

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ: ASKERİ İMALAT İŞLETMESİNDE YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Asuman AKDOĞAN^(*)
Özgür DEMİRTAŞ^(**)

Özet: Teknolojik gelişmelere bağlı olarak günümüz organizasyonlarında insan kaynağı ve onun yönetimi daha da ön plana çıkmıştır. Bu sebeple de organizasyonlarda önemli bir unsur olan bu gücün yönetilmesi için güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu makalede, bir kamu kuruluşunda kullanılan performans değerlendirme sistemi analiz edilmiş ve 360⁰ performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği araştırılmıştır. Uygulanması düşünülen sistemin tasarımında da halen A.B.D ordusunda pilot çalışmaları devam eden değerlendirme formları kültüre özgü düzeltmeler yapılarak kullanılmıştır. Mevcut sistemin analiz edilmesinden sonra ise uygulanan alan araştırmasıyla 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği araştırılmış, sonuçta uygulanan pilot çalışma ile örnek kapsamında sistemin olumlu sonuçlar yaratabileceği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Performans Yönetim Sistemi, 360 Derece Geri Besleme

Abstract: In today's organizations, human resources and its management comes more to the foreground with the advancement in the technology. So as to manage this power which is an important element of the organizations, it is needed to have a performance evaluation system whose reliability and validity have been proven. In this study, the performance evaluation system of a public foundation has been reviewed and applicability of 360 degree performance evaluation system has been studied. In the design of this system to be applied, evaluation forms which are in pilot applications in U.S.A presently, have been used and applied after system analysis process in a public firm as a field working and applicability of 360 degrees evaluation system has been tested by hypothesis.

Key Words: Performance Management System, 360 Degree Feedback

I.Giriş

2000'li yıllarda organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun "insan" dan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. Teknoloji eğer onu etkin olarak kullanan insan yoksa tek başına hiçbir anlam ifade etmemektedir (Kotter,1996:28). Üretimde beden gücünün payının düştüğü, buna karşın beyin gücünün ağırlığının arttığı iş dünyasında başarıya yönelen bütün kurumlarda "insan" unsurunun ön plana çıktığı gözlenmektedir. Ancak yine belirlenen önemli bir gerçek, insanoğlunun teknolojiye baş

^(*) Prof.Dr. Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

^(**) Yük. Müh. Erciyes Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü

döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği ve etkililiği aynı paralelde artıramamasıdır. Bu çerçevede, insanı yönetme noktasında yapılması gerekenler ön plana çıkmaktadır.

İnsanların bir arada çalışması sonucu ortaya çıkan kargaşayı önlemek, bütünlüğü ve uyumu sağlamak amacıyla ortaya çıkan yönetim gereksinimi (Akdoğan,1997:7), insanın yönetimi anlamında insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Bir işletmede-kurumda çalışanları etkili ve verimli ve aynı zamanda mutlu olarak çalıştırmak için iş analizinden performans değerlemeye, ücretlemeden iş güvenliği ve işçi sağlığını korumaya kadar birçok faaliyetin yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada, bu kapsamda performans değerlendirme konusu üzerinde durulacaktır. Performans değerlendirme organizasyonlarda çalışanların basit manada iyiden kötüye doğru sıralanması değildir. Ayrıca, amacı sadece geçmişte gösterilen performans seviyesini ortaya çıkarmakta (Lepsinger, 1997: 264 280) değildir. Bir işletmede ücretlemeden, eğitim ihtiyacını belirlemeye, insan kaynakları planlamadan terfi ve işten çıkarma konularına kadar karar vermeye temel teşkil eden bir çalışma alanıdır. Gelişen dünyada, mükemmelliği arayış sürecinde insan kaynakları ile ilgili hedeflerimize ulaşmada etkili ve her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi gerekmektedir.

Günümüzde performans değerlendirme çalışmalarında birçok teknik kullanılmaktadır. Ancak, günün koşullarında uygulanacak sistemin, kişilerin hem mevcut performanslarını değerlendirecek hem de geleceğe yönelik potansiyel performanslarını tespit edebilecek, aynı zamanda, geri bildirim ile kişilerin ve kurumların geleceğe yönelik performanslarını proaktif bir biçimde yönetebilecek özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır (Beatty, 1993:353 372). Bu tekniğin en önemli yararı sadece yöneticilerin değil, çalışanların da karar süreçlerinde söz sahibi olmalarının sağlanması ve şirket içi hiyerarşinin en alt seviyeye indirilmesidir. Böyle çok yönlü bir değerlendirme ile tüm çalışanların yönetim sürecine katılımları sağlanmış olur. Dikkatli uygulandığında, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükselten ve iletişimi güçlendiren 360 derece performans değerlendirme, yanlış uygulandığı zaman, işletmeleri gereksiz risklere sürüklemekte, moral ve performansı olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada amaç, 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi vermek, ve bir kamu kurumunda(Askeri İmalat Fabrikası) bu sistemin uygulanabilirliğini sınamaktır. Bu amaca yönelik olarak çalışmada öncelikle performans değerlendirme konusunda kavramsal çerçeve ortaya konacak ve 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verilecektir. Çalışmanın uygulama kısmında ise 360 derece performans değerlemenin kamu kuruluşunda pilot olarak uygulanması ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

II. Performans Değerlendirmenin Kavramsal Çerçevesi

Performans Değerlendirme kavramı 1900'lü yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde kamu kuruluşlarında uygulanan bir kavram olarak görülmektedir. Daha sonraları iş ölçümleri, iş analizleri, metot etütleri gibi bilimsel araştırmaların yaygınlaşmasıyla da organizasyonlarda daha bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çalışmada benimsenen yaklaşıma açıklık kazandırabilmek açısından öncelikle performans değerlendirme süreci ve amaçlarına kısaca değinilecektir.

A. Performans Değerlendirme ve Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenlerinin işteki performansını değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirmenin sonucu çalışanlara duyurulur, böylece onlar da kendi performanslarına ilişkin yorumlarını bildirme olanağı bulurlar (Can v.d, 1995:173). Performans Değerlendirme; kişinin işteki başarısı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir (Canman,1995:146). Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir (Segal,1998:43). Performans değerlendirmesi; işin tanımı, ihtiyaçları ve değerlendirilmesi ile kişinin yetenekleri ve değerlendirilmesinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir uygulamadır (Ergül, 1996:46). Cleveland ve arkadaşları 1989 yılında yaptıkları bir çalışmada performans değerlemesi bilgilerinin en çok kullanıldığı dört alanı belirlemiştir. Bu alanlar; *kişilerarası karşılaştırma gerektiren konular* (ücret belirleme, terfi ve isten çıkarma), *çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren konular* (geri bildirim, bireysel eğitim, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi), *sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar* (hedef belirleme, insan gücü planlaması) ve *doküman oluşturma* (personel kararlarının dokümantasyonu ve yasal yükümlülüklerin karşılanması) olarak belirtilmiştir (Sümer, 2000:57-90). Yine aynı çalışmada performans değerlendirme bilgilerinin en fazla ücret belirleme ve geri bildirim amacıyla en az ise personel sistemlerinin değerlendirmesi ve ölçüt oluşturma amacıyla kullanıldığı rapor edilmiştir.

B. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı ve Yararları

Performans değerlendirme yapmanın çalışılan organizasyona veya birime göre birçok amacı olmasına rağmen, genel olarak ana amaçları incelenecek olursa bunlar iki başlık altında karşımıza çıkmaktadır.

