

360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği

Araş. Gör. Selin Metin CAMGÖZ

Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, ANKARA

İ. Nurdan ALPERTEN

Başkent Üniversitesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi, ANKARA

ÖZET

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarının güncel ve tartışmalı konularından biri olan 360 derece performans değerlendirmesi kapsamına incelenmiş ve ampirik bir araştırma ile desteklenmiştir. Çalışma 2 bölüme ayrılmıştır. Teorik bilgilerin tartışıldığı birinci bölümde, klasik anlamda performans değerlendirmesinin gerekliliği ve organizasyonlara sağladığı yararları kısaca yer verilerek, 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemine geçiş yapılmış, 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sisteminin klasik amir değerlendirmelerden farkı, örgüte sağladığı avantajlar, değerlendirme sisteminde yer alan değerlendiriciler (üst, ast, çalışma arkadaşları, kendi) kapsamına tartışılmıştır.

Çalışma ikinci bölümde, bir devlet üniversitesinin mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerini değerlendirmek üzere 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim sisteminin geliştirildiği, uygulandığı ve örnek rapor sonuçlarının tartışıldığı ampirik bir uygulama ile desteklenmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme, geri bildirim, yönetsel yetkinlik

360 Degree Performance Appraisal And Feedback: “A Pilot Study Illustration in Appraising the Managerial Skills of Supervisors Working in Health Care Centre of a University”

ABSTRACT

In this study, “360 Degree Performance Appraisal” which is one of the most current and controversial issues of human resource practices is extensively examined and supported with an empirical research. The study contains 2 parts. After explaining the necessity and the general utilities of the classical performance appraisal system, the first theoretical part shifts to the emergence of 360 degree performance appraisal, discusses its distinctive benefits over the classical appraisal system and focuses its attention to the raters (superiors, subordinates, peers, self) involving in the 360 degree performance appraisal.

The second empirical part illustrates the development of 360 degree performance appraisal system as well as its application and sample feedback reports for feedback purposes in order to appraise the managerial skills of supervisors working in Health Care Centre of a public university.

Keywords: Performance appraisal, 360 degree feedback, feedback, managerial competency

BÖLÜM I

I.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ GENEL TANIM:

Günümüzde hemen hemen her organizasyon, artık, rekabetçi üstünlük kazanmak için insan kaynaklarını çok etkili bir şekilde kullanması gerektiğinin farkına varmaya başlamıştır. Son yıllarda ülkemizde de, tüm dünyada olduğu gibi organizasyonlar açısından büyük öneme sahip insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmeleri ile ilgili çalışmaların sayısı, çalışanların performanslarını artırmak adına yaşanan bazı problemlerden dolayı, giderek artmıştır. Performans, bireylerin veya kurumların hedeflerine hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütüdür. Performans değerlendirmesi ise, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer pozisyonda çalışanların performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir (Sümer, 2000: 59).

Bir başka ifade ile performans değerlendirmesi, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin yaptığı iş ve görevin tanımını belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Fındıkçı, 1999:297). Daha çok birincil amirlerin üstlendiği bir süreç olarak tanımlanan ve “Performans Yönetimi” adıyla da anılabilen bu süreç, performans geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak açısından oldukça önemli bir veri toplama sistemidir (Ergin, 2002: 135-136).

İnsan kaynakları uygulamaları arasında en az sevilen ve en tartışmalı konulardan biri performans değerlendirmesidir (Murphy ve Cleveland, 1995:3). Performans değerlendirmesini sevimsiz yapan nokta, bir çalışanın değeri, yetenekleri ve katkıları hakkında yargıya varma sürecinde değerlendirenin çeşitli hata ve yanlışlıklardan etkilenebileceği düşüncesidir (Ergin, 2002: 137). Nitekim Bernardin ve Candy (1982: 352-355), performans değerlendirme uygulamacılarının karşısındaki en zor işlerden bir tanesinin performans değerlendirmesinin “doğru” yapılmasının sağlanması olduğunu belirtmiştir.

Organizasyonlarda performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına yönelik ilgi, insan kaynakları uygulamalarının benimsenmeye başlaması ile birlikte, her ne kadar son 30 yılda gözle görülür bir artış gösterse de (Muchinsky,2000:231), çalışanların formal olarak değerlendirilme süreci yüzyıllardır devam etmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995:3). Örneğin 3.yüzyılda Çinli bir filozof, Wei Hanedanlığı adına çalışan bir değerlendiriciyi, çalışanlarını sahip oldukları yetenek, bilgi ve liyakata göre değil de kendi beğenisine göre değerlendirdiği yönünde eleştirmiştir (Murphy ve Cleveland, 1995:3). Ayrıca 1648’de İrlanda’da yasa koruyucuların, sadece kişisel özelliklerin yer aldığı bir değerlendirme sisteminde değerlendirildikleri yönünde bilgiler bulunmaktadır (Murphy ve Cleveland, 1995:3). Endüstriyel anlamda ilk performans liyakat değerlendirmesinin 1800’lerin başında Robert Owen tarafından İskoçya Lanark’da pamuk işleme fabrikalarında uygulandığı belirtilmektedir (Murphy ve Cleveland, 1995:3). Bu doğrultuda, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika’da uygulanan performans değerlendirmelerinin, ilk olarak, özellikle idari ve personel kararlarının alınması amacıyla hizmet ettiği

gözenmiştir (Murphy ve Cleveland, 1995:5). Bunu takiben, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak idari amaçlı kullanımın yanısıra, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara hizmet etmek amaçlı da kullanılmaya başlanmıştır (Sümer, 2000:60).

Cleveland ve arkadaşları 1989 yılında yaptıkları bir çalışmada performans değerlendirmesi bilgilerinin en çok kullanıldığı dört alanı belirlemiştir. Bu alanlar *kişilerarası karşılaştırma gerektiren konular* (ücret belirleme, terfi ve işten 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 *döküman oluşturma* (personel kararlarının dökümantasyonu ve yasal yükümlülüklerin karşılanması) olarak belirtilmiştir (Aktaran: Sümer, 2000:60-61). 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.

II.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN GEREĞİ VE YARARLARI

Organizasyonlar ve çalışan açısından büyük öneme sahip olan performans değerlendirmelerin gereği ve yararları performans değerlendirme yazınında aşağıdaki biçimde özetlenmiştir.(Fındıkçı,1999:299-301; <http://www.insankaynaklari>)

1.Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir gereksinim, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir gereksinimdir. Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Çalışanların ve organizasyonların gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.

2.Performans değerlendirmesi organizasyona bir bütün olarak bakabilmemize fırsat sağlayarak, çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olunmasına yardımcı olur.

3.Kaynak kullanımı etkinliğini ortaya çıkartma konusunda organizasyona fayda sağlar.

4.Organizasyondaki vizyon ve misyon paylaşımının seviyesi hakkında bilgi verir.

5.Çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değerın karşılaştırılmalı olarak incelenmesini sağlar.

6.Bireysel ve örgütsel eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesini sağlar.

7.Aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarını tespit edilmesine olanak sağlar.

8.Organizasyonda ücret düzenlemeleri konusunda yardımcı olur.

