T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÇALIŞAN TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

BİROL ŞİMŞEK
2501130438

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Altan DOĞAN

İstanbul – 2016

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÇALIŞAN TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

BİROL ŞİMŞEK
2501130438

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Altan DOĞAN

İstanbul – 2016

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	:	BİROL ŞİMŞEK	**Numarası**	: 2501130438
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	**Danışmanı**	: DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN
Tez Savunma Tarihi	:	28.12.2016	**Saati**	: 14.00
Tez Başlığı	:	360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÇALIŞAN TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: BİR ARAŞTIRMA.		

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ /~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		KABUL
YRD.DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL
YRD.DOÇ.DR.RIZA DEMİR		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
YRD.DOÇ.DR.AYŞE DEMİRHAN		
YRD.DOÇ.DR.KADRİYE ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU		

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÇALIŞAN TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

BİROL ŞİMŞEK

ÖZ

Tek değerlendiricili klasik performans değerlendirme yöntemlerinde yapılabilecek olası hataları en aza indirmek amacıyla farklı performans değerlendirme yöntemleri uygulanabilmekte olup, 360 derece performans değerlendirme yöntemi bunların arasında sayılabilir.

360 derece performans değerlendirme; "çalışanın iş ortamında etkileşimde bulunduğu tüm çevresinden (yöneticilerinden, çalışanlarından, mesai arkadaşlarından, eşitlerinden, müşterilerinden, kendinden, eş / aile üyelerinden) alınan geribildirimler doğrultusunda performansının değerlendirilmesi süreci"dir denilebilir.

Çalışmada; 360 derece performans değerlendirme ile performansları değerlendirilen çalışanların, bu yönteme ilişkin tutumlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ardından alt boyutlar, çalışanların; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarını, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarını, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarını, geribildirimlerin kalitesine ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde performans ve performans değerlendirme kavramının tanımı ile tarihsel gelişimi, ikinci bölümünde 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin genel bilgiler, üçüncü bölümünde ise 360 derece performans değerlendirmeyle iş performansları değerlendirilen çalışanların yönteme ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik araştırma yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans, Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme.

360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION FOR EMPLOYEES OF DETERMINING THE ATTITUDE: A SURVEY

Birol ŞİMŞEK

ABSTRACT

360-degree performance evaluation method can be counted among single evaluations in classical performance evaluation methods in order to reduce the most possible mistakes, whereas different performance evaluation methods can be applied.

360-degree performance evaluation can be expressed as; The evaluation process of the performance in the direction of the feedback received from the whole environment that the employee interacts with in the work environment (from his / her directors, work friends, collegue's, partners, customers, individual, husband or wife and family members).

In this study; it's aimed to specify and determined the attitudes of the employees whose performances have been evaluated with 360-degree performance evaluation. Then sub-dimensions, the employee's; it is also focused to perform to the attitudes of 360-degree performance evaluations to the contributions to the institutional activities, attitudes towards their own individual developments, attitudes towards the contribution of human resources activities and attitudes regarding the quality of the feedback and the use of the feedback results.

In the first part of this study; the definition of performance and performance evaluation concept and its historical development. In the second part; general information about 360-degree performance evaluation, in the third part of this study; there is a research on the working performances of the employees who have been evaluated with the 360-degree performance evaluation, have been researched to specify their attitudes about with this method.

Key Words: Human Resources Management, Performance, Performance Evaluation, 360-Degree Performance Evaluation.

ÖNSÖZ

Performans değerlendirmenin amacı, çalışanların değerlendirme dönemindeki mevcut performans düzeylerini belirleyip analiz etmek değil; bir sonraki değerlendirme döneminde daha iyi performans düzeyine gelebilmelerini sağlayabilecek tedbirleri almak, gereği halinde düzeltme faaliyetlerine gitmek olarak açıklanabilir.

Çalışanların, kurumlarında uygulanan performans değerlendirme yöntemine ilişkin tutumları performanslarını ve iş motivasyonlarını etkileyebilir.

360 derece performans değerlendirme ile performansları değerlendirilen çalışanların, bu yönteme ilişkin tutumlarının belirlenmesi, çalışmanın ana amacıdır. Alt boyutların, yani çalışanların; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarının, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarının, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarının, geribildirimlerin kalitesine ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarının belirlenmesi de çalışmanın diğer amacıdır.

Çalışmanın sonucunda; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışma yapan akademisyen ve uygulamacılara, bu alanda öğrenim görenlere ve 360 derece performans değerlendirmeyi kullanmak isteyen kurumlara yararlı bilgiler sunulacağı düşünülmektedir.

Tezimin hazırlanmasında değerli yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Doç.Dr. Altan DOĞAN'a, çok teşekkür ederim.

Hayatıma girdiği ilk andan beri her şeyim olan, diğer yarım, sevgilim, eşim Sündüs ŞİMŞEK'e; hayatıma değer kattığı için, yüksek lisans eğitimim boyunca göstermiş olduğu sabır ve özveri için minnettarlığımı arz ederim. İyi ki hayatımdasın!

İstanbul, 2016,

Birol ŞİMŞEK

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖNSÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xix**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xx**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME, PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

1.1. Performans Kavramı **2**
1.2. Performans Değerlendirme Kavramı **3**
1.3. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi **5**
1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları **7**
1.5. Performans Değerlendirmenin Avantajları **10**
1.5.1. Yöneticilere Sağladığı Avantajlar **10**
1.5.2. Çalışanlara Sağladığı Avantajlar **11**
1.5.3. Kuruma Sağladığı Avantajlar **11**
1.6. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları **13**
1.7. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Temel Sorunlar **14**
1.8. Performans Değerlendirme Yönteminin Taşıması Gereken Özellikler **16**
1.9. Performans Değerlendirme Süreci **17**
1.9.1. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi **19**
1.9.2. Performans Değerlendirme Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi ... **20**
1.9.3. Performans Değerlendirme Periyodunun Belirlenmesi **20**
1.9.4. Performans Değerlendirmede Değerlendiricilerin Belirlenmesi ve Eğitimleri **21**
1.9.4.1. Performansın Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi **22**

1.9.4.2. Performansın Aynı Düzeydeki (Eşitler) Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi 23

1.9.4.3. Çalışanların Kendi Bireysel Performanslarını Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme) 23

1.9.4.4. Yöneticilerin Performanslarının Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi 26

1.9.4.5. Performansın Müşteriler Tarafından Değerlendirmesi 27

1.9.5. Yöneticilerin ve Çalışanların Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Bilgilendirilmesi 28

1.10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar 28

1.10.1. Hale (Halo) Veya Boynuz Etkisi 28

1.10.2. Yakın Geçmişte Meydana Gelen Olaylardan Etkilenme 29

1.10.3. Belirli Derece / Puanlara Yönelme 29

1.10.4. Objektif Olamama ve Kişisel Önyargılar 31

1.10.5. Kontrast Hatası 31

1.10.6. Değerlendirilenin İş Pozisyonundan Etkilenme 32

1.10.7. Atıf Hataları 32

1.11. Performans Değerlendirmedeki Hataları Engelleyici Önlemler 33

1.12. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar 33

1.12.1. Stratejik Planlama 36

1.12.2. İnsan Kaynakları Planlama 36

1.12.3. Ücret Yönetimi 37

1.12.4. Eğitim İhtiyaç Analizi 37

1.12.5. Kariyer Yönetimi 38

1.12.6. İş Akdinin Feshedilmesine Yönelik Alınacak Kararlar 38

1.13. Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Yöntemleri 39

1.13.1. Birebir Görüşme 40

1.13.2. Grup Sunumu 40

1.13.3. Kişisel Çalışma 41

1.13.4. Diğer Geribildirim Yöntemleri 41

1.14. Performans Değerlendirmede Açık Görüşme 41

1.15. Performans Değerlendirme Yöntemleri 42

1.15.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler 43

1.15.1.1. Sıralama Yöntemi 43

1.15.1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi 45

1.15.1.3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi 45

1.15.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler 46

1.15.2.1. Klasik Değerlendirme Skalaları Yöntemi 47

1.15.2.2. Kritik Olay Yöntemi 49

1.15.2.3. Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi 50

1.15.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme (BARS) Yöntemi 51

1.15.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler 53

1.15.3.1. Kompozisyon Yöntemi 53

1.15.3.2. Doğrudan İndeks Yöntemi 54

1.15.3.3. Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi 54

1.15.3.4. Çalışma Standartları Yöntemi 55

1.15.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri 56

1.15.4.1. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi 56

1.15.4.2. Takım Temelli Değerlendirme Yöntemi 57

1.15.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirme 59

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı 60

2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amaçları 62

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme İle Klasik Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması 63

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci 67

2.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamaya Hazırlık Aşaması 69

2.4.1.1. Temel Amaç ve Hedeflerin Değerlendiricilere ve Değerlendirilenlere Açıklanması 72

2.4.1.2. Değerlendiricilerin ve Değerlendirilenlerin Desteklerinin Alınması 73

2.4.1.3. Pilot Uygulama Yapılması 73

2.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yapısının Kurulması 74

2.4.2.1. Değerlendirilecek Verilerin İçeriğinin (Değerlendirme Kriterlerinin) Belirlenmesi 74

2.4.2.1.1. Kişisel Özellikler / Karakter 75

2.4.2.1.2. Yetkinlikler 75

2.4.2.1.3. Ürün / Hizmet Sonuçları 81

2.4.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Veri Toplama Yöntemleri ve En Uygun Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi..... 81

2.4.2.2.1. Anket Yöntemi 81

2.4.2.2.2. Yüz Yüze Görüşme (Sözlü İletişim) Yöntemi..... 84

2.4.2.2.3. En Uygun Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi.... 85

2.4.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Değerlendiricilerin Seçimi 85

2.4.2.3.1. Değerlendiricilerin Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 86

2.4.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Değerlendiricilerin ve Değerlendirilenlerin Eğitimi 87

2.4.2.4.1. Değerlendiricilerin Eğitimi 87

2.4.2.4.2. Değerlendirilenlerin Eğitimi 89

2.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Uygulama Aşamasına Geçilmesi 90

2.4.3.1. Değerlendirme Formlarının Dağıtılması ve Elde Edilen Verilerin Analizi..... 91

2.4.3.2. Geribildirim Verilmesi 91

2.4.3.3. Geribildiriminden Beklenen Yararın Elde Edilebilme Koşulları 93

2.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bazı Kurumsal Özelliklere Göre Kabul Edilebilirliği..... 96

2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sağlayabileceği Yararlar..... 97

2.5.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışanlara Sağlayabileceği Yararlar 97

2.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yöneticilere Sağlayabileceği Yararlar 98

2.5.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kuruma Sağlayabileceği Yararlar 98

2.5.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Müşterilere Sağlayabileceği Yararlar 99

2.5.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Takıma Sağlayabileceği Yararlar 101

2.6. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Olası Sakıncaları..... 101

2.7. 360 Derece Performans Değerlendirmede Yapılabilecek Bazı Hatalar 103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÇALIŞAN TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 109

3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi 109

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları..... 110

3.4. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotezler 110

3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı 113

3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler..... 115

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi 116

3.7.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları 116

3.7.2. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğine ve Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler 119

3.7.3. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri..... 125

3.7.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler..... 128

3.7.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotez Analizleri 128

3.7.4.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı... 129

3.7.4.1.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 130

3.7.4.1.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişime Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 131

3.7.4.1.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı..... 132

3.7.4.1.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 133

3.7.4.1.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı..... 134

3.7.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotez Analizleri 135

3.7.4.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı 135

3.7.4.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı 137

3.7.4.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişime Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı 139

3.7.4.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı.... 140

3.7.4.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı 142

3.7.4.2.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı.... 144

3.7.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotez Analizleri 147

3.7.4.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı 147

3.7.4.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı 149

3.7.4.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı 150

3.7.4.3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı 152

3.7.4.3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı 154

3.7.4.3.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı 156

3.7.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotezleri..... 159

3.7.4.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı..... 159

3.7.4.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 161

3.7.4.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişime Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 162

3.7.4.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 163

3.7.4.4.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen

Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 164

3.7.4.4.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 165

3.7.4.5. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotez Analizleri 167

3.7.4.5.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 167

3.7.4.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 169

3.7.4.5.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişime Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 171

3.7.4.5.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 172

3.7.4.5.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 174

3.7.4.5.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 177

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER 183

EKLER 186

Ek 1: Anket Örneği 186

Ek 2: 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği ve Alt Boyutları 189

KAYNAKLAR 191

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları 9

Tablo 1.2. Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Adımları..... 19

Tablo 1.3. Çalışanların Kendi Bireysel Performanlarını Değerlendirmede Kendilerine ve Yöneticilerine Düşen Sorumluluklar 25

Tablo 1.4. Performans Değerleme Sonuçlarına Göre Alınan Yönetimsel Kararlar (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması) 35

Tablo 1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri 43

Tablo 1.6. Sıralama Yöntemine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği..... 44

Tablo 1.7. Zorunlu Dağıtım Yönteminde Kullanılan Örnek Bir Skala..... 46

Tablo 1.8. Klasik Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Ölçekleri (Değerlendirme Faktörü Olarak Kalite Kriteri Ele Alınmaktadır)..... 48

Tablo 1.9. Kritik Olay Yöntemi Formu Örneği 49

Tablo 1.10. Kontrol (İşaretleme) Listesi Formu Örneği 51

Tablo 1.11. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Formu Örneği . 52

Tablo 2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme ile Klasik Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması 66

Tablo 2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Süreçleri . 68

Tablo 2.3. İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği 70

Tablo 2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bazı Kurumsal Özelliklere Göre Kabul Edilebilirliği 96

Tablo 3.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Güvenilirlik Sonuçları 117

Tablo 3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Sonuçları 118

Tablo 3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğine ve Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler..... 119

Tablo 3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına ilişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri.... 120

Tablo 3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri ... 121

Tablo 3.6. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri 122

Tablo 3.7. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri 123

Tablo 3.8. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri 124

Tablo 3.9. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri 125

Tablo 3.10. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 129

Tablo 3.11. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 130

Tablo 3.12. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 131

Tablo 3.13. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 132

Tablo 3.14. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 133

Tablo 3.15. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 134

Tablo 3.16. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 136

Tablo 3.17. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 136

Tablo 3.18. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri ... 136

Tablo 3.19. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 137

Tablo 3.20. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 138

Tablo 3.21. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 138

Tablo 3.22. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 139

Tablo 3.23. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 139

Tablo 3.24. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 140

Tablo 3.25. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 141

Tablo 3.26. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 141

Tablo 3.27. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 142

Tablo 3.28. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarnın Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 143

Tablo 3.29. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 143

Tablo 3.30. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 144

Tablo 3.31. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 145

Tablo 3.32. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 145

Tablo 3.33. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 146

Tablo 3.34. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 147

Tablo 3.35. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 148

Tablo 3.36. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 148

Tablo 3.37. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 149

Tablo 3.38. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 149

Tablo 3.39. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 150

Tablo 3.40. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 151

Tablo 3.41. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 151

Tablo 3.42. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 152

Tablo 3.43. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 153

Tablo 3.44. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı -Kruskal Wallis Test- 153

Tablo 3.45. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 154

Tablo 3.46. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 155

Tablo 3.47. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farkı -ANOVA- 155

Tablo 3.48. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farkı -Çoklu Karşılaştırmalar Tukey LSD Testi- 155

Tablo 3.49. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 156

Tablo 3.50. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 157

Tablo 3.51. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan TutumlarınınYaş Değişkenine Göre Farkı -ANOVA- 157

Tablo 3.52. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 158

Tablo 3.53. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 160

Tablo 3.54. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Değişkenine Göre Farklılığı 161

Tablo 3.55. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Değişkenine Göre Farklılığı 162

Tablo 3.56. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı 164

Tablo 3.57. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 165

Tablo 3.58. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı 166

Tablo 3.59. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları .. 168

Tablo 3.60. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-..... 168

Tablo 3.61. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 168

Tablo 3.62. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları..... 169

Tablo 3.63. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-..... 170

Tablo 3.64. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri..... 170

Tablo 3.65. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları..... 171

Tablo 3.66. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-..... 171

Tablo 3.67. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri..... 172

Tablo 3.68. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları 173

Tablo 3.69. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- 173

Tablo 3.70. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri 174

Tablo 3.71. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarnın Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları..... 175

Tablo 3.72. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- **175**

Tablo 3.73. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farkı -Çoklu Karşılaştırmalar Tukey LSD Testi- **176**

Tablo 3.74. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri **176**

Tablo 3.75. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları **177**

Tablo 3.76. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA- **178**

Tablo 3.77. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri **178**

Tablo 3.78. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Demografik Değişkenler Açısından Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Araştırmada Ele Alınan Ana ve Alt Hipotezlerin Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo **180**

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Performans Değerlendirmenin Genel Yapısı ve Sonuçları 18

Şekil 1.2. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme Eğilimleri..... 30

Şekil 2.1. Klasik Performans Değerlendirme ile 360 Derece Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması 65

KISALTMALAR LİSTESİ

a.e.	Aynı Eser
a.g.e	Adı Geçen Eser
ar-ge	Araştırma Geliştirme
df	Serbestlik Derecesi
F	Frekans
H	Hipotez
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.Ü	İstanbul Üniversitesi
N	Araştırmaya Katılan Sayısı
Ort.	Ortalama
p	İki Yönlü Anlamlılık Düzeyi
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Std. Sapma	Standart Sapma
t	Dağılım
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri

GİRİŞ

Çalışanların iş performanslarını ölçmek amacıyla uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin tarihsel süreç içerisinde değişiklik gösterdiği, tek bir değerlendirici tarafından yapılan klasik performans değerlendirmeler yerine birçok değerlendirici tarafından yapılan performans değerlendirmelerinin tercih edilmeye başlandığı söylenebilir.

360 derece performans değerlendirme; çalışanların performanslarının etkileşimde bulunduğu tüm iş çevresinden alınan geribildirimlerle değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Birden çok değerlendirici tarafından yapılan 360 derece performans değerlendirme, tek bir değerlendirici tarafından yapılan klasik performans değerlendirmelerin olası değerlendirme hatalarını azaltabilir.

Çalışma; 360 derece performans değerlendirme ile performansları değerlendirilen çalışanların, bu yönteme ilişkin tutumlarının belirlenmesi gayesiyle yapılmıştır. Ardından araştırmanın alt boyutları olan, çalışanların; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarının, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarının, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarının, geribildirimlerin kalitesine ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarının incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME, PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

1.1. Performans Kavramı

Performans, Fransızca kökenli bir sözcük olup günlük hayatta da oldukça sık karşılaşılan bir kavramdır. Anlam olarak Türk Dil Kurumu'nun resmi internet sitesinde "yapılan iş, uygulama, icraat; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı" olarak ifade edilmektedir[1].

Performans; çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde yapması gereken işinde elde ettiği iş başarım oranıdır[2].

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde (saat, gün, ay, yıl vb.) üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve alan yazınında "etkinlik", "verim", "çıktı" kavramlarıyla, bununla birlikte çalışanların yetenekleri ve motivasyonları arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir[3].

İşletme yönetiminde performans değerlendirme; önceden belirlenmiş olan standartlara göre çalışanların performanslarını ölçme ve değerlendirme sürecidir. Dar anlamda bakıldığında performans değerlendirme, yöneticilerle çalışanlar arasındaki yönetsel bir süreçtir. Başka bir söylemle performans; çalışanın bireysel özellik ve becerilerine uyan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesidir. Çalışanın performans değerlendirmesinden söz edebilmek için; (a) tanımı yapılmış bir işinin

[1] (Çevrimiçi), Performans, Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid= TDK.GTS.542fd8fca97735.43934 541, 04.10.2014.
[2] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Yayınları, 2002, s. 209.
[3] A. Hayrettin Kalkandelen, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro.** Ankara, Anı Yayınları. 1997, s. 154.

olması, (b) işinin, bireysel özellik ve becerileriyle uyumlu olması, (c) performans değerlendirme standartlarının olması gereklidir[4].

1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme kavramı, kurumların insan kaynakları faaliyetlerinin en önemli uygulamaları arasında yer alır. Performans değerlendirme; genel olarak çalışanların, kurumun ya da iş gruplarının veya iş takımlarının herhangi bir konudaki etkinliklerini önceden belirlenmiş olan bir takım değerlendirme standartlarına göre analiz etmeye ve performans düzeylerini belirlemeye yönelik uygulamaların bütünü olarak ifade edilebilir[5].

Performans değerlendirme kavramı alan yazınında oldukça kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Performans değerlendirme, genellikle çalışanların bireysel performans düzeylerini belirlemek için kullanılan yöntem ve değerlendirmeleri düzenleyen yöntemlerin bütününü ifade etmektedir. Performans değerlendirme bir yandan çalışanların performanslarını ölçerken diğer yandan kurumun performansını ölçmektedir. Performans değerlendirme sonuçları endişe yaratmak yerine, çalışanların performanslarını daha iyi düzeye getirebilmek için neler yapılması gerektiği yönünde hem çalışanlara hem de kuruma yol göstericidir. Kurumlar, performans değerlendirme sonuçlarına bakarak stratejik hedeflerini ve insan kaynakları faaliyetleri politikalarını revize edebilirler[6].

Günümüzde kurumlar, çalışanlarının performanslarını değerlendirmenin ne kadar önemli olduğunun farkındadırlar. Performans değerlendirme; çalışanla çalışmayanı veya çok çalışanla az çalışanı birbirinden ayırmak, bu kişilere ilişkin insan kaynakları faaliyetlerine ait kararlarını adil bir biçimde almak için gerekli olan bilgilerin elde edilmesi için gereklidir[7].

---

[4] İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,** No: 248, 1991, s. 154,

[5] Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu.** İstanbul, Sim Matbaacılık, 1997, s. 113.

[6] Louise Kloot, John Martin, Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government, ISSN: 1044–5005, **Management Accounting Research,** 2000, 11, s. 233.

[7] S. Noyan Oğulata, Z. Figen Antmen, Hizmet Sektöründe Performans Değerlemesi ve Bir Örnek Uygulama, Yönetim Biliminde Yeni Yaklaşımlar, Editörler: Coşkun Can Aktan, Özkan Dalbay, **1. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı,** 11-12 Eylül, 2008, s. 64.

İnsan kaynakları faaliyetleri, kurumların, günümüz yoğun ekonomik rekabet ortamında etkin olarak yönetilebilmesi ve yaşam döngülerinin olağandan daha uzun sürebilmesinin en önemli şartları arasında sayılabilir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin en önemli unsuru ise; kurum çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi denilebilir. Performans değerlendirme; insan kaynakları faaliyetlerinin çeşitli uygulamalarında (işe alım, ücret, terfi, kariyer yönetimi, iş akdinin feshedilmesi vb.) kuruma kılavuzluk ederek, çalışanların bireysel becerilerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratması, çalışanların geliştirilmesi gereken iş alanlarını belirlemesi ve bu yönde yapılan çalışmalar neticesinde de kuruma olan katkılarının artırılmasını sağlaması açısından oldukça önemlidir. Gerek kamu, gerekse de özel sektör yönetimlerinde, kurum çalışanlarının kurumun stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak katkılarının ne düzeyde olduğu, bu amaçları gerçekleştirebilmek için kendilerine verilen görevleri ne kadar benimsediklerinin bilinmesi gerekir. Bu da ancak kurumun yapısına ve kültürüne uyan bir performans değerlendirme yöntemi sayesinde olabilir. Kurumların kendi yapılarına ve kültürlerine uymayan bir performans değerlendirme yöntemini uygulamaya koymaları, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratarak, onları etkinlik ve verimlilikten uzaklaştırabilir[8].

İnsan kaynakları faaliyetlerinde, çalışanların performanslarını ölçmek oldukça zor bir uygulamadır. Bunun temel nedenlerinden biri performansı değerlendirilenin "insan" olması, diğeri ise, "iyi" olarak nitelendirilebilecek bir performans düzeylerini belirleyebilecek "objektif değerlendirme standartlarının" ol(a)mamasıdır. Kurumun performans değerlendirme standartlarına göre "kötü" olarak kabul edilebilecek bir performans düzeyi kimi değerlendiriciler tarafından "yeterli", kimi değerlendiriciler tarafından ise "iyi" olarak değerlendirilebilir[9].

Genel olarak performans değerlendirme; belirli zamanlarda çalışanların performanslarını ölçme ve değerlendirme sürecidir [10].

---

[8] Tahsin Akçakanat, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 1.

[9] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Alfa Yayınları, 2003, s. 297.

[10] İsmail Durak Ataay, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,** Birinci Cilt, Yayın No: 235, 1990, s. 234.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin belki de en az sevilerek yapılan ve sonuçları en çok tartışılan konulardandır biri; çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesidir[11]. Bunun en büyük nedenleri arasında; performans değerlendirme aşamasında bazı hata ve yanlılıklarından etkilenebilme olasılığı gelmektedir[12]. Bu tip değerlendirme hatalarının neler olduğuna sonraki başlıklarda yer verilecektir.

1.3. Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

Kurum çalışanlarının performanslarını değerlendirmeye olan ilgi, insan kaynakları faaliyetlerinin daha çok önemsenmeye başlamasıyla birlikte artmış olsa da çalışanların performanslarının değerlendirilmesi yüzyıllardır yapılmaktadır[13]. Örnek vermek gerekirse; 3. yüzyılda Çinli bir düşünce adamı; Wei Hanedanlığı adına yetkilendirilen kişiyi, çalışanların performanslarını kendi görüşlerine göre değerlendirme yaptığı için eleştirmiştir. 1648 yılında geçerli olan İrlanda yasalarında, çalışanların kişisel özelliklerinin belirtildiği bir değerlendirme yöntemiyle değerlendirmeye tabi tutulduklarına ilişkin bilgiler bulunmaktadır[14].

Osmanlı İmparatorluğunda devlet işlerinde doğrudan doğruya bir performans değerlendirme yöntemi uygulanmasa da buna benzer uygulamaların olduğu görülmektedir. Padişah emirleri niteliğinde olan "i'lam" ve işlere ilişkin bir özetleme raporu olan ve padişah onayına sunulan "telhis" önemli yönetim belgeleridir. Örneğin; Koca Sinan (Mimar Sinan), 1580-1596 yılları arasında yaklaşık 9 yıl sadrazamlık yapmış olup, telhislerinde; kadıların yolsuzluklarını, padişah emirleri olmaksızın toplanan vergileri miktarıyla belirterek bunlara karşı tedbirleri aldırarak aynı şekilde

---

[11] Kevin R. Murphy, Jeanette N. Cleveland, **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives,** Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1998, s. 3. Aktaran: Selin Metin Camgöz, İ. Nurtan Alperten, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim, Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Örneği, Manisa, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları, 2006, s. 192.

[12] Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım,** Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s. 137.

[13] Paul M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology,** 6th Ed., Belmont, CA: Wadsworth / Thomson Learning, 2000, s. 231. Aktaran: Selin Metin Camgöz, İ. Nurtan Alperten, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim, Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Örneği, Manisa, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları, 2006, s. 192.

[14] Murphy ve Cleveland, **a.g.e.**, s. 3.

hareket etmesi muhtemel kadıların görevlerinin aksine hareket etmesini ve bu olumsuz hareketlere karşı halkın isyanını engeller[15].

Sanayi sektöründe ilk performans değerlendirmenin 1800'li yılların başında Robert Owen tarafından İskoçya Lanark'da faaliyet gösteren pamuk işleme fabrikalarında yapıldığı bilinmektedir[16].

İlk bilimsel performans değerlendirmeleri 1900'lü yılların başında Amerika Birleşik Devletleri'nin devlet kurumlarda yapılmıştır[17]. Performans değerlendirme ile ilgili ilk çalışma; 1945 yılında başlayan II. Dünya Savaşı sırasında Walter Dill Scott tarafından "Adam Adama Karşılaştırma (Man-to-Man)" metoduyla Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri'nde yapılmıştır[18].

Performans değerlendirmeyle ilgili ülkemizdeki çalışmalar, Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu gibi ilk önce kamu sektöründe başlamıştır. Modern işletme yönetimi uygulamalarının uygulamaya konulması ve 4857 Sayılı İş Kanununun 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle birlikte çalışanların iş akitlerinin feshedilmesinde performans değerlendirme sonuçlarının geçerli bir kanıt özelliğine sahip olması, işverenlerin bu konuya olan ilgilerini artırmıştır[19].

Performans değerlendirmenin ilk uygulamalarının, bilimsel ya da nesnel ölçüm yöntemleri ile yapılmadığı görülmektedir. Karşılaştırma ve değerlendirmeler, değerlendiricilerin şahsi yargılarından etkilenmiştir. Bu tür yöntemler kısa bir süre sonra tepki ile karşılanmış, fakat bu kez de tam tersi bir uygulama içine girilerek, çalışanın performansı, yeni geliştirilen, oldukça mekanik ve basit ölçme araçları ile değerlendirilmeye çalışılarak, performans düzeyi basit sayısal değerlere indirgenmiştir. Her iki değerlendirmede de "performans değerlendirme sonuçlarının gizliliği" ana ilke

---

[15] (Çevrimiçi), Halil İnalcık, Devlet-i 'Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II, İstanbul, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2014. Aktaran: Şener Uysal, Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, Electronic Journal of Vocational Colleges-October / Ekim 2015, s. 35. http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ejovoc/article/view/5000163177/5000147065, 16.09.2016.

[16] Murphy ve Cleveland, **a.g.e.**, s. 3.

[17] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi,** İstanbul, 2. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2008, s. 2.

[18] Ataay, **a.g.e.**, s. 234.

[19] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi,** İstanbul, 2. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2008, s. 2.

olarak savunulmuş, performans değerlendirme sonuçları bir korkutma ve baskı aracı olarak kullanılmıştır[20].

1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme; çalışanın kişiliğini ölçmenin ya da değerlendirmenin bir aracı değil, çalışanlar üzerinde baskı, korku ve terör havası estirmenin aracı ise hiç değildir. Performans değerlendirme; "çalışanı cezalandırma değil, eksikliklerini gösterme, giderme ve geliştirme" amacıyla yapılmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için gizli değerlendirmenin yerini açık değerlendirme uygulamaları almaktadır[21].

Performans değerlendirme uygulamalarının; çalışanların bireysel performansları dikkate alınarak ödüllendirilmeleri ve çalışanlara performans düzeylerine ilişkin geribildirim vermek suretiyle onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine imkân ve fırsatı verme gibi iki ana amacı vardır. Çalışanlardan kötü olarak belirlenen iş alanlarını telafi etmeleri ve kendilerini geliştirmeleri istenir. Performans değerlendirme sonunda elde edilen verilere dayanılarak, çalışanların eğitim ihtiyaç analizleri belirlenir. Böylece gerçek verilere dayalı bir eğitim ve geliştirme programı uygulanabilmesi sağlanabilir[22].

Cleveland ve Arkadaşları, 1989 yılında yaptıkları çalışmada performans değerlendirmenin kullanıldığı alanları aşağıdaki şekilde sıralamıştır[23]:

- Çalışanların kıyaslanmasının gerekli olduğu alanlar (ücret, görevde yükselme, iş akitlerinin feshedilmesi).

- Çalışanın bireysel olarak değerlendirilmesinin gerekli olduğu alanlar (bireysel gelişim, eğitim, iyi ve kötü olarak adlandırılabilecek performansına ait iş bölümlerinin belirlenmesi).

---

[20] Altan Doğan, "Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama", İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İKY Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 8.

[21] Ülkü Dicle, Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara, **ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını,** 1982, s. 15-16.

[22] Polat Tuncer, Örgütlerde Motivasyon Değerlendirme ve Motivasyon, **Sayıştay Dergisi,** Sayı: 88, Ocak, Mart 2013, s. 88, 89.

[23] Canan H. Sümer, Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım, Ankara, **Türk Psikoloji Dergisi,** 2000, s. 60-61.

- Uygulanan performans değerlendirme yönteminin sürdürülmesine yönelik alanlar (stratejik kararlar, insan kaynakları planlanması vb.).

- Kurumun stratejik geleceği için gerekli olan evrak oluşturma (çalışan kararlarının arşivi ve yasal zorunlulukların yerine getirilmesi).

Performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir[24]:

- Çalışanların iş ve görevlerine ilişkin gerçekçi bilgiler edinmek.
- Performans düzeyini yükseltmek için öneri ve imkânlar ortaya koymak.
- Çalışanların iş tatminlerini arttırmak.
- Olumlu performansı pekiştirmek için gerekli tedbirleri almak.
- Gelecek için yapılan planlardaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Ücret ve ödül standartlarını belirleyerek çalışanları motive etmek.
- Çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlamak.
- Kötü performansa yol açan nedenleri ve çözüm yollarını irdelemek.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, gerçekleştirmek.
- Çalışanların idari becerilerini geliştirmek.
- Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini gözden geçirmek ve varsa olumsuzlukları gidererek, grup çalışmalarını özendirmek.
- Yönetici ve çalışanların birbirleri arasındaki iletişimlerini geliştirmek.

Performans değerlendirmenin amaçları çalışan, yönetici ve kurum için ayrı ayrı olacak şekilde aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

[24] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2.Basım, 2002, s. 182.

Tablo 1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Çalışan İçin - Takviye / destek vasıtası (motivasyon, ücret artışı) - Kariyer ilerlemesi (terfi, sorumluluk artırma) - Performans düzeylerine ilişkin bilgi - Performansı geliştirmek için geribildirim kaynağı
Yönetici İçin - Çalışana ilişkin yönetsel kararların alınmasında temel kaynak (terfi, iş akdinin feshedilmesi vb.) - Çalışanların performanslarını değerlendirme - Çalışanlara olumlu geribildirim sağlamak için fırsat - Çalışanlara birbirlerini etkilemek için fırsat
Kurum İçin - Çalışanların bireysel bazda verimlilikleri ve kurumun tüm birimlerinin verimliliklerini karşılaştırarak değerlendirme - Çalışan seçme ve yerleştirme yöntemlerinin onaylanması - Çalışanların takdir edilmesi ve motivasyonlarının artırılması - Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için bilgi kaynağı - Kurumsal müdahalelerin değerlendirilmesi (eğitim programları, yöntem değişiklikleri vb.)

Kaynak; Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology,** 4th Edition, New Jersey; Prentice Hall, 2003, s. 125.

Tabloya dayanarak; performans değerlendirmenin çalışanlara; övgü, ücret artışı, kariyer, iş amaçlarını gerçekleştirme ve mevcut iş performanslarını geliştirmek için geribildirim verebilmek amacıyla kullanılabileceği söylenebilir. Yöneticilere; çalışanlara ilişkin yönetsel karar verebilmek için temel kaynak oluşturma, çalışanların performanslarını ölçmeye fırsat verme, çalışanların birbirlerini etkilemeleri için bir yol gösterici olması ve çalışanlara olumlu geribildirim yapabilmelerine yardım edebileceği söylenebilir. Kurum için ise; çalışanların bireysel verimlilikleri ve kurumun ilgili birimlerinin iş verimliliklerini değerlendirme, çalışan seçme ve yerleştirme yöntemlerinin uygulanması, çalışanların takdir ve motivasyonlarının artırılması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi ve kurumsal müdahale yapılması gerekli olan alanların doğru olarak belirlenmesi gibi alanlarda yardımcı olabileceği söylenebilir.

1.5. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Performans değerlendirmenin bir avantajı; çalışanların performanslarına ilişkin çeşitli kaynaklardan elde edilen bilginin aktarılmasıdır. Bu geribildirimin faydalı olması isteniyorsa yıkıcı değil, yapıcı, cezalandırıcı değil, geliştirici olmalıdır. Performans değerlendirmenin diğer bir avantajı ise; çalışanların motivasyonlarının düşme nedenlerini belirleyerek, kuruma bu konuda tedbir alma imkânı verebilmesidir[25].

1.5.1. Yöneticilere Sağladığı Avantajlar

Performans değerlendirmenin yöneticilere sağladığı avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir[26], [27]:

- Planlama ve kontrol görevlerinde daha fazla etkiye sahip olmalarını sağlar.
- Çalışanlarla olan iletişimlerini geliştirir.
- Çalışanların performanslarının iyi / kötü olduğu iş alanlarını basitçe belirleyebilmelerini sağlar.
- Kendi güçlü ve zayıf oldukları alanları görmelerini sağlar.
- Çalışanları daha yakından tanıma fırsatı bularak, daha kolay yetki devri yapabilmelerini sağlar.
- Kendi yönetim yeteneklerinin artmasını sağlar.
- Çalışanlardan, yönetim olarak kendilerinden beklentilerini açıkça ifade edebilmelerini sağlar.
- Rehberlik yaparak, çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmelerine yardımcı olur.
- Çalışanlarla karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkisi kurabilmelerini sağlar.

---

[25] Iain Maitland, **Personel Yönetimi**, Çeviren: Duygu Uğur, İstanbul, Epsilon Yayınları, 3. Basım, 1998, s. 70.
[26] Ramazan Kaynak, Murat Bülbül, 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farlılıkları, Isparta, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,** Cilt: 13, Sayı: 1, 2008, s. 208.
[27] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 27.

- Çalışanların eğitime ihtiyaç duyduğu iş alanlarını daha kolay belirleyebilmelerini sağlar.

- Kurumsal amaçlar için, çalışanların yaptıkları katkının derecesine ilişkin bilgi sahibi olmalarını sağlar[28].

- Yönetici olarak alacakları kararlarda daha dengeli ve tutarlı olmalarını sağlar.

1.5.2. Çalışanlara Sağladığı Avantajlar

Performans değerlendirmenin çalışanlara sağladığı avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir[29]:

- Yöneticilerinin, kendilerinden beklentilerini ve iş performanslarını nasıl değerlendirdiklerini bilirler.

- Kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varırlar.

- Kurumdaki görev ve sorumluluklarını daha iyi kavrarlar.

- Çalıştıkları kurumun amaçlarını daha iyi kavramalarını sağlar[30].

- Olumlu geribildirim aldıkları alanlar üzerine daha da yoğunlaşarak o alanlardaki başarı ve motivasyonlarının artmasını sağlar.

1.5.3. Kuruma Sağladığı Avantajlar

Performans değerlendirmenin kuruma sağladığı avantajlar şu şekilde sıralanabilir[31];

- Ürün ve hizmet kalitesinin gelişmesini sağlar.

- Çalışanların eğitim ihtiyaçları için gerekli olan bütçenin daha doğru belirlenmesini sağlar.

- Çalışanların ilerleme gösterebilecekleri alanların daha objektif olarak belirlenebilmesini sağlar.

Performans değerlendirmenin kuruma sağladığı avantajlar başka bir kaynakta şu şekilde yer almaktadır[32]:

---

[28] Doğan, **a.g.e.,** s. 11-15.
[29] Kaynak ve Bülbül. **a.g.e.,** s. 208.
[30] Doğan, **a.g.e.,** s. 11-15.
[31] Kaynak ve Bülbül. **a.g.e.**, s. 208-209.

- Kurumun kâr oranının artmasını sağlar
- İş akitleri fesih edilebilecek çalışanların belirlenmesinde kaynak sağlar.
- Çalışanların kurum içi rotasyonuna kaynak sağlar.
- Kurum ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla uyumunu sağlar.
- Çalışanların gelişmeye müsait iş alanlarının belirlenmesini sağlar.

Performans değerlendirmenin kuruma sağladığı avantajlar başka bir kaynakta da aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir[33]:

- Üretim ve iş sonuçları üzerindeki yönetimin kontrolünü sağlar.
- Olası kritik sorunların, yönetim tarafından önceden tespit edilmesini sağlar.
- Kurumsal amaçlarla çalışanların amaçlarının birleştirilmesini sağlar.
- Çalışanları kurumsal hedeflere yönelme konusunda motive etmeyi sağlar.
- Kurum içi iletişimi geliştirerek çalışanlardan yönetimin kendilerinden beklentilerinin ne olduğunu açıkça anlamalarını sağlar.
- Objektif olarak belirlenmiş ölçülebilir ürün / hizmet performans düzeylerine ulaşamayan çalışanlara uygulanabilecek yaptırımların diğer çalışanlar tarafından desteklenmesini sağlar.
- Değerlendiriciler tarafından yapılabilecek olası sübjektif performans değerlendirme hatalarını en aza indirerek daha objektif bir değerlendirme ve geribildirim yapılmasını sağlar.
- Yönetimin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilecek şekilde performans düzeyine ulaştığı belirlenen çalışanların tespitine imkân verir.
- Performans değerlendirmenin ölçme yeteneği ile elde edilen performans düzeyini dikkate alarak, kurumda uygulanan ödüllerden yararlanacak çalışanların tespitini sağlar.
- Her bir çalışanın performans değerlendirmesinin tek bir merkezde toplanmasını, kayıt altına alınmasını ve ihtiyaç halinde raporlanmasını sağlar.

---

[32] Doğan, **a.g.e.,** s. 11-15.
[33] Robert Bacal, **A Critical Look At Performance Management Systems, Why Don't They Work,** Unidet States, McGraw-Hill, 1998, s. 8.

1.6. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirmenin avantajları kadar olası dezavantajları vardır. Bu dezavantajlar aşağıda sıralamıştır[34]:

- Performans değerlendirmenin yapılma amacını tam olarak bilmeyen çalışanlar, performanslarına ilişkin açık ve samimi bir tartışmaya girmeyebilirler.

- İyi / kötü olarak kabul edilebilecek performans düzeyini belirleyen değerlendirme standartlarının tam olarak belirlenmemiş olması halinde, performansa dayalı ücret yöntemi uygulanan kurumlardaki ücret skalasının objektifliği tartışılır.

- Çalışanlardan bazıları eleştiri kabul edemeyen bir kişilik yapısında olabilirler. Bu tür bir karakter yapısına sahip çalışanlara yapılacak olumsuz performans değerlendirme geribildirimleri, performanslarının daha da düşmesine yol açar.

- Daha önce çalıştığı kurumda, gerektiği kadar iyi organize edilememiş bir performans değerlendirme yöntemiyle performansı değerlendirilen ve değerlendirme sonucunda olumsuz olarak etkilenen çalışanlar, daha sonra çalışmaya başladığı kurumda uygulanan performans değerlendirme yöntemine ve sonuçlarına da şüphe ile yaklaşabilirler.

- Performans değerlendirmenin iyi planlanmaması büyük miktarda para ve zaman harcanmasına yol açabilir.

- Uygulanan performans değerlendirme yöntemi kurum kültürü ile uyumlu değilse, performans değerlendirmeden beklenilen yarar elde edilmeyebilir.

Yöneticilerin, aşağıda yer verilen nedenlerden dolayı da performans değerlendirmeye olumsuz tutum takınabilecekleri belirtilmiştir[35]:

- Fazla zamanlarını alıyor olması.

- Sürecin gerektirdiği planlama, analiz ve iletişim alanlarındaki bilgi, beceri ve tecrübe yetersizliklerinin olması.

---

[34] Doğan A. Canman, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, **TODAİE Yayınları,** No: 252, 1993, s. 35-36

[35] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 17.