- Bu amaçların birincisi, personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret

artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemi ile çalışıyorsa) ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere veya ceza ve ödül sistemine ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmeden elde edilen bilgilere dayanır.

- Performans değerlendirme yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Micolo, 1993:22).
- Organizasyonlar ve çalışan açısından büyük öneme sahip olan performans değerlendirmelerinin gereği ve yararları performans değerlendirme yazınında aşağıdaki biçimde özetlenmiştir (Fındıklı, 1999: 209 301);
- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir gereksinim, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir gereksinimdir. Performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Çalışanların ve organizasyonların gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Bireysel ve örgütsel eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesini sağlar.
- Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarının tespit edilmesine olanak sağlar.
- Organizasyonda ücret düzenlemeleri konusunda yardımcı olur.

Performans değerlendirme süreci genel anlamıyla özetlendikten sonra takip eden kısımda 360 derece performans değerlendirme sistemi incelenecektir.

III. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

360 derece performans değerlendirme değerlendirilen kişinin performansının sadece üstleri tarafından değil, astları ve kendi seviyesindekiler (eşitleri) tarafından da değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucu bir geri besleme sağlanmasını ifade etmektedir (Uyargil, 1994: 31). Yöntemin adındaki 360 derece de, değerlendirilen kişinin tüm çevresini ve görevi gereği ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır (Argon ve Eren, 2004).

Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yüce, 2003). Ancak, değerlendirilen personelin pozisyonuna göre değerlendirmelerde temel alan kriterler farklılık göstermektedir. Örneğin, astlar yöneticilerine geri besleme sağlarken onların liderlik ve gözetim bilgi/becerilerini temel alan kriterlerden yararlanırken, yöneticilerin astlarını değerlendirdikleri performans değerlendirme kriterlerinde çoğunlukla işe yönelik performans değerlendirme boyutları kullanılmaktadır (Uyargil, 2008, s.260). Ayrıca, 360 derece geri bildirim sistemi, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı

olan bir sistemdir. Bu yönüyle de, 360 derece geribildirim, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı olan bir araç niteliğinde kabul edilebilir(Yıldız, 2007).

Bu yöntem 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar bu yöntemi çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar (Barutçugil, 2002:205). 1995 yılında ABD'de şirketlerin yüzde 40'ı bu yöntemi kullanırken 2005 yılında bu oran %70'e çıkmıştır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi işletmede kullanılan performans değerlendirme yöntemi ne olursa olsun uygulanabilmektedir. Burada asıl fark, aslında değerlendirenin kim olduğudur. Bu yöntemde çalışanlar, sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, maiyetteki personel, iç ve dış müşteriler ile çalışanların kendileri tarafından da değerlendirilmektedir (Prewitt, 1998:32).

David A.Waldman ve David E.Bowen, 1998 yılındaki bir çalışmada, 360 derece değerlendirme sisteminin kabul edilebilirliği konusunda değerlendirenler ve değerlendirilenlere yönelik bir durumu ele almışlar ve iki farklı açıdan bakışları incelemiştir (Waldman ve Bowen, 1998, s.122):

Tablo 1: 360 Derece Geri Beslemenin Kabul Edilebilirliği

Organizasyonel Özellikler	Değerlendirenler	Değerlendirilenler
Organizasyonel Değişime Karşı Olma	-	-
Geri Beslemenin Anonimliği	+	-
TKY kültürü	+	+
Geri Beslemenin Değerlendirme Amaçlı Kullanımı	+	-
Ekibe Dayalı Yapılar	+	+
Grup Düzeyinde Uygulama (Dış Müşterilerin Geri Besleme Sağlaması)	+/-	+

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, farklı organizasyonel özellikler bakımından değerlendirenler ve değerlendirilenlerin bakış açılarında farklılıklar söz konusudur. Organizasyonlarda 360 derece geri besleme perspektifinde hem değerlendirenler hem de değerlendirilenler değişime karşı durmaktadırlar. Toplam kalite kültürünün hakim olduğu işletmelerde iç müşteri kavramının varlığı nedeni ile taraflar çoklu değerlendirmelere olumlu bakarken,

değişim odaklı bir kültüre sahip olmayan işletmelerde sürecin taraflarca kabulünde sorunlar yaşanmaktadır. Sürecin ödüllendirmeye yönelik kullanılmasını, değerlendirenler isterken, değerlendirilenler buna karşı çıkmaktadır. Örgüt yapısının ekibe dayalı olduğu durumlarda 360 derece geri beslemenin kabul edilebilirliği iki grup tarafından da benimsenmektedir. Dış müşterilerin hizmet aldıkları gruba topluca geri besleme sağlamaları değerlendirilen grup üyeleri tarafından olumlu karşılanırken, bazı müşteriler grup değerlendirmesi yerine bireylere geri besleme vermeyi tercih etmektedir (Uyargil, 2008, s.259).

A.360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Değerlendiriciler

360 derece performans değerlendirmede, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, çalışanın kendisi, müşteriler gibi farklı perspektiflerden katılımcılarla yapılması temel amaçtır. Performans değerlendirme yazınında, çeşitli pozisyonlardaki değerlendiricilerin (üst/amir, ast, çalışma arkadaşları/emsal ve kendi/öz değerlendirme) değerlendirme sürecine olumlu ve olumsuz yönde etkilerini belirten çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalara, değerlendirici bazında takip eden kısımda yer verilecektir.

360 derece performans değerlendirme ile geleneksel-klasik performans değerlendirme sistemlerinin her ikisinde ortak ve önemli bir role sahip olan değerlendirici, her çalışanın bağlı bulunduğu *amir/yöneticidir* (Jackson ve Greller, 1998: 18 19). Yöneticiler, gerek çalışanın iş performansını direk olarak gözlemleyebilmesi gerekse işin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu izleme olanağına sahip olması açısından değerlendirmeyi gerçekçi ve doğru şekilde yapabilecek kişiler olarak kabul edilir (Barutçugil,2002:192). Ayrıca yöneticilerin ödül sistemlerini de denetliyor olmaları, onları performans değerlendirmelerinde etkili bir geri bildirim kaynağı yapmaktadır (Ergin, 2002:137). Türkiye’de, bir çalışanın birden fazla yöneticisinin bulunmasının doğal olduğu kamu sektöründe yapılan bir araştırmada, tepe yöneticilerin ilk amirlerden daha yüksek değerlendirme yapma eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, ilk amirin çalışan hakkında üst yöneticilere oranla daha fazla bilgiye sahip olması şeklinde yorumlanmıştır (Sümer ve Bilgiç, 2006: 25 40).

