

## ÖZ DEĞERLENDİRMENİN 360 DERECE GERİ BESLEME YÖNTEMİNDEKİ İŞLEVSELLİĞİ

Gözde KUBAT\*

### Öz

Günümüzde, insan faktörünün önemi işletmelerde uygulanan kalite çalışmaları kapsamında gittikçe artmaktadır. Çalışanlar işletmeler tarafından bir maliyet ögesi yerine yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak görülmektedir. Bu nedenle kaliteyi arttırmak için performans değerlendirilmesi yapılmaktadır. Çalışanların performansları 360 Derece Geri Besleme Yöntemi alt boyutları ile ölçülmektedir. Bu çalışmanın amacı; 360 Derece Geri Besleme Yönteminin değerlendirme boyutlarından biri olan öz değerlendirme sistemindeki işlevselliğinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, öz değerlendirme alt boyutlarının demografik özelliklere göre yeterlilikleri ve boyutların birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Bu değerlendirme yöntemine göre hazırlanmış bir anket formu kullanılmıştır. Anket çalışması Ankara ili Kazan ilçesi sınırları içinde çeşitli sektörlerde çalışan kişilerle gerçekleştirilmiştir ilk olarak, anket formunun güvenilirliği hesaplanmıştır. Öz değerlendirme alt boyutlarının demografik özelliklere göre yeterliliklerini puanlama yöntemi ve boyutların birbirleri ile olan ilişkilerini incelemek için de korelasyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre kişinin gerek demografik özellikler gerekse de boyutlar arası ilişkiler açısından kişinin kendini ortalamanın üzerinde değerlendirdiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Kalite Yönetimi, Araştırma ve Geliştirme.

### Functionality of Self-Assessment in 360 Degree Feedback Method

#### Abstract

Nowadays, the importance of the human factors has been continuously increasing in the quality studies applied in enterprises. In enterprises, employees are seen as valuable resources invested instead of being seen as an element of cost. Therefore, performance assessment has been implemented in order to improve quality.

The performance of the employees has been measured with the sub-dimensions of the 360 Degree Feedback Method. The aim of this study is to research the functionality of self-assessment which is one of the evaluation dimensions of the 360 Degree Feedback Method in the system. To this end, the proficiency of the sub-dimensions of self assessment according to the demographic traits and the relationships between the dimensions have been examined.

\* Öğretim Görevlisi, Baskent Üniversitesi Kazan Meslek Yüksekokulu, (gozer@baskent.edu.tr).

*A questionnaire form designed according to this assessment method has been used. The questionnaire has been applied with people working in various sectors in Kazan-Ankara-Turkey. First, the reliability of the questionnaire form was calculated. Correlation analysis has been used to examine Method of scoring the performances of the sub-dimensions of self-assessment according to the demographic traits, and to examine the relationship between the dimensions. According to the results of the analysis, it has been determined that the individuals evaluate themselves over the medium scores in terms of not only the demographic traits but also the relationships between dimensions.*

**Keywords:** Human Resources Management, Quality Management, Research and Development.

## I. GİRİŞ

Klasik yönetim anlayışının personele bakış açısı, Neo-klasik yönetim anlayışı ile değişerek işletmelerde çalışan insan unsurunun önemi artmıştır. İlerleyen süreçte aktif olarak çalışan pek çok işletme kendini geliştirmek ve iç ve/veya dış dünya ile standart bir yapı oluşturmak için Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına yönelmiştir. Kalite çalışmalarının yapı taşlarından biri olan insan kaynağı çeşitli yönlerden ele alınmış, personel ihtiyaçlarının neler olduğu bilimsel olarak araştırılmış ve bu ihtiyaçların giderilmesi yönünde çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde bu çalışmalar bir adım daha ileriye giderek, işletmelerin personel ihtiyaçlarını belirlemede yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu çıkarımlara göre, çalışanların örgüte yaptığı katkının, potansiyel yeteneklerinin ve eksik yönlerinin belirlenebilmesi için bireysel performanslarının ölçülmesi gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır. Bireysel performansın ölçümünde ölçüm kaynağı olarak personelin öz değerlendirme yapmasının işletmeye geribildirim sağlama konusunda yararlı olacağı düşünülmektedir.

## II. TEORİK ÇERÇEVE

### A) Bireysel Performans Değerlendirmesi

Mevcut yazında performans değerlendirme kavramı yerine; performans değerlendirme, başarı değerlendirme, başarı değerlendirme, iş gören değerlendirme, liyakat değerlendirme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Fakat en yaygın kullanım bireysel performans değerlendirmesidir. Çalışanların firmalar için bir çok sermaye yatırımından daha değerli hale gelmesi yüzyılımızda yaşanan önemli dönüşümlerden birisidir.

İşletmelerde çalışanlara bir maliyet ögesi yerine yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakıldığında, bu kişileri geliştirmeye yönelik, onları eğitmek ve var olan özelliklerini arttırmak gerekmektedir. İşletmenin başarıya ulaşması ve bunun

paralelinde çalışanların gelişiminin sağlanması için, öncelikle çalışanların mevcut başarı durumları incelenmelidir. Bu bilgiler ışığında geliştirilmesi gereken konuların ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerinin performans değerlendirmesiyle tespit edilmesi ihtiyacı doğmaktadır (Levine, 2010: 41). Bu bağlamda işletmelerde yöneticiler, çalışanların ücret ve performanslarını etkileyecek performans değerlendirme sistemlerine sahiptirler (Aldakhilallah ve Parente, 2002: 3).

