

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
YÖNTEMİ, İLLER BANKASI A.Ş. UYGULANABİLİRLİĞİ**

Uğur DAĞ

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
YÖNTEMİ, İLLER BANKASI A.Ş. UYGULANABİLİRLİĞİ**

Uğur DAĞ

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Ertan ASLAN

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Prof. Dr. Semih ÖZ

Uğur DAĞ tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, İller Bankası A.Ş. Uygulanabilirliği ” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvan	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi:20/06/2018

ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Uğur DAĞ
01.06.2018

İnsan Kaynakları Yönetiminde 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, İller
Bankası A.Ş. Uygulanabilirliği

(Uzmanlık Tezi)

Uğur DAĞ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Mart 2018

ÖZET

Günümüzde çoğu şirket farklı küresel pazarlarda faaliyet göstermektedir. Bu küresel pazarlardaki rekabette ayakta kalabilmeleri için insan sermayesi önemli bir hale gelmektedir. Firmalar rekabet avantajı elde edebilmek için personellerini motive etmek ve amaca yönlendirmek zorundadır. Bu yüzden çalışanların performansının sürekli etkili araçlar yoluyla ölçülmesi önemlidir. 360 derece performans sistemi çalışanların performansının ölçülmesi konusunda kullanılan yöntemlerden biridir. Halihazırda birçok şirket tarafından kullanılan bir çok ölçme aracından farklı olarak 360 derece performans yönetimi değerlendirmeye personelle etkileşimde bulunan herkesin katılımını sağlayan bir sistemdir. Bu sayede birey de kendi durumunu en iyi şekilde görebilecek ve bu sayede personel örgüt amacına en iyi şekilde yönlendirilebilecektir. Çalışma kapsamında 360 derece performans yönetim sistemi ele alınacak ve uygulanabilirliği İller Bankası A.Ş. kapsamında değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Performans, Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme

Sayfa Adedi:89

Tez Danışmanı (Kurum):Uzman Ertan ASLAN

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi):Prof. Dr. Semih ÖZ

360 Degree Performance Evaluation Method in Human Resources Management, İller
Bankası A.Ş. Applicability

(Expertise Thesis)

Uğur DAĞ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

March 2018

ABSTRACT

Today, most companies operate in different global markets. Human capital is becoming important in order to remain competitive in these global markets. Firms have to motivate and lead their staff to gain competitive advantage. It is therefore important that the measurement of the performance of employees by continuously effective means. The 360 degree performance system is one of the methods used to measure the performance of employees. Unlike many measurement tools that are already used by many companies, 360 degree performance management is a system that allows everyone to interact with staff in the evaluation. At this point, the individual will also be able to see his / her situation in the best way and in this way the individual will be guided in the best way for organizational purposes. Within the scope of the study 360 degree performance management system and its applicability İller Bankası A.Ş. will be discussed.

Key Words: Human Resources, Performance, Performance Evaluation, 360 Degree Performance Evaluation Method

Page Number:89

Supervisor (Corporate): Ertan ASLAN

Supervisor (Ankara University):Prof. Dr. Semih ÖZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLULARIN LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	3
1.2. İnsan Kaynakları Yöntemi Kavramı	3
1.2.1. İnsan kaynakları yönetiminin önemi ve amacı	4
1.2.2. İnsan kaynakları yönetiminin temel ilke ve özellikleri	5
1.2.3. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları	6
1.3. Performans ve Performans Değerlendirmesi	13
1.3.1. Performans tanımı ve kapsamı.....	13
1.3.2. Performans değerlendirme tanımı ve kapsamı.....	14
1.3.3. Performans değerlendirme tarihçesi	15
1.3.4. Performans değerlendirme sisteminin önemi.....	16
1.3.5. Performans değerlendirme kullanım alanları.....	17
1.3.6. Performans değerlendirme yöntemleri.....	18
1.3.7. Performans değerlendirmesinde yapılan hatalar	28
2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	35
2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	35
2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarihçesi.....	38