Performans değerlendirmesi genel anlamıyla bu şekilde özetledikten sonra takip eden kısımda 360 derece performans değerlendirme sistemi incelenecektir.

III. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ'NE GEÇİŞ

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Milliman vd., 1994: 99). Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımlarının hakim olduğu, yöneticilerin yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri (yukarıdan-aşağı yaklaşımı) işlevsiz hale gelmiştir. Bugün “360 Derece Performans Değerlendirme” çeşitli organizasyonlar tarafından performans değerlendirme yöntemi olarak uygulanmaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından kullanılmaktadır (Barutçugil 2002:203). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme”, “360 Derece Geri Bildirim”, “360 Derece Performans Geri Bildirimi”, “Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme” gibi isimlerle de anılan bu sistem, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda 360 derece performans değerlendirmesinde egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi/öz ve müşteriler gibi bir çok yerden bilgi toplanması anlayışıdır (Milliman vd., 1994: 99; Jackson ve Greller, 1998:18). Sadece yukarıdan-aşağıya/klasik yaklaşımlarla performans değerlendirmelerinin yapıldığı organizasyonlarda; çalışanların, değerlendirmeyi yapan üst yönetime karşı hoş görünme çabalarına girmesi, bu doğrultuda başarısızlıklarını gizleme eğilimlerini artırması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin en aza inmesi gibi bazı istenmeyen sonuçlarla karşılaşılabilceği belirtilmiştir (Debare, 1997:B1; Arslan, 2003:5-7). Bu ve benzeri türden olumsuz sonuçlar; 360 derece performans değerlendirme sistemini klasik yöntemlere göre daha çok tercih edilen bir konuma getirmiştir.

IV. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME'NİN YARARLARI

360 derece performans değerlendirme, hem organizasyona hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır ve organizasyonun bütün fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasının teminatıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde,

organizasyona olumlu sonuçlar sağlamaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, organizasyona girdi sağlayan çalışma arkadaşları/emsal, ast, kendi/öz, müşteriler gibi kaynakların görüşlerinin de dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (www.ugurzel.com). Amir pozisyonundaki yönetici geri bildirim verecektir ancak aynı işi yapan çalışma arkadaşları, astları, kendisi ve hatta müşteriler de değerlendirmeye dahil olacaklardır. Bu kapsamda, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme” yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile çalışanı gözlemleyebilme olanağı bulan değişik değerlendiricilerden toplamasıdır (Fox ve Klein, 1996:20-25). Tüm bunlar gözönüne alındığında, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin çalışana ve organizasyona sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmıştır: (Arslan,2003:9; Milliman vd.,1994:100)

*İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş yaratılmasına olanak sağlar.

*Farklı seviyelerde (üst, ast, çalışma arkadaşı/emsal, kendi/öz) ve birden fazla sayıda değerlendiriciye olanak vermek suretiyle bir kişinin sübjektif değerlendirmesini engeller (Mount vd., 1998:559),

*Çalışanların yaptıkları işi çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesine olanak sağlar,

*Bireye sağlanan geri-bildirim yöntemi ile çalışanların sistem içindeki yerlerini karşılaştırmalı olarak görebilmelerine olanak sağlar,

*Amirler, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi yelpazesine sahip olurlar.

V. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE DEĞERLENDİRİCİLER

Daha önce de belirtildiği gibi 360 derece performans değerlendirmede egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi, müşteriler gibi farklı perspektiflerden bilgi toplanması anlayışıdır. 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 anlamlı performans değerlendirme sistemlerinin her ikisinde ortak ve önemli bir role sahip olan değerlendirici, her çalışanın bağlı bulunduğu *amir /yöneticidir*. (Jackson ve Greller, 1998:18). 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, 2002:197). 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, 2006:37).

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, 2000:74). Murphy ve Cleveland (1995:140-142) çalışma arkadaşlarının 360 derece performans değerlendirmesinde yer almasının avantajlarını üç ana noktada özetlemiştir. Birincisi, amirleri tarafından performanslarının gözlemlendiğini 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 gözleme fırsatına sahip olduğunu belirtmiştir. Sonuncu olarak ise, birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilerek değerlendirme hatalarının, tek kişinin değerlendirme sonucuna kıyasla, daha az olduğunun belirtilmesidir (Aktaran: 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 (Ergin, 2002:138). Bu ve benzeri nedenlerden ötürü, 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 (Ergin, 2002:138). 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, 2003:13). 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(1990:201) 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. (1993: 315) yöneticilerin, değerlendirme sürecinde sadece astların değil, astlarla birlikte üstlerin de yer aldığı performans değerlendirme sistemlerini tercih ettiklerini belirtmiştir. Murphy ve Cleveland (1995:136), astların değerlendirici olarak yer aldığı değerlendirmelerde; astların, amirlerinin görev performansından çok, kurumsal performansına yönelik bilgiye sahip olacaklarını da belirtmiştir (Aktaran: Sümer, 2000:75). Wohlers, Hall ve London (1993) amir ve memurları arasındaki ast-üst ilişkilerinin çok yakın olmadığı kamu sektöründe, amirlerin öz değerlendirmesiyle, astların değerlendirmeleri arasındaki farkın oldukça belirgin olduğunu gözlemlemiştir (Aktaran: Sümer, 2000:75) .

360 derece performans değerlendirme sürecinde yer alan bir diğer değerlendirici ise kişinin kendi kendisini değerlendirmesidir. Öz/kişisel değerlendirme olarak da anılan bu yöntemde araştırmalar, kişilerin *kendilerini* değerlendirmelerinin hem olumlu hem de olumsuz bazı etkilerinden söz etmektedirler. Kişinin kendini değerlendirmesi, bireyin kendisine bir hedef saptaması ve o hedefe olan motivasyonunu artırdığı gerekçesiyle 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 (Thornton 1980:263; Sümer ve Bilgiç, 2006:27).

360 derece performans değerlendirmesi ile ilgili kültürel çalışmalar, kişilerin kendilerini değerlendirmeleri yönünde doğu kültürü ile batı kültürü arasında farklılıklara işaret etmektedir. Uzakdoğu kültürünün hakim olduğu Taiwan’da yapılan bir çalışmada kişilerin kendilerine verdikleri değerlendirme puanı amirlerinin onları değerlendirdikleri puandan düşük çıkmıştır ve buna “alçakgönüllülük etkisi” adı verilmiştir. (Farh vd., 1991: 141; Murphy ve Cleveland, 1995:139; Ergin, 2002:139). Batı kültürünün hakim olduğu ülkelerde ise alçakgönüllülük etkisinin tam tersi bir durum gözlemlenmektedir. Bu nedenle