Bireysel performans değerlendirme çalışanların bireysel başarılarını ve davranışlarını belirli periyotlarda değerlendiren bir ölçek ve aynı zamanda performanslarını geliştirmek, iş hayatında başarılı ve başarısız oldukları alanları tespit etmek amacını güden bir değerlendirme aracıdır (Turgut, 2005: 1).

Çeşitli kaynaklarda geçen diğer performans değerlendirme tanımlarına değinilecek olursa;

– Çalışanların görevlerini ne ölçüde yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümüdür (Dicle, 1994: 15).

– Birey yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine, ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezdir (Sabuncuoğlu, 1984: 5).

– Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarda karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993: 9).

– Bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun (başarının) karşılaştırılmasıdır (Açıkalın, 1999: 102).

– Bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir (Akyüz, 2001: 82).

Çalışanların bir işten başka bir işe aktarılmasını, yetersizliği nedeniyle işten çıkartılmasını, ödüllendirilmesini, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesini, çalışanların geliştirilmesi sağlayan sistem performans yönetim sisteminin bir unsuru olan bireysel performans değerlendirmesidir. Kişilerin bireysel performanslarının ölçülmesinde, işletmelerin ihtiyaçlarına uygun olan geleneksel tek kaynaklı ya da çok kaynaklı performans ölçme sistemleri kullanılmaktadır.

Sonuç olarak, günümüz organizasyonlarında çalışanlar sadece amirleri tarafından tek bir bakış açısı ile değerlendirilmemektedir. Bunun yerine performans süreci bir bütün olarak farklı açılardan değerlendirilmektedir. Süreç içerisinde sisteme bilgi akışı sağlayacak, sistemi sürekli geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirecek bir yöntem ihtiyacı duyulmaktadır (Kaynak ve Bülbül, 2008: 18). Aynı zamanda bu sistemde çalışanlara yapıcı ve devamlı geri bildirim verilerek, performans düzeyleri konusunda bilgilendirilmelidir. Daha adil, gelecek için ihtiyaç duyulacak yetenekleri tanımlayan (Salunke, 2011: 32; Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 50) değerlendirmelere de yer verilmelidir.

## B) 360 Derece Geri Besleme Yöntemi (360 DGBY)

Artık günümüz işletmelerinde, sadece üstlerin ve amirlerin tek bir bakış açısı ile çalışanları değerlendirdikleri sistemler ortadan kalkmaya başlamıştır. Ortadan kalkan bu klasik bireysel performans değerlendirme yöntemleri yerini, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler veren, sistemi sürekli geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendiren, çalışanların iş performanslarının yükseltilmesine odaklanan değerlendirme sistemlerine bırakmaktadır.

Bu tür değerlendirme sistemleri geleneksel amaçların yanında; işletmede çalışanları nelerin motive ettiğini, hangi koşullarda personelin performansının arttığını, hangi yönlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu, ihtiyaç duyulan yönlerin gelişmeye açık olup olmadıklarının tespit edebilmesini de amaçlamaktadır.

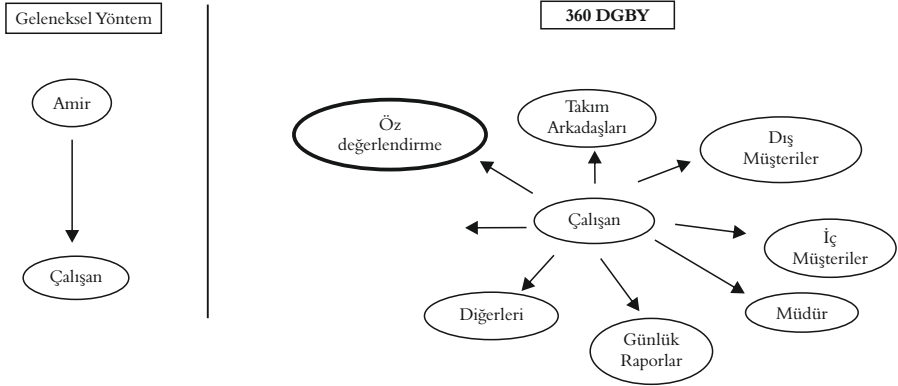
Bireysel performans değerlendirmesinde bu yeni tekniklerden birisi de birçok kaynaktan elde edilen veriler kullanılarak, kişinin performansının ölçülmesi esasına dayalı olan ve elde edilen sonuçları değerlendirilen kişiye geri besleme yöntemi ile iletildiği 360 DGBY'dir. Sistemi diğer tekniklerden ayıran ana özellik, birçok kaynaktan bilgi alması ve geri besleme özelliğidir.

360 DGBY kişilerin birbirlerine geri besleme vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanlarla ilgili detaylı bilgi vermesinden kaynaklanmaktadır. Kısaca kişilerin gelişimini desteklemesi, çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmesi, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına katkı sağlaması bakımından da ayrıca önemlidir.