2.3.	360 Derece Performans Değerlendirme Elemanları	39
2.4.	360 Derece Performans Değerlendirme Süreci.....	43
3.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEğERLENDİRME YÖNTEMİ:KURUM İÇİ ANKET UYGULAMASI.....	47
3.1.	Araştırmanın Amacı.....	47
3.2.	Araştırmanın Sınırları	47
3.3.	Araştırma Modeli	47
3.4.	İller Bankası Hakkında Bilgiler	48
3.4.1.	İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü	50
3.5.	İller Bankası A.Ş. Performans Değerlendirmesi.....	51
3.6.	Bulgular.....	51
	SONUÇ VE ÖNERİLER	77
	KAYNAKLAR.....	81
	ÖZGEÇMİŞ.....	89

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1 Kritik olaylar yöntemi	19
Tablo 1.2 Kontrol listesi formu.....	20
Tablo 1.3 Grafik derecelendirme örneği	21
Tablo 1.4 Basit sıralama yöntemi	25
Tablo 1.5 İkili karşılaştırma yöntemi.....	26
Tablo 1.6 Performans değerlendirmesinde hata kaynakları.....	29
Tablo 1.7 Hale etkisi,	30
Tablo 1.8 Belirli derecelere- puanlara yönelme tablosu	31
Tablo 3.1 İller Bankası A.Ş. 2016-2017 personel karşılaştırması	49
Tablo 3.2 İller Bankası A.Ş. personel eğitim durum tablosu.....	50
Tablo 3.3 İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü personel eğitim durum tablosu	51
Tablo 3.4 Ankete katılanların cinsiyet dağılımları	52
Tablo 3.5 Ankete katılanların yaş dağılımları.....	53
Tablo 3.6 Ankete katılanların medeni durum dağılımları.....	53
Tablo 3.7 Ankete katılanların eğitim düzeyi dağılımları	54
Tablo 3.8 Ankete katılanların çalışma süresi dağılımları	55
Tablo 3.9 Ankete katılanların çalışma birimi dağılımları	56
Tablo 3.10 Ankete katılanların yaş - cinsiyet dağılımları.....	56
Tablo 3.11 Ankete katılanların cinsiyet – medeni durum dağılımları	57
Tablo 3.12 Ankete katılanların cinsiyet - birim dağılımları	57
Tablo 3.13 Ankete katılanların birim – eğitim durumu dağılımları.....	58
Tablo 3.14 Ankete katılanların yaş - birim dağılımları.....	59
Tablo 3.15 Ankete katılanların yaş – eğitim durumu dağılımları	59
Tablo 3.16 Ankete katılanların birim – çalışma süresi dağılımları.....	60
Tablo 3.17 Birimlere göre ankete verilen cevaplar.....	64
Tablo 3.18 Cinsiyete göre ankete verilen cevaplar	68
Tablo 3.19 Çalışma sürelerine göre ankete verilen cevaplar	73

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1 İşgören temin ve seçim süreci.....	9

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur

Kısaltmalar

Açıklamalar

A.Ş.	Anonim Şirket
BARS	Davranışla Bağlantılı Değerlendirme Ölçekleri
CEO	Chief Executive Officer
GE	General Electric
İK	İnsan Kaynakları
MBO	Amaçlara Göre Yönetim
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	Türk Dil Kurumu
TL	Türk Lirası

GİRİŞ

Herhangi bir organizasyonda, tüm çalışanların performans ve verimliliği ile bu organizasyonun misyonu yerine getirmesi için yönetim odaklanmalıdır. Bir kişinin nasıl performans gösterdiğini ölçmenin bir yolu, performans değerlendirmelerinin kullanılmasıdır. Performans değerlendirmeleri, ister astlar ister yönetim olsun, her çalışanın, yaptıkları işte kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlar.