360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan değerlendiricilerden bir diğeri *çalışma arkadaşlarıdır*. Çalışma arkadaşları/emsal, özellikle kişinin birebir çalıştığı iş arkadaşının performansına yönelik değerli bilgiler sağlayabilir (Sümer, 2000:57 90). Murphy ve Cleveland çalışma arkadaşlarının 360 derece performans değerlendirmesinde yer almasının avantajlarını üç ana noktada özetlemiştir (Murphy ve Cleveland, 1995:140 142): Birincisi, amirleri tarafından performanslarının gözlendiğini bilen çalışanlar, iyi değerlendirme puanı alma çabasıyla davranışlarını değiştirebilirler. Bu açıdan bakıldığında, çalışma arkadaşlarının amirlere oranla daha gerçekçi performans gözlemi yaptığı belirtilir. İkincisi, değerlendirilenle birebir aynı ortamda

bulunan çalışma arkadaşlarının, kişinin hem işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansı (task performance) hem de kişilerarası davranış ve gönüllülük temelindeki davranışları içeren kurumsal performansını (contextual performance) daha fazla gözlemlene fırsatına sahip olduğunu belirtmiştir. Sonuncu olarak ise, birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilerek değerlendirme hatalarının, tek kişinin değerlendirme sonucuna kıyasla, daha az olduğunu belirtilmesidir (Sümer, 2000:74 76). Performans değerlendirmelerinde, çalışma arkadaşları değerlendirici olarak kullanıldığında karşılaşılabilecek en önemli sorun; özellikle Türk kültüründe, kişilerin birbirleri ile arkadaşlık derecelerinin değerlendirme sürecinin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılığını etkileyecek bir takım etkileri olabileceği yönündedir (Barutçugil, 2002:138). Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, çalışma arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ya da maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda kullanımının çok tercih edilmediği, ancak organizasyonun esas faaliyet alanını ilgilendiren belirli kilit işlere yapılacak atamalara ilişkin (örneğin bir üretim firmasında üretim müdürü pozisyonuna eleman atanması gibi) kararların alınmasında etkili olduğu belirtilmiştir (Barutçugil, 2002:200).

360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan diğer bir değerlendirici de *astlardır*. Astların değerlendirme sürecine katılmaları, özellikle yöneticilerin değerlendirmeleri sırasında kullanılan avantajlı bir yöntemdir. Özellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının fazla olduğu büyük organizasyonlarda bu yöntem daha da avantajlı olmaktadır. Bunun nedeni; astların değerlendirme puanlarının ortalamasının alınması ve değerlendirme sonuçlarında ortalamalara yer verilmesinin yanlılıklara karşı koruyacağı düşüncesidir. Yöneticinin performansı hakkında kendisine geri bildirim verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları görmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturması ve ast üst arasındaki ilişki hakkında bilgi sağlaması açısından da yararlıdır (Barutçugil, 2002:200). Astların da değerlendirme sürecine katılmasında başarı, geniş ölçüde astların bu konuda eğitilmelerine bağlıdır, aksi takdirde yöneticilerin sert tepkileri ile karşılaşılması ihtimali vardır. Örneğin, astların yönetici değerlendirmesi yaparken teker teker kaç puan verdiğinin yöneticiye iletilmesi sakıncalıdır. Bunun yerine astların verdiği puanların ortalamalarının yöneticiye iletilmesi gerekmektedir (Arslan, 2003: 1 19). Türkiye’de kamu kurumunda yapılan bir araştırmada, ast değerlendirmelerinin kişilerin kimliği gizli kalmak koşulu ile değerlendirilen yöneticilere iletilmesine sıcak baktıkları belirtilmiştir (Sümer ve Bilgiç, 2006:37). McEvoy (McEvoy, 1990:201 212) performans değerlendirme bilgilerinin idari/yönetimsel (terfi, ücret belirleme) amaçla değil de kişisel gelişim ve geribildirim amacıyla kullanılacağı durumlarda; yöneticilerin astların değerlendirme sürecinde yer almalarına yönelik daha olumlu tutumlarının olduğunu bildirmiştir. Ayrıca Bernardin vd. yöneticilerin, değerlendirme sürecinde sadece astların değil, astlarla birlikte üstlerin de yer aldığı performans değerlendirme sistemlerini tercih ettiklerini

belirtmiştir (Bernardin v.d, 193:315 324). Murphy ve Cleveland, astların değerlendirici olarak yer aldığı değerlendirmelerde; astların, amirlerinin görev performansından çok, kurumsal performansına yönelik bilgiye sahip olacaklarını da belirtmiştir (Murphy ve Cleveland, 1995:136). 360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan bir diğer değerlendirici ise kişinin kendi kendisini değerlendirmesidir. Kişinin kendini değerlendirmesi, bireyin kendisine bir hedef saptaması ve o hedefe olan motivasyonunu artırması nedeniyle olumlu bir etkiye sahiptir (Ergin, 2002:139). Bireyin kendisini değerlendirmesi onun kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve bireyin kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıdığı hissi ile motivasyonunu artırmaktadır. Bunun yanında çalışanların kendi performanslarını daha yüksek puanla değerlendirme eğiliminde (cömertlik etkisi) oldukları ve bu değerlendirmelerin, amir değerlendirmeleriyle paralellik göstermediğini iddia eden bazı çalışmalara da rastlanmaktadır (Thorton, 1980: 263 271).

B. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yararları

360 derece performans değerlendirmenin amacını Aytaç (2003), performans değerlendirmesi'nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamak şeklinde ifade ederken, Şenol (2003), 360 derece performans değerlendirme çalışmasının amacını, çalışanların kendi düzeyindekiler, üstleri ve astlarına çalışma ortamında performanslarına etki eden davranışsal özellikleri ile ilgili yapıcı geribildirimler verebilmelerine olanak sağlamak, şeklinde belirtmektedir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışanlar ve yöneticiler açısından yararlarını maddeler halinde şu şekilde ifade etmek mümkündür (Antonioni, 1996:24-28) ;

- 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlar,
- 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak verir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlar,
- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olur,
- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır,
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olur.

Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımcılığı arttırmakta, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir.

C. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Günümüzde, örgütlerde performansın artırılmasına yönelik talep hızla artmaktadır.. Bugün tüm sektörlerdeki örgütler, hatta bazı ülkelerde hükümetler daha fazla verimlilik ve etkinlik için mücadele etmektedir. Bunun başarılmasının merkezinde ise bireysel ve takım performans düzeylerini yükseltmek bulunmaktadır. Buna çözüm getirmek için 360 derece değerlendirme yönteminin kullanımı oldukça artış göstermektedir. Ancak 360 derece değerlendirmede birçok tehlike bulunmaktadır. Örgütler bunlara dikkat etmelidir. 360 derece değerlendirme yöntemini kullanmak iyi bir fikir olabilir. Fakat bu tekniğin kullanılacağı örgütün yapısına uygun olup olmadığı da göz ardı edilmemelidir. Yanlış kullanım örgütü gereksiz risklere sürükleyebilir ve çalışma ortamında motivasyon ve dolayısıyla, performans üzerinde olumsuz etkiler yapabilir.

360 derece geri beslemede personelin eksik kaldığı hususlar şu faktörlere göre belirlenebilir (Uyargil, 1994:34);

- Bilgi seviyesi: iş, şirket, organizasyon, sektöre yakınlığı görevle ilgili olan bilgisi
- Kabiliyet: göreve ilişkin yeteneklerin gelişip gelişmediği,
- Davranışlar: çevreye bağlı, örneğin enerji, iyimserlik vs.

Bu değerlendirmede personelin kişisel karakteri, stili vb. özellikler değerlendirmeye tabi tutulmaz. Bu değerlendirme görevle ilgili kriterleri dikkate aldığı için herhangi bir şekilde bu davranış tercihleri görevi engellemediği sürece dikkate alınmaz.