1.7. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Temel Sorunlar

Performans değerlendirme, çalışanların iş performanslarına ait verilerin değerlendirilmesini gerektirir. Değerlendirilenin "insan" olması, performans değerlendirmelerinin beraberinde çeşitli yanılgı paylarını taşıyabildiklerini göz önünde bulundurmayı gerektirir. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirilebilmesi zorunludur. Genel olarak performans değerlendirmede karşılaşılan temel sorunlar; objektif olamama, tek yönlü ölçüm, tarafsızlıktan uzaklaşma yani taraflı ölçüm, herkesi eşit gören standart ölçüm, ölçüm aracı hatası olarak belirtilebilir. Bu hatalar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır[36].

Objektif Olamama: Performans değerlendirmede en sık maruz kalınan sorunların başında "objektif olmama" gelir. Bunun nedeni; performansı değerlendirilenin "insan" olmasıdır. Performans değerlendirmenin asıl amacı, çalışanların dönem başında belirlenen ürün / hizmet hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirebildiklerinin tespit edilmesidir. Performans değerlendirme döneminde çalışanların davranışları, kişilik özellikleri gibi şahsi yönleri de değerlendirmeye dâhil edilebilir. Ancak bu bir değerlendirme hatasıdır. Yöneticilerin, çalışanları hakkındaki ön yargıları performans değerlendirmenin objektif olmadığı kanaatini doğurur. Bu sorunun en aza indirilebilmesi için, performans değerlendirme sürecine etki edebilecek sübjektif etkenlerin ortadan kaldırılması, değerlendiricilerin değerlendirilenlere ilişkin sahip olabilecekleri ön yargılardan arındırılmaları, sadece çalışanların iş davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir değerlendirme standartlarının kullanılmasına gayret edilmelidir.

Tek Yönlü Ölçüm: Tek yönlü ölçüm, sadece yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmeyi ifade etmektedir. Bununla birlikte sadece eşit düzeydeki çalışanlardan veya yöneticilerden ya da müşterilerden alınan geribildirimlerin kullanılıyor olması da performans değerlendirmede tek yönlü ölçüme sebep olmaktadır. Bu şekilde yapılan bir performans değerlendirme hatalı olabilir. Performans değerlendirmedeki amaç; çalışanları bir bütün olarak ve tüm yönleriyle değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmek olmalıdır.

[36] Fındıkçı, **a.g.e.,** s. 301, 304.

Tarafsızlıktan Uzaklaşma (Taraflı Ölçüm): Tarafsızlıktan uzaklaşma yani taraflı ölçüm, performans değerlendirmenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin, değerlendirilene olan yakınlığı, onu sevmesi / sevmemesi veya kendine olan yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması, performans değerlendirmenin tarafsızlığına gölge düşürür. Böyle bir ihtimalin var olduğu anlaşıldığında, performans değerlendirmesi yapacakların çok dikkatli seçilmesi veya en azından bu konuda uyarılmaları gerekir. Tarafsızlığın zedelendiği bir performans değerlendirme güvenilir olarak kabul edilmez.

Standart Ölçüm: Çalışanların performans değerlendirmelerinde, herkesi basmakalıp olarak ele almak yani standart davranmak hatalı sonuç verebilir. Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birinin, çalışanların iş başarılarına yönelik farklılıklarının tespiti olduğu göz önüne alındığında standart ölçümlerin bu amaca hizmet etmeyeceği görülebilir.

Ölçüm Aracı Hatası: Performans değerlendirmede en çok dikkat edilmesi gereken boyutlardan bir tanesi de performans değerlendirme araçlarının tespitidir. Performans değerlendirmede kullanılabilecek çok farklı araçlar vardır. Çalışanların performanslarını ölçmek için kullanılacak olan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş olabilir veya ifadeler, puanlama, sonuç değerlendirme gibi kısımlarında mantık hataları olabilir. Bu tür olumsuzlukların var olması performans değerlendirme sonuçlarının hatalı olmasına yol açabilir. Performans değerlendirmede araç hatasının önlenebilmesi için; tasarlanan formun kullanımına başlamadan önce pilot uygulamaya (ön test) tabi tutulması, yani kurumun tüm birimlerinde uygulanmaya başlamadan önce belirlenen bir biriminde, iş alanında veya iş grubunda uygulanarak sonuçlarının istatistiksel olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmalıdır. Pilot uygulama, değerlendirme formunda bulunabilecek ifade hatalarından tutun da puanlamaya ve sonuçların yorumlanmasına kadar pek çok olası hatayı önceden görerek iyileştirme faaliyetlerine gitmeyi sağlamaktadır.

Performans değerlendirmede karşılaşılan bu sorunların yanında; halo veya hale etkisi, aşırı ve yetersiz hoşgörü, merkezi eğilim, yetki alanı, bilgilendirme yetersizliği, açık görüşmede çatışma, sendikaların tepkisi ve pozisyondan etkilenme gibi sorunlarla

da karşılaşılabilir[37]. Bu hatalar çalışmanın ileriki bölümlerinde detaylı olarak ele alınacaktır.

1.8. Performans Değerlendirme Yönteminin Taşıması Gereken Özellikler

Hemen hemen tüm performans değerlendirme yöntemlerinin taşıması gereken ortak özellikler aşağıda sıralanmıştır[38]:

- Belirli bir amaç için yapılmış olmalıdır.
- Kurumun ürün / hizmet alanlarına ait yetkinliklerini ölçebilmelidir.
- Nihai performans düzeyini gösterebilen bir derecelendirmeye sahip olmalıdır.
- Kullanılacak performans değerlendirme yöntemine ait ölçeğinin 5 kademeli bir değerlendirme ölçeği olması tercih edilmelidir (katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum, ne katılıyorum ne de katılmıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum gibi).
- Performans değerlendirme sonuçları, kurumun kalkınmasına yardım edecek şekilde kullanılabilmelidir ve bu amaçla düzenlenmelidir.
- Performans değerlendirmesi ve derecelendirme standartları, hem konunun uzmanları hem de kurumun insan kaynakları yöneticileri ve çalışanları tarafından titizlikle oluşturulmalı, sonrasında da kontrol edilebilmelidir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin taşıması gereken özellikler bir başka kaynakta şu şekilde yer almaktadır[39]:

- Değerlendiriciler ve değerlendirilenler tarafından "adil" olarak algılanmalıdır.
- Çalışanların kendi bireysel gelişimine yardımcı olmalıdır.
- Geribildirimler, sade bir dille aktarılmalıdır.
- Çalışanları motive etmelidir.
- Yapılma amacı ve sonuçları açıkça ifade edilmelidir.

---

[37] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevil, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 190, 191.
[38] Dick Grote, **How to Be Good at Performance Aprasials,** Harvard Business Review Pres, 2011, s. 18.
[39] Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, 2001, s, 171-172.

- Yapılan işle uyumlu olmalıdır.

- Çalışanın iş performansını objektif olarak yansıtmalıdır.

- Performans değerlendirmesine ait bilgi, belge ve kayıtlar düzenli olarak tutulmalı, muhafaza edilmelidir.

- Tüm çalışanların katılımına imkân vermelidir.

1.9. Performans Değerlendirme Süreci

Kurumlar için, yeni bir performans değerlendirme yöntemini uygulamaya koymak veya var olanı değiştirmek kolay olmayabilir. Kurumsal yapıya ve kurum kültürüne uyan en ideal performans değerlendirme yöntemini bulmak, uygulamaya koymak ve işletmek, uzmanlık gerektirir. Ne olduğunu ve nasıl yapıldığını bilmeden, rastgele bir performans değerlendirme yöntemini kullanmaya karar vermek, kuruma yarardan daha çok zarar getirir. Böyle bir durumda hiç bu işe girişmemek kuruma belki de daha yarar getirir. Performans değerlendirme yönteminin kullanılabilmesi için önceden hazırlık aşamalarının planlanması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Hazırlık aşamasında; performans değerlendirme yönteminin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirmelerin hangi aralıklarla ve ne zaman gerçekleştirileceği gibi önemli boyutların açık ve anlaşılır olarak belirlenmesi gerekir[40].

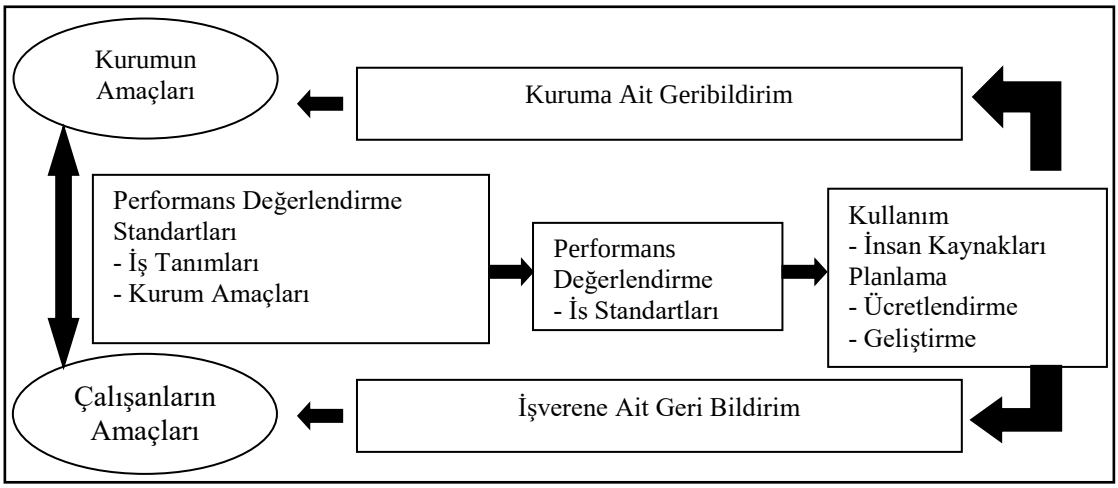
Performans değerlendirmesi yapacak kurumun, ilk aşamada değerlendirme standartlarını belirlenmesi gerekir. Kurumda uygulanacak performans değerlendirme yönteminin seçilmesi ve kurum yapısına uyumlu hale getirilmesine ilişkin çalışmalar değerlendirmenin ikinci aşaması olarak görülebilir. Değerlendirme sonucu elde edilen bilginin kurumun stratejik kararlarında kullanılması da performans değerlendirmenin son aşamasıdır[41].

Kurumların performans değerlendirmesi yapma amacına ulaşabilmeleri için öncelikle iş ve görev analizleri ve tanımlarını yapmış olmaları zorunludur. Sonraki aşamada değerlendirme standartlarının tanımlanmasına geçilebilir[42].

Performans değerlendirmenin genel yapısı ve sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

---

[40] Oğulata ve Antmen, **a.g.e.,** s. 65.
[41] Erdoğan, **a.g.e.**, s. 170.
[42] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevi 1.Baskı, Eylül 2000, s.187.



Şekil 1.1. Performans Değerlendirmenin Genel Yapısı ve Sonuçları

Kaynak: Theo Haimann, William G. Scott, Patrick E. Connor, **Management,** Dallas, 4th Ed. Houghton Mifflin Co., 1982, Aktaran: İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, No: 248, 1991.

Şekil dikkate alınarak; performans değerlendirme sürecinde, kurumsal amaçlarla çalışanların amaçlarının aynı olması gerektiği, performans değerlendirmeleri ve kullanım alanlarının kuruma ve işverene geribildirim olarak verilmesi gerektiği, bu geribildirimlerin de kurumsal amaçlarla çalışanların amaçlarının yerine getirilmesi için kullanıldığı söylenebilir.

Performans değerlendirme yöntemi uygulama adımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Adımları

Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Adımları	
1	Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi
2	Performans değerlendirme kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi
3	Performans değerlendirme periyodunun belirlenmesi
4	Değerlendiriciler - Yöneticiler - Çalışanlar - Aynı düzeydeki (eşitler) çalışma arkadaşları - Çalışanların kendi (öz değerlendirme) - Müşteriler - Eş / aile üyeleri
5	Değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin performans değerlendirme yöntemi hakkında bilgilendirilmeleri

Tabloya göre performans değerlendirme yönteminin; önce değerlendirme yönteminin belirlenmesiyle başlayacağı, sonraki uygulama adımlarında ise performans değerlendirme standartlarının, değerlendirme periyodunun, değerlendiricilerin belirlenmesi ve eğitimleri ile hem yöneticilere hem de çalışanlara performans değerlendirme yöntemine ilişkin bilgilendirme yapılması adımlarıyla devam ettiği söylenebilir. Bu adımlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

1.9.1. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Performans değerlendirme yöntemi sonunda ulaşılmak istenen hedefler çok iyi belirlenmiş olabilir ve bunun için de çok iyi bir değerlendirme yöntemi tercih edildiği varsayılabilir. Ancak performans değerlendirmede kullanılan yöntem, ölçmek istediğimizi tam ve doğru olarak ölçemiyorsa (geçerlilik), performans değerlendirme sonuçları kurumun ve çalışanların amaçlarına tam olarak hizmet etmeyebilir. Bu nedenle kurum kültürüne ve kurumsal yapıya en uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesi gerektiği, bu işin de uzmanlar tarafından yapılması gerektiği söylenebilir.

Kurumlar; performans değerlendirme yöntemini belirlemeden önce çalışanların demografik özelliklerini de dikkate almalıdırlar[43].

[43] Filiz Yıldırım Dilsiz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma", Ankara, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 43.

1.9.2. Performans Değerlendirme Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme yönteminden istenilen yararın elde edilebilmesi için; değerlendirme kriterlerinin bilimsel ve objektif olduğunun hem değerlendiriciler hem de değerlendirilenler tarafından kabul edilmesi gerekir. İşin niteliği ne olursa olsun, çalışanlar değerlendirme sonucundaki iyi / kötü performans düzeylerinin hangi standartlara göre ve hangi yöntemle belirlendiğini bilmek isteyeceklerdir[44].

Performans değerlendirme kriterleri hem yöneticiler hem de çalışanlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan ilki; hangi işin yapılacağıdır. Bu, çalışanların yapmakla sorumlu oldukları görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise; işin nasıl yapılacağıdır. Performans değerlendirme standartları ikinci sorunun, yani işin nasıl yapılacağının cevabını bulmayı amaçlar[45].

Performans değerlendirme kriterlerinin, öncelikle değerlendiriciler ve değerlendirilenler tarafından kabul edilmesi gerektiği[46] ve öncelikli olarak iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerektiği unutulmamalıdır[47]. İş analizi; işle ilgili standartların ortaya konulmasıdır. İşin gerektirdiği yetenek, gayret, iş ortamı ve işin sorumlulukları tam olarak bilinmezse değerlendirme yapılanın beceri ve işe katkısı saptanamaz[48]. İş tanımları; işin yapılması için gereken adımları belirtir. Burada, işin özeti, aynı kurumda yapılan diğer işlerle etkileşimi, çalışma şartları, ihtiyaç duyulan alet-edevat vb. hususlar açıklanır[49].

1.9.3. Performans Değerlendirme Periyodunun Belirlenmesi

Yöneticiler, zamanlarını çok değerli ve kısıtlı olarak algıladıkları için, performans değerlendirmelerinin çok yakın zaman aralıklarında yapılmasını uygun görmeyebilirler. Ayrıca sık aralıklarla yapılan performans değerlendirmeleri çalışanlar üzerinde de olumsuz baskı yaratabilir. Uygulamada kabul gören "bir yıllık" uygulamalardır. Her yılın belirli bir zamanında (örneğin, takvim yılı sonunda), çalışanların bir yıllık performansları, iyi / kötü performans sergilediği iş alanları, işe ve

[44] Ülkü, **a.g.e.**, s. 26.
[45] Oğulata ve Antmen, **a.g.e.,** s. 66
[46] Erdoğan**, a.g.e.,** s. 173.
[47] Baykal Ülkü, "Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994, s. 31.
[48] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 430.
[49] Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, 1994, s. 4.

çalışma arkadaşlarına karşı davranışları, işinde ve çalışma arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar vb. gözden geçirilerek performans değerlendirme formuna eklenir. Yaygın görülen ve çalışanların performanslarını geliştirmek amacıyla yapılması uygun görülen diğer bir uygulama ise performans değerlendirme görüşmelerinin "altı aylık dönemler" halinde yapılmasıdır[50].

Performans değerlendirme; mücbir durumlarda (kurumun satışı, birleşme, bölünme), kurumun terfi ve nakil konusunda ivedi olarak alması gereken kararlardan önce, çalışanın yöneticisi veya yaptığı işine ait sorumluluklarının aniden değişmesi gibi spesifik durumlarda, belirlenen zamanlardan önce de yapılabilir[51].

1.9.4. Performans Değerlendirmede Değerlendiricilerin Belirlenmesi ve Eğitimleri

Performans değerlendirmede, değerlendiricilerin belirlenmesi ve bu konuda eğitilmeleri, üzerinde ciddiyetle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Performans değerlendirmede en yaygın uygulama, çalışanın bağlı bulunduğu ilk yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, çalışanın performansına ilişkin en gerçekçi bilginin onu en yakından amiri yani ilk basamak yöneticisinden elde edileceği gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme, yöntem olarak da hiyerarşik yapıya uygundur denilebilir. Ancak, bir yöneticinin en fazla 20 kadar çalışanı etkili biçimde değerlendirebileceği unutulmamalıdır[52].

Değerlendiriciler, belli standartlara sahip olmalıdırlar. Bununla birlikte; kurumda uygulanmakta olan performans değerlendirme yönteminin amacı, kapsamı, sonuçların kullanım alanları[53], değerlendirme standartları, kullanılacak formlarının nasıl doldurulması gerektiği gibi konularda bilgilendirilirken, değerlendirme sırasında objektif davranmaları, önyargılarıyla ve duygusal hareket etmemeleri konusunda özellikle uyarılmalıdırlar[54].

---

[50] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 203.
[51] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Beta Yayınevi, 7. Baskı, 2010, s. 221.
[52] Oğulata ve Antmen, **a.g.e.,** s. 67
[53] Mehmet Tural, "Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", Adana, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 58.
[54] Zeki Şenyayla, "Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi: Samsun İl Emniyet Müdürlüğü" Samsun, Polis Akademisi Güvenlik Birimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 36.

Başarılı bir performans değerlendirme uygulamasında, her kullanıcıya performans değerlendirme yöntemine ilişkin eğitim verilmesi zorunludur. Bu eğitim sadece değerlendiriciler değil, değerlendirilenlere de verilmelidir. Yöneticiler, performans değerlendirme sonunda kendilerine iletilecek sonuçları nasıl yorumlayacakları ve sonuçları dikkate alarak nasıl davranmaları gerektiği hakkında eğitilmelidirler. Üstelik yöneticiler, çalışanlarını motive etmeye, onların performansını düşüren ya da performanslarını geliştirmelerine engel olarak gördükleri boyutları ortadan kaldırmaya hazırlıklı ve niyetli olmalıdır[55].

Performans değerlendirmede, değerlendiricilerin kimler olacağı performans değerlendirme yöntemi belirlenirken oluşturulan prosedürlerde açıkça belirtilmelidir. Genel olarak performans değerlendirmeleri; yöneticiler, çalışanlar, aynı düzeydeki (eşit) çalışma arkadaşları, kişinin kendisi ve müşteriler tarafından yapılmakta olup aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.9.4.1. Performansın Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi

Çalışanların iş performansını direkt olarak gözlemleme ve değerlendirebilme imkânı olan ilk basamak yöneticiler, en önemli veri kaynağını oluşturmaktadırlar[56]. Yöneticilerin asli vazifelerinden biri olan "çalışanları izleme ve denetleme" görevi nedeniyle, çalışanların performans değerlendirmelerini en gerçekçi ve doğru şekilde yapabilecek kişiler oldukları kabul görmüş bir yaklaşımdır[57]. Ancak sadece tek bir değerlendirici tarafından yapılan performans değerlendirmelerinde; değerlendiricinin yaptırım gücü sebebiyle, baskı altında olduğu hissine kapılan çalışanın, yöneticisinden uzaklaşması söz konusu olabilir[58].

---

[55] Fatma Neslihan Kalenderoğlu, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2007, s. 73

[56] Ergin, **a.g.e.,** s. 137.

[57] Asuman Akdoğan, Özgür Demirtaş, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Erzurum, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt 23, Sayı 1, 2009, s. 54

[58] Randal S. Schuler, **Managing Human Resource**, Cincinnati, South Western Publishing Company, 1998, s. 420. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 192.

1.9.4.2. Performansın Aynı Düzeydeki (Eşitler) Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi

Aynı iş ortamında uzun süre birlikte çalışanların, birbirlerinin iş yapma kapasiteleri, iş teknik bilgileri, iş sahiplenme düzeyleri, kurum içi iletişim düzeyleri vb. konularda daha fazla bilgi sahibi oldukları söylenebilir[59].

Aynı düzeydeki (eşitler) çalışanların birbirlerinin performanslarına ilişkin değerlendirmelerinin objektif olabilmesi için aralarında gizli veya açık rekabetin olmaması gereklidir[60].

Çalışanların performanslarının aynı düzeydeki iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi, özellikle takım çalışmalarında kullanılmaktadır. Ancak bu yaklaşımda, değerlendiricinin iş arkadaşlarıyla arasında var olan husumeti, kendisinden daha fazla ücret alabileceği endişesi, açık olan yönetici pozisyonuna kendisinin daha layık olduğunu düşünmesi gibi durumlarda, değerlendirme sonuçlarına temkinli yaklaşılması gerekir[61]. Bu sebeple, terfi ve ücret artışı gibi konularda verilecek kararlarda, çalışanların eşitleri tarafından yapılan performans değerlendirme sonuçlarının daha dikkatli ele alınması önerilmektedir[62].

1.9.4.3. Çalışanların Kendi Bireysel Performanslarını Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)

Çalışanların kendi bireysel performanslarını değerlendirmesi (öz değerlendirme), kendilerine ulaşılabilir bir iş üretim hedefi belirleyebilmeleri ve o hedefe ulaşabilmek için motivasyonlarının arttırılması bakımından önemli bir yöntemdir. Çalışanların kendi bireysel performanslarını değerlendirme yapabilecekleri düzeyde sorumluluk bilincine sahip oldukları düşüncesinin onlara sürekli tekrarlanması ve aşılanması, onlara güvenildiği anlamını vermekte ve bu sayede motivasyonlarının artırılması amaçlanmaktadır. Fakat yeteri kadar sorumluluk bilincine sahip olmayan çalışanların,

---

[59] Akdoğan, **a.g.e.,**s. 54.
[60] Birgül Çiftci, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Editör: Uğur Dolgun, Bursa, Ekin Kitabevi, 2007, s. 172.
[61] Tural, **a.g.e.**, s. 37.
[62] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 39.

kendi bireysel performanslarını olduğundan daha iyi göstererek, yüksek puanlarla değerlendirme yaptığı da sıklıkla görülebilmektedir[63].

Uygulama olarak; değerlendirici, çalışana bir değerlendirme formu verir ve kendisini nasıl görüyor ve algılıyorsa o şekilde değerlendirme yapmasını ister. Değerlendirici, çalışanın kendi bireysel performansını değerlendirme yaptığı form ile çalışan hakkındaki kendi yaptığı değerlendirmeyi karşılaştırarak her iki değerlendirmede örtüşen / çatışan noktaları tespit etme şansı elde eder. Örtüşen / çatışan noktaları çalışana açık görüşme şeklinde bildirebilir. Öz değerlendirme, çalışanların kendi bireysel performanslarına ilişkin samimi düşüncelerini öğrenmek açısından önemlidir[64].

Çalışanların kendi bireysel performanslarını değerlendirmede kendilerine ve yöneticilerine düşen bazı sorumluluklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

[63] Akdoğan, **a.g.e.,**s. 55.
[64] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevil, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 167.

Tablo 1.3. Çalışanların Kendi Bireysel Performanlarını Değerlendirmede Kendilerine ve Yöneticilerine Düşen Sorumluluklar

Çalışanın Kendisi	Yöneticiler
- Kendi bireysel performanslarını değerlendirme	- Çalışanların kendi bireysel performanslarını değerlendirme sonuçlarını yorumlama
- Mevcut işlerindeki yeterliliklerini değerlendirme	- Çalışanların mevcut işlerindeki yeterliliklerini değerlendirme
- Görevde yükselme seçeneklerini belirleme	- Çalışanlar için görevde yükselme seçeneklerini belirleme
- Taslak olarak personel görüşme formu ve kendi kendilerinin gelişim planlarını hazırlama	- Taslak olarak personel görüşme formu ve çalışanların bireysel gelişim planlarını hazırlama



Kaynak: Şebnem Ergül, **Personel Yönetimi,** İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları, Yayın No: 9, İstanbul, 1996, s. 64.

Tabloya dayanarak; çalışanlar kendi bireysel performanslarını değerlendirme yaptıktan sonra, mevcut işlerindeki yeterliliklerini dikkate alma, bu yeterliliklerine göre de görevde yükselme seçeneklerini belirlemelerinin gerektiği, aynı şekilde yöneticilerin de çalışanların kendi bireysel performanslarını değerlendirme sonuçlarını yorumladıktan sonra, onların mevcut işlerindeki yeterliliklerini dikkate alarak görevde yükselme seçeneklerini belirlemeleri gerektiği söylenebilir. Bu aşamadan sonra çalışanlar ve yöneticiler performans değerlendirme görüşmesi yaparak kariyer gelişim planlarını hazırlarlar. Kariyer gelişim planlarının uygulamaya alındıktan sonra çalışanların gösterdikleri performansları dikkate alınarak kurumda yedekleme çalışmasına başlanır ve en sonunda da gelişmelerin izlenmesi aşamasına geçilir denilebilir.

Çalışanların kendi bireysel performanslarını değerlendirmelerinin olumlu ve olumsuz bazı yönleri vardır. Çalışanların kendi bireysel performanslarını değerlendirmesi, bir hedef belirlenmesi gerekliliği nedeniyle çalışanın kendi bireysel gelişimine büyük katkıda bulunarak, çalışanın kendi bireysel performansını değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıdığı hissine kapılarak çalışma isteklerini artırabilmektedir[65]. Ancak, çalışanların kendi bireysel performanslarını değerlendirirken, olduklarından daha yüksek puan verme eğiliminde oldukları ve bu değerlendirmelerin, yöneticileri tarafından yapılan performans değerlendirme puanlarıyla paralellik göstermediğini iddia eden bazı çalışmalara da rastlanmaktadır[66].

1.9.4.4. Yöneticilerin Performanslarının Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi

Bir çalışanın, yöneticisi için yapacağı performans değerlendirmesinde, hangi değerlendirme kriterlerini kullanacağını bilmesi önemlidir. İş yapma biçiminin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi bazı yöneticileri gücendirebilir. Çünkü bir çalışan, yöneticinin yaptığı işlere ilişkin ancak genel bir kanaate sahip olabilir[67].

Çalışanlar tarafından performansı değerlendirilen yöneticiler; çalışanları tarafından algılanan eksik yönlerini fark edebilir ve kendilerini geliştirmeleri gereken iş alanlarını görebilirler[68].

Uygulama olarak; yöneticilerin iş performanslarına ilişkin hazırlanan anket formlarının çalışanlarca değerlendirilmesinden ibarettir[69].

Yöneticilerin performanslarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, yaygın bir uygulama değildir. Yöneticiler, performanslarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesini istemeyebilirler. Yöneticilerin çalışanlar tarafından performanslarının değerlendirilmesi sonucu onlar üzerindeki otoritelerinin zayıflayacağını endişesi bu uygulamanın yaygın olarak kullanılmama nedeni olarak

---

[65] Ergin, **a.g.e.,** s. 139.
[66] Selin Metin Camgöz, İ. Nurdan Alperten, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Manisa, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, 2006, s. 7.
[67] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 40.
[68] Akdoğan, **a.g.e.**, s. 56.
[69] Ülkü, **a.g.e.**, s. 57.

gösterilebilir. Ancak bu yöntemin yöneticilere; çalışanlarıyla olan kurum içi iletişimlerini artırabilmesi, yönetici olarak çalışanları tarafından nasıl görüldüğünü anlaması, çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duyduğu gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerinin çalışanları gözünden nasıl yorumlandığını görme ve değerlendirme fırsatı vermesi gibi olumlu yönleri de vardır[70].

1.9.4.5. Performansın Müşteriler Tarafından Değerlendirmesi

Müşteri eskiden, kurumların ürün / hizmetlerini satın alarak kuruma gelir sağlayan bir dış unsur olarak görülürken, günümüzde kurumların hayat kaynağı, kurum çalışanlarının ücretlerini ödeyen, ihtiyaçları ivedilikle karşılanması gereken, kurum içi tüm yöntem ve prosedürlerin kendisine göre tarif edildiği bir boyut olarak görülmektedir. Dolayısıyla tüm kurum çalışanların müşteriye karşı tutumu böyle olmalıdır[71].

Müşteriler, yalnızca kurumun ürettiği ürün / hizmeti satın alarak kuruma girdi sağlayan kişiler olmayıp aynı zamanda çalışanlarının iş performanslarına ilişkin bilgilerin elde edilebileceği önemli geribildirim kaynaklarıdır. Özellikle 360 derece performans değerlendirme yönteminde kurum çalışanlarının performans değerlendirmelerinde müşterilerden de yararlanılmaktadır. Hizmet sektöründe çok daha fazla dikkate alınan "iş yapma kalitesi" ve "müşteri memnuniyeti" gibi boyutların değerlendirilmesinde, müşterilerden elde edilen geribildirimlerin önemi gittikçe artmaktadır[72].

Kurumlar; çalışanlara yeni görevler verilebilmesi, çalışanların görevlerinde terfi ettirilebilmeleri, çalışanların ücret artışlarının belirlenebilmesi, onların daha iyi performans gösterebilmeleri için gerekli olan eğitimlerin neler olduğunun tespit edilebilmesi gibi kararlar alırken müşterilerinin yapmış oldukları değerlendirmelerden yararlanmak isterler. Çalışanların işlerine gösterdikleri ilgi, müşterilere sergiledikleri hal

---

[70] Marc Singer, **Human Resources Management,** PWS-KENT Publishsing Company, Boston, 1990, s. 223. Aktaran: Rakif Ferecov, Redaktör: Prof. Dr. Ahmet Karaaslan, Azerbaycan, Yek Production Matbaası, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 48, Aralık, 2011, s. 98.

[71] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013, s. 682.

[72] İsmail Bağrıaçık, "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak, 2009, s. 80.

ve hareketler, işlerini yapma süreleri, iş yapma kaliteleri gibi bilgileri müşteriler tarafından doldurulan bilgi formları veya anketler aracılığıyla tespit edilebilir[73].

1.9.5. Yöneticilerin ve Çalışanların Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Bilgilendirilmesi

Performans değerlendirme yöntemine ilişkin yöneticiler ve çalışanların bilgilendirilmeleri amacıyla yapılan toplantılarda, kurumdaki iş ve işlemler, bunların gerektirdiği ustalıklar ile performans değerlendirme standartlarına ilişkin bilgiler verilir[74].

Performans değerlendirme; oldukça hassas ve dikkat gösterilmesi gereken bir uygulamalar bütünüdür. Uygulamanın başarısı için öncelikli olarak değerlendirilenlere değerlendirme kriterlerine ve standartlarına ilişkin bilgiler aktarılmalı ve onların güvenleri kazanılmalıdır. Değerlendirilenlere, kurumsal yayınlar aracılığıyla, yapılacak olan performans değerlendirmesinin amacı, değerlendirme yöntemi, değerlendirme standartları ve değerlendirme sırasında oluşabilecek olumlu / olumsuz durumlar önceden bildirilmelidir. Bu bildirimler, performans değerlendirmesi ile elde edilecek kazanımları attırabileceği gibi çalışanın değerlendirme yöntemine verdiği desteği, katkı ve güven düzeyini de arttırabilir[75].

1.10. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmede bazı hatalar yapılabilir ve istenilen sonuçlar elde edilemeyebilir. Bu hatalar, genellikle değerlendiricilerden veya performans değerlendirme yönteminin kendisinden kaynaklanıyor olabilir.

Performans değerlendirmede yapılabilen bazı hatalara aşağıda yer verilmektedir.

1.10.1. Hale (Halo) Veya Boynuz Etkisi

Hale (halo) etkisi; değerlendirme yapan yöneticinin, çalışanın tek bir olumlu özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak diğer alanlarda da aynı şekilde olumlu olduğu kanaatine sahip olmasından kaynaklanır. Bu tür hatalar; değerlendirme

[73] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 201.
[74] Melanie J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri,** Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayıncılık, 1993, s. 66-67.
[75] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevil, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 191.

yapanların, çalışanın bir alandaki veya konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak bunu kişinin tüm özelliklerini genellemesi ile meydana gelmektedir. Bir anlamda, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşülebilir. Boynuz etkisi ise halo etkisinin tam tersidir. Yani kişinin olumsuz bir özelliğine bakarak diğer alanlarda da olumsuz olduğu kanaatine varılmasıdır. Bu hataların performans değerlendirmede etkisini azaltmak için çalışanın tüm işinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi yerinde bir uygulama olacaktır[76].

1.10.2. Yakın Geçmişte Meydana Gelen Olaylardan Etkilenme

Performans değerlendirme sürecinde genellikle son gösterilen davranışlar akla gelir. Değerlendirme periyodu başlangıcında meydana gelen davranışları çoğunlukla anımsamakta zorlanan değerlendirici yakın geçmişte meydana gelen olayları temel alacaktır[77]. Bu duruma bir örnek vermek gerekirse; kurumun performans değerlendirme standartlarına göre orta düzeyde performans sergileyen bir çalışan, özellikle performans değerlendirme uygulamasının başlamasından kısa bir süre önce, mevcut performans düzeyinin üzerinde bir gayretle çalışmaya başlayabilir ve bu performans düzeyini değerlendirme süreci sonrasında da devam ettiremeyebilir. Not tutma, gözlemleme, yöneticisinden ara dönemde rapor alma gibi yöntemlerle, çalışanın yakın geçmişte gösterdiği iyi / kötü performansın, yeni dönemde de devam edip etmediğine bakılması bu hatayı önleyebilir.

1.10.3. Belirli Derece / Puanlara Yönelme

Belirli derecelere / puanlara yönelme, çalışanların gösterdiği gerçek iş performanslarının üzerinde veya altında puan verilerek, performans değerlendirme puanların aynı yönde gruplanmasıdır. Örnek bir belirli derecelere / puanlara yönelme eğilimi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

---

[76] M. Akif Helvacı, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,** 35 (1-2), 2002, s. 161.
[77] Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005, s. 87.



Şekil 1.2. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme Eğilimleri

Kaynak: Erkan Işığıçok, **Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi,** İstanbul, İstanbul Ü. İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Ekonometri ve İstatistik, Sayı: 7, 2008, s. 5.

Şekilde gösterildiği gibi, aynı birimdeki iki değerlendiriciden ilki diğerine göre daha düşük puanlara yönelmiştir. Bir diğer durum da merkeze (orta dereceye / puana) yönelme eğilimidir. Bu eğilim, daha çok bireysel düzeyde karşılaşılan bir durum olup, değerlendirilenlerin yaptıkları işe ilişkin fazla bilgi sahibi olmayan değerlendiricilerin, hem kendini hem de değerlendirilenleri riske sokmadan orta puana (3'e) yakın puanlama yapma eğilimi göstermesidir. Özetle; çok sayıda değerlendiricinin bulunduğu bir kurumda, performans değerlendirme sonuçlarının topluca değerlendirildiği varsayılırsa, belirli derecelere yönelme eğilimi bir sorun olarak ortaya çıkar[78].

Bazı değerlendiriciler; çalışanların gerçek performanslarının üzerinde puanlar vererek "notu bol öğretmen" veya altında puanlar vererek "notu kıt öğretmen" olarak görülmek isteyebilirler. Olumlu / yüksek puan ya da derecelere yönelme eğilimine sebep olan boyutlar aşağıdaki gibi sıralanabilir[79];

- Çalışanlar tarafından daha çok sevilme arzusu.

- Çalışanlarla çatışma ortamı yaratmamak ve onların kendisine kin gütmelerine mani olmak.

- Kendi çalışanlarının diğer çalışanlardan daha az performans değerlendirme puanı alabilecekleri endişesi yaşamak.

- Çalışanların iş motivasyonlarının ve beraberinde verimliliklerinin artmasına destek olmak.

---

[78] Erkan Işığıçok, Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, İstanbul, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi,** Ekonometri ve İstatistik, Sayı: 7, 2008, s. 5.
[79] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 236.

- Çalışanlarına, diğer birimlerdeki yöneticilere nazaran çalışanını koruyan, kollayan, daha iyi ve daha üstün bir yönetici olduğu kanaati vermek.

- Çalışanı işten çıkartmak yerine, olduğundan daha yüksek (veya düşük) puanlar vererek kurumun başka bir birimine gönderilmesini sağlamak.

- Değerlendirme yaptığı çalışanla, sonrasında iş hayatında rekabet etme endişesi yaşamak.

- Çalışanları tarafından; titiz, mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak anılma isteği.

- Kurumun performans değerlendirme standartlarının aşırı oranda yüksek veya düşük olması.

1.10.4. Objektif Olamama ve Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirmede objektiflikten uzaklaşılarak sübjektif değerlendirme hataları yapılabilmektedir. Çalışanların; bedeni özellikleri (uzun, kısa, zayıf, şişman, engelli, esmer, sarışın vb.), karakterleri (sinirli, sakin), cinsiyetleri (kadın, erkek), cinsel tercihleri (LGBT), dini inançları (Müslüman, Hıristiyan, Yahudi, Ateist vb.) ırkları (Siyah, Beyaz vb.) siyasi görüşleri (sağcı, solcu, radikal dinci, ılımlı İslamcı vb.), sendikalı çalışan olup olmadıkları, iş arkadaşları ile olan iletişimleri, çalışma grupları, özel yaşamları, işlerine karşı tutumları, kurum kültürüne uyumları, iş devam oranları gibi boyutları, değerlendiricileri olumlu / olumsuz olarak etkileyebilir.

Yöneticinin çalışanını sevip sevmemesi gibi kişisel ön yargılarına kapılarak yanlı karar verdiği gibi bir algının çalışanlar arasında yaygınlaşması, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına olan inanç ve güvenini sarsacaktır. Değerlendirmenin kişisel ön yargılardan arındırılarak objektif bir bakış açısıyla yapılması ve sonlandırılması şarttır. Aksi takdirde performans değerlendirme yapmanın bir anlamı kalmayacaktır[80].

1.10.5. Kontrast Hatası

Değerlendiriciler; kısa bir süre içinde birçok çalışanı peş peşe değerlendirme yapmak zorunda kaldıkları durumlarda, çalışanları birbirleri ile kıyaslayıp objektif performans değerlendirme standartlardan uzaklaşabilirler. Bu tür durumlarda yapılan

[80] Fındıkçı, **a.g.e.,** s. 303.

kıyaslamalar, çalışanın performansını değerlendirirken hata yapılmasına sebep olabilir. Başka bir deyişle, değerlendirilen her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan olumlu veya olumsuz olarak etkilenecektir. Örneğin; "ortalama" bir çalışan, oldukça başarısız birkaç çalışanın hemen ardından değerlendirmeye alınıyorsa, değerlendirici tarafından "başarılı" olarak kabul edilebilecek veya tam tersi durumda aynı çalışan çok başarılı birkaç çalışanın ardından değerlendirilmeye alınacak olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda da kalabilecektir[81].

Değerlendirilenlerin belli bir sıra ve kategoriye göre değil, rastgele ve karışık olarak değerlendirilmeye alınması bu hatanın yapılmasına engel olabilir.

1.10.6. Değerlendirilenin İş Pozisyonundan Etkilenme

Performans değerlendirme sırasında değerlendiriciler, değerlendirilenlerin iş pozisyonlarının etkisinde kalabilir. Kurumda önemli olarak görülen iş pozisyonlarında görev yapanlara "yüksek", daha az önemli görülen iş pozisyonlarında görev yapanlara "düşük" değerlendirme puanı verebilirler. Değerlendirme yapılırken ayrıntılı iş tanımlarından yararlanılması bu hatanın yapılmasına engel olacaktır[82].

1.10.7. Atıf Hataları

İnsanlar, sergiledikleri davranışların nedenlerini bazen kendi bireysel kişiliklerine bağlarken (içsel atıf-internal attribution), bazen de kendileri dışındaki çevrenin (dışsal atıf-external attribution) etkisiyle bu davranışları sergilediklerini savunurlar. Çalışanların, üstün performanslarının nedenlerini; kendi bireysel akıllı ve güçlü kişiliklerine dayandırmaları "içsel atıf", yöneticileri tarafından iyi ve doğru olarak tanımı yapılmış iş yapma talimatlarına dayandırmaları "dışsal atıf" olur[83].

Atıf hatalarının performans değerlendirme ile ilişkisi olduğunu savunan bazı yazarlar, özellikle temel atıf hatasının yaratabileceği sakıncalara vurgu yapmışlardır. Temel atıf hatası; çalışanların performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal boyutları dikkate almaksızın sadece kişiliklerine atfetme eğilimi

[81] Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dündar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Performans Değerlendirme Bölümü, İstanbul, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, 2013, s. 239.
[82] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 108-109.
[83] **a.e.,** s. 109.

olarak açıklanabilir. Bilhassa çevresel boyutların günümüz çalışma yaşamında ne denli önemli olduğu düşünülürse, bu tür bir değerlendirme hatasının performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha iyi anlaşılabilecektir[84].

1.11. Performans Değerlendirmedeki Hataları Engelleyici Önlemler

Kurumda, ne kadar mükemmel bir performans değerlendirme yöntemi uygulandığı varsayılırsa sayılsın, yukarıda sıralanan performans değerlendirme hatalarının hepsini önlemek mümkün olmayabilir. Burada, kurumların yapması gereken; yukarıda anılan performans değerlendirme hatalarının tekrarlanmasını önleyecek stratejiler geliştirmek, önlemler almaktır. Bu amaç doğrultusunda alınabilecek bazı önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir[85]:

- Değerlendirici, değerlendirilenin iş yapma biçimini sürekli olarak gözlemleyebilmelidir.

- Değerlendirilene, performans sonucu net olarak "iyi" veya "kötü" olarak ifade edilmeli, kişiden kişiye farklı anlaşılabilecek; yeterli, kâfi, eh işte, ne yeterli ne de yetersiz gibi ifadeler kullanılmamalıdır.

- Değerlendirici, kısa bir zaman dilimi içinde, çok sayıda çalışanın performansını değerlendirmemelidir. Bu hem değerlendiricinin yorgun düşmesine hem de değerlendirme sırasında hata yapmasına yol açabilir.

- Değerlendirme kriterleri iş ile ilgili, açıkça belirtilmiş ve herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır.

- Değerlendirme kriterleri işe ait olmalıdır.

1.12. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar

Performans değerlendirme sonuçları, kurumun stratejik kararlarına kaynak olabilir. Performans değerlendirme yöntemi ile elde edilen sonuçlar, kurumun insan kaynakları faaliyetlerinin hemen hemen hepsinde kullanılabilir ve çalışanlarla ilgili alınacak olan kararlara temel teşkil edebilir.