Performans değerlendirmesi organizasyonlarda performans ve üretkenliği ölçmekte ve geliştirmektedir. Performans değerlendirmesi temel olarak bir bireyin veya bir grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yanlarının sistematik olarak tanımlanmasıdır. Performans değerlendirmeleri birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bazı tür değerlendirmeler belirli kuruluşlar için daha uygundur. Yönetimin görevlerinden biri, kendi organizasyonlarına en uygun olacak en iyi değerlendirme türünü bulmaktır. Bununla birlikte, kullanılan değerlendirme türü ne olursa olsun, tüm performans değerlendirmeleri yönetimin personel ile ilgili karar almasına yardımcı olur.

Bir yönetici ya da yönetim kadrosunun, organizasyonlarında hangi performans değerlendirmesinin kullanılacağına karar vermesi zor olabilir. Değerlendirmelerin çoğu, yöneticinin astlarının performansı ve verimliliğini yılda bir kez değerlendiren yöneticiye sahiptir. Bazen müdürler, bu tür değerlendirme yapmak için tam donanımlı değildir. 360 derece performans değerlendirme, daha geleneksel personel performansı değerlendirmelerinin daha önce ortaya çıkan zayıflıklarının birçoğunun üstesinden gelir.

360 derecelik performans değerlendirme, sadece değerlendirme sürecindeki yöneticilere yardımcı olmak için değil aynı zamanda performans değerlendirme ile birlikte çalışan personel kararlarına da yardımcı olmak için geliştirilmiştir. 360 derece performans değerlendirme, belirli bir çalışan performansı ve verimliliğinin yöneticilerin değerlendirmesinden daha fazladır. 360 derecelik değerlendirme, aynı zamanda akranların, iş arkadaşlarının ve astlarının değerlendirmelerini de dikkate alır.

Destekleyiciler, yönetimin her çalışanın doğru bir değerlendirmesini alma olasılığının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Bunun önemli bir nedeni,

meslektaşlardan ve iş arkadaşlarından gelen geri bildirimlerdir. İş arkadaşları, çalışanların performanslarını geliştirebilecekleri daha iyi bir bakış açısına sahip olabilir. Çoklu puanlayıcılar, değerlendirmelere de artan tarafsızlık getirir.

İlerleyen bölümlerde performans değerlendirme yöntemlerinden ve 360 derece performans değerlendirme yönteminden bahsedilmiştir. Bu kapsamda önce performans değerlendirmenin önemi, yöntemleri daha sonra 360 derece performans değerlendirme yöntemi incelenecek, daha sonra İller Bankası A.ř. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde anket yapılacak ve elde edilen sonuçlarla böyle bir yöntemin İller Bankası'nda uygulanıp uygulanamayacağı değerlendirilecektir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Çalışmanın ilk bölümünü oluşturan bu kısımda önemi hızla artan insan kaynakları yönetimi ve en önemli fonksiyonlarından olan performans değerlendirme kavramı üzerinde durulacaktır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Globalleşme süreci ile birlikte toplum yapısında, devletlerarası ilişkilerde ve ticarete önemli boyutlarda değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişim günümüzde de etkisini devam ettirmektedir. Bu değişim sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru geçişe öncü olmuştur. Yönetim düşüncesinin yenilenmesine sebep olan bu gelişmelerle birlikte işletmelerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi ve insan kaynakları yönetimine ağırlık vermesi kaçınılmaz olmuştur (Bingöl, 2016:2).

İnsan kaynakları yönetiminin diğer işletme kaynaklarından ayrı tutulması gerektiği Hawthorne deneyleri ile ortaya çıkmıştır. Bu deneylerden önce insan makine olarak görülmüş, sosyal olduğu gerçeği fark edilememiştir. Klasik teoride insan sadece ekonomik faktörlerle motive edileceği düşünülmüştür. Neoklasik teoride ise insanların durumlara göre hareket ettiği, duygu ve arzularının verimi artırdığı ortaya çıkmıştır. Bu da insan kaynakları yönetiminin gelişmesi için önemli bir aşama olmuştur.

