

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI
2020-YL-018

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE, ÇALIŞANLARIN
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE
YÖNELİK TUTUMLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER
BAKIMINDAN İNCELENMESİ:
MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA



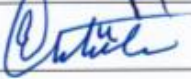
HAZIRLAYAN
Şefika ŞÖLEN

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

AYDIN-2020

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Ekonomi ve Finans İnterdisipliner Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şefika ŞÖLEN tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde, Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirmeye Yönelik Tutumlarının Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi: Makine Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı tez, 14/01/2020 tarihinde yapılan savunma .sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı ve Soyadı	Kurumu	İmzası
Prof. Dr. Berrin ONARAN	DEÜ	
Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ	Aydın ADÜ	
Dr. Öğr. Üyesi Elvan HAYAT	Aydın ADÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun Sayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet Can BAKKALCI
Enstitü Müdürü V.

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

30/01/ 2020

Şefika ŞÖLEN

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE, ÇALIŞANLARIN 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK TUTUMLARININ DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN İNCELENMESİ: MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Şefika ŞÖLEN

Yüksek Lisans Tezi, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2020, XIV+ 95 sayfa

Bu araştırmada, çalışanların 360 derece performans değerlendirmeye yönelik tutumlarının demografik değişkenleri bakımından incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nicel tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda Aydın ilindeki makine sektöründe faaliyet gösteren şirketler evreni oluşturmaktadır. Aydın Ticaret Odası'na kayıtlı makine sektöründe faaliyette bulunan 111 firma çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışan sayısı 100 ve üstü olan ayrıca insan kaynakları departmanı olan 2 firma olduğu görülmüştür. Çalışanların 360 derece performans tutumlarının belirlenmesine yönelik belirlenen bu 2 firma ile yüz yüze anket uygulanmıştır. Bu amaca yönelik olarak, örneklem grubunda bulunan çalışanların mesleki deneyim süresi, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kurumdaki pozisyonları 360 derece performans değerlendirmenin alt boyutları olan kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu, kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ve geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutları için yapılan korelasyon analizi sonucunda genel olarak 5 alt boyut arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. 360 derece değerlendirmeye yönelik çalışan tutumlarının mesleki deneyim değişkenine göre incelenmesi sonucunda tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık görülmemiştir; tutum ölçeği alt boyutlarının tümünde yaş değişkeni, cinsiyet değişkeni, medeni durum değişkeni, eğitim durumu değişkeni ve kurum pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmiştir.

ANAHTAR KELİMELELER: İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans, 360 Derece performans Değerlendirme.

ABSTRACT

IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT INVESTIGATION OF EMPLOYEES ATTITUDES TOWARDS 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION IN DEMOGRAPHIC VARIABLES: AN APPLICATION IN THE MACHINE SECTOR

Şefika ŞÖLEN

Master Thesis, Department of Economy and Finance

Thesis Advisor: Prof. Hüseyin Yılmaz

2020, XIV + 95 pages

In this study, it is aimed to examine demographic variables of employees' attitudes towards 360 degree performance. Relationship survey model, which is a type of quantitative survey model, was used in the research. 11 companies operating in the machinery sector, registered in the Aydın chamber of commerce, constitute the universe of the study. It has been seen that there are 2 companies with 100 employees or more and also a human resources department. A face-to-face survey has been conducted with these two companies, which is determined to determine the 360 degree performance attitudes of the employees. For this purpose, the duration of professional experience, age, gender, marital status, educational status and position of the employees in the sample group are related to employee attitudes towards corporate activities which are the sub-dimensions of 360-degree performance evaluation, employee attitude towards their individual contribution, and effectiveness of human resources activities. employee attitude, employee attitude towards quality of feedback and employee attitude towards quality of feedback results were evaluated.

As a result of the study, it was found that there was a moderate and high positive relationship between the five sub-dimensions in general as a result of the correlation analysis conducted for the attitude scale sub-dimensions of 360 degree performance evaluation method. As a result of examining employee attitudes towards 360 degree evaluation according to professional experience variable, no significant difference was observed in all sub-dimensions; Significant differences were determined in all attitude scale sub-dimensions according to age variable, gender variable, marital status variable, educational status variable and institutional position variable.

KEYWORDS: Human Resources Management, Performance, 360 Degree Performance Evaluation.

ÖNSÖZ

İnsan Kaynakları Departmanı Açısından 360 Derece Performans Değerlendirmesi: Aydın İli Örneği başlığını taşıyan çalışmamda bilgi, tecrübe ve ilgisiyle desteklerini esirgemeyerek bana kılavuz olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ'a, Dr. Öğr. Üyesi Elvan Hayat ve bilgilerini bana aktaran tüm bölüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca sevgisini, ilgisini ve desteğini yaşamımın her döneminde hissettiğim değerli babam Şerafettin Tavail, annem Ayten Tavail, eşim Nuri Şölen ve kızlarım Elvin Şölen ve Şevval Şölen'ne ve arkadaşım Özden Gürsoy'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Şefika ŞÖLEN

İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
EKLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM	2
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL DÜZEYDE İNCELENMESİ	2
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Kavramlar	2
1.1.1. Yönetim.....	2
1.1.2. İnsan ve Rekabet	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Tarihsel Gelişimi	4
1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi	6
1.3.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	6
1.3.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	7
1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri.....	8
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	
1.4.2. Personel Bulma ve Seçimi	9
1.4.3. İş Analizi	10
1.4.4. Eğitim ve Geliştirme	11
1.4.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon)	12

1.4.6. Kariyer Planlaması	12
1.4.7. Endüstriyel İlişkiler	13
1.4.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetimi	14
1.4.9. Ücretlendirme Yönetimi ve Performans	14
1.5. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlik ve Farklar	15
2. BÖLÜM	19
2. İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	19
2.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Kapsamı	19
2.1.1. Performans Değerlendirme	20
2.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları	21
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi	21
2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri	22
2.2.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	25
2.2.1.1 Kompozisyon	25
2.2.1.2. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	25
2.2.1.3.Zorunlu Dağıtım Yöntemi	26
2.2.1.4 Zorunlu seçim yöntemi	26
2.2.1.5. Grafik Değerleme Yöntemi	27
2.2.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	28
2.2.2.1 Amaçlara Göre Değerlendirme.....	28
2.2.2.2 Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	28
2.2.2.3 Davranış Temelli Yöntem (Davranışa Dayalı Puanlama)	29
2.2.2.4 Kritik Olaylar Tekniği	29
2.2.2.5 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	30
3. BÖLÜM	31
3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	31
3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve İşletmelerde Uygulanması.....	31

3.1.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Kuramsal Düzeyde İncelenmesi.....	32
3.1.1.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tanımlanması.....	32
3.1.1.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin (PDS) Kapsamı	34
3.1.1.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Önemi	36
3.1.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Amaçları	37
3.1.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulamadaki Durumu	38
3.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tasarımı ve Kaynakları	39
3.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanması Süreci.....	44
3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Üstün Yönleri ve Yararları.....	45
3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Dezavantajları	47
3.6. 360 Derece Performans Değerlendirmede Yapılabilecek Bazı Hatalar	48
4. BÖLÜM	55
4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İLGİLİ OLARAK MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	55
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	55
4.2. Araştırmanın Modeli	55
4.3. Evren ve Örneklem	57
4.4. Araştırmaya İlişkin Hipotezler.....	57
4.5. Veri Toplama Araçları	58
4.6. Verilerin Analizi	58
4.6.1. Normallik Testi	59
4.6.2. Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha).....	60
4.6.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	63
4.7. Çalışmanın Bulguları	65
4.7.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı Bulgular	65

5. SONUÇ VE TARTIŞMA	78
KAYNAKLAR	83
EKLER	92
ÖZGEÇMİŞ	95



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Döngüsünde Performans	20
Şekil 3.1. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi	33
Şekil 3.2. Veri kaynakları dairesel gösterimi	41
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	56



TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynağı Yönetimi Arasındaki Farklar	17
Tablo 4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Tutum Ölçeği Normallik Testi	59
Tablo 4.2. Güvenilirlik Katsayısı Ölçek Toplamları	60
Tablo 4.3. Alt Boyutlara Ait Güvenilirlik Katsayısı.....	60
Tablo 4.4. Korelasyon Analiz Değerleri.....	63
Tablo 4.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi.....	64
Tablo 4.6. Çalışanların Demografik Özellikleri	65
Tablo 4.7. 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	67
Tablo 4.8 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	69
Tablo 4.9 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.....	70
Tablo 4.10 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	72
Tablo 4.11 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Kurum Pozisyonu Değişkenine Göre Farklılaşması	74
Tablo 4.12. 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Farklılaşması	76

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu.....	91
------------------------	----



KISALTMALAR DİZİNİ

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

PDY: Performans Değerlendirme Yöntemi

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

vd. : ve diğerleri

ZKU: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi



GİRİŞ

İnsan ve işletme, daima bir biri ile iç içe bir bütün oluşturmaktadır. İnsan, işletme için yerine konulamaz, taklidi imkânsız, sadece bir maliyet unsuru olmadığı son zamanlarda insan unsurunun geliştirilmesi gereken bir değer olduğu daha iyi bir şekilde kavranmıştır. Her türlü araç ve gereç işletmelerde bulunsa dahi işletmenin içerisinde insan kaynağı yeterli değilse, istenilen başarı elde edilemeyecektir.

Son zamanlarda çalışma alanı, amacı, kullandığı teknolojik yöntemler ve örgütün büyüklüğü nasıl olursa olsun, her örgütte en değerli ve yeri doldurulamaz olan varlığın insan olduğu gerçeği mevcuttur. Bu durum belirli amaçlar ile oluşturulan kurumların farklı bir gözle yeniden ele alınması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. İşte bu noktada insan kaynakları yönetimi de bu farklı bakış açılarını dile getirmek için örgütlenmiş bir yapıdır. Bu yapı, örgütte ki ihtiyaçlar doğrultusunda doğan eleman ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçların ilanlarla kişilere duyurulması ve iş için uygun görülen elemanın seçilerek örgüt kültürüne alıştırılması, motivasyon düzeyinin yükseltilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ilişkilerin ve iletişimin sorunsuz işlemesi, sağlıklı kurumsal ilişkilerin var edilmesi konularını kapsamaktadır (Yılmaz, 2010: 44).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün “insan” boyutuyla ilgili olan bir parçasıdır. İK işletmenin bir organıdır ve çalışanın işe alımıyla başlayan, geliştiren ve eğitim vererek uygun işlere yerleştiren, eğitim yoluyla kalifiye iş gücünü donatarak organizasyonun temel hedef ve amaçlarına hizmet eden bir yapıya büründüren önemli bir işlevdir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı; işletmeler için en uygun iş gücünü temin etmek, sağlık ve sosyal güvence gibi ihtiyaçlarını karşılayarak çalışandan en iyi şekilde verim almayı sağlamaktır. Son zamanlarda artan rekabet ortamında işletmeler insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya başlamış ve işletmeler için artık olmazsa olmazı kabul edilmiştir.

1. BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURAMSAL DÜZEYDE İNCELENMESİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Kavramlar

1.1.1. Yönetim

İnsanlığın ortaya çıkması ve bir arada yaşamalarının bir sonucu olarak ilk çağlardan bu zamana kadar insanın olduğu her yerde “yönetim” kavramı hayat bulmuştur (Baransel, 1993: 5). İşletmeler belirlemiş oldukları hedefler doğrultusunda, ölçülebilen ve ölçülemeyen faaliyetlerinde güçlü bir başarı elde edebilmek için fonksiyonel unsurları sürekli tekrar etmekte veya yeniliklere açık bir tavır sergilemektedirler (Yılmaz, 1998). Birkaç insanın fiziksel ve ruhsal olarak güçlerini birleştirmesi sonucu ortaya çıkan çalışmaları sonucunda doğan aktivitelerin belirli bir sistem içerisinde meydana gelmesi için bazı kuralların var olması gereklilik kazanmaktadır (Özalp, 1998: 3). Genel olarak yönetim, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların bu amaçlarını gerçekleştirmek üzere meydana getireceği faaliyetlerin düzene konulması sürecini temsil etmektedir (Karalar, 2001: 97). Bu konuda farklı araştırmacılar tarafından birbirinden bağımsız olarak birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıda ki gibi sıralamak mümkündür (Öztekin, 2006: 17-18):

- Yönetim, birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaç doğrultusunda, bu amaçları hayata geçirebilmek adına yaptıkları çalışmaların tümüdür.
- İnsanları etkileyerek bu kişileri toplum yararına olabilecek konularda örgütlemek için meydana gelmiş bir bilimdir denilebilir.
- Bu örgütlenme sonucunda güçlerin birleşmesiyle toplum yararına yapılabilecek eylemlerin bütünüdür.
- Genel olarak yöneticiler, örgütün olumlu yönde menfaatlerini düşünerek bencillik ve kişisel çıkarlardan uzaklaşma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

- Yönetim olgusu bahsedildiği üzere birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir amaç çevresinde toplanması, planlama yapması, motivasyonu sağlaması ve belki de en önemli unsur olan denetim fonksiyonunun can bulmuş şeklidir.

Yukarıda yer alan tanımlamalar doğrultusunda yönetim olgusunu, hedefleri belirleme ve bu hedefleri yardımlaşma yoluyla gerçekleştirme olarak değerlendirmek mümkündür. Buna ek olarak yönetim, işbirliği içerisinde bulunan gurupların ortak amaçlarını gerçekleştirmek adına meydana getirdikleri tüm faaliyetlerinin bütünüdür denilebilir.

Yönetim olayının meydana gelmesi için birden fazla insana, önceden belirlenmiş ortak bir amaca ve bu amaca ulaşmak için ortaya konan müşterek bir çabaya gerek olduğu söylenebilir (Geylan, 1994:1). Başka bir deyişle yönetim, parasal ve daha soyut nitelikte olan kaynakların, kişilerin ortak amaçları doğrultusunda düzene konması amacıyla yapılandırılması süreci olarak da tanımlanmaktadır (Eryılmaz, 1999:3).

Yönetimin amaçlarını gerçekleştirebilmek için yöneticiler bazı önemli işlevleri yerine getirmek ile yükümlüdür ve bunlar yöneticinin işlevleri olarak adlandırılır. Yöneticinin işlevleri planlama, örgütleme, personel, yöneltme ve denetim olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir (Can vd., 2009: 4):

- **Planlama:** Amaçları belirleme, sistematik bir şekilde kurallar ve şartlar geliştirme, gelecekte oluşabilecek durumlara karşı önlemler alma şeklinde tanımlanabilir.

- **Örgütleme:** Kişinin altında bulunan daha düşük seviyedeki kişilere belirli görevleri vermesi, sorumluluklarını belirlemesi, iletişim içerisinde olması ve bu görev ve sorumlulukları kontrol etmesidir.

- **Personel:** Örgütün amaçlarına en uygun yollarla ve en doğru şekilde ulaşabilmesi için hangi yeteneklere sahip kişilerin işe alınacağını belirleme bu kişileri gerekli yerlere atama, performanslarını değerlendirme, ücret ve daha soyut anlamlarda çalışmalarının karşılığını verme, eğitim ve geliştirme konularını içerisine alır.

- **Yöneltme:** Farklı statülerde ve görevlerde kişiler aracılığıyla işleri yürütme personelinin moral ve motivasyonlarını her zaman yüksek tutma anlamlarını taşır.

• **Denetim:** Üretilen ürün miktarı, satışta bulunulan ürünler, kalitenin kontrolü ve varsa eğer bu durumlar karşısındaki sorunlarla başa çıkma, sorunları yok etme eylemine geçme olarak değerlendirilebilir.

1.1.2. İnsan ve Rekabet

Hızla artan teknoloji, gelişen ekonomi, örgütler açısından rakiplerinin önüne geçmek adına avantaj elde etme aracı olarak kullanılmaları yönünde teşvik edilmektedir. Bu rekabet ortamı, günümüzde bilginin sınırlarını aşması ve insan kavramı üzerine yoğunlaşmakta; böylece bilgilerini ve personelerini etkin bir şekilde kullanabilen örgütler, rekabet ortamında rakiplerine göre daha üstün bir konuma sahip olabilmektedirler (Ağdelen ve Erkut, 2008: 37).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı ve Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetiminin 1980’li yıllardan sonra uğradığı dönüşümün sonucunda oluşan yönetim anlayışı olarak adlandırmak mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki temel fark ise “*personel yönetiminin insanları daha çok örgüt çıkarları için bir araç olarak kullanmasının aksine insan kaynakları yönetiminin iş gücü memnuniyetine ek olarak personellerin de memnuniyetlerini sağlama çabasında olması*” olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 7).

İKY’nin tarihsel gelişim süreci dikkate alınırsa alan yazımında insan kaynakları yönetimi, genel anlamda örgütlerdeki insan ilişkilerini incelemenin yanında oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bu durumun nedeni ise insan ilişkilerinin birbirinden ayrılamaz bir bütün olarak görülmesi ve bu karmaşık sürecin incelenmesinin oldukça zor olması olarak açıklanmaktadır. İnsan ilişkilerinin karmaşıklığı ve tanımlanmasındaki zorluklar, tamamen buna bağlı olarak işleyen insan kaynakları yönetiminin de karmaşık ve tanımlanması güç bir fonksiyon olmasına sebep olmaktadır (Fındıkçı, 2003: 12).

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür (Gümüş vd. 2015: 828).

Personel yönetimi neredeyse 60 yıllık bir uzmanlaşma alanı olarak kullanılmasına rağmen kökeni çok eskilere dayanmaktadır (Bingöl, 1997:8). XIX. yüzyılda İngiltere’ de makinelerde buharın kullanılması sürecinin ardından ortaya çıkan endüstriyel devrim, büyük çaplı örgütlerin meydana gelmesine sebep olmuştur. Bu durum, personellerin tatmin olma düzeylerinin artması, ücretlerle yetinememe, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için verilmesi gereken eğitimlerin eksikliği, bu eksiklik sebebiyle personellerin bilgi düzeylerinin yetersiz kalışı gibi birçok sorunun ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Böylelikle personel yönetimi önemli bir konu ve diğer dallardan bağımsız olarak gelişme gösteren bir bilim dalı olarak görülmeye başlanmıştır (Gülen ve Özdönmez, 1999: 19).

Endüstriyel devrimi takip eden süreçte yaşanan gelişmeler, çalışma hayatında önemi artan sendikal hareketler ve hukuki düzenlemeler, örgütlerde personellere yönelik farklı alanlarda hakları meydana getirmiştir. Personel yönetimi de ilk zamanlarında sadece belgeleme gibi basit işlemleri yerine getirirken meydana gelen bu gelişmeler sonrasında personellerine yönelik bütün işlemleri yürüten önemli bir departman halini almıştır (Dolgun, 2012: 7).

Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi hızlandıran temel faktör ise, dünya genelinde yaygın bir uygulama alanı bulmuş olan kapitalizmin evrilmiş hali neoliberal politikalar. Bu politikalar, devlet müdahalesine karşı direnmeleri ve sermayenin özgür bir şekilde kullanılması gerektiğini savunmalarıyla gündeme gelmişlerdir. Aslında personel yönetimi de insan kaynakları yönetimi de ana fonksiyonlarına bakıldığı zaman aynı işlevi yerine getirmektedirler. Fakat personel yönetimi birimi tepe yönetiminin direktifi doğrultusunda mevzuatı uygularken insan kaynakları yönetimi birimi bahsedilen neoliberal politikalar sebebiyle insan odaklı ve dinamik bir birim olarak faaliyet gösterir. Aynı zamanda yönetim sistemi içerisinde personel yönetim biriminin pozisyonuna göre daha üstte yer alır. Bu bakımdan insan kaynakları yönetiminin personel yönetimine göre örgüt içinde daha üstte bir konumda yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Koroğlu, 2010: 146).

Özetlemek gerekirse ilk ortaya çıktığı dönemlerde personel yönetimi, personellerin özlük işleri ile sınırlı işlevleri olan bir alan iken zaman içerisindeki gelişmelerle birlikte daha kapsamlı bir işletme faaliyeti halini almıştır. Başlangıçta personeller bir maliyet unsuru olarak görülürken zaman içerisinde personeller, maliyet unsuru olmanın yanı sıra işletmeler için bir rekabet kaynağı olarak da görülmeye başlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine bakıldığında personel yönetiminin gelişmiş bir hali olduğu ve bir uzantısı şeklinde hayat bulduğu anlaşılmaktadır. Personel yönetimi kavramı İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmış olan farklı kuramlar sonucu meydana gelen ve gelişen bir kavram gibi gözükse de kökleri çok daha eski zamanlara dayanmaktadır. Örgütlerde personel yönetimine ilgi, personellere ait olan bazı sorunlar ve bu sorunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması, 18. yüzyıl sonlarında İngiltere’de önce iplik sanayisinde başlamış daha sonrasında da diğer sanayi kollarına geçmiştir. Sonraki süreçte ise tüm Avrupa’ya yayılan sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişim göstermiştir (Ünsalan, 2014: 39).

Uzun yıllar boyunca örgütlerde hayat bulmuş personel yönetimi işlevi 1980’li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Belirtildiği gibi gerçekte insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir uzantısı gibi görülse de aslında durum farklıdır ve insan kaynakları yönetimi çok daha derin bir konudur. Bu iki olgu arasındaki en önemli farkın ise personel yönetiminin insanları devreden çıkararak daha çok örgütün çıkarlarını gözetmesinin yanında insan kaynakları yönetiminin personel memnuniyetini esas almasıdır (Sabuncuoğlu, 2009: 25). Ancak bu durumun uygulamaya geçirildiğinde tam anlamıyla dile getirildiği gibi olduğunu söylemek oldukça zordur. Her ne kadar örgütler personel memnuniyetini dikkate alsalar da onları birer maliyet unsuru olarak görmekten de tamamen uzaklaşmamışlardır (Gümüş vd. 2015: 832).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Önemi

İnsan, insan kaynakları yönetimi için temel bir olgudur. İnsan kaynakları, insanın içerisinde olduğu organizasyonların varlığını ve işleyişini sağlayan bir yönetim anlayışı olup, yönetim felsefesinde insan kavramı ana unsur olarak görülmektedir.(Mercin, 2005: 130).

