

360 Derece Geri Bildirim ve Gelir İdaresi Başkanlığında 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma

Kadir ARDIÇ^a & Halit ÇİÇEK^b & Güner ÇÖL^c

Özet

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin bir alternatifi olarak gözüken “360 derece geri bildirim” yöntemi, işgörenlerin başarılarının artırılması ve kendilerini geliştirmeleri açısından çağdaş yöntemler arasında kabul edilmektedir. 360 derece geri bildirim yönteminin amacı, kişisel ve takım hedefleri ile örgütün iş hedefleri arasında daha güçlü bağlantı sağlamak, planlanan işlevleri etkin bir şekilde gerçekleştirmek ve ekip çalışmasını teşvik etmektir. 360 derece geri bildirim yönteminde işgörenin kendisinin, amirinin, iş arkadaşlarının ve müşterilerinin vermiş olduğu geri-bildirimler ile başarının artacağı varsayılmaktadır.

Bu çalışmada, Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı merkez teşkilatı personelinin performanslarının değerlendirilmesinde 360 derece geri bildirim performans değerlendirme yönteminin uygun olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, Gelir İdaresi Başkanlığında 360 derece geri bildirim sisteminin katılımcıların görüşleri doğrultusunda uygulanabileceğini söylemek mümkündür. Ancak katılımcıların değerleyici gruplara ilişkin sorulara (hem açık uçlu hem de kapalı uçlu) verdikleri cevaplar doğrultusunda bir takım endişelerinin bulunduğu da görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: 360 Derece Geri Besleme, Gelir İdaresi Başkanlığı, Vergi.

360 Degree Feed-Back Method And A Research About The Practicability Of 360 Degree Feed-Back Method In The Revenue Administration

Abstract

360 degree feedback method, being seen as one of the alternative of classical performance assessments, accepted as contemporary/advanced method for employees/workers to develop themselves and enhance their successes. The goal of 360 degree feedback method is to ensure stronger connection between individual, team goals and goal of business organization, to fulfil the planned functions/roles efficiently and to promote team work. In the 360 degree feedback method, it is assumed that successes

^a Doç.Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, kadirardic@yahoo.com

^bYrd.Doç.Dr.Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü, Hcicek70@yahoo.com

^cYrd.Doç.Dr.Balıkesir Üniversitesi Erdek MYO, gunercol@hotmail.com

will increase by the feedbacks given by the employee himself, his supervisor, his colleagues and his clients.

In this work, it is tested to evaluate whether 360 degree feedback methods are suitable or not for the staff of central organization of Revenue Administration, being a department of Ministry of Finance. As a result, it can be said that 360 degree feedback methods can be implied towards the opinion of participating staff in the Revenue Administration. Yet, it can be seen that there are some concerns about the open and closed ended answers, which is pertaining to group evaluation, given by participants.

Keywords: 360 Degree Feed-Back, Revenue Administration, Tax.

Giriş

Örgütlerde pek çok personelin birlikte çalışmaya başlaması ve işgörenlerle ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması 360 Derece Geri Bildirim sistemini gerekli kılmıştır (Milliman vd., 1994: 99).

360 derece geri bildirim sistemi, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir (Woods, 1997: 202-203; aktaran Helvacı, 2002: 167)

“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. (Camgöz ve Alperden, 2006: 192).

360 derece geri bildirim sisteminin temel amacı, performans değerlemenin ötesinde kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Bu sistem, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamasına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 derece geribildirim, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin bir tamamlayıcısı olan bir araç niteliğindedir.

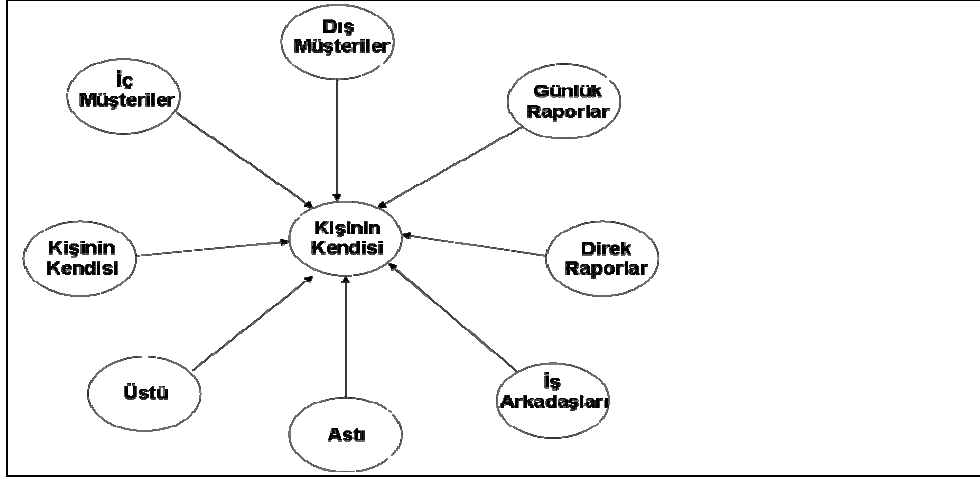
Günümüzde, 360 derece geribildirim sistemi, çok ve çeşitli kaynaklardan bilgi sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlar açısından çalışanların performansını iyileştirmede oldukça etkili bulunmaktadır (Yıldız vd..., 2007: 561).

Bir başka tanıma göre ise, 360 derece geri bildirim sistemi, bir işgörenin etkileşimde bulunduğu kişilerden veya oylamacılardan performansına yönelik geri bildirim aldığı bir süreçtir (Alexsander, 2006). Bu sistem, kişilerin birbirlerine geri bildirim vermesine olanak sağlamakta, liderlik veya takım çalışması durumlarında gelişimi izlemek için bir ölçüm aracı olarak kullanılmakta, davranış değişikliğini motive etmektedir (Miltenyi, 1998, s.36; aktaran, Gümüştekin vd..., 2010: 2)

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak, 360 derece geri bildirim sisteminde işgörenin iş hayatında, iletişim içinde bulunduğu tüm kaynaklardan geribildirim almasını sağlayarak değerlendirme sorumluluğunu, tek bir kişinin üstünden alıp, klasik yöntemlerde meydana gelen hataları azaltma imkânı sunmaktadır.

360 derece geri bildirim sistemi, işgörenin performansının; iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan), iç ve uygun olduğu takdirde dış müşterilerden derlenen sipariş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirildiği yaklaşımdır (Bayraktaroğlu, 2006: 124; Borman, 1997: 299). 360 derece geri bildirim amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür: (İllez ve Güner, 2006: 326)

- Çalışanlarınızın performans değerlendirmelerini yapmak,
- Çalışanlarınıza kapsamlı ve objektif geri bildirim vermek,
- Çalışanların kritik başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlamak,
- Yönetim ekibinizin etkinliğini ölçmek,
- Çalışanlarınızın güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek,
- Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını netleştirmek,
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek,
- Takım çalışmasını ve takım içinde iletişimi güçlendirmek,
- Değişim ihtiyacını belirlemek ve değişimi hızlandırmak



Şekil 1: 360 Derece Geri Bildirim (Edwards, 1996: 8)

Amir pozisyonundaki yönetici geri bildirim verecektir ancak aynı işi yapan çalışma arkadaşları, astları, kendisi ve hatta müşteriler de değerlendirmeye dâhil olacaklardır. Bu kapsamda, “360 Derece Geri Bildirim” 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 göz önüne alındığında, 360 Derece Geri Bildirim Sisteminin çalışana ve organizasyona sağlayacağı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Bayram, 2005: 55-56):

- 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır
- 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.
- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendisini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

- Özellikle, astların üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlamaktadır.
- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.
- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.
- Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkmaktadır.
- Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dâhil ederek takım ruhunu destekler.
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olmaktadır.

1. 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin Diğer Yöntemlere Göre Avantajları

360 Derece Geri Bildirim Yönteminin avantajlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (İllez ve Güner, 2006: 327):

Kapsamlı ve objektif geri bildirim: Birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geri bildirim daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlamaktadır.

Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek: Yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir. Organizasyon içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştıracak ve organizasyonun liderden ne beklediğini ortaya koyacaktır.

Çalışanın ya da belli bir takımın güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek: Belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişmeye açık alanların tespit edilmesine ve bölümler, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir. Geri bildirim sağlayarak, çalışanların

sistem içindeki yerlerini ve yaptıkları işin çevrelerindeki tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlar.

Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak: Değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

Astların yöneticilere geri bildirim verebilmesi: Özellikle, astların, üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 Derece Geri Bildirimde astların üstlere geri bildirim vermesine olanak sağlamak ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir. Ayrıca amirler çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.

Organizasyonda gelişim kültürünün oluşması: 360 derece geri bildirimlerle çalışanların birbirlerine geri bildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışanın kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 Derece Geri Bildirim Yöntemini, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile 360 derece geribildirim yöntemi arasındaki farklar tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi İle 360 Derece Geribildirim Yöntemi Arasındaki Farklar (McCharty ve Garavan, 2001:10; aktaran, Kara, 2010:90)

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerleme Yöntemi	360 Derece Geri Bildirim Yöntemi
Amaç	Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim 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

Tablo 1'in devamı

Kaynağın Kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim, değerlendirilme gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmenin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim İçeriği	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 İK Kararları ile İlişkisi	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 İçeriği	Yıllık genel sonuçlar çoğu kez ücretleme kararlarını etkilemektedir.	Değerlendirme yılın belli zamanlarını değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.
Hedeflenen İşgörenler	Organizasyondaki tüm işgörenler.	Tipik olarak yönetsel kademelerde işgörenler.

2. 360 Derece Geri Bildirim Süreci

360 Derece Geri Bildirim süreci 5 aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, değerlendirici konumunda olan kişilerin seçimi yapılır. İkinci aşamada hem değerlendiricilerin hem de değerlendirilen kişilerin eğitimi yapılmaktadır. Üçüncü aşamada 360 Derece Geri Bildirimde kullanılacak verilerin toplanması aşamasına geçilir. Dördüncü aşamada toplanan verilerin değerlendirildiği aşamadır. Son aşamada ise, değerlendirilen veriler ışığında sonuçların geri bildirim yapılar.

2.1. Kişilerin Seçimi

360 derece geri bildirim sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesiyle değerlendirme yapılmasıdır. Değerlendirilen kişinin, doğru değerlendirilebilmesi için özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir.

Değerlendirme yapılacak kişilerin seçimi, 360 derece geri bildirim sürecinin en önemli parçasıdır. Değerlendirme sürecinin güvenilirliğinin artması ve değerlendirilen kişilerin, geri bildirimini kabul etmesi bu seçime bağlıdır.

Kişilerin seçilmesinde en önemli iki unsur, uzmanlık ve güvenilirliktir. Değerlendirilen çalışan, değerlendiricinin, iş ortamına ve kendi iş performansına olan yakınlığına inanmalıdır. (Yüncü, 2002: 62).

Değerleyiciler kim/kimler olursa olsun bu kişilerin sahip olması gereken bir takım nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Değerlendirilen işgörenin işini bilmeleri
- İşletmeyi tanımaları
- Nesnel değerlendirme yapabilecek özelliklere sahip olmaları
- Personel değerlendirme sistemini tanımaları
- Performans değerlemede karşılaşılabilecek değerlendirme hatalarını bilmeleri

360 Derece Geri Bildirim mantığı içerisinde değerlendirmeyi yapacak kişiler şu şekilde gruplandırılabilir. Üstler, iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve kişinin kendisi.

İşgörenin bağlı olduğu en yakın üst; en yaygın kullanım işgörenin ilk üstü tarafından yapılan değerlemedir. İşgöreni en yakından gözlemleyen, onunla sürekli beraber olan ve onu en iyi tanıyan üstü tarafından değerlemenin yapılması işgörenin performansının doğru tespit edilmesinde en sağlıklı sonucu verebilecektir. Ancak üstün değerlendirme yapmasının bir takım sakıncaları da vardır. Bunların başında üstün astla çok yakın ilişkisinin bulunması onun değerlendirme sırasında öznel öğelerin etkisi altında kalıp sağlıklı değerlendirme yapamayacağı endişesidir.

Çok yaygın kullanılmasına karşın, değerlendirmenin ilk üst tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir (Uyargil, 2008: 249):

- Astlar ilk üstün ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri-bildirim üst tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz

olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.

- İlk üst, asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunda ast ile üstün ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Ancak bu ve benzeri sakıncalar nedeniyle işgörenin performansını değerlemeye birden fazla kişinin katılması görüşü de benimsenmeye başlanmış ve 360 derece geri bildirimde diğer değerlendiriciler devreye girmiştir.

Değerlendirme sürecinde yöneticilerin her zaman gözleme imkanı bulamayacağı bazı davranışları değerlendirmek için en uygun konumda bulunan kişinin aynı seviyedeki iş arkadaşları olduğu bilinmektedir.

İş arkadaşları; bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir. Geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan işletmeler, eşitlerden görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlama imkânına sahip olacaklardır (Uyargil, 1994: 34).

360 derece geribildirim sürecinin veri kaynaklarından bir diğeri astlardır. Bu yöntemle çalışanlar üstlerini değerlendirme imkânı bulacaklardır.

Astları; astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar. Çeşitli sorunlar içeren bu yaklaşımda işletmelerin konuya duyarlılıkla yaklaşmaları ve çok sayıda faktörü ele alarak uygulama kararı vermeleri gerekmektedir. Bu sorunlardan çok rastlanan biri de astların yöneticilerin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne ölçüde duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmak istemeleridir. Bazen de, üstü ile çatışmaya girmekten çekinenler, değerlendirmelerinde olumlu puanlara yönelmektedirler.

Bu tür eğilimler de yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır (Uyargil, 2008: 252).

Ayrıca, bir astın üstünün performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dâhil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlanamayacaktır. Çünkü bir astın üstünün yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilse de, örgütsel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast üstünün, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir (Uyargil, 1994: 35).

Bireyin kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşünceleri değerlendirmeye yansıtılır. Burada birey kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulur. Bunun sonucu olarak da iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir.

İşgörenin kendisi; işgörenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri kişisel planlama yapmayı kolaylaştıracak ve işgörenleri buna özendircektir (Bingöl, 2008: 337). Bu yaklaşımda amaç, işgörenlerin kendi iş başarılarına yönelik düşüncelerini belirlemesidir. İşgörene kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde, işgörenler dürüst ve açık sözlü olma, yöneticilerin göremedikleri zayıflıkları ortaya çıkarma eğiliminde olabilirler.

Kişilerin ortak kriter ve standartlarla değerlendirildiği, örneğin, değerlendirme skalalarının kullanıldığı sistemlerde, kişinin kendilerini değerlendirmeleri hususu kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada sadece kişinin kendini değerlendirmesine dayanan sistemlere organizasyonlarda rastlanılmamaktadır. Ancak, ilk üstünün yaptığı değerlendirmelerin yanı sıra, kişiye kendini değerlendirmek pek çok yöneticinin başvurduğu yollardan birisidir (Uyargil, 2008: 250).

Yöneticilerin bu noktada ortak kanaatleri böyle bir uygulamanın faydalı olduğu ve kendi değerlendirme sonuçları ile astların kendilerini nasıl algıladıklarını görme ve karşılaştırma yapma imkânı tanınmasından dolayıdır. Genelde performansı orta ve üst olan astlar böyle bir değerlendirmede kendilerini üstlerinin verdikleri puanlardan daha düşük, başarısız olan astların

ise, kendilerini üstlerin gördüklerinden daha başarılı olarak algıladıkları görülmüştür.

Müşteri; bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb... kararlarda yararlanmaktadırlar. Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da, yukarıda belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edebilmektedir (Uyargil, 2008: 252).

360 derece geri bildirim sürecinde müşteriler, birey hakkında doğru ve kullanışlı bilgi sağlayabilir (Edwards ve Ewen, 1996: 42). Müşteriler, örgütün ürettiği mal ve hizmetin alıcısı olarak değil çalışanlar hakkında geribildirim alınabilecek bir kaynak olarak algılanmalıdır. Performans değerlemede özellikle müşterilerle ilişki içerisinde olan işgörenlerin müşterilerce değerlendirilmesi, müşterilerin örgüte daha iyi bağlanmasına ilişkilerin daha sağlam temellere oturtulmasına imkân sağlar. Ayrıca böyle bir yaklaşım işgörenlerin müşteri bağlılığını ve memnuniyetini sağlama adına daha fazla sorumluluk yükleyerek örgütün değişime uymasını kolaylaştıracaktır.