360 DGBY'nin birçok kaynaktan değişik tanımlarına rastlamak mümkündür. 360 DGBY amirlerin ve yöneticilerin yanı sıra, değerlendirilenin kendisinin (öz değerlendirme), iş arkadaşlarının (eşitlerinin), astlarının ve iş kolunda mevcut ise müşterilerin de değerlendirildiği bir sistemdir. Bu sistem tüm gruplardan gelen sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşir (Canitez ve Solmuş, 2000: 112).

Değerlendirme yapılırken değerlendiricinin önyargılarının, ortalama, çok düşük veya çok yüksek not vermek gibi eğilimlerin etkisinin azaltılması için bir ayrıcalığı olan 360 DGBY geliştirilmiştir. Yöntem bireysel performans değerlendirmenin sadece üst veya amir tarafından değil, çalışma arkadaşları, kendisi (öz değerlendirme) astları ve müşterilere kadar uzanan geniş bir grubun değerlendirmesi esasına dayanır. 360 DGBY yazında 360 derece bireysel performans değerlendirmesi, 360 derece performans değerlendirmesi isimleriyle de ifade edilmektedir.

Performans ölçüm sistemleri bu durumda ikiye ayrılmaktadır. Bu gruplar geleneksel yöntem ve 360 DGBY'dir. Yöntemlerin genel işleyiş şeması Şekil-1.'de görülmektedir.

**Şekil-1:** Performans Ölçüm Yöntemlerinin İşleyişi

(Kaynak: Turgut, 2005)

360 DGBY modelinde, çalışanın performansına ait bilgiler genelde basılı ya da elektronik anket yöntemi ile toplanmaktadır. Yöntemin başarılı olabilmesi için basit olması ve aynı zamanda zayıf tarafların yanı sıra güçlü yönlerinde ortaya çıkarılmasına yardımcı olması şarttır.

360 DGBY, değerlendirmede çok sayıda insan ve ölçütten oluşan grupların kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Aldemir ve diğ., 2001: 279). Yöntemde birçok değerlendirici boyutuna ek olarak kişinin kendi kendine değerlendirmesi de yer almaktadır. Bu yöntemde, işletmede yer alan pozisyonların herhangi bir seviyesinde çalışmakta olan bireye yönelik performans belirlenebilmektedir. Ölçüm yapılacak çalışanın merkezinde olduğu grupların görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulmaktadır. Böylelikle performansa yönelik bakış açısını 360 dereceye çıkarmak mümkün olmaktadır. (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 56).

360 DGBY'nin kaç kişi tarafından yapıldığı değil, kimlerin değerlendirmeye katıldığı önemlidir. Bunun için belirlenmiş ideal bir sayı yoktur. Ayrıca değerlendirmeye katılanların bu çalışmaya samimi olarak katılması sistemin başarısı için gereklidir (Edwards ve Ewen, 2000: 37). İşletmenin yöneticileri, bu yöntemde sadece yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim için değil; aynı zamanda organizasyonel değişikliği hızlandırmasındaki etkinliği nedeniyle de değer vermektedirler (Evans, 2001).

360 DGBY'nin uygulanması ile işletmede daha demokratik ve katılımcı bir özellik ortaya konur. Yapılan araştırmalara göre 360 DGBY sonuçları; % 48 oranında yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, % 20 oranında performansın yükseltilmesi, % 15 oranında stratejik planlama ve örgüt kültürünün değiştirilmesi, % 9 oranında takım ruhunun geliştirilmesi ve % 8 oranında diğer alanlar için kullanılmaktadır (Zigon, 1999).

360 DGBY'nin yararları olmasına rağmen, bazen beklenmedik zararlara da neden olabilir. Bu yöntemi kullanacak işletmelerde iletişim sağlıklı değilse ve bu

yöntemle ilgili kültür oluşmadıysa sonuçlar çok tehlikeli ve yanlış olabilir. Sistemin sağlıklı işleyebilmesi için kişilerin geri bildirim almaya açık olması ve bunların değerlendirileceği sistemlerin kurulmuş olması gerekmektedir (Köklü, 2001). Bu sebeplerden dolayı, işletmelerin bu yöntemin kendi yapılarına uygun olup olmadığını da mutlaka değerlendirmeleri gerekmektedir. Yanlış ve bilinçsiz kullanım işletmeyi gereksiz risklere sürükleyebilmektedir. Riskler göz ardı edilirse çalışma ortamında motivasyonun azalması nedeniyle performans üzerinde olumsuz etkiler görülebilmektedir. Diğer bir yandan değerlendirici sayısının gereksiz yere artırılması değerlendiriciden kaynaklanan hataların artmasına, sürecin karmaşıklaşmasına ve maliyetin yükselmesine sebep olmaktadır. Bu yöntem ilk etapta işletmede zam ve prim miktarını belirlemede kullanılırsa, geliştirici araç olma özellikleri ve getirileri ortadan kalkar.

Personel finansal ödüllerin bu geri besleme sistemine entegre olduğunu anladığında, işin özünü çabucak anlayacak ve ödül almak için sistem gereği nasıl davranması gerekiyorsa gerçek olmayan ve doğallıktan uzak bir şekilde davranacaktır. Eğer yöneticilerin çalışanlarından dürüst geri bildirim almalarını engelleyecek derecede zayıf ve kopuk ilişkiler söz konusu ise gerçekte 360 DGBY ile de çözülemeyecek kadar ciddi bir sorunun olduğu kabul edilmelidir (Bilgin, 2003: 50).

