incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisinin orta kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

İnsan ilişkileri boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi kademe bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Üst kademe yöneticilerin insan ilişkileri boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.37, orta kademe yöneticilerin insan ilişkileri boyutu genel ortalamasının ise 4.12 olduğu görülmektedir. Buna göre, insan ilişkileri boyutu bazında incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisinin orta kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç üretme boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi kademe bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Üst kademe yöneticilerin sonuç üretme boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.51, orta kademe yöneticilerin sonuç üretme boyutu genel ortalamasının ise 4.14 olduğu görülmektedir. Buna göre, sonuç üretme boyutu bazında incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisinin orta kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Personel yetiştirme ve geliştirme boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi kademe bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Üst kademe yöneticilerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.34, orta kademe yöneticilerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutu genel ortalamasının ise 4.03 olduğu görülmektedir. Buna göre personel yetiştirme ve geliştirme boyutu bazında incelendiğinde, üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisinin orta kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Üst ve orta kademeli yöneticiler bazında performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine genel olarak bakıldığında, tüm boyutlar için, yöneticilerin kademe bazında ayrıştığı ve farklı kademelerdeki yöneticilerin boyut ortalamalarının birbirinden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Grup ortalamalarına bakıldığında, her bir boyut için üst kademe yöneticilerin iş başarısına etkisinin, orta kademe yöneticilere kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir.

4.6.5.3. İşletme Türü Değişkenine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine ilişkin aritmetik ortalamalar ve bu ortalamaların işletme türü bazında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin uygulanan bağımsız örnekler için t testi sonuçları, Tablo 4.11'de yer almaktadır.

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından liderliğin iş başarısı üzerindeki etkisi işletme türü bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). 5 yıldızlı işletmelerin liderlik boyutu genel ortalamasına

bakıldığında 4.23, 4 yıldızlı işletmelerin liderlik boyutu genel ortalamasının ise 4.00 olduğu görülmektedir. Buna göre, liderlik boyutu bazında incelendiğinde, 5 yıldızlı işletmelerin iş başarısı üzerindeki etkisinin 4 yıldızlı işletmelere göre daha yüksek olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Performans Değerlendirme Ölçeği Alt Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletme Türü	n	\bar{x}	sd	t	p
Liderlik	4 Yıldız	141	4.00	330	-3.642	0.000*
	5 Yıldız	191	4.23			
Görevi Yönetme	4 Yıldız	141	4.03	330	-1.912	0.057
	5 Yıldız	191	4.15			
Değişime Uyabilmek	4 Yıldız	141	3.83	330	-3.241	0.001*
	5 Yıldız	191	4.07			
İletişim	4 Yıldız	141	3.91	330	-3.670	0.000*
	5 Yıldız	191	4.22			
İnsan İlişkileri	4 Yıldız	141	4.08	330	-2.068	0.039*
	5 Yıldız	191	4.22			
Sonuç Üretme	4 Yıldız	141	4.19	330	-0.399	0.690
	5 Yıldız	191	4.21			
Personel yetiştirme ve Geliştirme	4 Yıldız	141	3.94	330	-3.240	0.001*
	5 Yıldız	191	4.19			

*p< .05 düzeyinde anlamlı

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından görevi yönetmenin iş başarısı üzerindeki etkisi işletme türü bazında incelendiğinde, anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. 5 yıldızlı işletmelerin görevi yönetme boyutu genel ortalamasının 4.15, 4 yıldızlı işletmelerin görevi yönetme boyutu genel ortalamasının ise 4.03 olduğu görülmektedir. Buna göre, görevi yönetme boyutu bazında 5 ve 4 yıldızlı işletmelerin iş başarısı üzerinde etkileri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Değişime uyabilme boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi işletme türü bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0.05). 5 yıldızlı işletmelerin değişime uyabilme boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.07, 4 yıldızlı işletmelerin değişime uyabilme boyutu genel