Tablo 2: Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar (Uyargil,2008: 253)

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları					
	İlk Üst	Eşitler	Aslar	Kendisi	Müşteri	Komite
Terfi	X	X			X	X
Ücret	X	X			X	X
Nakil	X	X			X	X
Disiplin	X	X			X	X
İşten Çıkarma	X	X			X	X
Kişisel Gelişim	X	X	X	X	X	X
Personelle ilgili yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikayetler vb...)	X	X	X		X	X

2.2. Kişilerin Eğitimi

360 derece geri bildirim sürecine katılan kişilere eğitim verilmesi, kişilerin etkili şekilde ilerleyişini sağlamaktadır. Eğitim sayesinde, tüm

katılımcılar sürecin aşamalarının ne olduğuna ve nasıl kullanılacağına dair genel bir yargıya sahip olurlar.

Değerlendirme Yapılacak Kişilerin Eğitimi

Değerlendirme yapacak kişilere eğitim verilmesi, değerlendirmelerin daha objektif olmasını sağlar. Yapılan araştırmalar değerlendirme yapan kişilerin birçok farklı hataya düştüklerini açıkça göstermiştir. Performans değerlendirme hataları olarak bilinen bu hatalar bütün performans değerlendirme yöntemlerinde karşılaşılabilecek hatalardır. Bu nedenle değerlendiricilerin eğitimi, değerlendirmelerin doğru ve hatadan uzak olması için önemlidir.

360 derece geri bildirim sürecinin amaçlarına ulaşabilmesi için, değerlendirme yapan kişilere şu konularda eğitim verilebilir (Edwards ve Ewen, 1996: 103):

- 360 derece geri bildirim süreci nedir?
- Örgüt neden bu yeni modele adapte olmuştur?
- Değerlendirme yapılırken gizlilik nasıl sağlanacak?
- Sonuçları kimler görecektir ve sonuçlar nerede kullanılacak?
- Nasıl geribildirim sağlanacak?
- Sorumluluk ve kurallar ne?
- Süreç ne kadar sürecek?
- Sürecin güvenilirliği için ne gibi önlemler alınacak?

Değerlendirilen Kişilerin Eğitimi

360 derece geri bildirim sürecinde geribildirim verecek kişinin eğitimi kadar, bu geri bildirim alacak kişilerin eğitimi de önemlidir. Değerlendirilen kişi değerlendirme sonuçlarının nerelerde ve nasıl kullanılacağını verilen eğitim sayesinde öğrenir. Bunun yanında kişiler geribildirimden gelen bilgileri nasıl kabul etmesi gerektiğini de öğrenir.

Değerlendirilen kişiler dört alanda eğitime ihtiyaç duyarlar. Bunlar (Yüncü, 2002: 74):

- Bilgileri analiz etme ve gelişim hedeflerini belirleme
- Beklenmedik olumsuz geri bildirim konusunda ne yapılması gerektiği
- Gelen geribildirimi yönetici ile tartışabilme
- Ayrıntılı hedef ve hareket planlarının belirlenmesi

Görüldüğü üzere değerlendirici ve değerlendirilenlere gerekli eğitimin verilmesi, çalışanların 360 derece geribildirim süreci hakkındaki bilinç düzeyinin artmasına, dolayısıyla sistemin örgütteki işlerliğinin hız kazanmasına neden olacaktır.

2.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanma aşaması, bireyler hakkında hangi tür verilerin ve bu verilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir geribildirim sürecinin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararların önemli bir yeri vardır. Bu aşamada ilk önce toplanacak verilerin içeriği belirlenir (Bozkurt, 2007: 45-46).

Toplanacak verilerin içeriğinin belirlenmesi

360 derece geri bildirim sürecinde, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin aksine bireyin yetenek, bilgi ve çalışma şekilleri ile ilgili verilere ağırlık verilir. Toplanacak bilgilerin içeriğine karar verilirken çeşitli unsurlar göz önünde bulundurulur. Bunlar geri bildirim verilecek kişinin organizasyon içindeki yeri ve rolü, örgütün yapısı, kişisel değerlerdir. Bireye performansı ile ilgili daha geniş bir bakış açısı sunabilmek için, toplanacak veriler genel bir ifadeden çok ayrıntılı konuları içermelidir. Aynı zamanda 360 derece geri bildirim yönteminde, toplanacak bilgilerin hangi değerlendirici grubundan toplanacağına ve kriterlerin ağırlıklarının ne olacağına dair tasnif de önem arz etmektedir.

360 derece geribildirim sürecinde toplanacak bilgilerin içerikleri şunlardır (Jones ve Bearley, 1996: 98-99).

- **Beceri:** Belirgin standartlar doğrultusunda şekillenen davranış grubudur. Örneğin; makineyi tamir edebilme, toplantı düzenleme v.b.
- **Yetenek:** Gelişebilen kabiliyetlerdir. Örneğin; zor bir durumla başa çıkabilme, stratejik planlama yapabilme v.b.
- **Kişisel Özellik/Karakter:** Karakter olarak değerlendirilen kişinin tanımlanmasıdır. Örneğin; zeka, güvenilirlik, duygusallık v.b.
- **Tutum/Duygular:** Bir olay karşısındaki davranış eğilimidir. Örneğin; sabır, kızgınlık, kötümserlik, iyimserlik v.b.
- **Davranış:** Gözlemlenebilir eylemlerdir. Örneğin; insanları plana dâhil edebilme, yönetsel kararlar alma v.b.

Toplanan bu veriler sayesinde personelin temel 8 yetenek alanında çok yönlü izlenmesini kolaylaştıracaktır. Bu alanlar (Uğurlu, 2007: 3-6):

- İletişim (başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak, etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak, vb...)
- Liderlik (güven yaratma ve dürüst olmak, lider olmak, yetki ve sorumluluk dağıtmak, vb...)
- Değişime uyabilirlilik (çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek vb...)
- İnsanlarla ilişkiler (personel ilişkilerini geliştirmek, takım başarısını yönlendirmek ve özendirmek vb...)
- Görevin yönetimi (etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak, vb...)
- Üretim ve iş sonuçları (ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak, vb...)
- Başkalarının yetiştirilmesi (bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi, sabırlı, yardımsever ve etkili bir lider olunması, başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra çabanın ödüllendirilmesi, vb...)
- Personelin geliştirilmesi (uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünme sistemine sahip olunması vb...)

Dünyadaki 360 derece geri bildirim uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebiliriz.

Toplanacak verilerin içeriği belirlendikten sonra, bu verilerin hangi yöntemlerle toplanacağı belirlenir.

Veri Toplama Yöntemleri

360 derece geri bildirim sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar anket ve görüşme yöntemleridir.

Anket Yöntemi

Anket yöntemi, kağıt kalem şeklinde veya elektronik olarak online veya disk şeklinde, önceden hazırlanan soruların ilgili tarafından cevaplanmasıdır (Yıldız, 1989: 145). Genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşur ancak, bazı

anketler açık uçlu sorularla da değerlendiren kişiye, birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı da verir. Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360 derece geri bildirim sürecinin etkinliğini artırır.

360 derece geribildirim sürecinde doğru ve kesin veriler elde edebilmek için dikkat edilmesi gereken bir konuda uygulanacak olan anket süresinin ve soru sayısının belirlenmesidir. Anket hazırlanırken, anketi cevaplama süresinin çok fazla olmamasına dikkat edilmelidir (Garavan, Morley ve Flynn, 1997: 139).

Görüşme Yöntemi

Belirli durumlarda bireye neden böyle bir değerlendirme yapıldığının açıklanması gerekebilir. Bunun için anket sorusuna açık uçlu sorular eklenebilir ya da görüşme yoluyla veri alınabilir. Görüşme yönteminde genel olarak yapılandırılmış mülakat, yarı yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat ve grup görüşme ve tartışmaları izlenebilecek yollar arasındadır.

Yukarıda bahsedilen her iki yöntemde kendi içinde zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır. Önemli olan örgütümüzün kültürüne, yapısına, büyüklüğüne uygun yöntemi seçerek değerlendirme sürecinin objektifliğini mümkün olduğu kadar arttırmaktır.

2.4. Verilerin Değerlendirilmesi

360 derece geri bildirim sürecinde, veri toplama yöntemi hazırlandıktan sonra belirlenen veri kaynaklarına uygulayarak, yönetim, değerlendirilen kişinin performansı hakkında çok çeşitli ve ayrıntılı veri elde eder. Yönetim bu verileri değerlendirerek, değerlendirilen bireyin geribildirimleri kolay şekilde anlaması, zayıf ve güçlü yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilmesi için düzenli hale getirilmesi gerekir (Antonioni, 1996: 29). Hazırlanacak bir rapor sayesinde elde edilen verilerin bireye düzenli bir şekilde geri bildirimini sağlanabilir.