de, batıda insan kaynakları uygulamacıları bu konuda çeşitli önlemler almaya başlamışlardır. Örneğin, kişilerin kendilerini belli bir ölçek üzerinde sadece kendi sonuçlarının yer aldığı soyut değerlendirmeler yerine, aynı ölçek üzerinde diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerinin daha iyi sonuçlar verdiği ileri sürülmüştür (Ergin, 2002:139). Toplumcu kültür özelliklerine sahip Çin’de yapılan bir çalışmada, Çinliler’in de öz değerlendirmelerinde kendi performanslarını daha yüksek puanla değerlendirdikleri cömertlik etkisi gözlemlenmiştir (Yu ve Murphy,1993:357; Murphy ve Cleveland 1995:136; Sümer 2000:75). Sümer ve Bilgiç (2006) toplumcu öğelerin belirgin olduğu Türk toplumunda (Hosftede,1980:sf 215) bir kamu kuruluşunda üst, ast, çalışma arkadaşı, öz değerlendirmelerin yer aldığı performans değerlendirmesini; ölçüm kalitesi ve kullanıcı tepkileri açısından incelemiştir. Bu çalışmada, tüm değerlendirici grupların cömertlik etkisine maruz kaldıkları vurgulanmakla birlikte, öz ve çalışma arkadaşı değerlendirmeleri cömertlik etkisinin en fazla gözlemlendiği değerlendirmeler olduğu tespit edilmiştir (Sümer ve Bilgiç, 2006:36). Farh ve Werbel (1986:129) çalışmalarında, bireylere öz değerlendirmelerinin daha objektif bir kriterle yapılan değerlendirmelerle karşılaştırılacağını söylemiş ve bunu takiben değerlendirme sonuçlarında, öz değerlendirmelerde var olan cömertlik etkisinin azaldığını belirtmişlerdir (Aktaran: Sümer, 2000:75).

360 derece performans değerlendirmesinde yer alan her değerlendiriciye ilişkin birtakım geçerlilik, güvenilirlik ve yanlılık problemleri ile karşılaşmak olasıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmesinin gerçekçi ve en az hata ile yapılması için mümkün olduğunca farklı perspektiflerden bilgi toplanarak, bir araya getirilmesi önerilmektedir.

Son olarak, çalışmanın ikinci bölümünde yer alan 360 derece performans değerlendirme uygulaması, değerlendirme sürecinde üst, ast, çalışma arkadaşları (emsal), kendi ve hizmetinden faydalananlar olmak üzere beş ayrı değerlendirici grubundan bilgi toplanarak bir araya getirilmiştir.

VI. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE GERİ BİLDİRİM

360 derece performans değerlendirme sisteminde en önemli aşamalardan biri de sonuçların değerlendirildikten sonra uygun bir şekilde çalışana rapor edilme sürecidir. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin geri bildirim, yönetici ve insan kaynakları ekibi ile her kademedeki 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 desteğe 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).

BÖLÜM II-UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde yöneticiler için 360 Derece Performans Değerlendirme sisteminin geliştirilme, uygulanma ve geri bildirim sürecini içeren bir örnek uygulamaya yer verilecektir. 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim uygulaması öncesinde değerlendirmenin ne şekilde yapılacağı ve bu süreçte neler yapılması gerektiği titizlikle planlanmalıdır. Dolayısıyla sürecin kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları ve üst yönetim ile birlikte alınması gerekir. Barutçugil (2002: 205) 360 derece performans değerlendirme sürecinde aşağıdaki aşamaların izlenmesi gerektiğini belirtmiştir.

1.Değerlendirme amaçlarının görüşülmesi, sürecin açıklanması, değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi ve çalışanlarla birlikte toplantı yapılması

2.Çalışanlarla performans kavramının tartışılması, performans kriterlerinin neler olduğuna karar verilmesi ve geliştirme çabalarında bulunulması

3.Anket formlarının oluşturulması, dağıtılması, doldurulması ve toplanması

4.Anket formlarının işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye bir örneğinin ise çalışana verilmesi

5.Çalışanları küstürmeden, motive edici geribildirim verilmesi

6.Değişim düzeyinin belirlenmesi için periyodik aralıklarla aynı modelin kullanıldığı değerlendirme yapılması

Çalışmada yer alan 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim uygulaması, değerlendirmenin periyodik aralıklarla yeniden yapılmasını içeren aşama haricinde, yukarıda belirtilen ilk beş aşamayı kapsayacak biçimde geliştirilmiştir.

I.KAPSAM:

Bir pilot çalışma niteliğinde olan 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Uygulaması, bir devlet üniversitesinde Mediko Sosyal Merkezi'nin çeşitli birimlerinde görev yapan 18 birim amirini kapsamaktadır. 360 Derece performans değerlendirme ve geri bildirimini ele alan pilot uygulama, 18 birim amirinin liderlik ve yöneticilik yetkinliklerinin çok yönlü değerlendirilmesi amacıyla tasarlanmıştır. Her birim amirinin değerlendirme sürecinde kurumun insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenen, amirin işle ilgili davranışlarını gözlemleyen üst, ast, emsal/ çalışma arkadaşı (aynı seviyede çalışan), kendi/öz ve hizmetini gözlemleyenler (sadece belirli pozisyonlar için) statülerinde olmak üzere toplam 20 kişi¹ yer almıştır. Bilgi-İşlem ve Otomasyon, İnsan Kaynakları ve Kalite Yönetim Temsilcisi gibi tüm Mediko-Sosyal Merkezi geneline hizmet sunan birim amirleri için "Hizmetlerini Gözlemleyenler" statüsünün oluşturularak değerlendirme sürecinde yer alması uygun görülmüştür. Değerlendirme sürecinde

¹ Performans kriterlerinin belirlenmesi için yapılan çalışmada kişi sayısının 20 olarak tespit edilmesi; uygulamanın yapıldığı kurumun insan kaynakları yönetimi tarafından, kurumun beşte bir çoğunluğunu temsil etmesi amacı ile verilen bir karardır.

bir başhekim ve iki başhekim yardımcısı tüm birim amirlerinin değerlendirilmesinde görev almıştır. Başhekim ve başhekim yardımcılarının değerlendirilmesinde ise bağlı buldukları üniversite yönetim kadrosundan iki üst düzey yönetici görev almışlardır.

II. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU'NUN GELİŞTİRİLMESİ

A) Ana Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Formu'nun geliştirilmesi sürecinde ilk aşama birim amirlerinin hangi kriterlere göre değerlendirileceğinin belirlenmesidir. Bu bağlamda, performans kriterlerinin belirlenmesi için 80 liderlik ve yöneticilik özelliğini içeren form², 100 mediko sosyal merkezi çalışanından tesadüfi/rassal seçilmiş 20 kişiye dağıtılmıştır. Daha sonra bu kişilerden, çalıştıkları kurum göz önüne alınarak, birim amirlerinin değerlendirilmesinde esas teşkil edecek liderlik ve yöneticilik özelliklerini belirlemeleri istenmiştir. Bu belirlemede katılımcılara düşen görev, toplam 15 puanın yöneticilik özellikleri arasında paylaşılmasıdır. Bu paylaşımında esas olan toplam puanın 15 olmasıdır. Katılımcı isterse formda sadece bir yöneticilik özelliğine 15 puan verebilir, isterse 80 yöneticilik özelliğinden sadece iki özelliği önemli bularak toplam puan 15 olacak şekilde paylaşabilir ya da 15 yöneticilik ve liderlik özelliği seçerek birer puan verebilir. Çalışma, insan kaynakları birimi önderliğinde gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın ardından tercih edilen yöneticilik ve liderlik özellikleri puanları toplanmış ve en yüksek puan alan yedi yöneticilik özelliği 360 Derece Performans Değerlendirme Formu'nun alt boyutlarını oluşturacak performans kriterleri olarak belirlenmiştir. Belirlenen yedi performans kriteri, *motive etme, bireysel gelişime katkı, uygulama, değerlendirme, kişisel bütünlük ve genel olarak liderlik profilinden* oluşmaktadır (Bkz. Ek 1).