ortalamasının ise 3.83 olduğu görülmektedir. Buna göre, değişime uyabilme boyutu bazında incelendiğinde, 5 yıldızlı işletmelerin iş başarısı üzerindeki etkisinin 4 yıldızlı işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İletişim boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi işletme türü bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). 5 yıldızlı işletmelerin iletişim boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.22, 4 yıldızlı işletmelerin iletişim boyutu genel ortalamasının ise 3.91 olduğu görülmektedir. Buna göre iletişim boyutu bazında incelendiğinde, 5 yıldızlı işletmelerin iş başarısı üzerindeki etkisinin 4 yıldızlı işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İnsan ilişkileri boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi işletme türü bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). 5 yıldızlı işletmelerin insan ilişkileri boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.22, 4 yıldızlı işletmelerin insan ilişkileri boyutu genel ortalamasının ise 4.08 olduğu görülmektedir. Buna göre, insan ilişkileri boyutu bazında incelendiğinde, 5 yıldızlı işletmelerin iş başarısı üzerindeki etkisinin 4 yıldızlı işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme ölçeği boyutlarından sonuç üretmenin iş başarısı üzerindeki etkisi işletme türü bazında incelendiğinde, anlamlılık düzeyi 0.05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. 5 yıldızlı işletmelerin sonuç üretme boyutu genel ortalamasının 4.21, 4 yıldızlı işletmelerin sonuç üretme boyutu genel ortalamasının ise 4.19 olduğu görülmektedir. Buna göre, sonuç üretme boyutu bazında 5 ve 4 yıldızlı işletmelerin iş başarısı üzerinde etkileri açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Personel Yetiştirme ve Geliştirme boyutunun iş başarısı üzerindeki etkisi işletme türü bazında incelendiğinde, yapılan t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). 5 yıldızlı işletmelerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutu genel ortalamasına bakıldığında 4.19, 4 yıldızlı işletmelerin personel yetiştirme ve geliştirme boyutu genel ortalamasının ise 3.94 olduğu görülmektedir. Buna göre, personel yetiştirme ve geliştirme boyutu bazında incelendiğinde, 5 yıldızlı

işletmelerin iş başarısı üzerindeki etkisinin 4 yıldıızlı işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşletme türü bazında performans değerlendirme leği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine genel olarak bakıldığında, liderlik, değişime uyabilme, iletişim, insan ilişkileri ve personel yetiştirme geliştirme boyutlarında, 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmelerinin boyut ortalamalarının birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılık tespit edilen boyutların grup ortalamalarına bakıldığında, 5 yıldıızlı işletmelerin iş başarısına etkisinin 4 yıldıızlı işletmelere kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Görevi yönetme ve sonuç üretme boyutlarının iş başarısına etkileri ise, işletme türü bazında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm organizasyonlarda, büyüme ve sürdürülebilirliğin en önemli göstergelerinden biri, sürekli iyileşme ve gelişimdir. Bu göstergelerin ana faktörü insan kaynağı olduğundan, onun sürekli ilerlemesini sağlayacak sistemlerin kurulması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekir. Bununla birlikte, hızlı değişen ve sürekli yenilenen rekabet koşulları içerisinde var olmak ve farklılaşmak için, işletmelerin yenilikçi olmaları gerekmektedir. Gelişen rekabet koşullarında, diğer sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de, hem insan kaynağını daha etkin kullanılabilmesi, hem de müşterilere daha iyi hizmet sunulabilmesi için, yönetsel faaliyetlerde performans değerlendirme uygulamalarının önemi giderek artmaktadır. Bu doğrultuda, gelişim ve değişimin uyumunu sağlayacak önemli uygulamalardan biri de 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemidir. Bu sistemin uygulandığı işletmelerde yapılan çalışmalar, bunun olumlu sonuçlarının alındığını göstermektedir.

İşletmelerde 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanması, insan kaynakları yönetiminin kapsadığı tüm konularla yakından ilişki içerisinde olduğundan, yönetim faaliyetlerinin başarılı olması için önemli bir ön koşuldur. Uygulamanın, kişisel yargılardan çok nesnel ölçütlerle ve geri bildirim tamamen yansız olarak yapılması, çalışanın kişiliği ile değil, iş başarısının ölçülmesine ilişkin bir değerlendirme olduğunun göstergesidir. Yöntem, sadece çalışanların performansları hakkında değil, mevcut performanslarının artırılması hakkında da neler yapılması gerektiğine dair öneriler sunması bakımından çok önemlidir.

