

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK 360 DERECE GERİBİLDİRİM SÜRECİNİN ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN İŞ BAŞARISINA OLAN ETKİSİ: 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

**THE EFFECT OF 360 DEGREE FEEDBACK PERFORMANCE EVALUATION PROCESS ON THE ACHIEVEMENT OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS: AN APPLICATION IN 5-STAR ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS**

**Derya KARA**

Gazi Üniversitesi

Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

deryakara@gazi.edu.tr

**ÖZET:** Araştırmada performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uygulama alanını Türkiye’de 5 büyük ilde (Antalya, İstanbul, Muğla, Ankara, İzmir) faaliyet gösteren toplam 182 adet turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmuştur. Araştırmada, performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısına etkisi kapsamında, 360 derece geribildirim sürecinin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre etkinliğinin ne ölçüde farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda 7 boyutun (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme); 360 derece geribildirim yöntemini uygulayan orta kademe yöneticilerin iş başarısında daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme ; 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci ; İş Başarısı

**JEL Sınıflaması:** M10

**ABSTRACT:** This study sets out to reveal the effect of 360 degree feedback performance evaluation process on the achievement of middle-level managers. To serve this purpose, 5-star establishments, in total 182, with tourism certification and operating in 5 major provinces (Antalya, İstanbul, Muğla, Ankara, İzmir) made up the application field of the study. The study aims to determine to what extent the 360 degree feedback performance evaluation process differentiate compared to traditional performance evaluation processes within the context of job achievement. The results of the study suggest that 7 dimensions (leadership, task performance, adaptation to change, communication, human relations, creating output, employee training and development) were found to be more effective in the job performances of the middle-level managers.

**Keywords:** Performance Evaluation ; 360 Degree Performance Evaluation Process; Job Achievement

**JEL Classifications:** M10

## 1. Giriş

İnsan kaynakları yönetiminde, işgörenlerin faaliyetleri çalışma yaşamlarının her aşamasında gözlem ve sonuç itibariyle değerlendirilmektedir. Bu faaliyetler, ancak

performans değerlendirme sistemi içinde yapılırsa anlam kazandığından (Yücel, 1999: 110), performans değerlendirme faaliyetleri geleneksel olarak insan kaynakları yönetiminin en önemli gerekliliklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Miller ve Cardy, 2000: 609).

Performans değerlendirme, işgörene işteki başarısı ve eksiklikleri hakkında geribildirim sağlamakta; işe alma, terfi, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine temel oluşturmaktadır. Bu açıdan performans değerlendirme faaliyetlerinin, işletmelerin insan kaynakları yönetimi tarafından mutlaka uygulanması gerekmektedir (Yüksel, 2000: 161). Uygulanan performans değerlendirme yönteminin ne derecede başarılı olduğunun bilinmesi, işletmenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. İşletme içinde, yöneticilerin ve yönetilenlerin başarı derecelerinin bilinerek, başarısızlıklarının nedenlerinin ortaya konulması, gelecekte işletmenin başarısını artırabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme faaliyetleri, önceleri daha basit bir süreç olan bir bölüm müdürünün alt çalışanının performansı ile ilgili yıllık raporunu oluşturması ve sonucunda işgöreni ile görüşmesiyle ilişkilendirilen bir kavram olmakla birlikte (Fletcher, 2001: 473), son 20 yıl içerisinde performans değerlendirme konusunda önemli oranda değişiklikler olmuştur (Miller, 2001: 321). Özellikle, 1980'ler ve 1990'lar performans, dolayısıyla performans değerlendirme üzerine olan ilginin hızlandığı yıllar olmuş ve bu hız en azından İngiltere'de ekonomik gerilemelerden dolayı ortaya çıkan performansa odaklanma, ticari felsefelerin kamu sektörüne uygulanması ve performansa bağlı ödemenin yaygın olarak benimsenmesi ile artarak devam etmiştir (Gillen, 1997: 7).