1.2. İnsan Kaynakları Yöntemi Kavramı

Watson'a göre insan kaynakları yönetimi bir örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayacak şekilde insanların işle ilgili görevlerini yerine getirmek için çalıştıkları örgüte kattıkları çaba, bilgi, yetenek ve bağlılık davranışlarının yönetsel olarak kullanılmasıdır. Buchanan ve Huczynski'ye göre insan kaynakları yönetimi örgütün stratejisini desteklemek amacıyla personel politikaları geliştirmeyi öngören yönetsel bir yaklaşımdır (Bingöl, 2016:4).

İnsan kaynakları yönetimi, kadrolama, performans değerlendirme, katılım, eğitim ve geliştirme, motivasyon, ücret ve ödüllendirme uygulamaları ile organizasyonun

performansını ileri seviyeye taşımak ve rekabet ortamında üstünlük sağlamak için çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden en üst seviyede faydalanma ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı hedefleyen bir yaklaşımdır (Bingöl, 2016:5).

İnsan kaynakları, hem bir şirkette hem de kuruluştaki çalışan kişileri ve çalışanlarla ilgili kaynakları yönetmekle sorumlu departmanı tanımlamak için kullanılır. İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1960'larda emek ilişkilerinin değeri dikkat çekmeye başladığında ve motivasyon, örgütsel davranış ve seçim değerlendirmeleri gibi kavramlar şekillenmeye başladığında ortaya çıkmıştı.

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyon içindeki çalışanların yönetim ve gelişimini tanımlamak için kullanılan çağdaş bir terimdir. İnsan kaynakları yönetimi, personelin veya yeteneklerinin yönetimine de denmektedir ve bir organizasyonun beşeri sermayesinin idaresi ile ilgili her şeyi kapsamaktadır (Barutçugil, 2004:32).

İnsan kaynakları yönetimi bu nedenle aşağıdakileri içeren bir dizi ana alana odaklanmıştır:

- İşe alım ve personel işleri
- Tazminatlar ve kazançlar
- Eğitim ve öğrenme
- İşçi ve işveren ilişkileri
- Organizasyon geliştirme

1.2.1. İnsan kaynakları yönetiminin önemi ve amacı

Toplumların gelişmişlik seviyesinde ve refah düzeyinde önemli rol üstlenen örgütlerin kurulması, sürdürülebilir olması ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ancak etkin bir insan gücü ile mümkündür. Bu güç ancak örgüt sermayesi içerisinde önemli bir konumda bulunan insan sermayesi ile mümkündür. Örgüt bu insan sermayesini etkili bir şekilde yönetmelidir. Bu açıdan bakıldığında zaman insan kaynakları bir örgütün en önemli unsurudur ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi de aynı derecede öneme sahiptir (Bingöl, 2016:3).

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulaması, birim bazlı veya mikro bir yaklaşım izleyen bağımsız organizasyon için genel stratejik hedeflerin prizması üzerinden yapılmalıdır. Buradaki düşünce, kısmi bir strateji bulunmamasını ve İnsan Kaynakları Yönetimi politikasının kendisini örgütsel hedefleriyle tam olarak doldurduğunu garanti eden, İnsan Kaynakları Yönetimine yönelik bütüncül bir perspektif benimsemektir. Örneğin, çalışanların eğitim ihtiyaçları çok amaçlı konularda eğlenceli yöntemler ile karşılanırsa, firma çalışanların eğitimde harcadığı zamandan değil, aynı zamanda yön kaybından da kaçınmış olacaktır. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarını ciddiye alan organizasyon, eğitimin odaklanmış yöntemlere dayandırılmasını sağlamış olacaktır (Barutçugil, 2004:32).

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi uygulaması, çalışanların etkin olmalarını sağlamak ve onlara harcanan her para için Yatırım Getirisi açısından kurumlara daha iyi getiri sağlamak için genel strateji ile bütünleştirilmelidir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulaması bu şekilde tasarlanmadıkça firmalar, insanları tamamen kullanmamaktan uzak olacaktır. Ve bu, kuruluşun başarısı için iyi bir sonuç vermeyecektir (Barutçugil, 2004:37).