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Literatürde insan kaynakları yönetiminin başlıca görevi, örgütlerde personellerin yönetilmesinde yer alan tüm süreçlerin zamanında eksiksiz ve en az maliyetle yönetilmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi örgüt için gerekli olan personelin araştırılması, işin niteliklerine göre en uygun personelin seçilmesi ve seçilen bu personelden en etkin şekilde faydalanılması ile ilgili yol ve yöntemleri ortaya koymaktır. Örgüt içerisindeki görevi, pozisyonu ve sorumlulukları nasıl olursa olsun örgüt içerisindeki her birey insan kaynakları

yönetiminin kapsamı içerisindedir. İnsan kaynakları yönetimi bu personellerin işe alınmalarından emekli olana kadar geçen süreçte ve hatta emeklilik sonrasındaki süreçlerinde de kilit rol oynamaktadır. Personellerin işlerini en üst seviyede gerçekleştirmesi adına stratejiler geliştirir ve bu stratejilerini hayata geçirir. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirirken başlıca iki amacı yerine getirmeyi kendisine görev edinir (Özgen ve vd., 2002: 8).

Birinci amaç, örgüt içerisinde yer alan her personelin yetenekleri ve becerilerini rasyonel bir şekilde kullanarak örgüte en üst düzeyde katkı sağlamasına yardımcı olmak; *İkinci amaç ise*, örgütte görev alan her personelin yaptığı iş ile her yönden tatmin olmasını sağlamaktır.

Örgütler bu iki ana amaçtan sadece bir tanesini gerçekleştirme yoluna giderlerse insan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden hiçbir farkı kalmayacaktır. Bu yüzden bu iki amacın birbirinin parçası olduğu hiçbir zaman unutulmamalı ve hayata geçirmek adına gerekli tüm çaba sarf edilmelidir. Bu iki amacın dışında da insan kaynakları yönetiminin evrensel anlamda dört amacı olduğu dile getirilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008: 7):

1. *Toplumsal amaç*: Toplum baskısının örgüt üzerindeki etkilerini minimum düzeye indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı sorumluluk duygusuna sahip olmak,
2. *Örgütsel amaç*: Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında kullandıkları en önemli araç olmasından dolayı örgüt faaliyetlerine katkıda bulunmak,
3. *İşlevsel amaç*: Örgütün ihtiyaçları yönünde hizmet verdiği örgütün amaçlarına en uygun şekilde görevini yerine getirmek,
4. *Kişisel amaç*: İş yaşamı dışında da personellerin kişisel amaçlarını ve ihtiyaçlarını karşılama gibi farklı amaçları vardır.

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Çalışma örgütlerinin içinde var olmayı hedefledikleri piyasa, her geçen gün daha da rekabete açık bir hale gelmektedir. Rekabet içinde varlıklarını sürdürebilmek isteyen örgütlerin amaçlarına tam verimiyle hizmet eden stratejiler üretmesi, vizyon sahibi olmaları ve çağın teknolojik yeniliklerine ayak uydurabiliyor olmaları gerekmektedir. Bunların yanı

sıra, üretim, pazarlama, satış stratejisi, finansör bulunması, reklam ve benzeri belli süreçlerin tamamlanması gerekir (Bek, 2007:108).

Çalışma örgütlerinde teknoloji kullanım düzeyinin yüksekliği yeri doldurulabilir, geliştirilebilir bir özelliğe sahipken, insan kaynaklarının yerinin doldurulması olası değildir. Bugün çalışma örgütlerinde personeller dışında kalan tüm kaynaklar satın alınabilir, yeri doldurulabilir ve farklı şekillerde elde edilebilir özelliktedir (Tosun, 1990: 505).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İKY iş yaşamındaki kaliteyi ve verimliliği temel amaç olarak edinmiştir. Bir personelin, işe başlangıcından işten çıkarılıncaya kadar geçirdiği zamanda karşılaşmış olduğu bütün faaliyetlere insan kaynakları uygulamaları adı verilir (Bayraktaroğlu, 2008: 10).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, örgüt içerisinde her personelin etkili ve uyum içerisinde çalışmasına olanak tanıyan, örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik hazırlanmış stratejilerin tamamıdır şeklinde ifade edilmektedir. Birçok örgütte insan kaynakları yönetimi işlevlerinin iki grup tarafından yerine getirildiği görüşü yaygındır. Bunlar (Özgen ve Yalçın, 2015: 14):

- *İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları:* İnsan kaynakları yöneticileri ve bu konuda uzman kişiler örgütlerde meydana gelen personel açıklarını ve fazlalıklarını takip ederek ya da diğer departmanlar tarafından bu konuda bilgilendirilerek süreci titizlikle takip etmeli, süreçle ilgili olan bütün aksaklıkları zaman geçmeden gerekli önlemleri almalıdırlar.
- *Birim yöneticileri (Bölüm müdürleri, genel müdür, yardımcılar vs.):* Birim yöneticileri kendi birimlerinde meydana gelen veya gelmesi muhtemel olan aksaklıkları önceden fark ederek gerekli önlemleri almakla ve bu durum hakkında insan kaynakları uzmanlarını bilgilendirmekle yükümlüdürler. İnsan kaynakları yönetiminin, gerçekleştirdiği eylemleri ve bu eylemlerine yönelik oluşturduğu kuralları hayata geçirme ya da rapor verme gibi rutin olarak yaptığı uygulamalar dışında, personellerini uyararak hayata geçirmesi ve bu personellere en iyi eğitimi

vererek zaman zaman değerlendirilmesi amaçlarına yönelik birçok alanı kapsadığına yönelik bilgiler dile getirilmiştir.

Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin işlevleri iki kısma ayrılmaktadır. Bunlar: personellere yönelik ve örgütlere yönelik işlevlerdir. Birincisi insan kaynağının (personel) elde edilmesi ve elde tutulması amaçlarını taşıırken, ikinci işlev, işlerin eksiksiz ve sistematik olarak yürütülmesi için yapılması gerekenler olarak karşımıza çıkar. Bunlara ek olarak hem personele hem de örgütlere yönelik olarak bu her iki grubu da kapsayan işlevlerden de bahsetmek mümkündür (Yüksel, 2007: 30).

İK'nın asıl görevi, işletme yöneticilerinin insan kaynakları ile ilgili başvuracağı bir departman olmasıdır. Bunu sağlayan araçlar ise personel rollerinin belirlenmesi, rehberlik yapmak ve danışmanlık yapmaktır. Diğer işlevleri ise örgütlenme ve eşgüdümlemedir. Bu iki işlevde insan kaynakları bölümü şunları gerçekleştirmektedir (Argon ve Eren, 2004: 49) :

- Örgütün ne tür personele ihtiyacı olduğu ve bunlar için hangi kaynaklardan yararlanılacağına tespit edilmesi,
- İşe alınan kişiler örgüte girer girmez oryantasyona tabi tutmak,
- Daha sonra iş güvenliği konusunda çalışmalar yapmak,
- Yönetimle, iş piyasasıyla, iş görenle ve hükümetle bağlantı kurmak

Örgütten örgüte farklılık göstermekle ve zamana göre değişmekle beraber insan kaynakları yönetimi alanında bazı işlevler geliştirilmiştir. Bunlar, örgüt içinde insan kaynağına ilişkin eylemlerin bir bütünlük ve düzeni içerisinde yürütülmesine imkan vermektedir (Saldamlı, 2008: 243).

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İKY'nin ilk basamağı ve kadrolaştığı alan insan kaynakları planlaması olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynakları planlaması uzun zaman diliminde, işletmelerin plan ve stratejik hedefleri paralelinde ihtiyaç duyulacak personellerin; kısa zaman diliminde de personellerin ihtiyaçlarını karşılayacak ve uygun işe uygun personel atayacak bir zincir olarak ifade edilebilir (Bingöl, 2006: 168). Ayrıca, insan kaynakları planlaması işletmeye

gerekli olan çalışan sayısı, bu çalışan ya da çalışacak olanlarda aranan özelliklerin, yapılacak işin bu özelliklerle uyumunu belirleyen bir işleyiş ağıdır.

Dinamik ve sürekli bir süreç olan insan kaynakları planlaması genel olarak stratejik planlardan ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu durumu belirleyen etkenler içsel ve dışsal faktörlerdir. İçsel faktörleri “*örgüt stratejileri, bütçeler, kuruluşun faaliyet hacmindeki değişiklikler ve kuruluşun faaliyet biçimi*”; dışsal faktörleri ise “*ekonomik durum, yasalar, rekabet şartlarında meydana gelen değişimler ve demografik faktörler*” olarak sıralayabiliriz (Fındıkçı,2003:128).

İnsan kaynakları planlamalarını işletmenin bütçe gücü ile sınırlandırılmakla beraber; işletmenin somut bütçesinin mevcut işgücü ile değerlendirilmesi sonucunda yapılacak olan planlama girişimlerinin daha doğru ve sağlıklı sonuçlar doğuracağı söylenebilir (Bingöl, 2006: 141).

1.4.2. Personel Bulma ve Seçimi

Personel bulma ve seçimi, işletmenin personel bulma, seçme, boşalan ya da yeni oluşturulan kadrolarda göreve uygun personel bulma, bulunan personelin mevcut iş için uygun kriterlerde olup olmadığını belirlemeyi kapsayan süreci tanımlamaktadır. İşletmenin devamlılığının sürdürülmesi ve büyümesinin sağlanması personellerin vasıflarıyla doğru orantılıdır denilebilir. Bu önemli süreçte alınacak personelin seçimi son derece önemlidir. Personel alımı, seçimi veya yerleştirmesi sürecinde personel politikası belirleyicidir. İşletmenin personel politikası, personelin alınacağı iş, alınacak personelden beklenti ve işin var olan ihtiyaçları çerçevesinde şekillenmektedir. İfade edilen bu çerçeve de iş analizi ile belirlenmektedir (Fındıkçı, 2003: 132).

Sözü edilen iş analizi sonucunda ilk olarak işe uygun personel özelliği belirlenmelidir. İşe uygun personelin belirlenmediği durumlarda zamansal ve mekânsal kayıplar yaşanabilmektedir. Bu sürecin iyi sonuçlanması için süreci yöneten kişinin deneyimi ve eğitimi önemli olmakla birlikte, belirleyici de olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 59).

1.4.3. İş Analizi

İşletmelerin öncelikli adımının iş analizi yapmak olduğu literatür tarafından kabul görmektedir (Danışman, 2008: 12). İş analizi, işe gerekli olan personeli belirleme, sağlama ve personel özelliklerini doğru kanalize etme sürecini yazılı olarak tutan bir süreç olarak

tanımlanabilir. Bu süreç iş gerekleri ve iş tanımı olmak üzere iki aşamalı olarak işlemektedir. İşin yapılışıyla ilgili bilgi sağlama ve özelliklerinin belirlenmesini bir arada sunan bir kavram olarak iş analizi, iş için uygun personel tanımını da yapmaktadır (Karaçam, 2014).

İş analizinin en genel amacı İK planlamasına yardımcı olarak, süreç içerisinde personel bulma ve seçimini yapmaktır. Bununla birlikte diğer amaçlarının personelin kariyer planının etkin bir şekilde yapılmasını sağlamak, personel konumunu belirlemek, iş ile ilgili bilgilerin netleşmesini sağlamak ve İKY sürecinde diğer tüm işlevleri koordine etmek olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 61). Ayrıca, bölümler arası ilişkisel güçlendirme, iş yükünün bölüştürülmesi ve yasal işlemlerin yapılması ve takip edilmesi de görev ve amaçları arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2002: 253).

İş analizi işletmede, “*kişilerin özelliklerine göre iş*” kavramı yerine “*işin özelliklerine göre kişi*” kavramını benimsemektedir. Bir işletmede İKY'nin realist ve işlevsel olarak önemli gördüğü durumları iş analizi süreci belirler denilebilir (Danışman, 2008: 13-14).

1.4.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme konusunda asıl amaç; değişen ekonomik, teknolojik ve çevresel faktörlere uyum sağlamak, yetenek ve becerilerinin kaybolmaması adına güncelliği korumaktır. İK bölümleri, işe yeni başlayan insan kaynağını çalışmaya başlamadan önce bir dizi eğitimden geçirmeli veya var olan eğitimi geliştirilmeye yönelik çalışmalar yapmalıdır. Genellikle, işe başlayacak olan bir bireyde karşılaşılan sorunlar şu şekildedir (Karakaş, 2014: 2-3):

- Yeni bir gruba giriyor olmanın verdiği sorunlar
- İş arkadaşlarının kendisini dışladığı duygusu
- Yeni görevi öğrenmede cesaretsizlik
- Görevin fiziksel şartlarına uyum sağlayamama
- İlk defa bir iş çevresine giriyor olmanın verdiği endişe
- İş tecrübesi ve iş ilişkisinin yokluğu

- Beklentilerin çatışma olasılığı
- Yalnızlık duygusu yaşaması

İşletmenin vereceği etkili ve verimli bir oryantasyonun sonucunda, yukarıda sayılan sorunların hiçbiri işe başlayacak personeli ya hiç etkilemeyecek ya da oryantasyon programı yapılmayan işletmelere göre karşılaştırmalı olarak daha az etkileyecektir. İşe alıştırmaya eğitiminin amacı, yeni personelin işe ve işletme hakkında gerçekçi beklentiler geliştirmesini de sağlamaktadır (Bayraç, 2008: 135-136).

1.4.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

Oryantasyon, işe alışması için personellere sunulan eğitim yönetimi olarak tanımlanabilir. Personellerin işe başlarken aldıkları eğitimidir. Verilen bu eğitimin amacı, personelin işletmeye ve işe uyumunu sağlayarak alışma sürecinin sağlıklı ve hızlı olmasını sağlamaktadır. personelin işe başlama sürecinde ekip arkadaşları, yapılacak olan işin özellikleri ve işletmenin işleyişine karşı sorunlar yaşayabilmesi mümkündür işte bu yaşanabilecek sorunları en aza indirmek, personelin işine ve işletmeye uyum göstermesini sağlamak için oryantasyon eğitimi verilmektedir (Yıldız, 2011: 39).

İşe alıştırmaya (oryantasyon) programında süreç genel olarak aşağıda yer aldığı şekilde gerçekleşmektedir;

- Kuruluşun tanıtımı
- Personelin haklarının belirtilmesi
- İş ile ilgili bilgileri yeni personele aktarma
- Tanıştırma (Demir, 2010)

Yukarıda da görüldüğü oryantasyon gibi işletme hakkında genel bilgiler, personelin yasal görev ve hakları, personel ilişkileri ve kaynaşma şeklinde bir işleyişe sahiptir.

1.4.6. Kariyer Planlaması

Bireyin çalışma süresince mesleğine bağlı ilerleme göstermesi ve bu sayede kazandığı başarı ve deneyime kariyer denilmektedir (Harvey ve Bowin, 1996; Erdoğan, 2003). Buna

paralel olarak da kariyer yönetimi, bireyin mesleki hedefine ulaşma amacı ile kurumsal hedeflerin örtüşmesinin sağlanmasıdır. Hedeflere ulaşılması için yapılacak çalışmalar sonucunda personel kişisel kariyer planlarına ulaşırken kurum da insan kaynakları ihtiyaçlarını elde etmek için plan ve strateji oluşturarak ortaya koymaktadır. Kariyer ve kariyer planlamasının önemli noktası ortak taleplerin olması ve bu taleplerin sistematik olarak kontrol edilmesidir. Kariyer yönetimi, personel terfi, fırsat ve var olan seçenekleri fark ederek bireyin kariyer hedeflerini tanımlamasını sağlamak amacıyla işletme yönetim kademeleri tarafından güçlü bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir (Aldemir ve Alpay, 2001).

Kariyer planlaması için personel ve örgüt arasında bir çeşit yazılı olmayan psikolojik sözleşmesi de denilebilir. Sözü edilen psikolojik sözleşme, çağdaş yönetim uygulamaları ile kısıtlanmış olan kariyer olanaklarına yönelik personel ve örgütün ilişkilerini koordine eder. Personele sunulan uygun gelişme ve eğitim olanakları kariyer hedeflerine paralel belirlenmesi kariyer basamaklarını doğrudan etkiler. Bu şekilde personel, kariyer hedeflerine uygun olan beceri, bilgi ve teknik donanıma sahip olarak yeterliliği sağlamış olacaktır (Ünver, 2005). Aşağıda kariyer planlamasının özel ve genel amaçları açıklanmıştır (Ay, 2003: 12).

Özel amaçlar: Personelin mesleki ilerlemesini sağlayacak nitelik ve beceri tanımı yapmak; personelin bireysel amaçları ile örgütün amaçlarını bütünleştirmek; tüm yönlerini dikkate alarak kariyer yolları ve planları sunmak; kariyer basamaklarında personelin tıkanmasını önlemek ve motive etmek; personelin bireysel gelişim ve kariyer olanakları sunmak (Ay, 2003: 12).

Genel Amaçlar: Şirketin ihtiyacı olan personelini karşılaması, şirket için yararlı olacak personelin donanımını arttırma; Personellerin mesleki ve gelişim alanlarında yolunu açmak (Ay, 2003: 12).

1.4.7. Endüstriyel İlişkiler

İş çevresinde personel ve işveren arasında doğan ve doğacak olan tüm ilişkiler ağına endüstriyel ilişki denir. Endüstriyel ilişkiler olarak tanımlanan sistemin taraflarını devlet, personel ve işveren oluşturmaktadır. Bu sistem işveren ve işçi arasında sağlıklı bir ilişkinin, güven duygusunun ve birliktelik hissinin oluşmasını amaçlamaktadır (Canman,1995; Yüksel, 2007).

Bazı işletmelerde İK departmanının görev tanımlamasında sendika, işçi ve işveren ilişkileri yer almaktadır. Buna bağlı olarak yasalara dahil olan özellikler ön plana çıkmaktadır (Erçorumlu, 2017). İşletmelerin diğer bir bölümünde ise endüstriyel ilişkiler İK departmanından bağımsız üst kademe tarafından yürütülmektedir. Yaşanılan dönemde ise bu sürecin İK'dan bağımsız olarak yürütülebilmesi düşünülememekte; işletmenin yönetici takımıyla ortak çalışma yapılmaktadır (Canman,1995; Yüksel, 2007).

1.4.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı Yönetimi

Örgütlerin, amaç ve hedeflerini başarılı bir şekilde gerçeğe dönüştürebilmesi, parasal (finansal) ve fiziksel (bina, makine, teçhizat vs.) kaynaklarının yanında sahip oldukları insani kaynaklarını, etkin ve verimli olarak kullanılabilmesi ve niteliğinin yükseltebilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu yönüyle, işletmelerin olmazsa olmaz nitelikte kaynaklarından olan insan kaynağının korunmasına yönelik olması bakımından iş sağlığı ve güvenliği konularını içeren koruma işlevinin en önemli yönetsel unsurlardan biri olması da çok doğaldır (Sadullah,2015: 451).

İnsan kaynakları yönetiminin, iş sağlığı ve güvenliğindeki rolünün önemine ilişkin üç temel kanıt ortaya sürmek mümkündür. Bunlardan ilki ve en önemli olanı, işverenin işçiyi koruma yükümlülüğüdür. Bu yükümlülük, bir bütün olarak örgütün ve örgüt içerisindeki yönetsel unsurların, birim ve kişilerin her birinin faaliyetlerinde personelleri korumasını gerekli kılar. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi, yönetsel unsurların, departman veya yöneticilerin faaliyetlerinde, personel ayırımı yapmaksızın sorumlu olan birimdir. İkincisi ise, sorumluluğun ötesinde pozitif çalışma ortamının yaratılmasının ve bu sayede personellerin motivasyonlarının ve performanslarının artırılmasının insan kaynakları yönetiminin temel görev ya da hedeflerinden biri olmasıdır. Ayrıca yine, insan kaynakları yönetiminin temel hedef ve sorumluluklarından olan işletmeyi personellere cazip kılabilmenin, işletmeyi çalışılabilecek en iyi yerlerden biri olarak görmelerini sağlayacak örgütsel bağlılığı sağlayabilmenin en önemli unsurunun da iş sağlığı ve güvenliği ile mümkün olabildiği de düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminin iş sağlığı ve güvenliğindeki rolünün önemi açıkça görülebilecektir (Armstrong, 2010: 313).

1.4.9. Ücretlendirme Yönetimi ve Performans

Ücret yönetimi, işveren gruplarının beklentilerini ortak bir noktada birleştiren faaliyetlerin bir sentezidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; ücret yönetimi işletmenin

ekonomik koşullarını fazla zorlamayacak, fakat aynı zamanda personel tatmini ve motivasyonunu da sağlayacak, sonuç olarak ta verimlilik ve kalite artışı sağlayacak bir ortak nokta bulmak amaçlamaktadır. İyi planlanmış bir ücret yönetim programının yararlarını, işverenler ve iş görenler açısından iki grup halinde sıralayabiliriz (Aldemir ve Alpay, 2001: 21).

İşletmelerde ücret yönetimini değişen işgücü, ekonomik durum, gelişim süreci ve organizasyon belirlemektedir. Genel olarak işletmenin ücret yönetimi politikasının olmaması, işletme hedeflerine uygun ücret yönetimi belirlenmemesi, iş ve organizasyon tanımının doğru yapılmamış olması, iş pozisyonuyla ücret arasında dengesizlik sorunlara yol açmaktadır (Bingöl, 2006:274).

Performans değerlendirme ise yönetici ile personel arasında iletişim kanalıdır. Birey çalışmasını fark eder ve bu durumu yöneticilerinde fark etmesini sağlar. Ayrıca bu süreçte personel eksik yönlerini de görme ve düzeltme fırsatı yakalar. Performans değerlendirme bu açıdan düşünüldüğünde İKY'nin en etkin ve başarıyı yükselten araçlarından da denilebilir (Schuler ve McMillan, 1984: 237). Performans değerlemesi, elde edilen başarı ile beklenen başarı arasındaki durumu gösteren bir ilerleme ve farkındalık süreci olarak da kabul edilebilir (Temir, 2014: 33).

1.5. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Benzerlik ve Farklar

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin bir uzantısı olması ve daha derin bir konu olması sebebi ile bu iki işlev arasında bazı benzerlikler bulunmaktadır. Diğer yandan insan kaynakları yönetimi yönetsel ve işlevsel açıdan gelişmiş olması sebebiyle de bu iki kültür arasında başlıca bazı farklılıklar belirlemektedir (Calp, 2016).

- **Benzerlikler**

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminin gelişmiş hali ve bir uzantısı olduğunu söylemiştik. Buna göre bu iki yönetim sisteminin birbirinden tamamen bağımsız bir şekilde işleyebileceğini düşünmek oldukça yanlış bir tutumdur. İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki bu benzerlikleri ele alacak olursak Nuri Tortop'un değerlendirmelerinden yola çıkarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tortop vd., 1993: 26);

- Hem personel yönetiminde hem de insan kaynakları yönetiminde yönetim kadrosunun personelleri yönetme ve emirler verebilme yetkisinin olduğu kabul edilmektedir,
- Her iki anlayışta da yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirken personellerine danışmanlık yapma görevini de üstlenmektedirler,
- Personele saygısızlığa iki yönetim anlayışında da yer verilmez, personellerin geliştirilmesi adına eğitimler verilmesi için ortak bir düşünce yapısına sahiptirler,
- Personel yönetimi tarafınca kullanılan iş analizi, personel değerlendirme ve iş değerlendirme faaliyetleri aynı zamanda insan kaynakları yönetiminde de kullanılmaktadır,
- Bunlara ek son olarak ta yönetime katılma, örgütle bütün bir şekilde hareket etme, iletişim ve koordinasyon konularında benzer düşüncelerini benimsemişlerdir.