360 DGBY’nde iletişim, liderlik, ilişkiler, üretim, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi, değişimlere uyulabilmesi gibi sekiz temel yeteneğe dayalıdır. Bu duru personel performansının çok yönlü olarak izlenmesi açısından genel kabul görmektedir (Arslan, 2002: 16-17). Ayrıca, 360 DGBY daha kapsamlı ve karma sistemlerin parçası haline getirilmeli, örgüt stratejileriyle bütünleştirilmelidir (Ghorpade, 2000: 142; Tosti ve Addison, 2009: 36). Tüm bunların yanında yöneticilerin desteğinin alınarak, liderlerin örgüt hedeflerini başarmak için harekete geçirilmesi, 360 DGBY’nin örgüt içinde başarıyla uygulanmasında kritik öneme sahiptir (Mamatoğlu, 2008: 142).

360 DGBY, kurum hedefleriyle ilişkilendirilir, çalışanlara iyi anlatılır ve eğitimlerle pekiştirilip izlenirse, iyi sonuçlar verecektir. Ayrıca, değerlendirilenin elde edilen sonuçlara sahip çıkması, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması, başarı düzeyini olumlu yönde etkileyecektir. 360 DGBY’nde yer alan değerlendirici boyutları içerisinde belki de güvenilir sonuçlara ulaşmada sıkıntı yaşanan boyutlardan biriside kişinin kendisini değerlendirdiği öz değerlendirme grubudur. Genelde insanın doğası gereği kendini yüksek notlarla değerlendirdiği birçok araştırmada ortaya konmuştur.

### C) Öz Değerlendirme

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi olan öz değerlendirme kişinin kendi performansını bütün ana görevlerini, işlevlerini ve yükümlülüklerini göz önüne alarak kendisini değerlendirmesidir. Hedeflerin saptanması aşamasında üstü

ile birlikte çalışan kişinin hedeflere ne kadar ulaştığı konusunda değerlendirme yapması, kendisinin performans değerlendirmenin kritik bir parçasını oluşturduğu düşüncesinin doğmasına yol açar. Öz değerlendirme sayesinde çalışanlar örgütsel süreçlere katılmaya cesaretlendirilir ve bu sayede işlemler üretken ve gayretli iş gücüne kavuşmaktadırlar.

Yapılan bir araştırmaya göre öz değerlendirme puan ortalamalarının diğer değerlendirme gruplarından fazla olmasının kendini yüceltme önyargısıyla bağlantılı olduğu öne sürülmüştür. Bu önyargı pozitif bir kendine bakış açısı sağlamasına, daha az negatif düşünceye ve çabalarda daha yüksek başarı beklentisine sonuç vermesine rağmen aynı zamanda kendini yüksek skorla değerlendirenlerin eleştiriyi dikkate almamaları, başarısızlığı hesaba katmamaları ve sonuçta gelecekte düşük performans göstermeleri ile sonuçlanır (Atwater ve Ostroff, 1998). Yöneticilerin gözünde özellikle başarılı olanların çalışanların kendilerini amirlerin değerlendirmelerinden daha düşük değerlendirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız iş görenlerin ise kendi öz değerlendirmelerinde abartılı bir biçimde kendilerini yüksek puanlarla değerlendirdikleri görülmüştür (Uyargil, 1994: 33).

Kişilerin kendini değerlendirmeleriyle ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve genel olarak aşağıdaki doğrultuda bulgular elde edilmiştir (Uyargil, 1994: 31).

– Astın kendini değerlendirmesi ile amirin değerlendirmesi arasında düşük ve orta seviyede bir ilişki bulunmuştur.

– Astın kendini değerlendirmesi çoğunlukla amirin yaptığı değerlendirmelerden daha yüksek puanlarla olmakta, diğer bir deyişle ast kendine amirden daha yüksek puan vermektedir.

– Çalışanlar kendi kariyerlerinde son derece önemli bir süreçte yer alarak performanslarının değerlendirilmesinde ne tür kriterlerin kullanıldığını görebilmektedirler. Değerlendirme sürecinde adaletin sağlanmasına katkı sağlayan öz değerlendirme bu anlamda çok önemlidir (Birben, 2001: 33).

– Diğer bir yandan yöneticiler astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için çalışanların öz değerlendirme yapmasını isterler. Beklenenlerden daha düşük sonuçlar almak, yöneticinin kendine olan güveni sarsar. Yöneticinin kendine olan güveninin azalması kabiliyetinin ve yeteneğinin azalmasıyla sonuçlanır (Waldman- Atwater, 1998: 15).

– Gözütok (2000) meslek gruplarından öğretmeni seçerek değerlendirmede kullanılabilecek yöntemlerden en ideal olanının “kendini değerlendirme” olduğunu belirtmiştir. Öğretmenin kendini değerlendirmesi, değerlendirme sonuçlarının yaşama aktarılması açısından çok önemlidir. Çünkü kendini değerlendirme dışarıdan yapılan değerlendirmeden daha etkili olabilir.