B) 360 Derece Performans Değerlendirme Formu'nun Geliştirilmesi:

Ana performans kriterlerinin belirlenmesinin ardından araştırmacı, insan kaynakları yöneticisi ile birlikte birim amirlerinin mevcut görev tanımları da gözönünde bulundurarak her ana performans kriterini tanımlayıcı ifadelerin bulunduğu 360 Derece Performans Değerlendirme Formları hazırlamıştır.³ Ayrıca değerlendirme sürecinde yer alan değerlendiricilerin değerlendirdikleri kişinin statüsüne (amir/üst, ast, emsal/çalışma arkadaşı, kendi/öz) uygun biçimde dört adet soru formu geliştirilmiştir.

² Performans kriterlerini belirleme çalışmasında kullanılan ve 80 liderlik ve yöneticilik özelliğini içeren form Akın Arslan tarafından 2003 4.Kamu Kalite Sempozyumu Çalıştayı'nda sunulmuştur.

³ Oluşturulan 360 Derece Performans Değerlendirme Formları, Akın Arslan'ın 2003 4.Kamu Kalite Sempozyumu 360 Derece Geri Besleme Çalıştayı'nda sunduğu 360 Derece Performans Değerlendirme Formları temel alınarak hazırlanmıştır.

Soru formlarının ilk bölümü, kimlik bilgileri ve açıklamalarını içermektedir. Çalışmada gizlilik temel alındığından kimlik bilgileri değerlendirme yapan kişinin sadece unvanını içermiştir. Beşli (5'li) Likert tipi ölçeğin kullanıldığı formun açıklamalar bölümünde ölçek üzerindeki rakamların anlamları ve çalışmanın yapılış amacı belirtilmiştir.

Geliştirilen 360 Derece Performans Değerlendirme Formları (Bkz. EK 1), ile birim amirlerinin; motive etme, bireysel gelişime katkı, uygulama, değerlendirme, kişisel bütünlük ve genel olarak liderlik profili alt boyutlarını içeren yönetsel özellikleri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

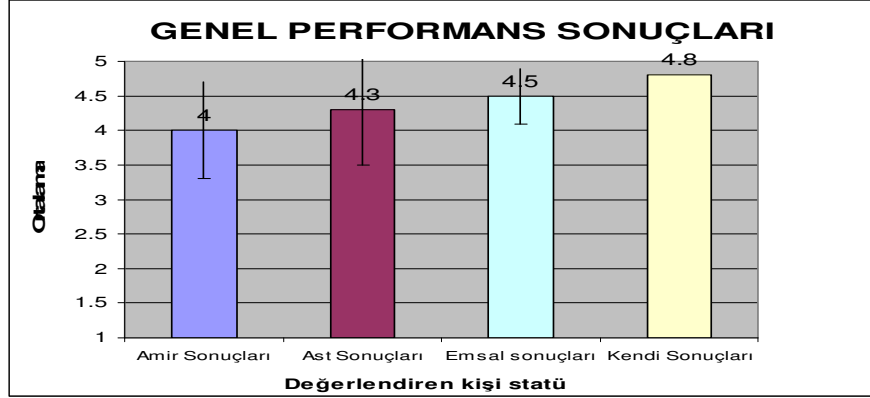
C) Değerlendirme Süreci ve Uygulama:

Anket formları, değerlendiricilere insan kaynakları asistanı tarafından dağıtılmış ve değerlendiricilerden kapalı zarflar içerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi'ne teslim etmeleri istenmiştir. Daha sonra her form numaralandırılarak, performansı değerlendirilen kişinin ismine göre gruplandırılıp dosyalanmıştır. Gruplar da kendi içlerinde *amir/üst, alt, emsal/çalışma arkadaşı, kendisi/öz* ve bazı değerlendirilenler için *hizmetlerini gözlemleyenler* olacak şekilde bölümlendirilmiştir. Bazı kişilerin değerlendirme sürecinde yer almak istememesinden dolayı 20 olması gereken değerlendirici sayısında kimi zaman eksiklikler görülmüştür (Bu gibi durumlarda değerlendirici sayısı en az 16 olmuştur). Form üzerindeki her sorunun nispi ağırlığı eşit varsayılmış ve değerlendirme havuzu, değerlendirme konumuna göre eşit ağırlıklı olarak analiz edilmiştir (%25 üst, % 25 alt, %25 emsal, % 25 kendi ya da %20 üst, %20 alt, %20 emsal, %20 hizmetini gözlemleyen, %20 kendi).

D) Geri Bildirim Verme:

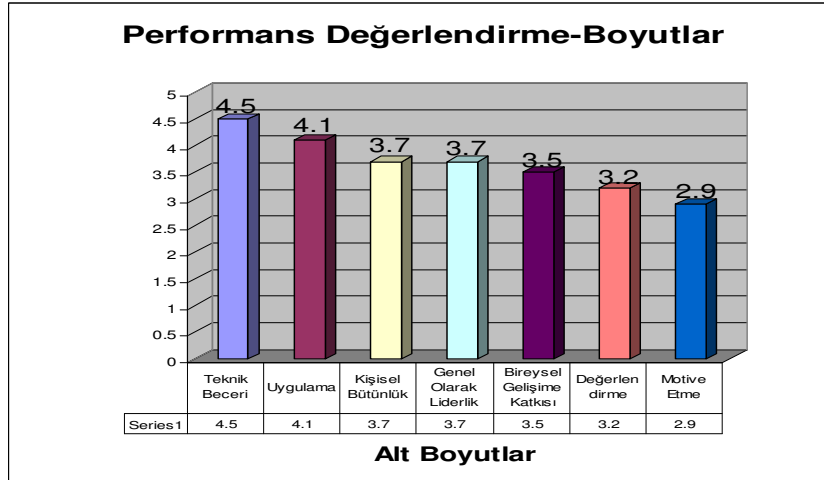
Değerlendirme sonuçları SPSS 11 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı kullanılarak analize tabi tutulmuş ve her birim amirine geribildirim verilmek üzere çeşitli tablo ve grafiklerden oluşan raporlar biçiminde hazırlanmıştır.

İlk raporda (Bkz. Grafik 1) alt boyutlar dikkate alınmaksızın 39 sorunun ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve hesaplanan genel performans sonuçları statüye bağlı değerlendirme sonuçlarına göre (amir, ast, emsal ve kendi olmak üzere) gruplandırılmıştır. Grafik 1'de görüldüğü üzere bu değerlendirmede amaç değerlendirilen kişinin tutum ve davranışlarının amir, ast, emsal ve kendi algısı arasında fark gösterip göstermediğini tespit etmektir. Grafik 1'de örneği verilen geri bildirim raporunda, birim amirinin genel performans sonuçlarının ast (ort=4.3) ve emsal (ort=4.5) değerlendirmelerinin birbirleri ile benzerlik gösterdiği ancak birim amirinin kendi değerlendirmesi ile (ort=4.8) ile amirinin (ort=4.0) değerlendirmesi arasındaki farkın ise daha belirgin olduğu göze çarpmaktadır.