---

[84] Uyargil vd., **a.g.e.,** s. 240.
[85] Ceylan Aldemir, Alpay Ataol, Gülay Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İzmir, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, 5. Baskı, 2004, s. 313-314.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre Marmara Üniversitesi Yönetim Kurulu tarafından 07.01.2011 tarih ve 2011 / 611–12 sayı ile kabul edilen "Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi"nde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar aşağıdaki şekilde belirtilmektedir[86]:

- Çalışanların envanterini hazırlamak.
- Çalışanların eğitim ihtiyaç analizlerini yapmak.
- Geçerli olan Yasa hükümleri uyarınca görevde yükseltme, başka birime nakledilme, başarılı çalışanın ödüllendirilmesi, res'en emekliye ayırma gibi olayları değerlendirme yapabilmek için gerekli olan standartları belirlemek.
- Kurumun ödüllendirme ve cezalandırma yapmasını sağlayabilecek veriler elde etmek.
- Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkileri pekiştirmek
- Çalışanların kendi bireysel gelişimlerini sağlamak için ortam hazırlamak.
- Çalışanları motive etmek
- Performansı başarısız olarak belirlenen çalışan için yürürlükteki yasa hükümleri gereğince iş ve işlem yapılmasını temin etmek.

Ülkemizde ve Avrupa'da performans değerlendirme sonuçlarına göre alınan yönetimsel kararlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

[86] (Çevrimiçi), Marmara Üniversitesi, Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi, Personel Daire Başkanlığı, http://dosya.marmara.edu.tr/www/mevzuat/yeni/mu_yetk_bazli_perf_deg_yonergesi.pdf, 20.11.2014

Tablo 1.4. Performans Değerleme Sonuçlarına Göre Alınan Yönetimsel Kararlar (Türkiye-Avrupa Karşılaştırması)

Değerlendirme Standartları	Türkiye	Avrupa
Asıl Maaşın Belirlenmesi	%76 (En Yüksek)	%61
Eğitim İhtiyaç Analizinin Belirlenmesi	%64	%73
Kariyer Planlaması	%51	%78 (En Yüksek)
İkramiyeler Dâhil Değişebilen Maaşın Belirlenmesi	%49	%68
Diğer Ödemelerin Belirlenmesi	%31	%15

Kaynak: (Çevrimiçi), Price Waterhouse Coopers, 2000, Türkiye Raporu: 25. http://www.yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/dosyalar/4530_07042014080340_99596.pdf, 13.12.2014.

Tabloya göre; performans değerlendirme sonuçlarının; ülkemizde en çok asıl maaşın belirlenmesinde (%76) ve eğitim ihtiyaç analizinin belirlenmesinde (%64), Avrupa'da ise kariyer planlamasında (%78) ve eğitim ihtiyaç analizinde (%73) kullanılıyor olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir[87]:

- Stratejik planlama.
- İnsan kaynakları planlama.
- Ücret yönetimi.
- Eğitim ihtiyaç analizi.
- Kariyer yönetimi.
- Rotasyon.
- İş akdinin feshedilmesine yönelik alınacak kararlar.

Yukarıda sayılan performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

[87] Renan Ersöz Baykal, "Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma", İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 8.

1.12.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama; amaçları belirleme, alternatif stratejileri geliştirme[88], kurumun, gelecekte elde etmek istediği sonuçlara ulaşılabilmesini sağlamak amacıyla aldığı kararların bütünüdür[89].

Ekonomide yaşanan yoğun rekabet nedeniyle kurumsal amaçların yerine getirilebilmesi için stratejik planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun için, ilk önce üst yönetim tarafından, kurum stratejilerine uygun genel hedefler belirlenmelidir. Daha sonra, bu hedeflerin çalışanlara iletilebilmesi amacıyla formel performans değerlendirme yöntemleri oluşturulmalıdır. Bu sayede, bireysel hedeflerin gerçekleştirilme düzeyi test edilerek, ihtiyaç duyulması halinde gerekli düzeltme tedbirleri alınabilir[90]. Genel amaç, stratejik plan yapılarak belirlendikten sonra, bu amaca ulaşabilmek için gerekli faaliyetler kurumun diğer birimlerine paylaştırılır. Her birim stratejik planlama doğrultusunda yapması gerekenleri kendi çalışanlarına anlatarak ve paylaştırarak bu hedeflerin bireysel düzeyde gerçekleştirilmesi sürecini yürütür. Örneğin, bir kurumun stratejik planı, ileriki iki yıl içinde 16 yeni pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa; bu stratejik hedefin gerçekleştirilebilmesi için kurumda ar-ge, üretim, pazarlama, satış vb. birimlerinde çalışanların ortak faaliyeti gerekmektedir[91].

1.12.2. İnsan Kaynakları Planlama

Global dünyada, kurumların, yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve maksimum düzeyde kâr elde edebilmeleri için insan kaynakları planlamasını çok iyi yapmaları gerekmektedir. Stratejik amaçlara ulaşılabilmesi için gerekecek çalışan sayısı, sahip olmaları gereken eğitim, bilgi, beceri düzeyi gibi kişisel özeliklerinin neler olması gerektiğinin önceden planlanması gereklidir. Ancak, daha sonra bu hedefleri gerçekleştirebilsinler diye işe alınan çalışanların, gösterdikleri performans düzeyleri de dikkatle incelenmelidir[92].

---

[88] Nedim Yüzbaşıoğlu, **2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama,** Konya, Çizgi Kitabevi, 2004, s. 91

[89] Gonca Telli Yamamoto, **İşletme Anlayışında Yeni Bir Boyut: Bütünleşik Pazarlama,** İstanbul, Mediacat, 2003, s. 16.

[90] Yaşar Tolga Tarlığ, "Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karsı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 8.

[91] Fındıkçı, **a.g.e.,** s. 338.

[92] Kaynak ve Bülbül. **a.g.e.**, s. 269-272.

1.12.3. Ücret Yönetimi

Ücret; çalışana, yaptığı iş karşılığında ödenen meblağ olup, maaş ödemeleri, prim, ikramiye, komisyon vb. ödeme kalemlerinden oluşur. İktisat teorisinde iki çeşit ücret kavramından söz edilmektedir. Birincisi yapılan işin karşılığı olarak "para cinsinden ödenen ücret", ikincisi ise para cinsinden ödenen ücretin satın alma gücünü ifade eden "gerçek (reel) ücret"[93].

Performans değerlendirme sonuçları, maaş zamları ve diğer kurum içi ödüllerin dağıtımında rasyonel kararlar alınmasına ışık tutar[94].

Etkin bir ücret yönetimi uygulanırken önemle ele alınması gereken konu; beklenenden daha düşük performanslı çalışana düşük ücret ödenmesi yoluyla cezalandırılması değil, istenilen performansı gösteren çalışanın, yüksek ücret ya da ödül alması sağlanarak ödüllendirilmesidir. Kısacası, performans değerlendirme sonuçları, çalışanı cezalandırmak amacına değil, başarıyı özendirmek amacına odaklanmalıdır[95].

1.12.4. Eğitim İhtiyaç Analizi

Kurumların verimli ve kârlı olarak çalışabilmeleri için çalışanlarına, özellikle ihtiyaç duyulan alanlarda sürekli eğitim vermeleri bir zorunluluktur. Teknolojik gelişmelerin an be an değişebildiği günümüzde, bu değişimlerin gerisinde kalmak istemeyen ve küresel rekabet ortamında yaşam döngüsünü olağandan daha uzun sürdürmek isteyen kurumların, çalışanlarının verimliliğinin artması, kurumun da ürün / hizmet kalitesinin artırılması amacıyla belirlenen iş alanlarındaki eğitimleri geç kalmadan vermesi gerekmektedir[96].

Eğitim ihtiyaç analizi; kurum çalışanlarının olduklarından daha iyi performans gösterebilmelerini sağlayacak eğitimlerin ne olduğunun belirlenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Performans değerlendirme yönteminde elde edilen veriler, kurum çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin görülmesine yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle;

---

[93] Erdoğan Alkın, Kemal Yıldırım, Mustafa Özer, **İktisada Giriş,** Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2005, s. 220.
[94] Bingöl, **a.g.e.,** s. 235.
[95] Fındıkçı, **a.g.e.**, s. 338.
[96] (Çevrimiçi), Seçil Taştan, İnsan Kaynakları Performans Kriterleri, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2002, Cilt: 4, Sayı: 2, Sıra: 5, No:52. http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=52&cilt=4&sayi=2&yil=2002, 13.09.2016.

performansı yüksek personeli ödüllendirirken, performansı düşük personelin neden beklenen performans düzeyine gelemediğinin sorgulanmasına imkân vermektedir. Performans değerlendirme sonuçları, önce çalışanların kendi bireysel gelişimlerine, sonrasında da kurumun gelişmesine fayda sağlayacak eğitimlerin planlanmasına kaynak oluşturur[97].

1.12.5. Kariyer Yönetimi

Kurumsal kariyer yönetimi; çalışanlarının iş için gerekli olan ihtiyaçlarını, iş yapma becerilerini ve gayelerini, kurum içerisinde bulunan (ya da sonrasında bulunabilecek) fırsatlarla uyumlaştırarak, çeşitli araçları da (eğitim ve rotasyon gibi) devreye sokarak kurumsal amaçlara yönlendirmektir. Kariyer planlama; kurumsal veya bireysel açıdan ele alınabilir. Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlara göre bazı çalışanların (özellikle de iş hayatının ilk yıllarında olan genç çalışanların) hangi yönde ve nasıl gelişecekleri ile ilgili bir yol haritası belirlenir. Çalışanlarla yapılan bireysel görüşmeler sonucunda da hevesli olan çalışanlar için yetenek ve özelliklerinin geliştirilmesine destek verilerek, hem kişisel gelişimleri hem de kuruma katkıları artırılabilir[98].

1.12.6. İş Akdinin Feshedilmesine Yönelik Alınacak Kararlar

İş Kanunu, çalışan ile işveren arasındaki iş ilişkilerini düzenleyen kurallar bütünüdür. İşveren, belli bir işi yaptırmak için işçiye, işçinin de geçimini sağlamak için devamlı gelir sağlayabileceği bir işe ihtiyacı olduğu söylenebilir.

22 Mayıs 2003 tarihinde kabul edilen ve 10.06.2003 tarihinde 25134 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'nun; 18. maddesi iş akdinin feshedilmesi için geçerli nedenlerin neler olabileceğini, 19. maddesi iş sözleşmesinin fesih usulünü, 20. maddesi fesih bildiriminin nasıl yapılması gerektiği ve feshe yapılacak itiraz sürelerini, 21. maddesi de geçersiz sebeplerle yapılan iş akdinin feshedilmesi sonucunda oluşabilecek durumları düzenler. Bu kanun maddelerinin, kurumun keyfi uygulamalarla çalışanların iş akitlerinin feshedilmesini önlemek amacıyla yapıldığı söylenebilir.

---

[97] Fındıkçı, **a.g.e.,** s. 339
[98] Erdoğan, **a.g.e.,** s. 159.

Yargıtay 9'uncu Hukuk Dairesine göre, performans değerlendirme sonuçları aşağıdaki özellikleri taşıması halinde, iş akdinin feshedilmesine yönelik alınacak kararlarda kullanılabilir[99]:

- Performans değerlendirme kriterleri objektif olmalıdır.

- Düşük performans gösteren çalışanın, konuya ilişkin görüşüne de başvurulmalıdır.

- Değerlendirici ve değerlendirilenin, performans değerlendirme sonuçlarını farklı olarak yorumlaması durumunda, konunun uzmanlarına danışılması gerekmektedir.

- Performans değerlendirme, çalışanların iş akitlerinin fesih edilebilmesi amacıyla değil, bilakis mevcut iş performanslarının yükseltilmesi gayesiyle yapılmalıdır.

- Çalışanın düşük olarak belirlenen performansı, aynı veya benzer işi yapan diğer çalışanlarla kıyaslanmalıdır.

- Düşük performans, somut delillerle desteklenmek zorundadır.

- İki dönem arasında tamamen zıt değerlendirme puanları verilmemesi, verilmiş ise sebeplerin somut olarak açıklanması gerekir.

1.13. Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Yöntemleri

Kurum üst yönetimi hangi performans değerlendirme yöntemini tercih ederse etsin, değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenlere geribildirimi gereklidir. Bu yapılarak; çalışanların performanslarının istenen ve beklenen düzeyde olmasını etkileyen sorunlar analiz edilerek, bu sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilecek yol haritası oluşturulabilir[100].

Çalışana, değerlendirme sonuçlarının geribildirimi çok önemlidir. Yapılan geribildirimlerin sayesinde çalışanlar, tamamlamaları gereken eksik yönlerini öğrenme ve bunları telafi etme şansı elde edebilirler. Yapılan geribildirimlerin; spesifik olması,

[99] (Çevrimiçi), Yitek ve Eryiğit, İş Güvencesi Kapsamında Performans Değerlendirme, http://www.mevzuatdergisi.com/2013/02a/01.html. 02.12.2014.
[100] İsmet Barutçugil**, Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 188.

kişiden çok davranış odaklı olması, sadece yöneticilerin veya kurumun değil çalışanların da ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması gereklidir[101].

Çalışanların gelişiminde önemli rolü olabilen performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenlere geribildirimi için uygulanabilecek yöntemlerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

1.13.1. Birebir Görüşme

Performans değerlendirme sonuçları, değerlendirilene birebir toplantılar yapılarak aktarılabilir. Birebir toplantı ile değerlendirme sonuçları, değerlendirilene sessiz, kendini güvende hissettiği, dikkatini odaklayabileceği bir ortamda aktarılmalıdır. Çok sayıda çalışanı olan kurumlarda birebir görüşmelerle yapılan performans değerlendirme geribildirimlerin uzun zaman alması bu yöntemin dezavantajıdır[102].

1.13.2. Grup Sunumu

Grup sunumu yöntemi, değerlendirme sonuçlarının tüm değerlendirilenlere aynı anda topluca aktarılmasıdır. Birebir görüşme yöntemine oranla daha kolay, daha ekonomik ve daha az zaman alıcıdır. Grup sunumu esnasında performansı beklenenden düşük çıkanlar için verilecek olumsuz geribildirim sırasında değerlendirilen, grubun diğer çalışanlarından oluşan destekleyici bir çevre içindedir. Değerlendirilene, performansına ilişkin verilen olumsuz geribildirim sürpriz olmuşsa, sunum yapılan gruptaki diğer çalışanlar, olumsuz geribildirim alanın bunun neden(ler)ini anlamasına yardımcı olabilirler, ayrıca gelişim hedefleri için öneriler sunabilirler. Performans değerlendirme sonuçlarını karşılıklı olarak yorumlayamayan, tartışamayan ve birlikte çözüm önerileri üzerinde anlaşamayan değerlendirici ile değerlendirilen arasındaki iletişimin zayıflaması bu yöntemin dezavantajıdır. Bu sorunu en aza indirebilmek için sunumların küçük gruplar halinde yapılması önerilir[103].

Grup sunumunda, performansına ilişkin yapılan olumsuz geribildirimin diğer çalışanlar tarafından bilinmesini istemeyen çalışanlar olabilir, performansının düşük çıkmasına neden olarak gösterilen değerlendirme standartlarını öğrenmek isteyen

[101] Kaynak ve Bülbül, **a.g.e.**, s. 271.
[102] Fatih Akşit, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", Sakarya, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 75, 76.
[103] Hilmi Rafet Yüncü, "Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirimin Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002, s. 179.

çalışanlar olabilir, düşük olarak gösterilen performansını yükseltmek için neler yapması gerektiği gibi konulara açıklık getirilmesini isteyen çalışanlar da olabilir. Ancak kalabalık bir gruba performans değerlendirme sonuçlarını açıklayan bir yöneticinin bu konuda çalışana kişisel olarak bilgi verme ve öneri sunma imkânı olmadığı görülebilir.

1.13.3. Kişisel Çalışma

Kişisel çalışmada, çalışandan kendi performansına ilişkin yapılan geribildirim sonuçlarını kurumun ilgili biriminden alması, yorumlaması ve ihtiyaçları doğrultusunda gelişim planlarını oluşturması istenir. Çalışan, kendi iş performansına ilişkin yapılan geribildirim sonuçlarını istediği yere götürerek (örneğin; evi, ofisi) değerlendirir. Kurumsal maliyet bakımından bu yöntem oldukça uygundur. Çalışanların, kendi iş performanslarına ilişkin yapılan geribildirim sonuçlarını nasıl yorumlayacaklarını bilmemeleri bu yöntemin dezavantajıdır. Bu sorunu önlemek için, çalışanın iş performansına ilişkin hazırlanan performans değerlendirme geribildirimlerinin, çalışan herkes tarafından kolayca anlaşılabilen açık, net ve sade bir dille hazırlanması gerekmektedir[104].

1.13.4. Diğer Geribildirim Yöntemleri

Performans değerlendirme geribildirimlerinin bire bir görüşme, grup sunumu, kişisel çalışma halinde iletilmesinin mümkün olmadığı durumlar da olabilir. Örneğin değerlendirilenler başka bir ülkede, değerlendiriciler başka bir ülkede bulunabilir. Bu boyutlar göze alınarak belirlenen kurallar kapsamında; geribildirimler, dijital olarak, yazılı olarak ve zarfla veya yazılı olmadan (telefon) çalışana bildirilebilir[105].

1.14. Performans Değerlendirmede Açık Görüşme

Performans değerlendirme yapıldıktan sonra değerlendirici ile değerlendirilenin katılımıyla açık bir görüşme yapılarak değerlendirilenin güçlü ve zayıf olduğu iş alanları belirtilir[106].

---

[104] Yüncü, **a.g.e.,** s. 79.
[105] James R. Larson, **The Dynamic Interplay Between Employees Feedback-Seeking Strategies and Supervisors Delivery of Performance Feedback,** Academy of Management Review, Vol: 14, No: 3, 1989, s. 408.
[106] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevil, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 197.

Açık görüşmenin gayeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir[107]:

- Çalışanın, performans değerlendirme sonuçlarını tartışmak.

- Çalışanın, güçlü ve zayıf olduğu iş alanlarını karşılıklı olarak tartışmak.

- Çalışanın, yaptığı işinde her gün karşılaştığı problemleri halletmesine destek vermek.

- Çalışana, performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı vermek.

1.15. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Kurumlar, stratejik amaçlarına, çalışanlarının genel niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç değerlendirme yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme yapmaktadırlar[108].

Yapılan performans değerlendirmeleri sayesinde, kurum çalışanlarından hangilerinin terfi ettirileceği, hangi çalışanların iş akitlerinin feshedileceği, hangi çalışanların önceden belirlenen performans düzeyine ulaşıp ulaşamadıkları, hangi çalışanların diğer çalışanlara oranla daha yüksek bir performans düzeyine ulaştığı, kendini geliştirerek performansını yükselten çalışanların kimler olduğu gibi konular açıklığa kavuşturulabilir[109].

Alan yazınına göre başlıca performans değerlendirmede yöntemleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

---

[107] AMACOM, American Management Association (AMA), **Management Book,** Editör: J. John Hampton, New York, 3th Edition, 1994, Chapter 4, s. 62. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 197.

[108] Levent Bayram, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, **Sayıştay Dergisi,** Sayı:62, 2006, s. 51.

[109] Bülent Pehlivan, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma, **Maliye Dergisi,** Sayı: 154, Ocak, Haziran, 2008, s. 172.

Tablo 1.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans Değerlendirme Yöntemleri	
1	**Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler** - Sıralama Yöntemi - Adam Adama Kıyaslama Yöntemi - Zorunlu Dağılım Yöntemi
2	**Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler** - Klasik Değerlendirme Skalaları Yöntemi - Kritik Olay Yöntemi - Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi - Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme (BARS) Yöntemi
3	**Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler** - Kompozisyon Yöntemi - Doğrudan İndeks Yöntemi - Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi - Çalışma Standartları Yöntemi
4	**Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri** - Değerlendirme Merkezleri Yöntemi - Takım Temelli Değerlendirme Yöntemi - 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin detaylı bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

1.15.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı performans değerlendirme yöntemleri; sıralama yöntemi, adam adama kıyaslama yöntemi ve zorunlu dağıtım yöntemleri olup, aşağıda açıklanmaktadır.

1.15.1.1. Sıralama Yöntemi

Yöneticilerin, çalışanlarını genel başarılarına göre değerlendirmesidir. Anlaşılması oldukça kolay olan bu yöntemin uygulanması da basittir[110]. Ancak kullanılabileceği iş alanları oldukça dardır. Bu yöntem çoğunlukla, çalışanın performans düzeyi, kurum için değeri ya da kuruma sağladığı katma değerinin ne olduğu gibi ifadelerle karşılaştırma yapmaktadır[111].

[110] Helbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, **Personnel Management, The Utilization of Human Resources,** Cincinnati: South-Western Pub. Co., 6th. Ed. 1968, s. 242. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 198.
[111] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 52.

Uygulamada; değerlendirilenlerin sayısı kadar bir tablo düzenlenir ve değerlendirme kriterleri tespit edilir. Sonrasında tespit edilen kriterlere göre en başarılı çalışan olarak kabul edilen kişinin adı tablonun en üst sırasına, en başarısız olarak kabul edilen çalışanın ismi en alt sırasına yazılır. Diğer çalışanlar bu iki çalışanın altına veya üstüne başarı durumuna göre yazılarak tablo tamamlanır[112].

Sıralama yöntemine göre performans değerlendirme ölçeği örneği aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1.6. Sıralama Yöntemine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği

I. BÖLÜM	II. BÖLÜM
1. Ahmet YILMAZ (En Çok Başarılı Olan)	**9……**
2……	**10……**
3……	**11……**
4……	**12……**
5……	**13……**
6……	**14……**
7……	**15……**
8……	**16. Rıdvan İNAN (En Az Başarılı Olan)**

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 7. Baskı, 2010, s. 341.

Tabloya göre; en başarılı çalışan olarak kabul edilen Ahmet YILMAZ tablonun ilk sırasına, en az başarılı olarak kabul edilen Rıdvan İNAN ise tablonun en son sırasına yerleştirilmiştir. Kurumun diğer çalışanları ise Ahmet YILMAZ'dan sonra (veya aynı satıra) ve Rıdvan İNAN'dan önce (veya aynı satıra) uygun satırlara yerleştirilirler.

Sıralama yöntemiyle yapılan performans değerlendirmesinde çalışanlar, sayısal olmayan verilerle değerlendirilirler. Bu nedenden dolayı, aralarındaki farklılıkların ne düzeyde olduğunun belirlenmesi güç olabilir. Kimi kurumlar, performans değerlendirme çıktılarını desteklemek ya da oto-kontrolünü sağlamak amacıyla yöneticilerden çalışanlarını sıralamalarını talep etmektedirler. Kimi kurumların da;

[112] Bingöl, **a.g.e.,** s. 341.

özellikle eşit kademede görev yapan çalışanlarının kadrolama yapılmasının gerekli olduğu durumlarda sıralama yöntemini kullandıkları söylenebilir[113].

1.15.1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Yöntemde; önderlik, girişimcilik, işine bağlılık gibi özelliklerin hepsine veya birkaçına sahip olduğu düşünülen bir çalışan belirlenir ve diğer çalışanlar bu çalışanın performansına göre kıyaslanır[114].

Bu yöntem sayesinde, en başarılı çalışanın performansı ile diğer çalışanların performansları kıyaslanır. Kıyaslamadaki en önemli nokta; her iş grubunun en iyisini tespit edebilmektir. Bu değerlendirme yöntemi, iş gruplarının kendi içerisinde değerlendirmesi olarak da düşünülmelidir. Adam adama kıyaslama yönteminde yöneticinin tanıdığı, yakın geçmişte etkileşim içinde bulunduğu çalışanları daha iyi değerlendirebileceği bilinmektedir[115]. Değerlendirilecek çalışanların sayıca fazla olmadığı durumlarda bu yönteme başvurmak yararlı olabilir[116].

1.15.1.3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri sayesinde, çalışanlar arasındaki performans farklılıkları hassas bir şekilde ortaya konulabilmektedir. Bu farklılıkları ortaya çıkarabilmek için zorunlu dağıtım yöntemi, değerlendirilenlere bazı sınırlamalar getirmektedir. Kurumlarda, çalışanların performans düzeylerinin normal bir dağılım göstermeleri gerektiği düşünülmektedir. Buna göre değerlendirici, değerlendirilenleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi beşli bir skalaya yerleştirebilir[117].

---

[113] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 54.
[114] Yüncü, **a.g.e.,** s. 7.
[115] Erdoğan, **a.g.e.**, s. 206, 207, 208.
[116] Yakup Altan, "Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi", Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi, 2005, s. 43.
[117] Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları,** İstanbul, Hayat Yayınları, 3. Baskı, 2003, s. 180.

Tablo 1.7. Zorunlu Dağıtım Yönteminde Kullanılan Örnek Bir Skala

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

Kaynak: Figen Tahiroğlu, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları,** Hayat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2003, s. 180.

Tabloya göre; değerlendirilen çalışan sayısının 100 olduğu ve değerlendirme sonucunda oluşan düzeylerinin çok iyi, iyi, orta, zayıf ve çok zayıf olarak anıldığı bir durumda değerlendiricinin 40 çalışanı orta, 20 çalışanı iyi, 20 çalışanı zayıf, 10 çalışanı çok iyi ve diğer 10 çalışanı da çok zayıf olarak belirtmesi gerektiği söylenebilir. Zorunlu dağıtım yönteminin diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre daha güvenilir olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Schneider ve Schmitt'e göre bu yöntem; özellikle birden çok değerlendiricinin bulunduğu ve değerlendirilenlerin sayıca çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir[118].

Zorunlu dağıtım yönteminin, basit ve kolay kullanılabilir olması, değerlendiricilerin çalışanı koruması ve kayırmasına engel olması, başarı boyutları açısından çalışanın çok yönlü olarak değerlendirilmesine imkân vermesi gibi olumlu yönleri bulunmakla birlikte, küçük çalışan gruplarına uygulanamaması, çalışan grubunun tümü gerçekten başarılı (veya başarısız) olsa dahi değerlendiriciye en az %10'luk bir çalışan grubunu başarısız (veya başarılı) olarak sınıflama yapmaya zorlaması gibi olumsuz yönleri de vardır[119].

1.15.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler, her çalışanın performansını diğer çalışanlardan bağımsız olarak daha önceden belirlenmiş olan ortak performans kriter ve standartlarına göre değerlendirir. Bu yöntemin adam adama

[118] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 5.
[119] Helvacı, **a.g.e.,** s. 163.

kıyaslama yönteminden farkı, kullanılan değerlendirme kriterlerinin birden çok olması ve ortak değerlendirme kriter ve standartlarının önceden belirlenmiş olmasıdır[120].

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler; klasik değerlendirme skalaları yöntemi, kritik olay yöntemi, kontrol (işaretleme) listesi yöntemi ve davranışsal temellere dayalı değerlendirme yöntemleri olup, aşağıda açıklanmaktadır.

1.15.2.1. Klasik Değerlendirme Skalaları Yöntemi

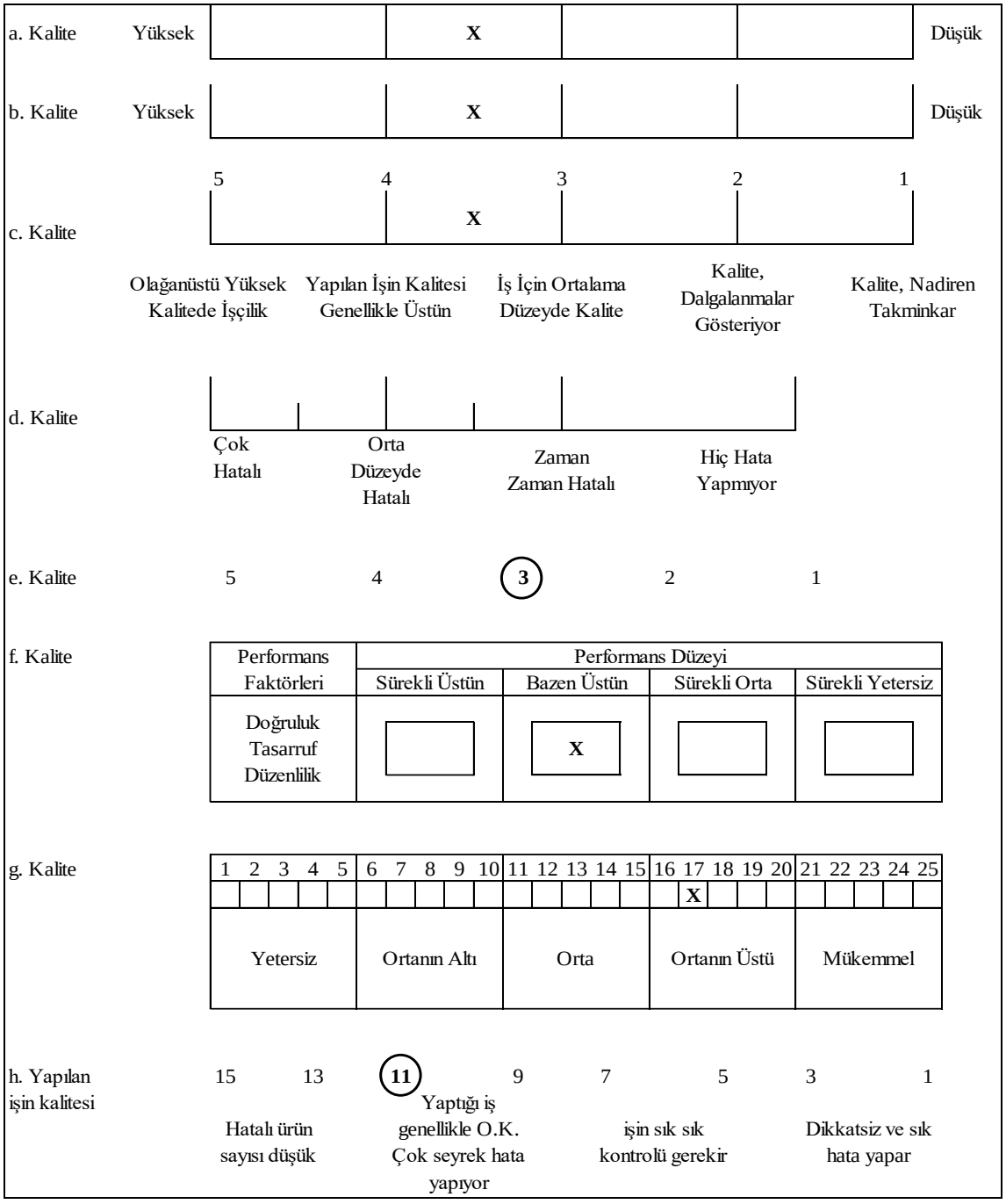
En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Değerlendiriciye, her bir çalışan için bir değerlendirme formu verilir. Değerlendirici, performans değerlendirme formunda yer alan kriterlere göre çalışanı değerlendirir[121].

Klasik değerlendirme skalaları yönteminin; (a) çalışanların ücretlerinin belirlenmesi veya terfi konularında verilecek kararlarda üst yönetime yardımcı olması, (b) performans değerlendirme formlarının uygulamasının hızlı ve basit olması gibi avantajları varken, (a) çalışanın performansıyla ilgili yapıcı eleştiri sağlanamaması, (b) değerlendiricinin kişisel ön yargılarından etkilenerek performans değerlendirmesi yaparken hale ve boynuz etkisine maruz kalabilmesi, (c) çalışanlara, performanslarına ilişkin önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik edememesi gibi dezavantajları vardır[122].

Klasik değerlendirme skalası yönteminde kullanılan çeşitli skala ölçekleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

[120] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 190.
[121] Aldemir vd. **a.g.e.,** s. 305.
[122] Palmer, **a.g.e.,** s. 41.

Tablo 1.8. Klasik Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Ölçekleri (Değerlendirme Faktörü Olarak Kalite Kriteri Ele Alınmaktadır)



Kaynak: Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Gönen Dündar, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Performans Değerlendirme Bölümü, İstanbul, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, 2013, s. 245.

Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği değerlendirme aralıklarının sayısı önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, aralık sayısı arttıkça, güvenirliğin düştüğünü, değerlendiricilerin sayısının 7 kişiden (±2) fazla aralığı olan skalaların da güvenilir değerlendirmeler yapamadığını göstermektedir[123].

1.15.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi; ilk olarak II. Dünya Savaşında Amerikan ordusundaki hava kuvvetleri personelinin performansının izlenmesi amacıyla oluşturulmuştur. Bu yöntem daha sonra sanayi kesiminde çalışanların performanslarını değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır[124].

Kritik olay değerlendirme formu örneği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.9. Kritik Olay Yöntemi Formu Örneği

KURUMSAL SORUNLARA İLGİSİ					
A. Sorunları fark edemedi			A. Sorunların doğacağını tahmin edebildi		
B. Sorunların sebeplerine önem vermedi			B. Sorunların oluş sebeplerini önemsedi		
C. Sorunların çıkış noktasına inemedi			C. Sorunların çıkış noktasına inerek, çözümünü araştırdı		
Tarih	**Seçenek**	**Olay**	**Tarih**	**Seçenek**	**Olay**
11.04.1980	C	Yapılması gereken özel bir duyuruyu geç yaptı	21.05.1980	C	Önceden fark ederek çalıştığı fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama Yapılması gereken bir duyuruyu zamanında ilgili kişilere yapmadı			**Açıklama** Çalıştığı fırındaki sorunu önceden fark edip gerekli tedbirleri alarak yangın çıkmasını engellemiştir.

Kaynak: Ülkü Dicle, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması,** Ankara, ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982, s. 56, Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 179.

[123] Vida Gulbinas Scarpello, James Ledvinka, **Personel / Human Resource Management-Environments and Functions,** PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1988, s. 654. Aktaran: Uyargil vd. s. 245, 246.

[124] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 207.

Kritik olay yönteminin; (a) yöneticilerle çalışanların performans değerlendirme sonuçları konusunda faydalı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlayabilmesi, (b) kritik bir olay olduğunda geçerli niteliksel veriler sağlayabilecek olması, (c) performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkararak, çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırma gibi avantajları varken, (a) çok zaman alıcı bir yöntem olması, (b) sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin ön yargılarından sıyrılmasının güç olabilmesi, (c) kritik bir olay meydana geldiğinde bu olayın ilgili çalışanla hemen tartışılması halinde gerekli değişikliklerin yapılabilmesinin çoğunlukla güç olması, (ç) çalışanların yaptıkları her hareketin yöneticisi tarafından gözlendiğini düşünerek hata yapmaktan korkar hale gelip, verimliliklerinin düşebilmesi gibi dezavantajları vardır[125].

1.15.2.3. Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi

Bu yöntem, kritik olay yönteminin genişletilmiş bir modelidir. Değerlendirici, oluşturulan değerlendirme listesindeki çok sayıdaki ifadeden değerlendirilene en uygun olduğunu düşündüğü tercihi işaretler. İşaretlenen ifadeler, sonrasında uzmanlarca değerlendirilir[126].

Kontrol (işaretleme) listesi yöntemiyle, çalışanların iş davranışlarını değerlendirmek mümkündür. Bu yöntemde, iş davranışlarından hangilerinin önemli olduğu sırayla tespit edilir. Kontrol listeleri, konunun uzmanı olduğu bilinen kişilere de hazırlatılabilir. Bu yöntemde, çeşitli sorulardan oluşan bir kontrol listesi hazırlandıktan sonra, çalışanların performansları bu liste üzerinde kontrol edilerek puan analizleri yapılabilir. Aslında, kontrol listesi yöntemi grafik değerlendirme yönteminin çok basit hale getirilmiş şekli gibidir. Kurumun bünyesine göre hazırlanan değerlendirme çizelgeleri bir kontrol listesi olarak düşünülebilir[127].

Kontrol listesi yöntemi form örneği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

[125] Palmer, **a.g.e.,** s. 48.
[126] Bingöl, **a.g.e.,** s. 231.
[127] Erdoğan, **a.g.e.**, s. 197.

Tablo 1.10. Kontrol (İşaretleme) Listesi Formu Örneği

Adı, Soyadı:	
Bölümü:	
Değerlendiricinin Adı-Soyadı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyarak değerlendirme yaptığınız kişiye en uygun gördüğünüz ifadenin karşısındaki alanı (x) işaretleyiniz Not: Tam olarak kişinin çalışma ve iş davranışlarını ifade etmeyen cümleleri işaretlemeyiniz.	
Başka işi yok ise boş kalmamak için yapacak iş arar.	
İşini iyi yapabilmesi için gerekli temel bilgilere sahiptir.	
Çalışanlarına iş yaptırmayı bilir.	
Kendini geliştirici iş alanlarıyla ilgilenir.	
Pek sevilmeyen bir iş yapma şekli vardır.	
Düzenli olarak çalışmaz.	
Yeni bir iş yapması istendiğinde, o işi yapabilmesi için gerekli olan bilgiyi ister.	
Kendini geliştirmek için yapılan tavsiyeleri dikkate almaz.	
Hızlı öğrenir.	
Yardım almaksızın bilmediği bir işi yapmak istemez.	
Küçük hatalar yapar.	
Sorumluluk almaktan kaçınmaz.	
Başkalarının zarar görmemesi için çok ciddi çalışır.	
İşini tamamlamaz.	
Genellikle arkadaşları tarafından takdirle karşılanır.	
Kaotik işleri yapmaktan hoşlanır.	
İşin nasıl yapılması gerektiğini anlatırken zorlanır.	
Sayısal sorunları çok iyi analiz eder.	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu**, İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 187.

Bu yöntemin; her iş kategorisine ait spesifik soru listelerinin oluşturulmasının zaman alıcı olması, ayrıca soruların değerlendiriciler ve değerlendirilenler için farklı anlamlar taşıyabilmesi[128], değerlendirmenin sayısal verilerle yapılmaması gibi nedenlerle geribildirim için zor bir yöntem olduğu söylenebilir.

1.15.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme (BARS) Yöntemi

Bu yöntem; adından da anlaşılabileceği gibi çalışanların performanslarının davranışsal düzeyde değerlendirilebilmesini hedefler. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında oluşturulan bu yöntem alan yazınında "Davranışsal Temellere Dayalı

[128] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 191.

Değerlendirme Skalası (Behavioral Anchored Rating Scaler-BARS)" olarak adlandırılmaktadır. Yöntemin temel noktasını, çalışanların işlerini yaptıkları esnada sergiledikleri iş davranışları oluşturmakta olup, çalışanların performansları çeşitli ifadelere göre değerlendirilmeye çalışılmaktadır[129].

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme yöntemi, çalışanların kendilerini geliştirmelerine imkân veren bir yöntemdir. Üstelik bu yöntem, değerlendiriciye performans değerlendirme sonuçlarını, çalışanlara açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır. Uygulamada; ilk olarak, kritik olaylar yöntemi ile çalışan ve yöneticisinden iş performansı ile ilgili veriler toplanır ve bu veriler "genel sınıflar" veya "iş başarısı" boyutları şeklinde gruplandırılır. Yönetsel yeterlilik, kişilerarası iş ilişkileri gibi ifadeler taşıyan her boyut, çalışanın performansını değerlendirirken kullanılır. Daha sonra tüm kritik olaylar bu boyutlar içinde toplanarak, aşağıdaki tabloda bir örneği gösterilen davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği oluşturulur.

Tablo 1.11. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Formu Örneği

	İş İlişkileri	
Çalışma grubu ve diğer çalışanlar ile iş ilişkileri son derecede mükemmeldir	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer çalışanlar ile iş ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer çalışanlar ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır	3	
	4	Diğer çalışanlarla olan iş ilişkileri ortalama düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer bölüm çalışanları ile iş ilişkilerinde bazı sorunları bulunmaktadır	5	
	6	Diğer çalışanlarla iş ilişkisi kurma ve sürdürmede başarılı değildir
Diğer çalışanlarla iş ilişkisi kurma ve sürdürme konusunda oldukça başarısızdır	7	

Kaynak: Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Siyasal Kitapevi, 4. Baskı, 2010, s. 182.

[129] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 192.

Tabloda; en kötü özelliğin en çok, en iyi özelliğin ise en az puan verilerek değerlendirmeye alındığı görülmektedir. Yani bu tablo kullanılarak elde edilen puanı en düşük olan çalışanın en başarılı, en iyi puanı elde eden çalışanın ise en başarısız çalışan sayılacağı söylenebilir.

Bu yöntemin; (a) grafik değerlendirme yönteminde olduğu gibi, genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlaması (bu durum, çalışanın iş performansının daha objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlar), (b) işe ait davranışlar üzerine odaklanarak, kişilik / tutum gibi boyutların tartışma konusu yapılmasını önlemesi, (c) performans değerlendirme yapılmaya başlamadan önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırması, (ç) en çok dikkat gösterilmesi gereken performans değerlendirme kriterlerini göstermesi, (d) değerlendirme sonucundaki toplam puana göre çalışanların eğitime ihtiyaç duyduğu alanların daha kolay tespit edilebilmesi gibi avantajları varken, (a) hazırlamanın uzun zaman alması, (b) uygulamanın maliyetli olması, (c) uygulamada büyük bir dikkat gerektirmesi, (ç) değerlendirme sürecinde değerlendiricinin kişisel ön yargılarından büyük oranda etkilenebilmesi ve (d) iş analizlerinin sürekli olarak güncel halde tutulma zorunluluğunun olması gibi dezavantajları bulunmaktadır[130].

1.15.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler; kompozisyon yöntemi, doğrudan indeks yöntemi, amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yöntemi ve çalışma standartları yöntemi olup, aşağıda açıklanmaktadır.

1.15.3.1. Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntem, çalışanın eski çalıştığı iş yerindeki yöneticisi tarafından, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin, gelişime açık iş alanlarının ve bireysel yeteneklerinin neler olduğunun kısa bir yazıyla anlatılmasını kapsamakta olup, çalışanlar tarafından "bonservis almak" olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanın yeni gireceği iş yeri, eski iş yerindeki yöneticisinden, çalışana ilişkin görüş, öneri ve tavsiyelerini isteyebilir[131].

---

[130] Palmer, **a.g.e.,** s. 44.

[131] Edip Örücü, M. Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme,** Ankara, Gazi Kitabevi, Eylül 2003, s. 48

Kompozisyon yöntemiyle, çalışanların kıyaslanması oldukça zordur. Çünkü (a) çalışanın eski çalıştığı iş yerindeki performans değerlendirme standartlarıyla yeni çalışacağı iş yerindeki performans değerlendirme standartları aynı olmayabilir, (b) değerlendiricinin, duygu ve düşüncelerini yazılı olarak ifade edebilme kabiliyeti yeterli olmayabilir, (c) değerlendirici kişisel husumeti veya kıskançlık gibi nedenlerle değerlendirilen hakkında gerçek bilgiler vermeyebilir[132].