Bu rapor hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Milyenti, 1998: 82);

- Veri toplama yöntemlerinde değinilen, veri kaynakları için ayrı ayrı düzenlenmiş anket veya görüşme formlarında kullanılan bütün ifadeler ve veri kaynaklarının bu ifadelere verdikleri ortalama puanlar raporda bulunmalıdır.

Böylelikle değerlendirilen kişide hangi kriterlere göre kim tarafından değerlendirildiğini açıkça görebilir.

- Veri kaynaklarının her bir ifade için verdiği puan bulunmalıdır.
- Kişinin kendi kendisini değerlendirme puanlarını bir ortalaması bulunmalıdır.

- Kişinin her bir ifade için verdiği puan bulunmalıdır.

Böylelikle kişinin kendi kendisine verdiği puanlar ile diğer veri kaynaklarının verdiği puanları karşılaştırmak kolaylaşmaktadır.

Geribildirim sürecinde, hazırlanan bu rapor sayesinde bireyin performansına geniş bir bakış açısı sağlanmış olur, aynı zamanda birey güçlü ve zayıf yönlerini daha açık şekilde algılama fırsatı bulur.

2.5. Sonuçların Geri Bildirimi

360 derece geri bildirim sürecinde, bireye performans hakkında geribildirim verilmesi sürecin en gerekli ve en önemli aşamasıdır. Geribildirim sayesinde birey eksikliklerini görme ve bu eksikliklerini giderme fırsatı bulacaktır.

Etkili bir geri bildirim sağlanması için öncelikle, geribildirim genel değil özel olmalıdır. İkinci olarak kişiden çok, davranışa odaklı olmalıdır. Bir diğeri geribildirimde sadece değerlendirmeyi yapanın ihtiyaç ve beklentileri yer almamalı aynı zamanda değerlendirilen kişinin ihtiyaçları da geribildirimde yer almalıdır (Kaynak ve Bülbül; 2008: 271).

Değerlendirme sonuçlarının geribildirim halinde aktarılması için çeşitli yöntemler kullanılır. Bu yöntemler seçilirken yine, örgütteki çalışan sayısına, zamana, örgütün bütçesine, bireyin konum ve ulaşılabilirliği göz önüne alınmalıdır (Lepsinger ve Lucia, 1997: 149). Bu yöntemler birebir toplantı, grup sunumu ve kişisel çalışma şeklinde ifade edilebilir.

3. Gelir İdaresi Başkanlığında 360 Derece Geri Bildirim Yönteminin Uygulanabilir Olup Olmadığını Belirlemeye Dönük Bir Araştırma

Geniş anlamıyla mali idare, hem devletin yüklenmiş olduğu mali fonksiyonları, hem de bu fonksiyonların yerine getirilmesi için oluşturulmuş olan kuruluşları kapsamaktadır. Devlet, bu kuruluşlar vasıtasıyla her yıl milli gelirin bir kısmını ülke ekonomisinden çekerken, aynı zamanda harcamalar yapmak suretiyle yeniden ekonomiye katmaktadır. Bu yönüyle mali idare kamunun ekonomik politikalarının yürütülmesinde en önemli kuruluştur.

Kuruluş tarihi olarak kayıtlarda 1838 yılının belirtildiği Maliye Bakanlığı (Öner, 2005:771), tarihsel süreç içerisinde devlet anlayışında meydana gelen değişmelere paralel bir gelişim göstererek günümüzdeki yapısına kavuşmuştur. Günümüzde, Maliye Bakanlığı insan kaynağı bakımından (Gelir İdaresi Başkanlığı hariç) ele alınacak olursa, Aralık 2008 itibariyle merkez, taşra ve yurt dışı birimlerinde toplam 44.431 kişinin çalıştığı bir teşkilat haline gelmiştir.

1838 yılında kurulan Maliye Bakanlığı bünyesinde yer alan dairelerden Baş Vergisi veya Haraç Dairesi, "Avarız" ve "Bedeli Nuzil" denilen ve kentlerden mahalleler itibariyle alınan resimlerle ilgili dairedir ki; bir anlamda bugünkü Gelir İdaresi Başkanlığı'nın görevlerinin bu daire tarafından yürütüldüğü anlaşılmaktadır. 1881 yılında Maliye Nezareti "Heyet-i Merkeziye" ve "Heyet-i Mülhaka" olarak iki ayrı kuruluş haline getirilmiştir. Bunun önemi, Heyeti Merkeziye'de (Merkez Teşkilatı) ilk kez Gelirler Genel Müdürlüğü nüvesinin oluşturulmuş olmasıdır.

1936 yılında kurulan Varidat Umum Müdürlüğü, 10.08.1942 tarih ve 4286 sayılı Kanun'la yapılan değişikliklerle kaldırılmış, yerine **Vasıtasız Vergiler ve Vasıtalı Vergiler Umum Müdürlükleri** kurulmuştur. Daha sonra, 29.05.1946 tarih ve 4910 sayılı Kanun'la söz konusu Umum Müdürlüklerinin yerini Gelirler Genel Müdürlüğü almıştır. 05.05.2005 tarihinde, 5345 sayılı Kanun ile Gelirler Genel Müdürlüğü kaldırılarak, Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı kurulmuştur (GİB, 2009: 1-2).

Bir başkan, beş başkan yardımcısı ve on iki daire başkanlığından oluşan Başkanlık teşkilatında Aralık 2008 itibariyle, 1487'si merkez, 41.508'i de taşra teşkilatında olmak üzere toplam 42.995 kişi çalışmaktadır.

Şüphesiz ki, toplam kamu gelirleri içerisinde % 80-90'lar düzeyinde bir yer kaplayan vergi gelirleri ile en fazla ilgili birimin başında Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) gelmektedir. 5345 sayılı kanun'la kurulan GİB, aynı kanunun 4. maddesinde sayılan görevlerinden bazıları; Bakanlıkça belirlenen devlet gelirleri politikasını uygulamak, mükelleflerin vergiye uyumunu kolaylaştırmak ve vergi hizmetlerini yerine getirmek, mükellef haklarının korunması ve idare-mükellef ilişkilerini karşılıklı güven temeline oturtmak, devlet alacaklarının tahsilini sağlamak ve bu konuda gerekli tedbirleri almak, vergilendirme ile ilgili bilgileri toplamak ve bilgi-işlem faaliyetlerini yürütmek, vergi inceleme ve denetimini gerçekleştirmek...GİB bu görevlerini yaparken merkez ve taşra teşkilatı şeklinde örgütlenmiştir. Çalışmada

zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle merkez teşkilatı çalışanlarının görüşleri alınmış, taşra teşkilatı çalışanları ile ilgili görüşler bir başka çalışmaya bırakılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kapsamı

Bu çalışmada amaç; 360 derece geri bildirim yönteminin Maliye Bakanlığı'na bağlı GİB merkez teşkilatında çalışan işgörenler üzerinde uygulanabilir olup olmadığını belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma, GİB merkez teşkilatında görev yapan işgörenlerin performansının belirlenmesinde, 360 derece geribildirim yönteminin uygun olup olmadığını belirlemeye yönelik olması nedeni ile tanımlayıcı bir çalışmadır.

3.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini Gelir İdaresi Başkanlığı merkez teşkilatında görev yapan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. GİB merkez teşkilatında 1 başkan, 5 başkan yardımcısı ve 12 daire başkanlığı ve diğer çalışanlardan oluşan toplam 1487 kişi çalışmaktadır. 1487 kişilik ana kütleli % 5 örnekleme hatası ile temsil eden örneklem büyüklüğü 198'dir (Baş, 2001: 46).