### D) 360 Derece Geri Besleme Yönteminde Öz Değerlendirmenin İşlevselliği

DGBY'inde objektif bakış açılarından biriside öz değerlendirme yani diğer bir ifade ile kişinin kendini değerlendirmesidir. Bu değerlendirme boyutu çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin değerlendirici boyutları arasında her zaman yerini almıştır. Bugüne kadar yapılan yurtiçi ve yurtdışı çalışmalarda öz değerlendirme boyutu değerlendirme not ortalamalarının genellikle diğer boyut ortalamalarından farklılık gösterdiği ve kişilerin genellikle kendilerini yüksek notlarla değerlendirildiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Turgut, 2005).

Çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinde öz değerlendirmenin ana amaçlarından birisi de kişinin kendi performansına yönelik algılarıyla, diğer değerlendirici boyutların (astlar, amir, eşitler ve diğ.) değerlendirilen kişi için yaptıkları değerlendirmeler arasındaki farka işaret ederek, değişim ve gelişim için bir farkındalık ve motivasyon yaratmaktır (London ve Smither, 1995).

Örneğin, çok boyutlu olarak yapılan bireysel performans değerlendirme çalışmalarında, Harris ve Schaubroeck (1988) yönetici-çalışma arkadaşları değerlendirmeleri arasındaki ortalama korelasyonu 0.62, öz değerlendirme-yönetici arasındaki korelasyonu 0.35, öz değerlendirme-çalışma arkadaşları korelasyonunu ise 0.36 bulmuşlardır. Bir diğer çalışma olan, Conway ve Huffcutt (1997)' un çalışmasında, düzeltilmiş ortalama korelasyonlar, yönetici-çalışma arkadaşları değerlendirmeleri için 0.34, ast-yönetici için 0.22, ast-çalışma arkadaşları için 0.22, ast-öz değerlendirme için 0.14, öz değerlendirme-yönetici için 0.22, öz değerlendirme-çalışma arkadaşları için ise 0.19 olarak tespit edilmiştir. Değerlendirici grupların tutarlılık katsayıları ise, yöneticiler için 0.50, çalışma arkadaşları için 0.37, astlar için ise 0.30 olarak bulunmuştur.

Ülkemizde yapılan bir çalışmada ise, bir kamu kurumunda çalışan kişiler arasında yapılan araştırmada (Sümer ve Bilgiç, 2006: 31) de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada, aynı kişiyi değerlendiren farklı değerlendirici grupları arasında hemfikir olma derecesini değerlendirmek amacıyla değerlendirme grupları arasındaki korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, yönetici-üst yönetici (0.58), ast-yönetici (0.26), ast-üst yönetici (0.33), çalışma arkadaşları-öz değerlendirme (0.30), çalışma arkadaşları-yönetici (0.31) ve çalışma arkadaşları-üst yönetici (0.37) arasındaki korelasyonların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yönetici-üst yönetici değerlendirmeleri arasındaki korelasyon en yüksek iken, en düşük korelasyonlar öz değerlendirme-üst yönetici ve çalışma arkadaşları-ast değerlendirmeleri arasındaki korelasyonlar olarak bulunmuştur.

Yapılan çoğu çalışmalarda, ortak nokta olarak çok kaynaklı değerlendirmelerde yer alan gruplar arasında en yüksek notların öz değerlendirme grubu tarafından verildiği ve öz değerlendirme notlarının diğer değerlendirme gruplarından genellikle farklılaştığıdır.



Sonuç olarak, 360 DGBY sonuçlarının ödül, ceza, terfi gibi amaçlar yerine, kişilerin eksik ve öne çıkan yönlerinin tespit edilmesi, potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılması gibi konularda kullanılması durumunda kişinin kendi eksikliklerini kendisinin ortaya koyması bakımından öz değerlendirme boyutunun da diğer değerlendirme boyutları yanında kısıtlı olsa işlevsellik sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### A) Örneklem

Örneklem seçilirken Ankara ili Kazan ilçesi sınırları içerisinde bulunan sanayi sektöründe faaliyet gösteren 504 firma evren olarak kabul edilmiştir. İmalat, muhtelif gıda ve tüketim ürünleri, petrol ve kimya, lojistik, demir ve metal işleri, plastik ve kauçuk ürünleri, elektrik ve elektronik ürünleri sanayi alanlarında faaliyet gösteren firma sayıları belirlenerek ağırlıklarına göre örneklem dağıtılmıştır. Bu evrene göre planlanan anket çalışması doğrultusunda geri dönüş sağlanan 183 anket ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan bireylerde 18 yaş üstü ve çalışan olma koşulları aranmıştır.