Performans değerlendirme faaliyetleri çalışanların davranışlarını, iş ile ilgili özelliklerini değerlendirmek için planlanmıştır. Odak noktası, gelecekte çalışanların performansını daha etkili olup olmayacağını ve nasıl verimli hale geleceğinin ortaya konulması olduğundan, yöneticilerin temel sorumluluklarından biri de, çalışanların performanslarını değerlendirmektir (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002: 360).

Sistemli bir performans değerlendirme faaliyeti, birçok işletme tarafından benimsenmektedir. Bu değerlendirmeler, çok sık olarak üst kademe işlere terfi ettirilecek adayların seçilmesinin, kariyer planlaması yapılmasının, liyakate göre ücret dağılımı yapılmasının ve eğitime ihtiyacı olan işgörenlerin belirlenmesinin bir ölçütü olarak kullanılmaktadır (Wilson ve Willys, 1998, s.64).

Performans değerlendirme yöntemleri arasında yer alan 360 derece geribildirim süreci, işgörenlerin performanslarının çeşitli açılardan değerlendirilerek, daha dengeli bir görüntü elde edilebilmesi için çok kaynaklı değerlendirme sürecinin temelini oluşturmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 11).

360 derece geribildirim süreci (çoklu değerlendirme) performans hakkında geribildirim sağlayan bir araçtır. Bu süreç tek başına bir ast tarafından değerlendirme yerine birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmeleri bir havuz içerisinde bir araya getirerek sunduğundan, geribildirim doğruluk ve güvenilirliğini artırmaktadır. 360 derece geribildirim süreci işgören hakkında diğer kişilerden toplu bilgi sağlamaktadır. Bu çoklu kaynağın içinde üstler, çalışma arkadaşları, astlar ve müşteriler bulunmaktadır (Edwards, 1996: 5). 360 derece

geribildirim süreci, aynı zamanda işgörenlerin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamalarını sağlamak ve performanslarının gelişimine yol göstermektedir (London ve Smither, 1995: 807).

360 derece geribildirim süreci işletmeler tarafından genellikle, değerlendirmeyi ve alınan kararları desteklemek yerine, öncelikle çalışanların gelişimini sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Dalton, 1998: 26). 360 derece geribildirim yönteminin Procter & Gamble firmasındaki uygulamasına ilişkin yapılan bir araştırmada; Procter & Gamble firmasının performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan verileri ücret artışları, terfi, eğitim, işe alma gibi insan kaynakları fonksiyonlarını beslemekte ve geliştirmekte kullandığı görülmüştür (Karakuş, 2004, s.102). 360 derece geribildirim süreci işgörenlerin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı verilerle, çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini, eksikliklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyellerini göstermektedir (Jackson ve Greller, 1998: 19).

360 derece geribildirim sürecinin sıkı bir biçimde yalnızca gelişim amaçlı uygulamaya konulmasıyla, yöneticilerin ve işgörenlerin süreç hakkında kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmaktadır. İşgörenler olumsuz yönde geribildirimlerin yaşandığını gördüğü zaman ve yöneticiler bilgilerin yararlı olduğuna inandığı zaman 360 derece geribildirim sürecinin değerlendirme amacıyla kullanılması konusunda daha az endişe duyulmaktadır (Waldman, Atwater ve Antonioni, 1998: 89).

360 derece geribildirim süreci değerlendirilen işgören hakkında pazarlama istihbaratı sağlamak ve diğer taraftan öğretici bir sistem olarak kabul edilmektedir. Birçok işgören için kendilerini diğerlerinin gözüyle değerlendirme imkânı yakalayabilmek, orijinal, eğitici, öğretici ve motive edici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Edwards, 1996: 5). 360 derece geribildirim süreci, bireylerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağladığından ve bireylerin gelişime açık yönleri hakkında bilgi sağladığından, gelişimi destekleyici bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. 360 derece geribildirim süreci ile bir taraftan bireysel performansla ilgili olarak geribildirim sağlanırken, diğer taraftan grubun ya da takımın performansı ile ilgili genel eğilimler belirlenmektedir (Aytaç, 2003: 1).