1.15.3.2. Doğrudan İndeks Yöntemi

Doğrudan indeks yönteminde, performans değerlendirme standartları ya yöneticiler tarafından ya da çalışanların katılımıyla yöneticiler ve çalışanlar tarafından birlikte tespit edilmektedir. Bu yöntem, iş için gerekli olan ürün / hizmet çıktı miktarı göz önünde tutularak herkesçe kabul edilebilecek performans değerlendirme standartlarından oluşmaktadır. Bunlar; devamsızlık, işgücü devri, hatalı ürün adedi / miktarı, çözüme kavuşturulan müşteri sorunları, müşterilerden gelen şikâyetler / övgüler vb. şeklinde olabilir[133].

1.15.3.3. Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi

Amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yöntemi; "değerlendirme dönemi başında belirlenen amaçlara, değerlendirme dönemi sonunda ne kadar ulaşabildiğinin karşılıklı olarak tespiti ve değerlendirilmesi" şeklinde tanımlanabilir[134]. Bir başka tanıma göre de amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme; "yöneticiler ve çalışanların birlikte belirledikleri amaçlara (hedeflere), belli zaman aralıklarında ne kadar ulaşılabildiğinin belirlenmesi ve elde edilen sonuçların karşılıklı olarak yorumlanması"dır[135].

Amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yönteminde; yöneticiler ile çalışanların periyodik olarak iş planları, performans düzeyi, varsa işle alakalı sorunları ve çözüm yollarına ilişkin görüşme yapması gerekmektedir. Amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yönteminde ilk olarak, yöneticiler ve çalışanlar bir araya gelerek yapılacak işin gerçekleştirilmesi için gereken sorumlulukların nelerden oluştuğunu

---

[132] Dicle, **a.g.e.,** s. 39.
[133] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 68.
[134] Hikmet Timur, Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, **Amme İdaresi Dergisi,** Cilt: 16, Sayı: 3, 1983, s. 15.
[135] Can vd. **a.g.e**., s. 185.

belirlerler. İkinci olarak, (a) kısa vadede gerçekleştirilebilecek amaçlar belirlenir, (b) çalışanların amaçları ile bu amaçları gerçekleştirebilmesi için sergilemesi gereken davranışları arasında denge kurulur, (c) ve her sorumluluk alanı için başarı standartları belirlenir. Bu düzenlemelerden sonra yöneticiler ile çalışanlar bir değerlendirme dönemi içinde en az bir defa bir araya gelerek başlangıçtan değerlendirme anına kadar olan gelişmeleri kontrol eder, varsa eksiklikleri tartışır, gerekiyorsa amaçlar revize edilir ve yeni amaçlara ulaştırabilecek yolları belirlerler[136].

Amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yönteminin başarılı olabilmesi için bazı şartlar vardır. Bunlar; ulaşılması istenilen hedeflerin sayısal olması ve ölçülebilmesi, ölçülemeyen hedeflerin belirlemesinden kaçınılması, ulaşılması istenilen hedeflerin yazılı, tutarlı, gerçekçi olabilmesi, hem değerlendirici hem de değerlendirilen tarafından kolayca anlaşılır olabilmesi ve belli bir süreyi kapsamasıdır[137].

Amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme yönteminin; (a) çalışanların karakterleri, işe karşı tutumları ve diğer kişilik özelliklerinin değerlendirme dışında tutulması, (b) tüm çalışanların hepsini teker teker ele alarak değerlendirmesi, (c) hedeflere ulaşmak için yol gösterici olması gibi avantajları varken, çalışanların performanslarını teker teker değerlendirmenin zor ve zaman alıcı olması gibi dezavantajları da vardır [138].

1.15.3.4. Çalışma Standartları Yöntemi

Çalışma standartları yöntemi, yönetim kademesinde bulunmayan ve üretim / hizmet süreçlerinde çalışanlar için uygun bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, hedeflenen bir üretim / hizmet düzeyine ulaşılabilmesi için gereken çalışma standartlarının oluşturulmasını, çalışanların performanslarının belirlenen çalışma standartlarına göre karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Çalışma standartları, ortalama düzeyde bir çalışanın normal üretim / hizmet düzeyini yansıtır[139].

Çalışma standartları yönteminin, objektif performans değerlendirme standartlarına dayanıyor olması gibi bir avantajı vardır. Ancak unutulmamalıdır ki, yöntemin daha etkin çalışabilmesi için, performans değerlendirme sürecinden geçen tüm

[136] Erdoğan, **a.g.e.**, s. 201.
[137] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 188.
[138] Palmer, **a.g.e.,** s. 50-52.
[139] İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 434.

çalışanların performans değerlendirme standartlarının objektifliğini kabul etmeleri gerekir[140].

Çalışma standartları yönteminde; çalışanların performanslarının birbirleriyle karşılaştırılmaları sorun oluşturabilir. Çünkü çalışanlar, her ne kadar bu değerlendirme yöntemiyle belli bir hedefe yönlendiriliyor olsalar da, belirlenen hedeflere ulaşabilme adına diğer çalışanlarla olumsuz rekabete girerek performanslarını ve beraberinde üretim düzeylerini düşürebilirler[141].

1.15.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yukarıda sayılan kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntemler (sıralama, adam adama kıyaslama, zorunlu dağılım), ortak performans standartlarına dayalı yöntemler (klasik değerlendirme skalaları, kritik olay, kontrol (işaretleme) listesi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme (BARS)) ve bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler (kompozisyon, doğrudan indeks, amaçlara (hedeflere) göre değerlendirme, çalışma standartları yöntemi) haricinde uygulanabilen diğer performans değerlendirme yöntemleri; değerlendirme merkezleri yöntemi, takım temelli değerlendirme yöntemi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemleri olup, aşağıda açıklanmaktadır.

1.15.4.1. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Çalışanların, bir sonraki performans değerlendirme döneminde sergileyecekleri iş performanslarının hangi düzeyde olabileceğini tahmin etme amacını güden değerlendirme merkezleri yöntemi, çağdaş performans değerlendirme yöntemleri arasında sayılmaktadır[142].

Kurumların farklı birimlerinden seçilen değerlendirilenler, 2-3 gün gibi bir süreyle değerlendirme merkezi olarak belirlenen bir yerde toplanırlar. Buradaki değerlendirilenleri izleyen değerlendiricilerin hep birlikte ulaştıkları kanaatler, değerlendirilenlerin performans düzeylerinin belirlenmesini sağlar[143].

Değerlendirme merkezleri yöntemi, hizmet içi eğitim veya personel seçmek için de yapılabilir. Bu yöntemde, farklı yönetsel kabiliyet isteyen ödevlerin özelliklerine

---

[140] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 189.
[141] Can vd. **a.g.e.**, s. 187.
[142] Doğan A. Canman, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, **TODAİE Yayınları,** No: 252, 1993, s. 31.
[143] Doğan A. Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, **TODAİE Yayınları,** 2000, s. 179.

göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezine alınan değerlendirilenlerin çeşitli olaylara ilişkin değerlendirme yapmaları, karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırayla yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları istenir[144].

Değerlendirme merkezleri yönteminin; (a) değerlendiricilerin, değerlendirilenlere ilişkin (basitçe yapılan bir görüşmeye oranla) daha fazla bilgi sahibi olabilmeleri, (b) değerlendirilenlerin stresle başa çıkabilme düzeylerinin belirlenebilmesi, (c) değerlendirilenlerin kurum içi iletişim kurabilme yeteneklerinin daha iyi değerlendirilebilmesi için uygun bir zemin sağlaması, (ç) değerlendirilenlere, performans değerlendirme süreci öncesinde hazırlık yapabilmeleri için zaman vererek, normal performans değerlendirme sırasında olduklarından daha az stresli olmalarını sağlaması, (d) değerlendirilenlere aynı zamanda eğitici, öğretici ve ilginç deneyimler kazandırması, (e) değerlendirilenlerin daha spesifik eğitim ihtiyaç alanlarının tespitine yardım etmesi, (f) insan kaynakları faaliyetlerinin daha etkin kullanımının sağlanması gibi avantajları vardır[145].

Değerlendirme merkezleri yönteminin; (a) kurum için çok fazla maliyetli ve değerlendiricilerin çok fazla zamanını alan bir yöntem olması, (b) 2-3 günlük bir performans değerlendirme zamanının, psikolojik tabanlı karakter özelliklerini ölçmek için yeterli bir süre olmaması, (c) performans düzeyi başarılı bulunan değerlendirilenlerin değerlendirme sonucuna göre getirilebilecekleri iş pozisyonunun detaylarını bilmeyen değerlendiricilerin, değerlendirme sırasında farklı özellikleri değerlendirme yapabilmeleri, (ç) yöntemin, üst yönetim tarafından benimsenmesinin zor olabilmesi, (d) çalışanların geçmişte sergiledikleri iş performanslarını dikkate almadan gelecekte sergileyebilecekleri iş performanslarıyla ilgilenmesi gibi dezavantajları vardır[146].

1.15.4.2. Takım Temelli Değerlendirme Yöntemi

Son dönemlerde, bazı kurumların takım temelli organizasyonlar olmaya doğru yöneldikleri, performans değerlendirme yöntemi olarak da "takım temelli değerlendirme

[144] Can vd. **a.g.e.**, s. 187.
[145] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevil, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 180.
[146] **a.e.,** s. 180-181,

yöntemini" kullanmaya başladıkları görülmektedir. Kurum dışı çevresel boyutlar, kurumsal politikalar, takımın uygulamaları için gerekli girdiler, kurumun diğer takımlarıyla kurulan işbirliği gibi etkenler pozitif veya negatif olarak takım performansına etki edebilir[147].

Takım temelli değerlendirme yönteminde, hem takımın performansı hem de takımı oluşturan çalışanların performanslarının teker teker ele alınarak değerlendirilmesi gereklidir. Bu yöntemin uygulamasında, çalışanların performansları değerlendirilirken yararlanılan kriterlerin bazıları doğrudan işe ait olurken, bazıları da iş davranışlarına aittir. Bu kapsamda, işbirliği sergilemedeki uyum, görevi ve takım ruhunu sahiplenme, birlikte başarma arzusu gibi boyutlar incelenmektedir[148].

Takım temelli değerlendirme yönteminde beklenen başarının elde edilebilmesi için aşağıdaki şartların yerine getirilmesi gerekmektedir[149].

- Kurum çalışanlarının, takım temelli değerlendirme yöntemi, yöntem geliştirme ve ölçme mekanizmaları, yöntem sonundaki beklentileri ve başarılı performansın nasıl ödüllendirilebileceği konularında eğitilmesi.

- Kurumda üretilen ürün / hizmet ve bunların temin süreci ölçülerinin toplanması.

- Performans değerlendirme dönemi başında karşılıklı olarak belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışanların sergiledikleri performanslarını gözlemek.

- Çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin geribildirimde bulunmak.

- Yöntemi uygulama konusunda çaba sarf eden takımların ödüllendirilmesi.

Takım temelli değerlendirme yöntemi, kurum çalışanlarının doğrudan denetlenebilmesine imkân olmayan, çalışanın bireysel performansının ve kuruma katkısının tam olarak ölçülebilmesinin mümkün olmadığı durumlarda önem

---

[147] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevil, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 181.

[148] Oya Erdil, İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Antalya, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, **Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yayını**, 1998, s. 168.

[149] Stephen B. Knouse, **Management Perspectives On Tqm Concepts and Pratics,** New York, McGraw-Hill Book Co., s. 207. Aktaran: Rakif Ferecov, Redaktör: Prof. Dr. Ahmet Karaaslan, Azerbaycan, Yek Production Matbaası, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 48, Aralık, 2011, s. 115.

kazanmaktadır. Takım temelli değerlendirme yönteminin en temel özelliklerinden biri; çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik ederek grup dayanışmasını sağlayabilmesidir[150].

1.15.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme, çalışanın; iş performansının; yöneticilerden, çalışanlardan, aynı düzeydeki (eşitlerinden) çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, iş arkadaşlarından, kendisinden, eş / aile üyelerinden elde edilen spesifik bilgiler doğrultusunda değerlendirilmesidir[151].

Konu ile ilgili ayrıntılı bilgilere çalışmanın ikinci bölümünde yer verilmektedir.

[150] Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret,** Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998, s. 23.
[151] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 202.

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tanımı

360 derece performans değerlendirme terimi, aslında teoride ve pratikte bazı çalışmalara öncülük yapmış olan TEAMS Inc.'in kayıtlı ticari bir markasıdır. Bu ifade, Band-Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş hayatında sıklıkla kullanılan bir ifade haline gelmiş ve orijinal terimlerin yerine kullanılmıştır. Bu durumun, ticari marka olmasından önce mi yoksa sonra mı olduğu ise belli değildir. Bu tarz performans değerlendirme için orijinal terimler "çok değerlendiricili değerlendirme" ve "çok kaynaklı değerlendirme"dir. Çok değerlendiricili değerlendirme, neredeyse 360 derece performans değerlendirme ile aynı anlamı ifade etmektedir. Buna rağmen, çok kaynaklı değerlendirme, çalışanın performansının sadece iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesini değil, müşteriler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerle yapılan performans değerlendirmesini kapsar. Fakat 360 derece performans değerlendirme, sadece çalışanın performans değerlendirmesinin yapılmadığını, performans değerlendirme sonuçlarının da değerlenen kişiyle paylaşıldığını ifade eder[152].

360 derece performans değerlendirme, çalışanın; kendisi, yöneticisi, çalışanı, müşterileri, eşit düzeydeki takım arkadaşları, eş / aile üyeleri tarafından verilen geribildirimlerle değerlendirilmesi olup, çalışanların tüm iş ilişkilerinde ne derecede başarı elde ettiklerini ölçmeyi amaçlar. Bu yönteme "360 derece" adının verilmesinin sebebi; çalışanların performans değerlendirmesinin kendisi de dahil olmak üzere tüm iş çevresinden alınan veriler doğrultusunda yapılmasıdır. 360 derece performans değerlendirme, değerlendirilenin iş ortamına ilişkin bilgisi olan, değerlendirileni tanıyan kişiler tarafından yapılmaktadır[153].

---

[152] Simon Hurley, **Application of Team-Based 360 Degree Feedback Systems,** Team Performance Management, Vol: , Iss (5), 1998, s. 202-210, Aktaran: Altan Doğan, "Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama", İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 47, 48.

[153] Can vd. **a.g.e.,** s. 250.

360 derece performans değerlendirme; çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tarafsız olarak tespit etmek ve değerlendirilene performansına ilişkin geribildirim yapılmasını temin etmek amacıyla yapılmaktadır[154].

360 derece performans değerlendirmede, değerlendirilene, kendisi de dahil olmak üzere tüm iş çevresinden edinilen veriler doğrultusunda yapılan performans değerlendirme sonuçları bildirilir. Bu sayede, kuruma katkısının artması hedeflenerek, daha iyi performans sergilemesi için geliştirmesi gereken alanların neler olduğuna ilişkin daha doğru ve anlamlı olduğu kabul edilebilen bilgilere ulaşılır. 360 derece performans değerlendirmenin merkez noktasında "çalışanın kendisi" bulunur. Yapılan değerlendirmede, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların sergiledikleri performans düzeyinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi esastır[155].

360 derece performans değerlendirmenin iki ana boyutu bulunmaktadır. Birincisi; birden çok kişiden temin edilecek performans değerlendirme verilerine nasıl ulaşılacağı, ikincisi ise; toplanan bu verilerin çalışanlara nasıl aktarılacağıdır. Bu sebeplerden dolayı, 360 derece performans değerlendirmeyi uygulamak isteyen kurumların, ilk önce performans değerlendirme verilerine en iyi nasıl ulaşabileceğini belirlemesi, sonrasında çalışanlara performanslarına ilişkin yapılacak geribildirim süreçlerini iyi planlaması ve bunlar için de iyi bir stratejik plan yapmaları gereklidir[156].

360 derece performans değerlendirme; çalışanlara performanslarına ilişkin birbirinden farklı kaynaklardan elde edilen verilere dayanarak geribildirim yapmak ve bu sayede kendi bireysel gelişimlerine katkı sağlamak amacını gütmektedir. En nihayetinde 360 derece performans değerlendirme, kurumda halen kullanılmakta olan performans değerlendirme yöntemine bir alternatif değil, onun tamamlayıcısı olarak kullanılabilir[157].

---

[154] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevil, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 194.
[155] Ümit Öztürk, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi,** İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2008, s. 166.
[156] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 42-43.
[157] Aygül Aytaç, 360 Derece Performans Değerlendirme, **Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi.** Yıl: 4, sayı: 41, 2003.

2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amaçları

360 derece performans değerlendirmenin amaçları; çalışanların performanslarının çok çeşitli kaynaklardan alınan veriler doğrultusunda "değerlendirilmesi" ve "geliştirilmesi" olarak açıklanabilir. 360 derece performans değerlendirmenin, "değerlendirme" amaçlarının; kurum içi ücret bandının belirlenmesi, iyi performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, tersi durumda kötü performans gösteren çalışanların cezalandırılması, görevde yükseltme, yatay görev değişikliği, iş akitlerinin feshedilmesi gibi konularla ilgili olduğu, "geliştirme amaçlarının"; yöneticilerin yönetimsel becerilerini geliştirme, geribildirim, insan kaynakları faaliyetleri gibi süreçlerle ilgili olduğu söylenebilir[158].

360 derece performans değerlendirmeyi uygulayan kurumlar, bu yöntemi daha kapsamlı amaçlarını gerçekleştirmek için kullanabilmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- Çalışanlara, kendilerine ilişkin çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler ışığında kendi bireysel gelişimlerine katkıda bulunma: Değerlendirilenin, birden çok değerlendirici tarafından yapılan geribildirimlerin objektif olduğunu kabul etmesini ve bu sayede kendisinin bile farkında olmadığı güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlar[159].

- Tüm yönetim kademesinde çalışanların başarı ve etkinlik düzeylerini ölçme: Yöneticilerin eşitlerinden, takım arkadaşlarından, çalışanlarından ve müşterilerden geribildirim alarak yönetimsel anlamda ne kadar başarılı olduklarını, çalışanların yöneticilerin yönetsel becerilerini nasıl değerlendirdiklerini, yönetim olarak aldıkları kararların çalışanlar tarafından benimsenme düzeyini, tüm bu verilere dayanarak yönetimsel olarak geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini görmelerini sağlar. [160].

---

[158] Can vd., **a.g.e.,** s. 228,

[159] John W. Fleenor, Stephane Brutus, **Multisource Feedback for Personnel Decisions,** San Francisco, The Handbook of Multisource Feedback, Jossey-Bass, 2001, s. 339-340. Aktaran: Fahri Mahir Dündar, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü", İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 39, 40.

[160] Marshall Goldsmith, Brian O. Underhill, **Multisource Feedback for Executive Development. The Handbook of Multisource Feedback** Jossey-Bass, San Francisco, 2001, s. 275, 276. Aktaran: Fahri Mahir Dündar, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü", İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 39, 40.

- Yönetimsel kararların alınmasında destekleyici veri sunma: Kurumlar 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını, kurumun iş yapısına göre farklılıklar gösterecek şekilde; eğitim, geliştirme, ücret, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması gibi alanlarda alınacak kararlara destekleyici veri olarak kullanabilirler[161].

360 derece performans değerlendirme; kişilerarası iletişimde olumlu etkiler sağlayarak kurumsal ve bireysel gelişime destek vermektedir. Hangi amaçla kullanılırsa kullanılsın 360 derece performans değerlendirme, kurumun stratejik planlarına odaklanarak çalışanların iş performanslarının doğru yönde güdülenmesine, sonuçların elde edilmesi sırasında yapılan uygulamalar nedeniyle daha çoğulcu ve demokratik bir örgütsel ortamın yaratılmasına ve son olarak da güçlü bir iletişim ağının kurulmasına katkı sağlamaktadır[162].

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme İle Klasik Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

Günümüzde kurumlarda meydana gelen hızlı yapısal ve kültürel değişimler (çalışan sayısının artması / azalması, teknolojik gelişmeler, yönetim yapılarının matris, yalın ve proje tipi kurumsal yönetim yapılarına doğru yönelimi, müşterilerin de kurum kararlarında söz sahibi olmaya başlamaları vb.) klasik performans değerlendirmenin çalışanların performanslarını değerlendirme konusunda yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Tek bir kaynaktan elde edilen verilere dayanarak performans değerlendirme yapılıyor olması, geçmiş zamana ait değerlendirme yapılıyor olması, gelecek zamana ait performansı dikkate almaması klasik performans değerlendirmeye yapılan eleştirilerden bazılarıdır[163].

360 derece performans değerlendirmede; klasik performans değerlendirmeden farklı olarak, çalışanın performansının tek bir kaynaktan elde edilen verilere göre değil, kendisi de dahil olmak üzere birçok kaynaktan elde edilen verilere göre değerlendirildiği söylenebilir.

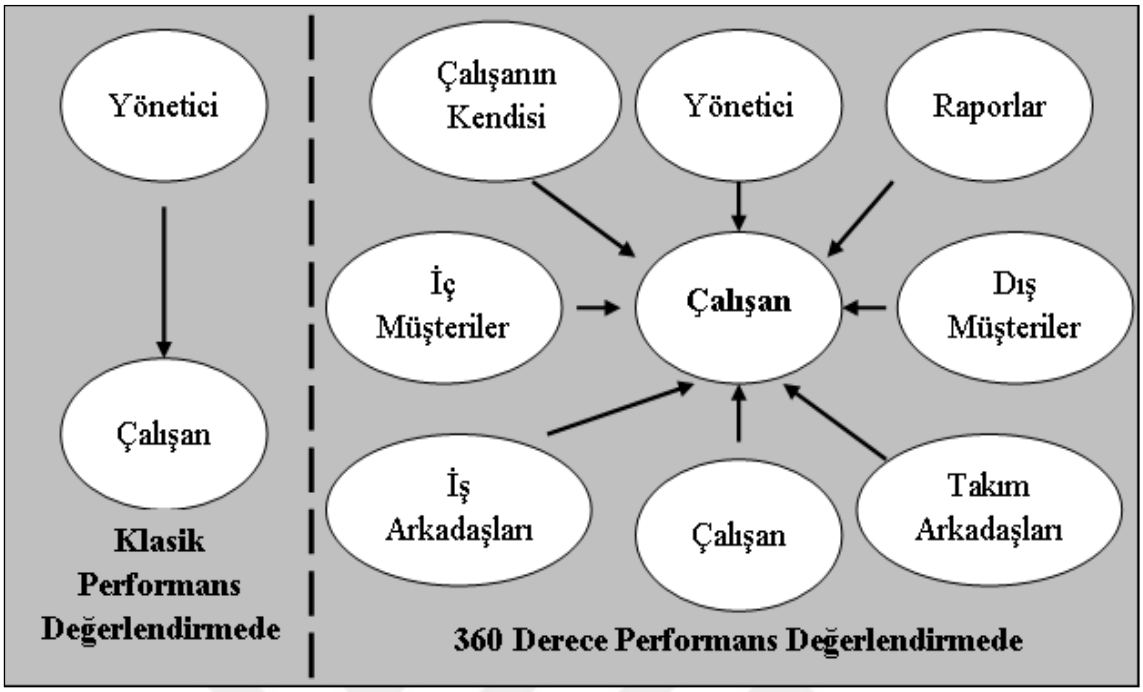
---

[161] Fleenor ve Brutus, **a.g.e.,** s. 342-345.
[162] Helvacı, **a.g.e.,** s. 157.
[163] Bayram Taşbaşı, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Malatya, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2013, s. 38.

Klasik performans değerlendirmelerin kullanıldığı kurumlarda yapılan değerlendirmeler; çalışanlar tarafından önemsiz ve etkisiz, yöneticiler tarafından da bir o kadar masraf etmeye ve zaman harcamaya gerek olmayan uygulamalar olarak görülebilir. 360 derece performans değerlendirme geribildirimleri düzenli olarak alınmaya başlayınca, ulaşılan sonuçlar ve geribildirimler yöneticiler ile çalışanların ön yargılarını kırabilir. Klasik performans değerlendirmenin en önemli dezavantajlarından biri; bir tek kaynaktan elde edilen veriler doğrultusunda çalışanın performansının değerlendirilmesidir. Bu, yapılan performans değerlendirmesini öznelleştirebilmektedir. 360 derece performans değerlendirmede ise, çok çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerle performans değerlendirme yapılıyor olması, sonuçları nesnelleştirmekte ve hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından kabul edilebilirliğini arttırmaktadır[164].

Klasik performans değerlendirme ile 360 derece performans değerlendirmenin karşılaştırması aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

[164] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 203.



Şekil 2.1. Klasik Performans Değerlendirme ile 360 Derece Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

Kaynak: Mark R. Edwards, Even J. Ann, **How to Manage Performance and Pay With 360-Degree Feedback, Compensation and Benefits Review.** 1996, s. 23. Aktaran: Fahri Mahir Dündar, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü", İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 42.

Şekilde; klasik performans değerlendirmede çalışanların performansının sadece yöneticisi tarafından değerlendirilmekte olduğu (tek değerlendiricili değerlendirme), 360 derece performans değerlendirme yönteminde ise çalışanların performansının kendisi, iş arkadaşları, iç müşteriler, yönetici, çalışanlar, müşteriler, günlük veya dönemlik raporlar tarafından değerlendirmeye tabi tutulduğu (çok değerlendiricili değerlendirme) görülebilmektedir.

360 derece performans değerlendirme ile klasik performans değerlendirme arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme ile Klasik Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

Ölçütler	360 Derece Performans Değerlendirme	Klasik Performans Değerlendirme
Amaç	Tüm çalışanların; performans düzeyi, sergilediği iş davranışları, geliştirilmesine ihtiyaç duyduğu iş alanları iyi / kötü performans sergilediği iş alanlarına ilişkin çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerle değerlendirilmesi.	Sadece çalışanların; geçmişte olan ve gelecekte olabilecek iş performanslarına ilişkin tek bir kaynaktan elde edilen verilerle değerlendirilmesi.
Veri Kaynağı	Değerlendiriciler; Yöneticiler, Çalışanlar, Eşitler, Takım Arkadaşları, Müşteriler, Çalışanın Kendisi, Eş / Aile Üyeleri	Tek bir değerlendirici vardır: Yönetici.
Kaynağın Kimliği	Geribildirim kaynağının kimliği belirsizdir.	Geribildirim kaynağının kimliği bellidir.
Geribildirimin İçeriği	Ulaşılması istenilen ve ulaşılan sonuçlar dikkate alınır.	Ulaşılan sonuçlar dikkate alınır.
Ölçümleme Yöntemi	Likert tipi ölçekler.	Likert tipi ölçeğin yanında sayısal değerlendirmeler mevcuttur.
Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla İlişkisi	Eğitim ihtiyaç analizi ve sonrasında kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.	Ücret, görev belirleme, terfi, transfer, eğitim ve geliştirme kararları için kullanılmaktadır.
Süreci Şekillendiren Felsefe	Esas olan; çalışanların değerlendirilmesi değil, geliştirilmesidir. Öz değerlendirme yapılabilir.	Esas olan; süreçler değil, çalışanların değerlendirilmesidir. Otorite ve yöneticinin görüşleri kabul edilir.
Sürecin İçeriği	Sürekli izlemeyi gerektirmektedir.	Yılda bir kez yapılır.
Hedeflenen Gruplar	Kurumun tüm çalışanları.	Sadece çalışanlar.

Kaynak: Alma M. McCarty, Thomas N. Garavan. **360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development,** Journal of European Industrial Training, 25 (1), s. 10. Aktaran: Derya Kara, Performans Değerlendirme Yöntemi olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (1) 2010, s. 90.

Tabloya dayanarak; 360 derece performans değerlendirmenin (a) veri kaynağının kolektif olduğu, (b) değerlendiricilerin kimliğinin belirsiz olduğu, (c) Likert tipi ölçekler kullanıldığı, (ç) performans değerlendirme sonuçlarının önce eğitim ihtiyaç analizinde ve sonrasında da kariyer yönetimi için dikkate alındığı, (d) sürekli izlemenin gerektiği, (e) esas olanın çalışanların değerlendirilmesi olmayıp, onların eksik iş alanlarının tespiti ve geliştirilmesi olduğu, (f) ulaşılmak istenilen hedeflere ne ölçüde ulaşılabildiğinin ölçüldüğü, (g) yöneticiler ile çalışanların değerlendirme sonucundan birlikte etkilendiği görülürken, klasik değerlendirme yöntemlerinde (a) değerlendirme yapanın sadece yöneticiler olduğu, (b) ücret, görev belirleme, terfi, transfer, eğitim ve geliştirme kararları için kullanılmakta olduğu, (c) ulaşılması istenilen değil ulaşılan performans düzeyinin dikkate alındığı ve (ç) değerlendirme sonucunda sadece çalışanların etkilendiği söylenebilir.

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci

360 derece performans değerlendirme; yöneticiden çalışana doğru tek yönlü olarak yapılan klasik performans değerlendirmeden farklı bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem sayesinde, çalışanların güçlü olduğu iş alanları ile geliştirilmeye müsait olan iş alanları belirlenerek hizmet içi eğitim programları sayesinde de bu alanların geliştirilmesi amaçlanır. Klasik performans değerlendirmede, performans değerlendirmelerinin çoğunlukla yöneticiden çalışana doğru yapıldığı ve tek yönlü bir iletişimin olduğu, 360 derece performans değerlendirmede ise çalışandan da yöneticiye doğru performans değerlendirme yapılarak çift yönlü bir iletişimin olduğu söylenebilir. 360 derece performans değerlendirme, dikkatli bir şekilde düzenlenip iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, farklı gruplardan geribildirim alan çalışanların kurum kültürüne uyumun daha çabuk olacağı düşünülebilir. 360 derece performans değerlendirmenin etkili olabilmesi için, yapılan geribildirimlerin genel değil özel olması, kişiyi değil iş davranışlarını değerlendiriyor olması gerekmektedir[165].

360 derece performans değerlendirmenin uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları önceden tahmin edilebilmeli ve sorunların nasıl çözülebileceğini anlatan adımlar teker teker belirlenmelidir[166].

[165] Kaynak ve Bülbül, **a.g.e.,** s. 269,272.
[166] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 204.

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulama süreci; uygulamaya hazırlık, değerlendirme yapısının kurulması ve uygulama aşamasına geçilmesi olmak üzere 3 ana aşamadan oluşmaktadır.

Tablo 2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Süreçleri

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulama Süreçleri	
Adım	**360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamaya Hazırlık Aşaması**
1	- **Temel Amaç ve Hedeflerin Değerlendiricilere ve Değerlendirilenlere Açıklanması** - **Değerlendiricilerin ve Değerlendirilenlerin Desteklerinin Alınması** - **Pilot Uygulama Yapılması**
360 Derece Performans Değerlendirme Yapısının Kurulması	
2	- **Değerlendirilecek Verilerin İçeriğinin (Değerlendirme Kriterlerinin) Belirlenmesi** • Kişisel Özellikler/ Karakter • Yetkinlikler o Beceri o Yetenek o Tutum / Duygu o Davranış o İletişim o Liderlik o Değişimlere Ayak Uydurabilme o Diğer Çalışanlarla Olan İş İlişkileri o İşin Yönetimi o Diğer Çalışanların Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi • Ürün / Hizmet Sonuçları - **360 Derece Performans Değerlendirmedeki Veri Toplama Yöntemleri ve En Uygun Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi** • Anket Yöntemi • Yüz Yüze Görüşme (Sözlü İletişim) Yöntemi • En Uygun Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi - **360 Derece Performans Değerlendirmedeki Değerlendiricilerin Seçimi** • Değerlendiricilerin Seçimi o Değerlendiricilerin Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar - **-360 Derece Performans Değerlendirmedeki Değerlendiricilerin ve Değerlendirilenlerin Eğitimi** • Değerlendiricilerin Eğitimi • Değerlendirilenlerin Eğitimi
360 Derece Performans Değerlendirmenin Uygulama Aşamasına Geçilmesi	
3	- **Değerlendirme Formlarının Dağıtılması ve Elde Edilen Verilerin Analizi** - **Geribildirim Verilmesi** - **Geribildirimden Beklenen Yararın Elde Edilebilme Koşulları**

Tablodaki süreçler aşağıda detaylıca açıklanmıştır.

2.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamaya Hazırlık Aşaması

360 derece performans değerlendirme sonuçlarından beklenen yararın elde edilebilmesi için, hazırlık aşamasına ve bu aşamada yapılacak çalışmalara, diğer uygulama süreçlerinden çok daha fazla zaman ayırmak gerekir[167]. Kurumsal yapı iyice analiz edilip, pilot çalışma yapılmadan doğrudan 360 derece performans değerlendirmenin uygulamaya geçilmesi, ciddi sorunlara ve beraberinde başarısızlığa yol açabilir. Bu sebepten dolayı hazırlık çalışması, "uygulama aşamasından" çok daha önemlidir. Kurumlar, bazı hazırlık araçlarını kullanarak yaptıkları ön çalışmalar ve pilot uygulamaları ile kurumun, 360 derece performans değerlemenin hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından kabul ve destek düzeylerini yükseltebilirler[168].

360 derece performans değerlendirmeyi uygulamaya başlamak isteyen kurumların öncelikle; vizyonun ve misyonunun böyle bir değişime ne kadar yatkın olduğunu kurumsal yapısına bakarak belirlemesi, hedeflerini ve sınırlarını çizmesi gereklidir[169].

360 derece performans değerlendirme uygulama hazırlık aşamasında, uygulama hazırlık araçları hızlı ve kolay uygulanabilen araçlardan oluşabileceği gibi, belgelere dayalı araçlardan da oluşabilir. Belgelere dayalı hazırlık araçlarına "ikincil göstergeler yöntemi" denilir. Bu yöntem, kurumda hali hazırda uygulanmakta olan performans değerlendirmenin memnuniyet derecesini baz alarak, kurumun 360 derece performans değerlendirmeye ne kadar hazır olup olmadığının test edilmesine yöneliktir[170].

Uygulamada; bireylere birtakım sorular yöneltilmektedir. Hazırlık derecesi aşağıda verilen örnek değerlendirme ölçeği tablosu yardımıyla belirlenebilir.

---

[167] Bilal Şentürk, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", İstanbul, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015, s. 37.

[168] Mark R. Edwards, Ewen J. Ann, **Readiness for Multisource Feedback,** The Hendbook of Multisource Feedback, Der; David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church, San Francisco, Jossey-Bass, s. 36-37. Aktaran: Fahri Mahir Dündar, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü", İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 45.

[169] Tamer Keçecioğlu, Burak Çapraz, 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli", İstanbul, Maltepe Üniversitesi, **İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, 2, 2003, s. 44.

[170] **a.e.** s. 36-37.

Tablo 2.3. İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği

Bilmiyorum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Her bir soru için mutabık kaldığınız dereceyi değerlendirme ölçeği yardımıyla belirtiniz. En yüksek puan 10'dur. Toplamda en az 0, en fazla 120 puan alınabilir.										
1. Kurum üst yönetimi en düşük düzeydeki kararları destekler. (…….)										
2. İş sonuçları birey ve takım performansının harmanlanmasıdır. (…….)										
3. Kurum politikası, performans bazlı yönetimi destekler. (…….)										
4. Yönetim vizyon, değerler ve görev davranışlarını bir arada görmek ister. (…….)										
5. Yöneticiler, geribildirim vermek için isteklidirler. (…….)										
6. Ne iş yapıldığı kadar işin nasıl yapıldığı da önemlidir. (…….)										
7. Birimler veya takımlar hedefleri paylaşmıştır. (…….)										
8. Geliştirici geribildirim cesaretlendiricidir. (…….)										
9. Çalışanlar mevcut performans değerlendirme geribildirimi ile tatminsizdirler. (…...)										
10. Müşteri geribildirimi ve toplam kalite yönetimi benimsenir. (…….)										
11. Bazı yöneticiler, diğerlerinin geribildirim almasında isteklidirler. (…….)										
12. Yöneticiler seçim kararlarını vermeden önce diğerleriyle konuşur. (…….)										
Toplam Puan (……..)										
Değerlendirme:										

Kaynak: Mark R. Edwards, Ewen J. Ann. **Readiness for Multisource Feedback,** The Hendbook of Multisource Feedback, Derleyen: David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church, San Francisco, Jossey-Bass, s. 39. Aktaran: Fahri Mahir Dündar, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü", İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, SBE, İKY, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 46.

Örnek tablonun uygulanmasıyla elde edilen puanlar aşağıdaki gibi yorumlanabilir[171]:

- 100 Puan ve Üzeri (Kabul Edilebilir): 360 derece performans değerlendirme, kurum çalışanlarınca kabul edilebilecektir.

[171] Mark ve Ewen, **a.g.e.,** s. 36-37, Aktaran: Fahri Mahir Dündar, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü", İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 46.

- 80–99 Puan Arası (Destek Faaliyetleri Gereklidir): 360 derece performans değerlendirme, kurumda uygulamaya başlanmadan önce bazı destek faaliyetlerine ihtiyaç duyacaktır.

- 0–79 Puan Arası (Zor Savaş): 360 derece performans değerlendirme, önemli derecede iletişim ve kurumsal desteğe ihtiyaç duyacaktır.

Yukarıdaki tabloda gösterilen örnek ikincil göstergeler yöntemi gibi formlar sayesinde elde edilen puanlara göre, 360 derece performans değerlendirme yöntemine kurumun ne kadar hazır olduğu veya hazır değilse de neler yapması gerektiğine karar verilebilir.

Kurumsal kültürün 360 derece performans değerlendirmeye olan yatkınlığına ilişkin yapılan araştırmalardan sonra, kurum üst yönetiminin yönteme vereceği desteğin de düzeyine bakılmalıdır. Performanslarının, diğer çalışanlar ve özellikle çalışanları tarafından değerlendireceğini düşünen yöneticilerin, 360 derece performans değerlendirmenin kendi gelecekleri için tehlike oluşturabileceği fikrine kapılması olasıdır. Yöntem, bu nedenden dolayı yöneticilere de çok iyi açıklanmalı, onların da güven ve destekleri alınmalıdır[172].

Sonuç olarak; 360 derece performans değerlendirmenin kurumda sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi ve sonuçlarının güvenilir olarak kabul edilebilmesi için en önemli ve ilk koşul; kurumun böyle bir performans değerlendirmeyi uygulamaya hazır olup olmadığının belirlenmesidir. Kurumun, 360 derece performans değerlendirmeyi uygulamaya hazır olması, yönteme duyulan güvene, kurum üst yönetiminin bu uygulamayı destekleme düzeyine ve çalışanların da yönteme güven duyarak katkı sağlamalarına bağlıdır[173].

Hazırlık aşamasında yapılan çalışmalarda; 360 derece performans değerlendirmenin temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin yöntem hakkında bilgilendirilerek desteklerinin alınması gerekmekte olup, bu başlıklar aşağıda açıklanmıştır.

[172] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 204-205.
[173] Taşbaşı, **a.g.e.,** s. 29.

2.4.1.1. Temel Amaç ve Hedeflerin Değerlendiricilere ve Değerlendirilenlere Açıklanması

360 derece performans değerlendirmenin ne amaçla uygulanacağı ve hedeflerinin ne olduğu, değerlendiricilere ve değerlendirilenlere açıkça ve anlayabilecekleri bir sadelikte anlatılmalıdır. 360 derece performans değerlendirme sonucunda elde edilen değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alanlar (işe alma, kariyer geliştirme, ücret artışı, terfi, nakil, iş akitlerinin feshedilmesi gibi) çalışanlara açıkça anlatılarak desteklerinin alınması amaçlanır[174].

360 derece performans değerlendirmeyi uygulamak isteyen kurumlar, öncelikle aşağıdaki sorulara net cevaplar verebilmelidir[175].

- 360 derece performans değerlendirmeye neden gerek duyduk?
- 360 derece performans değerlendirmeyi ne amaçla yapacağız?
- 360 derece performans değerlendirmede, değerlendirme kriter ve standartları nelerden oluşacaktır?
- 360 derece performans değerlendirmede, veriler hangi yol veya yöntemle elde edilecektir?
- 360 derece performans değerlendirmede, geribildirimler neden önemlidir ve gereklidir?
- 360 derece performans değerlendirme geribildirim sonuçları değerlendirici ve değerlendirilenlere hangi yol(lar)la verilecektir?
- 360 derece performans değerlendirme sonuçları nasıl yorumlanacaktır?
- 360 derece performans değerlendirmeye göre "iyi" performans düzeyine sahip çalışanları neler bekliyor ve onlar için uygulanacak ödül yönteminde neler olabilecektir?
- 360 derece performans değerlendirmeye göre "kötü" performans düzeyine sahip çalışanları neler bekliyor ve onları geliştirebilmek için neler yapılabilir?

---

[174] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul, Beta Yayıncılık, 2012. s. 196.

[175] Emtullah Dinç, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama", Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2005, s. 51.

Yukarıdaki sorulara açıkça ve herkes tarafından anlaşılabilir bir sadelikte cevap verilememesi durumunda, uygulamaya konulacak olan 360 derece performans değerlendirmenin çalışanlar arasında korku ve endişe yaratması mümkün olabilir.

2.4.1.2. Değerlendiricilerin ve Değerlendirilenlerin Desteklerinin Alınması

360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulamasına, kurumun üst yönetiminden verilen destek düzeyi, yöntemin uygulanma ve başarılı olma şansını artırır. Bilindiği üzere 360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanlar yöneticilerinin de performansını değerlendirebilmektedir. İş performansının çalışanları tarafından değerlendiriliyor olması, yöneticilerin bu yönteme karşı direnç göstermelerine neden olabilir. Bu sorun, uygulamanın hemen başında değil, sonraki evrelerinde de ortaya çıkabilir. 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamak isteyen kurumlar, bu gibi durumların meydana gelebileceği öngörüsüyle yapmaları gerekenleri önceden planlamalıdır. 360 derece performans değerlendirme yönteminde yöneticiler kadar, yönetici olma yolunda ilerleyen çalışanların da 360 derece performans değerlendirme yöntemine verecekleri desteğin, yöntemin aksaması ihtimalini bir o kadar azaltacağı unutulmamalıdır[176].

2.4.1.3. Pilot Uygulama Yapılması

360 derece performans değerlendirmeyi kullanmaya başlamadan önce kurumların gerekli ön hazırlıkları yapması ve yönteme karşı bir güven ortamı oluşturması gereklidir. Bu yöntemi kullanmaya karar vermiş olan kurumların, çalışanlarının yönteme alışabilmesi amacıyla birkaç yıl sürebilen oryantasyon ve gelişme programları uygulamaları gerekebilir. Ayrıca, uygulamayı hemen kurumun tüm birimlerinde, iş gruplarında ve iş alanlarında değil, tek bir birimde, iş grubunda veya iş alanında denemeye başlaması, yumuşak bir geçişe zemin oluşturacaktır[177].