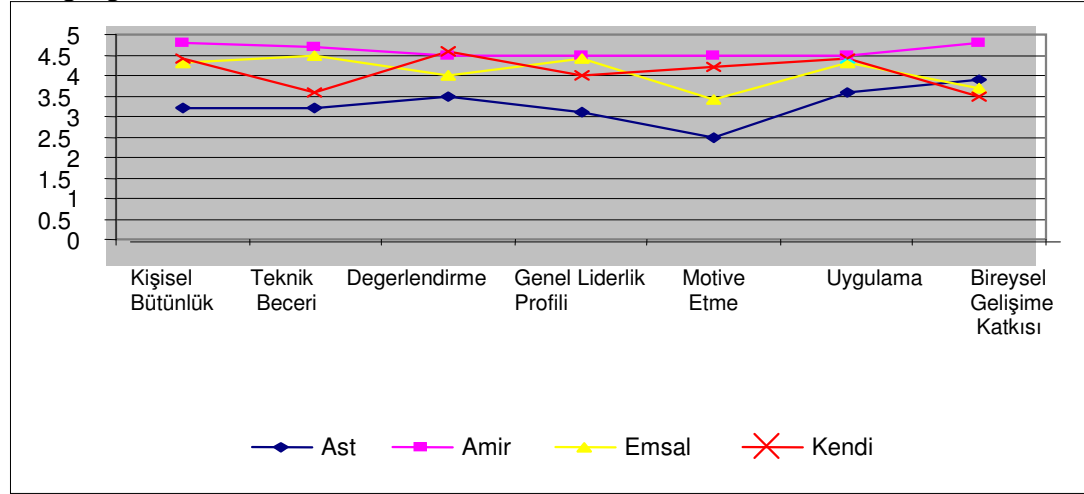
Grafik 1: 360 Derece Performans Değerlendirme Genel Sonuçları

Birim amirlerine sunulan ikinci raporda alt boyutları oluşturan maddelerin ortalaması alınmış ve belirlenen alt boyutların (motive etme, bireysel gelişime katkı, uygulama, değerlendirme, teknik beceri, kişisel bütünlük ve genel olarak liderlik profili) ortalama grafiği sunulmuştur (Bkz. Grafik 2). Grafikte de görüldüğü gibi geri bildirim verilecek birim amiri “üstlendiği gücün gerektirdiği teknik bilgi ve becerilere sahiptir”, “sahip olduğu teknik bilgi, beceri ve yeterliliklerini görevinin başarılmasına yönelik etkin biçimde kullanır” gibi ifadelerinin yer aldığı “teknik beceri” alt boyutunda (ort=4.5) oldukça yüksek değerlendirme puanı alırken; aynı birim amirinin “destekleyici çalışma ortamı yaratır”, “çalışanlarına ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için ilham verir” gibi ifadelerin yer aldığı “motive etme” alt boyutunda (ort=2.9) görece düşük değerlendirildiği göze çarpmaktadır.



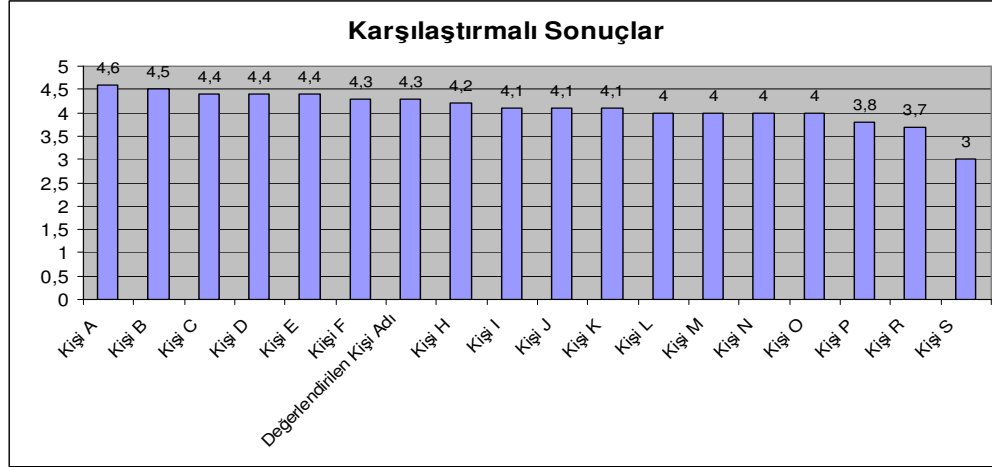
Grafik 2: Boyutlara İlişkin 360 Derece Performans Genel Değerlendirme Sonuçları

Üçüncü raporda ise birim amirlerine belirlenen her alt boyutun statüye bağlı değerlendirme sonuçları karşılaştırmalı olarak raporlanmıştır. Bu değerlendirmede de amaç; değerlendirilen kişinin belirtilen alt boyutlardaki tutum ve davranışlarının amir, ast, emsal ve kendi algısı arasında fark gösterip göstermediğini tespit ederek, o yönde geri bildirim vermektir (Bkz. Grafik 3). Örneğin, Grafik 3'te yöneticinin özellikle "motive etme" alt boyutunda astının değerlendirmesi ile amirinin değerlendirmesi arasındaki farkın oldukça belirgin olduğu görülmektedir.



Grafik 3: Boyutlara İlişkin 360 Derece Performans Değerlendirme Sonuçlarının Statüye Göre Ayrımı

Birim amirlerine geri bildirim vermek amacı ile sunulan bir diğer rapor ise sıralama önceliklidir. Bu raporda, 360 Derece Performans Değerlendirmenin uygulandığı tüm birim amirlerinin, değerlendirildiği 39 sorunun ortalamasını içeren toplam değerlendirme puanlarının sıralandığı bir grafik sunulmuştur. Grafik, her birim amirinin sadece kendi ismini ve sıralamasını görmesine olanak sunmuş, etik açıdan uygun olmadığı düşüncesi ile diğer kişilerin isimleri belirtilmemiştir. (Bkz Grafik 4) Grafikte de görüldüğü gibi sıralama öncelikli bu raporda, değerlendirilen personel, kendisini istatistiksel olarak aynı statüdeki emsalleri ile karşılaştırma şansına da sahip olacaktır.