#### B) Araştırmanın Ölçekleri ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada 360 Derece Geri Besleme Yönteminde öz değerlendirmenin rolünü ölçümlemek için kullanılacak ölçek Bafra Ticaret ve Sanayi Odası'nın kullanmakta olduğu ölçek baz alınmıştır. Bu ölçek kendi içerisinde 5 tane alt ölçeğe ayrılmaktadır. Bu alt ölçekler; “Kendisini Geliştirme ve Öğrenme Yeteneği”, “Planlama ve Organize Etme Yeteneği”, “Uygulama Yeteneği, İletişim ve İşbirliği Yeteneği” ve “Görev Bilinci” ölçekleridir. Ölçeklerdeki tüm ifadelere 5'li Likert ölçeğine göre yeterlilik cevapları alınmıştır. Cevaplar “Çok yetersiz”, “Yetersiz”, “Ne yetersiz ne değil”, “Yeterli” ve “Çok yeterli” şeklindedir. Bu ölçeklerin içerdikleri ifadelerin birbiri ile uyumlarını incelemek için güvenilirlik analizi kullanılmıştır.

Kendisini Geliştirme ve Öğrenme Yeteneği ölçeğinde 3 ifade kullanılmıştır. Bu ifadelerin içeriğinde personelin yeni ve bilmediği konulara eğilimi, kendini ne konumda gördüğü gibi konular araştırılmıştır. Bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,850 çıkmıştır. Bu sonuca göre de 3 ifadenin de ölçek içerisinde kullanılması uygun görülmüştür.

Planlama ve Organize Etme Yeteneği ölçeği ölçümlenirken 3 farklı ifade sunulmuştur. Bu ifadeler zaman yönetimi, ekip çalışması gibi konuları içermektedir. Alınan cevaplar sonucunda güvenilirlik analizine bakıldığında 0,861 sonucu 3 ifadenin birlikte kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

7 ifadeden oluşan Uygulama Yeteneği ölçeğinde çalışanın iş verimliliği açısından verilen işi nasıl yaptığı incelenmiştir. Bu ölçekte diğer ölçeklere göre daha çok ifade olması güvenilirlik analizinin sonucuna yansımış ve sonuç 0,935 gibi oldukça yüksek bir değer çıkmıştır. Bu değer göre 7 ifadenin birlikte kullanılmasının uygun olduğu söylenebilir.

İletişim ve İşbirliği Yeteneği ölçeği 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek ile ilgili yapılan güvenilirlik analiz sonucu 0,903 bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin kullanılabilmesinde herhangi bir engel olmadığı görülmektedir.

Görev Bilinci ölçeği ölçümlenirken 4 ifade oluşturulmuştur. Bu ifadeler çalışanın işine olan sevgisi, kuruma olan güveni gibi konuları içermektedir. Bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,804 bulunmuştur. Bu sonuç da diğer ölçeklerde olduğu gibi ölçeğin uygunluğunu göstermektedir.

### C) Hipotezler

Araştırma iki hipotez üzerine kurgulanmış ve uygulanmıştır. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub>: Kişi kendini değerlendirirken genellikle yüksek notlarla değerlendirmemektedir.

H<sub>2</sub>: Öz değerlendirme ölçümünde kullanılan alt boyutların birbiri ile ilişkisi yoktur.

### D) Bulgular

Yapılan araştırmada sırasıyla demografik bilgiler, demografik özelliklere göre puanlama ve alt boyutların birbirleri ile ilişki düzeyleri incelenmektedir. Demografik özellikler yapılan anket çalışmasına genel bir bakışı sağlamaktadır. Görüşülen kişilerin cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyleri veya firmaların faaliyet gösterdiği alanlarına dair genel bir bilgi elde edilmiştir. Daha sonra bu bilgiye göre puanlamalar yapılarak bireylerin öz değerlendirme sonuçları elde edilmiştir.

Ankete katılan 183 çalışanın demografik bulguları incelendiğinde (Tablo 1);

- %34,4 (63) kadın ve %65,6 (120) erkek çalışan ile görüşülmüştür.
- Katılımcıların yaş ortalaması  $33,7 \pm 10,9$ 'dur.
- Yapılan çalışmada mesleki deneyim incelendiğinde  $11,1 \pm 9,2$  bulunmuştur.
- Lise mezunları %38,1 (69) ile diğer eğitim düzeyleri arasında çoğunluğu sağlamaktadır. Diğer bir çoğunluk ise %37,0 (67) ile üniversite mezunlarıdır.
- Görüşmelerin yapıldığı çalışanların buldukları şirketler daha çok gıda sektöründe olduğu %14,1 (23) ile görülmektedir.

- Alt düzey çalışanlar %77,6 (135) ile çoğunluğu oluşturmaktadır.
- Bu çalışanların gelir dağılımına bakıldığında gelir düzeyinin genellikle 1500 TL olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:** Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	Cinsiyet						Toplam			
	Kadın			Erkek						
#	63			120			183			
%	34,4			65,6			100,0			
	Eğitim Durumu						Toplam			
	Okur-yazar değil	Okur-yazar	İlköğretim	Lise	Üniversite	Yüksek lisans/ Doktora				
#	5	4	33	69	67	3	181			
%	2,8	2,2	18,2	38,1	37,0	1,7	100,0			
	Şirketin Faaliyet Alanı									Toplam
	İmalat Sanayi	Muhtelif gıda ve tüketim ürünleri sanayi	Petrol ve kimya sanayi	Lojistik hizmetleri	İnşaat	Demir ve metal işleri sanayi	Plastik ve kauçuk ürünleri sanayi	Elektrik ve elektronik ürünleri sanayi	Diğer	
#	50	23	17	17	17	11	6	5	17	163
%	30,7	14,1	10,4	10,4	10,4	6,7	3,7	3,1	10,4	100,0
	Yapılan Görev Dağılımı						Toplam			
	Alt Düzey Çalışan		Orta Düzey Çalışan		Üst Düzey Çalışan					
#	135		16		23		174			
%	77,6		9,2		13,2		100,0			