Lassiter 360 derece geribildirim süreci içinde, işgörenlerin performansını sekiz temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlemektedir (Arslan, 2001). Bu doğrultuda çalışmanın araştırma bölümünde Lassiter tarafından ortaya konulan 360 derece geribildirimde iş başarısını etkileyen boyutlar (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) ele alınmıştır. Araştırmada, personeli yetiştirme ve personeli geliştirme boyutları birleştirilerek tek boyut olarak ele alınmış ve yedi boyut üzerinden değerlendirilmiştir.

Etkin bir şekilde çalışabilmek için 360 derece geribildirim yöntemi, basit görünmekle beraber somutlaştırılmış bir yapıya ihtiyaç duymakta ve geleneksel değerlendirme ölçümlerinde konu olmayan birçok faktör 360 derece geribildirim yönteminde çok büyük önem taşımaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 29). Birçok işletmeden alınan veriler değerlendirilenlerin çoklu değerleyici içeren değerlendirmeleri tekli değerleyici içerenlere göre daha tatminkâr bulduğunu ortaya koymuştur. Bazı değerleyiciler 360 derece geribildirim yönteminin geleneksel değerlendirme yöntemlerine karşı getirilmiş bir gelişme olduğunu düşünürken, bazıları bu görüşe

katılmamaktadır. Bu görüş ayrılıkları kullanılan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletmede yerleşmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Waldman, Atwater ve Antonioni, 1998: 88).

360 derece geribildirim yönteminde farklı kaynaklardan geribildirim alınması geribildirim objektifliğini garanti etmemektedir. Çünkü işletme içerisinde herkesin ve müşterilerin taraflı olabileceği ihtimali bulunmaktadır. Bununla birlikte, tek bir değerleyici tarafından yapılan değerlendirmelerde bu risk daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2005: 40). Bu yüzden, işletmede kullanılan 360 derece geribildirim yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre daha doğru sonuçlar verdiğini söylemek mümkündür.

Uygulanan performans değerlendirme sürecinde amaç, veri kaynağı, kaynağın kimliği, geribildirim içeriği, ölçümleme yöntemi, diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi, süreci şekillendiren felsefe, sürecin içeriği ve hedeflenen işgörenlerin taşıdığı özellikler farklılık göstermektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile 360 derece geribildirim yöntemi arasındaki farklar Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi ile 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar**

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Geribildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanmaktadır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirmeci vardır: yönetici	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar, üstler, takım arkadaşları ve müşteriler
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirmeci gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sonuçlara göre oluşmaktadır.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirmeler yer almaktadır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanmaktadır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretle, görev tasarımı, terfi ve transferler ile eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturmaktadır.	Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur.	İşgöreni değerlendirme değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürecin içeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen işgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

**Kaynak:** McCharty ve Garavan, 2001: 10

Geleneksel performans değerlendirme yöntemi, üstün önyargılarının değerlendirmeye girmesini önleyemediğinden, tüm sorumluluk amirin üzerindedir.

Sürecin işleyişi üstün davranışlarına bağlı olmasına rağmen, üstlerin yetki ve sorumlulukları bulunmamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemi, işgörenin yalnızca iş başındaki başarısını, görevindeki davranışlarını değil aynı zamanda ihtiyaç olmadığı halde işletme dışındaki yaşantısını ve kişiliğini de değerlendirmektedir. Sonuç olarak geleneksel performans değerlendirme yönteminde, işgörenlerin geleceği ile ilgili sistematik işlem ve önerilerden yoksun olduğu görülmektedir (Canman, 2000: 171). Tek bir yöneticinin işgörelere kendi katkısını tam olarak değerlendirememesi, 360 derece geribildirim yönteminin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

360 derece geribildirim yöntemi ile elde edilen bilgiler, işgörenlerin iletişim içinde olduğu bireylerden elde edildiği için işgörenlerin sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil ve daha güvenilir bir yöntem olarak görülmektedir. Birçok kaynaktan toplanan verilerin etkisi, tek bir kaynaktan toplanan verilere göre daha etkili olarak ortaya çıkmaktadır (Turgut, 2001: 62).