Araştırmada, performans değerlendirme sistemlerinin orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkileri, yöntem ve belirlenen demografik değişkenler bazında incelenerek, etkinliğin ne ölçüde farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır. 360 Derece Geri Bildirim sürecinde, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısına etki eden 7 boyut (Liderlik, Görevi Yönetme,

Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) incelenerek, bu boyutların performans değerlendirme yöntemleri, işletme türü, kademe ve cinsiyet değişkenleri bazında farklılıkları ortaya konulmuştur. Performans değerlendirme yöntemi olarak, 360 Derece Geri Bildirim sürecinin üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısına etkisi üzerine yapılan bu çalışma; hem 360 derece performans değerlendirme ve geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki farklılaşmasını ortaya koyduğundan hem de performans değerlendirme sistemi alt boyutlarının demografik değişkenler bazında incelenmesinden dolayı, araştırma sonucunda elde edilen bulguların ve geliştirilen önerilerin, daha sonra yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında; liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilme, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme ve personeli yetiştirme ve geliştirme boyutlarında, performans değerlendirme yöntemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p \leq 0,05$). Buna göre; liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme boyutlarında 360 Derece Geri Bildirim yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Cinsiyet bazında performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında; liderlik, değişime uyabilme, insan ilişkileri ve sonuç üretme boyutlarında, erkek ve kadın boyut ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu ($p \leq 0,05$) ve erkeklerin iş başarısına etkisinin kadınlara kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Görevi yönetme, iletişim, personel yetiştirme ve geliştirme boyutlarının iş başarısına etkileri ise cinsiyet bazında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır ($p > 0,05$).

Üst ve orta kademe yöneticiler bazında performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine ilişkin sonuçlara bakıldığında, tüm boyutlar için, yöneticilerin kademe bazında ayrıştığı ve farklı kademelerdeki yöneticilerin boyut ortalamalarının birbirinden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılıkta olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p \leq 0,05$). Buna göre, her bir boyut bazında üst kademe yöneticilerin iş başarısına etkisinin, orta kademe yöneticilere göre daha fazla olduğu görülmektedir.

İşletme türü bazında performans değerlendirme ölçeği boyutlarının iş başarısına olan etkilerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; liderlik, değişime uyabilme, iletişim, insan ilişkileri ve personel yetiştirme geliştirme boyutlarında, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin boyut ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p \leq 0,05$). Farklılığı tespit edilen boyutların grup ortalamalarına bakıldığında, 5 yıldızlı işletmelerin iş başarısına etkisinin 4 yıldızlı işletmelere kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Görevi yönetme ve sonuç üretme boyutlarının iş başarısına etkileri incelendiğinde ise, işletme türü bazında anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > 0,05$).

Yapılan başka bir 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). Bu araştırmada ise, 360 Derece Geri Bildirim yönteminin üst ve orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere, performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırılmıştır ve daha önce yapılmış çalışma ile aynı sonuca ulaşılmıştır.

360 Derece Geri Bildirim süreci adil, kişisel yargılarından çok nesnel ölçütlerle ve çalışan başarısını ölçmek odaklı çok yönlü geri bildirim olarak sağladığından, ölçekte yer alan yedi boyutun işletmeler tarafından mevcut durumu yansıtacak şekilde ortaya konulması, alınan sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin eksik yanlarının belirlenerek gelişimlerini sağlayabilecektir. İşletmelerin, orta ve üst kademe yöneticilerden etkin bir şekilde yararlanması amacıyla, gelişimlerini değerlendiren performans uygulamaları faaliyetlerinin sonuçlarını planlayarak aksiyon alması gerekmektedir. Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerle çalışanın ne tür bir geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları programına olduğu kadar müşterileri de değerlendirme sürecine kattığı için işletmelerin pazarlama, satış ya da yönetim gibi fonksiyonlarına da geri besleme sağlar. Böylelikle,

etkili bir eğitimle sistem, organizasyonun başarısını diğerlerinden daha ileri düzeye getirilebilecek ve rekabet koşullarında hızlı değişimlere ayak uydurarak işletmenin rekabet gücünü arttırabilecektir.