İnsan kaynakları yönetiminin önemi aşağıda belirtilen sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır (Barutçugil, 2004:37):

- İşgücü ile ilgili maliyetler
- Verimlilik
- Değişimler
- İşgücündeki olumsuzluk belirtileri
- Küreselleşme

1.2.2. İnsan kaynakları yönetiminin temel ilke ve özellikleri

Günümüzde işletmelerin gitgide büyüyen hacimleri, genişleyen insan kaynakları, sınırları aşan yapıları ve giderek bağımlı hale gelen faaliyetleri hızlı bir şekilde değişim ve karmaşık bir hal almaktadır. Bu karmaşıklıkta organizasyonların etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için insan kaynağının bulunması gerekmektedir. Nitelikli insan kaynağını bulmak ve uzun süre elinde tutmak ancak bazı ilkelerin benimsenmesi ile

mümkün olacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin ilkeleri aşağıdaki gibidir (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014):

- İnsana saygı ilkesi
- Tarafsızlık ilkesi
- Eşitlik ilkesi
- Yeterlilik (liyakat) ilkesi
- Kariyer ilkesi
- Sınıflandırma ilkesi
- Güvence ilkesi
- Adil ve yeterli ücret ilkesi
- Hizmetiçi eğitim ilkesi
- Bilgilendirme ilkesi
- Uzman kişilere başvurma ilkesi
- Disiplin ilkesi
- Halef yetiştirme ilkesi
- Yönetimi geliştirme ilkesi
- Bilimsellik ilkesi

İnsan kaynakları yönetiminin etkili ve verimli olabilmesi için belirleyici olan bu ilkelerin uygulamaya konulması, bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmak için hem organizasyonların hem de bireylerin adaletli, objektif ve devam ettirilebilir bir ortamda bulunmasına imkan sağlamaktadır. Bu ilkeler uzun yıllar boyunca birikmiş tecrübelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İnsan sosyal bir varlık olduğu için belirli standartlara koymak mümkün değildir ancak başarılı bir insan kaynakları yönetimi bu ilkeler etrafında hareket edildikçe kaçınılmaz olacaktır.

1.2.3. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları aşağıdaki gibidir (Bingöl, 2016:204):

- İş analizi ve tasarımı
- İnsan kaynakları planlaması ve işe alım süreci
- Oryantasyon

- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Kariyer planlama
- Ücretlendirme ve yan haklar
- Endüstri ilişkileri-yasal süreçler

İş analizi ve iş tasarımı:1900'lü yılların başında Bilimsel yönetimin temel ilkeleri doğrultusunda işletmelerin verimliliğini yükseltmek için işler bilimsel olarak ele alınmıştır. Bu ilkeler ile bölünebilen en küçük parçasına kadar ayrıştırılan işlerin, işgörenler tarafından en az öğrenme ile en kısa zamanda ve hatasız olarak gerçekleştirilmesi hedeflenmişti. Yapılan araştırmalar ile işlerin basit ve monoton hale getirilmesi çalışanlar üzerinde olumsuz etki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Daha sonra Beşeri İlişkiler Yaklaşımı ile işlerin yapısal özellikleri ve içeriklerinin çalışanın verimliliğinde önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır (Yüksel, 2003).

İş analizi bir faaliyetin yapılması sürecini parça parça ayırarak incelenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İşin yapılma aşamasındaki her adım incelenip ihtiyaç duyulan beceriler ve makineler belirlenebilir. Bundan dolayı iş analizi insan kaynakları yönetiminde önemli bir konumda bulunmaktadır. İş analizi yapıldıktan sonra örgütün ihtiyacı olan insan gücü daha rahat bir biçimde hesaplanabilecektir (Yüksel, 2003).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi için gerekli tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin merkezinde iş analizi yer almaktadır. İşler hakkında sistematik bir şekilde elde edilen bilgiler olmazsa insan kaynakları yönetiminin görevlerini yerine getirmesi beklenemez. Böyle bir durumda çalışan ile iş arasında bir uyum sağlanamayacaktır. Bu bilgiler ise ancak iş analizi ile elde edilebilecektir (Bingöl,2016:76). İş oluşturulan unsurların incelenmesi yoluyla işin verimli ve etkin olarak yapılabilmesi için gerekli olan faktörlerin ortaya konulması olarak tanımlanan İş analizi kısaca işin içeriğinin ayrıntılı olarak ortaya konulması olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2004:249).