Giderek gelişen dünya koşulları içinde, toplumların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve gelişim sağlayabilmelerinde yönetimin ve yöneticilerin rolü her geçen gün biraz daha artmaktadır. Ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda meydana gelen değişimler, işletme amaçlarını daha kısa sürede gerçekleştirecek yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmaktadır.

Orta kademe yönetimde yaygın olarak işletme yöneticisi ve bölüm başı bulunmaktadır. Orta kademe yöneticilerin görevlerinin başında üst kademe yöneticiler tarafından geliştirilen kural ve planları gerçekleştirmek, daha düşük seviyedeki yöneticilerin faaliyetlerini denetlemek ve koordine etmek gelmektedir. Son yıllarda birçok kurum maliyeti düşürmek ve aşırı bürokrasiyi ortadan kaldırmak için orta kademe yöneticilerin yetkilerini azaltmıştır. Orta kademe yöneticilerin kurumun daha alt ve daha üst seviyeleri arasındaki köprüyü sağlama konusunda ve üstleri tarafından geliştirilen stratejileri uygulama konusunda önemli rolleri bulunmaktadır. Birçok işletme orta kademe yöneticilerin sayısını azaltarak yola devam edebileceğine inanmakta, ancak orta kademe yöneticilerin işletmeyi başarıya ulaştırma konusunda etkinliği halen önemini korumaktadır (Griffin, 2002: 14).

Yöneticilerin sadece zayıf performansı denetlemekle kalmamaları gerekmektedir. Ayrıca yüksek performans gösteren işgörenleri bu şekilde denetlemekle kalmamaları, hatta daha iyi olabilmeleri konusunda cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Yapılan denetlemeler, yöneticilerin yüksek performans gösteren işgörenlerini ödüllendirmelerini ve daha başarılı olmak isteyenlere gerekli desteği sağlamalarını gerektirmektedir. Hedef belirleme, iş düzenleme ve işçi katılım programları gibi motivasyonel yaklaşımlar çalışanların başarısını artırmaktadır (Desimone ve Haris, 1998: 292).

Yöneticiler, yönetsel kararlar alınmasında, ücret artışlarında, terfilerde, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesinde, eğitim faaliyetlerinde, işgörenlerin performanslarının geliştirilmesinde performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duymaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerin performansının profesyonel bir biçimde değerlendirilmesi ve etkili değerlendirme yöntemlerinin kullanılması ile mümkündür (Palmer ve Winters, 1993: 66).

## 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletme içinde performans değerlendirme yapılırken işgörenlerin nitelikleri, potansiyelleri ve işin gerektirdiği hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Performans değerlendirme faaliyetleri, işletmelerin büyümek ve gelişmek adına gerçekleştirdiği en önemli etkinliğini oluşturduğundan işletmelerin çalışma sistemine, yapısına ve büyüklüğüne göre bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulması gerekmektedir.

İşletmelerin gelişen dünya koşullarına uyumunu sağlayan ve işgörenlerin gelişimine ışık tutan performans değerlendirme faaliyetlerinin uygulanması turizm sektöründe kalkınma çabası içerisinde olan otel işletmeleri için vazgeçilmez bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır. 360 derece geribildirim sürecinde çoklu değerlendirmenin yapılması, özellikle üretim ve tüketimin eş zamanlı olduğu turizm sektörünün gelişebilmesi ve ekonomiye daha fazla katkı sağlayabilmesi açısından çok önemli olduğundan, çalışma kapsamında turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri tercih edilmiştir.

Araştırmada, 360 derece performans değerlendirme sürecinde Lassiter (Arslan, 2001) tarafından ortaya konulan ve orta kademe yöneticilerin iş başarısını etkileyen 7 boyut (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) incelenmiştir. Bu bağlamda, performans değerlendirme yöntemi olarak geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile 360 derece geribildirim yönteminin incelenmesi ve bu yöntemlerin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisinin ortaya konulması araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## 3. Veri Kaynakları ve Yöntem

Turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticilere uygulanan anketler sonucunda elde edilen veriler SPSS 15.0 sistemi ile analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilere, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistikî çözümler (frekans dağılımı, ortalama, standart sapma ve t- testi) yapılmıştır.