Bir kuruma getirilen herhangi bir yeniliğin veya uygulamanın, kaldırılan uygulamadan daha iyi ve iddialı olduğunun önceden test edilmesi, yeni uygulamayı uygulamaya koyma aşamasında elimizi kuvvetlendirir. 360 derece performans

[176] Maury A. Pieperl, **Getting 360 Degree Feedback Right**, Harvard Business Review, Vol:179, No:1, 2001, s. 147. Aktaran: İlker Örencik, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 22.
[177] Turgut, **a.g.e.,** s. 66.

değerlendirme, klasik performans değerlendirmeye nazaran sil baştan değişiklik yapılmasını gerektirebilir. En nihayetinde kurumun çoğu çalışanı tarafından ne olduğu bilinmeyen bir performans değerlendirme yöntemi uygulamaya konulacaktır. Bu yöntemde artık, kurumda çalışan herkes, herkesin performansına ilişkin söz sahibi olabilecektir. Kurumda uygulanmasına karar verilen 360 derece performans değerlendirmenin çalışanların tümüne anlatılması, onların yönteme ilişkin gösterebilecekleri direncin azalmasını sağlayabilir. Çok kısa bir zamanda veya hemen bir anda yıllardır süregelen bir yöntemin değiştirilmesi kurum için tehlikeli de olabilir. Pilot uygulama yapılan birimde, iş grubunda veya iş alanlarında elde edilen sonuçlara bakılarak, uygulama aşamasında neler yapılması ve yapılmaması gerektiği, yöntemi daha iyi uygulayabilmek için gerekli olabilecek tedbirlerin neler olduğu belirlenir[178].

2.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yapısının Kurulması

360 derece performans değerlendirme yapısının kurulması aşamasında; çalışanların iş performans düzeylerini belirlemek için kullanılacak verilerin içeriğinde hangi boyutların olacağı ve performans değerlendirme kriter ve standartları oluşturulurken dikkate alınması gerekenler aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.2.1. Değerlendirilecek Verilerin İçeriğinin (Değerlendirme Kriterlerinin) Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirme uygulama yapısının kurulma aşamasında değerlendirilecek verilerin içeriği belirlenirken bazı boyutlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu boyutlar arasında; performans değerlendirme sonucuna ilişkin geribildirim yapılacak çalışanların sayısı, cinsiyet dağılımı, ekonomik ve kültürel durumları, kişisel özellikleri (sinirli / sakin, uyumlu / uyumsuz, eleştiri kabul eden / etmeyen vb.), kurumdaki pozisyonu (yönetici, çalışan) ve kurumsal yönetim yapısı (matris, yalın, proje tipi vb.), kurumun sahip olduğu üretim / hizmet teknolojisi sayılabilir. Genel olarak, bu süreçte toplanan bilgilerin içerikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir[179]:

---

[178] Scott Wimer, Kenneth M. Nowack, **13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback.** Training & Development, 1998, 69-76. Aktaran: Bilal Şentürk, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", İstanbul, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015, s. 50.
[179] Yüncü, **a.g.e.,** s. 62-63.

2.4.2.1.1. Kişisel Özellikler / Karakter

Karakter**,** değerlendirilen çalışanın tanımlanmasını ifade etmektedir. Örneğin; güvenilir biri olması, zeki olması, yaratıcı olması gibi.

2.4.2.1.2. Yetkinlikler

Yetkinlikler başlığı altında, beceri, yetenek, tutum / duygu, davranış, iletişim, liderlik, değişimlere ayak uydurabilme, diğer çalışanlarla olan iş ilişkileri, işin yönetimi ve diğer çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesi faktörleri ele alınmakta olup, başlıklar halinde aşağıda yer almaktadır.

Beceri: Belirli standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubunu ifade etmektedir. Örneğin; toplantı organize edebilme, karşısındaki konuşanı dinleyebilme, kullandığı makineyi arıza durumunda tamir edebilme gibi.

Yetenek: Gelişebilen kabiliyetleri ifade etmektedir. Yetenek, beceriden daha geneldir ve genellikle beceri grubunu kapsar. Örneğin; kaotik bir durumla başa çıkabilecek kararları alabilme, olayları anlayabilme ve açıklayabilme, gelecek için stratejik planlama yapabilme gibi.

Tutum / Duygu: Davranışlardan etkilenme durumumu ifade eder. Tutum; bir olay karşısında gösterilen davranış eğilimini ifade etmekteyken, duygu; bir olay veya durum karşısında gösterilen tepkileri ifade etmektedir. Örneğin, olaylara iyimser yaklaşabilme, sabırlı olma, eleştiri kabul edebilme, empati yapabilme gibi.

Davranış: Çalışanların gözlemlenebilir eylemlerini ifade etmektedir. Örneğin; yönetimsel kararları alabilme, diğer çalışanları yaptığı planlamaya dâhil edebilme gibi.

İletişim: Kurum çalışanlarının birbirleri ile olan iş ilişkileri ve iletişim biçimleri, insan kaynakları faaliyetlerinin önemli bir performans değerlendirme kriteri olarak kabul edilmektedir. İletişim, bir insanın sahip olduğu bilgi, fikir ve duygularını başka bir insana aktarmasıdır. Bu aktarma, iki insanı bazen birbirlerine yakınlaştırıcı bir etkiye sahip iken bazen de uzaklaştırıcı bir etkiye sahip olabilir. İletişimde kişilik, kültürel yapı, mevki, statü, prestij, duygusal ilişkiler vb. boyutların önemli rolü vardır. İletişimi engelleyen bazı psikolojik, fiziksel ve teknolojik engeller de olabilir. Kişisel arzu ve

istekler, sahip olunan değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde bulunulan duygusal ortam, alışkanlıklar, zevk ve tutkular, dil sorunları gibi boyutlar iletişime etki eder[180].

İletişim her zaman gerekli ve önemli bir boyuttur. Ancak bazı durumlarda karşı tarafla iletişim yapmak güç hata imkânsız olabilir -ki bu hiç de istenmeyen bir durumdur. Karşı tarafa iletilmesi gereken mesajın en uygun zamanda, en uygun kişiye iletilmesi şarttır. İletilmesi gereken zamandan önce veya sonra iletilen mesajlar, karşı tarafta istediğimiz etkiyi yapmayabilir. Gönderici, alıcıya gereğinden fazla bilgi yüklemesi yapmamalıdır. Çünkü herkesin bir algı kapasitesi vardır. İletişimde sorun yaratan boyutlardan biri de "kişilerin kültür farklılıklarıdır". Bir kelime, iki farklı kültürde yaşamış olan insanlara farklı anlamlar çağrıştırabilir. İletilecek olan mesajın açık olmaması, herkes tarafından anlaşılamaması (örneğin sade bir vatandaşa tıp dilinde açıklama yapmak gibi), mesajı iletene karşı güvensizlik, kıskançlık, dinlemek istememe, yorgunluk, dar görüşlülük, sadece duyulmak istenilenlerin duyulması gibi boyutlar da iletişimi olumsuz olarak etkileyebilmektedir[181].

İnsanlar ortak bir dil kullanarak anlaşabilirler. İletişim insanlar için olmazsa olmaz bir olgudur. Bu durum kurumlar için de geçerlidir. Kurum içi iletişimin yüksek düzeyde olması, çalışanların birbirlerine duygu ve düşüncelerini aktarmada zorlanmadıklarının bir işaretidir. Serbest ve açık iletişim, bilginin gitmesi gereken sorumlulara zamanında gitmesini sağlamanın tek yoludur. İletişimin yeterli düzeyde olması 360 derece performans değerlendirme için gereklidir. Kurum çalışanlarının performans düzeyleri ya da hatalarına ilişkin geribildirim vermek bazen değerlendirilenler tarafından tehdit olarak algılanabilir. Bu gibi yanlış anlaşılmalara müsait durumların ortadan kaldırılabilmesi için kurum içi iletişimi açık tutmak yerinde bir uygulamadır[182].

Çalışanlar, kendi iş alanlarında oldukları kadar iletişim alanında da yetenekli olmalıdırlar. Kurumsal iletişim için bu bir zorunluluktur. Çalışanların, kurumun diğer çalışanlarıyla iyi bir iletişim kurabilmesi, onları olması gerektiği gibi sakin ve dikkatli bir şekilde dinleyebilmesi, kendini onları yerine koyarak (empati) konuşulanları

[180] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi,** Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s. 145-147.
[181] Kalenderoğlu, **a.g.e.,** s. 53.
[182] Wimer ve Novack, **a.g.e.,** s. 69.

anlamaya çalışması önemlidir. İletişim alanında dikkate alınacak boyutlar aşağıda ifade edilmektedir[183]:

- Diğer çalışanları dinlemek.

- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak ve bu becerisini kullanabilmek.

İletişim alanında dikkate alınacak boyutlar başka bir kaynakta da aşağıda şekilde ifade edilmektedir[184]:

- Alıcının dünyasına karşı duyarlı olma (empati).

- Karşısındaki dinleyici (alıcı) anlayıncaya kadar, sabırla, inatla ve yeterince tekrarlamak

Liderlik: Kurum çalışanlarının, belli başlı konularda istekli olmaları (değişimlere ayak uydurabilme, yenilikleri kabullenebilme vb.) ancak yöneticilerin bu konuda yaptıkları olumlu ve yapıcı telkinleri ve yönlendirmeleri ile mümkün olabilir. Bu durum ise "liderlik" olarak tanımlanabilir. Liderlik 20'nci yüzyılda daha da önem kazanan bir boyuttur. İnsanlara mevki vererek onları idareci yapabilirsiniz ama asla ve asla onları atayarak lider yapamazsınız[185].

Çalışanların kurumlarındaki liderlik becerilerine ilişkin, bazı kriterler ile sorgulama yapılarak çok yönlü bir geribildirim alınmaya çalışılabilir. Çalışanların iş performanslarının yükseltilmesinde, kurumda lider pozisyonunda olanlara duyulan güvenin çok önemli bir rolü olabilir. Çünkü çalışanlar, iş ortamında güven duygusunu hissettikleri anda, kurumu sahiplenme düzeyleri artarak, kurumun stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla gayret gösterebilirler. Burada üzerinde konuşulması gereken bir diğer nokta; liderin yeterince önderlik yapabilme yeteneğinin olmasıdır. Çalışanlar, çalıştıkları birimlerdeki yöneticilerinin, kendi performanslarını geliştirmek,

[183] Bayram, **a.g.e.,** s. 57.
[184] Kalenderoğlu, **a.g.e.,** s. 53
[185] Abraham Zaleznik, **Managers And Leaders: Are They Different,** Harward Business Review, March-April, 1992. Aktaran: Özgür Koç, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama", Ankara, Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011, s. 50.

kendilerine yol göstermek vb. konularında önderlik edebilmesi konusunda beklenti içine girebilirler[186].

Çalışanlar, kurumda lider pozisyonunda olan kişinin bu yönde bir çabasının olmadığını fark ettikleri anda da kendi performanslarını geliştirme niyetlerini rafa kaldırabilirler denilebilir.

Değişimlere Ayak Uydurabilme: Kurumlarda, değişime ayak uydurabilmenin iki boyutu vardır. Bunlardan ilki: teknolojik boyuttur. Bu boyut, kurumda kullanılan üretim ve hizmet teknolojisinin sürekli olarak kendini güncelleyerek günün gereklerine ayak uydurmasıdır. İkinci boyut ise; ürün / hizmet teknolojisini kullanan çalışanlar ile kurumun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlarındaki değişim sürecidir. Kurumun ürün / hizmet teknolojisi ne kadar yeni ve modern olursa olsun, eğer onu etkin olarak kullanabilecek çalışanınız yoksa o teknoloji "demir yığını" olmaktan öteye bir anlam ifade etmez. Kurum çalışanlarının değişimlere ayak uydurabilme özellikleri; çevresel şartlara uyabilme, yaratıcı düşünme ve uygulayabilme, değişim dinamiklerini önceden fark edebilme şeklindeki boyutlar dikkate alınarak sorgulanmaktadır[187].

Çalışanların, kurumda meydana gelen bazı değişimlere (performans değerlendirme yöntemi de dahil olmak üzere) kolay uyum sağlamaları ve bu konuda istekli davranarak kendilerini geliştirebilmeleri, performans değerlendirmenin etkinliğinin ve buna bağlı olarak da kurumun başarısının artmasına katkı sağlamaktadır[188].

Diğer Çalışanlarla Olan İş İlişkileri: Çağımızda, bir kurumun önündeki fırsatları değerlendirebilme kabiliyeti, kurum içindeki becerikli insanların bir araya getirilerek etkili bir şekilde yönetilmeleri ve beraberinde kurumsal sinerji yaratılması ile doğru orantılıdır[189]. Çalışanlar arasındaki birebir ilişkileri geliştirmek, onları takım

---

[186] Özgür Koç, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama", Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011, s. 50.

[187] Derya Kara, "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Doktora Tezi, 2008, s. 64.

[188] Cin, **a.g.e.,** s. 57.

[189] Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Konya, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 11, 2004, s. 424.

çalışmasına özendirmek ve yönlendirmek gibi bazı boyutlar sorgulanarak mevcut ilişkilerin düzeyine yönelik geribildirimler alınmaya çalışılmaktadır[190].

Kurumlarda sinerji kavramının yaygınlaşması ile birlikte takım çalışması kavramı da o derece yaygınlaşmış ve önem kazanmıştır. Her kademedeki çalışanların birbirleriyle olan iş ilişkileri kurumsal performansı olumlu veya olumsuz yönde doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Çalışanların birbirleri ile olan iş ilişkilerini geliştirmek, takım başarılarını özendirmek temel boyutlardır. Bu boyutlar, çalışanlar bazında tek tek sorgulanarak mevcut iş ilişkilerinin düzeyine yönelik geribildirim elde edilmeye çalışılır. Çalışanların, bir takım kurumsal amaçları kendi aralarında paylaşmaları gereklidir. Bu yapıldığı anda, kurumsal amaçları yerine getirmek için toplanan çalışanların birbirleriyle iyi iş ilişkileri kurabilmeleri ve kurumsal faaliyetlerin eşgüdüm içinde yürütülmesi sağlanır[191].

İşin Yönetimi: İş yaşamlarının ortasında olan veya artık emekli olma zamanı yaklaşmış olan çalışanların iş becerilerini güncel tutabilmek; gelişen yeni üretim / hizmet teknolojilerine yabancı kalmalarını engellemek, onların iş performanslarını yükseltebilmek ve kurumsal bağlılıklarını canlı tutabilmek için gereklidir. Çalışma yaşamının ortasında olan veya emekli olma zamanı yaklaşmış olan çalışanları yeni teknolojik gelişmelere ilişkin bilgilendirmek, onlara yeni beceriler edinme ve başka iş alanlarıyla ilgilenme imkânı vermekte, bu sayede kurumsal bağlılıklarını artırarak verimli ve üretken bir çalışma ortamı yaratmaktadır[192].

İşin yönetimi; her düzeydeki çalışanın katkısının kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi yönünde organize edilmesi olarak düşünülebilir. Bu organizasyonun sadece meslek hayatının ortasına veya sonuna yaklaşmış olan çalışanlar için değil, tüm çalışanlar için yapılması gereken bir faaliyet olarak algılanması gerektiği söylenebilir.

İşin yönetimi, aşağıdaki boyutlar sorgulanarak araştırılmaktadır[193]:

- Etkili çalışmak.

---

[190] Gülten Eren Gümüştekin, Derya Ergun Özler, Fatma Yılmaz, 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** Cilt 1, Sayı 1, 2010, s. 3.
[191] Kara, **a.g.e.,** s. 65-66.
[192] Palmer, **a.g.e.,** s. 82.
[193] Uygur Akyay, Sevgi Sümerli Sarıgül, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi, Konya, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı 33, 2015, s. 196.

- Teknolojiyi, yönteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek.

- İşi konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

- Diğer çalışanlara örnek olmak, çalışma azmiyle onları motive etmek.

Diğer Çalışanların Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi: Yoğun iş temposu, kurumlarda istemeyerek de olsa "bireyselliği" ön planda tutabilmektedir. Oysa bu durum, mevcut bilgilerin sonraki kuşaklara aktarılmasına mani olabilmektedir. Çeşitli kademelerdeki çalışanların işlerine ilişkin sahip oldukları bilgi ve birikimlerini, kendilerinden sonra gelecek çalışanlara aktarmada azimli ve istekli olmalarını teşvik etmek, kendilerinden sonra gelecek çalışanları, işlerini daha kolay öğrenme konusunda motive edebilecektir. Sürecin bu aşamasında, işe ait bilgilerin diğer çalışanlara aktarılmasının somut göstergeleri taranarak, çalışanların performanslarına olan katkısı araştırılmaktadır. Değerlendirilenin, kurumun diğer çalışanlarının geliştirilmesine vermiş olduğu katkı düzeyini değerlendirmek amacıyla aşağıdaki boyutlar sorgulanmalıdır[194]:

- Çalışanların, yeteneklerini ortaya çıkartabilecek, onların yetenekli oldukları alanlar üzerine gidilmesi.

- Çalışanlara karşı sabırlı ve yardımsever olunarak, onları daha iyi performans sergilemeleri konusunda cesaretlendirebilecek önder olunabilmesi.

- Başarılı bir motivasyon stratejisi izlenmesi, sonrasında üstün performansın ödüllendirilmesi.

360 derece performans değerlendirmede; çalışanların, diğer çalışanların geliştirilmelerine destek vermelerini sağlamak amacıyla çeşitli uygulamalara gidilebilir. Bu aşamada yapılan uygulamalarda; kararlı ve sorumlu örnek davranışlar sergilenmesi, iyileştirme çabaları içinde olunması, pozitif düşünce yapısına sahip olunması gibi bazı değerlendirme standartları çerçevesinde geribildirim alınmaktadır[195].

---

[194] Oya Uğurlu, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, **Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi,** 2007, s. 3.
[195] Bayram, **a.g.e.,** s. 58.

2.4.2.1.3. Ürün / Hizmet Sonuçları

Küresel ekonomi ve globalleşme kavramlarının yaygın olarak kullanılmaya başlandığı günümüzde, kurumların yaşam döngüleri giderek kısalmaktadır. Kurumların hayatta kalma sürelerini uzatabilmeleri, ürün / hizmetlerini en az maliyetle, etkili ve kârlı olarak üretebilmelerine bağlıdır. Ürün / hizmet sonuçlarının değerlendirilmesi; ürün / hizmet üretim sonuçlarının çalışanlar bazında sorgulanması demektir. Sürecin bu aşaması; (a) ürün / hizmet üretim çıktısının ne kadar olacağını planlamak, (b) her bir çalışanın ürün / hizmet miktarını belirlemek, (c) ürün / hizmet sonuçlarının değerlendirileceği uygulama zamanını belirlemek, (ç) ürün / hizmet sonuçlarının istenilen düzeyde olabilmesi için mutlaka yapılması gereken uygulamalarda ısrarcı olmak türünden temel standartlar dikkate alınarak gerçekleştirilmektedir[196].

2.4.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Veri Toplama Yöntemleri ve En Uygun Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

360 derece performans değerlendirmede, çalışanların performanslarını değerlendirmek için kullanılabilecek verilerin hangi yöntem veya yöntemlerle toplanacağının belirlenmesi gelir. Genel olarak iki tür veri toplama yöntemi kullanılmakta olup, bunlar anket ve yüz yüze karşılıklı görüşme yöntemleridir[197].

2.4.2.2.1. Anket Yöntemi

Anket, kalem-kâğıt yoluyla değerlendirilenin kendi bilgilerini aktarması yöntemidir. Uygulanmasının kolay olması ve çok maliyetli olmaması, bu yöntemin tercih sebebidir[198].

Anket uygulaması; posta, telefon veya dijital olarak yapılabilir. Anket uygulanmasında en yaygın olan yöntemlerden biri, posta yoluyla anketi uygulayıcı kişiye ulaştırmaktır. Araştırmanın hedef kitlesini oluşturan kişiler dağınık ve geniş bir alana yayılmışsa, anketlerin posta yoluyla uygulanması uygun olabilir. Bu uygulamanın en önemli özelliği, anketörün olmamasıdır. Anketörün olmaması nedeniyle posta yoluyla gönderilen anketteki sorular hedef kitledeki herkesin anlayabileceği sadelikte ve aynı düzeyde algılayabilecekleri şekilde oluşturulmalıdır. Kişinin, (a) anketörün

[196] Bayram, **a.g.e.,** s. 58.
[197] Bağrıaçık, **a.g.e.,** . s. 81.
[198] Saim Kaptan, **Bilimsel Araştırma Teknikleri, Tez Hazırlama Yolları,** Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1973, s. 235.

etkisinde ve yönlendirmesinde kalmayarak anket sorularını tarafsız olarak cevaplayabilecek olması, (b) kişinin soruları yanıtlamak için en uygun ve rahat olduğu zamanını seçerek daha dikkatli ve doğru cevaplar verebilecek olması, (c) kişinin kimliğinin gizli kalacağından emin olması sebebiyle sorulan sorulara daha doğru ve gerçekçi cevaplar verebilecek olması bu yöntemin avantajlarıdır. Bunun yanında, (a) cevaplayanların anketleri doldurmalarının denetlenmesinin imkânının olmaması, (b) anketi kimin cevaplandırdığının bilinememesi, (ç) anketlerin dönüş oranlarının düşük olabilmesi gibi dezavantajları da vardır[199].

Anket uygulamalarında soru sayısı ve uygulanma süresine özellikle dikkat edilmelidir. Çok sorulu anketler, değerlendirileni sıkarak baştan savma cevaplar vermesine yol açabilir[200].

Herhangi bir konuya ilişkin hazırlanan anketin bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özelliklerin iyi belirlenmiş olması toplanan verinin kalitesi açısından önemlidir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir[201]:

- Sorular kısa, net ve herkes tarafından kolayca anlaşılır olmalıdır. Çok uzun cümleler kullanılarak hazırlanmış anket soruları, cevaplama esnasında kişileri sıkabilir ve konuya olan ilgilerini azaltabilir.

- Sorular, olumsuz ifadeler yerine olumlu ifadelerden oluşmalıdır. Ankette sorulan soruların olumsuz ifadelerden oluşması cevaplayan bireylerin, anket yoluyla görüşlerinin alındığı konuya ilişkin düşüncelerinin olumsuz olarak etkilenmesine ve alınacak olan geribildirime karşı tepkili olmalarına yol açar.

- Sorular anketi cevaplayan kişiye yönelik olmalıdır. Öyle ki "bu yönetici verilen işi başarıyla yerine getirenleri takdir eder" yerine "bu yönetici verilen işi başarıyla yerine getirdiğim zaman beni takdir eder" ifadesinin kullanılması daha doğru bir soru şeklidir.

- Anket soruları, açık uçlu veya kapalı uçlu olmak üzere iki şekilde hazırlanmış olabilir. Açık uçlu anket sorularıyla oluşturulmuş bir anketin cevaplanması

[199] (Çevrimiçi), Anket Uygulama Yöntemleri, http://www.anket-im.com/about/anket-uygulama-yontemleri, 15.08.2016.
[200] Garavan vd., **a.g.e.**, s. 139.
[201] Fatma Yılmaz, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.48

cevaplayanların fazla zamanlarını alabilir. Bu nedenle kapalı uçlu sorularla hazırlanmış anketlerin uygulanmasına gidilmeli, mutlaka açık uçlu sorular sorularak cevaplayıcıların bazı düşünceleri öğrenilmek isteniyorsa da, bu sorular anketin en sonuna eklenmelidir.

- Anketin, değerlendiriciler tarafından kısa sürede doldurulabilecek şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

- Ankette, konuyla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi olmayan soruların bulunmamasına dikkat edilmelidir.

Bunun yanında günümüz teknolojisinde dijital (online) anketler de uygulanabilmektedir. Bu anketler çevrimiçi anket yazılımı olarak kullanıcılara sunulmaktadır. Müşteri memnuniyetinden tutun da çalışan bağlılığına kadar her konuda bilgi almak için konunun uzmanları tarafından düzenlenen oylama ve anket formları oluşturulabilmektedir. Bu uygulamanın, soruların özelleştirilebilmesi, web tabanlı olarak dağıtılabilmesi ve gerçek zamanlı olarak yanıt alınabilmesi gibi avantajları vardır[202].

Dijital anketler sanal ortamda ziyaret edilen bir siteye girişte uygulanabileceği gibi hizmet alınan bir birimde kurulu çeşitli cihazlar sayesinde de uygulanabilir. Örneğin, T.C. Sağlık Bakanlığı İzmir Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı Bergama Dr. Faruk İlker Devlet Hastanesi'nde "Dijital Anket" uygulaması yapılmaktadır. Hastane girişindeki "KİOKS Cihazı" sayesinde hastanenin herhangi bir polikliniğine gelen hastalar "Dijital Anket"e katılarak, aldıkları hizmeti değerlendirme fırsatını elde etmektedirler. Dijital anket uygulaması, hastaların poliklinik hizmetlerini değerlendirebilmelerine imkân sunarken, poliklinik hizmetlerinde karşılaşılan sorunları anında tespit edebilme ve çözüm üreterek hizmet kalitesini artırma yolunda hastane idaresine yol göstererek, verilen hizmetin kalitesini artırma, sunulan poliklinik hizmetlerini ölçme ve değerlendirme yapma fırsatı vermektedir[203].

Performans değerlemede kullanılan anketler çoğunlukla 5'li ölçeklidir. 2'li, 3'lü ve 5'li gibi dar ölçekli bir anketin cevaplayıcıları, seçenek değerleri arasında çok fazla farklılık bulunmaması nedeniyle verecekleri değerlendirme notunun hangi dilime

[202] (Çevrimiçi), Anket Uygulama Yöntemleri, https://tr.surveymonkey.com, 04.09.2016.
[203] (Çevrimiçi), Dijital Anket Uygulaması, http://izmirkuzey.khb.saglik.gov.tr/8134_dijital-anket-uygulamasi-10-07, 04.09.2016.

gireceğini bilemeyebilirler. Performans değerlemede kullanılan 10 ölçekli bir ankette, en küçük ile en büyük değer arasındaki sayı farklılığının fazla olması nedeniyle çalışanların anket sonuçlarını algılaması daha kolay olurken, ölçekte tanımlama sayısının fazla olduğu dikkate alınınca anketi cevaplayanların belirtilen durumları puanlamada zorlanabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebeplerden dolayı 360 derece performans değerleme yönteminde, 7 veya 8 ölçekli anketlerin kullanılması önerilir. Çünkü 7'li ve 8'li ölçekler, 5'li (dar) ve 10'lu (geniş) ölçeklerin dezavantajlarını en aza indirebilmektedir[204].

2.4.2.2.2. Yüz Yüze Görüşme (Sözlü İletişim) Yöntemi

Görüşme süreci; hem sözlü hem de sözsüz iletişimi barındırmaktadır. Sözlü iletişim, genelde konuşarak gerçekleştirdiğimiz iletişimdir. İnsanın duygu ve düşüncelerini sözle bildirmesine "sözlü iletişim" denir[205]. Sözsüz iletişim, dil ve kelimeler kullanılmadan aktarılan her türlü bilgi ya da duygu olarak tanımlanabilir. Sözsüz iletişim sessiz bir dil vazifesi görür. Önemlidir, çünkü dil ile söylenilenden çok daha fazla anlam ve önem taşır. Kelimeler sadece duyma duyusunu uyardıkları halde sözsüz iletişim öğeleri görme, koklama, tatma duyularını da uyarır[206].

Yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılan anketlerde anketör, sorularını kişiye herhangi bir ortamda (örneğin, iş yeri yemekhanesinde), yerde (iş yeri girişinde / çıkışında) sorabilir. Ankette bulunan sorular genellikle anketör tarafından sorulur ve işaretlenir. Anlaşılmayan sorular üzerinde düzeltme ve tamamlama çalışmaları o anda yapılarak sorulara gerçekçi ve doğru cevap alınması amaçlanır. Bu uygulamanın; (a) duruma göre sorulacak soruların yerlerinin değiştirilebilmesi, (b) yardımcı araçlar kullanılabilmesi, (c) cevaplar arasındaki çelişkiyi giderme olanağının olması, (ç) gözlem yapabilme imkânı olması, (d) görüşme yapılacak kişi veya gruplar önceden seçildiği için cevap alamama olasılığının düşük olması gibi avantajları vardır. Yukarıda sayılan anket uygulama yöntemlerinin avantajları göz önüne alınarak kurumun yapısına en uygun olan yöntem seçilmelidir. Anket türünü belirlemede etkili olacak birçok standart değerlendirmeye alınır. Bu standartlardan bazılarını; soruların anlaşılma düzeyi, ihtiyaç duyulan veri miktarı, arzulanan doğruluk oranı, harcanabilecek zaman, kabullenilebilir

[204] Dinç, **a.g.e.,** s. 76, 77.
[205] (Çevrimiçi), Mestan Küçük, Görüşme Teknikleri, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2767, Ocak, 2013, s. 16, http://ds.anadolu.edu.tr/eKitap/IKY 202U.pdf, 03.01.2015.
[206] Serdar Kaypakoğlu, **Kişilerarası İletişim,** İstanbul, Derin Yayınları, 2008, s. 93.

cevaplamama oranı, ayrılan bütçe olarak sıralayabiliriz. Kısaca özetlemek gerekirse; anket uygulamasında; en uygun kişilerden, en düşük maliyetle, en uygun bilgi elde edilmelidir[207].

Yüz yüze görüşme sırasında, doğru kişilere doğru soruları sormak, performans değerlendirme sürecinin etkinliğine katkı sağlar. Görüşme esnasında sorulan soruların sıkıcı, yargılayıcı ve yönlendirici olmaması, performans değerlendirmesi yapılan iş alanına ilişkin bilgi alma amacıyla soruluyor olmasına dikkat edilmelidir[208].

2.4.2.2.3. En Uygun Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Anket yöntemi, geniş bir çalışan grubuyla çalışılacaksa veri toplama için en ideal yoldur. Bazı bilgilerin anket yöntemiyle toplanması kolay olacağı gibi bazı bilgilerin de yüz yüze görüşme yöntemiyle elde edileceği de dikkate alınmalıdır. Örnek vermek gerekirse, temel olarak çalışanların beceri düzeyleri ve iş bilgilerine ilişkin bilgilere ulaşılmak isteniyorsa anket yöntemi etkili olmaktadır. “Ne sıklıkta" ve "ne kadar iyi" gibi sorulara, çok seçenekli anket soruları yeterli cevap verebilir, ancak çalışanların izlenebilir iş davranışlarında çok geniş bir bakış açısı sağlamaz. Yüz yüze görüşme yöntemi, bu tip bilgilerin elde edilmesinde daha etkili bir yöntem olabilir. Çünkü bu esnada değerlendiriciler değerlendirilenlere bu davranışlarının olumlu ve olumsuz yönlerini açıklama imkânı bulmaktadırlar[209].

2.4.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Değerlendiricilerin Seçimi

360 derece performans değerlendirmenin temel özelliği, tek bir kaynaktan elde edilen veriler yerine birden çok kaynaktan elde edilen verilerle çalışanların iş performanslarının değerlendirilmesidir. 360 derece performans değerlendirmede değerlendiricilerin, performans değerlendirmeye motive olmuş ve titizlikle seçilmiş kişiler olması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi için kendini hazır hissetmeyen (bilgi yetersizliği, isteksizlik, kaytarma, gereksiz angarya bir uygulama olarak görme gibi nedenlerden dolayı) kişiler tarafından yapılan performans değerlendirme sonuçları, değerlendirilenler tarafından adil ve objektif olarak kabul

[207] (Çevrimiçi), Anket Uygulama Yöntemleri, http://www.anket-im.com/about/anket-uygulama-yontemleri, 15.08.2016.
[208] Yüncü, **a.g.e.,** s. 70.
[209] Dinç, **a.g.e.,** s. 80.

edilmeyebilir[210]. 360 derece performans değerlendirmede değerlendiricilerin seçimi, yönteminin en önemli ayağıdır[211].

Değerlendiricilerin seçiminde süreç yöneticileri aşağıdaki şu soruları dikkate almalıdır: [212].

- Değerlendiricilerin, değerlendirilenlerle olan ilişkisinin yapısı ve düzeyi ne boyuttadır?

- Değerlendirici, değerlendirileni, özel ve normal iş koşullarında görüyor mu?

- Kimin değerlendirilecek çalışana göre çok özel bir görüş açısı var?

360 derece performans değerlendirmede kimlerin veri kaynağı olarak değerlendirmeye alınacağı konusunda bazı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlar, 360 derece performans değerlendirmenin veri kaynakları olarak sadece yöneticileri, eşit düzeydeki iş arkadaşlarını, çalışanları ve kişinin kendisini sayarken müşterileri kapsam dışında tutmaktadır. Bu yanlış bir yaklaşım olabilmektedir. Çünkü müşterilerden alınan geribildirimler kuruma destek vererek, kurumun acımasız rekabet ortamında avantajlı duruma geçmesini sağlayabilir[213].

2.4.2.3.1. Değerlendiricilerin Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Hangi performans değerlendirme yöntemi uygulanırsa uygulansın ve bu uygulamanın aşamaları ne kadar iyi planlanırsa planlansın, değerlendiricilerin performans değerlendirme yapılacak alana ilişkin bilgi yetersizlikleri söz konusuysa, sağlıklı ve ideal bir performans değerlendirme yapılabildiği söylenemez[214].

---

[210] M. Jennifer George, Jones R. Gareth, **Organizational Behavior**, Houghten Mifflin, Boston,1989, s. 73. Aktaran: İlker Örencik, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 29.

[211] İlker Örencik, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 29.

[212] Yüncü, **a.g.e.,** s. 70.

[213] Bağrıaçık, **a.g.e.,** s. 80.

[214] L. James Farr, Daniel A. Newman, **Rater Selection Sources of Feedback,** The Handbook Multisource of Feedback, Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church, San Francisco: Jossey Bass, 2001, s. 97. Aktaran: Halil Şimşek, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Malatya, İnönü Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 48.

360 derece performans değerlendirmenin doğru işlemesi ve elde edilecek verilerin güvenilir ve doğru olarak kabul edilebilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin geribildirim alınmasına karar verilen veri kaynaklarının doğru kişilerden seçilmiş olmasına özen gösterilmelidir. 360 derece performans değerlendirmede, çalışanların performanslarına ilişkin geribildirim yapacak olan veri kaynaklarının seçilmesinde dikkat edilmesi gereken iki unsur vardır. Bunlardan ilki "işin uzmanı olmak", ikincisi ise "güvenilir olmak"tır. 360 derece performans değerlendirme yönteminde değerlendirilenler, değerlendiricilerin iş performanslarını değerlendirebilecek yetkinliğe sahip, güvenilir kişiler olduğuna inanmalıdırlar[215].

2.4.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Değerlendiricilerin ve Değerlendirilenlerin Eğitimi

360 derece performans değerlendirmede başarıya ulaşmak isteniyorsa, yöntemde bulunan her değerlendiricinin ve değerlendirilenin yönteme ilişkin ayrı ayrı eğitimlere alınması gerekir. Değerlendiricilere eğitim verilirken, yöntemin içerisindeki rollerini çok iyi kavramaları amaçlanırken, değerlendirilenlere, değerlendirme sonunda kendilerine yapılacak geribildirimleri nasıl yorumlayacakları ve sonuçları değerlendirirken ne şekilde davranmaları gerektiği öğretilmelidir[216].

360 derece performans değerlendirmede değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin eğitilmesi, yöntemin daha etkili olarak ilerlemesine ve uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Bu konuda yapılan eğitimlerde, değerlendiricilere ve değerlendirilenlere, 360 derece performans değerlendirme yönteminin klasik performans değerlendirmeye göre üstün yanları anlatılarak güvenleri ve inançları kazanılmaya çalışılır[217].

2.4.2.4.1. Değerlendiricilerin Eğitimi

360 derece performans değerlendirmede değerlendiricilere verilecek eğitimler sayesinde, performans değerlendirmeden geçerli ve doğru veriler elde edilmesi imkânı olacaktır. Alan yazınında, değerlendiricilerin birçok değerlendirme hatası yapabildikleri

[215] Lepsinger ve Lucia, **a.g.e.,** s. 128. Aktaran: Bilal Şentürk, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", İstanbul, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015, s. 31.
[216] Kalenderoğlu, **a.g.e.,** s. 4 .
[217] Dinç, **a.g.e.,** s. 87.

belirtilmektedir. Bu hatalar arasında, çok sert mizaçlı veya aşırı hoşgörülü olma, kontrast hatası, hale ve boynuz etkisi, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme gibi değerlendirme hataları en ön plana çıkmaktadır. Performans değerlendirme konusunda yapılan eğitimlerin temel amacı, performans değerlendirmede objektiflik esasının sağlanabilmesidir[218].

360 derece performans değerlendirmede yapılan değerlendirme hatalarını azaltmak ve böylelikle daha etkin sonuçlar elde edebilmek için, değerlendiricilere aşağıdaki konular üzerine eğitimler verilmelidir[219].

- 360 derece performans değerlendirme ve değerlendirmedeki geribildirimin taşıdığı anlam.

- 360 derece performans değerlendirmenin uygulama nedenleri.

- 360 derece performans değerlendirmenin değerlendiricilere neler sunduğu ve onların bu yöntemdeki yerleri ve rollerinin neler olduğu.

- 360 derece performans değerlendirmedeki değerlendiricilerin kimliğinin gizliliği.

- 360 derece performans değerlendirmedeki değerlendirme sonuçlarının kimler tarafından görüleceği ve bu sonuçların nasıl kullanılacağı.

- 360 derece performans değerlendirmede, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin ve standartların nelerden oluşacağı.

- 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimlerin hangi yollarla elde edileceği.

- 360 derece performans değerlendirmede, değerlendiricilerin sorumluluklarının neler olduğu.

- 360 derece performans değerlendirmemin kapsamı.

---

[218] Yüncü, **a.g.e.**, s. 72.

[219] David Antonioni, David J. Woehr, **Improving the Quality of Multisource Rater Performance**, The Handbook of Multisource Feedback Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church, San Francisco: Jossey-Bass, 2001, s. 121. Aktaran, Halil Şimşek, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Malatya, İnönü Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012, s. 48, 49.

- 360 derece performans değerlendirmede karşılaşılabilecek değerlendirme hataları ve bu hataların yapılmasını önleme yolları.

- 360 derece performans değerlendirmenin adil ve objektif olarak yürütülebilmesi için alınabilecek idari tedbirlerin neler olabileceği.

2.4.2.4.2. Değerlendirilenlerin Eğitimi

360 derece performans değerlendirmede değerlendirilenlere verilecek eğitimlerde; performans değerlendirme sorularına verecekleri cevaplarda neden dürüst olmaları gerektiği, yapacakları değerlendirmenin gizli kalacağı, adlarının hiç kimseyle -özellikle yöneticileriyle- paylaşılmayacağı gibi konulara vurgu yapılmalıdır. Ayrıca performans değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkabilecek beklemedikleri bir olumsuz geribildirim karşısında ne yapmaları gerektiği, bu konuyu nasıl algılayıp, sorunu çözme yolunda ne gibi adımlar atmaları gerektiği de anlatılmalıdır[220].

360 derece performans değerlendirmede değerlendiricilerin eğitimi kadar, değerlendirilenlerin yani performansına ilişkin geribildirim alınan çalışanların da eğitimine önem verilmelidir. Değerlendirilenler, performanslarına ilişkin değerlendirme sonuçlarını nerede ve nasıl kullanacaklarını aldıkları eğitimler sayesinde öğrenirler. Diğer yandan 360 derece performans değerlendirme için verilen eğitimler ile çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin genel bilgileri nasıl yorumlayacakları, geribildirimleri nasıl kabul etmeleri gerektiği öğretilir. Değerlendirilenler, dört boyut altında eğitime ihtiyaç duyarlar. Bunlar[221]:

- Geribildirimin sonuçlarını analiz ederek, kendi bireysel gelişimlerine destek olma.

- Olumsuz performans düzeylerine ilişkin yapılan geribildirimlerde ne yapmaları gerektiği.

- Geribildirimleri, yöneticisi ile birlikte yorumlayabilme.

- Yöneticisi ile birlikte, bir sonraki dönem için amaç (hedefini) ve eylem planlarını belirleyebilmek.

---

[220] Yüncü, **a.g.e.**, s. 74.
[221] Dinç, **a.g.e.**, s. 88-89.

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak; 360 derece performans değerlendirmede değerlendirilenlere, performans değerlendirme sonuçlarını analiz edebilme ve yöneticisi ile tartışarak performans hedeflerini revize edebilme, olumsuz performanslarına ilişkin geribildirimleri yorumlayabilme, performans düzeylerine bakarak bir sonraki performans değerlendirme döneminde gösterebileceklerine inandıkları performans hedefini belirleyebilme gibi konularda eğitimler verilmesi gerektiği söylenebilir.

2.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Uygulama Aşamasına Geçilmesi

Geribildirim kültürü, çalışanların sürekli olarak iş performanslarına ilişkin olarak formel-informel geribildirim alma ve verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir geribildirim kültürü olan kurum çalışanlarının geribildirim oryantasyonları da o derece güçlü olacaktır. Bu görüşten hareket ederek, bir kurumdaki performans değerlendirme yönteminin kurum kültürü ile olan yakın ilişkisinden bahsedilebilir. 360 derece performans değerlendirme uygulayacak kurumların kurum kültürlerinin bu yönteme uygun olup olmadığını analiz etmeleri ve ondan sonra uygulama aşamalarına geçmeleri, daha proaktif bir yaklaşım olacaktır[222].

360 derece performans değerlendirmeyi kullanma kararına varmış olan kurumların (bilhassa çalışanlarının) bu yöntemi desteklemesi için birkaç yıla ihtiyaçları vardır. Geçen bu süre zarfında da oryantasyon eğitimlerinin verilmesi gerekebilir. İlk aşamada kurumun tüm birimlerinde, iş alanlarında veya iş bölümlerinde değil de pilot olarak seçilen bazı birimlerde, iş alanlarında veya iş bölümlerinde uygulamaya başlamak, yumuşak bir geçişe zemin hazırlar. Yöntemin tam olarak verimli çalışabilmesi için; kimler tarafından, hangi kriter ve standartlarla, nasıl değerlendirme yapılacağı, cezalandırma değil ödüllendirme aracı olarak kullanılacağı, kurumun tümüne ve çalışanın kendisine destek vermek amacıyla uygulamaya konulduğu gibi konuların açık ve kesin olarak ifade ve ilan edilmesi şarttır[223].

360 derece performans değerlendirme yönteminin hazırlık aşamalarının bitmesinden sonra, uygulama aşamalarına geçilebilir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir.

---

[222] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 50

[223] Prewitt, **a.g.e.**, s. 32-37.

2.4.3.1. Değerlendirme Formlarının Dağıtılması ve Elde Edilen Verilerin Analizi

360 derece performans değerlendirmede, performans değerlendirmesinde kullanılmasına karar verilen anket veya benzeri formların çeşitli yollarla, değerlendirilenlere ulaştırılması mümkündür. Değerlendirme formlarının, kurumun tüm çalışanlarına verilebilecek kurumsal elektronik posta adreslerine gönderilmesi, elden kapalı zarfla verilebilmesi, posta ile iletişim adreslerine gönderilmesi, çalışma aralarında anketörler vasıtasıyla düzenletilmesi gibi yollar akla ilk gelen pratik yöntemler olarak sayılabilir.