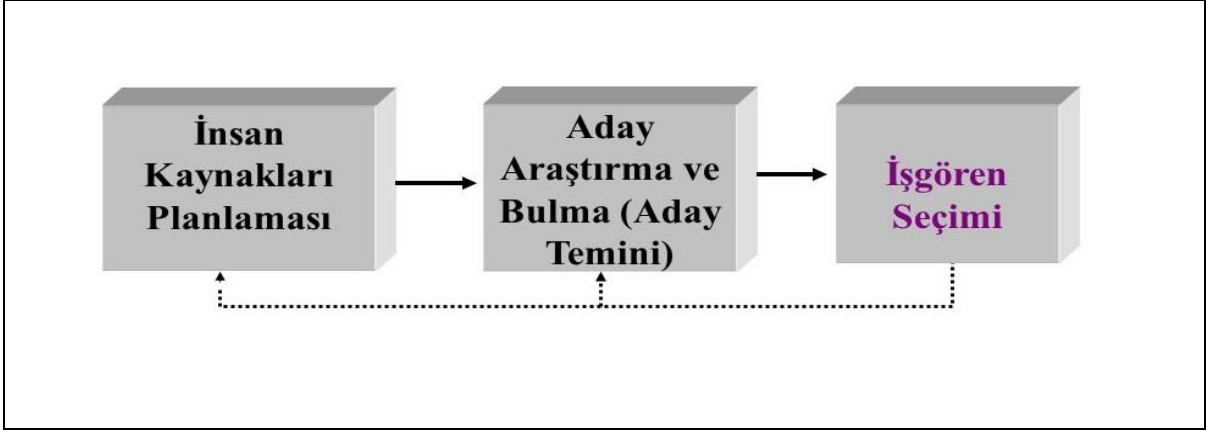
İş tasarımı, iş ile işgören arasındaki uyumu sağlamak amacıyla işin niteliklerinin düzenlenmesi sürecidir. İş tasarımında ana etken çalışan ile iş uyumu olduğu için iş

tasarımı sürecine çalışanın dahil edilmesi gerekmektedir. İş tasarımı sürecinde işletmeler işi çalışanlar için daha çok iş tatmini sağlayacak hale getirmeye çalışmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması ve işe alım süreci: İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında yer alan insan kaynakları planlaması, örgütte çalışacak işgücünü nitelik ve nicelik açısından belirli bir düzen içerisinde temin etmektir. İnsan kaynakları planlama işe alım sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlamasına kadar sayıda ve hangi nitelikte çalışana ihtiyaç duyulacağını ve bu ihtiyacın ne kadarının karşılanabileceğini tahmin etme ile alakalı bir süreçtir. Kısacası insan kaynakları planlaması (Storey, 2007):

- Örgütteki beceri seviyelerinin belirlenmesi
- Emeklilik, işten uzaklaştırma, tayin, terfi, hastalık gibi ayrılmalar ve devamsızlık veya diğer nedenlerle şu anki ve gelecekte olabilecek boşalmalar
- Şimdi ya da gelecekte meydana gelebilecek daralma ve genişlemelerle ilgili tahminleri içermektedir.
- İnsan kaynakları planlamasının iki amacı vardır;
- Optimum düzeyde personel istihdam etmek
- Çalışanlardan azami derecede faydalanmak.