Çok kaynaklı verinin, tek kaynaktan alınan veriye göre daha objektif olduğu, otomasyon sisteminin manuel sistemden çok daha hızlı olduğu, değerlendirme sonuçlarının ölçüm kriterlerine/niteliklerine hitap ettiği kabul edildiğinde 360 derece değerlendirme, en etkili ve en verimli değerlendirme yöntemidir. Fakat bu tür varsayımlar sorunlara neden olabilir. Nedeni de bazen tipik çok kaynaklı değerleyicilerin, tarafsız ve dengeli bir geri besleme sağlayamamalarıdır. Özellikle çok küçük organizasyonlar ya da coğrafi olarak çok yayılmış organizasyonlar için otomasyon sisteminin kurulması, hem fiziksel olarak hem de maliyet açısından çok sıkıntılıdır, bu sebeple 360 derece değerlendirme yönteminin kullanılması dezavantaj oluşturabilmektedir.

D. 360 Derece Performans Değerlendirmede Geri Bildirim

360 derece performans değerlendirme sisteminin en önemli aşamalardan biri de sonuçların değerlendirilmesinden sonra, elde edilen verilerin uygun bir şekilde çalışanlara rapor edilme sürecidir. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin geri bildirim, yönetici ve insan kaynakları ekibi ile her kademede değerlendirilen çalışana uygun bir dille anlatılmalı, anlaşılır ve akıcı bir rapor ile desteklenmelidir. Geri bildirim sürecinde problemleri gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmeli, çalışanın performansını geliştirecek değerlendirmelere önem sırası ile yer verilmeli, objektif olunmalı ve olumlu desteği hak kazandıran konuların da tartışılması ihmal edilmemelidir. Yöneticinin geri bildirim aşamasında olumlu motivasyon tekniklerini kullanması ve performans hedeflerinin yönetici ve çalışan ile birlikte belirlenmesi, çalışanın iş motivasyonu ve performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır (Barutçugil, 2002:215). Bu konularda özen gösterilmesi, sistemin başarısını artıracaktır.

IV.360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Bir Askeri İmalat İşletmesinde Uygulanması

A. Araştırmanın Kapsamı, Amacı Ve Kısıtları

Türk kamu yönetiminde birçok yeniliğin öncüsü olan TSK her ne kadar kendine has bir hiyerarşik yapısı ve yönetimi olsa da kamu alanında hizmet veren bir yönetim anlayışı içerisinde olması, birçok alanda kamuya öncülük eden yaklaşımlar benimsemesi, ayrıca yeni gelişen sürece uyum sağlama adına da son yıllarda yoğun bir biçimde gelişim ve değişim süreci içine girmiştir. Bu değişim sadece silah sistemleri, doktrinler ve kullanılan teknolojiye değil; hepsinin anahtarı olan insan unsurunda da kendini göstermektedir. Bu bağlamda personel yönetimi, diğer adıyla insan kaynakları yönetimi büyük önem kazanmıştır. Bu gelişmelerin ışığında klasik personel yönetiminden çağdaş insan kaynakları yönetimine bir geçiş döneminin yaşandığı söylenebilir.

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere yapılan alan araştırmasının temel amacı, çok yönlü yapılan performans değerlendirmeleri ile daha nesnel sonuçlara ulaşılabileceğine yönelik bilgiler sunmak ve 360 derece değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğini Askeri bir kamu kuruluşunda incelemektir. Bu temel amacın yanında;

- Alt ve orta kademe liderler için daha etkili gelişim programlarının oluşturup oluşturulmayacağı,
- Farklı kaynaklardan elde edilen verilerin sonuçlar üzerindeki etkilerinin farklılığı,
- Değerlendiricilerin statü, yaş, eğitim ve hizmet farklılıklarının değerlendirme üzerindeki etkileri;

- Değerlendiriciden kaynaklanan hataların giderilip giderilmeyeceğini test etmektir.

Bu amaca yönelik olarak yapılan çalışmada dikkate alınması gereken hususlar ve kısıtlar ise; Türk Silahlı Kuvvetleri'nde performans yönetiminin geri bildirim yerine bir sicil alma sistemi gibi algılanması ve sicilın terfide çok önemli bir unsur olması sebebiyle, bu sistemin kurulması süreci uzun bir dönem ve eğitim gerektirmektedir. Örneklem çerçevesinin nicelik olarak azlığı ve konu hakkında bilgi yetersizliği bir diğer olumsuz faktördür. Ancak örgütteki yüksek kurumsallaşma düzeyi bu faktörün giderilmesinde olumlu bir unsur olarak nitelendirilebilir. Zaman faktörü de uygulamayı zorlaştıran bir diğer kısıttır.

B. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem Çerçevesi

Uygulama, orta ölçekli bir birlikte; geri bildirim amaçlı olarak yapılmıştır. Toplam 62 orta ve üst düzey yönetici arasından uygulamaya 44'ü gönüllü katılmıştır. Uygulama çerçevesinde yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucu bir Ho hipotezi kurularak, sistemin uygulanabilirliği %95 güvenilirlik düzeyinde test edilmiştir. Kimlik bilgilerinin ve uygulama sonuçlarının gizli kalacağı tüm katılımcılara belirtilmiş, uygulamanın asıl amacının geri bildirim olduğu açıklanmıştır. Sonuçta yapılacak değerlendirmelerde analiz edilen ast, amir, kendi öz değerlendirmesi ve emsallerinin değerlendirmesinin sonuçlarının eşit olup olmadığı araştırılmıştır. Uygulama öncesinde, personelin hazırlık aşamasının seviyesini ölçebilecek ve örgüte özgü ölçütleri ortaya çıkarabilecek geniş tabanlı bir anket çalışması yapılmıştır. 360 derece performans değerlendirme ölçeği olarak, ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü tarafından alt ve orta kademe liderlerin performanslarını ölçmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan ve ABD Ordusu'nda pilot uygulamada kullanılan formlar TSK yapısı ve örgüt kültürünün verdiği özelliklerde dikkate alınarak bu çalışmaya uyarlanmıştır.

Anket formları, Microsoft Excel programında yapılan paket programa yüklenerek, değerlendirme sonuçlarına ulaşılmıştır. Uygulanma öncesinde, kuruma özgü ölçütlerin ve bunların nispi değerlerinin tespit edilmesinden ötürü; soru bazında tüm değerlendirmeler eşit ağırlıkla yapılmıştır. Sonuçların analizinde, SPSS 10.0 For Windows istatistik paket programından yararlanılmıştır. Uygulama sürecinde, örneklem çerçevesi aynı birlikten seçilmiştir. Böylelikle, aynı birlikte çalışanlar sürece dâhil edilerek çevresel ve sosyo-kültürel farklılıklar en aza indirilmeye çalışılmıştır. Katılımcılar yüz yüze yapılan görüşmelerle konuya inandırılmış ve istekli hale getirilmiştir. Başarı katılımcıların dürüstlüğüne ve bütünlüğüne bağlanmıştır. Sonuçların gizliliği ve terfi sistemi ile bütünleştirilmemesi katılımcıları rahatlatmıştır. Anket formları değerlendiricilerden kapalı zarflar içinde toplanarak, gizliliğe riayet sağlanmıştır. Geliş sırasına göre her form numaralandırılmış (ID) olup; değerlendirilene göre gruplandırılmıştır. Gruplarda kendi içinde ast, amir, kendisi ve emsal olacak şekilde bölümlendirilmiştir.