Grafik 4: Karşılaştırmalı Performans Değerlendirme Sonuçları

III. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Form üzerindeki her sorunun nisbi ağırlığı eşit varsayılarak, alt boyutlar dikkate alınmaksızın 39 sorunun ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve hesaplanan genel performans sonuçları her birim amiri için statüye bağlı değerlendirme sonuçlarına göre (amir, ast, emsal, kendi ve hizmetlerinden yararlananlar olmak üzere) gruplandırılmıştır. (Bkz.Tablo 1)

Tablo 1 360 Derece Performans Değerlendirme Sonuçları

Değerlendirilen Birim Amiri	Amir	Ast	Emsal	Hizmetini Gözlemleyenler	Kendi	Toplam
(Kişi A)	4.6	4.7	-	4.6	4.7	4.6
(Kişi B)	4.3	4.5	4.6	-	4.5	4.6
(Kişi C)	4.2	4.4	4.3	-	-	4.4
(Kişi D)	3.9	4.7	4.5	-	4.9	4.4
(Kişi E)	4.4	4.4	-	-	4.5	4.3
(Kişi F)	3.9	4.9	4.3	4.3	4	4.3
(Kişi G)	4	4.3	4.5	-	4.8	4.3
(Kişi H)	4.4	3.9	4.2	-	4.6	4.2
(Kişi I)	4	3.9	4.9	-	4.9	4.1
(Kişi J)	4.3	3.9	4.2	-	4.6	4.1
(Kişi K)	4	4.1	4	-	4.9	4.1
(Kişi L)	4.4	3.8	3.6	4	4.8	4
(Kişi M)	3.7	3.7	4.3	4.5	4.3	4
(Kişi N)	3.6	-	4.3	4	4.4	3.9
(Kişi O)	2.9	4.6	4.9	-	3.7	3.8
(Kişi P)	4.5	3.4	3.9	-	4.1	3.8
(Kişi R)	4.1	3.5	4.1	-	4.1	3.8
(Kişi S)	2.6	2.6	3.1	-	-	3.1

Tablo 1 detaylı olarak incelediğinde astlarından 3.5 ve altında değerler alan (Kişi P, Kişi R ve Kişi S) bazı birim amirleri göze çarpmaktadır. Bu birim amirleri için lider danışmanlığı ya da yönetsel liderlik eğitimleri önerilmiştir.

Ayrıca amirlerinden 3.0 ve altında değer alan (Kişi O ve Kişi S) birim amirlerinin, görevlerinin gereği olarak kendilerinden beklenen sorumlulukların ve başarısız olduğu düşünülen alanların belirlenerek, beklentilerin somutlaştırılması yoluna gidilmesi tavsiye edilmiştir.

Bazı durumlarda (Kişi P); amir ve ast değerlendirmeleri arasında belirgin bir fark göze çarptığında, emsal ve kendi değerlendirmeleri de gözönüne alarak kişiye bütünsel olarak bakma olanağı vermesi nedeni ile 360 derece geribildirim sistemi objektif veri toplama konusunda etkili bir araçtır. Örneğin kişinin amir, emsal ve kendi değerleri birbirine yakın iken ast değerlerinin belirgin bir şekilde düşük olması astların daha subjektif bir değerlendirme yaptığını işaret ediyor şeklinde düşünülebilir.

Ayrıca kişilerin kendini algılayışları ile başkalarının onları algılayışı arasında belirgin bir fark olup olmadığını anlamak için bireyleri değerlendiren kişilerin (amir,ast, emsal, ve hizmetini gözlemleyenler) ortalama değerleri ile kendi değerleri arasındaki farklar hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 2). Hesaplanan sonuçlardan bazı birim amirlerinin (Kişi D, Kişi G, Kişi I, Kişi K ve Kişi L) kendi algısı ile diğer değerlendirenlerin algısı arasındaki farkın 0.5'ten yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu, belirtilen birim amirlerinin diğer birim amirlerine oranla göreceli olarak kendilerine daha fazla değer attikleri anlamına gelebilir. Her iki tabloda da göze çarpan diğer bir konu ise iki birim amirinin (Kişi C ve Kişi S) kendilerini değerlendirmemeleridir.

Tablo 2 Kişinin Kendi Değerlendirmesi ile Diğer Gözlemleyenler Arası Fark

Değerlendirilen Birim Amiri	(Kendi değerleri ile ast, emsal, amir hizmetini gözlemleyenler değerlendirmeleri ortalaması farkı)
(Kişi A)	0.06
(Kişi B)	0.03
(Kişi C)	-
(Kişi D)	0.53
(Kişi E)	0.10
(Kişi F)	-0.35
(Kişi G)	0.53
(Kişi H)	0.43
(Kişi I)	0.63
(Kişi J)	0.46
(Kişi K)	0.86
(Kişi L)	0.85
(Kişi M)	0.25
(Kişi N)	0.43
(Kişi O)	-0.43
(Kişi P)	0.16
(Kişi R)	0.20
(Kişi S)	-

Özetle, tüm birim amirlerinin karşılaştırmalı sonuçlarında bakıldığında ortalama puanların 3.1 ila 4.6 arasında olduğu gözlemlenmiştir. (Bkz Grafik 5). Beşli (5'li) Likert puanlaması uygulanan değerlendirmede ortalama puanın 2.5 olduğu düşünülürse, 3.1-4.6 puan aralığı tatmin edici niteliktedir.

SONUÇ

Başarıya yönelen bütün organizasyonlarda insan gerçek bir sermayedir. Organizasyonlarda çalışmanı küstürmeden ondan daha etkili faydalanmanın yollarından biri etkili bir performans yönetim sisteminin kurulması ile sağlanabilir. Dolayısı ile, “insan”dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştırmak ve bu yolda performans değerlendirmenin nasıl daha etkili olacağı konusunda çalışmaların sayısı ve niteliklerini artırmak organizasyonlar açısından büyük fayda sağlayacaktır (Arslan, 2003:2).

Bu bağlamda, bir devlet kurumu olan A Üniversitesi Mediko Sosyal Merkezi'nde birim amirlerinin yönetmeliklerini değerlendirmek amacı ile performans değerlendirme modeli geliştirilmiştir. Pilot uygulama şeklinde ilk defa gerçekleştirilen ve geliştirilen “360 Derece Performans Değerlendirme Geri Besleme Uygulaması”nda değerlendiriciler olarak; amir, ast, çalışma arkadaşları/emsal, kendi/öz ve hizmetini gözlemleyenler yer almıştır. Değerlendirme sonuçları bireylere kapalı zarf içerisinde iletilmiş ve sadece kişisel gelişim ve geri bildirim amacı ile kullanılmıştır. Uygulama, hem üst yönetim hem de çalışanlar tarafından ilgi ve istekle karşılanmış; herhangi bir aksilikle karşılaşmamıştır. Bu, kurum çalışanları ve yönetimi adına sevindirici bir bulgudur. Ayrıca bu durum, McEvoy (1990:201)'un performans değerlendirme bilgilerinin idari/yönetmelik (terfi, ücret belirleme) amaçlı değil de kişisel gelişim ve geribildirim amaçlı kullanılacağı durumlarda; yöneticilerin astların değerlendirme sürecine katılmalarına yönelik olumlu tutumları olduğu bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın yapıldığı kurumda, her birim amirine değerlendirme sonuçları ile uyumlu geri bildirim raporları sunulmuş, önerilerde bulunulmuştur. Örneğin amirlerinden görece olarak düşük değerlendirme puanı alan (Kişi O ve Kişi S gibi) birim amirlerine kendilerinden beklenen sorumluluklar ve geliştirilmeye açık olduğu alanların belirlenmesi ve beklentilerinin somutlaştırılması yoluna gidilmesi tavsiye edilmiştir. Aynı biçimde, astlarından görece olarak düşük değerlendirme puanı alan birim amirleri (Kişi P, Kişi R ve Kişi S) için ise motivasyon, lider danışmanlığı ve yönetmelik liderlik gibi eğitim programları önerilmiştir.