Bu araştırma bir hizmet sektörü olan 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın evrenini Türkiye'deki turizm işletmelerinin sayısının yoğun olduğu iller olan (www.turizm.gov.tr) Ankara, İstanbul, Antalya, İzmir ve Muğla'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde (182 adet) çalışan 2184 orta kademe yönetici oluşturmaktadır. Yamane (2001)'e dayanarak yapılan hesaplamada araştırmanın örneklemini 326 olarak bulunmuş ve 578 orta kademe yöneticiden analiz edilebilir anket elde edilmiştir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen kuramsal bilgilere dayanarak, veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. 360 derece geribildirim yöntemi ile geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki etkisini belirlemek üzere 32 ifadeden oluşan bir tutum ölçeğinden yararlanılmıştır. Soru formunun hazırlanmasında Lassiter tarafından ortaya konulan ve performans değerlendirmeyi etkileyen 7 boyutu (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) ortaya koyan 32 ifade araştırma kapsamına alınmıştır (Arslan, 2001).

Araştırmada kullanılan performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda genel güvenilirlik düzeyi Cronbach Alpha 0,97 olarak tespit edilmiştir.

#### 4. Bulgular

360 derece geribildirim yöntemi kapsamında iş başarısını etkileyen boyutların (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) performans değerlendirme yöntemlerine göre farklılaşması Tablo.2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Yöneticilerin İş Başarısını Etkileyen Boyutların Performans Değerlendirme Yöntemlerine Göre Farklılaşmasının Dağılımı**

Boyutlar	Yöntem	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	sd	p
Liderlik	360	4,1860	0,66962	-5,644	576	0,000
	Geleneksel	3,8354	0,79641			
Görevi Yönetme	360	4,2035	0,74546	-4,979	576	0,000
	Geleneksel	3,8469	0,94417			
Değişime Uyabilmek	360	4,0636	0,68513	-5,233	576	0,000
	Geleneksel	3,7269	0,83047			
İletişim	360	4,1725	0,76575	-5,088	576	0,000
	Geleneksel	3,8172	0,88603			
İnsanlarla İlişkiler	360	4,1734	0,71986	-4,692	576	0,000
	Geleneksel	3,8438	0,92520			
Sonuç Üretme	360	4,1928	0,78895	-4,192	576	0,000
	Geleneksel	3,8867	0,93471			
Personeli Yetiştirme ve Geliştirme	360	4,1504	0,77752	-3,479	576	0,001
	Geleneksel	3,8969	0,93955			

\* $\bar{X}$ : Aritmetik ortalama, t: Test istatistik değeri, sd: Serbestlik derecesi, p: Önem düzeyi

Araştırmaya katılan orta kademe yöneticilerin uyguladıkları performans değerlendirme yöntemlerinin dağılımı Tablo-2’de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan orta kademe yöneticilerin 258’i (%44,64) 360 derece geribildirim yöntemini uygulamakta ve 320’si (%55,36) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin liderlik boyutuna göre iş başarısı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde “Liderlik” boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında (Tablo-2); 360 derece geribildirim yönteminin ( $\bar{x} = 4,1860$ ) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ( $\bar{x} = 3,8354$ ) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görevi yönetme boyutu itibarıyla uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde “Görevi Yönetme” boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında (Tablo-2); 360 derece geribildirim yönteminin ( $\bar{x} = 4,2035$ ) geleneksel performans