Tablo 3: Gelir İdaresi Başkanlığındaki Personelin Unvanlara Göre Dağılımı (Merkez Teşkilat)

Unvanlar	Sayı	Unvanlar	Sayı
Gelir İdaresi Başkanı	1	Gelirler Kontrolörü	94
Gelir İdaresi Başkan Yardımcısı	5	Stajyer Gelirler Kontrolörü	55
Gelir İdaresi Daire Başkanı	12	İç Denetçi	0
Gelir İdaresi Grup Başkanı	24	Devlet Gelir Uzmanı	126
Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri	1	Devlet Gelir Uzman Yardımcısı	30
1.Hukuk Müşaviri	1	Mali Hizmetler Uzmanı	9
Başkanlık Müşaviri	4	Mali Hizmetler Uzmanı Yardımcısı	0
Hukuk Müşaviri	6	Şef	40
Müdür	62	Memur Ve Diğer Personel	816
Gelirler Başkontrolörü	201	TOPLAM	1.487

3.2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, işgörenler için hazırlanmış anket soruları ile toplanmıştır. Anket sorularından önce 1 sayfalık 360 derece geri bildirim

yöntemini açıklayan bir metin verilmiş ve bu metin okutulduktan sonra anket sorularının cevaplandırılması istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde ise, işgörenlerin performansının değerlendirilmesinde kimlerin değerlendirici olabileceği ve bunlar hakkındaki görüşlerini içeren sorular yer almaktadır. Birinci bölüm kapalı uçlu sorular, ikinci bölüm ise, hem kapalı uçlu hem de açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

3.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alındığında araştırma Maliye Bakanlığına bağlı GİB'in merkez teşkilatında yapılmıştır.

3.2.5. Verilerin Değerlendirilmesi ve Kullanılan Analizler

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS istatistiksel paket programı ile değerlendirilmiştir. Açık uçlu soruların değerlendirilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır.

3.3. Araştırma İle İlgili Bulgular

3.3.1. Demografik Sorulara İlişkin Bulgular

Tablo 4: Deneklerin Görev Yaptıkları Daire

DAİRE	F	%	Geçerli %	Toplam %
Gelir Yönetimi	45	21.8	21.8	21.8
Mükellef Hizmetleri	13	6.3	6.3	28.2
Avrupa Birliği Ve Dış İlişkiler	19	9.2	9.2	37.4
Uygulama Ve Veri Yönetimi	24	11.7	11.7	49.0
Gelirler Kontrolörleri	13	6.3	6.3	55.3
Denetim Ve Uyum Yönetimi	10	4.9	4.9	60.2
Tahsilat Ve İhtilaf İşleri	15	7.3	7.3	67.5
Strateji Geliştirme	20	9.7	9.7	77.2
İnsan Kaynakları	22	10.7	10.7	87.9
Destek Hizmetleri	25	12.1	12.1	100.0
TOPLAM	206	100.0	100.0	

Tablo 4'de araştırmaya katılan deneklerin görev yaptıkları daire başkanlıkları görülmektedir. Sırasıyla Gelir Yönetimi Daire Başkanlığında toplam 45 kişi, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı 25 kişi, Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığında 24 kişi ve İnsan Kaynakları Daire Başkanlığından araştırmaya 19 kişi katılmıştır. Diğer birimlerden katılanlar ve oranları tabloda görülmektedir.

Tablo 5: Deneklerin Unvanları

İDARİ GÖREV	F	%	Geçerli %	Toplam %
Daire Başkanı	1	.5	.5	.5
Grup Başkanı	6	2.9	2.9	3.4
Müdür	24	11.7	11.7	15.0
Uzman	82	39.8	39.8	54.9
Uzman Yardımcısı	53	25.7	25.7	80.6
Şef	4	1.9	1.9	82.5
Personel	36	17.5	17.5	100.0
TOPLAM	206	100.0	100.0	

Araştırmaya 1 Daire Başkanı, 6 Grup Başkanı, 24 Müdür, 82 Uzman, 53 Uzman Yardımcısı, 4 şef ve 36 personel olmak üzere toplam 206 kişi katılmıştır. Örneklemin yaklaşık % 40'lık kısmını uzmanlar ve % 25.7'lik kısmını uzman yardımcıları oluşturmaktadır.

GİB'e bağlı daire başkanlıkları bünyesinde toplam 87 müdürlük bulunmaktadır. Bu 87 müdürlükten toplam 47 müdürlükten katılım sağlanmıştır.

Tablo 6: Deneklerin Maliye Bakanlığında Toplam Çalışma Süreleri

MALİYE BAKANLIĞINDA ÇALIŞMA SÜRESİ	F	%	Geçerli %	Toplam %
1-5	60	29.1	29.3	29.3
6-10	39	18.9	19.0	48.3
11-15	37	18.0	18.0	66.3
16-20	13	6.3	6.3	72.7
21-25	34	16.5	16.6	89.3
26-30	8	3.9	3.9	93.2
30+	14	6.8	6.8	100.0
TOPLAM	205	99.5	100.0	
Cevap Yok	1	.5		
TOPLAM	206	100.0		

Deneklerin Maliye Bakanlığında çalışma sürelerinin dağılımı Tablo 6'da görülmektedir. Araştırmaya Katılanların % 29.1'lik kısmı (60 kişi) "1-5" yıllık çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Arkasından sırasıyla % 18.9 (39 kişi) "6-10" yıllık çalışma süresine, % 18'lik kısmı (37 kişi) "11-15", % 16.5 ile (34 kişi) "21-25" yıllık çalışma süresine sahiptir.

Tablo 7: Deneklerin Cinsiyetleri

CİNSİYET	F	%	Geçerli %	Toplam %
Erkek	108	52.4	52.4	52.4
Kadın	98	47.6	47.6	100.0
TOPLAMI	206	100.0	100.0	

Tablo 7’de deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımları gözükmektedir. Erkek ve kadınların dağılımları birbirine yakın gözükmektedir. Erkeklerin oranı % 52.4 iken, kadınların oranı % 47.6 olmuştur.

Tablo 8: Deneklerin Yaşları

YAŞ	F	%	Geçerli %	Toplam %
20-25	8	3.9	3.9	3.9
26-30	45	21.8	22.1	26.0
31-35	53	25.7	26.0	52.0
36-40	34	16.5	16.7	68.6
41-45	35	17.0	17.2	85.8
46-50	13	6.3	6.4	92.2
51-55	8	3.9	3.9	96.1
56-60	4	1.9	2.0	98.0
60+	4	1.9	2.0	100.0
TOPLAM	204	99.0	100.0	
Cevap Yok	2	1.0		
TOPLAM	206	100.0		

Deneklerin yaşları incelendiğinde, yaklaşık % 70’lik bir kesiminin 40 yaş altında olduğu görülmektedir. Bu da GİB’de çalışan işgörenlerin oldukça genç işgörenler olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Deneklerin Eğitim Düzeyleri

EĞİTİM	F	%	Geçerli %	Toplam %
İlköğretim	3	1.5	1.5	1.5
Lise	4	1.9	2.0	3.4
Myo	13	6.3	6.3	9.8
Lisans	162	78.6	79.0	88.8
lisans üstü	23	11.2	11.2	100.0
TOPLAM	205	99.5	100.0	
Cevap Yok	1	.5		
TOPLAM	206	100.0		

Deneklerin eğitim düzeylerine ilişkin bilgiler tablo 9’da görülmektedir. % 90 gibi büyük bir kesiminin Lisans ve Lisansüstü eğitime sahip olması, Gelir İdaresi Başkanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının niteliklerinin çok iyi olduğuna işaret etmektedir. 2 yıllık Ön Lisans eğitimini de dâhil ettiğimizde bu oran % 97’lere varmaktadır.

3.3.2. 360 Derece Geri Bildirime İlişkin Bulgular

Tablo 10: Katılımcı Grupların Kabul Etme ve Etmeme Oranları

Gruplar	Kabul Edenler		Kabul Etmeyenler		Cevap Vermeyenler	
	F	%	F	%	F	%
Üstler	193	93,7	13	6,3	0	0
İş Arkadaşları	111	53,9	95	46,1	0	0
Astlar	105	51,0	79	38,3	22	10,7
Müşteriler	129	62,6	64	31,1	13	6,3
Kendisi	128	62,1	71	34,5	7	3,4

Araştırmaya katılan deneklere ayrı ayrı üstler, iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve kişinin kendisi hakkında performans değerlemede değerlendirici olarak ne düşünüyorsunuz diye sorulduğunda elde edilen sonuçlar Tablo 10’da görülmektedir.

Örnek olarak ifade şu şekilde sorulmuştur. “Üstlerinizin sizin performansınızı değerlendirmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?”