- **Farklılıklar**

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkı en somut biçimde ortaya koyanlardan biri Storey'dir. Storey, çalışmasında insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki 27 farklı noktaya dikkati çekmekte ve bunları da 4 grup altında toplamaktadır. Bunlar; inançlar ve varsayımlar, stratejik nitelikler, yöneticilerin kritik rolleri ve anahtar unsurlardır. Storey'in modeline göre insan kaynakları yönetimi, güveni ve personel bağlılığını artırmaya çaba gösterir. Öte yandan personel yönetiminde sadece sözleşme çerçevesinde kalınırken, insan kaynakları yönetimi sözleşmenin ötesine geçmeyi amaçlar. Modelin stratejik yönüne göre, personel yönetimi açısından personel-işveren ilişkilerine önem verilirken, insan kaynakları yönetiminde işletme-müşteri ilişkileri ağırlık kazanmaktadır. Hat yönetimi açısından; personel yönetiminde etkileşimci liderlik söz konusu iken, insan kaynakları yönetiminde ise uzmanlarına örgütte dönüştürücü liderlik rolü vermektedir. Anahtar unsurlar ise, insan kaynakları yönetimi tartışmalarında kuvvetli bir şekilde önem verilen konular ve tekniklerdir (Storey, 1992: 7'den aktaran Bingöl, 2006).

Örgüt içindeki tüm uygulamalarda, insanı merkeze alan insan kaynakları yönetimi yaklaşımının gelişmesiyle, örgütler personel yönetimi yaklaşımından insan kaynakları yönetimi yaklaşımına doğru geçmeye başlamışlardır. Ancak işletmelerin büyümesi ile yakından ilgili olan bu geçiş aşamasında zaman zaman personel yönetimi kavramı kullanılmakta zaman zaman ise insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaktadır. Bu durum bazı zamanlarda kargaşaya yol açmaktadır. Ancak bu konuda unutulmaması gerek en

önemli konu personel yönetiminin bir sonraki aşaması olan insan kaynakları yönetiminin temellerinde, personel yönetiminin ilkelerinin varlığıdır. Temelde, insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran en önemli husus, insana bakış açılarının farklılaşması ve insana verilen değer arttığının düşünülmesidir (Uzan, 1999: 77). Bununla birlikte, personel yönetimi yüzyılın başlangıcından bu yana bireylerin üstlendiği rol ve işlerin belirli yönleri ile ilgilenmiştir. Sorunun ne kadar etraflı olduğu üzerinde durmayıp sadece maliyet minimizasyonu üzerine odaklanmıştır. Diğer taraftan, insan kaynakları yönetimi, bireyi giderden daha çok kaynak olarak ele almış ve eğitim giderlerini maliyet yerine yatırım olarak görmüştür (Çakır, 1999: 17).

Klasik personel yönetimi, örgütte bulunan mevcut personelin yönetimini konu almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise, örgütteki mevcut personelin yanı sıra örgüt dışında bulunan potansiyel kişileri, hatta tüm toplumu dikkate almaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 20). Bu doğrultuda, personel yönetimi ile insan kaynağı yönetimi arasındaki farklar tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynağı Yönetimi Arasındaki Farklar

Özellikler	İnsan Kaynakları Yönetimi	Personel Yönetimi
Yönetim Anlayışı	Uzun vadeli, stratejik ve öngörülü	Kısa vadeli
Örgütlenme Anlayışı	Tekçi	Çoğulcu
Örgütsel Yapılar ve İşleyiş	Doğal esneklik	Bürokratik kurallar
Çalışmalara Yönelik Eğilimler	Yüksek güven, iş birliği, dayanışma ve otokontrol	Düşük güven, maliyetlerin düşürülmesi yönünde itaat ettirme ve kontrolün empoze ettirilmesi.
Personel Yetki ve Sorumluluğu	Yatay hiyerarşi, yatay yönetim	Dikey yönetim, merkezi yönetim
Üründe Verilen Önem	Kalite	Nicelik

Kaynak: Ekinci, 2008: 178

Personel yönetimi işgücü merkezli olup, genel olarak örgütteki personellerin idare edilmesiyle ilgilenmektedir. Bu bağlamda personel yönetimi, işgücünün temin edilmesi, eğitilmesi, ücretlerinin kararlaştırılması, yönetimin beklentilerinin personellere açıklanması, yönetimin kararlarının doğru ve haklı olduğunun personellere gösterilmesi, personellerin işle ilgili ihtiyaçlarının giderilmesi ve yaşadıkları problemlerin paylaşılarak çözümlenmesi gibi faaliyet alanlarını kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ise, sadece personellerin değil, en niteliksiz personelden, en üst kademedeki yöneticiye kadar örgütteki tüm insan

kaynaklarının yönetimiyle ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde planlamaya, denetlemeye ve kontrole daha fazla önem verilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi konusunda ortaya çıkan problemler, örgütte bulunan diğer hat yöneticileriyle birlikte çözülmeye çalışılır (Torrington ve Laura Hall, 1998: 12-13).



2. BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Literatüre bakıldığında 2000’li yıllardan bugüne kadar performans değerlendirme kavramı hızlı bir gelişim göstermiş, özel ve kamu kurum ve kuruluşlarında farklı performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca performans değerlendirme İKY’nin de önemli araçlarından biri olduğu da söylenebilir. Özel ve kamu alanlarında yapılan performans değerlendirmesi personel ve işletme açısından son derece önemlidir. Bu önemine paralel olarak hemen her işletmede, işletmenin uygun gördüğü performans değerlendirme sistemini uygulanmaktadır. İK değerlendirilmesi amacıyla günümüzde uygulanan en önemli performans değerlendirme yönteminin 360 derece performans değerlendirme sistemi olduğu söylenebilir (Uygur ve Sarıgül, 2015: 189). Aşağıda yer alan başlıklarda İKY’nin performans değerlendirme süreci açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Kapsamı

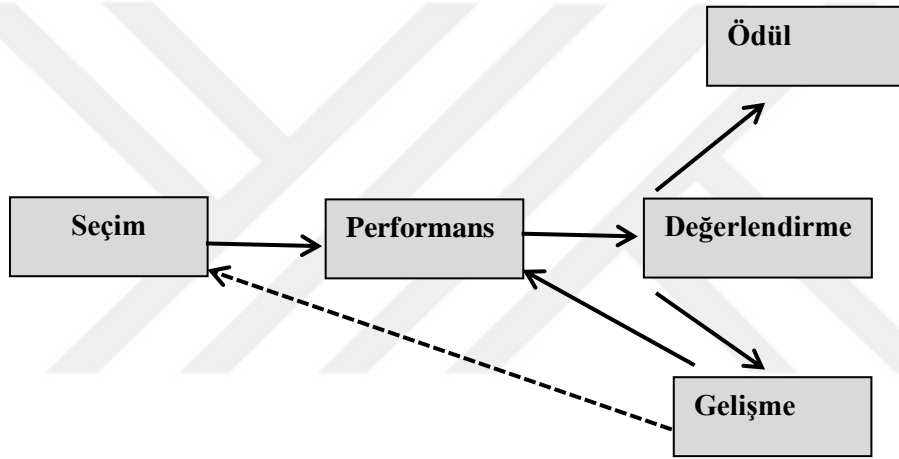
Personeller görevlerine atanarak, görevlerini yaparlar. Bununla birlikte, personellerin görevlerinde gösterdikleri başarıyı belirlemek son derece önem taşımaktadır. Personellerin işlerinde göstermiş olduğu başarı, performans olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme eğer yapılmazsa, yönetim işleyişin başarısını bilemeyecektir. Örgütün sorunsuz çalışması için performans değerlendirmesini yapmak İKY’nin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Performans değerlendirmesi, sadece dönem sonunda yapılan bir değerlendirme değildir. Belirlenen dönemleri kapsayacak şekilde ara değerlendirmeler de yapılmaktadır. Ayrıca personellerin yetenek ve iş başarıma kapasiteleri hakkında bir takım sonuçların elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Böylece personellerin veya işletmelerin performanslarına bakarak başarı seviyeleri ölçülmektedir. Yöneticilerin yalnızca işletme başarısını ele alması, personellerin başarısını göz ardı ettiği anlamına gelmemektedir. İşletme performansına bakarak başarıyı yakalama çabası, aynı zamanda personellerin performansı için de geçerlidir (Çolak, 2010: 21).

2.1.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, birçok unsuru bir araya getiren bütünsel bir süreçtir. Performans değerlendirmede insan yönetiminin başarılı bir uygulama yapabilmesi için özel öğrenme ve gelişme yöntemleri izlemesi gerekmektedir. Performans değerlendirme, personellerin verimliliğinin artırılması amacıyla, bireyin elde ettiği başarıları belirleyen ana süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir (Akgeyik vd., 2012: 166).

Fombrun vd. (1984), insan kaynakları döngüsünde performans kelimesinin açık bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadırlar. Bu model performans değerlendirmesinin, seçim, performans, değerlendirme sürecini kapsayarak, ödül ve gelişimine de vurgu yapmaktadır.



Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Döngüsünde Performans (Fombrun vd. 1984)

Sonuç olarak performans değerlendirme sistemi özünde, yöneticiyi, personelini ve organizasyonun kendisi bulundurmaktadır. Performans değerlendirme sistemi, başlangıçta doğru eleman seçilmesini, bu elemana doğru hedefler konulmasını, bu hedefler doğrultusunda personellerin eğitilmesini, eğitilen personelin kısa veya uzun vadeli belirli bir kariyer çizgisini takip etmesini, şirketin varlığı açısından tek bir amaca odaklanmasını sağlamak gibi birçok amaç ile beraber, şirket verimliliğinin artması ve şirketin varlığının devamlılığı amaçlamaktadır (Karabulut, 2006: 116).

2.1.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlemede amaç, personelin görevini yapmasıyla elde ettiği ürün ve hizmetin, örgütün amaçlarına göre değerini ortaya çıkarmaktır. Bu işlem sırasında personelin kişiliğini zarara uğratmadan, performansının nicel ve nitel yönden ölçümü yapılabilir. Performans değerlemesi yapmanın diğer temel amacı, personellerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (İlgar, 2014: 19).

Performans değerlendirme sonuçları örgüt içinde; kimlerin hangi eğitimleri alacağı, kimlerin terfi ettirileceği, kimlerin ücretlerinin arttırılacağı ya da kimlerin işine son verileceği gibi örgütsel kararlar alır. Böylelikle performans değerlendirme yoluyla her bir kademedeki personelin kendisini gözden geçirmesini sağlayarak, kendisinden beklenen performans düzeyi ve bu düzeye nasıl ulaşacağı, başarılarını nasıl daha iyiye götüreceği konularında gelişimine katkıda bulunacaktır (Başbuğ, 2009: 4).

Performans değerlendirmede yönetsel amaçlar doğrultusunda personellerin başarı durumunun ölçülmesi, işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınması ve ihtiyaçlarının sağlanması gereklidir. Bu durum, kişisel amaçlar ile işletme amaçları arasındaki çelişkilerin kaldırılması ve verimliliğin arttırılmasını sağlar. İşletmenin genel başarı durumunun ölçülmesi gelecekte çıkabilecek olayların önceden kestirilebilmesi, işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilirlik de sağladığı söylenebilir (Eraslan, 2005: 100).

2.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Bir kişinin, departmanın veya işletmenin başarısı ve performansı hakkında bilgi sahibi olabilmenin tek yolu, üretim süreçlerinden elde ettiği çıktının ölçülmesidir. Bu ölçümler; finansal veya finansal olmayan unsurlarla da yapılabilir. Finansal unsurların ölçümü kantitatif (objektif nicel) veya finansal olmayan unsurların ölçümü ise kalitatif (sübjektif, nitel) ölçütler kullanılarak yapılır. Değerlendirmeye tabi olan bir işletme ise; geleneksel olarak performans ölçmek için daha çok satış ve kârlılık gibi finansal yani kantitatif ölçütler kullanılır. Ancak günümüz rekabet şartları gereği, bir işletmenin performansının ölçülmesinde artık finansal olmayan yani kalitatif performans ölçütleri de (itibar, memnuniyet, kalite, vb.) kullanılmaktadır (Küçükkancabaş, Akyol ve Ataman, 2006).

Kalkan (2005)'a göre performans değerlendirme bir işletmede stratejik karar verebilmenin ön koşuludur. Objektif ölçümler, mutlak finansal performans değerleri, subjektif ölçümler ise şirket beklentilerine ya da rakiplerin şirket performansı hakkındaki düşüncelerine yani nitel veriler aracılığıyla belirlenir. Yıldız (2011)'a göre ise her ne kadar objektif ve subjektif yöntemlerin performans değerlendirmede kullanılması farklı sonuçlar üretse de; hizmet sektöründe her iki yöntem de birbirinin yerine kullanılabilir (Yıldız, 2011).

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan bu sistemi işletmek kolay değildir. Bu doğrultuda işletmenin yapısına ve kültürüne en uygun performans değerlendirme sisteminin seçilip, uygulanması gereklidir. Performans değerlendirme sisteminin ön koşulları aşağıda verilmiştir (Bernardin ve Russell, 1998):

- Belgeler: Sürekli olarak not almak ve performansı belgelemek anlamına gelir. Ayrıca, değerlendiricilerin bir kanıtı ve derecelendirmelerinin temelini oluşturur.
- Standartlar / Hedefler: Belirlenen standartlar net, anlaşılması kolay olmalıdır. Ayrıca ulaşılabilir, motive edici, zamana bağlı ve ölçülebilir olması tercih edilir.
- Pratik ve basit format: Değerlendirme formatı basit, açık, adil ve objektif olmalıdır. Uzun ve karmaşık formatlar zaman alıcı, zor anlaşılır ve çok yararlı bilgi vermezler. Bu tarz performans değerlendirmelerini içeren formatların genellikle olumsuz sonuçlara yol açtığı sonucuna varılmıştır.
- Değerleme tekniği: Değerlendirme yöntemi, performansa dayalı ve tek tip olmalıdır. Bunun için kriterler ile değerlendirme davranışlarının gözlenebilir ve ölçülebilir özelliklere dayandırılması gerekmektedir. Ayrıca, değerlendirme tekniklerinin uygulanması kolay ve düşük maliyetli olması istenmektedir.
- İletişim: İletişim, performansın vazgeçilmez bir parçasıdır. Değerlendirme sürecinde istenen davranış veya beklenen sonuçların doğru iletişim kanalıyla bildirilmesi önemlidir, bunun yolu da iletişimdir. İletişim ayrıca, personellere ve değerlendiricilere önemli geribildirim aracı olma özelliği de taşımaktadır.

• Geri bildirim: Personeller ile ilgili geri bildirim verme şekli, personellerin gelecekteki performansı üzerinde motive edici bir etki sağlayacaktır.

• Kişisel önyargı: Değerleme karmaşık bir yapıdır ve konuyla ilgili eğitim sağlanmalıdır. Değerlendirmeler ve derecelendirmeler hakkında fikir, belge oluşturma gibi belirli işlemler gerçekleştirilirken önyargı ve dış etkilerden bağımsız hareket etmek son derece önemlidir. Yani değerlendiriciler, kişisel olmayan değerlendirmelerin işlemlerini yürütmek üzere eğitilmelidirler.

• Hedeflere Vurgu: Etkin bir performans değerlendirme sisteminde personelin hedeflerini açık bir şekilde belirtmek son derece önemlidir. Personel performans değerlendirmesi hakkında “a) Bireyin ne gibi bir görevi olması bekleniyor? b) Birey görevi ne kadar iyi yaptı? c) Performansını nasıl geliştirilebilir? d) Bireyin ödülü ne?” sorularına vurgu yaparak hedefler belirlenebilir. Hedeflere vurgu yapılmaması, yönetsel performans değerlendirme programlarının etkinliğini azaltan sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Performans değerlendirme sürecinin unsurları, performans standartlarının belirlenmesi, standartların iletilmesi, gerçek performansın ölçülmesi, gerçek performansı istenen performansla karşılaştırmak, geri bildirim sağlama ve düzeltici faaliyetin yapılması şeklinde sıralanabilir (Önelge, 2007: 46). Performans değerlendirme sürecinin unsurları aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır:

- a) Performans standartlarını belirleme: Performans değerlendirme sürecinde ilk adım, standartların oluşturulmasıdır. Personellerin gerçek performansını karşılaştırmak için bir kriter olarak kullanılacak bu adım, personellerin ne derece başarılı veya başarısız olduğunu belirlemeyi hedefler. Faydalı standartlar olması, her işin istenen sonuca ulaşmasıyla doğrudan ilişkilidir. Standartlar kolayca anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Personelin performansı ölçülemez ve standartları tanımlanamaz ise istenilen sonuca ulaşamaz (Önelge, 2007: 46).
- b) Standartların iletilmesi: Performans değerlendirme alanında iki taraf vardır: değerlendirme ve değerlendirme. Değerleme uzmanı, değerlendirmeyi yapan kişidir. Bir değerlendirme belirli standartlarla bildirilmelidir. Bu, onların rolleri ve onlardan tam olarak ne beklendiğini bilmek ile ilgilidir. Değerleme uzmanlarının oluşturduğu standartlar, gerekirse personellerden gelen geri bildirimlere göre değiştirilmelidir (Önelge, 2007: 46).

- c) Gerçek performansın ölçülmesi: Performans değerlendirme sürecinin en zor kısmı fiili ölçümdür. Personellerin performansı, yani belirtilen bir zamanda personellerin yaptığı iş, performansı izlemeyi içeren sürekli bir süreçtir. Bu aşamada uygun tekniklerin dikkatli seçilmesi gereklidir. Kişisel gözlem, istatistiksel raporlar ve yazılı raporlar gibi ölçümler bu süreçte performansı ölçmek için kullanılır (Önelge, 2007: 46).
- d) Gerçek performansı istenen performansla karşılaştırmak: Bu aşamada, gerçek performans istenilen performansla karşılaştırılır ve karşılaştırma, performandaki sapmaları ortaya çıkarır. Bu karşılaştırma personellerin performansının, istenen performanstan daha fazla veya daha az mı olduğunu belirler. Bu süreç personellerle ilgili verilerin hatırlanması, değerlendirilmesi ve analizini içerir (Önelge, 2007: 46).
- e) Geri bildirim sağlama: Bu süreçte, değerlendirme sonucu personellerle bire bir görüşülerek bildirilir ve tartışılır. Yapılan tartışmanın odak noktası iletişim ve dinleme üzerinedir. Sonuçlar, problem çözme amacına odaklanarak problemler ve olası çözümler tartışılmakta, uzlaşmaya varılmak hedeflenerek olumlu bir tutum sergilenmektedir. Sürecin amacı genel olarak, personellerin gelecekteki performansları üzerinde iyi bir etkiye sahip olmak, sorunları çözmek ve personelleri daha iyi performans göstermesi için motive etmektedir (Önelge, 2007: 46).
- f). Düzeltilici faaliyetin yapılması: Düzeltici faaliyetler, sürecin son adımıdır. Kararların sorunsuz gerçekleşmesine yönelik önlemler almaktır. İnsan kaynaklarına ilişkin, eksiklikler veya ödüller, promosyonlar, indirimler, transferler vb. eylemlerin yapıldığı aşamadır (Önelge, 2007: 46).

Personellerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan klasik yöntemlerindendir. Bazıları ise klasik yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş çağdaş yöntemlerdir (Bulut, 2004).

2.2.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri arasında bulunan kompozisyon, sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, zorunlu seçim yöntemi ve grafik değerleme yöntemleri bulunur ve bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1.1 Kompozisyon

Bu yöntemde değerleyici personelden, zayıf ve güçlü yönleri ile yetenek ve becerilerini kapsayan birkaç paragraflık bir kompozisyon yazmasını talep eder. Bu değerlendirme aracında değerleyici herhangi bir form veya şekle bağlı olmamakla birlikte; personelin kendisini serbestçe ifade edebildiği, sonuç olarak da bir tür kanaat raporu olarak değerlendirilebilir. Uygulanan bu yöntemin kendi içerisinde önemli sorunları olduğu kabul edilmektedir (Işık, 2012: 68). Bu sorunlar aşağıda sıralanmıştır.

- Uygulama için kıyas ve genelleme yapılabilmesi farklı ölçütler kullanıldığı için söz konusu değildir.
- Uygulamanın bazı durumlarında öznellik ön plandadır.
- Uygulamada değerleyiciler kendi inisiyatiflerinde hareket ettikleri için bazı olumsuzlukları olumlayabilmektedir.
- Uygulamada personelin sunduğu kompozisyon yazı uzunlukları birbirinden farklıdır (Akçakanat, 2009: 74).

Yukarıda yer alan sorunların yaşanmaması için değerleyicinin personelin kompozisyonunu doğru analiz ederek başarılı bir şekilde yazıya geçirebilmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda değerleyicinin dışında gelişen olaylar doğru sonuca ulaşmasını engeller (Üzmez, 2012).

2.2.1.2. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu tip değerlendirmelerde de bireyler, en yüksekte en düşüğe doğru sıralanır. Birinci ve ikinci personel arasındaki farkın eşit olduğu varsayılmaktadır. Sıralama yönteminde üstün olan astlar, aralarından sıyrılarak başlamakta ve göreceli konumu basit sayısal sıralama ile belirlenmektedir (Dessler, 2000).

Tüm karşılaştırmalar sonrasında, personellere son sıralamalar verilir. Örneğin A, B, C, D ve E adlı beş personel vardır. A'nın performansı önce B'nin performansı ile karşılaştırılır ve performansı kimin daha iyi olduğu hakkında bir karar verilir. Daha sonra A, bu sırayla C, D ve E ile karşılaştırılır. Diğer personeller için aynı prosedür tekrarlanır. Karşılaştırmaları bir formül yardımıyla hesaplanır (Gemici, 2009):

$$N(N-1) / 2$$

Karşılaştırılacak personel sayısı için 10 personel varsa, N sayısı 10 için;

$$10(10-1) / 2 = 45 \text{ olacaktır.}$$

Basit sıralamaya göre daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her personel bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan personelin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır (Barutçugil, 2002: 54). Karşılaştırmanın tamamlanmasından sonra sonuçlar tablolastırılarak bir sıra oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2009: 24).