Çalışmada, ayrıca, kişilerin kendini algılayışları ile başkalarının onları algılayışı arasında belirgin bir fark olup olmadığını anlamak için bireyleri değerlendiren kişilerin (amir,ast, emsal, ve hizmetini gözlemleyenler) ortalama değerleri ile kendi değerlendirmeleri arasındaki farklar hesaplanmıştır (Bkz. Tablo 2). Bu doğrultuda bazı birim amirlerinin kendi algısı ile diğer değerlendirenlerin algısı arasındaki farkın yüksek olduğu tespit edilmiş ve bu

sonuç, o birim amirlerinin diğer birim amirlerine oranla göreceli olarak kendilerine daha fazla değer atfettikleri biçiminde yorumlanmıştır. Ayrıca, bazı birim amirleri için bu sonuç; performans değerlendirme yazınında belirtilen, çalışanların kendi performanslarını daha yüksek puanla değerlendirme eğiliminde (cömertlik etkisi) oldukları bulgusu ile paralellik göstermiştir (Thornton 1980:263). Ancak, aynı değerlendirme sonucunda, bazı birim amirlerinin (Bkz.Tablo 2: Kişi F ve Kişi O), kendi değerlendirme sonuçları, değerlendirmeye katılan diğer değerlendiricilerin ortalama değerinden daha düşük çıkmıştır. Bu şaşırtıcı bir bulgu olmakla birlikte, Taiwan'da yapılan ve kişilerin kendilerine verdikleri puanın amirlerinin onları değerlendirdikleri puandan düşük çıktığı ve buna "alçakgönüllülük etkisi" adı verildiği çalışma ile benzerlik göstermektedir. (Farh vd., 1991: 141; Murphy ve Cleveland, 1995:139; Ergin, 2002:139).

Çalışmanın bulguları bir bütün olarak ele alındığında 18 birim amirinin amir, ast, emsal, kendi ve hizmetini gözlemleyen değerlendiricilerinin ortalamalarını içeren toplam değerlendirme puanlarının 3.1 ile 4.6 arasında olduğu görülmektedir (bkz.Tablo 1). Beşli değerlendirme sisteminde, değerlendirme puanlarının yüksek (3.1-4.6 arası) olması sevindirici bir bulgu olmakla birlikte, değerlendiricilerin cömertlik etkisine maruz kalmış olabilecekleri düşüncesini de akla getirmektedir. Çünkü cömertlik etkisi ile ilgili olarak, Fletcher ve Perry (2001:128-144) toplulukçu kültürün hakim olduğu ülkelerde olumsuz geribildirimden kaçınmak için değerlendirmelerin daha cömertçe yapıldığını belirten çalışmalara işaret etmiştir (Aktaran: Sümer ve Bilgiç, 2006).

Yalnızca birim amirleri için düzenlenen 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulaması ile kazanılan tecrübe, takip eden süreçte sağlık ve yardımcı sağlık personelini de kapsayan tüm çalışanlar için düzenlenecek 360 Derece Performans Değerlendirmesi'ne ışık tutacaktır. Dolayısı ile A Üniversitesi Mediko Sosyal Merkezi için iyi yapılandırılmış bir 360 derece performans değerlendirme geri bildirim sistemi, kurumun tüm fonksiyonlarının uyum içerisinde çalışmasına yardımcı olacak ve çalışanlara verdiği çok yönlü geri bildirim ile yönetsel yapının önemli bir dayanağı olacaktır. Toplam Kalite Yönetiminin teminatının sürekli iyileşme, sürekli iyileşmenin teminatının performans değerlendirme olduğu organizasyonlarda, çalışanların onayladığı bir değerlendirme sisteminin benimsenmiş olması sürekli iyileşmenin de bir garantisinin olacağı unutulmamalıdır (Arslan, 2003:17).

Sonuç olarak, çalışma kapsamında birim amirleri için 360 derece performans değerlendirme modeli geliştirilmiş, uygulaması yapılmış ve 360 derece performans değerlendirmenin önemli bir unsurunu oluşturan, performansı geliştirmeye yönelik geri bildirim verilmesi aşaması da sürece dahil edilmiştir. Bu açıdan, çalışmada uygulamaya öncelik verilmiş ancak değerlendirme sonuçları değerlendiriciler bazında güvenilirlik ve yanlılık gibi birtakım ölçme problemleri açısından incelenmemiştir. Bu nedenle, ileriki çalışmalar, yöneticilik haricindeki diğer pozisyonlar için 360 derece performans değerlendirme modelleri

S. M. Camgöz-İ. N. Alperen / 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği oluşturmak ve değerlendiriciler bazında yaşanan ölçme problemlerini tartışmak yönünde olacaktır.

KAYNAKÇA

- ARSLAN, Akin. (2003), 4.Kamu Kalite Sempozyumu 360 Derece Geri Besleme Çalıştay Dökümanları.. KalDer Ankara: ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi,1-19.
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Sti.
- BERNARDIN, H.John. ve Robert.L CARDY. (1982), "Appraisal accuracy: The ability and motivation to remember the past", *Public Personnel Management*, 11, 352-357.
- BERNARDIN, H.John, DAHMUS, Sue.A. ve Gregory REDMON. (1993), "Attitudes of first-line supervisors toward subordinate appraisals", *Human Resource Management*, 32 (2/3),315-324.
- DEBARE, Ilane. (1997), "360 Degree of Evaluation. More companies turning to full-circle job reviews", San Francisco Chronicle 5 May, B-1
- ERGIN, Canan. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- FARH, Jiing-Lih L. ve James D. WERBEL (1986), "Effects of purpose of the appraisal and expectation of validation on self-appraisal leniency", *Journal of Applied Psychology*, 71, 527-529.
- FARH, Jiing-Lih L., DOBBINS, Gregory.H. ve Bar-Shiuan CHENG. (1991), "Cultural relativity in action: A comparison of self-ratings made by Chinese and U.S. workers", *Personnel Psychology*, 44, 129-147.
- FINDIKÇI, İlhami (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul:Alfa Yayınları, 3.Baskı.
- FOX, James ve Charles KLEIN. (1996), "The 360-degree evaluation", *Public Management*, 78, 20-25
- JACKSON, John. H. ve Martin. M GRELLER. (1998), "Decision Elements for Using 360 Degree Feedback", *Human Resource Planning* 21(4): 18-19
- HOFSTEDE, Geert. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- McEVOY, Glenn,M. (1990), " Public sector managers' reactions to appraisals by subordinates", *Public Personal Management*, 19 (2), 201-212.
- MILLIMAN, John.F., ZAWACKI, Robert.A., NORMAN, Carol., POWELL, Lynda. ve Jay KIRKSEY. (1994), "Companies evaluate employees from all perspectives", *Personnel Journal*, 73, 99-103.
- MOUNT, Micheal,M., JUDGE, Timothy,A., SCULLEN, Steven,E., SYTSMA, Marcia,R. ve Sarah A. HEZLETT (1998)," Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings" *Personel Psychology*,51, 557-576.
- MUCHINSKY, Paul. M. (2000). *Psychology applied to work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- MURPHY, Kevin.R., ve Jeanette.N. CLEVELAND (1995), *Understanding performance appraisal: Social, Organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- SÜMER, Canan,H.(2000), "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", 57-90. AYCAN, Zeynep. (2000). *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- SÜMER, Canan,H. ve BİLGİÇ, Reyhan. (2006), "Performans değerlendirmelerinde geleneksel olmayan değerlendirici kaynakların kullanımı", *Türk Psikoloji Dergisi*, 21 (57), 25-40
- THORNTON, George, C. (1980), "Psychometric properties of self-appraisals of job performance", *Personnel Psychology*,33,263-271
- WOHLERS, Arthur.J., HALL, Mary-Jo. ve Manuel LONDON. (1993), "Subordinates rating managers: Organizational and demographic correlates of self-subordinate agreement", *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 66, 263-275
- YU, Jiayuan. ve Kevin,R MURPHY. (1993) "Modesty bias in self-ratings of performance: A test of the cultural relativity hypothesis", *Personnel Psychology*, 46, 357-363
- www.insankaynaklari.gokceada.com/site.html
- www.ugurzel.com