KAYNAKLAR

Arslan, A. (2002). "360 Derece Geri Bildirim bireysel performanstan kurumsal performansa geçişte etkili bir araç". Kalder Forum, V. 2 N.6, İstanbul, ss.11-19.

Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 19-34.

Aztenk. (2008). Core Management Skills and Competencies – Results Orientation. Erişim tarihi: 30 Nisan 2013, <http://business2success.wordpress.com/2008/12/31/core-management-skills-and-competencies-results-orientation/>.

Bacal, R. (2013). What Is The Critical Incident Method of Performance Appraisal? Erişim tarihi: 27 Mart 2013, <http://performance-appraisals.org/faq/criticalincident.htm>.

Blair, G. M. (1993). The Human Factor. Erişim tarihi: 1 Mayıs 2013, <http://www.ee.ed.ac.uk/~gerard/Management/art6.html>.

Bracken, D. W., Dalto, M. A., Jako, R. A., McCauley, C. D. ve Pollman, V. A. (1997). *Should 360-Degree feedback Be Used Only For Developmental Purposes?* North Carolina: Center for Creative Leadership.

Brodie, D. (2011). The 8 Key Skills For Effective Coaching. Erişim tarihi: 30 Nisan 2013, <http://goalsandachievements.com/coaching/the-8-key-skills-for-effective-coaching/>.

Camgöz, S. M. ve N. Alperden (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2): 191-212.

Cornell-U. (2013). Performance Management Process. Erişim tarihi: 1 Nisan 2013, https://www.hr.cornell.edu/life/career/performance_management.html.

Deeb, C. (2012). The Ranking Method of Performance Appraisals. Erişim tarihi: 22 Nisan 2013, http://www.ehow.com/info_8280546_ranking-method-performance-appraisals.html.

DelPo, A. (2007). *The performance appraisal handbook: legal & practical rules for managers*. Berkeley, CA: NOLO.

Denton, W. E. (1994). Developing employee skills to match company needs. *Credit World*, (May/June), 82(5): 19-20.

Döverkaya, C. ve A. K. Varoğlu (2002). *Performans yönetimi ve 360 derece değerlendirme sistemi*. Ankara: Başkent Üniversitesi.

Edwards, D. (2009). *Adaptability: An Essential Tool for Managers*. Erişim tarihi: 30 Nisan 2013, http://www.uiowa.edu/hr/relations/hrrep/mgr_essential_tool.pdf.

Edwards, M. R. ve A. J. Ewen (1996). *360 degree feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement*. New York: American Management Association.

Fleenor, J. W. ve J. M. Prince (1997). *Using 360-degree Feedback in Organizations: An Annotated Bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Gallagher, T. (2008). 360-Degree Performance Reviews Offer Valuable Perspectives. *Financial Executive*, 24(10): 61.

Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2): 31-45.

Grote, D. (1996). *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: Amacom Books.

Heathfield, S. M. (2013). Sample Questions for 360 Reviews. Erişim tarihi: 28 Nisan 2013, <http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/questions-for-360-reviews.htm>.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(1-2): 155-169

Hersey, P. ve K. H. Blanchard (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hirsch, M. S. (1994). 360 degree of evaluation. *Working Woman Magazine* (August): 20-21.

İllez, A. A. ve Güner, M. (2006). Personal Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 1(2006): 325-327.

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.

Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık, 5. Basım.

Kara, D. (2010). The Effect of 360 Degree Feedback Performance Evaluation Process on the Achievement of Middle-Level Managers: An application in 5 star accomodation establishments. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1): 87-97.

Kara, D. Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1(2009): 53-64.