Gelişmiş bilgi teknolojilerine sahip kurumlarda ise yukarıdaki yöntemlere ek olarak, performans değerlendirmesinde kullanılmasına karar verilen anket veya benzeri formlar, güvenlikleri sağlanmış kurum içi yerel ağlarda (intranet ve extranet) yer alabilir[224].

360 derece performans değerlendirmenin en önemli uygulama aşamalarından biri; elde edilen verilerin değerlendirilerek, sonuçların üst yönetim ve çalışanlara geribildirimi, yani rapor edilme sürecidir. Uygulama aşamasında elde edilen veriler toplanarak, daha önceden belirlenmiş alan uzmanlarından oluşturulan değerlendirme grubuna gönderilir. Değerlendirme grubu; sadece kurum dışından veya kurum üst yönetimi ile insan kaynaklarındaki yetkili kişilerinden oluşturulabileceği gibi kurum dışı- kurum içi olarak karma şekilde de oluşturulabilir. Her bir değerlendirilenin verdiği cevaplar, oluşturulan değerlendirme grubu tarafından analiz edilir, raporlanır[225].

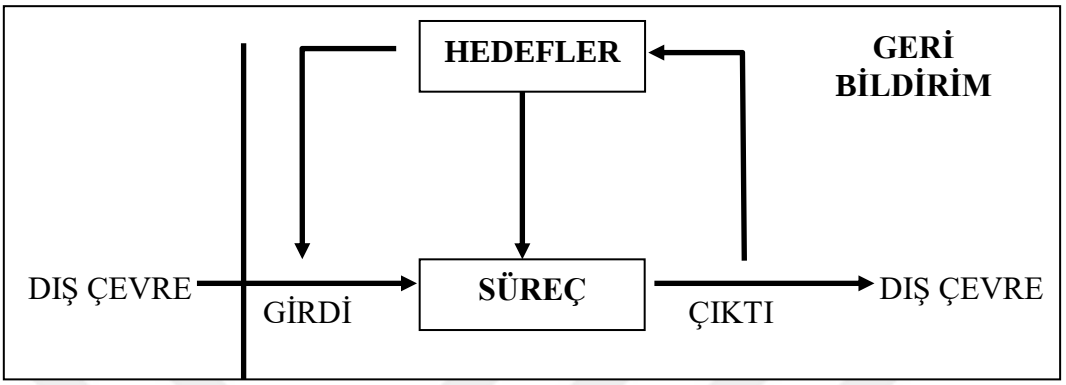
2.4.3.2. Geribildirim Verilmesi

Geribildirim, çalışanların iyi veya kötü oldukları iş alanlarının kendilerine gösterilmesi, onların da neyi doğru neyi yanlış yaptıklarını öğrenmelerini sağlayacak bilginin kendilerine verilmesi sürecidir. Çalışanlar, neyi neden yaptıklarını ve nasıl yapacaklarını bilirlerse işlerinde güven kazanırlar ve geleceğe yönelik karar alabilir hale gelirler. Çalışanlara geribildirim verilmesi kurum içi iletişimin etkinleşmesi açısından

[224] Arslan, **a.g.e.,** s. 9.
[225] Gary Yukl, Richard Lepsinger, **How to Get the Most Out of 360 Degree Feedback,** Training, 32(12), 1995, s. 45-50. Aktaran; Bayram Taşbaşı, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Malatya, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2013, s.37.

da önemlidir. Geribildirim ile kurum üst yönetimi ve çalışanlar arasında karşılıklı etkileşim sağlanarak çift yönlü iletişimin oluşturulması gerçekleştirilir[226].

Geribildirim süreci aşağıdaki şekilde gösterildiği haliyle ifade edilebilir.



Şekil 2.2. Geribildirim Süreci

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013, s. 682.

Şekilde gösterildiği üzere; kurumların girdi → süreç → çıktı akışı geribildirim sürecini oluşturur. Bu süreç sonunda elde edilen geribildirimler kurumun hedefleri ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda hedeflerden bir sapma olduğu tespit edilirse, kurum bu sapmayı ortadan kaldıracak şekilde faaliyetini yani girdi → süreç → çıktı akışını yeniden düzenler. Böylece hedeflerin gerçekleştirilmesi için lazım olan uyumlu çalışma gerçekleşir. Bu şekildeki geribildirimlere "negatif" veya "dengeleyici geribildirim" denilir. Negatif veya dengeleyici bir geribildirim hedeflerden sapmayı engelleyecek ve ortadan kaldırabilecek bir geribildirim yöntemidir. Geribildirimin bir diğer şekli pekiştirici geribildirimdir. Buradaki olay, sapmanın daha da kuvvetlendirilmesi yönündedir. Doğrusal (lineer) olmayan yöntemlerde, böyle bir geribildirim, başlangıçtaki ufak farklılıkları sürekli ve değişik yönlerde büyüterek yöntemi tamamen farklı sonuçlara ulaştırır. Çünkü doğrusal olmayan bir yöntem eğri ile temsil edilir[227].

360 derece performans değerlendirme uygulamasının sonunda; çalışanlara iş performanslarına ilişkin geribildirim veril(e)memesi, uygulanan yöntemin hedeflenen amacına ulaşmasını olumsuz yönde etkiler. 360 derece performans değerlendirme

[226] Handan Dedehayır, Performans Yönetimi Ne İşe Yarar? İstanbul, **Kaynak Dergisi,** Ekim-Aralık, 2002, s. 2.
[227] Koçel, **a.g.e.,** s. 481.

uygulaması sonunda yapılacak geribildirimler; performans değerlendirme yönteminin geliştirilmesine katkı sağlarken, çalışanların da yöntemin başarısına olan inançlarını artırır. 360 derece performans değerlendirmeyi klasik performans değerlendirmeden ayıran en belirgin özellik; çalışanların performanslarına ilişkin çok çeşitli kaynaklardan geribildirim alınabilmesidir. Çalışanların performans düzeylerine ilişkin bilgilerin, diğer bireylerin performanslarıyla kıyaslama yapmasına fırsat verecek şekilde çalışanların kendilerine rapor edilmesi, uygulama sürecinin en gerekli ve en önemli aşamasıdır[228].

360 derece performans değerlendirmede elde edilen verilerle; çalışanlara, iyi oldukları iş alanları ile kötü ve geliştirilmesi gereken iş alanlarına ilişkin geribildirimde bulunulur. Yapılan geribildirimler sayesinde çalışanlar kendi iş alanlarındaki eksiklerini görme ve bu eksikleri giderme fırsatını bulurlar[229].

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimlerin kim ya da kimler tarafından yapıldığının değerlendirilenler tarafından bilin(e)memesi, alan yazınında ve uygulamada bazı tartışmalara yol açmaktadır Yöneticiler, kendi performanslarına ilişkin değerlendirme yapanların kimler olduğunu bilmek isterlerken, çalışanlar kimleri değerlendirdiklerinin gizli kalmasını tercih etmektedirler[230].

2.4.3.3. Geribildiriminden Beklenen Yararın Elde Edilebilme Koşulları

Bir çalışan, kendisinden alınan geribildirimler doğrultusunda yöneticisinde davranış değişikliği gördüğünde ve bu değişikliğin sürekliliğine emin olduğunda, 360 derece performans değerlendirmeyi "başarılı" olarak algılayacaktır[231].

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimde, çalışanlara karşı olumlu ve yapıcı bir tavır sergilenmeli, objektif olunmalı, sonuçların karşılıklı olarak tartışılmasına imkân verilmelidir[232].

360 derece performans değerlendirmede edilen verilere dayanılarak yapılacak olan geribildirimler, çalışanlara güvenli ve gizli bir şekilde verilmelidir. Her iki koşulun

[228] Dündar, **a.g.e.,** s. 55.
[229] Örencik, **a.g.e.**, s. 33.
[230] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 44
[231] **a.e.,** s. 48.
[232] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002, s. 215.

sağlanmaması, geribildirimden beklenen yararın sağlanmasını engeller ve beklenmedik tepkilerle karşılaşılabilir[233].

360 derece performans değerlendirmeyi klasik değerlendirmeden ayıran özellik; geribildirim boyutudur. 360 derece performans değerlendirmede geribildirim çok kaynaktan alınan veriler doğrultusunda yapılmaktadır. Bu da yöntemin gerçekçiliğini artırmaktadır. Geribildirimlerin veriliş şekli, kurumsallaşma açısından hayati bir önem arz etmektedir. Geribildirimde bulunulan değerlendirilenlerin rahatsız olmaması, onları rencide edici üslup kullanılmaması gerekmektedir. Bunu sağlamak için, geribildirim raporlarının, alan uzmanı profesyoneller tarafından hazırlanması önerilmektedir[234].

360 derece performans değerlendirmedeki geribildiriminden beklenen yararın sağlanabilmesinin en ideal yöntemi, değerlendirilenlere kendileriyle birebir ilgilenebilecek ve geribildirim sonuçlarını birebir görüşmelerle aktaracak olan danışmanların (koç, mentör vb.) atanmasıdır. Danışman; (a) değerlendirilenle birlikte performans değerlendirme sonuçlarını yorumlar, tartışır, (b) değerlendirilenin iyi olduğu iş alanlarındaki devamlılığını sağlaması için yapması gerekenleri, (c) varsa değerlendirilenin kötü olduğu iş alanlarını geliştirebilmesi için yapması gerekenleri karşılıklı belirleyerek, (ç) değerlendirilenle birlikte ortaya bir eylem planı koyar. Böyle bir hizmet, hem değerlendiricilerin hem de değerlendirilenlerin 360 derece performans değerlendirmeye daha olumlu yaklaşmalarını, hem de sağlanan gizlilik sebebiyle yönteme daha fazla güvenmelerini temin edecektir. Bu güven ortamı oluşturulursa, çalışanlar performans değerlendirmenin bir parçası olduklarını, 360 derece performans değerlendirmenin kendilerine zarar verici değil, yarar sağlayıcı bir yöntem olduğunu kabullenecekler, uygulama aşamaları boyunca yönteme zarar verici tartışmalar yapmaktan, tutum sergilemekten kaçınarak, değerlendirmede elde edilen performans düzeyini kabul ederek ona uygun davranmayı tercih edeceklerdir[235].

---

[233] Wimer ve Nowack, **a.g.e.,** 69-76. Aktaran: Bilal Şentürk, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", İstanbul, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015, s. 51.

[234] Bayram, **a.g.e.,** s. 53.

[235] (Çevrimiçi), www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp, Aktaran: Levent Bayram, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı:62, 2006, s. 60.

Uyargil[236], Wimer ve Nowack[237] ile Bayram'ın[238] yukarıdaki açıklamalarına dayanarak; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimlerden beklenen yararın elde edilebilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerektiği söylenebilir.

- Geribildirim raporlarının konunun uzmanları tarafından düzenlenmesi gerekmektedir.

- Geribildirimler, değerlendirilenler üzerinde olumlu etki yapmalıdır.

- Bu etkinin sürekli olması sağlanmalıdır.

- Geribildirimler sonucunda iyileştirme çabalarına gidilmelidir.

- Değerlendiriciye, yaptığı değerlendirmenin dikkate alındığının hissettirilmesi gerekmektedir.

- Geribildirim sonucunda oluşan etkinin değerlendiriciler tarafından gözlenebilir olması gerekmektedir.

- Değerlendirilenlerin; geribildirimlerin adil, yapıcı ve kendi bireysel gelişimlerine destek verici olduğuna inanmaları gerekmektedir.

- Geribildirimlerin olumsuz ifadelerden oluşmaması gerekmektedir.

- Çalışanları rencide edici ifadelere yer verilmemesine dikkat edilmelidir.

- Geribildirimleri yorumlama aşamasında değerlendirilenlere yol gösterici danışmanların atanması gerekmektedir.

- Geribildirim aşamasında mutlaka gizlilik esasına riayet edilmelidir.

Yukarıda sayılan esaslara riayet edilememesi durumunda; sonraki performans değerlendirme döneminde yapılan geribildirimlere çalışanlarca yeterince özen gösterilememesi, üstünkörü cevaplar verilerek geçiştirilebilmesi, geribildirimlerin ciddiye alınamaması ve sonuçlarının kabul edilememesi gibi olumsuzluklara maruz kalınabilir.

---

[236] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 44

[237] Wimer ve Nowack, **a.g.e.,** 69-76. Aktaran: Bilal Şentürk, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", İstanbul, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015, s. 51.

[238] (Çevrimiçi), www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp, Aktaran: Levent Bayram, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı:62, 2006, s. 60.

2.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bazı Kurumsal Özelliklere Göre Kabul Edilebilirliği

360 derece performans değerlendirme yönteminin bazı kurumsal özelliklere göre kabul edilebilirliğine ilişkin Waldman ve Bowen'in 1998 yılına ait çalışmalarına göre oluşan tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bazı Kurumsal Özelliklere Göre Kabul Edilebilirliği

Kurumsal Özellikler	Değerlendiriciler	Değerlendirilenler
Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kültürü	Kabul	Kabul
Kurumsal Değişime Karşı Olma	*Red*	*Red*
Geribildirimin Değerlendirme Yapma Amacıyla Kullanımı	Kabul	*Red*
Geribildirimin Anonimliği	Kabul	*Red*
Ekibe Dayalı Yapılar	Kabul	Kabul
Müşterilerden Geribildirim Sağlanan Uygulamalar	Kabul / *Red*	Kabul

Kaynak: David A. Waldman, David E. Bowen, **The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective,** Human Resource Management, Vol: 37, No: 2, Summer, 1998, s. 117, 121. Aktaran: Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İÜ İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, İstanbul, 2003. s. 48.

Tabloda görüleceği gibi farklı kurum kültürlerinde çalışan değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin 360 derece performans değerlendirmenin kabul edilebilirliğine ilişkin tepkilerinin de farklılık olduğu söylenebilir.

Waldman ve Bowen tarafından oluşturulan tablo, başlıklar halinde aşağıdaki gibi yorumlanabilir[239].

- Toplam kalite yönetimi kültürüne sahip kurumlardaki geribildirimler değerlendiriciler ve değerlendirilenler tarafından kabul edilebilir.

[239] Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003, s. 49.

- Kurumsal değişimin olmadığı ve kabul edilmediği kurumlardaki geribildirimler değerlendiriciler ve değerlendirilenler tarafından kabul edilmeyebilir.

- Geribildirim sonuçlarına göre ödül / ceza uygulanan kurumlardaki geribildirimler, değerlendiriciler tarafından kabul edilebilirken, değerlendirilenler tarafından kabul edilmeyebilir.

- Geribildirimlerin anonim (çoklu değerlendirme) olduğu kurumlardaki geribildirimler, değerlendiriciler tarafından kabul edilebilirken, değerlendirilenler tarafından kabul edilmeyebilir.

- Müşterilerden geribildirim sağlayan kurumlardaki geribildirimler, değerlendirilenler tarafından kabul edilebilirken, değerlendiricilerin görüş birliği yoktur denilebilir.

2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sağlayabileceği Yararlar

360 derece performans değerlendirmede, çalışanların performanslarıyla ilgili çok geniş bir yelpazeden veri elde edilebiliyor olması; değerlendirilenlerin, performanslarına ilişkin yapılan geribildirimlere olan yaklaşımlarını etkileyebilir. 360 derece performans değerlendirmenin sadece çalışanların kendi bireysel gelişimlerine değil, yöneticilere, kuruma, müşterilere ve çalışanların bağlı olduğu takıma sağlayabileceği bazı yararları aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Çalışanlara Sağlayabileceği Yararlar

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimi alan çalışanların, performanslarına ilişkin geribildirim almayan çalışanlara göre daha iyi performans sergiledikleri, performans değerlendirme öncesinde belirlenen ürün / hizmet hedeflerine ulaşmak için daha gayretkeş davrandıkları görülmüştür. 360 derece performans değerlendirmenin çalışanlara; (a) gelişime ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarabilmesi, (b) kendi bireysel performans düzeylerini daha iyi anlayarak kariyer planlamalarını daha iyi yönetebilmeleri, (c) iş arkadaşlarının performanslarına ilişkin sorumluluk hissetmeleri, (ç) diğer çalışanların gelişimlerine katkıda bulunabilecek olmaları, (d) performanslarına ilişkin yapılan geribildirimleri alma ve başkalarının

performanslarına ilişkin geribildirim verebiliyor olmaları nedeniyle iki yönlü iletişim kurarak kurum içi iletişimlerinin daha iyi bir düzeye gelebilmesi, (e) kariyer planlamalarını daha iyi yaparak yol haritalarını daha gerçekçi çizebilmeleri, (f) motivasyon ve verimliliklerini artırabilmeleri, (g) kendi bireysel yetenek ve becerilerine göre işler verilebilmesi ve (ğ) kendi bireysel performanslarının diğer çalışanlar tarafından nasıl algılandığını bilmeleri gibi yararları vardır[240].

2.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yöneticilere Sağlayabileceği Yararlar

360 derece performans değerlendirme; yöneticilerin, çalışanları tarafından nasıl algılandıklarını anlamalarına yardımcı olur. Kimi yöneticiler, 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimlerine yararlı olduğu, liderlik vasıflarını geliştirmeye yardımcı olduğu, çalışanları tarafından güçlü ve zayıf oldukları kabul edilen yönlerini ortaya çıkarabilme özelliği nedeniyle de kendilerini daha iyi değerlendirdiği görüşünü savunmaktadırlar. 360 derece performans değerlendirmenin yöneticilere; (a) çalışanları ile olan iş ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirebilme, (b) ödül almayı hak edecek düzeyde performans sergileyen çalışanların tespitinde kolaylık sağlayabilme, (c) çalışanları yüksek performans gösterme açısından motive edebilme, (ç) kendi bireysel verimliliklerini artırabilme, (d) çalışanlarının kendi bireysel performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olabilme, (e) beraber çalışacakları iş gruplarını daha yakından tanıma fırsatı sunabilme gibi yararları vardır[241].

2.5.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kuruma Sağlayabileceği Yararlar

Genelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirmelerinin, kurumun tüm çalışanlarına dağıtılması suretiyle "kurumsal demokrasiye ulaşma yolunda adımlar atılmıştır" denilebilir. 360 derece performans değerlendirmenin kurum kültüründe ciddi dönüşümlere yok açtığı bilinmektedir. Bu yöntemin hakkıyla uygulanması sonucu, çoğulculuk ve katılımcılık artmakta, bu sayede de çalışanlar arasındaki güven ve memnuniyet artarak kurum içi iletişim güçlenmektedir[242].

---

[240] Temel Çalık, **Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler,** Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003, s. 21.
[241] Turgut, **a.g.e.,** s. 63.
[242] Akdoğan ve Demirtaş, **a.g.e.,** s. 57.

360 derece performans değerlendirmenin kuruma, (a) kurum çalışanlarının performanslarına ilişkin kurum dışı da dahil olmak üzere çok çeşitli kaynaklardan alınan verilerle çalışanların gelişimine kurumsal destek verebilme, (b) kurum çalışanlarının motivasyonlarını artırabilme, (c) kurumun vizyon ve misyonuna göre daha net hareket edebilme, (ç) kurum çalışanlarının kariyer gelişimleri için bilgi kaynağı oluşturabilme, (d) kurum çalışanlarına kendi bireysel gelişimleri için yol gösterecek bilgileri sağlayabilme, (e) hem yöneticiler hem de çalışanlar için gerekli olan kurumsal eğitimlerin hangi alanlarda gerekli olduğunu belirleyebilme, (f) kurum içinde düşük performans gösteren çalışanları belirleyerek, bunun nedenlerini anlamaya yardımcı olabilme, (g) ödül / ceza gibi uygulamalar için elini kuvvetlendirecek verileri temin edebilme, (ğ) stratejik kararlarda daha isabetli kararlar alabilme gibi yararları vardır[243].

2.5.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Müşterilere Sağlayabileceği Yararlar

Günümüzde müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk ürün sunma ön plana gelmiş ve kurumlar, müşteri odaklı olmak zorunda kalmışlardır. Sadece müşteri ile doğrudan ilişki içinde olan pazarlama ve satış birimi değil, tüm birimlerin müşteri odaklı olmaları gerektiği gün gibi ortadadır. Birimi veya sorumluluğu ne olursa olsun, tüm çalışanların ücretlerinin müşteriler tarafından ödendiği, müşterilerden sağlanan gelir dışında kurumların çalışanlarına ücret ödeyebileceği başka bir kaynağının olmadığı, bu nedenle en alt kademedeki çalışanlardan tutun da en üst kademedeki yöneticilere kadar herkesin müşteriye dönük, müşteri odaklı ve müşteri memnuniyetini esas alan bir tarzda çalışması gerekmektedir. Kurumların organizasyon yapısının şu veya bu şekilde olması müşteriyi fazlaca ilgilendirmemektedir. Müşteriyi ilgilendiren; kurum içindeki süreçlerin "daha ucuz", "daha kaliteli" ve "daha çabuk" hizmet verip veremediğidir[244].

360 derece performans değerlendirmede, müşteriler performans değerlendirmeye dahil edilmektedirler. Müşterilerin performans değerlendirmeye dahil edilmesi, kurumların günümüzde artan küresel ve bölgesel rekabet koşullarında, ürün / hizmet pazarının ihtiyaç ve beklentilerini rakiplerinden önce keşfetmesine yardımcı olmaktadır.

[243] (Çevrimiçi), 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim, https://www.pozitifik.com/360-degerlendirme-ve-geri-bildirim.htm#top, 27.08.2016.
[244] Koçel, **a.g.e,.** s. 399, 400.

360 derece performans değerlendirmeye müşterilerin dahil edilmesinin; (a) kurumsal eğitim ihtiyaç analizi, personel alımı, iş akdinin feshedilmesi, ücretlendirme, ödül / ceza, kariyer planlaması vb. insan kaynakları faaliyetlerine daha geçerli veri sağlayabilme, (b) ürün / hizmet pazarının ihtiyaçlarını rakiplerinden önce saptayabilme[245], (c) ürün / hizmet kalitesi ve beraberinde kurum kârında artma, (ç) müşteri ve kurum arasındaki iletişimi güçlendirme, (d) müşteri beklentilerini ilk elden öğrenme, (e) ürün / hizmetlerle ilgili alınacak kurumsal kararlara katılma, (f) kurumun yeni ürün ve/veya yeni fikirler geliştirmesine yardımcı olma[246] gibi yararları vardır.

Sadece kâr için üretim yapan kurumlar olabilir. Bu kurumların kâr edebilmesi için öncelikle müşteri bulmaları, müşteri bulduktan sonra da onların kurum / ürün / hizmet / marka sadakatlerinin devamlılığını sağlayacak uygulamalara gitmesi gerekebilir. Kurumsal kârın devamlılığını sağlamak için müşterilerin geribildirimlerini doğru okumak, geribildirimlerinin dikkate alındığını onlara hissettirmek (bildirmek) kurumsal yaşam döngüsünün olağandan daha uzun sürmesini sağlayabilir. Adım başı alış veriş merkezlerinin olduğu, online alışverişin giderek yaygınlaşarak bir tuşla dünyanın herhangi bir yerinden ürün / hizmet / marka ihtiyacının karşılanabilme imkânının olması, kurumların, müşterilerini elinde tutabilmeleri adına daha fazla gayret göstermelerini zorunlu kılabilir. Kurumların, müşterilerinin, yani yegâne gelir kaynaklarının sesini duyarak ne kadar değerli ve gerekli oldukları hissini onlara aktaramaması, onların da kurum / ürün / marka tercihlerini kolayca değiştirebilmelerine yol açabilir. Kendisinden alınan geribildirimler doğrultusunda ürün / hizmet / marka talebinde bulunduğu kurumun kendince hatalı, eksik ve yetersiz gördüğü ürün / hizmet / marka alanlarını düzelttiğini veya bu yönde çaba sarf ettiğini gören müşterilerin, geribildirimlerinin dikkate alındığını fark ettikleri anda; (a) müşteri memnuniyetleri ve beraberinde ürün / hizmet / marka / kurum sadakatleri artabilir, (b) çevresindeki insanları teşvik ederek kurumun ürün / hizmet / marka satışlarının doğrudan veya dolaylı olarak artmasına destek verebilir, (c) ürün / hizmet / marka ihtiyaçlarını karşılamak için başka bir kurum arayışı sona erebilir, (ç) ürün / hizmet talebinde veya sunumunda karşılaştığı sorunlara bakış açısı değişebilir ve eleştirileri daha gerçekçi,

[245] Turgut, **a.g.e.,** s. 64.
[246] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevil, 1. Baskı, Eylül, 2000, s. 197.

daha olumlu olabilir. Bu olumlu durumlar kuruma doğrudan veya dolaylı olarak kâr artışı sağlayabilir.

2.5.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Takıma Sağlayabileceği Yararlar

360 derece performans değerlendirmenin takım çalışmasına olan katkısı inkâr edilemez. Aynı takımda bulunan çalışanların performanslarına ilişkin takımın diğer çalışanlarının da değerlendirme yapıyor olmaları, en nihayetinde performans değerlendirme sonuçlarının bireysel ve tüm takım olarak ele alınarak değerlendiriliyor olması, bu yöntemin faydalı olduğu fikrini çalışanlara vermektedir[247]. Bunun yanında 360 derece performans değerlendirme, takımların güçlü ve gelişime açık iş alanlarının neler olduğunun tespit edilmesine, bölümler, fonksiyonlar ve ekipler bazında gelişim planlarının oluşturulmasına, takım içi iletişimin güçlendirilmesine imkân vermektedir[248].

2.6. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Olası Sakıncaları

360 derece performans değerlendirme yönteminin olası sakıncaları da mevcuttur.

360 derece performans değerlendirmenin olası sakıncaları aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır[249].

- Her şeyden önce, 360 derece performans değerlendirmenin bir özelliği olan "değerlendiricilerin sayısının çokluğu ve anonimliği", değerlendirme hatalarının da çok olmasına yol açabilir. Değerlendirici sayısının az olduğu durumlarda sadece değerlendiricilerin değerlendirme hataları konusunda eğitilmeleri daha kolay iken, değerlendiricilerin çok ve anonim olduğu bu yöntemde tüm değerlendiricilerin, değerlendirme hataları konusunda eğitilmeleri o kadar da kolay değildir. Kısaca,

---

[247] John H. Bernardin, Joyce E.A. Russel, **Human Resource Manegement An Experiential Approach,** New York McGraw-Hill, Second Edition, 198, s. 256. Aktaran: Bayram Taşbaşı, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Malatya, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2013, s. 40.

[248] Aslı A. İlleez, Mücella Güner, Personele Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, **Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi,** Sayı:1, 2006, s. 327.

[249] (Çevrimiçi), Hakan Turgut, Geleneksel Performans Değerlenme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 42, s. 64, 65. http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der42m4.pdf, 29.06.2016.

değerlendiricilerin sayısının fazlalığı ve anonimliği değerlendirme hatalarını artırarak bu hatalardan kaynaklanan sorunların artmasına yol açabilir.

- 360 derece performans değerlendirmede değerlendiricilerin sayıca çok ve anonim olması nedeniyle performans değerlendirme sürecinin uzaması; kurumun performans değerlendirmeye ayırdığı maliyetin artmasına, böylelikle de üst yönetimin tepkisini çekmesine sebep olabilir.

- 360 derece performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken boyutlardan belki de en önemlisi "toplumsal kültür"dür. Farklı kültürler, yöntemin kabul edilebilirliğini etkilemektedir. İçinde yaşadığımız Türk toplumu; güç mesafesi yüksek, dişil, grup dinamiğinin ön planda olduğu bir toplumsal kültür yapısına sahiptir ve gruba göre hareket ederek topluma uyum sağlama eğilimi, kültürel bir davranış modelidir. Bu özelliklere sahip bir toplumsal kültür yapısında 360 derece performans değerlendirmenin kabulü için biraz daha gayret sarf etmek gerekebilir. Ancak, Amerika Birleşik Devletleri gibi güç mesafesinin düşük, eril, grup dinamiğinden daha çok bireyselciliğin ön planda olduğu toplumsal kültürlere sahip toplumlarda 360 derece performans değerlendirmenin daha kolay kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

- Toplumsal kültür kadar kurumsal kültür de 360 derece performans değerlendirmenin kabulüne etki eder. Demokratik ve katılımcı bir yönetim yapısına sahip olmayan ve daha çok aile kurumlarında görülen bir yönetim modeli olan "otokratik yönetim" anlayışının hakim olduğu kurumlarda, yöneticiler, çalışanları tarafından yapılan performans değerlendirmelerini kabul etmeyebilirler ve bu konuda direnç gösterebilirler. Çalışanlar da kendilerince kıdem ve yaş olarak üst kademede bulunan yöneticileri, eşitleri veya takım arkadaşlarının gerçek iş performanslarını (onların gönüllerini kırmamak adına) belirtmekten kaçınabilirler.

- 360 derece performans değerlendirmede değerlendiriciler, yöntemi kabulleninceye ve gereği gibi uygulamaya başlayıncaya kadar, değerlendirilenlerin gerçek performanslarını yansıtamayabilirler (bilgi yetersizliği vb. nedenlerle) veya yansıtmaktan kaçınabilirler (tepki çekmemek vb. nedenlerle).

- Kurumda hali hazırda uygulanan bir performans değerlendirme yöntemi değiştirilerek yerine 360 derece performans değerlendirmeyi getirmenin, bütçe için ek

bir yük getirdiği fikrine kapılan üst yönetim, bu değişim konusunda da direnç gösterebilir.

- 360 derece performans değerlendirmenin uygulama aşamalarının çok iyi planlanamaması neticesinde karşılaşılabilecek olan karmaşıklık da, yöntemin uygulama aşamasının uzun zaman almasına yol açabilir ve bu da yöntemin yürütülmesini güçleştirebilir.

- 360 derece performans değerlendirmede değerlendirilenlere, değerlendirme sonuçlarının kullanımına ilişkin açıkça bilgi verilmemesi, onların yöntemin uygulamasına karşı direnç göstermelerine yol açarken, gerçek fikirlerini objektif olarak yansıtmalarına da engel olabilir.

- 360 derece performans değerlendirme yöntemi sonuçlarının yanlış ve/veya yanlı kullanımı, çalışma ortamındaki motivasyonu düşürerek çalışanların performanslarına negatif etki yapabilir[250].

2.7. 360 Derece Performans Değerlendirmede Yapılabilecek Bazı Hatalar

360 derece performans değerlendirmede yapılabilen bazı yanlış uygulamalar, yöntemin iyi işlemesini engelleyebilir. Uygulama öncesinde yapılabilecek bazı hatalar aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır.

360 Derece Performans Değerlendirmenin Uygulama Amacının Net Olarak Ortaya Konamaması: 360 derece performans değerlendirmenin uygulama amacının net olarak ortaya konamaması, bu yöntemin başarısız olabilme nedenlerinin başında gelmektedir. 360 derece performans değerlendirme; çalışanların performans sorunlarını tek başına tespit ederek, halledebilecek veya kurumsal stratejik hedeflerin hangi düzeyde yerine getirilebildiğini test etmek amacıyla kullanılabilecek bir değerlendirme değildir. Bunun böyle olmadığı uygulamadan etkilenen herkese açıkça belirtilmelidir. Bu yöntem; sadece rakip kurumlar kullanmaya başlandığı için kurumun da kullanmaya başlayacağı bir değerlendirme yöntemi de olmamalıdır[251].

[250] Akdoğan ve Demirtaş, **a.g.e.,** s. 57.
[251] Wimer ve Novack, **a.g.e.,** S. 69-76.

360 derece performans değerlendirme, çalışanların performans sorunlarını, çözüm yollarını, eğitim ihtiyaçlarını, koçluk veya mentörlük gibi danışmanlık kurumlarına ihtiyaçları olup olmadığını belirlemek amacıyla da kullanılır. Çalışanlara; 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 şüpheciliği de getirdiği unutulmayarak değerlendirici ve değerlendirilenlere yöntemin hangi amaçla yapıldığına ilişkin kesin ve net bilgilerin verilmesi gerekmektedir.

360 Derece Performans Değerlendirmenin Alternatif Bir Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Görülebilmesi: 360 derece performans değerlendirmenin asıl amacı, çalışanların performanslarının değerlendirilmesinden ziyade, onlara farklı anonim kaynaklardan elde edilen veriler ışığında performanslarını geliştirebilmeleri için yol gösterebilmektir. 360 derece performans değerlendirme, tüm çalışanların 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 değerlendirmenin tamamlayıcı bir aparatı niteliğindedir. 360 derece performans değerlendirme, tüm çalışanların birbirlerinin performanslarına ilişkin geribildirim verebilmelerine imkân tanır. Böylelikle tüm çalışanlara iyi / kötü iş performansı alanlarına ilişkin detaylı bilgi vermesi açısından onların kendi bireysel gelişimlerini destekleyici bir yöntemdir. 360 derece performans değerlendirme, çalışanların kendi bireysel performanslarıyla ilgili geribildirimin sağlanmasının beraberinde bir grup veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesini de sağlayabilir[252].

Aytaç tarafından yapılan bu açıklamaya dayanarak; (a) 360 derece performans değerlendirmenin tek başına bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaması gerektiği, (b) çalışanların performanslarının sadece bu verilere dayanarak belirlenmesinin yetersiz ve yanlış olabileceği, (ç) yöntemin asıl amacının çalışanların

[252] Aytaç, **a.g.e.,** s. 41.

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 değerlendirmenin tüm performans değerlendirme sorunlarına çözüm bulabilen mucizevî bir değerlendirme yöntemi olarak algılanmaması gerektiği söylenebilir.

360 Derece Performans Değerlendirmenin Üst Yönetim Tarafından Yeterince Desteklenememesi: Üst yönetimin yönteme vereceği destek çok önemlidir. Özellikle çalışanların yöneticilerini değerlendirebildiği bu yöntemde, çalışanları tarafından performansının değerlendirilmesin kendisi için bir tehlike yarattığı endişesini taşıyan yöneticilerin, böyle bir değerlendirme yöntemine desteklerini almak zor olabilir. Klasik performans değerlendirme sadece yukarıdan aşağıya (yöneticilerin çalışanları değerlendirmesi) veya aşağıdan yukarıya (çalışanların 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. Her yönetici, performansının çalışanları tarafından değerlendirilmesini hazmedemeyebilir. Bu aşamada hem mevcut yönetim kademesinde bulunan değerlendiricilere hem de gelecekte yönetici kademesine çıkması muhtemel yönetici adaylarına, yöntemin, kurum ve çalışanlar açısından getirebileceği yararları açıklamak ve onların desteğini almak gereklidir. Yapılan bir performans değerlendirme uygulamasının yöneticileri tarafından desteklenmediğini gören çalışanların da bu uygulamayı desteklemesini beklemek fazlaca iyimserlik olabilir[253].

360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamasında Gizliliğin Sağlanamaması: 360 derece performans değerlendirmenin uygulama esaslarından biri de "gizliliğin sağlanması"dır. Performans değerlendirme yapanların kimliklerinin kesinlikle gizli kalacağının garanti altına alınması, çalışanların 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

[253] Bağrıaçık, **a.g.e,** s. 70, 71.

bilmeleri, kendilerini daha çok güvende hissetmelerine ve hem kendi hem de diğer değerlendirilenler hakkında daha doğru bilgiler vermelerine imkân tanır[254].

Performans değerlendirmenin mahremiyetinin korunacağı konusunda değerlendiriciler ve değerlendirilenler ikna edilmelidirler. Aksi halde çalışanlar, değerlendirme yaptıkları yöneticileri, çalışanları, eşitleri ve diğer mesai arkadaşlarının iş performanslarına ilişkin gerçek bilgileri vermeyebilirler[255].

360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimlerin Hangi Amaçlarla Kullanılacağının Açıkça Belirtilmemesi: 360 derece performans değerlendirme; anonim kaynaklardan elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların performanslarının değerlendirilmesidir. Yöntem sonunda elde edilen veriler, çalışanların 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 çalışanları cezalandırma amacıyla değil de onların daha iyi performans göstermelerini sağlamak amacıyla kullanıldığının açıkça anlatılması gerekir. Çok kaynaktan alınan veriler sayesinde çalışanlar, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin kendilerine ilişkin düşüncelerini öğrenir ve iş performansları ile ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olurlar. Performans değerlendirmedeki geribildirimlerin; çalışanların 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[256].

360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimleri Nasıl Yorumlayacaklarına İlişkin Yöneticilere ve Çalışanlara Yol Gösterememek: Kurumlar, hem yöneticilerinin hem de çalışanlarının 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, çalışanların kariyer yönetimlerine destek verme, iyi / kötü performans sergiledikleri iş alanlarının

[254] Lepsinger ve Lucia, **a.g.e.,** s. 74.
[255] Yüncü, **a.g.e,** s. 74.
[256] Dinç, **a.g.e.,** s. 62.

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 çalışanlara anlatılması, onların geribildirimleri nasıl yorumlayacakları ve geribildirimler sırasında nasıl hareket etmeleri gerektiği konularında yol gösterici eğitimler, toplantılar, seminerlerin yapılması gereklidir[257].

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.

360 Derece Performans Değerlendirmede Elde Edilen Verilerin Mülkiyetinin Kime Ait Olduğunun Tam Olarak Belirlenememesi: 360 derece performans değerlendirmede elde edilen verilerin gizliliği, kullanım şekli ve mülkiyetinin kime ait olduğu önem arz etmektedir. 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. Her değerlendirme verisinin her değerlendirici ve değerlendirilenin erişimine sunulması kurum içinde sorunlar yaratabilir. Üstelik 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin hangi çalışanın hangi oranda kullanacağının da net olarak belirtilmesi gerekmektedir. Bu 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.)[258].

360 Derece Performans Değerlendirmede Değerlendiricileri Doğru Kişilerden Seçememek: Kurumda çalışan tüm yöneticilerin kurumun tüm çalışanlarının iş performansını değerlendirebiliyor olabilmeleri, aynı şekilde kurumun tüm çalışanlarının da kurumun tüm yöneticilerinin iş performanslarını değerlendirebiliyor olabilmeleri

[257] Keçecioğlu ve Çapraz, **a.g.e,** s. 44.
[258] Wimer ve Novack, **a.g.e.,** s. 69-76.

kaotik 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 çalışanın değerlendirici olarak seçilememesine dikkat edilmelidir[259].

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

360 Derece Performans Değerlendirmeye Kurumun Tüm Birimlerinin Desteğinin Alınamaması: 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamaya koymadan önce; amacı, kuruma ve çalışanlara sağlayacağı faydaları, geribildirimlerin kullanılabileceği boyutları vb. faktörler, yöntemden etkilenecek olan kurumun tüm birimlerine net olarak ifade edilmelidir[260].

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[261].

[259] Wimer ve Novack, **a.g.e.,** s. 69-76.
[260] Bayram, **a.g.e.,** s. 60, 61.
[261] Wimer ve Nowack, **a.g.e.,** s. 69-76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÇALIŞAN TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla; 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanan bazı kurumsal firmaların çeşitli şubelerindeki 224 çalışanın, 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumları saptanmaya çalışılmıştır. Alt boyutlar olan, çalışanların; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarının, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarının, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarının, geribildirimlerin kalitesine ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarının tespit edilmesi de araştırmanın alt amacıdır.

Araştırma bulguları; klasik performans değerlendirmeden 360 derece performans değerlendirmeye geçmek isteyen kurumlar ile halen bu yöntemi uygulayan kurumlara geribildirim olarak katkıda bulunması açısından önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini; 360 derece performans değerlendirme kullanan kurumsal firma çalışanları oluşturmaktadır.

Araştırmada; kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan çalışanların, gerek bulundukları statüleri itibariyle gerekse firmaya ilişkin sahip oldukları bilgi düzeyleri ile 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarını yansıtabilecek durumda oldukları varsayılmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma; 360 derece performans değerlendirmeyi kullanan kurumsal firmalarda görev yapan yönetici ve yönetsel olmayan pozisyonlardaki çalışanlarla sınırlı bulunmaktadır.

Anket formları yönetici ve yönetsel olmayan pozisyonlardaki çalışanlara yaptırılmıştır. Yönetici ve yönetsel olmayan pozisyonlardaki 320 çalışana "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları" anket formu elden dağıtılmış, 280 tanesi teslim alınmıştır. Çalışma yılı, 1 (bir) yılın altında olanlar ile eksik veri girişi yapanların anket formları değerlendirmeye alınmamış, toplamda 224 adet anket formu araştırmada kullanılmıştır.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları; demografik değişkenlere, zamana, ülkenin ve ekonominin o anki durumuna (enflasyon oranı, asgari ücret artış oranı, zam oranı vb.) karşı duyarlı olduğundan belirli zaman aralıklarıyla aynı örneklem üzerinde tekrar yapıldığında farklı sonuçların alınabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Konuya ilişkin kesin bir söylem ve tavsiyelerde bulunabilmek için bu tür araştırmaların daha çok çalışan ile ve 360 derece performans değerlendirme uygulayan farklı iş kollarındaki kurumsal firmalar üzerinde yapılması gerekmektedir.

3.4. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotezler

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmanın ana hipotezleri; anket formunun ikinci kısmındaki çalışanların demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorular (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, halen çalışılan kurumdaki çalışma yılı ve toplam çalışma yılı) dikkate alınarak geliştirilmiştir. Anket formunda bulunan diğer demografik özellikler olan; çalışılan iş pozisyonu, kaç yıldır bu pozisyonda çalışıldığı, halen çalışılmakta olan kurumdaki performans değerlendirme yönteminin ne olduğu, daha önce 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan bir kurumda çalışma durumu ile 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan bir kurumda çalışmayı isteyip istememe durumu gibi değişkenlere ait soruların sadece tanımlayıcı istatistikleri yapılarak ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, ana veya alt hipotezlerde kullanılmamışlardır.

Araştırma kapsamında geliştirilen ana ve alt hipotezler aşağıda verilmektedir.

H1: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H1A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H1B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H1C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H1Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H1D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H2: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H2A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H2B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H2C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H2Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H2D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H3D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H4D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H5: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışılma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H5A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H5B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H5C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H5Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin katkısına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H5D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada; veri toplama yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Anketlerin çalışanlara dağıtılması ve toplanması araştırmacı tarafından yapılmıştır.

20 Aralık 2015 tarihinde dağıtılan anket formları 25 Mart 2016 tarihine kadar toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunun birinci kısmında; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek üzere 5 alt boyuttan oluşan bir ölçek yer almaktadır. Ölçekte; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 7 adet soru, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 7 adet soru, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarını

belirlemek için 6 adet soru, geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 10 adet soru ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek için 6 adet soru olmak üzere toplam 36 adet soru bulunmaktadır.

Anket formunun ilk kısmının hazırlanmasında; çoğunlukla konuya ilişkin alan yazınından, danışman öğretim üyesinden, insan kaynakları uzmanlarından, kurumsal yöneticilerle yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Ayrıca alan yazını taraması ile elde edilen ve çalışmanın konusu ile yakın ilişki içinde olduğu var sayılan aşağıdaki yüksek lisans tezlerinden faydalanılmıştır.