Tablo 2: Değerlendirme Formu Dağılımı

Form Numara İçeriği	Form Çeşidi				
DEĞERLENDİRİLEN	AST	EMSAL	KENDİ	ÜST	GENEL TOPLAM
1	3	3	1	1	8
2	3	3	1	1	8
3	2	3	1	1	7
4	3	2	1	1	7
5	3	3	1	1	8
6	3	3	1	1	8
7	3	3	1	1	8
8	2	3	1	1	7
9	4	2	1	1	8
10	3	2	1	1	7
11	3	2	1	1	7
12	3	2	1	1	7
13	3	2	1	1	7
GENEL TOPLAM	38	33	13	13	97

Dağıtılan formlarda değerlendirme formunda bir alanda belirtilen amiriyim, astıyım, dengiyim, kendisiyim ifadeleri yer almaktadır. Bu sebeple belirtilen bu alana göre yapılan ankette kaç kişinin amir, ast, kendi ve denk seviyede olduğuna yönelik formların bir dağılımı çıkartılmıştır. Bu sebeple yapılan analizden, değerlendirilenlerin %53'ünün yedi formla; %47'sinin ise astlık, üstlük ve denklik ilişkisine göre sekiz formla değerlendirildiği tespit edilmiştir. Yapılan bu değerlendirmelerde astlık, üstlük ve denklik ilişkisi TSK'nın yapısı gereği üstsubay mı, subay mı, yedek subay mı yoksa astsubay mı şeklinde tasnif edilmiştir. Değerlendirme formlarının statüye göre değerlendirme dağılımları da Tablo 3' de sunulmuştur.

Tablo 3: Değerlendirme Formlarının Statüye Göre Dağılımı

		Statü				Toplam
		Üstsubay	Subay	Yedek Subay	Astsubay	
Değerlendirme Dağılımı	Üst	1				1
	Ast			6	12	18
	Kendi&Emsal	1				1
	Kendi&Ast		3			3
	Kendi&Üst		1			1
	Emsal&Ast				10	10
	Kendi&Emsal&Üst	1	3			4
	Kendi&Emsal&Ast		4			4
	Emsal				2	2
Toplam		3	11	6	24	44

Değerlendirilen bazında, anket sonuçları Microsoft Excel'deki paket programa yüklenerek analiz yapılmıştır. Form üzerindeki her sorunun nispi ağırlığı eşit varsayılmıştır.

Bu çalışma kapsamında değerlendirme havuzları oluşturulmuştur. Bu havuzlardan ilki, %100 amir değerlendirmesini (yukarıdan aşağıya 180 derece); ikincisi %50 amir, %25 ast, %15 emsal, %10 öz değerlendirme; sonuncusu değerlendirme konumuna göre eşit ağırlıkta kabul edilerek, değerlendirme sonuçları analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonunda; SPSS 10.0 For Windows paket programında, F testi 20 ile amir, ast, öz değerlendirme ve emsal değerlendirme ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığı test edilmiştir. Bağımsız değişkenin (konumlara göre değerlendirmenin) aynı varyansa sahip normal dağılımdan alındığının varsayılabilmesi için; Levene testi uygulanmıştır. Ayrıca, analiz sonunda araştırmanın görsel deseni çıkarılmıştır. Çalışma sonunda, değerlendirici bilgileri gizli tutulmuştur. Fakat emsal, ast ve amirlerin yaptıkları değerlendirmeler hakkında sonuçta özet birer bilgi verilmiştir.

A.Alan Araştırmasının Bulguları

Yapılan analiz sonucunda örneklem grubunun statü dağılımı şu şekilde gözlenmiştir.

Tablo 4: Örneklem Grubunun Statü Dağılımı

ÖRNEKLEM ÇERÇEVESİ	DENEK SAYISI	YÜZDE (%)
ÜSTSUBAY	2	3,7
SUBAY	8	17,3
ASTSUBAY	24	54,3
YEDEK SUBAY	10	24,7
<i>TOPLAM</i>	<i>44</i>	<i>100</i>
HİZMET YILI		
1-6 Yıl	13	29,5
7-13 Yıl	14	31,8
14-20 Yıl	10	22,7
21-27 Yıl	6	13,8
28-34 Yıl	1	2,2
<i>TOPLAM</i>	<i>44</i>	<i>100</i>
DENEK YAŞI		
19-25 Yaş	6	13,6
26-31 Yaş	14	31,8
32-38 Yaş	14	31,8
39-45 Yaş	7	15,9
46-52 Yaş	3	6,9
<i>TOPLAM</i>	<i>44</i>	<i>100</i>

Tablo4' den de görüleceği üzere örneklem olarak seçilen grubun %46'sı subay; %54'ü ise astsubay olarak belirlenmiştir. Bu birlikte de astsubay sayısının fazla olması, TSK'da sayıca bu grubun subaylara göre her birlikte fazla olmasından kaynaklanmaktadır.Yaş ortalaması tablosuna bakıldığında ortalama 32,77 olup; TSK ortalama hizmet süreleri 11,45 yıldır. Ayrıca katılımcıların değerlendirdikleri personelle en az bir yıl çalışmış olması zorunlu kılınmıştır.

Uygulamada, 6 orta kademe ve 7 alt kademe (orta kademe birlik komutanları 150-200 arası personeli; alt kademe ise 40-50 arası personeli sevk ve idare etmektedir) birlik komutanı değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu süreçte; 13 amir değerlendirilmesi (öz değerlendirilme) yapılmıştır. Sınıf, rütbe ve kıdem farklılıkları göz ardı edilmiştir. Dikey değerlendirme (aşağıdan yukarıya/yukarıdan aşağıya) sadece bir kademeyle sınırlı tutulmuştur.

Tablo 5: Örneklem Grubunun Değerlendirme Yüzdeleri

Değerlendirme Kademesi	Denek Sayısı (Frekans)	Yüzde (%)
Üst	1	2,3
Ast	18	40,9
Emsal	2	4,5
Kendi&Ast	3	6,8
Kendi&Emsal	1	2,3
Kendi&Emsal&Ast	4	9,1
Kendi&Emsal&Üst	4	9,1
Emsal&Ast	10	22,7
Kendi&Üst	1	2,3

Örneklem çerçevesinin, statüye göre, eğitim dağılımını gösteren çapraz tablo Tablo 5' de sunulmuştur. Örneklem çerçevesinin, halen uygulanan mevcut sisteme göre %13,6'sı sicil üst konumunda olup; subay statüsünde bu oran %30'dur.

Tablo 6: Örneklem Grubunun Statüye Göre Eğitim Durumu

		STATÜ				Toplam
		Üst Subay	Subay	Yedek Subay	Ast Subay	
ÖĞRENİM DURUMU	LİSE				22	22
	YÜKSEK OKUL				1	1
	ÜNİVERSİTE	3	11	6	1	21
		3	11	6	24	44

Örneklem çerçevesine statüsüne (amir, ast, emsal, kendisi) göre dört farklı anket formu uygulanmıştır. Anket formlarının hazırlanmasında ve değerlendirilmesinde ABD Ordusu'nda kullanılan Leader Check 19' dan yararlanılmıştır. Leader Azimuth Check, ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü tarafından alt ve orta kademe liderlerin performanslarını ölçmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan 360 derece geri bildirim sisteminde kullanılan değerlendirilme ölçekleridir.

Anket formlarının ilk bölümü, kimlik bilgilerini ve açıklamaları ihtiva etmektedir. Çalışmada gizlilik temel alındığından kimlik bölümü doldurulmamıştır. Açıklamalar bölümünde çalışmanın yapılaş amacı ve ölçek üzerindeki rakamların anlamları belirtilmiştir.