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Shapiro-Wilk Testi ile, grup varyanslarının eşitliği ise Levene testi ile incelenmiş ve 0.05 anlamlılık düzeyinde verilerin normal dağılıma uygun olduğu, grup varyanslarının da eşit olduğu belirlendiğinden parametrik yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Çalışanlara ölçekte bulunan ifadeler yöneltilmiştir. Çalışanlar bu ifadelere göre kendilerini ne kadar yeterli bulduklarını 5'li Likert ölçeğine göre açıklamışlardır. Bu ifadeler boyutlara göre gruplandırılmış, daha sonra da bu grupların ortalamaları 100'lük sisteme dönüştürülerek puanlandırılmıştır. Puanlar incelendiğinde (Tablo 2);

- Çalışmaya katılan 183 kişi kendini değerlendirirken yüksek puanlara ulaşmıştır.
- Genel olarak bakıldığında “Görev Bilinci” açısından kendilerini çok yeterli görmektedirler.
- Demografik özelliklere göre ayrıldığında öz değerlendirme alt boyutlarının farklılık göstermediği bulunmuştur.

**Tablo 2:** Öz Değerlendirme Alt Boyutlarının Demografik Özelliklere Göre Yeterlilik Puanları ve Anlamlılıkları

Alt Boyutlar		Kendisini Geliştirme ve Öğrenme Yeteneği	Planlama ve Organize Etme Yeteneği	Uygulama Yeteneği	İletişim ve İşbirliği Yeteneği	Görev Bilinci	Sig. (p)
Genel		79,3	78,7	79,9	80,8	81,1	
Cinsiyet	Kadın	79,5	78,9	79,1	80,0	80,7	0,819
	Erkek	79,3	78,6	80,3	81,2	81,3	
Eğitim Durumu	Okur-yazar değil	74,7	69,3	66,9	60,0	72,0	0,277
	Okur-yazar	75,0	80,0	83,6	83,8	77,5	
	İlköğretim	71,1	76,2	76,9	77,6	80,0	
	Lise	80,0	78,6	80,5	80,1	78,9	
	Üniversite	84,4	81,9	82,4	85,7	85,8	
	Yüksek lisans/ Doktora	77,8	77,8	83,8	85,0	81,7	
Yapılan Görev	Alt Düzey Çalışan	79,2	78,2	79,2	79,4	79,6	0,853
	Orta Düzey Çalışan	75,8	75,8	80,5	82,5	84,7	
	Üst Düzey Çalışan	86,4	86,4	87,3	90,2	89,8	

\*\* p < 0,05

Boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla öncelikle boyutlar arası korelasyonlar araştırılmıştır. Alt ölçeklerden alınan puanların birbirleriyle olan korelasyonları Tablo 3'te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre boyutlarının tamamı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır.

**Tablo 3:** Öz Değerlendirme Alt Boyutlarının Birbiri ile Olan İlişki Dağılımları

Alt Boyutlar		Kendisini Geliştirme ve Öğrenme Yeteneği	Planlama ve Organize Etme Yeteneği	Uygulama Yeteneği	İletişim ve İşbirliği Yeteneği	Görev Bilinci
Kendisini Geliştirme ve Öğrenme Yeteneği	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	183				
Planlama ve Organize Etme Yeteneği	Pearson Correlation	,798**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
	N	183	183			
Uygulama Yeteneği	Pearson Correlation	,797**	,870**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
	N	183	183	183		
İletişim ve İşbirliği Yeteneği	Pearson Correlation	,743**	,790**	,846**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	183	183	183	183	
Görev Bilinci	Pearson Correlation	,775**	,759**	,813**	,851**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	183	183	183	183	183

\*\* p &lt; 0,05

#### IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada 360 Derece Geri Besleme Yönteminin değerlendirici boyutları arasında yer alan öz değerlendirme boyutunun değerlendirme sonuçlarının grup içerisindeki işlevselliği araştırılmıştır. Farklı faaliyet alanlarında, farklı statülerde çalışan 183 bireye hazırlanan anket ile kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Uygulanan ankette kişinin kendisini; Kendisini Geliştirme ve Öğrenme Yeteneği, Planlama ve Organize Etme Yeteneği, Uygulama Yeteneği, İletişim ve İşbirliği Yeteneği ve Görev Bilinci gibi beş alt boyutlar değerlendirmesi istenmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre öz değerlendirmede kullanılan alt beş boyut arasında çok kuvvetli ve pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda boyutlar demografik olarak değerlendirildiğinde anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır ve demografik özelliklere göre kişinin kendini değerlendirmesinin bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca konu hakkında yapılan diğer bilimsel çalışma sonuçları karşılaştırıldığında kişilerin kendilerini ortalamanın üzerinde değerlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analizler ışığında 360 Derece Geri Besleme Yöntemi içerisinde yer alan öz değerlendirme boyutunun kişilerin geleceğini etkileyecek terfi, atama, ödül gibi konularda bireysel performans değerlendirmesi yapıldığı durumlarda havuz

içerisine dahil edilmemesinin uygun olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Fakat kişilerin kendilerini sorulan beş alt boyuttan farklı olarak değerlendirmeleri, bu boyutun 360 derece değerlendirme boyutları arasında kısmen işlevselliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu bakımdan bu boyutu değerlendirmelerinin kişilerin potansiyel yetenekleri ile eksik ve öne çıkan yönlerinin tespitinde daha fazla işlevselliğe sahip olacağı düşünülmektedir.