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU
Birim Amirleri

Değerlendirme Yapan Kişinin Ünvanı	Değerlendirilen Kişinin:	Dolduracağımız 360 derece geri besleme formu ile değerlendirdiğiniz kişinin kişisel gelişimine katkıda bulunacak, tanımlanan kriterler çerçevesinde sizin tarafınızdan nasıl algılandığını ortaya koyacaksınız. Kimlik bilgileriniz gizli tutulacak, değerlendirilen kişi/kişiler tarafından görülmeyecektir. Teşekkür ederiz....
Birim Amiri <input type="checkbox"/>	Kadrosu:	
Doktor <input type="checkbox"/>	Adı ve Soyadı:	
Psikolog, Psk Dan,Biyolog Fizyoterapist, Araş-Gör <input type="checkbox"/>	Görevi:	
Hemşire <input type="checkbox"/>	Değerlendirilen Kişinin:	
Teknisyen <input type="checkbox"/>	Amiriyim <input type="checkbox"/>	
Büro görevlisi <input type="checkbox"/>	Çalışanıym <input checked="" type="checkbox"/>	
Hizmetli <input type="checkbox"/>	Arkadaşıyım(Emsal) <input type="checkbox"/>	
	Kendisiyim <input type="checkbox"/>	
	Hizmet. Yararlananım <input type="checkbox"/>	

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNİN DEĞERLENDİRDİĞİNİZ KİŞİYİ TANIMLADIĞINI BELİRTİNİZ

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az da Olsa Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Fikrim Yok
1	2	3	4	5	

MOTİVE ETME

1 2 3 4 5 fikrim yok

1. Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır						
2. Yüksek performanslı çalışanlarını tespit eder ve onurlandırır						
3. Astlarından olan beklentilerini açık olarak ortaya koyar.						
4. Çalışanlarına ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için ilham verir.						

BİREYSEL GELİŞİME KATKISI

1 2 3 4 5 fikrim
yok

5. Astlarının mesleki gelişimini destekler, onları cesaretlendirir.						
6. Çalışanların yeni bir şeyler öğrenmek istemesini sağlayacak olanaklar yaratır.						
7. Çalışma performansı ve sorumluluk anlayışı ile herkes tarafından model alınabilecek örnek bir bireydir.						
8. Çalışanları ile birlikte kurumun iyileştirmeye açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.						

UYGULAMA

1 2 3 4 5 fikrim
yok

9. İş tanımında yer alan görevlerini kalite standartlarına uygun olarak tamamlar.						
10. Görevlerin belirlenen zamanda bitirilmesi konusunda hassas değildir.						
11. Kurum uygulamalarına yönelik gelecekte çıkabilecek problemleri en aza indirebilmek için stratejik planlama yapar.						
12. Sahip olduğu yetkileri kişisel çıkarları için kullanmaz.						
13. Kalite odaklı davranışları ile kurumun toplam kalitesini artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunur.						

DEĞERLENDİRME

1 2 3 4 5 fikrim
yok

14. Astlarının ve diğer çalışanlarının neleri nasıl yaptığını incelemek için zaman ayırır.						
15. Çalışanların performanslarının değerlendirmelerinde ve sicil notlandırmalarında hakkaniyetli (adil) davranır.						
16. Kurumunun/biriminin güçlü ve zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.						

TEKNİK BECERİ1 2 3 4 5 fikrim
yok

17. Üstlendiği görevin gerektirdiği teknik bilgi ve becerilere sahiptir.						
18. Sahip olduğu teknik bilgi, beceri ve yeterliliklerini görevinin başarılmasına yönelik etkin biçimde kullanır.						
19. Görevin başarısını etkileyecek ilave yetkinliklere sahip olabilmek için sürekli bir öğrenme içersindedir.						
20. Kurum/birim içersinde kaynak kullanımının etkin ve adaletli biçimde yapılmasını sağlar.						
21. Kurumu/birimi ile ilgili tüm kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgelere (prosedürlere) hakimdir.						
22. XX kurumunun birimleri arasında işbirliği ve uyumu sağlar.						

KİŞİSEL BÜTÜNLÜK1 2 3 4 5 fikrim
yok

23. İkelidir, tavır ve davranışlarında önemli değişiklik göstermez.						
24. Çalışanlarına karşı ön yargılı değildir.						
25. Samimilik ve dürüstlüğe önem verir.						
26. Çalışanları ve çevresi ile olan ilişkilerinde saygılı ve naziktir.						
27. Sahip olduğu iş ahlakı prensibi ile örnek teşkil eder.						
28. Herkese eşit imkanların sunulduğu adil ortamlar yaratır.						
29. Özel yaşantısını işteki davranışlarına yansıtmaz.						
30. İyi bir dinleyicidir.						

GENEL OLARAK LİDERLİK PROFİLİ

1 2 3 4 5 fikrim
yok

31. Tüm davranışları ile güvenilir bir tavır sergiler.						
32. XX kurumunun gelişmesine katkıda bulunmak için ileri görüşlülük (vizyonerlik) becerilerini kullanır.						
33. Kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılık ile örnek bir tutum sergiler.						
34. Kurumda bilgi paylaşımına ve öğrenmeye önem verir.						
35. XX kurumunun misyon ve vizyonuna yön verip, sahip çıkılmasını sağlar.						
36. Karar verme sürecinde çalışanlarının görüşlerini alır.						
37. Takım çalışmasına önem verir.						
38. Etkili çatışma yönetme ve anlaşmazlık çözme becerilerine sahiptir.						
39. Kendi düşünceleri ile çatışan fikirleri gözardı eder.						