- Mustafa Hakan Apaydın'ın "Toplam Kalite Yönetimini Hedefleyen Firmalarda 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulanabilirliği Üzerine Bir Hazırlık Çalışması"[262] adlı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. Apaydın; Vinson (1996) ve Ludeman'ın (1996), 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanım amaçlarına yönelik yaptıkları çalışmalarından, Antonioni (2000) ve Edwards ve Ewen'in (1996) 360 derece performans değerlendirme yönteminin yararlarına yönelik yaptıkları çalışmalardan ve Rowe (1995) ve Wimer ve Nowack'ın (1998) 360 derece performans değerlendirme yönteminin sakıncaları ve kullanım hatalarına yönelik hazırladıkları çalışmalardan faydalanarak bir anket formu hazırladığını belirtmiştir.

- Gamze İşlek Cin'in "360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama"[263] adlı yüksek lisans tezinden faydalanılmıştır. Cin; araştırmasında kullandığı "etkileşim adaleti boyutu ölçeğinin" Moorman tarafından geliştirildiğini, "dağıtım ve etkileşim adaleti boyutu ölçeğinin" Çakmak (2005) tarafından orijinalini bozmayacak şekilde performans değerlendirmeye uygun hale getirildiğini, "prosedür adaleti boyutu ölçeğinin" Greenberg, Thibaut ve Walker ile Leventhal'in çalışmalarını esas alan Çakmak (2005) tarafından geliştirilmiş olduğunu belirtmiştir.

[262] Mustafa Hakan Apaydın, "Toplam Kalite Yönetimini Hedefleyen Firmalarda 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulanabilirliliği", Mersin, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013, s. 113.
[263] Gamze İşlek Cin, "360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, 2010, s. 170.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada kullanılan ölçeğin hazırlanması sürecinde, anketleri cevaplayacakların dikkatlerinin dağılmaması ve sıkılmamaları için ankette yer alacak soruların sayılarına dikkat edilmiş, çoğunlukla konuya ilişkin alan yazınından, danışman öğretim üyesinden, insan kaynakları uzmanlarından ve kurumsal yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen bilgilerden ve yukarıda anılan yüksek lisans tezlerinden faydalanılarak başlangıçta 56 maddeli beşli Likert tipi ölçekli olarak tasarlanan anket, danışman öğretim üyesi ile yapılan tekrarlı değerlendirmelerle 36 maddeye indirilmiştir. Hazırlanan sorular danışman öğretim üyesi ile uzun bir süreçte tekrar tekrar gözden geçirilmiş ve sorulara son şekilleri verilmiştir. Sorulara son şekilleri verilirken insan kaynakları uzmanlarından ve kurumsal yöneticilerden yine görüşleri alınmıştır. Bu sayede çalışmada kullanılan ölçeğin araştırma amacına hizmet edebilecek sorulardan oluşması sağlanmış, katılanların anketleri doldurmak için uzun süre harcamalarının önüne geçilerek anketlerin geri dönüş oranlarının arttırılmasına çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formuna ekte yer verilmektedir.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum; 4: Katılıyorum; 5 Kesinlikle Katılıyorum). Değerlendirmede en olumlu seçeneğe (5), en olumsuz seçeneğe (1) puan verilmiştir.

Anket formunun ikinci kısmında; çalışanların demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorular yer almaktadır.

3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemler

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada elde edilen veriler "SPSS for Windows 18.0" programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güven düzeyini belirlemek için Cronbach's Alpha değeri hesaplanmış, ölçeğin tamamının ve 5 alt boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir.

Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması için; ilk olarak varyansların eşit dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için Levene testi kullanılmıştır. Varyansların eşit dağılımında tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bağımsız gruplar t testi, anlamlı farklılığın olduğu hipotezlerde bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey LSD testi kullanılmıştır. Varyansların eşit olmadığı durumlarda ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarını belirlemek ve yorumlamak için tanımlayıcı istatistik analizlerinden (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

3.7.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırma sırasında 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları anketi, pilot çalışma sürecinde ölçek olarak tasarımlanmış ve orijinal çalışmada demografik nitelikteki sorular ilave edilerek anket formu oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerliliği için yüz-görünüş geçerliliğinden yararlanılmıştır. Yüz-görünüş geçerliliği uzman kanısıyla belirlenmektedir. Uzmanlar bir ölçme aracının ölçmek istediğini ne derece ölçebildiğine karar vermektedirler. Bu nedenle yüz geçerliliği öznel bir süreçtir; ancak değerlendiriciler-uzmanlar arası anlaşma-uyuşma derecesi yüz geçerliliği ölçütü olarak hesaplanabilir[264].

Güvenilirlik; bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir[265]. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında aynı sonuçları verir. En yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha olarak da bilinen "alfa katsayısı"dır. Alfa değeri "0" ile "1" arası değerler alır ve kabul edilebilir değerin en az "0,7" olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü çalışmalarda bu

[264] Ali Balcı, **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**, 5. Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2005, s. 103.
[265] J. Paul Peter, **Reliability: A Review of Psyhometric Basics and Recent Marketing Practices.** Journal of Marketing Research, Vol. 16, February, 1979. s. 6-17. Aktaran: Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, 8. Baskı, 2015, s. 124.

değerin "0,5"e kadar makul kabul edilebileceği bazı araştırmacılarca ifade edilmektedir[266].

Araştırmada kullanılan 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde, araştırmacı tarafından birçok soru hazırlanmıştır. Ölçeğin oluşturulmasında; çoğunlukla konuya ilişkin alan yazınından, danışman öğretim üyesinden, insan kaynakları uzmanlarından, kurumsal yöneticilerle yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır. Hazırlanan sorular danışman öğretim üyesi ile uzun bir süreçte tekrar tekrar gözden geçirilmiş ve sorulara son şekilleri verilmiştir. Daha sonra danışman öğretim üyesi ile fikir birliğine varılan sorular ölçekte yer almıştır. 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının incelenmesi ölçeğinin ve alt boyut ölçeklerinin güvenilirlik analizleri aşağıda gösterilmiştir.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin sonuç aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Güvenilirlik Sonuçları

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
0,92	36

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğinin güvenilirlik değeri Cronbach's Alpha: 0,92 olduğu söylenebilir. Bu değerin sosyal bilimler açısından oldukça yüksek bir değer olduğu ve ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir[267]. Ölçekte yer alan soruların tamamının ölçeğin tümüne ilişkin güvenilirlik değerini düşürmediği görülmektedir.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

[266] Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı,** Sakarya Kitabevi, 8. Baskı, 2015, s. 126.
[267] Aziz Akgül, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, İkinci Baskı, Ankara, Emek Ofset, 2005, s. 436.

Tablo 3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Sonuçları

360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Alt Boyutları	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	7	0,78
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	7	0,68
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	6	0,71
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	10	0,74
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	6	0,67

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğinin alt boyutlarından en yüksek güvenilirlik değerine sahip olanın Cronbach's Alpha: 0,78 ile "kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları", en düşük güvenilirlik değerine sahip alt boyutunun Cronbach's Alpha; 0,67 ile "geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları" olduğu söylenebilir. Bu sonuç; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğinin alt boyutlarının kabul edilebilir düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir[268].

[268] **a.e.,** s. 436.

3.7.2. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğine ve Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğine ve alt boyutlara ait tanımlayıcı istatistik sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğine ve Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği ve Alt Boyutlar	N	Ort.	Std. Sapma
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	224	3,95	0,46
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	224	4,08	0,49
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	224	3,96	0,57
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	224	3,95	0,58
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	224	3,91	0,51
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	224	3,84	0,60

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğinin ortalaması 3,95 olarak hesaplanmıştır. En yüksek ortalamaya sahip alt boyutun 4,08 değeri ile "kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları" boyutu, en düşük ortalamaya sahip alt boyutun ise 3,84 değeri ile "geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları" boyutu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların; bulunan 3,95'lik değerin Likert ölçeğine göre "katılıyorum" şeklindeki cevaba daha fazla yöneldiği söylenebilir. 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları ölçeğine ait 3,95 değeri, 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile performansları değerlendirilen çalışanların yönteme duydukları güvenin bir göstergesi olarak düşünülebilir. 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının olumlu olması, yöntemi uygulamayı düşünen kurumların üst yönetimlerini bu yönde cesaretlendirmeye yardımcı olabilir, çalışanların da yönteme karşı gösterebilecekleri direnci azaltıp, sonuçlarına ilişkin ön yargılarını olumlu yönde değiştirebilir.

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına ilişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	N	Ort.	Std. Sapma
Kurum içi iletişimi güçlendirir.	224	4,08	0,91
Kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.	224	4,00	0,86
Kurum içi rekabeti arttırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir.	224	3,96	0,90
Kurumun verimliliğini arttırır.	224	3,96	0,81
Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.	224	3,89	0,84
Kurumun rekabet gücünü arttırır	224	3,89	0,91
Kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler.	224	3,85	0,95

En Düşük Değer: 1, En Yüksek Değer: 5

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun en yüksek ortalaması 4,08 değeri ile “kurum içi iletişimi güçlendirir” sorusunda, en düşük ortalaması 3,85 değeri ile “kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler” sorusunda olduğu görülmektedir.

360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun tanımlayıcı istatistik analizleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	N	Ort.	Std. Sapma
Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar.	224	4,19	0,80
Çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır.	224	4,15	0,76
Çalışanın, öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur.	224	4,12	0,86
Çalışanı, organize olup planlı çalışmaya teşvik eder.	224	4,04	0,87
Çalışanın, yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur.	224	4,03	0,82
Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.	224	4,00	0,92
Çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılımını destekler.	224	4,00	0,79

En Düşük Değer: 1, En Yüksek Değer: 5

360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun, en yüksek ortalamaların olduğu alt boyut olma özelliği taşıdığı söylenebilir. Bu alt boyuttaki en yüksek ortalamaların 4,19 değeri ile "çalışanın eksik olduğu alanları görmesini sağlar" sorusunda, en düşük ortalamaların ise 4,00 değeri ile "çalışanın eğitim faaliyetlerine katılımını destekler" ve "çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar" sorularında olduğu söylenebilir.

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun tanımlayıcı istatistik sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.6. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	N	Ort.	Std. Sapma
Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir.	224	4,00	0,92
Kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur.	224	4,00	0,82
Kurumun ödül / ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar.	224	3,98	0,88
Kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar.	224	3,96	0,87
Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar.	224	3,94	0,91
Kurumdaki mevcut personelin durumunu belirleyerek, gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur.	224	3,88	0,92

En Düşük Değer: 1, En Yüksek Değer: 5

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip sorularının 4,00 değeri ile "kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir" ve "kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur" soruları olduğu görülmektedir. Bu alt boyutun en düşük ortalamaya sahip sorusu 3,38 değeri ile "kurumdaki mevcut personelin durumunu belirleyerek, gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur" sorusudur.

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.7. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	N	Ort.	Std. Sapma
Müşterilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	224	4,08	0,84
Yöneticilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır	224	4,08	0,82
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, iş performanslarını daha doğru yansıtır.	224	4,07	0,74
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha adildir.	224	4,01	0,85
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha motive edicidir.	224	3,97	0,92
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha güvenilirdir.	224	3,94	1,01
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha doğru sonuçlar verir.	224	3,90	0,89
Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	224	3,83	1,00
Akranlardan (eşit düzeydeki / pozisyondaki kişilerden) gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	224	3,76	1,00
Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.	224	3,43	1,23

En Düşük Değer: 1, En Yüksek Değer: 5

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip sorularının 4,08 değeri ile "müşterilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır" ve "yöneticilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır" soruları olduğu görülmektedir. Bu boyutta en düşük ortalama 3,43 değeri ile "eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır" sorusuna aittir.

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun tanımlayıcı istatistiklerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3.8. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	N	Ort.	Std. Sapma
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim.	224	4,06	0,83
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışana maddi ödül verilmesinde kullanılmasını desteklerim.	224	4,05	0,87
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim.	224	3,98	0,89
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını desteklerim.	224	3,96	0,88
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim.	224	3,60	1,08
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim.	224	3,39	1,29

En Düşük Değer: 1, En Yüksek Değer: 5

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip sorusunun 4,06 değeriyle "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim" olduğu görülmektedir. Bu boyutun en düşük ortalamaya sahip sorusunun ise 3,39 değeri ile "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim" olduğu söylenebilir.

3.7.3. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmaya katılanların bazı demografik özelliklerine ait tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.9. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Değerler	N	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	120	53,6
	Kadın	104	46,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	2,2
	Lise	33	14,7
	Önlisans	70	31,3
	Lisans	102	45,5
	Yüksek Lisans / Doktora	14	6,3
Yaş	18-25'ten Küçük	95	42,4
	25-34'ten Küçük	87	38,8
	34-42'den Küçük	32	14,3
	42-50'den Küçük	8	3,6
	50 ve 50'den Büyük	2	0,9
Halen Çalışılan Pozisyondaki Çalışma Yılı	1 Yıldan Fazla-5 Yıl	179	79,9
	5 Yıldan Fazla-10 Yıl	37	16,5
	10 Yıldan Fazla-15 Yıl	5	2,2
	15 Yıldan Fazla-20 Yıl	2	0,9
	20 Yıldan Fazla	1	0,4
Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı	1 Yıldan Fazla-5 Yıl	185	82,6
	5 Yıldan Fazla-10 Yıl	29	12,9
	10 Yıldan Fazla-15 Yıl	5	2,2
	15 Yıldan Fazla-20 Yıl	3	1,3
	20 Yıldan Fazla	2	0,9
Toplam Çalışma Yılı	1 Yıldan Fazla-5 Yıl	128	57,1
	5 Yıldan Fazla-10 Yıl	61	27,2
	10 Yıldan Fazla-15 Yıl	16	7,1
	15 Yıldan Fazla-20 Yıl	10	4,5
	20 Yıldan Fazla	9	4,0
Daha Önce 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulanan Bir Kurumda Çalışma Durumu	Hayır	169	75,4
	Evet	55	24,6
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulanan	Evet	194	86,6
	Hayır	30	13,4

Bir Kurumda Çalışmayı İsteme Durumu			
Halen Çalışılmakta Olunan Kurumdaki Performans Değerlendirme Yönteminin Ne Olduğu	Yetkinliklere Göre Değerlendirme	49	21,9
	Bilmiyorum	46	20,5
	360 Derece Performans Değerlendirme	42	18,8
	Hedeflere Göre Değerlendirme	37	16,5
	Karma Yöntem	32	14,3
	Hedeflere Göre Değerlendirme - Yetkinliklere Göre Değerlendirme	12	5,4
	360 Derece Performans Değerlendirme - Hedeflere Göre Değerlendirme	3	1,3
	360 Derece Performans Değerlendirme – Yetkinliklere Göre Değerlendirme	2	0,9
	360 Derece Performans Değerlendirme - Karma Yöntem	1	0,4

Katılımcıların;

- 120’si (%53,6) erkek, 104’ü (%46,4) kadındır.

- 102’si (%45,5) lisans, 70’i (%31,3) önlisans, 33’ü (%14,7) lise, 14’ü (%6,3) yüksek lisans / doktora mezunu iken 5’i (%2,2) ilköğretim mezunudur.

- 95’i (%42,4) 18-25’ten küçük, 87’si (%38,8) 25-34’ten küçük, 32’si (%14,3) 34-42’den küçük, 8’i (%3,6) 42-50’den küçük, 2’si (%0,9) 50 ve 50’den büyük yaş grubundadır.

- Halen çalışmakta olduğu pozisyondaki çalışma yılı 179’unun (%79,9) 1 yıldan fazla-5 yıl, 37’sinin (%16,5) 5 yıldan fazla-10 yıl, 5’inin (%2,2) 10 yıldan fazla-15 yıl, 2’sinin (%0,9) 15 yıldan fazla-20 yıl, 1’inin de (%,4) 20 yıldan fazladır.

- Halen çalışmakta olduğu kurumdaki çalışma yılı 185’inin (%82,6) 1 yıldan fazla-5 yıl, 29’unun (%12,9) 5 yıldan fazla-10 yıl, 5’inin (%2,2) 10 yıldan fazla-15 yıl, 3’ünün (%1,3) 15 yıldan fazla-20 yıl, 2’sinin de (%0,9) 20 yıldan fazladır.

- Toplam çalışma yılı 128’inin (%57,1) 1 yıldan fazla-5 yıl, 61’inin (%27,2) 5 yıldan fazla-10 yıl, 16’sının (%7,1) 10 yıldan fazla-15 yıl, 10’unun (%4,5) 15 yıldan fazla-20 yıl, 9’unun (%4,0) 20 yıldan fazladır.

- 169’u (%75,4) daha önce 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan bir kurumda çalışmamışken 55’i (%24,6) çalışmıştır.

- 194'ü (%86,6) 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan bir işyerinde çalışmayı isterken 30'u (%13,4) istememektedir.

- 49'u (%21,9) halen çalışmakta olduğu kurumda uygulanan performans değerlendirme yöntemini "yetkinliklere göre değerlendirme", 42'si (%18,8) "360 derece performans değerlendirme", 37'si (%16,5) "hedeflere göre değerlendirme", 32'si (%14,3) "karma yöntem", 12'si (%5,4) "hedeflere göre değerlendirme-yetkinliklere göre değerlendirme", 3'ü (%1,3) "360 derece performans değerlendirme-hedeflere göre değerlendirme", 2'si (%0,9) "360 derece performans değerlendirme-yetkinliklere göre değerlendirme", 1'i (%0,4) "360 derece performans değerlendirme-karma yöntem" derken 46'sı (%20,5) hangi değerlendirme yöntemi ile değerlendirildiğini bilmediğini belirtmektedir.

Araştırma yapılan kurumların, performans değerlendirme yöntemlerinin 360 derece performans değerlendirme yöntemi olduğu, resmi web sitelerinden veya insan kaynakları bölümü yöneticilerinden yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde öğrenilmiştir. Ancak 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan kurumlarda çalışan ve araştırmaya katılan 224 çalışanın, çalıştığı kurumdaki performans değerlendirme yönteminin 360 derece performans değerlendirme yöntemi olduğunu bilenlerin sayısının sadece 42 kişi olması ise oldukça düşündürücüdür.

Bunun nedenleri arasında şunları sayabiliriz:

(a) Kurumlar; çalışanlarına, resmi web sitelerinde belirtilmiş oldukları konular hakkında ayrıca bilgi verme gereği duymayabilirler.

(b) İşe kabul edilen çalışanlara, sadece kendilerinin yapacakları işe yönelik konularda (örneğin; müşteri ilişkileri, işyeri çalışma düzeni, güvenlik uygulamaları, servis, yemek, SGK vb) bilgi ve eğitimler veriliyor olabilir.

(c) İşe kabul edilen çalışanlara, kurumsal yapı ve insan kaynakları faaliyetleri gibi konularda ise (örneğin; kurumsal yapı, performans değerlendirme yöntemi, ödül / ceza yöntemi, kariyer yönetimi vb.) bilgilendirme ve eğitimlere gerek duyulmuyor olabilir.

(ç) İş bulma şansının giderek zorlaştığı bir ekonomik ortamda, girilen işin performans değerlendirmesinin ne olduğu, çalışanlar tarafından bilinmesi ve akılda kalması gereken konular arasında da olmayabilir.

Performanslarının 360 derece performans değerlendirilmeyle değerlendirildiğini bilmeyen çalışanların, bu yönteme ilişkin tutumlarının 3,95 gibi bir değerde olması, Likert ölçeğine göre "katılıyorum" şeklindeki cevaba daha fazla yönelimleri olduğunu düşündürebilir. 360 derece performans değerlendirme hakkında yeteri kadar bilgilendiril(e)meyen çalışanların sahip oldukları tutum düzeyleri hakkındaki bu sonuç, yöntemin gelecekte uygulanabilirliği açısından umut verici olarak yorumlanabilir. 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin yeteri kadar bilgilendirile(bile)n çalışanların, bu yönteme ilişkin tutumlarının daha da artacağı düşünülebilir.

3.7.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, halen çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma yılları ve toplam çalışma yılları gibi demografik değişkenler açısından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği incelenmiştir. Alt boyutlar olan, çalışanların; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarının, kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarının, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarının, geribildirimlerin kalitesine ve geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarının da; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, halen çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma yılları ve toplam çalışma yılı gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

3.7.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotez Analizleri

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini inceleyen ana ve alt hipotez sonuçları aşağıda verilmektedir.

3.7.4.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H1** ana hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.10. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

	Cinsiyet	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	Erkek	120	3,96	0,47	0,41	0,75
	Kadın	104	3,93	0,46		

Eşit varyans sayımına göre; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,75 > 0,05). Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre; erkeklerin 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumlarına ait ortalamaları 3,96, kadınların 3,93 olarak hesaplanmış, her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H1** ana hipotezi **red**dedilmiştir.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testlerinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

3.7.4.1.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın amaçlarından bir diğeridir. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H1A** alt hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.11. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

	Cinsiyet	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Erkek	120	3,98	0,59	0,91	0,36
	Kadın	104	3,91	0,57		

Eşit varyans varsayımına göre; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,36 > 0,05). Tanımlayıcı istatistiklerde; erkeklerin 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin tutumlarına ait ortalamaları 3,98, kadınların 3,91 olarak hesaplanmış, her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H1A** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.1.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişime Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın bir diğer amacı; 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H1B** alt hipotezi bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.12. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

	Cinsiyet	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Erkek	120	4,05	0,49	-0,81	0,42
	Kadın	104	4,10	0,49		

Eşit varyans sayımına göre; 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,42 > 0,05). Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; erkeklerin 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin tutumlarına ait ortalamaları 4,05, kadınların 4,10 olarak bulunmuş ve her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür. 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre ortalamaları diğer boyutların cinsiyet değişkenine göre ortalamalarına nazaran daha yüksektir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H1B** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.1.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın başka bir amacıdır. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H1C** alt hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.13. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

	Cinsiyet	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Erkek	120	3,98	0,60	0,59	0,56
	Kadın	104	3,94	0,53		

Eşit varyans varsayımına göre; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,56 > 0,05). Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; erkeklerin 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin tutumlarına ait ortalamaları 3,98, kadınların 3,94 olarak bulunmuş ve her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H1C** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.1.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H1Ç** alt hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.14. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

	Cinsiyet	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	Erkek	120	3,92	0,53	0,39	0,70
	Kadın	104	3,89	0,50		

Eşit varyans varsayımına göre; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,70 > 0,05). Tanımlayıcı istatistiklerde; erkeklerin 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin tutumlarına ait ortalamaları 3,92, kadınların 3,89 olarak hesaplanmış ve her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H1Ç** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.1.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi, araştırmanın bir başka amacıdır. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H1D** alt hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.15. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

	Cinsiyet	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutamları	Erkek	120	3,86	0,58	0,54	0,59
	Kadın	104	3,82	0,64		

Eşit varyans varsayımına göre; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,59 > 0,05). Tanımlayıcı istatistiklerde; erkeklerin 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumlarına ait ortalamaları 3,86, kadınların 3,82 olarak bulunmuş ve her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür. 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre ortalaması, diğer boyutlara göre daha düşüktür. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H1D** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre; kadınların ve erkeklerin en yüksek tutumları ortalamalarının "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine ilişkin çalışan tutumları" alt boyutunda olduğu görülmektedir. Erkeklerin, bu boyutu oluşturan "çalışanın eksik olduğu alanları görmesini sağlar" sorusuna ait ortalamaları 4,24, kadınların ise bu boyutun "çalışanın eksik olduğu alanları görmesini sağlar" sorusuna ait ortalamaları 4,22'dir. Cinsiyet değişkenine göre; kadınların ve erkeklerin en düşük tutumları ortalamalarının "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin tutumları" alt boyutunda olduğu görülmektedir. Kadınların ve erkeklerin cinsiyet değişkenine göre en düşük ortalamaları "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim" sorusuna aittir. Bu soruda kadınların ortalamaları 3,31, erkeklerin ortalamaları 3,46'dır.

3.7.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotez Analizleri

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının ve alt boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

3.7.4.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H2** ana hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan 5 ilköğretim mezunu çalışan sayı azlığı nedeniyle lise mezunları grubuna, 14 yüksek lisans / doktora mezunu ise lisans mezunları grubuna dahil edilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 3.16. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,17	2	221	0,84

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,84 olduğu bulunarak 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.17. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Eğitim Durumu		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,50	2	0,25	1,15	0,32
	Grup İçi	47,66	221	0,22		
	Toplam	48,16	223			

ANOVA tablosunda görüleceği üzere, 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (anlamlılık düzeyi: 0,32 > 0,05).

Tablo 3.18. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Eğitim		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	İlköğretim ve Lise	38	3,84	0,53	0,09	3,67	4,02
	Önlisans	70	3,98	0,42	0,05	3,88	4,08
	Lisans, Yüksek Lisans Doktora	116	3,96	0,47	0,04	3,87	4,04
	Toplam	224	3,95	0,46	0,03	3,88	4,01

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre en düşük ortalamaları 3,84 ile ilköğretim ve lise mezunlarına, en yüksek ortalamaları 3,98 ile önlisans mezunlarına aittir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H2** ana hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi çalışmanın amaçlarından bir diğeridir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H2A** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.19. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
1,63	2	221	0,20

İlk olarak tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,20 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.20. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Eğitim Durumu		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,65	2	0,33	0,97	0,38
	Grup İçi	74,26	221	0,34		
	Toplam	74,91	223			

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu ANOVA tablosunda gösterilmektedir (anlamlılık düzeyi: 0,38 > 0,05).

Tablo 3.21. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Eğitim		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	İlköğretim ve Lise	38	3,85	0,69	0,11	3,62	4,07
	Önlisans	70	4,01	0,49	0,06	3,89	4,12
	Lisans, Yüksek Lisans / Doktora	116	3,94	0,59	0,05	3,83	4,05
	Toplam	224	3,95	0,58	0,04	3,87	4,02

Tanımlayıcı istatistikler de bu sonucu doğrular niteliktedir. 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre en yüksek ortalamaları 4,01 ile önlisans mezunlarına, en düşük ortalamaları 3,85 ile ilköğretim ve lise mezunlarına aittir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H2A** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişime Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H2B** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.22. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,41	2	221	0,67

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,67 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.23. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Eğitim Durumu		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,32	2	0,16	0,67	0,51
	Grup İçi	52,70	221	0,24		
	Toplam	53,02	223			

ANOVA tablosunda, 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülebilir (anlamlılık düzeyi: 0,51 > 0,05).

Tablo 3.24. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

	Eğitim	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	İlköğretim ve Lise	38	4,03	0,54	0,09	3,85	4,21
	Önlisans	70	4,04	0,46	0,06	3,93	4,15
	Lisans, Yüksek Lisans / Doktora	116	4,11	0,49	0,05	4,02	4,20
	Toplam	224	4,08	0,49	0,03	4,01	4,14

360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre en yüksek ortalamaların 4,11 ile lisans, yüksek lisans / doktora mezunlarına, en düşük ortalamaların 4,03 ile ilköğretim ve lise mezunlarına ait olduğu tanımlayıcı istatistiklerde görülebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H2B** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın amaçları arasındadır. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H2C** alt hipotezi tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, sonuçlara aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 3.25. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
2,26	2	221	0,11

İlk başta tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,11 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.26. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Eğitim Durumu		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	1,83	2	0,91	2,90	0,06
	Grup İçi	69,45	221	0,31		
	Toplam	71,28	223			

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir (anlamlılık düzeyi: 0,06 > 0,05).

Tablo 3.27. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

	Eğitim	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	İlköğretim ve Lise	38	3,77	0,70	0,11	3,54	4,00
	Önlisans	70	4,04	0,47	0,06	3,93	4,15
	Lisans, Yüksek Lisans / Doktora	116	3,98	0,56	0,05	3,87	4,08
	Toplam	224	3,96	0,57	0,04	3,89	4,04

Tanımlayıcı istatistiklere dayanarak; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,77 ile ilköğretim ve lise mezunlara ait olduğu söylenebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H2C** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın bir diğer amacı; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H2Ç** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.28. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,08	2	212	0,93

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,93 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.29. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı - ANOVA-

Eğitim Durumu		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,63	2	0,32	1,21	0,30
	Grup İçi	57,79	221	0,26		
	Toplam	58,42	223			

ANOVA tablosunda; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu görülebilir (anlamlılık düzeyi: 0,30 > 0,05).

Tablo 3.30. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Eğitim		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	İlköğretim ve Lise	38	3,79	0,54	0,09	3,61	3,97
	Önlisans	70	3,93	0,51	0,06	3,81	4,05
	Lisans, Yüksek Lisans / Doktora	116	3,93	0,51	0,05	3,84	4,03
	Toplam	224	3,91	0,51	0,03	3,84	3,97

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,79 ile ilköğretim ve lise mezunlarına, en yüksek ortalamalarının 3,93 ile hem önlisans hem de lisans, yüksek lisans / doktora mezunlarına ait olduğu tanımlayıcı istatistiklerde görülebilir. Eğitim durumu değişkeni yükseldikçe 360 derece performans değerlendirmenin geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumları da doğru orantılı olarak yükselmektedir denilebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H2Ç** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.2.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın amaçları içindedir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H2D** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.31. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,61	2	221	0,55

En başka tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,55 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.32. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Eğitim Durumu		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,56	2	0,28	0,77	0,46
	Grup İçi	80,43	221	0,36		
	Toplam	80,99	223			

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu ANOVA tablosunda görülebilir (anlamlılık düzeyi: 0,46 > 0,05).

Tablo 3.33. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Eğitim		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	İlköğretim ve Lise	38	3,79	0,69	0,11	3,56	4,01
	Önlisans	70	3,91	0,57	0,07	3,78	4,05
	Lisans, Yüksek Lisans / Doktora	116	3,81	0,59	0,06	3,70	3,92
	Toplam	224	3,84	0,60	0,04	3,76	3,92

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,79 ile ilköğretim ve lise mezunlarına ait olduğu görülebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H2D** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre; ilköğretim ve lise mezunu olanlar, önlisans mezunu olanlar ile lisans, yüksek lisans / doktora mezunu olanların en yüksek tutumları ortalamalarının "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları" alt boyutunda olduğu görülmektedir. İlköğretim ve lise mezunlarının bu boyutun "çalışanın yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur" sorusuna ait ortalamaları 4,26 olarak hesaplanmıştır. 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarına ait önlisans, lisans, yüksek lisans / doktora mezunlarının en yüksek ortalamalarına ait soru ise "çalışanın eksik olduğu alanları görmesini sağlar" olup, önlisans mezunları 4,17, lisans, yüksek lisans / doktora mezunları 4,22 ortalamaya sahiptir. Eğitim durumu değişkenine göre; ilköğretim ve lise mezunu olanlar ile önlisans mezunu olanların en düşük tutumları ortalamalarının "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları" alt boyutunda olduğu görülmektedir. Bu boyut altındaki "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme

geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim" sorusu, ilköğretim ve lise mezunlarının en düşük ortalamalarına sahip oldukları ortak soru olup, ilköğretim ve lise mezunlarının ortalamaları 3,16, önlisans mezunlarının ortalamaları 3,30 olarak hesaplanmıştır. Lisans, yüksek lisans / doktora mezunlarının en düşük ortalamalarına sahip oldukları boyut "geribildirimlerin kalitesine ilişkin çalışan tutumları" olup, bu boyutu oluşturan "eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır" sorusuna ait ortalamalarının 3,36 olduğu görülmektedir.

3.7.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotez Analizleri

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

3.7.4.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın amaçlarından biridir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H3** ana hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yaş değişkeni 42-51'den küçük olan 8 çalışan ile 50 ve 50'den büyük olan 2 çalışan, sayılarının az olması nedeniyle (toplamda 10 kişi) 34'den büyük çalışan grubuna dahil edilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 3.34. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,34	2	221	0,71

En başta tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,71 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.35. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Yaş		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,99	2	0,49	2,31	0,10
	Grup İçi	47,17	221	0,21		
	Toplam	48,16	223			

ANOVA tablosuna göre; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır (anlamlılık düzeyi: 0,10 > 0,05).

Tablo 3.36. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Yaş		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	18-25'ten Küçük	95	4,01	0,45	0,05	3,92	4,10
	25-34'ten Küçük	87	3,93	0,43	0,05	3,84	4,02
	34'ten Büyük	42	3,83	0,55	0,08	3,66	4,00
	Toplam	224	3,95	0,46	0,03	3,88	4,01

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,83 ile 34'ten büyük yaş grubuna, en yüksek ortalamalarının 4,01 ile 18-25'ten küçük yaş grubuna ait olduğu tanımlayıcı istatistiklerde görülebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H3** ana hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H3A** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 3.37. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,03	2	221	0,98

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,98 olduğu bulunarak, 0,05'ten yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.38. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Yaş		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,70	2	0,35	1,04	0,36
	Grup İçi	74,22	221	0,34		
	Toplam	74,91	223			

ANOVA tablosunda görüleceği üzere; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır (anlamlılık düzeyi: 0,36 > 0,05).

Tablo 3.39. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	18-25'ten Küçük	95	4,01	0,56	0,06	3,89	4,12
	25-34'ten Küçük	87	3,92	0,54	0,06	3,80	4,03
	34'ten Büyük	42	3,87	0,69	0,11	3,65	4,08
	Toplam	224	3,95	0,58	0,04	3,87	4,02

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,87 ile 34'ten büyük yaş grubuna, en yüksek ortalamalarının 4,01 ile 18-25'ten küçük yaş grubuna ait olduğu tanımlayıcı istatistiklerde görülebilir. Yaş değişkeni yükseldikçe 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının düştüğü, yaş küçüldükçe yükseldiği söylenebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H3A** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın amaçlarından biridir. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H3B** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, sonuçlara aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 3.40. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
2,91	2	221	0,06

İlk olarak tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,06 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.41. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Yaş		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,54	2	0,27	1,14	0,32
	Grup İçi	52,47	221	0,24		
	Toplam	53,02	223			

360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu ANOVA tablosunda görülebilir (anlamlılık düzeyi: 0,32 > 0,05).

Tablo 3.42. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	18-25'ten Küçük	95	4,09	0,54	0,06	3,98	4,20
	25-34'ten Küçük	87	4,11	0,45	0,05	4,02	4,21
	34'ten Büyük	42	3,98	0,44	0,07	3,84	4,11
	Toplam	224	4,08	0,49	0,03	4,01	4,14

Tanımlayıcı istatistiklerde; 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,98 ile 34'ten büyük yaş grubuna ait olduğu görülmektedir. Sonuç olarak "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H3B** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.3.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H3C** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.43. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
4,24	2	211	0,02

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,02 olduğu bulunarak, 0,05'ten küçük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal bir dağılım göstermediğini, homojen olmayan (heterojen) bir dağılım gösterdiğini ve varyansların eşit dağılmadığını belirtmektedir.

Tablo 3.44. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı -Kruskal Wallis Test-

	Yaş	N	Ortalama Kare	Chi-Square	df	İstatistiksel Anlamlılık
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine İlişkin Çalışan Tutumları	18-25'ten Küçük	95	119,74	3,03	2	0,22
	25-34'ten Küçük	87	110,06			
	34'ten Büyük	42	99,40			
	Toplam	214				

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre en düşük ortalama karenin 99,40 ile 34'ten büyük yaş grubuna ait olduğu görülebilir.

Kruskal Wallis testinde; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farlılık göstermediği görülmektedir (anlamlılık düzeyi: 0,22 > 0,05).

Tablo 3.45. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	18-25'ten Küçük	95	4,03	0,51	0,05	3,92	4,13
	25-34'ten Küçük	87	3,97	0,49	0,05	3,87	4,08
	34'ten Büyük	42	3,79	0,78	0,12	3,55	4,03
	Toplam	224	3,96	0,57	0,04	3,89	4,04

Tanımlayıcı istatistiklerde; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,79 ile 34'ten büyük yaş grubuna, en yüksek ortalamalarının 4,03 ile 18-25'ten küçük yaş grubuna ait olduğu görülmektedir. Sonuç olarak "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur" denilebilir. **H3C** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.3.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın amaçları arasındadır. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H3Ç** alt hipotezi hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.46. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,90	2	221	0,41

En başta tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,41 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.47. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farkı -ANOVA-

Yaş		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	1,78	2	0,89	3,48	0,03
	Grup İçi	56,64	221	0,26		
	Toplam	58,42	223			

ANOVA tablosunda; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (anlamlılık düzeyi: 0,03 < 0,05).

Tablo 3.48. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farkı -Çoklu Karşılaştırmalar Tukey LSD Testi-

Değerler	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	İstatistiksel Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						En Düşük	En Yüksek
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	18-25'ten Küçük	25-34'ten Küçük	0,14	0,08	0,06	-0,01	0,29
		34'ten Büyük	0,23 (*)	0,10	0,02	0,04	0,41

** Farklılık ortalamaları; 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (2-yönlü)*

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının hangi yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırmalar Tukey LSD testine göre; 18-25'ten küçük yaş grubu çalışanları ile 34'ten büyük yaş grubu çalışanları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur (anlamlılık düzeyi: 0,02). Yaş grubu 34'ten büyük olan çalışanların 360 derece performans değerlendirmenin geribildirim kalitesine ilişkin tutumları 18-25'ten küçük yaş grubu çalışanlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir denilebilir.

Tablo 3.49. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	18-25'ten Küçük	95	4,00	0,48	0,05	3,91	4,10
	25-34'ten Küçük	87	3,86	0,49	0,05	3,76	3,97
	34'ten Büyük	42	3,78	0,59	0,09	3,59	3,96
	Toplam	224	3,91	0,51	0,03	3,84	3,97

Tanımlayıcı istatistikler de bu sonuçları doğrular niteliktedir. 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,78 ile 34'ten büyük yaş grubu çalışanlarına, en yüksek ortalamalarının 4,00 ile 18-25'ten küçük yaş grubu çalışanlarına ait olduğu söylenebilir. Sonuç olarak "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H3Ç** alt hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.7.4.3.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan

tutumları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H3D** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış, sonuçlara aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 3.50. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,46	2	221	0,63

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,63 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.51. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan TutumlarınınYaş Değişkenine Göre Farkı -ANOVA-

Yaş		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	1,11	2	0,55	1,53	0,22
	Grup İçi	79,88	221	0,36		
	Toplam	80,99	223			

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği ANOVA tablosunda görülmektedir (anlamlılık düzeyi: 0,22 > 0,05).

Tablo 3.52. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	18-25'ten Küçük	95	3,92	0,55	0,06	3,80	4,03
	25-34'ten Küçük	87	3,80	0,62	0,07	3,67	3,93
	34'ten Büyük	42	3,74	0,66	0,10	3,54	3,95
	Toplam	95	3,92	0,55	0,06	3,80	4,03

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre en düşük tutumları ortalamalarının 3,74 ile 34'ten büyük yaş grubu çalışanlarına, en yüksek ortalamalarının 3,92 ile 18-25'ten küçük yaş grubu çalışanlarına ait olduğu tanımlayıcı istatistiklerde görülebilir. Sonuç olarak "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H3D** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

Yaş değişkenine göre; 18-25'den küçük yaş grubunda olan çalışanların en yüksek tutumlarının "geribildirimlerin kalitesine ilişkin çalışan tutumları" alt boyutuna ait olan "yöneticilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır" sorusunda olup, 4,17 ortalamaya sahiptir. Yaş değişkeni 25-34'den küçük yaş grubunda olanlar ile 34'den büyük yaş grubunda olan çalışanların ise en yüksek tutumları ortalamalarının "kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları" alt boyunda olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni 25-34'den küçük yaş grubunda olanların bu boyutu oluşturan "çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır" sorusuna ait ortalamaları 4,25 iken, aynı boyut altında bulunan "çalışanın eksik olduğu alanları görmesini sağlar" sorusuna 34'den büyük yaş grubunda olan çalışanların ortalamaları 4,26 olarak hesaplanmıştır. Yaş değişkenine göre; 18-25'den küçük yaş grubunda olanlar ile 25-34'den küçük yaş grubunda olan çalışanların en düşük tutumları ortak olarak "geribildirimlerin sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları" alt boyutundaki "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme

geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim" sorusuna aittir. Bu soruya ait 18-25'den küçük yaş grubu çalışanlarının ortalamaları 3,60, 25-34'den küçük yaş grubunda olan çalışanların 3,37'dir. Yaş değişkeni 34'den büyük yaş grubunda olan çalışanların ise en düşük tutumları ortalamalarının "geribildirimlerin kalitesine ilişkin çalışan tutumları" alt boyutunu oluşturan "eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır" sorusunda 2,74 olduğu görülmektedir.