() Evet uygun buluyorum () Hayır uygun bulmuyorum

Araştırmaya katılan katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplar Tablo 11’de görülmektedir. % 93.7’lik bir kesim üstlerin performans değerlemede sözcüğü sahibi olmasını uygun bulurken sadece % 6.3’lük bir kesim uygun bulmamıştır. Klasik performans değerlemede zaten performans değerleyici olarak bulunan “üst” katılımcılar tarafından da onaylanmıştır. Sırasıyla “iş arkadaşları”nın performans değerlemede değerleyici olarak kabul edenlerin oranı % 54, astlarda % 51, müşterilerde % 63 ve bireyin kendisinde % 62 olarak görülmektedir. Bu sonuçlardan sonra katılımcıların yarısından fazlasının değerleyici olarak (360 derece geri bildirim mantığına uygun) bu 5 grubun değerleyici olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Deneklere değerleyici olarak bu 5 grubu uygun bulma ve uygun bulmama nedenleri sorgulandığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Üstlerinizin sizin performansınızı değerlendirmeyi uygun bulma/bulmamanızın sebepleri nelerdir?

Araştırmaya katılanların açık uçlu olarak verilen bu soruya verdikleri cevapları şu şekilde sıralanmıştır.

Tablo 11: Üstlerin Performansı Değerlemesini Uygun Bulma/Bulmama Nedenleri

İFADELER	Uygun Bulanlar	Uygun Bulmayanlar
Astın performansını en iyi bağlı olduğu üst değerlendirir ve çalışmalarını sürekli gözlemleyen	+ 61	-
Şahsi değerlendirme (subjektif olma)	-	+ 15
Objektif ve adil davranmama endişesi	-	+ 35
Yapılan tüm işlerin üstler tarafından değerlendirilmesi gereği	+ 19	-
Hiyerarşik bir düzeyde planlama yapılması gerekliliği	+ 7	-
Motivasyon açısından gerekli	+ 3	-
Çalışanların gerçek performansının ölçülebilmesi için	+ 23	-
Kurumun yapısı bunu gerektirdiği için	+ 9	-
Üstlerle astlar arasında yeterli iletişim olmaması nedeniyle	-	+ 15
Yükselebilmeye amirin (üstün) etkisi olduğu için	+ 3	-
Farkındalığın artması ve eksik yönlerin giderilebilmesi için	+ 5	-
Performansı değerlendirecek bağımsız birim olmaması nedeni ile	+ 3	-

Tablo 11’de performans değerlemede üstlerin bulunmasını / bulunmamasını ifade edenlerin ileri sürdükleri nedenler görülmektedir. Üstleri değerlemeci olarak uygun bulanların en fazla üzerlerinde durdukları konu (61 kişi) “performans değerlemede astın performansını en iyi gözlemleyen kişi olma” dır. Sonra sırasıyla (23 kişi) “çalışanların gerçek performanslarının ölçülebilmesi için”, (19 kişi) “tüm işlerin üstler tarafından değerlendirilmesi gereğini” ifade etmişlerdir. Uygun bulmayanlar ise, 35 kişi ile “objektif ve adil olmama” ve 15’er kişi ile “subjektif olma”, yeterli iletişimin olmaması” nedenlerini dile getirmişlerdir.

İş arkadaşlarınızın sizin performansınızı değerlendirmeyi uygun bulma/bulmamanızın sebepleri nelerdir?

Tablo 12: İş Arkadaşların Performansı Değerlemesini Uygun Bulma/Bulmama Nedenleri

İFADELER	Uygun Bulanlar	Uygun Bulmayanlar
Kişisel menfaatlerin ön plana çıkabilmesi	-	+ 23
Haksız rekabet	-	+ 3
Subjektif değerlendirme olacağı için	-	+ 83
Bizi tanıyan ve gözlemleyen en yakındaki kişiler olması nedeni ile	+ 89	-
Hiyerarşik düzene aykırı	-	+ 5
Subjektif olabilirler ama yine de en iyi değerlendirme yapacak kişiler olması nedeni ile	+ 23	-
Görüş alınabilir ama değerlendirme yapmamalıdır	-	+ 3
Tüm paydaşların değerlendirme katılmaları gerekmekte	+ 5	-
Çalışma etiğine uygun olmaz	+ 5	-

Tablo 12’de iş arkadaşlarının değerleyici olarak uygun bulma nedenleri ile uygun bulmama nedenleri sıralanmıştır. “Çalışanları tanıyan ve gözlemleyen en yakın kişiler olması nedeni ile” ifadesi 89 kişi ile en fazla dile getirilen ifade olmuştur.

Katılımcılar, iş arkadaşlarını değerleyici olarak bulmama nedeni olarak da ”subjektif değerlendirme olabileceği” endişesini dile getirmişlerdir. Ancak 23 kişi “subjektif olabilme ihtimaline rağmen yine de en iyi değerlendirmeyi iş arkadaşlarının yapacağı” görüşünü neden etmişlerdir.

Astlarınızın sizin performansınızı değerlendirmeyi uygun bulma/bulmamanızın sebepleri nelerdir?

Tablo 13: Astarların Performansı Değerlemesini Uygun Bulma/Bulmama Nedenleri

İFADELER	Uygun Bulanlar	Uygun Bulmayanlar
Performansımı ve işimi değerlendirme yetkisine sahip değilim	-	+ 13
Objektif davranmayabilirler	-	+ 25
Gözden kaçan hususların görülmesine katkı sağlayabilir	+ 31	-
Astarların üstünü değerlendirmesi üstüne çeki düzen verir	+ 21	-
Astarlar daha objektif gözlem yapabilirler	+ 19	-
Empati yapılmasını sağlar	+ 13	-
Yeterli bilgi ve deneyimleri yoktur	-	+ 5
Tüm hiyerarşik birimler belli oranda birbirini değerlendirebilirler	+ 23	-

Katılımcılardan, astarların performans değerlendirmede değerleyici grupta olmasını uygun bulanlar 31 kişi ile “gözden kaçan hususların görülmesine katkı sağlayabilir”, 23 kişi ile “tüm hiyerarşik birimlerin belli oranda birbirlerini değerlendirmesi gerekir”, 21 kişi ile “astarlar üstlerini değerlendirecek olurlarsa üstler kendilerine çeki düzen verebilirler” şeklinde ifade etmişlerdir. Uygun bulmayanların nedenleri arasında dikkati çeken ifade “objektif davranmayabilirler” ifadesidir. Araştırmaya katılan 25 kişi bu endişe nedeniyle uygun bir değerleyici olamayacağını bildirmişlerdir.

Müşterilerinizin sizin performansınızı değerlendirmeyi uygun bulma / bulmamanızın sebepleri nelerdir?

Tablo 14: Müşterileri Performansı Değerlemesini Uygun Bulma/Bulmama Nedenleri

İFADELER	Uygun Bulanlar	Uygun Bulmayanlar
Vergi mükelleflerinin performansımızı değerlemesi önemlidir	+ 47	-
Mükellefler eksikliklerimizi görmede katkı sağlayabilirler	+ 37	-
GİB merkez teşkilatı personeli geniş mükellef kitleleriyle muhatap değildir	-	+ 21
Karşılıklı menfaat ilişkileri değerlendirmeyi olumsuz etkileyebilir	-	+ 5
Mükellefler bizi değerlemede daha tarafsız olabilirler	+ 13	-
Mükellefler bizi değerlemede subjektif olabilirler	-	+ 17
Mükellefler bizi değerlemek için yeterli ve gerekli bilgi düzeyine sahip değilim	-	+ 15
Mükelleflerin performansımızı değerlemesi performansımıza katkı sağlamaz	-	+ 9
İletişim ve mükellef hizmetlerine katkı sağlar	+ 27	-

Müşteri konumunda olan vergi mükelleflerinin değerlemede söz sahibi olmasını uygun bulan katılımcılar, uygun bulma nedeni olarak öne çıkardıkları

3 nokta bulunmaktadır. 47 kişi ile “mükelleflerin değerlemesine önem atfetmeleri”, 37 kişi “işgörenlerin eksikliklerini görmede katkı sağlayabileceklerini” ve 27 kişi de “mükellef ile iletişim ve idarenin hizmetlerine katkı sağlayacağını” ifade etmişlerdir. Uygun bulmayanların nedenleri olarak dikkat çeken husus “GİB’in merkez teşkilatının geniş mükellef kitlesiyle muhatap olmadıklarını”, 17 kişi “mükelleflerin subjektif olabilecekleri” ve 15 kişi de “mükelleflerin değerlendirme konusunda yeterli ve gerekli bilgi düzeyine sahip olmadıklarını” dile getirmişlerdir.