2.2.1.3.Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Zorunlu dağıtım yöntemi, ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemleri gibi karşılaştırma yöntemleri içerisinde yer alır. Karşılaştırma yöntemlerinin en büyük sorunu grup içerisindeki bireylerin görel konumunun elde edilmesine karşın farklı grupların görel konumlarını ortaya koymada net ve kesin bir sonuç verememektir (İlgar, 2014: 36).

Değerleyiciler personelleri belirli bir grup altında toplar, hangisine uygunsa o gruba yerleştirmek durumundadır. Bu yöntem, temel olarak değerlendirmeyi yapanların kişisel ilişkiler gibi birtakım subjektif sebepler nedeniyle tüm personellere yüksek puan verme, farklılaşmaktan kaçınma gibi davranışlara yönelmesini engellemeyi amaçlar (Ada, 2008: 76).

2.2.1.4 Zorunlu seçim yöntemi

Zorunlu seçim yönteminde personel, üstlendiği bir görevde çeşitli davranışları gerçekleştirir ve bu davranışlardan bazıları iyi bazıları kötüdür. İyi davranışlardan bazıları başarı için önemli iken, diğerleri örgüt ve işletmenin başarı için önemli değildir. Kötü

davranışlarında bazıları iş başarısı için önemlidir. Bazı kötü davranışlar iş başarısını doğrudan etkilemezler, etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır. Zorunlu seçim yönteminde bir personel hakkında bir dizi ifadeler verilir ve bu ifadeler 2 veya daha fazla blok halinde düzenlenmiştir. Burada ifadelerden en çok veya en az hangisinin seçildiği önemlidir. Beklenen, değerlendirmenin basitçe ifadelerinin seçilmesidir ve gerçek değerlendirme İK departmanı tarafından yapılır (Ada, 2008: 79).

Yöntemde, kontrol listesindeki ifadeler, değerleyicinin değerlendireceği kişiyi en fazla tanımlayan ve en az tanımlayan ifadeleri seçebileceği gruplar oluşturacak şekilde bir araya getirilir. Genellikle değerleyici, grupta yer alan iki ifadeden birini seçmek zorunda kalır. Her bir personelin toplam puanı, değerleyicinin seçtiği tanımlara özel bir puanlandırma uygulaması sonucu elde edilir. Böylece bu yöntemin temeli, işe yönelik yapılan benzer davranışların aynı geçerlilikte olmadığına, söz konusu davranışlardan daha etkili olanın daha fazla geçerliliğe sahip olacağına ve dolayısıyla daha fazla puan verileceğine işaret etmektedir (Gemici, 2009).

Bu yöntemin avantajları kişisel önyargının olmaması, pratik ve ekonomik olması iken, dezavantajı da beyanların düzgün bir şekilde ifade edilememesidir. Yani, iş görenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu durum iş gören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir (Akçakanat, 2009: 45).

2.2.1.5. Grafik Değerleme Yöntemi

Bu yöntem performans değerlendirilmesi için kullanılan diğerlerine göre en kolay ve tercih edilen yöntemdir. Yöntem, her ayrı personelin kişilik özelliği için performans boyutlarını veya değerlerini içermektedir. Grafik değerlendirme yönteminde her bir personelin ve grubun özelliklerine göre belli faktörler doğrultusunda değerlendirmesi yapılabilmektedir (Çiftçi, 2007: 168).

Grafik değerlendirme yöntemi belirlenen bir işin başarıya ulaşması ve yürütülmesi için en iyi ya da en kötü şekilden tersine doğru derecelendirmesi yapılarak işlevselleştirilir. Yani en iyi, iyi, orta, kötü, en kötü olarak örneklendirilebilir. Likert tipi ölçek olarak da tanımlanabileceği gibi, sıfat ve rakamların değerlendiricilerin işaretlemesi sonucunda veriler oluşturulur. Bu verilerin doğruluğunu desteklemek için açık uçlu dediğimiz değerlendiricinin yorumlarının da yer aldığı sorulara yer verilebilir (Bingöl, 2006: 290).

Değerleyiciler, sunulan ölçekte hazırlanmış belirleyiciler doğrultusunda personellerin davranış ve özelliklerinin yer aldığı kategoriye belirleyebilir. Her kategoriye önceden verilen puan derecelerinin toplam puanı başarı durumunu belirler (Schermerhon, 1989: 433).

2.2.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin eksikleri sonucunda çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri amaçlara göre değerlendirme, değerlendirme merkezleri yöntemi, davranış temelli yöntem (davranışa dayalı puanlama), kritik olaylar tekniği ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Sözü edilen bu yöntemler aşağıda sırasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.2.1 Amaçlara Göre Değerlendirme

Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, üst düzey personellerin örgüt performansına sağladığı faydayı ölçer. Bu yöntem amaçların tespit edilmesi, eylem planlarının yapılması, sistematik değerlendirmelerin yapılması ve belirlenen sürecin sonunda değerlendirme akışını izlemektedir. Belirlenen sürece gelmeden önce amaca uygun ilerleme, sorunların varlığı ve çözümüne ilişkin ara değerlemeler yapılarak önlemler alınır. Yapılan değerlendirmenin bir önceki sonucunda elde edilen bilgiler sürece fayda sağlar ve yeni bir açı sunar (Çiftçi, 2007: 168).

2.2.2.2 Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Değerleme merkezi yöntemleri, daha çok büyük sorumluluklar gerektiren işlere yönelik olarak üst kademeli yöneticilere uygulanır. Bu yöntem, değerlemeye alınan kişilerin yükseltilme durumunda gelecekteki işlerini nasıl yapacakları hakkında bir karar vermeye temel oluşturacak bilgileri sağlar. Lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları ve on dakikalık tartışma gibi uygulamaları içerir. Personelden oluşturulan grup, etraftan soyutlanacakları ve 1-3 gün kadar çeşitli yöntemlerle sınanacakları bir mekâna yerleştirilir. Bu süreçte, işletme yöneticisi ve değerlendiriciler bu kişileri değerlendirmeye tabi tutarlar. Bu yöntemin; Personelleri iş ortamından uzaklaştırarak daha stressiz bir ortamda değerlendirme, daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlama ve iletişimi güçlendirme gibi yararları vardır. Ancak kısa sürede değerlendirme yapılması, maliyetin çok yüksek olması ve

geçmişteki performanstan ziyade gelecekle ilgilenmesi gibi sakıncalara sahiptir (İlgar, 2014: 36).

Davranış değerlendirme ölçeği yönteminin öteki değerlendirme yöntemlerine göre daha az hataya yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözlemlere dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlı olması, sonuçların personele kolay açıklanabilmesi ve personelin bu sonuçlardan başarısını yükseltme yönünde yararlanması, değerlendirme formunun geçerli ve güvenilir olması ve iş ile ilgili davranışlara dayanması başlıca yararları olarak sayılabilir.(İlgar, 2014: 36).

2.2.2.3 Davranış Temelli Yöntem (Davranışa Dayalı Puanlama)

Davranış temelli yöntem (davranışa dayalı puanlama) iş görenleri, performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, performans değerlemede subjektiflik eğilimini azaltmakla birlikte davranış ölçeği ile yapılmaktadır. Bu yöntemde ölçüm değişkenleri arasında yer alan, iş görenin iyi ve kötü davranışları saptanırken, istenen davranış kalıplarını belirler. İstenen ve istenmeyen başarı dilimleri değerlendirilirken, iş görenin iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan öteki grupların görüşleri alınır (Akşit, 2008: 80).

Bununla birlikte davranış temelli yöntem (davranışa dayalı puanlama) diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha az hataya yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözlemlere dayanması yararları olarak sayılabilir. Yapılan araştırmalar bu yöntemin daha güvenilir, daha net ve daha hatasız sonuçlar verdiğini ortaya çıkarmıştır. Dezavantajları ise ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve emek gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılmaması, iş analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkabilmesidir (Kaplan, 2007: 81).

2.2.2.4 Kritik Olaylar Tekniği

Bu yöntemin temeli her personelin davranışlarında belli başlı bazı eylemlerin olması prensibidir. Performanstaki başarı ve başarısızlık arasındaki farkı yaratan olaylardır. Son süreçte personel değerlendirmesinin kritik olayları yöntemi çok ilgi çekmiştir. Bu yaklaşım,

bir personelin belirli eleştirel davranışlarına odaklanır. Bir işin etkili ve etkili olmayan performansı arasındaki tüm farkları kapsamaktadır (Mondy ve Noe, 2008).

Yöntemin önemli sınırlamaları vardır. Bu sınırlamalar; 1. Olumsuz olaylar genellikle olumlu olanlardan daha belirgindir. 2. Olayların kaydı yöneticinin bir görevidir ve kolayca unutulur. 3. Aşırı derecede yakın denetimle sonuçlanabilir. 4. Yöneticiler, bir yıl boyunca meydana gelen olaylar hakkında bir dizi şikâyeti değerlendirerek performansı gözden geçirme sonucu geri bildirimleri birçok defa yapabilir ve bu bildirimler bir ceza olarak görünmektedir. Yönetim, kötü performans vakalarını acil eğitim fırsatları olarak kullanmalıdır (Uğur, 2008).

2.2.2.5 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, personelin performansının; Personelin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir. Bu değerlendirme yönteminin temel amacı, performans değerlendirilmesi dışında, kişilere farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesine olanak sağlamaktadır. 360 derece performans değerlendirmenin amacı, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarını sağlamaktır (Güner, 2003).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, personel performansı hakkında daha geniş bir bakış açısı sağlar. 360 derece değerlendirme, personelin yetkinliklerini daha geniş bir alana çıkarabilirken, bir kişinin farklı taraflardan farklı olarak değerlendirilmesine de yardımcı olabilir (Shrestha, 2007). Bu yöntem, insan kaynakları geliştirme, değerlendirme ve ödeme kararları için kullanılmıştır (Stone, 2002).

3. BÖLÜM

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve İşletmelerde Uygulanması

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında, değişen ve gelişen koşullar sebebiyle işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Oluşan bu yapısal ve kültürel değişimler sebebiyle geçmişte uygulanmakta olan klasik performans değerlendirme sistemi günümüz şartlarında yeterli olmamaktadır. Tek kaynaktan alınan klasik performans değerlendirme sistemi, örgütler açısından bazı yetersizlikleri de beraberinde getirmektedir. Bu yetersizlikleri çok kaynaktan alınan veriler ile ortadan kaldırmak ve personelin performansı hakkında doğru ve güvenilir veriler elde etmek için 360 derece performans değerlendirme sistemi geliştirilmiştir (Zerenler, 2005: 23).

Çalışma hayatında insanlar davranışları ve verimlilikleri hakkında her zaman geri bildirim almışlardır. İlk başlarda bu geri bildirimler verimlilik odaklı olup amirler ve patronlar tarafından verilmektedir. 1950'lerde personel motivasyonu üzerinde yapılan araştırmalarda, personellerin hedeflerine ne kadar yakın oldukları ve bu hedeflere ulaşmak için neler yaptıkları hakkında düzenli bilgi verildiğinde, personellerin motivasyonlarının arttığı görülmüştür. Bu nedenle 1950'lerde personeller ve patronlar arasında performans değerlendirmeleri standart hale gelmiştir. 1960'ların ortaları ve 1970'lerin başlarında ise akademisyenler ve değerlendiriciler personel performanslarını nasıl daha kapsamlı ve doğru ölçülebileceğini araştırmaya başlamışlardır. Bu esnada patronlar da personellerinin kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenme çabasına girmişlerdir (Lepsinger, 1997: 8).

1980'lerin ortalarında Center For Creative Leadership (yaratıcı liderlik merkezi) tarafından bir çalışma yürütülmüştür. Üst düzey yöneticilerin gelişimi üzerine yapılan çalışmalar insanların bir kişiyi değerlendirirken kendilerinin patron, diğer personeler, değerlendirici ya da müşteri olmalarına bağlı olarak değerlendirmelerinin değiştiğini göstermiştir. 1990'ların başlarında ise artan rekabet ve müşteri üzerine yeniden odaklanma, 360 derece performans değerlendirme sisteminin önemini bir kez daha fark edilmesine neden olmuştur (Doğan, 2004: 52).

3.1.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Kuramsal Düzeyde İncelenmesi

Yöneticiler gelişmek ve kendileri için daha kullanışlı olan bilgiyi elde etmek için daha iyi araçlara gereksinimleri olduğunun farkına varmışlardır. Bu amaçlarla kullanılan araçlar günden güne daha da artarak 360 derece performans değerlendirme sisteminin bileşenlerini oluşturmuştur. Gelişimsel amaçlar için bu yöntemin başarısı performans yöntemi ve amaçlar için karar vermede iyi bir yöntem olarak benimsenmiştir (Fleenor ve Brutus, 2001: 51).

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye'de en çok üzerinde durulan performans değerlendirmelerinden birisidir ve her geçen gün hızla yaygınlaşmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamlar bilinmemekle birlikte, 750 işletmeyi kapsayan bir araştırmada, personel değerlendirmeyi, işletmelerin %92,8'inde ilk amirin yaptığı ve işletmelerin %27,5'inde personelin kendisini de değerlendirmesine imkân verildiği bulgusu elde edilmiştir (Argon ve Eren, 2004: 238). ABD'de ise 1995 yılında işletmelerin % 40'ı 360 derece değerlendirme sistemi yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında % 65'lere ulaşmıştır (Bayram, 2006: 52). 360 derece performans değerlendirme sisteminin popülaritesinin artmasında; katılımcı bir performans yönetim anlayışını temsil ediyor olması, personelin sınıflandırılmasından çok geliştirilmesini hedeflemesi, performans değerlendirmelerini bir kişinin subjektif değerlendirmesine bağlı olmaktan kurtarması gibi özelliklerinin rol oynadığı söylenebilir (Sümer ve Bilgiç, 2006: 25).

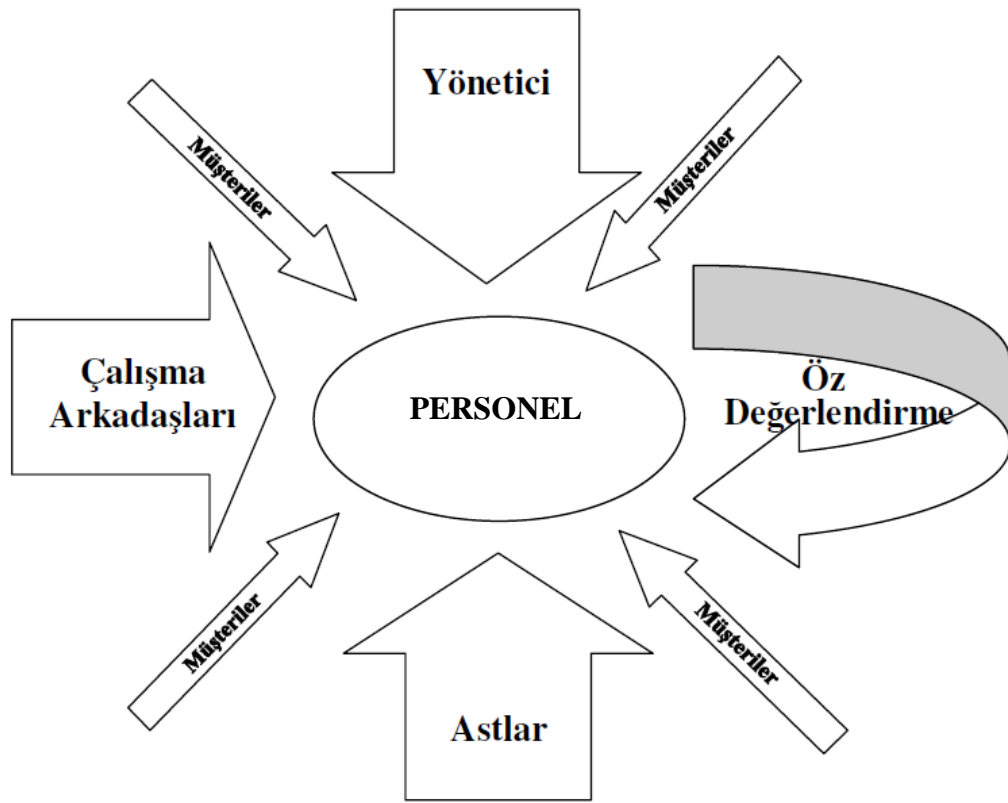
3.1.1.1. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tanımlanması

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de personellerin hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir. 360 derece performans değerlendirme sistemi için "çok perspektifli değerlendirme", "çok kaynaklı değerlendirme", "çoklu değerlendirme" gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır (Uyargil, 1998: 155).

360 derece performans değerlendirme süreci, birey davranışları ile ilgili fikir edinme ve bu davranışların, bireyin yöneticisi, iş arkadaşları, müşteriler ve astlarıyla olan etkileşimlerinin ölçülmesidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin, klasik performans değerlendirme sisteminin aksine çok sayıda bilgi kaynağından aynı anda gelen, bireyin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı, verilerle personellere

güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve iş potansiyellerini gösteren bir yöntem olduğu söylenebilir. 360 derece performans değerlendirme yönteminin, birçok işletme tarafından kullanılan fakat pek beğenilmeyen klasik performans değerlendirme sistemlerine bir alternatif olduğu düşünülmektedir (Tınaz, 1999: 389).

360 derece performans değerlendirme sistemi, yukarıya doğru değerlendirme sistemiyle karıştırılsa da bu iki süreç birbirinden farklı bir görüntü sergilemektedir. Yukarı doğru değerlendirme kişiye tek bir açıdan geribildirim sunarken, 360 derece performans değerlendirme birçok açıdan kişiye geribildirim sunmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde, performans verileri, personelin çevresinden, yöneticilerinden, birlikte çalıştığı arkadaşlarından, iç ve dış müşterilerle astlarından toplanır. Bu yöntemin akış şeması aşağıdaki şekil 3.1 de verilmiştir.



Şekil 3.1. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi (Erdoğan, 1991)

Şekil 3.1’de görüldüğü gibi 360 derece performans değerlendirme sisteminde çok kaynaktan alınan bilgiler, kişi için tek kaynaktan gelen bilgidен daha güçlü bir etkiye sahiptir (Erdoğan, 1991: 154).

360 derece performans değerleme sisteminde birey kendi performansını değerler ve diğer örgüt üyelerinden geribildirim alır. Geribildirim genellikle yöneticilerinden ve birlikte çalıştığı kişilerden gelir. 360 derece performans değerleme sistemi, personellere; özel yetenekleri, davranışları ve kişisel özellikleri hakkında bilgi verir. Ayrıca personellere iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için imkân sağlar. Personeller, çok kaynaktan gelen performans verilerini çok daha doğru, inanılır ve motive edici bulurlar. Böylece personeller genellikle, yöneticilerin saygısını kazanmaktan çok arkadaşlarının takdirlerini elde etmek için iş davranışlarındaki değişikliğe motive olurlar. 360 derece performans değerleme sürecinde birey belirli kriterlere göre kendisini değerlendirirken; yöneticileri, birlikte çalıştığı arkadaşları ve astları da değerlendirir. Daha sonra birey, kendisini nasıl algıladığı ile diğerlerinin bireyi nasıl algıladığının karşılaştırmalı analizini yapar. Elde ettiği bilgiler çok sayıda kaynaktan geldiği için etkili, kesin ve daha güvenilirdir (Dinç, 2005).

3.1.1.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin (PDS) Kapsamı

İşletmeler, personelin ve örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla performans yönetim sistemlerini yeniden yapılandırma çalışmalarına yönelmişlerdir. İşletmeler iletişim çağının ihtiyaçlarına cevap vermek ve varlıklarını sürdürebilmek için: 1. Dikey hiyerarşiden yatay hiyerarşiye, 2. Makam gücünden bilgi ve uzmanlık gücünün tercih edilmesine, 3. Otokratik yönetimden, esnek ve demokratik yönetime, 4. Tek kaynaklı performans değerlendirmeden, çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemine geçiş yapmaktadırlar. 360 Derece PDS ile ilk defa personeller, yöneticileri değerlendirme şansına sahip olmaktadır (Çelik, 2006: 50).

Literatürde 360 Derece PDS için pek çok tanımlama mevcuttur:

Camgöz ve Alperten (2006) için “Değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi, müşteriler gibi farklı perspektiflerden bilgi toplanması anlayışıdır”.

Kapusuzoğlu (2006) için “Personelin performansının, iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve personellerden derlenen çalışma performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir”.

Kubat (2012) için “360 Derece PDS kişilerin birbirlerine geri besleme vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanlarla ilgili detaylı bilgi vermesidir”.

Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010) için de günümüz işletmelerin değişime ayak uydurabilmesi için; insanı ön plana çıkaran, personellerin kendileri ve amirleri tarafından değerlendirilmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları ve hizmet verilenlerce değerlendirilmesini öngören sistemdir.

Denilebilir ki, 360 Derece PDS personelin, sadece amiri tarafından yanı, yanlış, eksik ve geçerliği düşük olan değerlendirmelerin önüne geçmek amacıyla, hizmet verdiği, etkileşime geçtiği herkes tarafından değerlendirmeye tabi tutulduğu ve bireyin eksiklerinin ihtiyaçlar doğrultusunda giderilerek sürekli gelişmesine imkân tanıyan sistemdir (Memunoğlu, 2015). Başka bir tanımda da “360 derece performans değerlendirme sistemi personel performansının; personelin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç & dış müşterilerinden derlenen çoklu iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir” olarak ifade edilmiştir (Bayraktaroğlu, 2008: 186). 360 derece performans değerlendirme sistemi personelin mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmeye gereksinim duyulan yönlerini çok boyutlu olarak sorgulayan, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi artıran, açık sistem mantığını ilke edinen daha çok yetkinlik temelli bir yöntemdir (Turgut, 2005: 82).

360 derece performans değerlendirme sistemi, geri bildirim alan kişinin, etkileşimde bulunduğu kişilerden veya olaylardan geri bildirim aldığı bir süreçtir (Alexsander, 2006: 1). Bu doğrultuda 360 derece performans değerlendirme sistemine egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi/öz ve müşteriler gibi birçok yerden bilgi toplanması anlayışıdır (Camgöz ve Alperden, 2006: 193).

Bu tanımların ortak özelliklerini dikkate alarak en genel anlamda 360 derece performans değerlendirme sisteminin sürecini; personelin performansının; personelin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür. 360 derece performans değerlendirme sisteminin temelinde “geri bildirim” vardır. Geri bildirim, dün tanık olunan bir davranışla ilgili gözlem ya da bilgiyi, yarın olması istenen düzeye getirmek amacıyla, davranışı gerçekleştiren kişiye iletmektir. Geri bildirim amacını personeli daha başarılı hale getirmek için performansını geliştirmek ya da yeniden yönlendirmektir. Geri bildirim

gözlenebilir, somut bilgilere ve verilere dayanmalı ve mümkünse hemen olayın ardından dile getirilmelidir (<http://www.kaynakdergisi.net>).