Örneklem çerçevesinde uygulanan anket formlarıyla alt ve orta kademe yöneticilerin; iletişim, karar verme, motive etme, bireysel gelişime katkısı, öğrenme uygulama değerlendirme, saygınlık, adanmışlık, kişisel bütünlük,

duygusal denge, fiziksel beceri, teknik beceri, taktik beceri ve genel olarak liderlik profili yetmiş beş soruyla sorgulanmıştır.

Amirlere uygulanan anket formlarıyla astların yetkinlikleri, örgüt hedeflerine ulaşma düzeyi, görev anlayışı, bireysel gelişim ve iletişim becerisi, öğrenme isteği ve görev motivasyonu; astlara uygulanan anket formuyla amirlerin liderlik potansiyeli, adaleti, görev anlayışı ve nesnelliği; emsallere uygulananlarla takım çalışmasına yatkınlığı, sinerji yaratabilmesi, görev anlayışındaki menfaat dengesi, iletişimi ve uyumu; kendisine uygulanan formlarda ise nesnelliği, kendisini tanıma ve sorgulama yetisi özellikle sorgulanmış ve analize tabi tutulmuştur.

Analiz sonucunda, oluşturulan değerlendirme havuzları neticesinde Tablo 7’ deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 7: Değerlendirme Sonuçları

%100 AMİR DEĞERLENDİRMESİ		%50 AMİR, %25 AST, %15 EMSAL, %10 ÖZDEĞERLENDİRME		EŞİT AĞIRLIKLIL DEĞERLENDİRME	
SIRALAMA	NOT	SIRALAMA	NOT	SIRALAMA	NOT
	A 4,95		A 4,88		A 4,85
	B 4,93		D 4,84		I 4,80
	C 4,90		B 4,81		D 4,76
	D 4,90		E 4,77		B 4,72
	E 4,89		I 4,74		E 4,68
	F 4,89		H 4,69		H 4,56
	G 4,88		G 4,60		J 4,48
	H 4,84		F 4,60		F 4,42
	I 4,65		C 4,44		G 4,38
	J 4,33		J 4,40		C 4,10
	K 4,32		K 4,12		K 3,96
	L 4,18		L 4,03		L 3,91
	M 3,87		M 3,53		M 3,39
ORT	4,66	ORT	4,50	ORT	4,39
STD	0,359	STD	0,394	STD	0,433
MIN	3,87	MIN	3,53	MIN	3,39
MAX	4,95	MAX	4,88	MAX	4,85

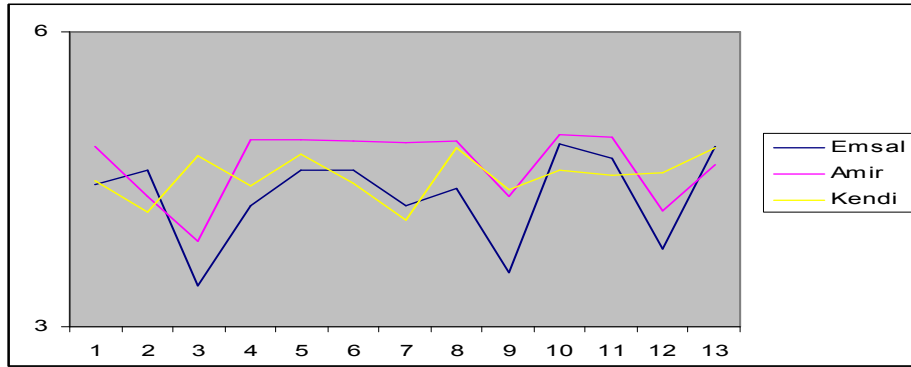
Tablonun ilk penceresi incelendiğinde, ortalamanın 4,66; standart sapmanın 0,359 olduğu gözlenmektedir. Bu bölümün; günümüzdeki sistemi (180 derece yukarıdan aşağıya) yansıttığı varsayılmıştır.

Tablonun ikinci penceresinde, amir ağırlıklı bir sistem göze çarpmasına rağmen, diğer değerlendirme guruplarına nisbi değerlendirme şansı verilmiştir. Değerlendirme ortalaması 4,50; standart sapması 0,394 olmuştur. Ortalama ilkinde göre %4 düşerken standart sapma %9 artış göstermiştir. Değerlendirilen personelin %46’sı konumunu korurken; %30’u sıralamada yükselmiş; %24’ü ise daha geri sıralara düşmüştür.

Tablonun son penceresinde, eşit ağırlıklı bir sistem analiz edilmiştir. Değerlendirme ortalaması 4,39; standart sapma 0,433 olarak hesaplanmıştır. Ortalama ilkinde göre %6 düşerken, standart sapma %20 artış göstermiştir. Değerlendirilen personelin %38'i konumunu korurken, %31'i sıralamada yükselmiş, %31'i ise daha geri sıralara düşmüştür.

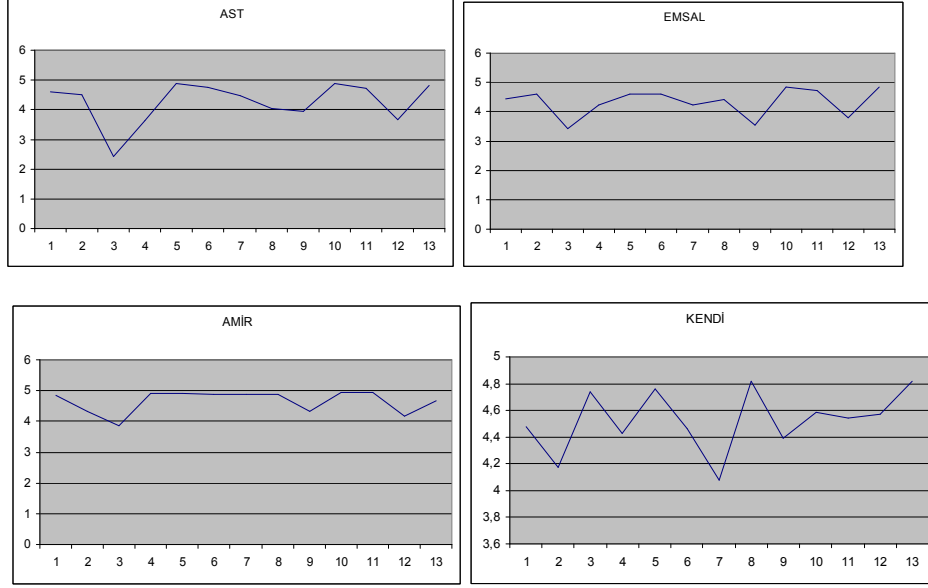
Araştırmanın başlangıcında, değerlendiricilerin ağırlık puanlarının değişmesiyle değerlendirme ortalamalarının ve standart sapmalarının aksine arttığı gözlenmiştir. Değerlendiricilerin genelde, merkezi eğilim hatasına düşmeleri standart sapmanın düşmemesinin nedeni olarak değerlendirilebilir. Değerlendirici sayısı arttıkça, bu hatadan uzaklaşmış, standart sapma da artış eğilimi göstermiştir. Dolayısıyla, standart sapmaya bakılarak yapılacak değerlendirmeler yanıltıcı sonuçlara götürebilir.