değerlendirme yöntemlerine göre ( $\bar{x}=3,8469$ ) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin değişime uyabilmek boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde “Değişime Uyabilmek” boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında (Tablo-2); 360 derece geribildirim yönteminin ( $\bar{x}=4,0636$ ) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ( $\bar{x}=3,7269$ ) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin iletişim boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde “İletişim” boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında (Tablo-2); 360 derece geribildirim yönteminin ( $\bar{x}=4,1725$ ) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ( $\bar{x}=3,8172$ ) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin insanlarla ilişkiler boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde “İnsanlarla İlişkiler” boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında (Tablo-2); 360 derece geribildirim yönteminin ( $\bar{x}=4,1734$ ) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ( $\bar{x}=3,8438$ ) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sonuç üretme boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde “Sonuç Üretme” boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında (Tablo-2); 360 derece geribildirim yönteminin ( $\bar{x}=4,1928$ ) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ( $\bar{x}=3,8867$ ) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin personeli yetiştirme ve geliştirme boyutu itibariyle uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki etkisinde istatistiksel bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, uygulanan performans değerlendirme yönteminin iş başarısı üzerindeki etkisinde yapılan t-testi sonucunda farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinde “Personeli Yetiştirme ve Geliştirme” boyutu üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında (Tablo-2); 360 derece geribildirim yönteminin



( $\bar{x}=4,1504$ ) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre ( $\bar{x}=3,8969$ ) iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

## 5. Sonuç

Dünya’da ve Türkiye’de turizm hareketlerinin gelişmesine katkı sağlayan otel işletmeleri, müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek üzere yönetsel faaliyetlerinde performans değerlendirme faaliyetlerine bir yön verme çabası içinde bulunmaktadır. Gelişen dünya koşullarında işletmeler sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu değişim süreci işletmelerin yeni gelişmelere ayak uydurabilmelerini ve yenilikçi olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin, başarıya ulaşabilmeleri ve dünya pazarında rekabet edebilmeleri için çevrelerindeki değişim sürecini takip etmeleri gerekmektedir. Böylece, işletmeler dinamik yapısı sayesinde başarıya odaklanacak ve ayakta kalabileceklerdir.

Araştırmada, performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısına etkisi kapsamında, 360 derece geribildirim sürecinin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre etkinliğinin ne ölçüde farklılaştığı belirlenmeye çalışılmıştır. 360 derece geribildirim sürecinde orta kademe yöneticilerin iş başarısına etki eden 7 boyut (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme) incelenerek, bu boyutların performans değerlendirme uygulamaları arasındaki farklılıkları ortaya konulmuştur. Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına etkisi üzerine yapılan bu çalışma; 360 derece performans değerlendirme ve geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısı üzerindeki farklılaşmasını ortaya koyduğundan orijinal olup; araştırma sonucunda elde edilen bulguların ve geliştirilen önerilerin, daha sonra yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda; Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme boyutlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Buna göre, Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personeli Yetiştirme ve Geliştirme boyutlarında 360 derece geribildirim yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan başka bir araştırmada, Türk Silahlı Kuvvetleri ve Amerika Birleşik Devletleri ordularının performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve 360 derece geribildirim yöntemi uygulanmıştır. Örneklem çerçevesinde uygulanan anket formları ile 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 sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda; açıklığı, kolaylığı, katılımcılığı ve geribildirim sağlamasıyla 360 derece geribildirim yönteminin Türk Silahlı Kuvvetleri’nde lider gelişimine katkı sağlayacağı ortaya konulmuştur (Döverkaya, 2002, s.144). Bu araştırmada ise 360 derece geribildirim yönteminin orta kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere, performans değerlendirme yöntemleri karşılaştırılmıştır. Yukarıda belirtilen 7 boyutta 360 derece geribildirim yönteminin

geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

360 derece geribildirim süreci çok yönlü geribildirime olanak sağladığından, yukarıda belirtilen yedi boyutun işletmeler tarafından mevcut durumu yansıtacak şekilde ortaya konulması, alınan sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin eksik yanlarının belirlenerek gelişimlerini sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin işgörenlerinden etkin bir şekilde yararlanmaları gerekmektedir. İşgörenlerin ve yöneticilerin gelişimlerini göz önünde bulunduran performans değerlendirme faaliyetlerinin planlanarak uygulamaya geçilmesi, işletmenin hızlı değişimlere ayak uydurabilmesini sağlayabilecektir. İşletmenin amaçlarının belirlenerek işinde verimli ve başarılı yöneticilerin bulunması işletmenin diğer işletmeler karşısında rekabet gücünü artıracaktır.