3.1.1.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Önemi

360 derece performans değerlendirme sistemi tüm personel ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunar. 360 derece değerlendirme sistemi, personel değerlemesinin yanı sıra yöneticilerin performansını da, personel, diğer yöneticiler ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Buna ek olarak bu yöntem, kişinin kendi kendini değerlendirmesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlendiricilerden toplanmış birçok bilgiyi birlikte almak mümkün olmaktadır (Gavcar ve Engin, 2006: 35). Bu yöntem, yöneticiden personele ya da personelden yöneticiye uzanan bir çizgide gerçekleşen klasik değerlendirme yöntemlerinden farklılık gösterir. Genellikle üstten alta doğru işleyen iletişim sürecinde astların da geri bildirim vermesi sağlanarak çok yönlü iletişim gerçekleşmiş olacaktır. Bu sistem iyi işletildiği takdirde farklı açılardan geri bildirim alan bireylerin oluşturduğu örgütlerde, gelişim kültürünün oluşması hızlı bir şekilde gerçekleşecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 270).

Günümüzde, 360 derece performans değerlendirme sistemi hem özel işletmelerde hem de kamu işletmelerinde yaygın olarak kullanım alanı bulmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 9). Bunun nedeni, bu yöntem ile güvenilir, adil ve yasal sonuçlar elde edilmesi ve çok boyutlu bir geri bildirim sağlıyor olmasıdır (Fleenor ve Brutus, 2001: 40). Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri, strateji, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen performans göstergelerini kullanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 174).

360 derece performans değerlendirme yöntemi, hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin örgütün hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Yöntem sadece personellerin performansı hakkında bilgi vermez, ilave olarak performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunar (Turgut, 2005:67).

360 derece performans sistemi ile açık sistem kanalı içerisinde geri bildirim alan personellerin, almayanlara göre, daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları görülmüştür (Çalık, 2003:31). Bu yöntem ile elde

edilen bilgi, personelin kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için personellerin sadece yöneticileri tarafından değerlendirildiği klasik değerlendirme yöntemlerine göre daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir (Bernardin ve Russell, 1998:255).

3.1.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Amaçları

360 derece performans değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişiminin artmasını sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur (Özsoy, 2012: 20).

Bu yöntemin amaçlarından birisi de, liderlerin (özellikle alt ve orta seviyedeki liderlerin) personeller tarafından nasıl görüldüğünün belirlenmesidir. Bu liderin, liderlik özelliklerinden gelişmeye ihtiyaç gösteren yönlerinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Genel olarak, 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanım amaçları aşağıya çıkartılmıştır (Özsoy, 2012: 21):

- Yetenekleri, davranışları, hedefleri, çıktı ve sonuçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan adımları tanımlamak,
- Yetenekleri, kısmen de davranışları, hedefleri, çıktı ve sonuçları ölçmek,
- Arzulanan sonuçlara ulaşmak için nerede iyileştirme gerektiğini belirlemek,
- Performansı artıracak hedeflenmiş gelişim planları yaratmak,
- Personellerin eğitim ve gelişim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak,
- Örgütsel değişim ihtiyacını belirlemek ve değişim planlarına veri sağlamak,
- Bu yöntemin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı zamanlarda yapılan uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması ile gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğinin belirlenmesine olanak sağlamak,
- 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında, değerlendirme ve geliştirme amaçları olarak iki ana grupta toplanabilir. Değerleme amaçları; ücretlendirme, ödüllendirme, terfi, yatay veya dikey görev değişikliği, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgili iken geliştirme amaçları; yöneticiyi geliştirme, başarının arttırılması, geri bildirim alınması ve insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir (Can vd., 2009: 228). Ancak örgütler 360 derece Performans Değerlendirmeyi daha kapsamlı olarak ele alıp, daha geniş amaçlar için kullanabilmektedir. 360 derece değerlendirmenin belirlemeyi hedeflediği amaçlar aşağıda sıralanmıştır.

- a) *Personele kendisi hakkında farklı kişilerden alınan veriler ışığında geri bildirim sağlayarak kişisel gelişimine katkıda bulunmak:*** Personele birden fazla kişiden alınan değerlendirmelerinin objektif olduğunu kabul etmesini, bireyin kendisinin bile farkında olmadığı zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkarmasını sağlar (Fleenor ve Brutus, 2001: 339)
- b) *Tüm yönetim kademesindekilerin başarı ve etkinliği ölçme:*** Yöneticilerin, tüm altlarında personellerden, müşterilerden ve eş-düzey takım arkadaşlarından geri bildirim alarak yönetsel anlamda ne kadar başarı olduklarını, astlarının kendilerini nasıl değerlendirdiğini, yönetsel kararlarını benimseyip benimsemediklerini, geliştirmeye ihtiyacı olan yönlerini fark etmelerini sağlar (Goldsmith ve Brian, 2001: 275).
- c) *Örgütsel değişim ihtiyacını belirlemek, değişimi hızlandırmak ve eğitim planlarına veri sağlamak:*** Örgütün genelinde aksayan konuların belirlenmesini ve bu hususlarda eğitim faaliyetleri düzenlenmesini sağlar. Örgüt yapısında değiştirilmesi ya da yenilenmesi gerekli durumların belirlenmesinde katkı sağlar.
- d) *Yönetsel kararların alınmasında destekleyici veri sunmak:*** Örgütler, 360 Derece Performans Değerlendirme sonuçlarını, başta kariyer yönetimi olmak üzere insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında destekleyici veri olarak kullanır (Fleenor ve Brutus, 2001: 343).

3.1.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulamadaki Durumu

360 Derece Performans Değerleme Sisteminin uygulama aşamasında örgüt, kültürel değişime açık olmalıdır. Özellikle örgütlerin karşılıklı güven ortamını tesis ederek katılımcı personelini programlı olarak eğitmeleri gerekmektedir. Böylelikle personelin sistemi kendisi

ve örgüt gelişimine katkı sağlayacak bir araç olarak görmesi sağlanacaktır (Maviş, 1994: 320).

Personelin eğitimi değerlendirme esnasındaki öznel hataların da azalmasına neden olacaktır. Karşılıklı güven ortamına dayalı kültürel yapının tesisinden sonra, sistemin uygulanabilmesi için örgütün alt yapısı hazırlanmalıdır. Personelin farklı kişiler tarafından değerlendirilmesi ve sonucunda geri bildirim verme zorunluluğu, bilgisayar tabanlı elektronik sistemi gerekli kılmaktadır. Örgüt içi internet sistemi de kurulabilirse, katılımcılar değerlendirmeleri intranet üzerinden yapabilmekte ve geribildirim raporlarına ulaşabilmektedirler. Sistem masraflı olmasına rağmen, istenilen yer ve zamanda değerlendirme sürecine katılımın sağlanmasına imkan tanımakta, süreçte zaman ve personel tasarrufu sağlamaktadır (Dinç, 2005: 12).

Değerlendirme aşamasına katılım, personel için oldukça önemli yer tutmaktadır. Performans ölçütlerinin seçimine yardımcı olmakta, geri bildirim kimin sağlayacağını bilmektedirler. Kariyer rotalarının çiziminde etkin rol oynayarak, karar mekanizmalarına katılmaktadırlar. Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansına sahiptirler (Uyargil, 1998: 86).

Yöntem, ölçütlerde işi en iyi bilenlerin perspektifinden personelin çalışmalarının nasıl görüldüğünün tespitinde etkin bir araç olduğundan, personelin yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi, o kişi için ufuk açıcı olabilir. Böylelikle, personele özellik katılarak davranışlarında motive edici bir değişiklik yaratılabilir. Ayrıca, geribildirim değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkilerini azaltmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilere değerlendirme becerilerine dışarıdan bakma şansı vermektedir. Yöneticilerin işi hafifletmekte, zaman tasarrufu sağlamaktadır. Yöneticiyi seçici kararlar vermek için kaliteli ve güvenilir bilgiler vermeye ve üretmeye yönlendirmekte, raporları inanılır kılmaktadır. Ayrıca, kariyer sapmalarına sebep olabilecek davranışları ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1991: 226).

3.2. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Tasarımı ve Kaynakları

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği birçok kaynaktan verilerin elde edilmesiyle değerlendirme yapılmasıdır. Değerlenen kişinin, doğru bir değerlendirme konusunda motive olmuş ve özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gereklidir

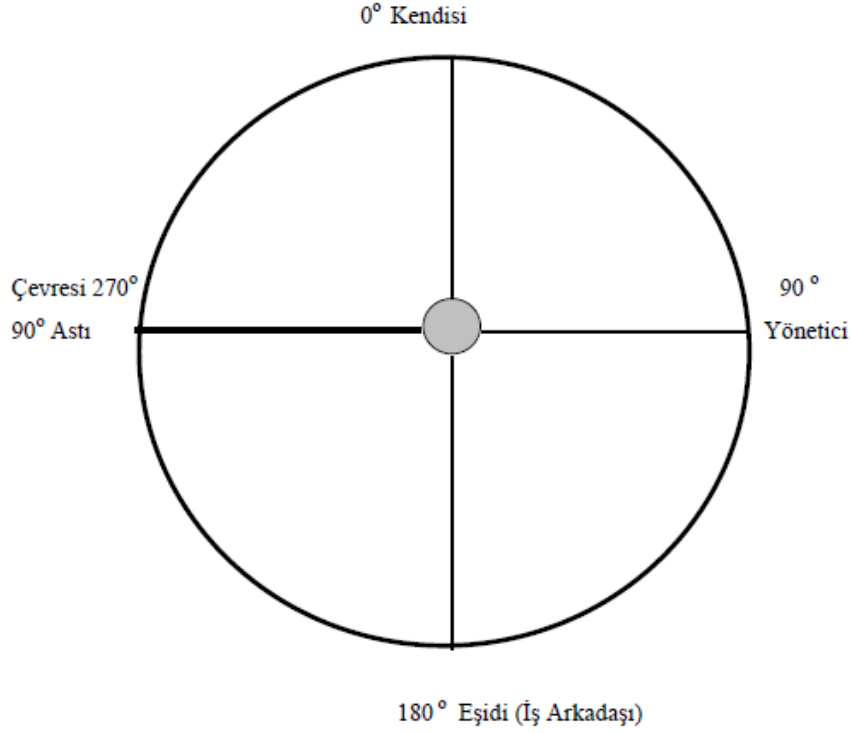
(Jones ve Bearley, 1996: 73). Bunun için de hazırlık derecesi değerlendirme ölçeği uygulanır.

Puanlama sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- a) 100'ün üzeri (Paralel): 360° geribildirim sistemi kabul edilebilir.
- b) 80'in üzeri (Destekleyici): 360° geribildirim sistemi uygulama öncesi bazı desteklere ihtiyaç duyacaktır.
- c) 80'in altı (Zor Savaş): 360° geribildirim sistemi önemli derecede iletişim ve desteğe ihtiyaç duyacaktır.

Örgütsel şartların 360 derece performans değerlendirme sistemine yatkınlığı araştırıldıktan sonra, üst yönetimin sisteme vereceği desteğin yeterli düzeyde olup olmadığına bakılmaktadır. Astların üstleri de değerlendireceği düşünüldüğünde, bu sistemin kendi geleceği için tehlikeli olabileceğini düşünen yöneticiler olabilir. Sistem bu yüzden yöneticilere de iyi açıklanmalıdır. Sistemin yönetici ve personeller için yararları açıklanarak, örgüt bireylerinin sisteme inanmaları sağlanmalıdır. Bununla birlikte sistemin temelleri iyi atılmalı, temel tanımlar açık bir şekilde yapılmalı ve sistemin hangi amaçlarla kullanılacağı netleştirilmelidir (Mutlu, 2012).

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının kimler olabileceği konusunda birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre, 360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynakları arasında yöneticiler, aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi bulunmaktadır. Fakat bu tanımda müşterilere yer verilmemiştir. Bir başka yaklaşıma göre ise Bu yaklaşımla büyük bir yanlışlık yapılmış olur. Çünkü müşteriler dahil edilmeden yapılan bir tanımda, geribildirim tanımı 270 derece olur. Müşteriler çok önemli bir bilgi kaynağıdır ve örgüte önemli katkıları vardır ve örgütün rekabetçi ortamında avantajlarını artırabilir (Garavan, Morley ve Flynn, 1997: 135). Aşağıdaki şekilde veri kaynakları dairesel gösterim olarak verilmiştir.



Şekil 3.2. Veri kaynakları dairesel gösterimi (Garavan, Morley ve Flynn, 1997)

Şekilde gösterilen performans değerlendirme kaynaklarından veri elde etme süreci aşağıdaki aşamalarla sürdürülür:

a) Derece Geri Bildirim: Öz Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının ilki, bireyin kendisidir. Birey kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşüncelerini değerlemeye yansıtır. Bunun yanında kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulan birey, iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir (Bracken vd, 1997:33).

Birçok araştırma, kişilerin kendilerini doğru olarak değerlendiremediklerini ya da kendilerine ilişkin görüşlerinin başkalarının onları nasıl gördüğünden farklı olduğunu ileri sürmektedir. Kişinin öz değerlendirmesinde; davranış, kişilik ve iş performansına ait kriterlere göre değerlendirme yapıldığında, sonuçlarda güvenilmezlik ve tarafsızlık sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirmeler başkaları tarafından sağlanan değerlendirmelere veya diğer objektif ölçütlere kıyasla, şüpheli ve gerçeklikten uzaktır. Öz değerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta, personelin kendi işine hâkim, kendi amaçlarını koyabilen,

kendi başarı ya da başarısızlıklarını objektif biçimde değerleyebilecek düzeye getirilmesinden sonra uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2003:18).

b) 90 Derece Geri Bildirim: Yöneticilerce Değerlendirme

Yöneticilerin, kendi değerlendirmesini yaparken personellerin değerlendirmelerini sürekli olarak göz önünde bulundurması gerekmektedir. Yöneticilerin, değerlendirmesini personelin söylediklerine cevap verecek şekilde yapması gerekmektedir. Bu değerlendirme titizlikle uygulandığında, sonuçta hiç konuşulmamış konular kolaylıkla saptanarak tartışılabilmektedir. Bu noktada, yönetici personelin sözünü etmediği konuları gündeme getirebilmektedir. Yöneticilerin, personelin yüksek performans gösterdiği hiçbir alanı gözden kaçırmamaları ve bu konularda övücü sözler söyleyerek destekleyici yorumlarda bulunmaları gerekmektedir. Ancak, bunu yaparken personelin hangi alanlarda gerçekten başarılı olduğu çok iyi saptanmalıdır. İşletmenin beklentilerini anlamasında ve başarılı olduğu alanlarda bu başarıyı devam ettirmesinde personele yardımcı olmaktadır (Palmer, 1993: 67).

c) 180 Derece Geri Bildirim: İş Arkadaşlarınca Değerlendirme

Performans bilgisi için eş seviyede personel geçerli bir kaynaktır. Personeller, kendileriyle eş düzeyde çalışma arkadaşları ve amirleri tarafından, belirli görevlerdeki performansları, ilişkileri gibi konularda değerlendirilirler. Eş düzeyde çalışma ilişkisinin önemli bir özelliği, değerlendiren ile değerlendirilen arasında güç farkının olmamasıdır. Eş düzeyde personellerin rolleri, ast veya amir rolleriyle aynı örgütsel talepleri içermez. Güç farkının olmaması, eş düzeyde personellerin performans değerlendirmeleri için geçerli bir kaynak olmasını sağlar (Jones - Bearley, 1996: 76).

d) 270 Derece Geri Bildirim: Astlarca Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme yönteminin başlıca farklılıklarından birisi personelin yöneticilerini değerlendirmeleridir. Bu yöntem geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk yöneticinin değerlendirmesine tam karşıt olduğundan aynı zamanda “tersine değerlendirme” olarak da adlandırılır. Ast değerlendirmeleri 360 derece geribildirim yönteminin önemli bir parçası olarak kabul edilir. Değerlendirme yönteminde astlara yer vermenin faydalarından birisi, nispeten daha faydalı geribildirim sağlamasıdır. Bir yöneticinin liderlik yeteneği gibi belirgin yetenekleri için performansının

değerlendirilmesinde, astların değerlendirme yapması mantıklıdır. Astlar özellikle yöneticilerin bildirdiği talimatlardaki açıklık, performans geribildirimleri ve astlara yönelik isteklere karşı olan duyarlılıkları gibi konuları değerlendirmede etkilidirler. Astların yöneticileri değerlendirmesinin neden önemli olduğu şöyle sıralanabilir (Özsoy, 2012: 24).

i. Genellikle astlar yöneticilerle sürekli temas halindedirler. Bu da astlara yöneticinin performansını gözlemlemek için olanak tanır.

ii. Astlar yöneticinin davranışlarını farklı görürler. Bu yüzden yöneticinin performansı üzerinde astların eşsiz bakış açıları vardır.

iii. Birkaç astın değerlendirmesi, yöneticinin performansının daha güvenilir ve etkili değerlendirilmesini sağlar.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olmasının önemli bir yeri vardır. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceği konusunda önyargısız olmalıdırlar. Bu eğitim olmazsa, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi beklentilerini ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, örgüt hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken dikkatli davranılmalıdır (Ergin, 2002).

e) 360 Derece Geri Bildirim: Müşteri ve Tedarikçilerce Değerlendirme

Müşterilerin tutum ve davranışı, bir işletmenin başarı derecesini belirlemektedir. Bu nedenle bazı işletmeler, bu önemli kaynaktan hem kendi performansı hem de doğrudan müşteriler ile ilişkide bulunan personelleri ile ilgili veriler elde edilmesinin önemine inanmaktadır. Bu yaklaşım; müşteri bağlılığını göstermek, personelleri bundan sorumlu tutmak ve değişimi hızlandırmak açısından işletmeler için önem taşımaktadır (Bingöl, 2006:289).

Personel kişilerin değerlendirilmesinde iç ya da dış paydaşlardan da yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşımı, işi yapma hızı ve iş kalitesi, bu değerlendirme yöntemiyle öğrenilebilir. Paydaşlar, firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesini değerlendirmede çoğu kez yöneticilerden daha iyi durumdadırlar. Zira yöneticiler, sınırlı verilere veya dar bir bakış açısına sahip olabilmektedirler. Bu sebepten firmalar örgüt içinden gelen geribildirimlere ek olarak önemli bir kaynak olan paydaşlara da değerlendirmelerde yer vermektedirler Geribildirim veren kişiler arasında iç

paydaşların yer alması da ayrı bir önem taşımaktadır. Personellerin kendi faaliyetlerinin çıktılarını kullanan, bağlantıda olduğu tüm bölüm, birim veya kişileri aynı dış paydaşlarda olduğu gibi beklentilerinin karşılanması gereken bir müşteri olarak görülmelidir (Gomez vd., 1998).

Müşteri memnuniyeti ve olumlu müşteri raporları yüksek performansı ifade etmektedir. İyi bir biçimde hazırlanan müşteri memnuniyeti anketleri ve şikâyet kutuları performans hakkında gerekli geribildirimleri sağlayabilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:223).

3.3. 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanması Süreci

Performans kriterleri, aslında belirli alanlarda başarılı olabilmek için gerekli olan yetkinlikleri ifade etmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme, belirlenen yetkinlikleri ölçmektedir. Bu nedenle, ölçümlemeye esas olacak özelliklerin açık şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Örgüte özel bir yetkinlik modeli uzmanlar tarafından tasarlanmalıdır. En geniş kapsamıyla, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişime ayak uydurma, personeller arası ilişkiler, işin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir. Bu bağlamda insan kaynakları düzeyinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulama kriterleri aşağıda yer almaktadır (Bayram, 2006: 57).

a) İletişim: Günümüzde personellerin iletişim kabiliyetlerinin gelişmiş olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar kurması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empati ile yaklaşabilmesi önem kazanan değerlerdir.

b) Değişime Ayak Uydurma: Gelişen şartlar altında örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Bu doğrultuda, çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi kriterler sorgulanarak, personellerin değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir (Bayram, 2006: 59).

c) Liderlik: Örgütlerde personellerin örgütün geliştirilmesi, büyümesi için fikirler üretmesi, olumlu davranışlar sergilemesi idarecilerin yönlendirilmesi ve cesaretlendirmesi

ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. İşte bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

d) Personeller Arası İlişkiler: Tüm personellerin birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. (Bayram, 2006: 59).

e) İşin Yönetimi: Personellerin etkili yönetimden ne anladıkları ve etkili bir yönetimden ne bekledikleri iyi tespit edilmelidir. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının arttırılması amaçlanmaktadır.

f) Üretim ve İş Sonuçları: Küreselleşmenin rekabete ivme kazandırması nedeniyle, örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. Örgütün yaptığı üretimin personel bazındaki katkısı sorgulanmaktadır.

g) Personelin geliştirilmesi: Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda personellerin sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır (Bayram, 2006).

h) Başkalarının yetiştirilmesi: Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır (Bayram, 2006: 60).

3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Üstün Yönleri ve Yararları

Herhangi bir seviyedeki personele yönelik performans belirlenirken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır (Uğurlu, 2011).

360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanımı ve tercih edilmesi avantajları doğrultusunda artmakta olup uygulama ve hazırlık aşamasında bazı zorlukları da

bulunmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yönteminin avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Turgut, 2005):

- Yöneticinin personeli hakkında tek başına sağlayamayacağı bilgiyi başka kaynaklardan elde edebilmesine imkân vermektedir.
- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, personelin mesai boyunca ya da mesai sonrasında tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için objektiftir ve gerçekçilik payı fazladır.
- Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirme eğitim gereksinim analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlamalarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- 360 derece değerlendirmeyle personellerin birbirlerine geri bildirim sağlaması personeller arasındaki iletişimi geliştirirken aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.
- Personellerin yetkilendirilmesine, değerlendirme sürecindeki subjektif faktörlerin azaltılmasına ve örgütteki liderliğin geliştirilmesine katkıda bulunur.
- Personellere, fikirlerine değer verdiğini göstererek onlara saygı duyulduğunu hissettirir.
- 360 derece geri bildirim farklı kaynaklardan geldiği ve farklı görüşleri içerdiği için bireyler açısından oldukça önemlidir,
- 360 derece geri bildirimini yöneticilerin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmelerine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir biçimde izlemeyi ve planlamayı sağlar,
- Kariyer danışmanlığının bir parçası olarak çalışma stil ve tercihlerini ortaya çıkarır,
- Kişilere ve liderlerine motive edici değerlendirme bilgisi verir,
- Kişisel gelişimin ve liderlik programların bir parçası olarak öz eleştiriye sağlar,
- Davranış değişikliğini pozitif yönde motive eder,
- Kişinin performansa karşı olan olumsuz tutumunu değiştirir,
- Anlaşmazlıkların çözülmesine ve ortadan kaldırılmasına yardım eder,
- Yöntem iç ve dış müşterileri de sisteme dâhil ettiği için işletmenin artan rekabet ortamında piyasanın eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmeye yardımcı olur.