Elde edilen bu sonuçların gelecekte yapılacak çalışmalara öncülük edeceği de varsayılmaktadır. Aynı zamanda, öz değerlendirme boyutu ve performans değerlendirme konusunda örneklem büyüklüğü artırılarak yeni çalışmalar yapılması da katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç. (1999), *İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- AKDOĞAN, Asuman ve DEMİRTAŞ, Özgür. (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.23 S.1, (ss. 49-71).
- AKYÜZ, Ö. Faruk. (2001), *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ALDAKHİLALLAH, Khalid ve PARENTE, Dianneh. (2002), “Redesigning a Square Peg” *Total Quality Management Performance Appraisals*, V.13.
- ALDEMİR, M. Ceyhan; ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- ARSLAN, Akin. (2002), “360 Derece Değerlendirme, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, *Kalder Forum*, V.2 N.6, İstanbul, (ss.11-19).
- ATWATER, Leanne and OSTROFF, E. Cheri. (1998), “Self- Other Agreement: Does It Really Matter?”, *Personel Psychology*, V.51, N.3, (ss. 577).
- BİLGİN, Hacer. (2003), *Performans Değerlendirmesi Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- BİRBEN, Gülçin. (2001) “360 Derece Performans Yönetimi”, *Human Resources Dergisi*.
- CANITEZ, A.Burcu ve SOLMUŞ, Tarık. (2000), “Performans Değerlendirmesi”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Mart- Haziran, (ss. 16-17).
- CONWAY, J. M. and HUFFCUTT, A. I.. (1997), “Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings”, *Human Performance*, V.10 N.4, (ss. 331-360).
- DİCLE, Ülkü. (1994), “Yönetmelik Başarım Değerlendirmesi ve Türkiye Uygulaması”, *ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, S:2, Ankara.
- EVANS, Andie. (2001), “360 Degree Feedback: From Every Angle”, *Training*, V.38, N.9.
- GHORPADE, Jai. (2000), “Managing Five Pradoxes of 360 Degree Feedback”, *Academy of Management*, (ss. 140-150).

- GÖZÜTOK, Dilek. (2000), *Öğretmenliğimi Geliştiriyorum*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- KAYNAK, Ramazan ve BÜLBÜL, Murat. (2008), “360 Derece Geri, Besleme Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, C.13, S.1, (ss. 269-292).
- KÖKLÜ, Sibel. (2001), “10'ncu Kalite Kongresi Sonuçları”, *Milliyet İş yaşamı Gazetesi*, 15 Kasım 2001.
- LEVİNE, Marcie. (2010), “Taking The Burn Out Of The 360 Degree Hot Seat”, (August).
- LONDON, M., ve 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*, N. 48, (ss. 803-839).
- HARRİS, M. M., and SCHAUBROECK, J.. (1988), “A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings.” *Personnel Psychology*, N. 41, (ss. 43-62).
- MAMATOĞLU, Nihal. (2008), “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması”, *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, C. 25, S.2, (Aralık), (ss. 1-28).
- ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali. (2003), *İşletmelerde İlgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- PALMER, Margaret and WINTERS, T. Kenneth. (1993), *İnsan Kaynakları*, (çev. Doğan Şahiner), Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1984), *Personel Yönetimi*, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, 2. Baskı
- SALUNKE, N. Ganesh. (2011), “ Colleagues, Managers, Customers and Competitors Keys to Development: 360 Degree Approach to Development”, *Advances In Management*, V.3 N.8.
- SÜMER, H. Canan ve BİLGİÇ, Reyhan. (2006), “Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynaklarının Kullanımı”, *Türk Psikoloji Dergisi*, V. 21 N. 57, (ss. 25-40).
- TOSTI, T. Donald and ADDISON, Roger M. (2009), “360-Degree Feedback: Going Around In Circles?”, *Performance Improvement*, V. 48, N. 3, (ss. 36-40).
- TURGUT, Hakan. (2005), *360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği*, *Yayınlanmamış Doktora Tëzi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- UYARGİL, Cahide. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, S.262, İstanbul.
- ÜNVER, Gülsen. (2007), “Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitiminde Kendini Geliştirme Becerisi”, *Educational Administration: Theory and Practic*, N. 49, (ss. 167-190)
- ZİGON, Jack. (1999), “Is There Another Question You'd Like To Have Answered”, [www.zigonperf.com/articles.html](http://www.zigonperf.com/articles.html), (erişim tarihi: 11.07.1999). [http://www.bafratso.org.tr/uploads/iso\\_formlar/personel\\_performans\\_degerlendirme\\_formu.pdf](http://www.bafratso.org.tr/uploads/iso_formlar/personel_performans_degerlendirme_formu.pdf)