MCE. (2009). Human Relations: Maryland Cooperative Extension Core Competency. Erişim tarihi: 30 Nisan 2013, http://umeanswers.umd.edu/Core-Competencies/Documents/human_relations_cc.pdf.

Murat, G. ve İ. Bağrıaçık (2011). 360 Degree Performance Evaluation in Public. *Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 16(1): 1-24.

Murphy, K. R. ve J. N. Cleveland (1995). *Understanding performance appraisal: Social, Organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage.

Nagel, R. N. (2006). Organizational Behavior and Organizational Change: Organizational Culture. Erişim tarihi: 30 Nisan 2013, <http://www.cse.lehigh.edu/~rnn0/bio/emba/EMBA07.pdf>.

Ngo, D. (2009). Behavioral Observation Scales. Erişim tarihi: 23 Nisan 2013, <http://www.humanresources.hrvinet.com/behavioral-observation-scales/>.

Oz, O. ve D. B. Seren (2012). Developing the Application of 360 Degree Performance Appraisal through Logic Model. *International Journal of Business and Social Science*, 3(22): 280-286.

Pandey, A. (2006). *Staffing Management*. New Delhi: Global Vision Publishing House.

Shaver, W. (1995). How to build and use a 360 degree feedback system. *Info-Line* (August): 16.

Simpson, S. (2012). Multi-source/360-Degree Feedback (Part 9 of 10 of HRSG's Guide to Performance Management through Competencies). Erişim tarihi: 28 Nisan 2013, <http://blog.competencycore.com/2012/10/multi-source360-degree-feedback-part-9.html>.

Smither, J. W., A. J. Wohlers ve M. London (1995). A field study of reactions to normative versus individualized upward feedback. *Group and Organizational Management*, 20(1): 61-89.

Sümer, C. H. (2000). *Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Tardanico, S. (2013). 10 Traits of Courageous Leaders. Erişim tarihi: 28 Nisan 2013, <http://www.forbes.com/sites/susantardanico/2013/01/15/10-traits-of-courageous-leaders/>.

Taylor, S. (2011). Assess Pros and Cons of 360-Degree Performance Appraisal. Erişim tarihi: 28 Nisan 2013, <http://www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/360degreeperformance.aspx>.

Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 42(Temmuz-Eylül): 56-69.

Turgut, H. ve M. T. Öztoprak (2012). The Applicability of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System: A Brigade Sample. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 118-131.

Wagner, S. H. ve R. D. Goffin (1997). Differences in Accuracy of Absolute and Comparative Performance Appraisal Methods. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(2): 95-103.

S9. Eğitim durumunuz

1> İlköğretim 2> Orta öğretim 3> Ön lisans 4> Lisans 5> Lisansüstü

S10. İşletmede uyguladığınız performans değerlendirme yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

1> Klasik Performans Değerlendirme Yöntemi 2> 360 Derece Geribildirim Yöntemi

S11. İşletmenizde Performans Değerlendirme Kaç Yıldır Uygulanıyor?

1> 1 - 2 Yıl Arası 2> 3 - 4 Yıl Arası 3> 5 - 6 Yıl Arası 4> 6 Yıldan fazla süredir

S12. Performans Değerlendirme Çalışmalarının Amacı Personeliniz Tarafından Biliniyor mu?

1> Evet 2> Hayır 3> Emin Değilim

S13. Performans Değerlendirme Çalışmalarının İşletmeniz için Yararlı Olduğunu Düşünüyor Musunuz?

1> Evet 2> Hayır 3> Emin Değilim

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

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

Vaktinizi Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederim

ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlköğretim ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladıktan sonra 2004 yılında Yakın Doğu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği (İngilizce) bölümünü ÖSYM bursuyla kazanmıştır. 2009 yılında Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünden mezun olduktan sonra aynı bölümde araştırma görevlisi olarak göreve başlamıştır. 2011 yılında görevinden ayrıldıktan sonra, 2012'de sözleşmeli İngilizce Öğretmeni olarak bir devlet lisesinde çalışmıştır. 2012 Ekim ayından itibaren Yeni Yüzyıl Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Turizm ve Seyahat Hizmetleri bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.