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve personellere ilgili farklı

perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Milliman vd. 1994: 99). Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının hâkim olduğu, yöneticilerin yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri (yukarıdan-aşağı yaklaşımı) işlevsiz hale gelmiştir (Barutçugil, 2002: 203).

3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

360 derece performans değerlendirme sisteminin avantajları olduğu kadar bazı dezavantajları da vardır. Öncelikle 360 derece değerlendirmesi en geniş kapsamlı ve en maliyetli değerlendirme yöntemidir. İşverenlerin genelde hesaba katmadığı gizli ve önemli bir maliyet ise personelin bu tekniğe verdiği duygusal ve davranışsal tepkilerin içinde gizlidir. Geri bildirim tepki olarak personel davranışlarında olumsuz değişiklikler olabilir. Örgütün bu tepkilere karşı dikkatli olması gerekmektedir. Bir personel geri bildirim gösterdiği duygusal ve davranışsal tepki herhangi bir noktada olabilir. Geri bildirimden sonra personelde görülen üzümlük, reddetme, kızgınlık ve son olarak kabul etme dönemleri sırasında örgütün üreticiliği azalır artacağından, bu da performans değerlendirmesinin maliyetini arttıran bir durumdur. Personelin olumsuz tepkileriyle meşgulken, işteki konsantrasyonları ve normal üreticilik seviyeleri düşebilir (Alexsander, 2006: 9–10).

360 derece performans değerlendirme sisteminin dezavantajları şunlardır (Turgut, 2001: 64-65):

- Değerlendirici sayısı arttığı için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda artış olur.
- Değerlendirici sayısının artması ile performans değerlendirme yönteminin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir.
- Değerlendiriciler 360 derece geri bildirim yöntemini benimseyinceye kadar geçen süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse yöneticiler astların kendilerini değerlendirmelerini kabul etmek istemezler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.
- 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde, geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak personeller için imkânsızlaşmaktadır.
- Kullanılan değerlendirme araçları standartlaştırıldığında, yani anketteki maddelerin yönetsel nüfus için genel olduğu ve personeller için spesifik olmadığı zamanlarda değerlendirilen maddeler önemsiz olabilir.
- Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.

Sağlıklı bir geri bildirim raporlama sisteminin kurulması alanında uzman personeli ve bilgisayar tabanlı otomasyon alt yapısını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, sistem küçük ölçekli işletmelerce benimsenmemektedir. Finansal yapısı güçlü olmayan örgütlerin sistemi benimsemeleri, örgütü felakete götürebilecek ya da içinden çıkılmaz bir hale sürükleyebilecek bir durumdur (Dinç, 2005: 111).

3.6. 360 Derece Performans Değerlendirmede Yapılabilecek Bazı Hatalar

Wimer ve Nowack'a göre ise, 360 Derece Geribildirim Sisteminin uygulanmasında yaygın olarak yapılan hatalar şöyle sıralamaktadır:

- Sistemin net bir amacının olmaması,
- Lider yönetici desteğinin sağlanmaması,
- Pilot uygulama gerçekleştirilmemesi,
- Sürecin tasarım ve uygulamasına anahtar paydaşların dâhil edilmemesi,
- Değerlendirilen ve değerlendirenlere yeterli eğitim ve bilgilendirme yapılmaması,
- Değerlendirici gizliliğine gereken önemin verilmemesi,

- Geribildirim ne amaçla kullanılacağıının belirgin olmaması,
- Verimli bir geribildirim görüşmesinin yapılmaması,
- Değerlendirici hatalarına karşı önlem alınmaması,
- Pilot uygulama olmaksızın mevcut performans yönetimi ve ücretlendirme gibi sistemlerle ilişkilendirilmesi,
- Sürekli gerçekleştirilecek bir süreçten ziyade tekrarlanmayan bir olay olarak gerçekleştirilmesi,
- Sürecin etkililiğinin değerlendirilmemesidir (Wimer ve Nowack,1998:70-80).

360 derece performans değerlendirmede yapılabilen bazı yanlış uygulamalar, yöntemin iyi işlemlerini engelleyebilir. Uygulama öncesinde yapılabilecek bazı hatalar aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır (Aytaç, 2003; Wimer ve Nowack, 1998; Bağrıaçık, 2009; Lepsinger, 1997; Dinç, 2005)

- a) **360 Derece Performans Değerlendirmenin Uygulama Amacının Net Olarak Ortaya Konamaması:** 360 derece performans değerlendirmenin uygulama amacının net olarak ortaya konamaması, bu yöntemin başarısız olabileme nedenlerinin başında gelmektedir. 360 derece performans değerlendirme; personellerin performans sorunlarını tek başına tespit ederek, halledebilecek veya kurumsal stratejik hedeflerin hangi düzeyde yerine getirilebildiğini test etmek amacıyla kullanılabilir bir değerlendirme değildir. Bunun böyle olmadığı uygulamadan etkilenen herkese açıkça belirtilmelidir. Bu yöntem; sadece rakip işletmeler kullanmaya başladığı için kurumun da kullanmaya başlayacağı bir değerlendirme yöntemi de olmamalıdır (Wimer ve Nowack, 1998: 70-72).

360 derece performans değerlendirme, personellerin performans sorunlarını, çözüm yollarını, eğitim ihtiyaçlarını, koçluk veya mentörlük gibi danışmanlık kurumlarına ihtiyaçları olup olmadığını belirlemek amacıyla da kullanılır. Personellere; bu yöntemin neden uygulamaya konulduğu, hangi yenilikleri içerdiği, eski değerlendirme yönteminde olmayan hangi uygulamaların bu değerlendirmede olduğu, ne amaçla yapıldığı, sonuçlarının nasıl kullanılacağı, gizliliğin esas olduğu ve korunacağı gibi boyutlar açık bir şekilde

söylenmelidir. Gizliliğin, her zaman beraberinde şüpheliği de getirdiği unutulmayarak değerlendirici ve değerlendirilenlere yöntemin hangi amaçla yapıldığına ilişkin kesin ve net bilgilerin verilmesi gerekmektedir (Akçakanat, 2009).

b) 360 Derece Performans Değerlendirmenin Alternatif Bir Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Görülebilmesi: 360 derece performans değerlendirilmesinden ziyade, onlara farklı kaynaklardan elde edilen veriler ışığında performanslarını geliştirebilmeleri için yol gösterebilmektir. 360 derece performans değerlendirme, tüm personellerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına ve geliştirmelerine yardım eder. Bu yönüyle 360 derece performans değerlendirme yöntemi, kurumda formel olarak kullanılan performans değerlendirme yönteminin yerine geçen bir araç değil, formel olarak kullanılan performans değerlendirilmesinin tamamlayıcı bir aparatı niteliğindedir (Aytaç, 2003: 41).

Aytaç tarafından yapılan bu açıklamaya dayanarak; (a) 360 derece performans değerlendirilmesinin tek başına bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaması gerektiği, (b) personellerin performanslarının sadece bu verilere dayanarak belirlenmesinin yetersiz ve yanlış olabileceği, (ç) yöntemin asıl amacının personellerin performanslarını geliştirebilmeleri için kendilerine yol gösterici bir uygulama olduğu, (d) alternatif bir değerlendirme yöntemi olmayıp kurumda halen formel olarak uygulanan performans değerlendirme yönteminin tamamlayıcı bir uygulaması olarak görülmesi gerektiği, (e) en nihayetinde 360 derece performans değerlendirilmesinin tüm performans değerlendirme sorunlarına çözüm bulabilen mucizevî bir değerlendirme yöntemi olarak algılanmaması gerektiği söylenebilir (Şimşek, 2016: 105).

c) 360 Derece Performans Değerlendirmenin Üst Yönetim Tarafından Yeterince Desteklenememesi: Üst yönetimin yönetime vereceği destek çok önemlidir. Özellikle personellerin yöneticilerini değerlendirebildiği bu yöntemde, personeller tarafından performansının değerlendirilmesinin kendisi için bir tehlike yarattığı endişesini taşıyan yöneticilerin, böyle bir değerlendirme yöntemine desteklerini almak zor olabilir. Klasik performans değerlendirme, sadece yukarıdan aşağıya (yöneticilerin personelleri değerlendirmesi) veya aşağıdan yukarıya (personellerin yöneticilerini

değerlendirmesi) doğru performans değerlendirme yapılmasına izin verirken, 360 derece performans değerlendirme; hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru performans değerlendirme yapılmasına izin vermektedir (Bağrıaçık, 2009: 70).

- d) **360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamasında Gizliliğin Sağlanamaması:** 360 derece performans değerlendirmenin uygulama esaslarından biri de “gizliliğin sağlanmasıdır. Performans değerlendirme yapanların kimliklerinin kesinlikle gizli kalacağına garanti altına alınması, personellerin performans değerlendirmelerine ilişkin yapılan çalışmaları daha verimli bir hale getirebileceğini varsaymaktadır. Gizliliğin sağlanması aşamasında gerekli tedbirlerin alınamaması, değerlendiricilerin hem beklenmedik sert tepkiler göstermesine, hem de doğru bilgiler vermemelerine yol açabilir. Değerlendirilenlerin, kimliklerinin gizli kalacağını bilmeleri, kendilerini daha çok güvende hissetmelerine ve hem kendi hem de diğer değerlendirilenler hakkında daha doğru bilgiler vermelerine imkân tanır (Lepsinger, 1997: 74).

Performans değerlendirmenin mahremiyetinin korunacağı konusunda değerlendiriciler ve değerlendirilenler ikna edilmelidirler. Aksi halde personeller, değerlendirme yaptıkları yöneticileri, personelleri, eşitleri ve diğer mesai arkadaşlarının iş performanslarına ilişkin gerçek bilgileri vermeyebilirler (Yüncü, 2002).

- e) **360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimlerin Hangi Amaçlarla Kullanılacağına Açıkça Belirtilmemesi:** 360 derece performans değerlendirme; anonim kaynaklardan elde edilen veriler doğrultusunda personellerin performanslarının değerlendirilmesidir. Yöntem sonunda elde edilen veriler, personellerin işlerine yönelik davranışları yanında performanslarının iyi veya kötü olduğu alanları da ortaya çıkararak, bu alanların geliştirilmesine yardımcı olur. 360 derece performans değerlendirmede elde edilen verilerin personelleri cezalandırma amacıyla değil de onların daha iyi performans göstermelerini sağlamak amacıyla kullanıldığının açıkça anlatılması gerekir. Çok kaynaktan alınan veriler sayesinde personeller, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin kendilerine ilişkin düşüncelerini öğrenir ve iş performansları ile ilgili ayrıntılı

bilgilere sahip olurlar. Performans değerlendirmedeki geribildirimlerin; personellerin kendi bireysel gelişimlerine destek vermek için mi, yoksa sadece ücret, ödül / ceza, iş akitlerinin feshedilmesi gibi insan kaynakları faaliyetleri için mi kullanılacağına net olarak karar verilmesi gerekmektedir (Dinç, 2005: 62).

- f) **360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimleri Nasıl Yorumlayacaklarına İlişkin Yöneticilere ve Personellere Yol Gösterememek:** İşletmeler, hem yöneticilerinin hem de personellerinin kendi bireysel gelişimlerine destek sağlamak amacıyla, uyguladıkları eğitim planlarına daha kapsamlı ve nesnel verilerle girdi sağlamak için 360 derece performans değerlendirmeyi kullanabilmektedirler. Düzenli aralıklarla uygulanıyor olması nedeniyle yöntemden elde edilen veriler; gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini ölçme, personellerin kariyer yönetimlerine destek verme, iyi / kötü performans sergiledikleri iş alanlarının hangileri olduğunun tespiti gibi konularda kurum üst yönetimine büyük kolaylık sağlar. Yukarıda sayılan bu amaçların hepsinin 360 derece performans değerlendirmede elde edilen verilere dayanılarak yapıldığının hem yöneticilere hem de personellere anlatılması, onların geribildirimleri nasıl yorumlayacakları ve geribildirimler sırasında nasıl hareket etmeleri gerektiği konularında yol gösterici eğitimler, toplantılar, seminerlerin yapılması gereklidir (Keçecioglu ve Çapraz, 2003: 47).

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimleri nasıl yorumlayacağını ve sonrasında da nasıl hareket etmeleri gerektiğini bilmeyen, bu konuda yönlendirilemeyen veya yeteri kadar desteklenemeyen değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin, yöntemi olması gerektiği kadar desteklemeleri zor olabilir. Koçluk ve mentörlük uygulamaları bu sorunun çözümüne destek verebilir (Şimşek, 2016: 107).

- g) **360 Derece Performans Değerlendirmede Elde Edilen Verilerin Mülkiyetinin Kime Ait Olduğunun Tam Olarak Belirlenememesi:** Değerlendirme sonunda elde edilen verilere kimlerin erişebileceği, mülkiyetinin kime ait olabileceği, geribildirim sonuçlarını kimin hangi oranda kullanabileceği gibi stratejik konulara karar verilmelidir. Geribildirimlerin hangisine hangi değerlendirilen grubunun ulaşabileceği ve hangi oranda

ulaşabileceği gibi konular da netleştirilmelidir. Konuların belirlenememesi halinde; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimler, konunun asıl muhataplarına ulaşmadan, hiç alakasız kişilerin erişimine, bilgisine ve kullanımına sunulabilir ve bu da amacı dışında kullanıma yol açabilir (korkutma, sindirme, şantaj, iş akdinin feshedilmesi, adam kayırma vb.) (Wimer ve Novack, 1998: 69-75).

- h) 360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendiricileri Doğru Kişilerden Seçmemek:** Kurumda personel tüm yöneticilerin kurumun tüm personellerinin iş performansını değerlendirebiliyor olabilmeleri, aynı şekilde kurumun tüm personellerin de kurumun tüm yöneticilerinin iş performanslarını değerlendirebiliyor olabilmeleri sorunlu bir ortam yaratabilir. Böyle olunca da; performans değerlendirme sonuçlarının doğruluğu, adilliği ve objektifliği tartışmaya açık bir konu haline gelebilir. Bu sorunu en aza indirebilmek için; 360 derece performans değerlendirmede değerlendiricilerin, performans değerlendirmesi yapılacak birimin iş alanına ilişkin yetkinliğe sahip kişilerden oluşması, rastgele olarak her yöneticinin veya her personelin değerlendirici olarak seçilememesine dikkat edilmelidir (Wimer ve Novack, 1998: 69-75).

Performans değerlendirme yöntemlerinin; hem uygulaması hem de sonuçları itibariyle adil, güvenilir ve objektif olması gerektiği söylenebilir. 360 derece performans değerlendirmede çok yönlü değerlendirme yapılabilmektedir. Ancak bu durum uygulamada sorunlara yol açabilir. Yöneticilerin sadece kendi birimlerindeki personelleri, personellerin de sadece kendi birimindeki yöneticilerin performanslarını değerlendirebilmelerinin daha doğru ve güvenilir sonuçlar verebileceği düşünülebilir. Çünkü farklı birimlerde görev yapan yöneticilerin ve personellerin performans değerlendirmesini yaptıkları diğer birimlerdeki yöneticilerin ve personellerin işlerine ilişkin teknik bilgileri yeterli düzeyde olmayabilir (Şimşek, 2016: 107).

- i) 360 Derece Performans Değerlendirmeye Kurumun Tüm Birimlerinin Desteğinin Alınmaması:** 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamaya koymadan önce; amacı, kuruma ve personellere sağlayacağı faydaları, geribildirimlerin kullanılabilmesi boyutları vb. faktörler, yöntemden etkilenecek olan kurumun tüm birimlerine net olarak ifade edilmelidir. 360 derece performans değerlendirme, kurumda halen uygulanmakta olan

performans değerlendirme yönteminin yerine ikame edilecek bir performans değerlendirme yöntemi değildir. Tam olarak nasıl değerlendirme yapacağını bilemeyen değerlendiriciler, 360 derece performans değerlendirmede “oy verme oyunu” oynayarak yeni değerlendirme yöntemine olan güveni sarsabilirler. 360 derece performans değerlendirme uygulamaya başlanacaksa, ilk önce, kurumun herhangi bir biriminde veya iş alanında pilot uygulama yapılması ve geçiş sürecinin kademeli olarak hayata geçirilmesi tavsiye edilir (Bayram, 2006: 60-61; Wimer ve Novack, 1998: 69-75).



4. BÖLÜM

4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ İLE İLGİLİ OLARAK MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

360 derece performans değerlendirmeyi; “personelin iş ortamında etkileşimde bulunduğu tüm çevresinden (yöneticilerinden, personellerinden, mesai arkadaşlarından, müşterilerinden, kendinden) alınan geribildirimler doğrultusunda performansının değerlendirilmesi süreci” olarak adlandırmak mümkündür.

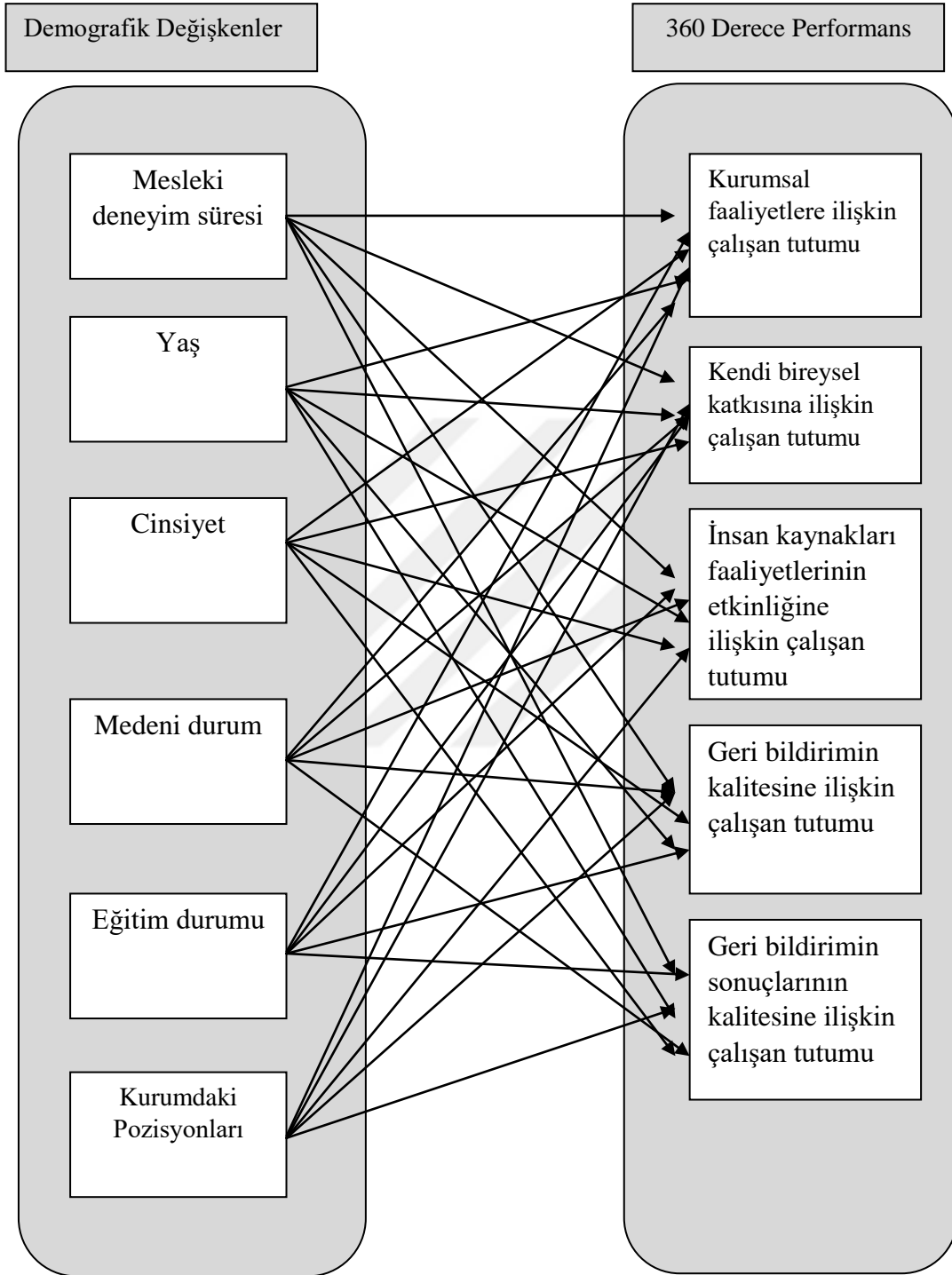
Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde olan tek taraflı değerlendirme kanalında oluşabilecek hataları önlemek amacıyla geliştirilen 360 derece performans değerlendirme yöntemi günümüzde yaygın şekilde uygulanmaktadır. Çok taraflı iletişim kanalı yoluyla geniş bir ağı hedeflemekte, değerlendirmelerin tek bir değerlendirici tarafından olmasını önlemektedir.

Bu araştırmada, personellerin 360 derece performans değerlendirmeye yönelik tutumlarının demografik değişkenlerinin nasıl değişkenlik gösterdiğinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu amaca yönelik olarak, örneklem grubunda bulunan personellerin mesleki deneyim süresi, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kurumdaki pozisyonları ile 360 derece performans değerlendirmenin alt boyutları olan kurumsal faaliyetlere ilişkin personel tutumu, kendi bireysel katkısına ilişkin personel tutumu, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin personel tutumu, geribildirim kalitesine ilişkin personel tutumu ve geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin personel tutumu arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel tarama modelinin bir türü olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Nicel tarama modeli, birden fazla sayıda meydana gelen bir evrende, evrenle ilgili genel bir kaniya ulaşmak için evrenin tümünde ya da ondan alınan örneklem üzerinden yapılacak bir tarama modelidir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında olan ilişkinin varlığını belirlemeyi amaçlayan modele denir (Karasar,1984: 89-90).

Araştırma kapsamındaki değişkenlerin açıklanmasına yönelik olarak Şekil 4.1 deki model oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, ele alınan konuyu bir araya getiren ve hepsini içine alan bir yapıdaki kavramdır. Bu kavram araştırma sonuçlarının genellemek istenmesi üzerine de kullanılır. Canlı ve cansız her elemanı kapsayan bu kavram, çoklu elemanlardan oluşan kısmıyla evren adını alır. Evren tanımlanırken araştırma yapanın hedefinin ne olduğu temel esastır. Araştırmacı hedefine yönelik evreni belirlemede yeterli olmalıdır. Örneklem, evreni temsil etmek amacıyla farklı yöntemlerle evren elemanlarından karar verilen ve üzerinde incelemeler yapılan gruptur (Arık, 1992). Araştırmanın bu aşamasında kullanılan bilgi toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanacaktır.

Çalışmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda Aydın ilindeki makine sektöründe faaliyet gösteren şirketler evreni oluşturmaktadır. Aydın Ticaret Odası'na kayıtlı makine sektöründe faaliyette bulunan 111 firma olduğu belirlenmiştir ve bu firmalar çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme seçilmiş olup; zaman, maliyet, çaba ve kapasite gibi sınırlandırmalardan dolayı araştırmanın örnekleme 34 firma olarak belirlenmiştir. Makine sektöründe faaliyet gösteren bu 34 firmayla yapılan telefon görüşmesi sonucunda personel sayıları belirlenmiştir. Personel sayısı 100 ve üstü olan ayrıca insan kaynakları departmanı olan 2 firma olduğu görülmüştür. Bu 2 firmanın çalışanları ile görüşülerek toplam 340 çalışana, "Personellerin 360 derece performans tutumlarının belirlenmesine yönelik" anket uygulanmıştır.

4.4. Araştırmaya İlişkin Hipotezler

Araştırma kapsamında, incelenen 360 derece performans değerlendirme yöntemi (PDY) ile performansları değerlendirilen personellerin, bu yönteme ilişkin tutumları ile demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla tanımlanan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H₁ Personellerin 360 Derece PDY'ne ilişkin tutumları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir düzeyde farklılık vardır.

H₂ Personellerin 360 Derece PDY'ne ilişkin tutumları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir düzeyde farklılık vardır.

H₃ Personellerin 360 Derece PDY'ne ilişkin tutumları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir düzeyde farklılık vardır.

H₄ Personellerin 360 Derece PDY'ne ilişkin tutumları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir düzeyde farklılık vardır.

H₅ Personellerin 360 Derece PDY'ne ilişkin tutumları ile kurumdaki pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir düzeyde farklılık vardır.

H₆ Personellerin 360 Derece PDY'ne ilişkin tutumları ile mesleki deneyim süresi değişkeni arasında anlamlı bir düzeyde farklılık vardır.

Araştırma makine sektöründe personellerin 360 derece performans değerlendirme yöntemine yönelik tutumlar ve demografik özellikler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğundan ilişkisel tarama modeline uygundur.

4.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgi formu ile personellerin demografik özellikleri hakkında bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise 360 derece performans değerlendirme yöntemine yönelik bilgiler mevcuttur. Ölçekte 5 alt boyut ve 36 madde yer almaktadır. Ankette kullanılan ifadeleri 5'li likert tipine göre hazırlanmıştır. Anket kapsamında ifadelerin 'Tamamen katılmıyorum', 'Kısmen katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Kısmen katılıyorum', 'Tamamen katılıyorum' seçeneklerinden biri ile değerlendirmesi istenmiştir. Anket toplam 340 kişiye yapılmış ve araştırmada kullanılan anket formu ekte verilmiştir.

4.6. Verilerin Analizi

Tanımlayıcı olarak tasarlanmış olan araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ile birlikte anket sorularına verdikleri yanıtlar objektif olarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 20.0) programı kullanılmıştır. Çalışmada, Normallik testi, güvenilirlik analizi, değişkenler arası korelasyon analizi ve çalışmanın demografik özelliklerine göre tanımlayıcı bulgulara yer verilmiştir. Ankete katılmaya gönüllü olan bireylerin demografik özellikleri analiz edilerek frekans dağılımları verilmiş ve yüzdeler halinde ortaya konulmuştur. Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği normallik testi ile belirlenmiştir. Personellerin 360

derece performans değerlendirme yöntemi ile bu yönteme ilişkin tutumlarının ikili grup farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için parametrik testlerden bağımsız örneklem T testi (Independent Sample T) ve üçlü ve daha fazla olan gruplar için parametrik testlerden tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) testi kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi varsayımlarından varyansların homojenliği test edilmiştir.

4.6.1. Normallik Testi

Parametrik yöntemler verilerin normal dağılmış olduğu varsayar. Bu yüzden normallik testleri istatistikte önemli bir yere sahiptir ve çok fazla sayıda metot bulunmuştur. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için, varyans analizinin ön şartlarından biri olan gözlemlerin normal dağılması ön şartının yerine gelmesi gerekmektedir. Normal dağılım ön şartı; gözlemlerin denemede üzerinde durduğumuz özellik bakımından normal dağılım gösteriyor olması demektir (Özer, 2007). Araştırma kapsamında uygulanan normallik testi sonuçları aşağıdaki tablo 4.1 de verilmiştir.

Tablo 4.1. 360 Derece Performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği Normallik Testi

	Min.	Max.	Ort.	Ss.	Skewness	Kurtosis
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	15,00	35,00	29,67	4,92	-1,27	1,84
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	9,00	35,0	29,57	4,96	-1,21	1,97
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	6,00	30,00	24,32	4,52	-0,81	1,31
Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	11,00	50,00	41,64	6,53	-0,97	1,54
Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	7,00	30,00	24,06	4,04	-0,53	0,84

Yukarıdaki Tablo 4.1’de görüldüğü gibi ortalama, standart sapma ve Skewness & Kurtosis (çarpıklık & basıklık) değerlerinin sonuçları doğrultusunda ölçek toplamı (-2,+2) değerlerinin arasında buldukları ve verilerin normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir.

4.6.2. Güvenirlilik Analizi (Cronbach's Alpha)

Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir (Öncü, 1994). Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 2002). Özdamar (2002) güvenilirlik katsayısı aralıklarını ve yorumlamasını aşağıdaki gibi literatüre eklemiştir.

Güvenirlilik katsayısı (Cronbach alfa)	Yorum
$0.81 < \alpha < 1.00$	Ölçek yüksek güvenilirliktedir
$0.61 < \alpha < 0.80$	Ölçek orta güvenilirliktedir
$0.41 < \alpha < 0.60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir
$0.00 < \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değildir

Çalışmamızda güvenilirlik katsayısı 5 ölçeğin toplamı için, 0,951 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.2. Güvenirlilik Katsayısı Ölçek Toplamları

Cronbach's Alpha	Ölçek sayısı
,951	5

Araştırma kapsamındaki yararlanılan ölçeğin alt boyutlarına ait bilgiler tablo 4.3 de verilmektedir.

Tablo 4.3. Alt Boyutlara Ait Güvenirlilik Katsayısı

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha
Geri Bildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	,855
Geri Bildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	,881
İnsan kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	,874
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	,918
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	,882

Tabloya bakıldığında alt boyutlara ait güvenilirlik katsayılarının geri bildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu, 0,855; geri bildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu, 0,881; insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu, 0,874;

kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu, 0,918; kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu, 0,882 olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre ölçek alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri “Ölçek yüksek güvenilirliktedir” olarak tespit edilmiştir.

Geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu için 10, geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu için 6, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu için 6, kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu için 7 ve kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu için 7 soru yer almaktadır (Şimşek, 2016). Bu sorular aşağıda verilmiştir.

Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları

1. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim.
2. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışana maddi ödül verilmesinde kullanılmasını desteklerim.
3. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim.
4. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını desteklerim.
5. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim.
6. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim.

Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları

1. Müşterilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.
2. Yöneticilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır
3. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, iş performanslarını daha doğru yansıtır.

4. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha adildir.
5. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha motive edicidir.
6. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha güvenilirlerdir.
7. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha doğru sonuçlar verir.
8. Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.
9. Akranlardan (eşit düzeydeki / pozisyondaki kişilerden) gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.
10. Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.

İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları

1. Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir.
2. Kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur.
3. Kurumun ödül / ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar.
4. Kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar.
5. Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar.
6. Kurumdaki mevcut personelin durumunu belirleyerek, gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur.

Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları

1. Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar.
2. Çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır.
3. Çalışanın, öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur.
4. Çalışanı, organize olup planlı çalışmaya teşvik eder.
5. Çalışanın, yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur.
6. Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.
7. Çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılımını destekler.

Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları

1. Kurum içi iletişimi güçlendirir.
2. Kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.
3. Kurum içi rekabeti arttırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir.
4. Kurumun verimliliğini arttırır.
5. Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.
6. Kurumun rekabet gücünü arttırır
7. Kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler.

4.6.3. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ve geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu alt boyutları arasında ilişkinin olup olmadığına dair yapılan Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.5.'de verilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda bulunan değerlere göre yorumlanmıştır (Tablo 4.4) (Büyüköztürk vd., 2015).

Tablo 4.4. Korelasyon Analiz Değerleri

Korelasyon Aralıkları	İlişkinin Yorumu
Değeri	
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Tablo 4.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi

	Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	1				
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	,87**	1			
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	,80**	,88**	1		
Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	,84**	,82**	,78**	1	
Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	,73**	,81**	,79**	,84**	1

**p=0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.5’de 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu, Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu, İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu, Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu, Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu ve alt boyutları arasında ilişkiler olup olmadığının belirlenebilmesi için yapılan korelasyon analizi sonucunda genel olarak bu 5 alt boyut arasında orta ve yüksek düzeyde, pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.7. Çalışmanın Bulguları

4.7.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Yönelik Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmaya dair çalışanların demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı bulguları tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Çalışanların Demografik Özellikleri

		N	%
Mesleki deneyim süreniz	1-2 yıl	24	7,1
	2-5 yıl	109	32,1
	6-10 yıl	109	32,1
	11-15 yıl	45	13,2
	16 ve üstü yıl	53	15,6
Yaş	18-25 yaş arası	23	6,8
	26-30 yaş arası	86	25,3
	31-40 yaş arası	171	50,3
	41 ve üstü	60	17,6
Cinsiyet	Erkek	260	76,5
	Kadın	80	23,5
Medeni durum	Evli	260	76,5
	Bekâr	80	23,5
Eğitim durumu	İlköğretim	49	14,4
	Lise	123	36,2
	Üniversite	141	41,5
	Y. Lisans	27	7,9
Kurumdaki pozisyon	Şirket Sahibi	15	4,4
	Şirket Müdürü	6	1,8
	Bölüm Sorumlusu	39	11,5
	Usta Başı/Formen	13	3,8
	Çalışan Personel	267	78,5
	Toplam	340	100,0

Yukarıdaki Tablo 4.6’ da çalışanların demografik bulguları incelendiğinde araştırmaya katılanların %7,1’inin 1 ve 2 yıl arası deneyim süresinin olduğu,%32,1’inin 2 ve 5 yıl arası deneyim süresinin olduğu, %32,1’inin 6 ve 10 yıl arası deneyim süresinin olduğu, %13,2’sinin 11 ve 15 yıl arası deneyim süresinin olduğu, %15,6’sının ise 16 yıl ve fazlası deneyim süresinin olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni değerlendirmesinde katılımcıların %6,8’inin 18 ile 25 yaş arasında olduğu, %25,3’ünün 26 ile 30 yaş arasında olduğu, %50,3’ünün 31 ile 40 yaş arasında olduğu, %17,6’inin 41 ve üstü yaşlarda olduğu anlaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeninde erkeklerin toplam örneklemin %76,5'ini oluşturduğu, kadınların ise %23,5'ini oluşturduğu görölmüştür. Medeni durum incelemesinde %76,5'inin evli olduğu, %23,5'inin ise bekar olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumu incelemesinde; %14,4'ünün ilköğretim mezunu, % 36,2'sinin lise mezunu, %41,5'inin üniversite mezunu, %7,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu görölmüştür.

Son demografik verimiz olan kurumdaki pozisyon değerlendirilmesinde ise %4,4'ünün şirket sahibi olduğu, %1,8'inin şirket müdürü, %11,5'inin bölüm sorumlusu olduğu, %3,8'inin ustabaşı/formen olduğu, %78,5'inin ise çalışan personel olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında çalışmaya katılan çalışanların; en fazla 2 ve 5 yıllık ve 6 ve 10 yıllık süreler arasında 218 kişinin çalışmakta olduğu görölmüştür. Yaş olarak değerlendirildiğinde, en fazla 31 ve 40 yaş arasında 171 kişi olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından en fazla erkek çalışan olduğu bu sayının da 260 kişi olduğu görölmüştür. Medeni durum yönünden en fazla sayı 260 kişi olup evli oldukları tespit edilmiştir. Eğitim durumunda üniversite mezunu sayısı fazla çıkmış 141 kişi olarak belirlenmiştir. Çalışanların çalıştıkları görev aldıkları işletmelerdeki pozisyonları açısından en fazla çalışan personel pozisyonunda çalışan olduğu görölmüş bu sayı 267 olarak belirlenmiştir.

H₁= Yaş ile 360 Derece PDY Tutumları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkeni açısından 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumlarının değerlendirmesi arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını incelemek için ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçları yukarıdaki Tablo 4.7' de gösterilmektedir.

Tablo 4.7. 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ort.	Ss.	F	P.
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	18-25 yaş arası	23	29,30	4,65	5,118	,002*
	26-30 yaş arası	86	28,04	5,72		
	31-40 yaş arası	171	30,08	4,48		
	41 ve üstü	60	30,97	4,48		
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	18-25 yaş arası	23	28,69	5,45	3,687	,012*
	26-30 yaş arası	86	28,19	5,28		
	31-40 yaş arası	171	30,08	4,72		
	41 ve üstü	60	30,4	4,64		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	18-25 yaş arası	23	24,17	4,70	3,437	,017*
	26-30 yaş arası	86	23,04	4,51		
	31-40 yaş arası	171	24,70	4,51		
	41 ve üstü	60	25,15	4,25		
Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	18-25 yaş arası	23	40,65	6,43	3,663	,013*
	26-30 yaş arası	86	39,80	7,37		
	31-40 yaş arası	171	42,35	5,80		
	41 ve üstü	60	42,62	6,82		
Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	18-25 yaş arası	23	24,00	3,71	4,122	,007*
	26-30 yaş arası	86	22,79	4,16		
	31-40 yaş arası	171	24,45	3,67		
	41 ve üstü	60	24,78	4,65		

* $p < 0,05$

Araştırmadan elde edilen veriler bulgular değerlendirildiğinde; Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Bu bulgular ışığında; yaş değişkenine ait farklı gruplar ile kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Buna göre; yaş

değişkenine ait farklı gruplar ile kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılıktan söz edilebilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgular ışığında; yaş değişkenine ait farklı gruplar ile insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgular ışığında; yaş değişkenine ait farklı gruplar ile geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgular ışığında; yaş değişkenine ait farklı gruplar ile geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu yorumu yapılabilir.

H₂= Cinsiyet ile 360 Derece PDY Tutumları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını incelemek için Bağımsız gruplar için t testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçları yukarıdaki Tablo 4.8' de gösterilmektedir.

Tablo 4.8 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Cinsiyet		N	Ort.	Ss.	t	P.
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	Erkek	260	29,40	4,76	-1,172	,088
	Bayan	80	30,55	5,36		
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	Erkek	260	29,10	4,81	-3,191	,002*
	Bayan	80	31,10	5,16		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	Erkek	260	23,81	4,33	-3,688	,000*
	Bayan	80	26,01	4,76		
Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	Erkek	260	41,28	6,13	-1,628	,106
	Bayan	80	42,80	7,59		
Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	Erkek	260	23,66	3,85	-3,338	,001*
	Bayan	80	25,36	4,37		

* $p < 0,05$

Araştırmadan elde edilen veriler bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu bulgu; cinsiyet farklılıklarına göre kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu bulgu; cinsiyet farklılıklarına göre kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu bulgu; cinsiyet farklılıklarına göre insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Bu bulgu; cinsiyet

farklılıklarına göre geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; cinsiyet farklılıklarına göre geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu yönünde yorumlanabilir.

H₃= Medeni Durum ile 360 Derece PDY Tutumları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını incelemek için Bağımsız gruplar için t testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçları yukarıdaki Tablo 4.9’ da gösterilmektedir.

Tablo 4.9 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

Medeni Durum		N	Ort.	Ss.	t	P.
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	Evli	260	30,13	4,45	2,717	,008*
	Bekâr	80	28,16	6,00		
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	Evli	260	30,06	4,41	2,812	,006*
	Bekâr	80	27,96	6,22		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	Evli	260	24,65	4,15	2,107	,037*
	Bekâr	80	23,26	5,45		
Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	Evli	260	42,12	6,12	2,232	,028*
	Bekâr	80	40,06	7,54		
Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	Evli	260	24,15	3,98	,788	,431
	Bekâr	80	23,75	4,23		

*** $p<0,05$**

Araştırmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde; çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların medeni durum

farklılıklarına göre kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların medeni durum farklılıklarına göre kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların medeni durum farklılıklarına göre insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların medeni durum farklılıklarına göre geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bulgu; çalışanların medeni durum farklılıklarına göre geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

H₄= Eğitim Durumu ile 360 Derece PDY Tutumları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını incelemek için ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçları yukarıdaki Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ort.	Ss.	F	P.
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	İlköğretim	49	28,95	4,32	15,330	,000*
	Lise	123	31,78	2,70		
	Üniversite	141	27,97	5,78		
	Yüksek Lisans	27	30,19	5,40		
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	İlköğretim	49	27,89	3,96	7,187	,000*
	Lise	123	30,92	3,38		
	Üniversite	141	28,73	5,82		
	Yüksek Lisans	27	30,81	6,10		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	İlköğretim	49	22,46	3,66	5,038	,002*
	Lise	123	25,04	3,66		
	Üniversite	141	24,07	4,98		
	Yüksek Lisans	27	25,78	5,83		
Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	İlköğretim	49	39,16	5,66	11,566	,000*
	Lise	123	43,77	4,57		
	Üniversite	141	40,14	7,81		
	Yüksek Lisans	27	44,22	4,25		
Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	İlköğretim	49	22,22	3,28	7,563	,000*
	Lise	123	24,78	3,42		
	Üniversite	141	23,69	4,60		
	Yüksek Lisans	27	26	4,04		

*p<0,05

Araştırmadan elde edilen veriler bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir (p<0,05). Bu bulgu; çalışanların eğitim durumlarındaki farklılıkların, kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu puanları arasında farklılıklara neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların eğitim durumlarındaki farklılıkların, kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu puanları arasında farklılıklara neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların eğitim durumlarındaki farklılıkların, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında farklılıklara neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların eğitim durumlarındaki farklılıkların, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında farklılıklara neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların eğitim durumlarındaki farklılıkların, geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında farklılıklara neden olduğu şeklinde yorumlanabilir.

H₅= Kurum Pozisyonu ile 360 Derece PDY Tutumları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların kurum pozisyonu değişkeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını incelemek için ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçları yukarıdaki Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 4.11 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Kurum Pozisyonu Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ort.	Ss.	F	P.
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	Şirket Sahibi	15	32,73	1,22	3,715	,006*
	Şirket Müdürü	6	28,66	6,25		
	Bölüm Sorumlusu	39	30,66	4,57		
	Ustabaşı/Formen	13	32,61	2,25		
	Çalışan Personel	267	29,23	5,05		
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	Şirket Sahibi	15	33,06	2,34	3,387	,010*
	Şirket Müdürü	6	30,66	4,76		
	Bölüm Sorumlusu	39	30,30	5,17		
	Ustabaşı/Formen	13	31,76	3,00		
	Çalışan Personel	267	29,13	5,02		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	Şirket Sahibi	15	26,60	2,16	4,314	,002
	Şirket Müdürü	6	27,00	3,28		
	Bölüm Sorumlusu	39	25,82	4,30		
	Ustabaşı/Formen	13	26,53	3,33		
	Çalışan Personel	267	23,81	4,60		
Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	Şirket Sahibi	15	46,13	3,11	3,684	,006*
	Şirket Müdürü	6	42,33	6,18		
	Bölüm Sorumlusu	39	42,17	6,23		
	Ustabaşı/Formen	13	45,69	3,98		
	Çalışan Personel	267	41,09	6,67		
Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	Şirket Sahibi	15	27,00	2,39	4,233	,002*
	Şirket Müdürü	6	24,16	4,75		
	Bölüm Sorumlusu	39	24,48	4,48		
	Ustabaşı/Formen	13	26,76	2,97		
	Çalışan Personel	267	23,70	3,98		

*p<0,05

Araştırmadan elde edilen veriler bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu ile kurum pozisyonu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonları arasındaki farklılıklara göre, kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu puanlarının farklılaştığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu ile kurum pozisyonu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonları arasındaki farklılıklara göre, kendi bireysel katkısına ilişkin tutum puanlarının farklılaştığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu ile kurum pozisyonu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonları arasındaki farklılıklara göre, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu puanlarının farklılaştığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile kurum pozisyonu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonları arasındaki farklılıklara göre, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanlarının farklılaştığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile kurum pozisyonu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgu; çalışanların çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonları arasındaki farklılıklara göre, geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanlarının farklılaştığı şeklinde yorumlanabilir.

H₆= Mesleki Deneyim Süresi ile 360 Derece PDY Tutumları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki deneyim süresi değişkeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını incelemek için ANOVA testi yapılmıştır. Yapılan test sonuçları aşağıdaki Tablo 4.12’ de gösterilmektedir.