Örgüt içinde, performans düzeyini düşük görenler, sorumlu olarak amirlerinin kıt notlu olmasını mazeret göstermektedir. Çalışma sonucunda ortalamaların düştüğü ve sıralamaların değiştiği gözlenmiştir. Daha katılımcı, nesnel ve demokratik olarak nitelenen 360 derece geri bildirim sisteminde, puan ortalamaları belki düşecektir; ama personelin çeşitli mazeretlere sığınma hakkını elinden alacak, yakınmaları azaltacaktır.



Şekil 1: Eşit Ağırlıklı Analiz Edilen Değerlendirmelerin Görsel Deseni

Eşit ağırlıklı analiz edilen değerlendirmelerin görsel dağılımında dar değerlendirme aralığına sahip personelin değerlendirilmesinin daha nesnel yapıldığı şeklinde bir kanaate varmak mümkündür. Fakat aşırı sapma durumlarının gözlemlendiği durumlarda ise belki lider danışmanlığı veya rotasyon sayesinde performansı yükseltici tedbirler alınabilir. Sonuçta 360 derece geri bildirim sisteminin amirleri ve hatta örgütü de yönlendirmede etkili bir araç olduğu söylenebilir.



Şekil 2: Statiye Göre Değerlendirme Ortalamaları

ABD ordusunda yapılan pilot uygulamada, değerlendirilenin özdeğerlendirmesi ve üstleri tarafından yapılan değerlendirme puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Karrash ve Halpin, 1999:5 31). Şekil 5.2'ye bakıldığında, paralel sonuçlara alan araştırmasında da ulaşılmıştır. Özdeğerlendirme esnasında tevazu faktörünün önemini kaybettiği yönünde bir sonuca ulaşılabilir. Ayrıca, en düşük puanların ise; genelde astlar tarafından verilmiş olması, bireyin kendisi ve normal sicil sistemindeki tek değerlendiricisi olan amirleri tarafından gözlenemeyen birçok konuda geri bildirim ihtiyacı olabileceği sonucuna yönlendirmektedir.

Tablo 8 : Varyansların Homojenliği Testi Performans Ortalaması

Levene İstatistiği	Serbestlik Derecesi -1	Serbestlik Derecesi-2	sig.
4,253	3	48	,010

Araştırmanın sonunda, farklı kaynaklardan elde edilen değerlendirmelerin farklılığı araştırılmıştır. Önce, varyansların homojenliği Levene Testi uygulanarak test edilmiştir. $0,01 \leq 0,05$ olduğundan varyansların homojen olduğu varsayılmıştır. Amir, ast, özdeğerlendirme ve emsal değerlendirme ortalamalarının arasındaki farkların anlamlılığı F testiyle test edilmiştir.

Tablo 9: Eşit Ağırlıklı Analiz Edilen Değerlendirme Sonuçları

Genel Performans Ortalaması	Değerlendirme Konumu				
DEĞERLENDİRİLEN	AST	EMSAL	AMİR	KENDİ	GENEL TOPLAM
1	4,61	4,44	4,84	4,48	4,56
2	4,52	4,59	4,33	4,17	4,48
3	2,43	3,42	3,87	4,74	3,39
4	3,64	4,23	4,9	4,43	4,1
5	4,88	4,6	4,9	4,76	4,76
6	4,76	4,6	4,89	4,46	4,68
7	4,48	4,23	4,88	4,08	4,38
8	4,04	4,4	4,89	4,82	4,42
9	3,96	3,55	4,32	4,39	3,96
10	4,89	4,86	4,95	4,59	4,85
11	4,72	4,71	4,93	4,54	4,72
12	3,68	3,79	4,18	4,57	3,91
13	4,83	4,84	4,65	4,82	4,8
Genel Toplam	4,31	4,33	4,66	4,53	4,39

Elde edilen sonuçlardan bir hipotez kurulacak olursa; %95 ihtimalle (veya 0,05 yanılma ihtimaliyle, $\alpha=0,05$); kurulacak hipotez de varsayılan H_0 hipotezi “Analiz edilen ast, amir, özdeğerlendirme ve emsal ortalamaları eşittir” kabul edilir ve bu hipoteze test uygulanacak olursa, veriler paket programda sınılandığında Tablo 10’ daki sonuçlara ulaşılabacaktır.

Tablo 10: Tek Yönlü Varyans Analizi (F Testi, One Way Anova) Sonuçları Performans Ortalaması

	N	Ort.	Std. Sapma	Std.Hata	%95 Ortalamanın Güven Aralığı		Min	Max
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Amir	13	4,6562	,3580	9,928E-02	4,4398	4,8725	3,87	4,95
Ast	13	4,2646	,7079	,1963	3,8368	4,6924	2,43	4,89
Kendi	13	4,5269	,2308	6,403E-02	4,3874	4,6664	4,08	4,82
Emsal	13	4,3277	,4712	,1307	4,0430	4,6124	3,42	4,86
Toplam	52	4,4438	,4876	6,761E-02	4,3081	4,5796	2,43	4,95

ANOVA Performans Ortalaması

	Kareler Toplamı	df	Mean Square	F	Sig.
Gruplar	1,269	3	,423	1,870	,147
Grup İçi	10,855	48	,226		
Toplam	12,124	51			

F değerinin, “1” e yakın olması Ho ön savını kuvvetlendirmektedir. Ayrıca, “sig” değeri ise; eğer bütün ortalamalar eşit olsaydı, bunun dışında bir gözlem elde etme imkânını göstermektedir. Bu değer 0,05 ten küçük olursa Ho hipotezi reddedilir. Araştırmamızda $0,147 > 0,05$ olduğundan dolayı Ho kabul edilecektir. Başka bir deyişle, amir, ast, özdeğerlendirme ve emsal ortalamaları eşittir yani aralarında anlamlı bir farklılık yoktur. Sonuç olarak; TSK’da kurulacak bir değerlendirme sisteminde çalışanların hepsinin değerlendirme sürecinde yer alması, yani 360 derece değerlendirme yönteminin uygulanabilirliği %95 güvenilirlik düzeyinde yapılmış olan bu çalışmada, örnek kapsamında, ispatlanmıştır.

V.Sonuç

Geleneksel olarak, işletmeler ne durumda olduklarını belirlemeye yönelik çeşitli performans değerlendirme yöntemleri kullanmaktadırlar. Bir kurumda performans değerlendirmede kullanılacak yöntemin seçimini etkileyen birçok faktör söz konusudur. Yöneticiler, ne tür bir yöntem kullanacaklarına karar verirken, bir yandan o sistemin fayda ve sakıncalarına dikkat etmeli, diğer yandan kurumlarının stratejik hedeflerinden, örgüt yapılarına ve örgüt kültürlerine kadar birçok faktörü dikkate almalıdır. Bu makale çerçevesinde yapılan literatür çalışmasında, evrensel olarak tam olarak doğru bir değerlendirme sisteminin olmadığı gözlenmiştir. Ancak, uygulanabilir, geçerli, somut kriterlere dayalı, farklı değerlendiricilerin elde ettiği sonuçlar bakımından tutarlılık gösteren, hata eğilimlerine karşı dirençli olan ve adilliği kanıtlanmış bir teknik seçilmesi yoluyla başarının yükselebileceği ifade edilmektedir. Çalışmada, belirtilen bu özelliklerde olduğu düşünülen 360 derece değerlendirme sistemi incelenmiştir.