Kendi performansınızı kendinizin değerlendirmesini uygun bulma / bulmamanızın sebepleri nelerdir?

Tablo 15: Kendilerinin Performansı Değerlemesini Uygun Bulma/Bulmama Nedenleri

İFADELER	Uygun Bulanlar	Uygun Bulmayanlar
Sınırlı olması daha uygun	+ 5	
İlerleme ve kendisini geliştirmesi için gerekli	+ 33	
Objektif olması çok zor		+ 85
Objektif olması halinde yararlı	+ 25	
Çalışana güveni göstermesi yönüyle faydalı	+ 5	

Katılımcıların 85’i kişinin kendisini değerlendirirken objektif olamayacağını ve bu yüzden kendisini değerlendirmesinin uygun olmayacağını ifade etmişlerdir. Ancak 33 kişi “ilerleme ve kendini geliştirmesi için gerekli” derken, 25 kişi de “objektif olduğu takdirde yararlı olacağı”ni söylemişlerdir.

Sizin performansınızı değerlendirecek üst grubunda kimlerin olmasını istersiniz?

- () Başkan () Başkan Yard. () Daire Başkanı () Grup Başkanı
 () Müdür () Uzman () Uzman Yardımcısı () Şef
 () Personel

sorusuna deneklerin verdikleri cevaplar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 16: Üst Grubunda Kimlerin Olmasını İstersiniz

GRUPLAR	F
Başkan	20
Başkan Yrd	33
Daire Başkanı	145
Grup Başkanı	173
Müdür	150
Uzman	9
Uzman Yardımcısı	1
Şef	1
Toplam	532

Araştırmaya katılan 206 denek olmasına rağmen denekler birden fazla seçenek işaretledikleri için toplam frekans 532 olmuştur. Tablo 16’da görüleceği gibi katılımcılar performanslarının değerlendirilmesinde görmek istedikleri üst grubu içerisinde en fazla grup başkanını (173 kişi) daha sonra sırası ile müdür (150 kişi) ve daire başkanının (145 kişi) olmasını istemektedirler.

Deneklerden bu üst grubunda görmek istedikleri kişilere 100 puan üzerinden ağırlıklandırmaları istendiğinde, elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 17: Personelin Üst Grubunda Olmasını İsteddiği Kişilerin Ağırlıklı Ortalaması

Üst Grubundaki Kişilerin Ağırlıkları	Ağırlıklı Ortalaması
Başkan	1,79
Başkan Yardımcısı	3,74
Daire Başkanı	19,09
Grup Başkanı	32,02
Müdür	42,26
Uzman	0,98
Uzman Yardımcısı	0,11

Tablo 17’de görüldüğü gibi, üst grubunda değerleyici olarak ön plana çıkan 3 grup bulunmaktadır. Bunlar % 42 ile müdür, % 32 ile grup başkanı ve yaklaşık % 20 ile daire başkanıdır. Diğer üst grubu içerisinde Başkan, başkan yardımcısı, uzman ve uzman yardımcıları değerlendirme dışı bırakılabilir.

Sizin performansınızı değerlendirecek iş arkadaşları grubunda kimlerin olmasını istersiniz?

() Aynı Hizmet Biriminden () Farklı Hizmet Birimlerinden

Tablo 18: İş Arkadaşları Grubunda Kimlerin Olmasını İstersiniz

Gruplar	F
Aynı Hizmet Biriminden	112
Farklı Hizmet Biriminden	28

Katılımcılardan 112 kişi, iş arkadaşları grubunda aynı hizmet biriminden olmasını isterken 28 kişi de farklı hizmet birimlerinden olmasını istemiştir. İş arkadaşlarının değerlendirmesini uygun bulanların büyük bir kısmının değerlendirici grup içerisinde aynı hizmet biriminden olmasını istemeleri manidardır.

Tablo 19: Personelin Üst Grubunda Olmasını İsteddiği Kişilerin Ağırlıklı Ortalaması

İş Arkadaşları Grubundaki Kişilerin Ağırlıkları	Ağırlıklı Ortalaması
Aynı Hizmet Biriminden	87,05
Farklı Hizmet Biriminden	13,06

Katılımcıların iş arkadaşları grubunda verdikleri puan ağırlıkları tablo 19'da görülmektedir. Aynı hizmet biriminin ağırlığı % 87, farklı hizmet biriminin ağırlığı % 13 olmuştur.

Sizin performansınızı değerlendirecek ast grubunda kimlerin olmasını istersiniz?

- Başkan Yard. Daire Başkanı Grup Başkanı Müdür
 Uzman Uzman Yard. Şef Personel

Tablo 20: Ast Grubunda Kimlerin Olmasını İstersiniz

Gruplar	F
Daire Başkanı	2
Müdür	5
Uzman	22
Uzman Yardımcısı	49
Şef	38
Personel	62

Katılımcılardan 62 kişi personelin, 49 kişi uzman yardımcısının, 38 kişi şefin ve 22 kişi de uzmanın ast grubu içerisinde performans değerlemede bulunmasını ifade etmişlerdir

Tablo 21: Ast Grubunda Olmasını İsteddiği Kişilerin Ağırlıklı Ortalaması

ASTLAR	Ağırlıklı Ortalaması
Başkan Yardımcısı	0
Daire Başkanı	0,44
Grup Başkanı	1,18
Müdür	2,21
Uzman	9,63
Uzman Yardımcısı	26,62
Şef	15,59
Personel	44,34

Tablo 21'de görüldüğü gibi, ast grubunda değerleyici olarak ön plana çıkan 3 kesim bulunmaktadır. Bunlar % 44 ile personel, % 27 ile uzman yardımcısı ve yaklaşık % 16 ile şeflerdir. Diğer ast grubu içerisinde uzman % 10 ağırlıkla dördüncü değerlemeci grup olarak düşünülebilir.

Sizin performansınızı değerlendirecek müşteri grubunda kimlerin olmasını istersiniz?

() Mükellefler () Serbest Muhasebeciler-Mali Müş. () Yeminli Mali Müşavirler

Tablo 22: Müşteri Grubunda Kimlerin Olmasını İstersiniz

Gruplar	F
Mükellefler	120
Serbest Muhasebeciler-Mali Müşavirler	68
Yeminli Mali Müşavirler	56

Katılımcılardan 120 kişi mükelleflerin, 68'i serbest muhasebeciler ve mali müşavirlerin ve 56'sı ise yeminli mali müşavirlerin performans değerlemede söz sahibi olmasını istemektedirler.

Tablo 23: Müşteri Grubunda Olmasını İstedığı Kişilerin Ağırlıklı Ortalaması

MÜŞTERİLER	Ağırlıklı Ortalaması
Mükellefler	70,00
Serbest Muhasebeciler-Mali Müşavirler	17,14
Yeminli Mali Müşavirler	12,93

Tablo 23'de araştırmaya katılanların % 70'i müşteriler grubu içerisinde mükelleflerin bulunmasını arzu etmektedirler. Serbest muhasebeciler-mali müşavirler ile yeminli mali müşavirlerin ağırlıklı ortalaması sırasıyla % 17 ve % 13 olarak gerçekleşmiştir.

Personeli Değerlendirecek Grupların Ağırlıkları Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

Tablo 24: Değerleyicilerin Ağırlıklı Ortalaması

DEĞERLEYİCİLER	Ağırlıklı Ortalaması
Üstler	53,42
İş Arkadaşları	14,11
Astlar	9,84
Müşteriler	11,79
Kendisi	10,79

Tablo 24'de 360 derece geri bildirim sisteminde olduğu gibi 5 değerleyici grup gözükmektedir. Bunlar içerisinde % 53.42 ile üstler en ağırlıklı grup gözükmektedir. Diğer grupların ağırlıklı ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcılar kendi performanslarının

değerlendirilmesinde üstleri öncelikli tutmuş ancak diğer gruplarında kendi performansları hakkında az da olsa ağırlıklarının olmasını istemişlerdir.

Sonuç ve Öneriler

360 derece geri bildirim sistemi, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri bildirim almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla her işletmenin kendi yapı ve gerçekleri doğrultusunda geliştirilen kriterler, geri bildirim alınacak grubun ya da kişilerin özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır.

360 derece geribildirim sisteminin işletmelerde sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için gerekli ilk koşul kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Başka bir deyişle, kurumun içerisinde bir güven ortamının var olması, şirket yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumunun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir.