Tablo 4.12. 360 Derece Değerlendirmeye Yönelik Çalışan Tutumlarının Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Farklılaşması

		N	Ort.	Ss.	F	P.
Kurumsal Faaliyetlere İlişkin Çalışan Tutumu	1-2 yıl	24	29,20	4,59	2,360	,053
	2-5 yıl	109	28,64	5,55		
	6-10 yıl	109	30,33	4,17		
	11-15 yıl	45	29,57	5,54		
	16 ve üstü yıl	53	30,69	4,27		
Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu	1-2 yıl	24	28,45	5,50	1,764	,136
	2-5 yıl	109	28,86	5,40		
	6-10 yıl	109	29,92	4,32		
	11-15 yıl	45	29,62	5,24		
	16 ve üstü yıl	53	30,75	4,61		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumu	1-2 yıl	24	23,20	4,81	1,633	,166
	2-5 yıl	109	23,69	4,78		
	6-10 yıl	109	24,66	4,32		
	11-15 yıl	45	24,57	4,68		
	16 ve üstü yıl	53	25,24	3,97		
Geribildirim Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	1-2 yıl	24	40,45	7,08	,728	,573
	2-5 yıl	109	41,07	6,46		
	6-10 yıl	109	42,31	6,05		
	11-15 yıl	45	41,60	7,32		
	16 ve üstü yıl	53	42,00	6,71		
Geribildirim Sonuçlarının Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumu	1-2 yıl	24	23,66	4,14	,861	,487
	2-5 yıl	109	23,74	3,74		
	6-10 yıl	109	24,12	3,94		
	11-15 yıl	45	23,86	5,09		
	16 ve üstü yıl	53	24,92	3,81		

*p<0,05

Araştırmadan elde edilen veriler bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu ile mesleki deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bulgu; mesleki deneyim süresi gruplarının farklılığının kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumunu etkilemediği yönünde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan Kendi Bireysel Katkısına İlişkin Çalışan Tutumu ile mesleki deneyim süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bulgu; farklı mesleki deneyim süresi gruplarından olan çalışanların, kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık yoktur şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu ile mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bulgu; farklı mesleki deneyim süresi gruplarından olan çalışanların, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık yoktur şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bulgu; farklı mesleki deneyim süresi gruplarından olan çalışanların, geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık yoktur şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ile mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu bulgu; farklı mesleki deneyim süresi gruplarından olan çalışanların, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu puanları arasında bir farklılık yoktur şeklinde yorumlanabilir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Dünyada ülke yönetimleri ne olursa olsun insan unsuruna ayrılan bütçe her geçen gün artmaktadır. Günümüzde toplum, sanayi, teknoloji, bilgi, ekonomi, politika ve akla gelebilecek her şey çok hızlı bir şekilde değişim göstermiştir. Bu saydıklarımızın tümünün temelinde insan vardır. Personel eğitiminin yerini alan, insan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda karşımıza çıkmış olup, küresel piyasalarda işletmelerin varlığını verimli bir şekilde sürdürebilmesi için işletmelerin olmazsa olmazı olmuştur.

Teknolojinin hızla gelişmesi ve çoğu fabrikalarda robotların kullanılması insana olan talebi düşürmemiş daha da arttırmıştır. Unutmamamız gereken olgu robotları yapan ve robotları çalıştıranlarında insan olmasıdır. Bu sebeple insana verilen değer gün geçtikçe artmış ve insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmış. Örgütün başarılı olmasında en önemli unsur insan kaynakları yönetimi olduğu kabul edilmiş bir gerçektir. Bununla birlikte yöneticilerin örgütteki en önemli unsurunun insan kaynakları yönetimi olduğu bilincinde olmaları yeterli değildir. İnsan kaynakları yönetimine destek olmaları önemli bir unsurdur çünkü insan kaynakları yönetimi, yönetimden etkilenmektedir. Yöneticinin tam desteğini alan insan kaynakları yönetimi, çalışmalarıyla şirketin verimliliğini artırabildiği bilinmektedir. Yöneticilerden destek görmeyen insan kaynakları yönetimi hem kurum hem de çalışan adına kayıp olacaktır. Yöneticiler insan kaynakları yönetimini bir maliyet unsuru olarak değil, bir yatırım olarak görmeleri gerekmektedir.

Performans değerlendirme, kuruluştaki bir yöneticinin personelini tanıması, personelini gözlemlemesi ve mevcut performansını daha önceden belirlemiş olduğu kriterlerle ölçme sürecidir (İllez ve Güner, 2006: 325). Performans değerlendirme, personellerin görev başındaki performanslarına değer biçip desteklemek için kullandığımız bir süreçtir.

Performans değerlemede önceden belirlenmiş olan kriterler takip edilmeli ve personele açık, basit ve sade bir dille anlatılma yapılırken dürüst ve adil olunmalıdır. Her kuruluşun ayrı bir örgüt kültürü olduğu için performans değerlendirmenin standart bir hali yoktur ama sonuç her şirket için aynı olup verimliliği en üst noktaya çıkarmaktır denilebilir. Örgüt içinde hangi personelin eğitim alacağı, hangi personelin ücretlendirme, ödüllendirme, terfi, yatay veya dikey görev değişikliği ya da kimlerin işine son verileceği gibi örgütsel kararlar performans değerlendirmelerden sonra alınır.

Örgütlerdeki insan kaynaklarının değişen iç ve dış çevre koşullarında uyum halinde olması, beceri ve bilgilerinin gelişmesi personel seçimini titizlikle yapması, iş analizi, eğitim ve geliştirme, oryantasyon, kariyer planlaması, endüstriyel ilişkiler, iş güvenliği ve iş sağlığı yöntemi, performans değerlendirme ve ücretlendirmeyi titizlikle yapması örgüt açısından bir görev haline gelmiştir. Örgüt içindeki personeline mesleki eğitimler vererek var olan yeteneğini geliştirmesine destek olunarak, yeteneğini geliştiren personelin işlerini daha iyi yapmasına ve kendini örgütün bir parçası olarak görmesine destek olunmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi kurum içi personelleriyle iç içedir. Personelin iç ve dış çevreden etkilerini minimum düzeye indirmesine yarayan performans değerlendirme 360 derece performans sistemidir.

Doğru personelle yol almamızı sağlayan performans değerlendirme modelleri son 10 yılda gittikçe artmıştır. Literatürde karşımıza en son 360 derece performans çıkmaktadır. 360 derece performans değerlendirme, personelin performansını çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticiden, çevresinden, müşterilerden ve astlardan toplanır. Çok kaynaktan alınan bilgiler tek kaynaktan alınan bilgilere göre daha doğru ve güçlü bir etkiye sahip olduğu için işletmeler artık 360 derece performans sistemini seçmektedirler.

Çalışanlar çok kaynaktan gelen geri bildirimleri daha doğru, inanılır ve motive edici bulurlar. Kendilerini sadece yöneticiye sorumlu olarak görmek yerine, çalışma arkadaşlarına, müşteriler ve çevresindeki kişilere karşı sorumlu hissederler. Çalışanlar ilk defa 360 derece performans değerlendirme sayesinde yöneticilerini değerlendirme imkânı bulmuşlardır.

360 derece değerlendirme sisteminin temelinde ‘geri bildirim’ vardır. Geri bildirim kişilerin kendindeki zayıf yönlerini görmesi ve kendisiyle yüzleşerek hatalarını minimum düzeye indirmesine yardımcı olur ve kişi kendi verimliliğini artırma şansı yakalar. 360 derece performans değerlendirme sistemi tüm personel ve yöneticilere hem kendileri hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunarak takım içindeki herkesi verimliliğini artırarak kişisel gelişim sağlamaktadır.

360 derece performans değerlendirme süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini sunar ve personellerin koyduğu hedeflerde ne kadar iyi performans sergilediklerini görmek ve erken müdahaleler için fırsat sağlamak için kullanılan resmi olmayan periyodik denetimler sağlar. 360 derece performans değerlendirmenin amacının net olarak ortaya konulması

olumlu sonuçlar için gerekmektedir. Çalışmanın 360 derece performans değerlendirme bulgularına dair ulaşılan sonuçlara yakından bakıldığında aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

- 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutu olan kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu, kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ve geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu alt boyutları için yapılan korelasyon analizi sonucunda genel olarak 5 alt boyut arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir.
- Çalışmaya katılan çalışanların; en fazla 2 ve 5 yıllık ve 6 ve 10 yıllık süreler arasında 218 kişinin çalışmakta olduğu; en fazla 31 ve 40 yaş arasında 171 kişi olduğu; 260 kişi ile en fazla erkek çalışan; 260 kişinin evli oldukları; üniversite mezunu sayısının 141 kişi ile en fazla olduğu; en fazla çalışanın personel pozisyonunda 267 kişi olduğu belirlenmiştir.
- 360 derece değerlendirmeye yönelik çalışan tutumlarının mesleki deneyim değişkenine göre incelenmesi sonucunda tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
- Çalışanların 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutum ölçeği alt boyutlarının tümünde yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). 26-30 yaş grubunda, diğer yaş grup ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$).
- Çalışanların cinsiyet değişkeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu ve geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu alt boyutlarında bayanlar lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p < 0,05$).
- Çalışanların medeni durum değişkeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu, kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu ve geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu alt boyutlarında evliler lehine anlamlı bir farklılık belirlenmiştir ($p < 0,05$).

- Çalışanların eğitim durumu değişkeni ile 360 derece performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları arasında kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu ve kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu alt boyutunda lise; insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ve geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumunda ise yüksek lisans lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$).
- 360 derece değerlendirmeye yönelik çalışan tutumlarının kurum pozisyonu değişkenine göre farklılaşması, kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu, kendi bireysel katkısına ilişkin çalışan tutumu, geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumu ve geribildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu şirket sahibi; insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu alt boyutunda ise şirket müdürü lehine anlamlı farklılık belirlenmiştir ($p < 0,05$).

Araştırmada elde edilen bu sonuçların mevcut literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Arslan, Baş ve Özler isimli yazarların (2016) tarihinde yaptığı 360 “Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi” isimli araştırmasında çalışanların 360 derece performans değerlendirmesine ilişkin pozitif tutumları olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarının bu çalışmadaki sonuçlarla benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bu sonuçların mevcut literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Murat ve Bağrıaçık isimli yazarın (2011) tarihinde yaptığı “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği” isimli araştırmasında çalışanların 360 derece performans değerlendirmesine ilişkin pozitif tutumları olduğu tespit edilmiştir. ZKÜ’de sicil amirleri tarafından tek kaynaklı olarak yapılan performans değerlendirmeden elde edilen performans puanları ile 360° performans değerlendirme sisteminden elde edilen performans puanları arasında anlamlı farklılıklar olduğu, 360° performans değerlendirmenin geribildirimi temel alması işlevselliğini arttırdığı bildirilmiştir. Yapılan bu araştırma sonuçlarının bu çalışmadaki sonuçlarla benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bu sonuçların mevcut literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırıldığında, Akdoğan ve Demirtaş isimli yazarın (2009) tarihinde yaptığı “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” isimli araştırmasında çalışanların 360 derece performans

değerlendirmesine ilişkin pozitif tutumları olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada mevcut sistemin analiz edilmesinden sonra ise uygulanan alan araştırmasıyla 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği araştırılmış, sonuçta uygulanan pilot çalışma ile örnek kapsamında sistemin olumlu sonuçlar yaratabileceği bildirilmiştir. Araştırma sonuçlarının bu çalışmadaki sonuçlarla benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Bu çalışmayla ilgili olarak, 360 derece performans değerlendirmesinin, gelecekte daha çok işletmeye adapte edilmesi daha etkin sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca maliyetlerin ve organizasyon çabalarının elde edilen sonuçlara orantılandırıldığında etkili bir 360 derece performans değerlendirme sürecinin verimliliğe katkısı konusunda çalışmalar yapılması da alan için olumlu sonuçlara neden olacaktır. İlerde, bu konuyla alakalı uygulama yapmak isteyen kişiler, farklı sektörlerdeki işletmelerin (diğer özel sektör veya kamu sektörü), bu konu hakkındaki tutumlarını farklı değişkenlerle araştırabilirler.

Çalışmanın 360 derece performans uygulayan işletmeler ile klasik performans yöntemleri uygulayan işletmelerle aynı anda yapılması aradaki farklılıkların belirlenmesinde daha doğru sonuçlar yaratacağı düşünülmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, kurum hedefleriyle ilişkilendirilerek, çalışanlara iyi anlatılıp, eğitimlerle pekiştirilirse olumlu sonuçlar yaratacağı; değerlendirilenin, elde edilen sonuçlara sahip çıkması, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması, başarı düzeyini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ada, B. (2008). *Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ağca, V., Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Ağdelen, Z., Erkut, H. (2008). Firma Kurumsal Ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 3(6), 37-55.
- Akçakanat T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgeyik, T., Dolgun, U., Çiftçi, B. (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Akşit F. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldemir, M. ve Alpay, C., (2001). Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir.
- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Arık, İ.E. (1992). *Psikolojide Bilimsel Yöntem*. İstanbul: İstanbul Üniv. Yayınları.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management*, Kogan.
- Arslan, M. (2001). *İş Ve Meslek Ahlakı*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, *Bilim Ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi*, 4(41).
- Bağrıaçık, İ. (2009). *Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Cilt I, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başbuğ G, Ünsal P. (2009). Kurulacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Akademik Personelin Görüşleri: Bir Kamu Üniversitesinde Yürütülen Anket Çalışması. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 29: 1-10.
- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2): 185-201.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62.
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 108.
- Bernardin, H. , Russel, J.J. (1998). *Human Resource Manegement An Experiential Approach*, Singapore:Irwin/Mc Graw Hill.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Altıncı Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul.
- Bracken, W. (1997). Should 360 Degree Feedback Be Used Only For Developmental Purposes?, Center For Creative Leadership. North Carolina.
- Bulut, A. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat*, 7(79).
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Calp,M.H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2): 539-557.
- Camgöz, M., Alpterten, N. (2006). 360 Derece Performans Değerleme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko - Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 191-210.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Selami, Y. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Siyasal Yayınları.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara.
- Cascio, .F. (1992). *Managing Human Resources*, Third Edition, McGraw-Hill.Inc, New York.
- Çakır, A. E. (1999). *Human Resources Management İn International Context With Special Reference To The Uk, Spain, And Turkey*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Ab Enstitüsü, İstanbul.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık.

- Çelik, M. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Ve Yöneticilerin Öğretmen Performansını Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Çiftçi, B. (2007). *Performans Değerlemesi*. İçinde: Dolgun U, editörler. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Ekin Kitabevi.
- Çolak, C. (2010). *Performans Kavramı, Değerlendirmesi Ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde Performans Uygulaması Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enst., Balıkesir.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Demir, K. (2010). *Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Ve Geliştirme İşleviyle İlgisi Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, Prentice Hall, 8th edition.
- Dinç, E. (2005). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Doğan, H. (2004). Çalışanların Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Academic Review Journal Of Economics, Business Administration, International Relations And Political Science*, 2(2): 69-76.
- Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Edwards, M. R. & Ewen, A. J. (1996). *Providing 360-degree feedback: An approach to enhancing individual and organizational performance*, USA: American Compensation Association.
- Ekinci, F. (2008). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Maliye Dergisi*, 155: 178.
- Eraslan E, Algün O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (1): 95-106.
- Erçorumlu, M. (2017). *Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği: Ankara İlinde Otel Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü İşletme Fakültesi, Yayın no:248, İstanbul.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Eryılmaz, B. (1999). *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaacılık, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fleenor, J.W. ve Brutus, S. (2001). Multisource Feedback For Personnel Decisions, *The Handbook Of Multisource Feedback*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. ve Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. New York: John Wiley and Sons.
- Garavan, T. N., Morley, M., Flynn, M. (1997). 360 Derece Geri Besleme: Çalışan Gelişimindeki Rolü. *Journal Of Management Development*, 16(2), 134-147.
- Gavcar, E., Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 31-46.
- Gemici, M. F. (2009). *Tedarik Zincirinde Veri Zarflama Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlendirmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Geylan, R. (1994). *Personel Yönetimi*. Met Basımevi, Eskişehir.
- Goldsmith, M., Brian O.U. (2001). Multisource Feedback For Executive Development. *The Handbook Of Multisource Feedback* Jossey-Bass, San Francisco.
- Gomez. L., R., David, M., Balkın, B., Cardy, R., L. (1998). *Managing Human Resources*, 2nd Ed. Newjersey Usa: Prentice-Hall, Inc.
- Gülen, İ., Özdönmez, M. (1999). *Personel Yönetimi*, İ.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul.
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E., Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1),1-20.
- Güner, M. (2003). Konfeksiyon İşletmelerinde Personel Performansını Artırma ve Değerlendirmenin Planlanması, *II. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu*, 15-17 Ekim 2003, İzmir
- Gürüz, D.,Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Basım). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Harvey, D. ve Bowin, R.B. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ilgar, E (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Spor Genel Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Işık, M (2012). *İnsan Kaynakları Yönetim Ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- İllez, A.A., Güner, M. (2006). Personeler Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 1.
- Jones, J. E. , Bearley, W. L. (1996). 360 Degree Feedback: Strategies, Tactics And Techniques For Developing Leaders, Minneapolis: Hrd Press And Lakewood Publications.
- Kalkan, A. (2005). *Kobilere sağlanan desteklerin örgütsel performansa etkileri*. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Kaplan M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2006). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Sınıf Yönetimi Uygulamalarının 360 Performans Geri Bildirim Süreci Yoluyla Değerlendirilmesi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(2): 433- 459.
- Karabulut, T. (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(11): 104-118.
- Karaçam, M. (2014). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde (Kobi) İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerinin İncelenmesi: Adana İli Örneği*, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Karakaş, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Önemi. *Dicle Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(7): 2-3.
- Karalar, R. (2001). *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın Nu.: 704, 1. Baskı, Eskişehir.
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacettepe Taş Kitapçılık.
- Kaynak, R., Bülbül, M. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerleme Farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1): 269-292.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım Ve Yayın, İstanbul.
- Keçecioglu, T., Çapraz, B. (2003). 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli. *Toplumsal Ve Siyasal Analiz Dergisi*, 2.
- Koroğlu, Ö. (2010), Türkiye’de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik Ve Memur Statüsü, *Türk İdare Dergisi*, 469: 139-164.
- Kubat, G. (2012). Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1: 51-65.

- Küçükkancabaş, S., Akyol, A. ve Ataman B. M. (2006). İlişki pazarlaması bileşenlerinin şirket performansı üzerindeki etkileri: içecek sektöründe uygulamalı bir araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 7(25): 131-139.
- Lepsinger, R., Lucia D. (1997). *Antionette: The Art and Science of 360° Feedback*,. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer, Inc.
- Maviş, F. (1994). *Otel İşletmeciliği: İlke Ve Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 843, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Memunoğlu, M. (2015). *Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Mercin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği Ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 128-144.
- Milliman, J.F., Zawacki, R.A., Norman, C., Powell, L., Kirksey, J. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, 73, 99-103
- Mondy, W., Noe, R. 2008. *Human Resource Management*. Prentice-Hall, 10th edition
- Mutlu, A. (2012). *360 derece performans değerlendirme sistemi: Malatya il Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil Ve Pasaport Şubesi'nde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Öncü, H. (1994). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Matser Basım San. Ve Tic. Ltd. Şti.
- Önelge, Y. (2007). İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ. (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın Nu.: 521, Eskişehir.
- Özçelik, O. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- Özdamar K. *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1*. 4. Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2002.
- Özer, A. (2007). *Normallik Testlerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özgen, H., Öztürk A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özgen, H., Yalçın, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özsoy, N. (2012). *360 Derece Performans Öz Değerlendirme Sisteminin Çalışan Verimliliği İle İlişkisi - Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Öztekin, A. (2006). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Palmer, J.M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2003). 360 Derece Performans Yönetimi. 2. Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi, 2(18).
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayın Evi, Bursa.
- Sadullah, Ö. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi: İş Güvenliği Ve Personel Sağlığı*, 7. Baskı, Beta, İstanbul.
- Saldamlı, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13): 239-263.
- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management and Productivity*. Third Edition. Printed in the United States America.
- Shrestha, S. (2007). Improving employee performance appraisal method through web-based appraisal support system: system development from the study on Thai companies. *Icectrans. Inf. & Syst.*, Vol.E90– D, No.10, Pp. 1621-1629.
- Stone, R. (2002). *Human Resources Management*. 4 th Edition. Brisbane: Wiley.
- Storey, J. (1992). *Developments In The Management Of Human Resources*, Oxford, Basil Blackwell.
- Sümer, C., H., Bilgiç, R. (2006). Performans değerlendirmelerinde geleneksel olmayan değerlendirici kaynakların kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21 (57), 25-40.
- Şimşek, B. (2016). *360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2012). *Yönetim Ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Yayınevi, 4. Baskı.
- Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri Ve Önemi Ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Temir, E. (2014). *Kriz Yönetimi Ve Hermeneutik*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5: 389-406.
- Torrington, D., Hall, L. (1998). *Human Resource Management*, Fourth Edition, Hertfordshire, Prentice Hall Europe.

- Tortop, N., İşbir, E., Aykaç, B. (1993). *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 232 İstanbul, 1990.
- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 56-68.
- Turgut, H. (2005). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 42(56-68).
- Uğur, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Basım. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Uğurlu, O. (2011). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, PARADOKS, Ekonomi, *Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 1(3).
- Uyargil, C. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Ünite: 6, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset, Eskişehir.
- Uygun, A., Sarıgül, S.S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33: 189-201.
- Uzan, C. (1999). İnsan Kaynakları Ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Human Resources Dergisi*, Kasım-Aralık, İstanbul.
- Ünsalan, E., Şimşek, B. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Üzmez, İ.T. (2012). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri. <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html>
- Wimer, S. Ve Nowack, K. (1998). 13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback. *Training&Development.. Journal Of Documentation*, 52(5): 70–80.
- Yıldız, N. (2011). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Yılmaz, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Etap Yayınevi, Ankara.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.
- Yüncü, H.R. (2002). *Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı Ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1.



EKLER

EK 1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları ANKET

Demografik Özellikler

Yaşınız:

Cinsiyetiniz : Erkek Kadın

Medeni Durumunuz : Evli Bekar

Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Önlisans Lisans

Yüksek Lisans

Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyon :

Mesleki Deneyim Süreniz :

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha güvenilirdir.					
2. Kurum içi iletişimi güçlendirir.					
3. Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar.					
4. Kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar.					
5. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim.					

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
---	-----------------------------	------------------	---------------------------------------	-----------------	----------------------------

6. Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar.					
7. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim.					
8. Çalışanın, yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur.					
9. Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir.					
10. Çalışanın, öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur.					
11. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendircili yöntemlere göre daha motive edicidir.					
12. Kurumun rekabet gücünü artırır.					
13. Kurumdaki mevcut personelin durumunu belirleyerek, gelecekte kuruma alacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur.					
14. Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.					
15. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim.					
16. Akranlardan (eşit düzeydeki / pozisyondaki kişilerden) gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.					
17. Kurum içi rekabeti artırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir.					
18. Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.					
19. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını desteklerim.					
20. Çalışanı, organize olup planlı çalışmaya teşvik eder.					
21. Kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler.					
22. Çok değerlendircili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, iş performanslarını daha doğru yansıtır.					
23. Çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır.					
24. Kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur.					
25. Kurumun ödül / ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar.					

26. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha doğru sonuçlar verir.					
27. Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.					
28. Yöneticilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.					
29. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışana maddi ödöl verilmesinde kullanılmasını desteklerim.					
30. Çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılımını destekler.					
31. Müşterilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.					
32. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha adildir.					
33. Kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.					
34. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim.					
35. Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.					
36. Kurumun verimliliğini artırır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Şefika ŞÖLEN
Doğum Yeri ve Tarihi: Aydın/ 01.01.1986

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü
Ön Lisans Adnan Menderes Üniversitesi / Pazarlama MYO
Yüksek Lisans Adnan Menderes Üniversitesi Ekonomi ve Finans
(İnterdisipliner)

İş Deneyimi

İletişim

E-posta adresi: sefikasolen@gmail.com

Tarih: 14.01.2020