Alanda birkaç kısıtlı imkân çerçevesinde yapılan çalışmada, amaç çerçevesinde bir model dâhilinde sistemin TSK’da uygulanıp uygulanamayacağı ve lider gelişimine katkı sağlayıp sağlayamayacağı belirlenmiştir. Çalışma sonunda, model dâhilinde, 180 derece yukarıdan aşağıya değerlendirme sistemiyle yapılan karşılaştırmalarla çok fazla aykırı bir sonuca ulaşılmamıştır. Sonuçta, 360 derece geri bildirim sisteminin bazı esaslar dâhilinde TSK’da uygulanabileceği değerlendirilmiştir.

Yapılan anket çalışmaları neticesinde TSK'da halen yürürlükte olan değerlendirme sistemine yönelik literatürde eleştiriler olduğu gözlenmiş ve değerlendirme sistemi ve uygulanan yöntemlerin ihtiyaca cevap vermede yetersiz kaldığı sonucuna varılmıştır. Ancak, yeni oluşturulması düşünülen 360 derece değerlendirme sistemi kurulurken faydalanılan ABD'de uygulaması yapılan pilot çalışmalarda da ele alınmamış olan maliyet, iletişim sistemleri, yönetim bilişim ve enformasyon sistemlerinin de dolaylı katkı veya etkilerinin de detaylı incelenmesi ve düşünülmesi, bir kısıt olarak modele eklenmesi gerekmektedir. Bu sebeplerle sistemin uygulanmasında TSK açısından da kısıtlamalar mevcuttur. Her sistemin bir maliyetinin olduğu unutulmamalıdır. Örgütün coğrafi yaygınlığı, personelin nicelik olarak büyüklüğü ve sistemin alt yapısı için bilgisayar tabanlı sistemin kurulması yüksek maliyeti öne çıkaran temel etkenlerdir.

Modelde, personelin sadece bireysel performansı değerlendirilmiştir. Değerlendirme ortalamalarının düşmesine rağmen, standart sapmanın artması beraberinde ayırt ediciliğin artmasını sağlamıştır. Böylelikle, performans değerlendirmenin temel işlevlerinden biri gerçekleşmiştir. Uygulanan modele potansiyel ve örgüt performansı dâhil edilmemiştir. Potansiyel, görünmeyen ve gerçekleşmemiş yetenek olarak tanımlanmakta (Canman, 1993:9); geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış olan işle ilgili testlerle tespit edilmelidir. Bireysel bazlı eğitim düzeyi, mesleki bilgi düzeyi, yabancı dil düzeyi, fiziki kabiliyet düzeyi, sağlık raporları, ödül ve ceza puanları potansiyel olarak sisteme dâhil edilebilir. Bu sayede, unutulmaya başlanan periyodik sağlık raporları ve öznelliğe dayalı fiziki kabiliyet sistemine geçerlilik ve güvenilirlik kazandırılabilir. Aynı zamanda, örgüt performansı da modelle bütünleştirilmelidir. Zaten, mevcut sistemde de en çok tenkit konusu olan eksiklik; birey ve örgüt performansının birbirinden bağımsız olmasıdır. Bu nedenle, bu eksikliğin giderilmesi için yoğun şekilde çalışılmaktadır. Modelde, bireysel performans ve potansiyelin örgüt performansı ile bütünleştirilmesi, ayırt ediciliği arttırabilecektir.

Sonuç olarak, yapılan incelemeler çerçevesinde, örgüt fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı olarak 360 derece geri bildirim sisteminin, TSK performans değerlendirme sistemi bünyesinde yerini alabileceği ifade edilebilir. Bu konuda, daha büyük örneklerle yapılacak yeni çalışmalar, uygulama koşullarının daha açık bir biçimde ortaya konmasını sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Akdoğan Asuman (1997), "Kayseri Özel Sektör Yönetici Özellikleri", Kayseri:Kayseri Tic.Od.Yy, S.7
- Antonioni D. (2000), "Designing An Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. Organizational Dynamics".. Training & Development, 54 (7), Ss.24-38
- Argon T. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Basımevi

- Arslan Akın (2003), "360 Derece Geri Besleme" Çalıştay Dokümanları. 4.Kamu Kalite Sempozyumu. Kalder Ankara, Ss.1-19.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim Ve Aydınliğin Işığında Eğitim Dergisi. Yıl: 4, Sayı: 41.
- Barutçugil İ., (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Sti., İstanbul:
- Barutçugil İsmet (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Beatty Richard W.; Manuel London (1993), "360-Degree Feedback As Competitive Advantage", Human Resource Management
- Bernardin H.John, Dahmus, Sue.A. Ve Gregory Redmon (1993), "Attitudes Of Firtsline Supervisors Toward Subordinate Appraisals", Human Resource Management, 32 (2/3), Ss.315-324.
- Can Halil; A.Ergün; Ş.Kavuncubaşı (1995), Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Canman Doğan(1993), İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Basım Yayım Ltd.Şti., Ankara
- Canman Doğan; (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, Todai Yayınları, Ankara
- Eren E. (2004). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Sekizinci Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul
- Ergin Canan (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım, Academiplus Yayınevi, Ankara
- Ergül Şebnem(1996), Personel Yönetimi, İstanbul
- Fındıkcı İlhami(1999), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul
- Jackson John. H., Ve Martin. M Greller (1998), "Decision Elements For Using 360 Degree Feedback", *Human Resource Planning* 21(4): Ss.18–19
- Karrash Angela I, Stanley M.Halpın (1999), Feedback On 360 Degree, Leader Azimuth Check Assesment Conducted At Fort Clayton, Panama
- Kotter John P. (1996), Leading Change, Boston, Ma: Harvard Business School
- Lepsinger Richard (1997), Anntoinette D, Lucia; The Art And Science Of 360 Degree Feedback, Jossey-Bass
- Mcevoy Glenn,M.(1990), " Public Sector Managers' Reactions To Appraisals By Subordinates", *Public Personal Management*, 19 (2), Ss. 201-212.
- Micolo Antony M.(1993), "Suggestions For Achieving A Strategic Partnership", *Hr Focus*, Vol.70, No.9, September, S.22
- Murphy Kevin.R, Ve Jeanette.N.Cleveland (1995), Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational And Goal-Based Perspectives. Thousand Oaks, Sage Pubications, California
- Prewitt Edward(1998), "360 Derece Geri Bildirim Yöntemi", *Power / Harward Business Review* Ekim, S. 32.
- Segal Jonathan A.(1998), "Evaluating The Evatuators", *Hr Magazine*, October, 43.

- Sümer C.,H Ve Reyhan Bilgiç (2006), “Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı”, *Türk Psikoloji Dergisi*, Ss.25-40
- Sümer Canan,H. (2000), “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış Ve Kültürel Bir Yaklaşım”, Ss.57-90.
- Sümer Canan,H.(2000), “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış Ve Kültürel Bir Yaklaşım”, *Türk Psikoloji Dergisi*, Ss.57-90.
- Şenol, G. (2003). İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1
- Thornton George, C. (1980), “Psychometric Properties Of Self-Appraisals Job Performance”, *Personnel Psychology*,33, Ss. 263-271
- Uyargil Cavide (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakütesi Yayını, İstanbul
- Uyargil, C. Vd., (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul, Ss.259-260
- Waldman, D.A. Ve Bowen, D.E., (1998), “The Acceptability Of 360 Degree Appraisal: A Customer-Supplier Relationship Perspective”, *Human Resource Management*, Vol.37, No.2, S.122
- Yıldız G. Vd. (2007). 360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış, Xv. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Ss.561-568
- Yüce, P. (2003). 360 Derece Değerlendirme, Düşünce Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayıncılık, İstanbul