1487 işgörenin çalıştığı Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı merkez teşkilatında uygulanan bu çalışmada 360 derece geribildirim yönteminin uygulanabilir bir performans değerlendirme yöntemi olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür.

- Gelir İdaresi Başkanlığında çalışan işgörenlerin eğitim seviyeleri oldukça yüksek olup % 90'ını Lisans ve lisansüstü eğitimi bulunmaktadır. % 70'ine yakını da 40 yaş altındadır. Maliye Bakanlığı'nda çalışma süreleri incelendiğinde % 65'lik bir oran ile 15 yıl ve daha aşağısında bir süredir çalıştıkları görülmektedir.

- 360 Derece Geribildirim sistemi mantığında birden fazla değerlendiriciye genel olarak olumlu bakıldığı söylenebilir. Değerleyici grup içerisinde sırasıyla üstler (%93) , müşteriler (%63), kendileri (%61), iş arkadaşları (%54) ve astlar (%51) oranlarında kabul görmüşlerdir.

- Üstleri değerlendirici olarak uygun bulanlar, uygun bulma nedeni olarak “astın performansını en iyi gözlemlene imkânına sahip oldukları için” demişlerdir. Bu sonuç yazında da bu şekilde ifade edilmektedir.

- İş arkadaşlarını değerlendirici olarak uygun bulanlar, “tanıma ve çalışma ortamı içerisinde yakın olma” nedenini ifade ederlerken 83 kişi “iş arkadaşlarının subjektif değerlendirme olacağından” iş arkadaşlarının değerlendirici olarak uygun olmayacağı görüşündedir. Her iki durum yine performans değerlendirme yazınında karşılaşılan sorunlardan gözükmektedir.

- Araştırmaya katılanlar astların da performans değerlemede söz sahibi olması gerektiğini belirtmişler ve bunun nedeni olarak da “gözden kaçan hususların görülmesine imkân tanır” şeklinde görüş beyan etmişlerdir.

- Müşteriler (ağırlıklı olarak mükellefler) konusunda ise katılımcıların görüşleri şöyle ifade edilebilir. Katılımcılar müşterilerin değerlendirmesi neticesinde işgörenlerin eksiklikleri daha iyi göreceği görüşündedirler. Ancak katılımların bir kısmı müşterileri subjektif değerlendirebilecekleri ve GİB’in merkez teşkilatının geniş mükellef kitlesiyle muhatap olmadıklarını söylemişlerdir.

- Araştırmaya katılan katılımcılardan 85’i kişinin kendi performansını kendisinin değerlemesinin objektif olunamayacağı için uygun olmadığını belirtmişlerdir.

- Üst grubunda değerleyici olarak ön plana çıkan 3 grup gözükmektedir. Bu 3 grubun ağırlıkları Müdür (%40), Grup Başkanı (%32) ve Daire Başkanı (%20)’dir. Diğer kişilerin aldıkları ağırlıklı puanlar incelendiğinde değerlendirme dışı bırakılması gerektiği söylenebilir.

- İş arkadaşları grubundan değerleyici olarak görmek istedikleri grubun ağırlığı % 87 ile aynı hizmet birimindeki iş arkadaşları olurken % 13 ağırlıkla farklı hizmet birimindeki iş arkadaşlarının olabileceğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla iş arkadaşlarından değerleyici grup olarak aynı hizmet birimindeki kişilerin uygun olduğu söylenebilir.

- Müşterilerden mükelleflerin ağırlığı % 70 gerçekleşirken serbest muhasebeciler-mali müşavirlerin ağırlığı % 17, yeminli mali müşavirlerin ağırlığı ise % 13 olarak gerçekleşmiştir.

- 360 derece geri bildirim mantığı içerisinde 5 değerleyici üstler, iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve bireyin kendisinin genel ağırlıklarına bakıldığında en büyük oran % 53 ile üstler grubunda gerçekleşmiştir. Sırasıyla, iş arkadaşlarının ağırlığı % 14, astların ağırlığı % 10, müşterilerin % 12 ve kişinin kendisinin ağırlığı ise % 11 olmuştur. Elde edilen bu sonuçtan görüleceği gibi

değerleyici grup içerisinde üst grubu hariç diğer gruplar birbirlerine yakın oranlarda puan almışlardır. Dolayısıyla katılımcılar bu 5 grubun değerleyici olmasını uygun bulmuşlar ama ağırlığın yine üstlerde olması kanaatlerini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, Gelir İdaresi Başkanlığında yeni bir performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece geri bildirim sisteminin katılımcıların görüşleri doğrultusunda uygulanabileceğini söylemek mümkündür. Ancak katılımcıların değerleyici gruplara ilişkin sorulara (hem açık uçlu hem de kapalı uçlu) verdikleri cevaplar doğrultusunda bir takım endişelerinin bulunduğu görülmüştür.

Kaynakça

- Alexsander, D. (2006). How do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance? University of Rhode Island, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series.
- Antonioni, D. (1996). Designing an Effective 360-degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.
- Baş, Türker, (2001), Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bayraktaroğlu, Serkan, (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- Bayram, L. (2005). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bingöl, Dursun, (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Akıkan yayınları, İstanbul.
- Borman, Walter C. , “360 Degree Ratings: An Analysis of Assumptions and a Research Agenda for Evaluating Their Validity”, *Human Resource Management Review*, Volume 7, Number 3, 1997, p. 299-315
- Bozkurt, Gamze, (2007), 360 Derece Feed-Back Performans Değerleme Yöntemi ve Bir Uygulama, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Camgöz Selin Metin ve İ. Nurdan Alpten, (2006) “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Yıl:2006, Cilt:13, Sayı:2, ss.191-212.
- Edwards, M. R. & Ewen, A. J. (1996). Providing 360-degree feedback: An approach to enhancing individual and organizational performance, USA: American Compensation Association.
- Edwards, M. R. (1996), “Improving Performance with 360 Degree Feedback”, *Career Development International*, 1 (3): 120-130.
- Fox, James ve Charles Klein. (1996), “The 360-degree evaluation”, *Public Management*, 78, 20-25

- Garavan, T., M. Morley, M. Flynn (1997) "360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development", *Journal of Management Development*, 16(2): 134-147
- Gelir İdaresi Başkanlığı (2009), Faaliyet Raporu-2008, Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı, Ankara.
- Gümüştekin Gülten Eren, Derya Ergun Özler ve Fatma Yılmaz, (2010), "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, ss.1-20.
- Helvacı, Akif (2002), „Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi“, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı:1-2, ss.155-169.
- İlleez A. Aslı ve Mücella Güner, (2006), "Personle Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", *Tekstil ve Konfeksiyon*, Sayı:1, ss.325-327.
- Jones, J. & Bearley, W. 1996. 360deg feedback: strategies, tactics and techniques for developing leaders. Amherst, MA: HRD Press.
- Kara, Derya, (2010), "Performans Değerlendirme yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), ss.87-97.
- Kaynak, R. & Bülbül, M. (2008). 360 derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13(1), 269 – 292.
- Lepsinger, R.A. D. Lucia (1997), *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- McCharty, A. M., Gravan, T. N. (2001). 360 feedback process: performance improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25 (1), ss. 5-32.
- Milliman, John.F., Zawacki, Robert.A., Norman, Carol., Powel, Lynda. ve Jay Kirksey. (1994), "Companies evaluate employees from all perspectives", *Personnel Journal*, 73, 99-103
- Miltenyi, G. (1998). 360 degree feedback manual: Implementing a multisource performance management system in your organisation. Australia: Business and Professional Publishing.
- Öner, Erdoğan (2005), Osmanlı İmparatorluğu ve Cumhuriyet Dönemi'nde Mali İdare, İkinci Baskı, T.C. Maliye Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Uğurlu, Oya (2007). 360 derece geri bildirim sistemi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl: 3, Sayı 1, 1 – 11.
- Uyargil, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul.
- Uyargil, Cavide (2008) "Performans Değerleme", ss.243-303, Ed., Cavide Uyargil, Zeki Adal, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder, İsmail Durak Atay, Lale Tüzüner ve Ahmet Cevat Acar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Woods, R.H. (1997), *Human resources Management*, Educational Institute, American Hotel and Moyel Association, Second Edition.

- Yıldız Gültekin, Serkan Bayraktaroğlu, Özlem Balaban ve Yasemin Özdemir, (2007), "360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, ss. 561-568, Sakarya.
- Yıldız, G. (1989), *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İTÜ, Sakarya Mühendislik Fakültesi.
- Yüncü, H. R. (2002), *Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.