### Referanslar

- ARSLAN, A. (2001). *360 derece geribildirim bireysel performanstan kurumsal performans geçişte etkili bir araç*. [Erişim adresi]: <<http://www.kalder.org.tr/>>, [Erişim tarihi: 14 Mayıs 2005].
- AYTAÇ, A. (2003). 360 derece geribildirim: *Bilim ve Aklın Aydınlığında Dergisi*, 4 (41). [Erişim adresi]: <<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>>, Erişim tarihi: 7 Eylül 2007].
- CANMAN, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- DALTON, A. M. (1998). *Using 360 degree feedback successfully*. USA: Leadership in Action.
- DESIMONE, R.L., HARIS, D. M. (1998). *Human research development*. 2 nd edition, U.S.A: The Dryden Press, Harcourt Brace Collage Publishers.
- EDWARDS, M. R. (1996). Improving performance with 360 –degree feedback. *Career Development International*, 1(3), 5-8. ss.
- EDWARDS, M. R., EWEN, A.J. (1996). 360- degree feedback: royal fail or holy grail?. *Career Development Internetal*, 1(3), 28-31.ss.
- FLETCHER, C. (2001). Performance apraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487. ss.
- GILLEN, T. (1997). *Değerlendirme tartışması*. 1. baskı, (Çev: A. BORA ve O. CANKOÇAK). Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd Şti.
- GRIFFIN, R. W. (2002). *Management*. Texas & M University Seventh Edition. New York: Houghton Mifflin Company.
- HELLRIEGEL, D. , JACKSON, S.E., SLOCUM J.W. (2002). *Management :A competency-based approach*. Cincinnati: South-Western College.
- JACKSON, J., GRELLER M. (1998). Decision elements for using 360 degree feedback. *Human Resources Planning*, 21(4), 18-28. ss.
- KARAKUŞ, O. (2004). *Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olarak 360 derece geribildirim*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı*.
- LONDON, M., SMITHER, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment self-evaluations, and performance-related

- outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48, 803-819. ss.
- MCCHARTY, A. M., GRAVAN, T. N. (2001). 360 feedback process: performance improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25 (1), 5-32. ss.
- MILLER, J., CARDY, R. L. (2000). Self monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal Of Organizational Behaviour*, John Wiley and Sons Ltd, 21, 609-626. ss.
- MILLER, J. S. (2001). Self-monitoring and performance appraisals satisfaction: an exploratory field study. *Human Resource Management*, 40 (4), 321-332. ss.
- PALMER, M., WINTERS, T. K. (1993). *İnsan Kaynakları*. 1. baskı, İstanbul: Rota Yayınları.
- TURGUT, H. (2001). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece geribildirim yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül (42), 56-68. ss.
- TURİZM İSTATİSTİKLERİ/ İstatistikler/ Tesis İstatistikleri/ Turizm Belgeli Tesisler/ İşletme ve Yatırım Belgeli Tesis İstatistikleri (2007), [Erişim adresi]: <<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx>>. [Erişim tarihi: 15.04.2007].
- WALDMAN, D. A. , ATWATER L.E., ANTONIONI, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok?. *Academy Of Management Executive*, 12 (2), 86-94. ss.
- WILSON, R., WILLYS, H. M. (1998). Better ways to measure executive performance. *Management Methods*, 19, (4).
- YAMANE, T. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. 1. baskı, (Çev. A. ESİN, M. A. BAKIR, C. AYDIN ve E. GÜRBÜZSEL). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YILMAZ, K. (2005). Performans değerlendirme sürecinde 360 derece geribildirim sistemi. Milli Produktivite Merkezi Yayını, *Verimlilik Dergisi*, 1, 27-44. ss.
- YÜCEL, R. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3), 110-128. ss.
- YÜKSEL, Ö. (2000). İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından başarı değerlendirmede yeni yaklaşımlar. *İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler*, Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.