3.7.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotezleri

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının ve alt boyutlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini inceleyen ana ve alt hipotez sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

3.7.4.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H4** ana hipotezi bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan ve çalışma yılı 20 yıldan fazla olan 3 çalışan, 15 yıldan fazla-20 yıldan az olan 2 çalışan ile 10 yıldan fazla-15 yıldan az olan 5 çalışan sayı azlığı nedeniyle 5 yıldan fazla çalışan grubuna dahil edilmiştir. Yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.53. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

	Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	185	3,98	0,47	2,19	0,03
	5 Yıldan Fazla	39	3,80	0,44		

Eşit varyans sayımına göre; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,03 < 0,05). Tanımlayıcı istatistiklerde; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre en yüksek ortalamalarının 3,98 ile 1 yıldan fazla-5 yıldan az olanlara, en düşük ortalamalarının ise 3,80 ile 5 yıldan fazla olanlara ait olduğu, her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olduğu görülmüştür. Halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkeni yükseldikçe, 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları düşmektedir denilebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği" söylenebilir. **H4** ana hipotezi **kabul** edilmiştir.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının alt boyutlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testlerinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

3.7.4.4.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın amaçları arasındadır. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H4A** alt hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.54. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Değişkenine Göre Farklılığı

	Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	185	3,98	0,57	0,84	0,07
	5 Yıldan Fazla	39	3,80	0,61		

Eşit varyans varsayımına göre; 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,07 > 0,05). Tanımlayıcı istatistiklerde; halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı 1 yıldan fazla-5 yıldan az olan çalışanların 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere ilişkin katkısına ilişkin tutumlarına ait ortalamaları 3,98, 5 yıldan fazla-10 yıldan az olan çalışanların 3,80 olarak hesaplanmış, her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde

olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H4A** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.4.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişime Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın bir diğer amacı; 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H4B** alt hipotezi bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.55. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Değişkenine Göre Farklılığı

	Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	185	4,10	0,49	1,33	0,19
	5 Yıldan Fazla	39	3,98	0,48		

Eşit varyans sayımına göre; 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,19 > 0,05). Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; halen

çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı 1 yıldan fazla-5 yıldan az olan çalışanların 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere ilişkin katkısına ilişkin tutumlarına ait ortalamaları 4,10, 5 yıldan fazla olan çalışanların 3,98 olarak hesaplanmış, her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H4B** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.4.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi araştırmanın başka bir amacıdır. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H4C** alt hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.56. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

	Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	185	3,98	0,54	1,19	0,23
	5 Yıldan Fazla	39	3,86	0,66		

Eşit varyans varsayımına göre; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,23 > 0,05). Tanımlayıcı istatistiklerde; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre ortalamaları 1 yıldan fazla-5 yıldan az olan çalışanların 3,98, 5 yıldan fazla olan çalışanların 3,86 olarak hesaplandığı ve her iki değerin birbirine göre anlamlı farklılık oluşturacak düzeyde olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H4C** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.4.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin

çalışan tutumları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H4Ç** alt hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.57. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

	Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	185	3,95	0,51	3,04	0,00
	5 Yıldan Fazla	39	3,68	0,48		

Eşit varyans varsayımına göre; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,00 < 0,05). Tanımlayıcı istatistiklerde; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları ortalamalarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkeni 1 yıldan fazla-5 yıl olanların 3,95, 5 yıldan fazla olanların ise 3,68 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği" söylenebilir. **H4Ç** alt hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.7.4.4.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi, araştırmanın bir başka

amacıdır. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H4D** alt hipotezi, bağımsız gruplar t testine göre analiz edilmiştir. Bu hipotez için yapılan bağımsız gruplar t testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.58. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılığı

	Halen Çalışılmakta Olan Kurumdaki Çalışma Yılı	N	360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ortalama	Std. Sapma	t	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutamları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	185	3,86	0,60	1,39	0,17
	5 Yıldan Fazla-10 Yıldan Az	39	3,72	0,62		

Eşit varyans varsayımına göre; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (anlamlılık düzeyi 0,17 > 0,05). 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları ortalamalarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkeni 1 yıldan fazla-5 yıl olanların 3,86, 5 yıldan fazla olanların ise 3,72 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H4D** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

Halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkeni 1 yıldan fazla-5 yıldan az olan çalışanlar ile 5 yıldan fazla olan çalışanların en yüksek tutumları ortalamalarına sahip alt boyut ortak olup "kendi bireysel gelişimine ilişkin çalışan tutumları" alt boyutudur. Bu boyutu oluşturan "çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar"

sorusu 1 yıldan fazla-5 yıldan az çalışan grubunun en yüksek ortalamalarına sahip sorusu olup, 4,21 değere sahiptir. Aynı boyuttaki "çalışanın bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır sorusu ise 5 yıldan fazla çalışan grubunda olanların en yüksek ortalamalarına sahip soru olup 4,15 ortalamaya sahiptir. Halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkeni 1 yıldan fazla-5 yıldan az olan çalışanların en düşük tutumlarına ait ortalamaları "geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları" alt boyutundaki "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim" sorusunda olup, 3,49 ortalamaya sahiptir. 5 yıldan fazla çalışan grubunda olan çalışanların ise en düşük tutumları ortalamaları "geribildirimlerin kalitesine ilişkin çalışan tutumları" alt boyutundaki "eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır sorusunda olup, 2,62 ortalamaya sahiptir.

3.7.4.5. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Ana ve Alt Hipotez Analizleri

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının ve alt boyutlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

3.7.4.5.1. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından bir diğeri; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H5** ana hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan ve toplam çalışma yılı 15 yıldan fazla-20 yıldan az olan 9 çalışan ile 20 yıldan fazla olan 10 çalışan, sayılarının az olması nedeniyle 10 yıldan fazla çalışan grubuna dahil edilerek tek yönlü varyans analizine devam edilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 3.59. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
1,07	2	221	0,27

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,27 olduğu bulunarak 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.60. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Toplam Çalışma Yılı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	1,01	2	0,50	2,36	0,10
	Grup İçi	47,15	221	0,21		
	Toplam	48,16	223			

ANOVA tablosunda görüleceği üzere, 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (anlamlılık düzeyi: 0,10 > 0,05).

Tablo 3.61. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Toplam Çalışma Yılı		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	128	4,00	0,47	0,04	2,47	4,94
	5 Yıldan Fazla-10 Yıldan Az	61	3,89	0,42	0,05	2,86	4,97
	10 Yıldan Fazla	35	3,83	0,49	0,08	2,33	4,92
	Toplam	224	3,95	0,46	0,03	2,33	4,97

Tanımlayıcı istatistiklerde; 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre en düşük ortalamaları 3,83 ile 10 yıldan fazla çalışan grubunda, en yüksek ortalamaların 4,00 ile 1 yıldan fazla-5 yıldan az çalışan grubunda olduğu görülmektedir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H5** ana hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi çalışmanın amaçlarından bir diğeridir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H5A** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.62. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,29	2	221	0,75

İlk olarak tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,75 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.63. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Toplam Çalışma Yılı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	1,13	2	0,56	1,69	0,19
	Grup İçi	73,78	221	0,33		
	Toplam	74,91	223			

360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu ANOVA tablosunda gösterilmektedir (anlamlılık düzeyi: 0,19 > 0,05).

Tablo 3.64. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Toplam Çalışma Yılı		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	128	4,01	0,58	0,05	1,86	5,00
	5 Yıldan Fazla-10 Yıldan Az	61	3,88	0,53	0,07	2,57	5,00
	10 Yıldan Fazla	35	3,84	0,63	0,11	1,71	5,00
	Toplam	224	3,95	0,58	0,04	1,71	5,00

Tanımlayıcı istatistikler de bu sonucu doğrular niteliktedir. 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre en yüksek ortalamaları 4,01 ile 1 yıldan fazla-5 yıldan az olan çalışan grubunda, en düşük ortalamaları 3,84 ile 10 yıldan fazla olan çalışan grubuna aittir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H5A** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.5.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişime Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın amaçlarından biri; 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H5B** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.65. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
2,54	2	221	0,08

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,08 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.66. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Toplam Çalışma Yılı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,53	2	0,26	1,11	0,33
	Grup İçi	52,49	221	0,24		
	Toplam	53,02	223			

ANOVA tablosunda, 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülebilir (anlamlılık düzeyi: 0,33 > 0,05).

Tablo 3.67. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Toplam Çalışma Yılı		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	128	4,09	0,51	0,05	2,71	5,00
	5 Yıldan Fazla-10 Yıldan Az	61	4,10	0,46	0,06	3,14	5,00
	10 Yıldan Fazla	35	3,96	0,43	0,07	2,86	5,00
	Toplam	224	4,08	0,49	0,03	2,71	5,00

360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre en düşük 3,96 ile 10 yıldan fazla çalışan grubunda olduğu tanımlayıcı istatistiklerde görülebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H5B** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.5.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın amaçları arasındadır. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H5C** alt hipotezi tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, sonuçlara aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 3.68. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
1,29	2	221	0,29

İlk başta tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,29 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.69. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Toplam Çalışma Yılı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	1,08	2	0,54	1,71	0,18
	Grup İçi	70,19	221	0,32		
	Toplam	71,28	223			

360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu ANOVA tablosunda görülmektedir (anlamlılık düzeyi: 0,18 > 0,05).

Tablo 3.70. 360 Derece Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Toplam Çalışma Yılı		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	128	4,02	0,52	0,05	2,00	5,00
	5 Yıldan Fazla-10 Yıldan Az	61	3,92	0,57	0,07	2,17	5,00
	10 Yıldan Fazla	35	3,83	0,70	0,12	2,00	5,00
	Toplam	224	3,96	0,57	0,04	2,00	5,00

Tanımlayıcı istatistikler; 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,83 ile 10 yıldan fazla çalışan grubunda, en yüksek ortalamalarının ise 4,02 ile 1 yıldan fazla-5 yıldan az çalışan grubunda olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H5C** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

3.7.4.5.5. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

Araştırmanın bir diğer amacı; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaçla "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H5Ç** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçlarına aşağıdaki tablolarda yer verilmektedir.

Tablo 3.71. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,18	2	221	0,83

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,83 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.72. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Toplam Çalışma Yılı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	1,99	2	0,99	3,89	0,02
	Grup İçi	56,43	221	0,26		
	Toplam	58,42	223			

ANOVA tablosunda; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülebilir (anlamlılık düzeyi: 0,02 < 0,05).

Tablo 3.73. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farkı -Çoklu Karşılaştırmalar Tukey LSD Testi-

Değerler	(I) Toplam Çalışma Yılı	(J) Toplam Çalışma Yılı	Ortalama Farkları (I-J)	Std. Hata	İstatistiksel Anlamlılık	95% Güven Aralığı	
						En Düşük	En Yüksek
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	5 Yıldan Fazla-10 Yıldan Az	0,17 (*)	0,08	0,04	0,01	0,32
		10 Yıldan Fazla	0,22 (*)	0,10	0,02	0,03	0,41

** Farklılık ortalamaları; 0,05 hata düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (2-yönlü)*

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları arasındaki anlamlı farklılığın hangi toplam çalışma yılı değişkenleri arasında olduğunu tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırmalar Tukey LSD testine göre; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin toplam çalışma yılı 1 yıldan fazla-5 yıldan az olanlar çalışanların; toplam çalışma yılı 5 yıldan fazla-10 yıldan az olan çalışanlarla 0,04, 10 yıldan fazla olan çalışanlar arasında da 0,02 düzeyinde anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Toplam çalışma yılı ne kadar düştükse 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları anlamlı farklılık göstermektedir denilebilir.

Tablo 3.74. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Toplam Çalışma Yılı		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Geribildirimin Kalitesine İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	128	3,99	0,51	0,04	2,70	4,90
	5 Yıldan Fazla-10 Yıldan Az	61	3,82	0,47	0,06	2,60	5,00
	10 Yıldan Fazla	35	3,76	0,55	0,09	2,50	5,00
	Toplam	224	3,91	0,51	0,03	2,50	5,00

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre en düşük ortalamalarının 3,76 ile 10 yıldan fazla çalışan grubuna, en yüksek ortalamalarının 3,99 ile 1 yıldan fazla-5 yıldan az çalışan grubunda olduğu tanımlayıcı istatistiklerde görülebilir. Toplam çalışma yılı yükseldikçe 360 derece performans değerlendirmenin geribildirim kalitesine ilişkin çalışan tutumları da ters orantılı olarak düşmektedir yorumumuz bu analiz için de geçerlidir denilebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği" söylenebilir. **H5Ç** alt hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.7.4.5.6. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın amaçları içindedir. Bu doğrultuda "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır" şeklindeki **H5D** alt hipotezinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 3.75. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Homojenlik Testi Sonuçları

Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
0,27	2	221	0,76

En başka tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve bu değerin anlamlılık düzeyinin 0,76 olduğu bulunarak, 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu sonuç verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Tablo 3.76. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı -ANOVA-

Toplam Çalışma Yılı		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	İstatistiksel Anlamlılık
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	Gruplar Arası	0,75	2	0,37	1,03	0,36
	Grup İçi	80,24	221	0,36		
	Toplam	80,99	223			

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmamakta olduğu ANOVA tablosunda görülebilir (anlamlılık düzeyi: 0,36 > 0,05).

Tablo 3.77. 360 Derece Performans Değerlendirmedeki Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumlarının Toplam Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılığı Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Toplam Çalışma Yılı		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Sapma Hatası	En Düşük	En Yüksek
Geribildirim Sonuçlarının Kullanımına İlişkin Çalışan Tutumları	1 Yıldan Fazla-5 Yıldan Az	128	3,89	0,59	0,05	2,17	5,00
	5 Yıldan Fazla-10 Yıldan Az	61	3,77	0,62	0,08	2,17	5,00
	10 Yıldan Fazla	35	3,77	0,61	0,10	2,00	5,00
	Toplam	224	3,84	0,60	0,04	2,00	5,00

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre en yüksek ortalamalarının 3,89 ile 1 yıldan fazla-5 yıldan az çalışan grubunda olduğu görülebilir. Sonuç olarak; "360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumlarının toplam çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği" söylenebilir. **H5D** alt hipotezi **red**dedilmiştir.

Toplam çalışma yılı değişkenine göre; 1 yıldan fazla-5 yıldan az çalışanlar ile 5 yıldan fazla-10 yıldan az çalışanların en yüksek tutumlarına ait ortalamaları "kendi

bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları" alt boyutundadır. Bu boyutu oluşturan "çalışanın öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur" sorusu toplam çalışma yılı 1 yıldan fazla-5 yıldan az olan çalışan grubunun 4,16 ile en yüksek ortalamalarına sahip sorusu olarak bulunmuştur. Bu boyutun diğer bir sorusu olan "çalışanın eksik olduğu alanları görmesini sağlar" sorusu ise 4,23 ortalama ile toplam çalışma yılı 5 yıldan fazla-10 yıldan az olan çalışan grubunun en yüksek ortalamaların sahip olduğu sorudur. Çalışan grubu 10 yıldan fazla olanların ise en yüksek tutumlarına ait ortalamaları "geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları" alt boyutuna aittir. Bu boyutu oluşturan "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim" sorusuna çalışma yılı 10 yıldan fazla olan çalışanların ortalamaları 4,23 olarak hesaplanmıştır. Toplam çalışma yılı değişkenine göre; 1 yıldan fazla-5 yıldan az çalışanların en düşük tutumları "geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları" alt boyutundadır. Bu boyutu oluşturan "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim" sorusuna toplam çalışma yılı 1 yıldan fazla-5 yıldan az olan çalışanların ortalamaları 3,50'dir. Geribildirimlerin kalitesine ilişkin çalışan tutumları alt boyutu ise toplam çalışma yılı 5 yıldan fazla-10 yıldan az olan çalışanlar ile 10 yıldan fazla olan çalışanların en yüksek tutumları ortalamalarına sahip oldukları alt boyuttur. Bu boyutu oluşturan "eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır" sorusu da her iki grubun en düşük ortalamalarına sahip sorusu olma özelliği taşımakta olup, bu soruya toplam çalışma yılı 5 yıldan fazla-10 yıldan az çalışan grubunun ortalamaları 3,31, 10 yıldan fazla çalışan grubunun ortalamaları ise 2,80 olarak hesaplanmıştır.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada ele alınan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.78. 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Araştırmada Ele Alınan Ana ve Alt Hipotezlerin Sonuçlarına İlişkin Özet Tablo

Hipotezler	İstatistiksel Anlamlılık	Sonuç
H1A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,36	Red
H1B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,42	Red
H1C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,56	Red
H1Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,70	Red
H1D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,59	Red
H2: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,32	Red
H2A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,38	Red
H2B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,51	Red
H2C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,06	Red
H2Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,30	Red
H2D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,46	Red
H3: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,10	Red
H3A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,36	Red

H3B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,32	Red
H3C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,22	Red
H3Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	**0,03**	**Kabul**
H2D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,22	Red
H4: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	**0,03**	**Kabul**
H4A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,07	Red
H4B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,19	Red
H4C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,23	Red
H4Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	**0,00**	**Kabul**
H4D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,17	Red
H5: 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışılma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,10	Red
H5A: 360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,19	Red
H5B: 360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,33	Red
H5C: 360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,18	Red

H5Ç: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	**0,02**	**Kabul**
H5D: 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları, toplam çalışma yılı değişkenine göre farklılaşmaktadır.	0,36	Red

GENEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans; çalışanın belirli bir zaman diliminde yaptığı işinde kendisinden yapması beklenilen iş çıktısı oranı; performans değerlendirme; "insanı" değil, onun yaptığı "iş çıktı oranını" ölçen bir uygulamadır denilebilir.

Çalışanların mevcut durumda gösterdikleri iş performanslarını gelecekteki süreçte daha da geliştirilebilmeleri veya en azından düşürmeden devam ettirebilmeleri, performans değerlendirmenin genel amaçlarından biri olarak görülebilir.

Kurumların; yönetici, çalışan, müşteri, tedarikçi, alıcı gruplarıyla ayrılmaz bir bütünlük gösterdiği, alınan bir kararın veya yöntem değişikliğinin bu grupları etkilediği göz ardı edilmemelidir.

Çalıştığı kurum tarafından kendisine değer verildiğini, adaletli ve tarafsız olarak değerlendirildiğini / ödüllendirildiğini / cezalandırıldığını kabul eden çalışanların kurumsal bağlıkları artabilecek, uygulanan performans değerlendirme yöntemine güvenleri ve inançları da güçlenebilecektir.

Zaman içerisinde performans değerlendirme yöntemlerinin, insanı mekanik bir ürün / hizmet üretim materyali olarak görme eğiliminden uzaklaşarak insanı "insan" olarak görme eğilimine yöneldiği söylenebilir. Bunu sağlamak için çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kurgulanmıştır. 360 derece performans değerlendirme bu yöntemlerden birisidir.

360 derece performans değerlendirme, çalışan performansının etkileşimde bulunduğu iş arkadaşlarından, çalışanlarından, yöneticilerinden, eşitlerinden, müşterilerden, eş / aile üyelerinden alınan geribildirimler doğrultusunda değerlendirilmesi süreci olarak tarif edilebilir. Bu yöntem; tek değerlendiricili klasik değerlendirme yöntemlerinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla uygulanmaktadır.

360 derece performans değerlendirmeye ilişkin çalışan tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre; eğitim düzeyi yükseldikçe ve yaş değişkeni ile toplam çalışma yılı azaldıkça; çalışanların 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumları olumlu yönde artmaktadır.

Çalışanların kendi bireysel eksikliklerini görmek ve bireysel farkındalıklarını (kendini tanımasını) artırması için bu yöntemi destekledikleri, ancak iş akdinin feshedilmesinde bu yöntemi desteklemedikleri söylenebilir.

360 derece performans değerlendirme ile performansları değerlendirilen çalışanların çoğunluğunun, yöntemin uygulandığı bir işyerinde çalışmayı isteme düzeyi yüksektir. Buna rağmen çalışanların, halen çalıştıkları kurumda bu yöntemle değerlendiriliyor olmalarına rağmen, değerlendirildikleri performans değerlendirme yönteminin ne olduğunu bilme oranı ise oldukça düşüktür. Bu sonuca göre; işe alımlarda çalışana sadece yapması gereken işin anlatıldığı, performans değerlendirmesinin ne şekilde ve yöntemle yapıldığı bilgisinin ise veril(e)mediği düşünülebilir. Çalışanlara işe başlamadan önce verilecek oryantasyon eğitimleri sırasında; hangi performans yöntemi ile değerlendirildikleri, bu değerlendirmenin hangi alanlarda dikkate alınacağı, hangi standartlara göre değerlendirilecekleri, kimlerin değerlendirici olduğu vb. konularda bilgiler verilmesi, iş yerinde bunu hatırlatıcı ilan veya görsellerin olması bu olumsuz durumu azaltabilir.

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Yaş yükseldikçe 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları düşmekte, yaş azaldıkça yükselmektedir. Yaş grubu yüksek olanların 360 derece performans değerlendirmenin geribildirim kalitesine ilişkin tutumlarını yükseltecek uygulamalara gidilmesi gerektiği söylenebilir. Örneğin, geribildirimler neticesinde ödüllendirilen personelin belirlenmesinde dikkate alınan standartların herkesin görebileceği şekilde ilanı gibi.

360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumları, halen çalışılmakta olan kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Halen çalışılan kurumdaki çalışma yılı az olanların 360 derece performans değerlendirmeye ilişkin tutumları yüksek, çalışma yılı fazla olanların ise tutumlarının düşük olduğu söylenebilir. Bu durum, kurum çalışanlarının motivasyonlarının zaman içerisinde düştüğünü, değerlendirmedeki geribildirimin kalitesine daha temkinli yaklaştıklarını düşündürebilir. 360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimlerin elde edilmesi, sonuçlarının analizi, yorumu ve

kullanıldığı alanlarının tüm çalışanlara anlatılması, değerlendirme sonuçlarının adil, objektif ve güvenilir olduğunu gösterir uygulamaların sürekli vurgulanması bu durumu düzeltmeye yardımcı olabilir.

EKLER

Ek 1: Anket Örneği

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı; İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında yapmış olduğum **"360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma"** konulu yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere hazırlamış olduğumuz ölçek soruları aşağıda yer almaktadır.

Lütfen, ankette yer alan her bir ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Anket sonuçları tamamen gizli tutulacak olup sadece bilimsel veri olarak kullanılacaktır. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Birol ŞİMŞEK
birolsimsek@gmail.com

LÜTFEN TÜM SORULARI İŞARETLEYİNİZ.

CEVAP AĞIRLIKLARI				
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.					

6. Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar.					
7. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimi 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 değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha motive edicidir.					
12. Kurumun rekabet gücünü arttırır.					
13. Kurumdaki mevcut personelin durumunu belirleyerek, gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur.					
14. Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.					
15. Çok değerlendiricili 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 arttırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir.					
18. Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır.					
19. Çok değerlendiricili 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 değerlendiricili 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 ödül 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 arttırır.					

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyetiniz:	☐ Erkek	☐ Kadın			
Eğitim Durumunuz:	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans / Doktora
Yaşınız:	(lütfen belirtiniz)				
Çalıştığınız Pozisyon:	(lütfen belirtiniz)				
Kaç yıldır bu pozisyonda çalışmaktasınız?	(lütfen yıl olarak belirtiniz)				
Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?	(lütfen yıl olarak belirtiniz)				
Toplam çalışma yılınız nedir?	(lütfen yıl olarak belirtiniz)				

Halen çalışmakta olduğunuz kurumdaki performans değerlendirme yöntemi aşağıdakilerden hangisi ya da hangileridir?

Hedeflere Göre Değerlendirme	☐	☐	**Karma Yöntem**
Yetkinliklere Göre Değerlendirme	☐	☐	**Bilmiyorum**
360 Derece Performans Değerlendirme	☐		
Diğer	(lütfen belirtiniz)		

Daha önce 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan bir kurumda çalıştınız mı?	☐ Evet	☐ Hayır
360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan bir kurumda çalışmak ister misiniz?	☐ Evet	☐ Hayır

Ek 2: 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği ve Alt Boyutları

Boyut	Soru
360 derece performans değerlendirmenin kurumsal faaliyetlere katkısına ilişkin çalışan tutumları	- Kurum içi iletişimi güçlendirir (2.) - Kurumun rekabet gücünü arttırır (12.). - Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar (14.). - Kurum içi rekabeti arttırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir (17.). - Kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler (21.) - Kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar (33.). - Kurumun verimliliğini arttırır (36.).
360 derece performans değerlendirmenin kendi bireysel gelişimine katkısına ilişkin çalışan tutumları	- Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar (6.). - Çalışanın, yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur (8.). - Çalışanın, öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur (10.). - Çalışanı, organize olup planlı çalışmaya teşvik eder (20.). - Çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır (23.). - Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar (27.). - Çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılımını destekler (30.).
360 derece performans değerlendirmenin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ilişkin çalışan tutumları	- Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar (3.). - Kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar (4.). - Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir (9.). - Kurumdaki mevcut personelin durumunu belirleyerek, gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur (13.). - Kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur (24.). - Kurumun ödül / ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar (25.).
360 derece performans değerlendirmedeki geribildirimlerin kalitesine ilişkin çalışan tutumları	- Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha güvenilirdir (1.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha motive edicidir (11.).

	- Akranlardan (eşit düzeydeki / pozisyondaki kişilerden) gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır (16). - Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır (18.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, iş performanslarını daha doğru yansıtır (22.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha doğru sonuçlar verir (26.). - Yöneticilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır (28.). - Müşterilerden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır (31.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha adildir (32.). - Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geribildirimleri yararlıdır (35.).
360 derece performans değerlendirmedeki geribildirim sonuçlarının kullanımına ilişkin çalışan tutumları	- Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim (5.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim (7.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim (15.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını desteklerim (19.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışana maddi ödül verilmesinde kullanılmasını desteklerim (29.). - Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geribildirim sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim (34.).

KAYNAKLAR

TEZLER

Akçakanat, Tahsin: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Akşit, Fatih: "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", Sakarya, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Altan, Yakup: "Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi", Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, 2005.

Apaydın, Mustafa, Hakan: "Toplam Kalite Yönetimini Hedefleyen Firmalarda 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulanabilirliği", Mersin, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Bağrıaçık, İsmail: "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak, 2009.

Baykal, Renan, Öz: "Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma", İstanbul, Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Cin, Gamze, İşlek: "360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Dilsiz, Filiz, Yıldırım: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma", Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Doğan, Altan: "Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama", İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2004.

Kara, Derya: "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2008.

Kalenderoğlu, Neslihan Fatma: "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme", Eskişehir, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Koç, Özgür: "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama", Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011.

Önemli, Aybilge: "Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri", Ankara, Atılım Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Örencik, İlker: "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Şentürk, Bilal: "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma", İstanbul, Beyken Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

Şenyayla, Zeki: "Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi: Samsun İl Emniyet Müdürlüğü" Samsun, Polis Akademisi Güvenlik Birimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Tarlığ, Yaşar, Tolga: "Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karsı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Tural, Mehmet: "Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", Adana, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Ülkü, Baykal: "Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

Yılmaz, Fatma: "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Yüncü, Hilmi, Rafet: "Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirimin Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2002.

KİTAPLAR

Akgül, Aziz, Çevik Osman: **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, İkinci Baskı, Ankara, Emek Ofset, 2005.

Alkın, Erdoğan, Yıldırım, Kemal, Özer, Mustafa: **İktisada Giriş,** Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2005.

Aldemir, Ceylan, Ataol, Alpay, Budak, Gülay: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İzmir, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, 5. Baskı, 2004.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı.** Sakarya, Sakarya Kitabevi, 4. Baskı, 2005.

Antonino, David: **Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process Organizational Dynamics,** MCB UP Ltd, Autum, 1996. Aktaran: Kadir Ardıç, Halit Çiçek, Güner Çöl, 360 Derece Geri Bildirim ve Gelir İdaresi Başkanlığında 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, 2009.

Antonioni, David, Woehr, J. David: **Improving the Quality of Multisource Rater Performance**, The Handbook of Multisource Feedback

Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church, San Francisco: Jossey-Bass, 2001, Aktaran, Halil Şimşek, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Malatya, İnönü Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Bacal, Robert: **A Critical Look At Performance Management Systems, Why Don't They Work,** U.S. McGraw-Hill, 1998.

Balcı, Ali: **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler,** 5. Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2005.

Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayınları, 2. Basım, 2002.

Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

Bernardin, H. John, Russel, Joyce, E.A.: **Human Resource Manegement An Experiential Approach, New York** McGraw-Hill, Second Edition, 1993, Aktaran: Bayram Taşbaşı, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Malatya, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2013.

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Beta Yayınevi, 7. Baskı, 2010.

Can, Halil, Akgün, Ahmet, Kavuncubaşı, Şahin, Cascıo, F. Wayne: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, 2001.

Managing Human Resources, New York, McGraw-Hill Inc., 3th. Ed., 1992. Aktaran: Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın

Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul, 2. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2008.

Chruden, Helbert J., Sherman, Arthur, W.: **Personnel Management, The Utilization of Human Resources,** Cincinnati: South-Western Pub. Co., 6th. Ed. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000.

Coşkun, Recai, Altunışık, Remzi, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin: Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı,** Sakarya Kitabevi, 8. Baskı, 2015.

Çalık, Temel: **Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 2003.

Çiftci, Birgül: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Editör: Uğur Dolgun, Bursa, Ekin Kitabevi, 2007.

Edwards, Mark, R., Ewen, Ann, J.: Mark R. Edwards, Ewen J. Ann. **Readiness for Multisource Feedback,** The Hendbook of Multisource Feedback, Der; David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church, San Francisco, Jossey-Bass, s. 36-37. Aktaran: Fahri Mahir Dündar, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü", İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi,** Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

Ergin, Canan: **İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım,** Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002.

Ersen, Haldun: **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu.** İstanbul, Sim Matbaacılık, 1997.

Farr, L. James, Newman, A. Daniel: **Rater Selection Sources of Feedback,** The Handbook Multisource of Feedback, Editors: W. David Bracken,

Carol W. Timmreck, Allan H. Church, San Francisco: Jossey Bass, 2001. Aktaran, Halil Şimşek, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Malatya, İnönü Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2012.

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Alfa Yayınları, 2003.

Fleenor, John, W., Brutus, Stephane: **Multisource Feedback for Personnel Decisions,** San Francisco, The Handbook of Multisource Feedback, Jossey-Bass, 2001, Aktaran: Fahri Mahir Dündar, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, 2013.

George, M. Jennifer, Gareth, R. Jones: **Organizational Behavior**, Houghten Mifflin, Boston, 1989. Aktaran: İlker Örencik, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Goldsmith, Marshall, Underhill, Brian, O.: **Multisource Feedback for Executive Development. The Handbook of Multisource Feedback** Jossey-Bass, San Francisco, 2001, Aktaran: Fahri Mahir Dündar, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Grote, Dick: **How to Be Good at Performance Aprasials,** Harvard Business Review Pres, 2011.

Gürüz, Demet, Gürel, Emel: **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme,** Ankara, Nobel Basımevi, 2006.

Haimann, Theo, Scott, William, G., Connor, Patrick, E.: **Management,** Dallas, 4th Ed. Houghton Mifflin Co., 1982, Aktaran: İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, No: 248, 1991.

Hurley, Simon: **Application of Team-Based 360 Degree Feedback Systems,** Team Performance Management, Vol: , ISS (5), 1998. Aktaran: Altan Doğan, Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2004.

Peter, J. Paul: **Reliability: A Review of Psyhometric Basics and Recent Marketing** Practices**.** Journal of Marketing Research, Vol. 16, February, 1979. s. 6-17. Aktaran: Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, 8. Baskı, 2015.

Kalkandelen, A.Hayrettin: **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro.** Anı Yayınları. Ankara, 1997.

Kaptan, Saim: **Bilimsel Araştırma Teknikleri, Tez Hazırlama Yolları,** Ankara, Ayyıldız Matbaası, 1973.

Kaypakoğlu, Serdar: **Kişilerarası İletişim,** İstanbul, Derin Yayınları, 2008.

Knouse, B. Stephen: **Management Perspectives On Tqm Concepts and Pratics,** New York, McGraw-Hill Book Co. Aktaran: Rakif Ferecov. Redaktör: Prof. Dr. Ahmet Karaaslan, Azerbaycan, Yek Production Matbaası, Kafkas Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 48, Aralık, 2011.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2013.

Larson, James R.: **The Dynamic Interplay Between Employees Feedback-Seeking Strategies and Supervisors Delivery of Performance Feedback,** Academy of Management Review, Vol: 14, No: 3, 1989.

Maitland, Iain: **Personel Yönetimi,** Çeviren: Duygu Uğur, İstanbul, Epsilon Yayınları, 3. Basım, 1998.

Mccarty, Alma, M., Garavan, Thomas, N.: **360 Feedback Process: Performance Improvement and Employee Career Development,** Journal of European Industrial Training, 25 (1). Aktaran: Derya Kara, Performans Değerlendirme Yöntemi olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (1) 2010.

Muchinsky, Paul, M.: **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology,** 6th Ed. Belmont, CA: Wadsworth / Thomson Learning, 2000. Aktaran: Selin Metin Camgöz, İ. Nurtan Alperten, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim, Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Örneği, Manisa, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları, 2006.

Murphy, Kevin, R., Cleveland, Jeanette, N.: **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-Based Perspectives,** Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998. Aktaran: Selin Metin Camgöz, İ. Nurtan Alperten, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim, Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Örneği, Manisa, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13,

Sayı: 2, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları, 2006.

Örücü, E., Köseoğlu, M.A.: **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme,** Ankara, Gazi Kitabevi, Eylül 2003.

Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim, Yalçın, Azmi: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Adana, Nobel Yayınları, 2002.

Öztürk, Ümit: **Organizasyonlarda Performans Yönetimi,** İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2008.

Palmer. Melanie, J.: **Performans Değerlendirmeleri,** Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayıncılık, 1993.

Pieperl, A. Maury: **Getting 360 Degree Feedback Right**, Harvard Business Review, Vol: 179, No: 1, 2001. Aktaran: İlker Örencik, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama", Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Prewitt, Edward: **Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews,** Harvard Management Update, February, 1999.

Riggio, Ronald, E.: **Introduction to Industrial / Organizational Psychology,** 4th Edition, New Jersey; Prentice Hall, 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul, Beta Yayıncılık, 2012.

Scarpello, Vida, Gulbinas, Ledvinka, James: **Personel / Human Resource Management-Environments and Functions,** PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1988. Aktaran: Uyargil vd.

Schuler, Randall, S.: **Managing Human Resource,** Cincinnati, South Western Publishing Company, 1998. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000.

Sherman, Arthur, W., Bohlander, George, W.: **Managing Human Resources,** Cincinati, South Western Publishing Company, 1992. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000.

Singer, Marc: **Human Resources Management,** PWS-KENT Publishsing Company, Boston, 1990. Marc Singer, Aktaran: Rakif Ferecov. Redaktör: Prof. Dr. Ahmet Karaaslan, Azerbaycan, Yek Production Matbaası, Qafqaz Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 48, Aralık, 2011.

Şimşek, Mustafa, Şerif, Öge, Serdar, Tahiroğlu, Figen: **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, Hayat Yayınları, 3. Baskı, 2003.

Tınaz, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2005.

Tormow, Walter, W.: **Maximizing the Value of 360-Degree Feedback: A Process for Successful Individual and Organizational Development,** Jossey Bass Management Series, 1998.

Uyargil, Cavide, Acar, Ahmet, Cevat, Özçelik, Ayşe, Oya, Dündar, Gönen, Atay, İsmail, Durak, Adal, Zeki, Tüzüner, V. Lale. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Performans Değerlendirme Bölümü, İstanbul, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, 2013.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve**

Geliştirilmesi, İstanbul, 2. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2008.

Ünal, Ayşe: **Performansa Dayalı Ücret,** Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998.

Waldman, David, A., Atwater, Leanne, E.: **The Power of 360 Degree Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity,** Houston, Texas: Gulf Publishig Company, 1998.

Wimer, Scott: Nowack, M. Kenneth: **13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback.** Training & Development, 1998. Aktaran: Bilal Şentürk, 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, İstanbul, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

Woods, Robert, H., Johanson, Misty, Sciarini, Michael, P., **Managing Hospitality Human Resources,** 5th Edition, Published by the Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association., June, 2012.

Woods, Robert, H.: **Human Resources Management,** Educational Institute, American Hotel and Hotel Association. Second Edition, USA, Quality Bargain Books, Red Lion, PA, 1997.

Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Baskı, 1994.

Yamamoto, Gonca, Telli: **İşletme Anlayışında Yeni Bir Boyut: Bütünleşik Pazarlama,** İstanbul, Mediacat, 2003.

Yukl, Gary, Lepsinger, Richar: **How to Get the Most Out of 360 Degree Feedback** Training, 32 (12), 1995. Aktaran: Bayram Taşbaşı, "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", Malatya, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, 2013.

Yüzbaşıoğlu, Nedim: **2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama,** Konya, Çizgi Kitabevi, 2004.

Zaleznik, Abraham: **Managers And Leaders: Are They Different,** Harward Business Review, March-April, 1992. Aktaran: Özgür Koç, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2011.

MAKALELER VE DİĞER YAYINLAR

Akdoğan, Asuman, Demirtaş, Özgür: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Erzurum, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt 23, Sayı 1, 2009.

AMACOM **Management Book,** Editör: J. John Hampton, New York, 3th Edition, Chapter 4, Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Eylül, 2000.

Arslan, Akın, 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, İstanbul, **Kalder Forum,** 2002. Aktaran: Uygur Akyay, Sevgi Sümerli Sarıgül, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 33, 2015.

Ataay, İsmail, Durak: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul, **İÜ İşletme Fakültesi Yayınları,** Birinci Cilt, Yayın No: 235, 1990.

Aytaç, Aygül: 360 Derece Performans Değerlendirme, **Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi.** Yıl: 4, sayı: 41, 2003.

Bayram, Levent: Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, **Sayıştay Dergisi,** Sayı: 62, 2006.

Canman, Doğan, A.: Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, **TODAİE Yayınları,** No: 252, 1993.

Canman, Doğan, A.: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, **TODAİE Yayınları,** 2000.

Camgöz, Metin, Selin, İ. Nurdan Alperten: 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Manisa, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları, Cilt 13, Sayı: 2, 2006.

Dedehayır, Handan: Performans Yönetimi Ne İşe Yarar? İstanbul, **Kaynak Dergisi,** Ekim-Aralık, 2002.

Dicle, Ülkü: Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara, ODTÜ, **İdari Bilimler Fakültesi Yayını,** 1982.

Erdil, Oya: İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Antalya, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, **Akdeniz Üniversitesi, İİBF Yayını,** 1998.

Ergül, Şebnem: Personel Yönetimi, **İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları,** Yayın No: 9, İstanbul, 1996.

Erdoğan, İlhan: İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, **İÜ İşletme Fakültesi Yayınları,** No: 248, 1991.

Gümüştekin; Gülten, Eren: Özler, Derya, Ergun, Yılmaz, Fatma: 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi** Cilt 1, Sayı 1, 2010.

Helvacı, Mehmet, Akif: Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,** 35 (1-2), 2002.

Işığıçok, Erkan: Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, İstanbul, **İÜ İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi,** Ekonometri ve İstatistik, Sayı: 7, 2008.

İlleez A. Aslı, Güner, Mücella: Personele Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, **Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi,** Sayı:1, 2006.

İnce, Mehmet, Bedük, Aykut, Aydoğan, Enver: Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Konya, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 11, 2004.

Jackson, John, H., Greller, Martin, M.: Decision Elements for Using 360 Degree Feedback**. Human Resource Planning,** Vol. 21, No. 4, 1998.

Kaynak, Ramazan, Bülbül, Murat: 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farlılıkları, Isparta, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi,** Cilt: 13, Sayı: 1, 2008.

Keçecioğlu, Tamer, Çapraz, Burak: 360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli", İstanbul, Maltepe Üniversitesi, **İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi**, 2, 2003.

Kloot, Louse. Martin, John.: Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government, ISSN: 1044–5005, **Management Accounting Research,** 2000.

Lepsinger, Richard., Lucia D. Antoniette: **The Art and Science of 360° Feedback,**. San Francisco: Jossey-Bass / Pfeiffer, Inc, 1997, s. 140. Aktaran: Bilal Şentürk, 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, İstanbul, Beyken Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2015.

Ludeman, Kate How To Conduct Self-Directed 360-Degree Employee Assessment, **Training & Development,** Vol. 54, No. 7, 2000.

Miliman, John, F., Zawacki, Robert, A., Norman, Carol, Powell, Lynda, Kirksey, Jay: Companies Evaluate Employees from All Perspectives, **Personnel Journal,** 1994.

Mount, Michael, M., Judge, Timoty, A., Scullen, Steven, E., Systma, Marcia, R., Hezlett, Sarah, A.: Trait, Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings, **Personel Psychology,** 1998.

Oğulata, S. Noyan., Antmen, Figen.: Hizmet Sektöründe Performans Değerlemesi ve Bir Örnek Uygulama, Yönetim Biliminde Yeni Yaklaşımlar, Editörler: Coşkun Can Aktan, Özkan Dalbay, **1. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiri Kitabı,** 11-12 Eylül, 2008.

Pieperl, Maury, A.: Getting 360 Degree Feedback Right, **Harvard Business Review,** Vol: 179, No: 1, 2001.

Sümer, Canan, H.: Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım, Ankara, **Türk Psikoloji Dergisi,** 2000.

Timur, Hikmet: Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, **Amme İdaresi Dergisi,** Cilt: 16, Sayı: 3, 1983.

Tuncer, Polat: Örgütlerde Motivasyon Değerlendirme ve Motivasyon, **Sayıştay Dergisi,** Sayı: 88, Ocak, Mart 2013.

Uğurlu, Oya: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, **Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi,** 2007.

Uyargil, Cavide: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, **İÜ İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları,** Yayın No: 262, İstanbul, 2003.

Akyay, Uygur, Sarıgül, Sümerli, Sevgi: 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi, Konya, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı 33, 2015.

Waldman, David, A., Bowen, David, A.: The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective, **Human Resource Management,** Vol: 37, No: 2, Summer, 1998. Aktaran: Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İÜ İşletme İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, İstanbul, 2003.

Wood, Stephan, Holman, David, Stride, Christopher: Human Resource Management and Performance in UK Call Centers**, British Journal of Industrial Relations,** Vol. 44, No.1, 2006.

Garavan, Thomas, Morley, Michael, Flynn, Mary, M.: (Çevrimiçi) 360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development, Journal of Management Development, Vol. 16, No. 2, 1997. http://www.getfeedback.net/kb/360-degrees-of-success, 05.02.2015.

İnalcık, Halil: (Çevrimiçi), Devlet-i ‘Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2014. Aktaran: Şener Uysal, Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, Electronic Journal of Vocational Colleges-October / Ekim 2015. http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ejovoc/article/view/5000163177/5000147065, 16.09.2016.

Küçük, Mestan: (Çevrimiçi), Görüşme Teknikleri, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2767, Ocak, 2013. http://ds.anadolu.edu.tr/eKitap/IKY202U.pdf, 03.01.2015.

Taştan, Seçil: (Çevrimiçi), İnsan Kaynakları Performans Kriterleri, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2002, Cilt: 4, Sayı: 2, Sıra: 5, No: 52. http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=52&cilt=4&sayi=2&yil=2002, 13.09.2016.

Turgut, Hakan (Çevrimiçi), Geleneksel Performans Değerlenme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece

Performans Değerleme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der42m4.pdf, 29.09.2016.

Uzoğlu, Cesur: (Çevrimiçi), Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi, Ankara, T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2011. www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6_cesur_uzoglu.doc, 23.11.2014.

Yitek, Ramazan, Eryiğit, Burak, Hamza: (Çevrimiçi), İş Güvencesi Kapsamında Performans Değerlendirme, Mevzuat Dergisi, ISSN, 1306-0767, Şubat, Yıl: 16, Sayı: 182, 2013. https://www.mevzuatdergisi.com/2013/02a/01.htm02.12.2014.

(Çevrimiçi), Performans, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDKGTS.542fd8fca97735.43934 541, 04.10.2014.

(Çevrimiçi) Price Waterhouse Coopers, 2000, Türkiye Raporu: 25. http://www.yyu.edu.tr/abis/admin/dosya/4530/dosyalar/4530_07042014080340_99596.pdf, 13.12.2014.

(Çevrimiçi) Marmara Üniversitesi, Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yönergesi, Personel Daire Başkanlığı, http://dosya.marmara.edu.tr/www/mevzuat/yeni/mu_yetk_bazli_perf_deg_yonergesi.pdf, 20.11.2014.

(Çevrimiçi), Anket Uygulama Yöntemleri, http://www.anket-im.com/about/anket-uygulama-yontemleri, 15.08.2016.

(Çevrimiçi), 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim, https://www.pozitifik.com/360-degerlendirme-ve-geri-bildirim.htm#top, 27.08.2016.

(Çevrimiçi), Anket Uygulama Yöntemleri, https://tr.surveymonkey.com, 04.09.2016.

(Çevrimiçi), Dijital anket Uygulaması, http://izmirkuzey.khb.saglik.gov.tr/8134-dijital-anket-uygulamasi-10-07, 04.09.2016.

(Çevrimiçi), http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp, Aktaran: Levent Bayram, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, 2006.