Bir örgütte çok sayıda farklı görevler ve pozisyonlar bulunmaktadır. İşler birbirinden farklı olduğu için bu işleri yapacak kişiler de statü ve nitelik yönünden farklılıklar gösterecektir. Burada her işe uygun ve o iş ile ilgili kendini yetiştirebilecek personelin seçilmesi amaçlanmaktadır. İşgören tedariki, bugün ve gelecekte iş gücü talebini karşılamak için yeterli personel bulunup bulunmadığını araştırma, yeni kişilerin başvurusunu sağlama ve aday havuzu oluşturma süreci olarak tanımlanabilir (Bingöl,2016:204).



Şekil 1.1 İşgören temin ve seçim süreci, Kaynak: Storey, 2007

Oryantasyon: Oryantasyon Fransızca ‘Orientation’ kelimesinin Türkçe karşılığı olup, çalışanı yönlendirme ve kılavuzluk etme anlamı taşımaktadır. Çalışanların iş ile ilgili ilk eğitimleri olup, işi yerine getirmek için gerekli olan tutum ve bilgileri edinmeleri, gerekli fiziksel ve düşüncesel becerileri kazanmaları ve dolayısıyla organizasyon tarafından kendilerine verilen değeri anlayıp aidiyet kazanmaları sürecidir. İşletmelere ve işin durumuna göre 2 hafta ile 6 ay arasında oryantasyon süreci uygulanabilmektedir (Tichy, 1981).

Oryantasyon süreci insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bazı organizasyonlar bu süreç ile ilgili çok fazla çaba sarf etmek istemezler ancak organizasyon büyüdükçe oryantasyonun önemi de artış gösterecektir. İşe alım süreci sona erdikten sonra işgörenin verimli şekilde kendini gösterebilmesi için o organizasyona uyum sağlaması önemli bir yer tutmaktadır. İşe en uygun insan kaynağının sağlanması kişinin o işte başarılı sağlayacağı anlamına gelmemektedir (Tichy, 1981). Oryantasyon süreçlerinde işletmeye yeni katılan çalışanlar organizasyonun misyon, vizyon, kültür ve iş yapış şekillerini benimsemeye başlayacaktır. organizasyonun değerleri çalışanlara aktarılır ve bu şekilde aidiyet duygusu daha hızlı gelişim gösterecek ve daha kısa sürede potansiyelini ortaya çıkabilecektir (Storey, 2007).

Oryantasyon sürecinin başarıya ulaşabilmesi için insan kaynakları departmanına çok fazla sorumluluk düşmektedir. Bu sorumluluklar aşağıdaki şekildedir (Storey, 2007):

- Oryantasyon eğitimi başlamadan önce çalışanların beklentileri organizasyon tarafından öğrenilmelidir.

- Daha sonra bu beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı tespit edilmeli gerekli durumlarda düzeltmeler yapılmalıdır.
- Oryantasyon sürecinin etkinliğini ölçmek için çalışanın oryantasyon sürecini ve sorumlusunu, oryantasyon sorumlusunun da çalışanı değerlendirdiği bir süreç oluşturulmalıdır.
- Oryantasyon sürecinden sonra ortaya çıkan veriler ölçülerek raporlanmalı ve süreçte gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.
- Organizasyonlar İnsan Kaynakları departmanında oryantasyon süreci ile ilgilenen bir çalışan buldurmalıdır.

Eğitim ve geliştirme: İçinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı ve içinde bulunduğumuz toplumunda bilgi toplumu olarak tanımlandığını dikkate aldığımızda, İnsan Kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin, hem kişisel, hem örgütsel, hem de toplumsal açıdan, etkinlik ve verimlilik bağlamında hayati derecede öneme sahip olduğu görülmektedir. Eğitim faaliyetlerinin bireysel ve örgütsel başarı üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda bütün işletmeler eğitim faaliyetlerine eskiye nazaran daha çok önem vermektedir (Gelyan, 2004).

İnsan kaynakları fonksiyonları açısından eğitim işgörenlerin iş ile alakalı ihtiyaç duyabileceği bilgi, beceri ve yetkinliklerin öğrenilmesini sağlamak için yapılan planlı faaliyetlerdir. Eğitim faaliyetleri işin doğasına göre teknik veya davranışsal yeterlilikler üzerine odaklanarak gerçekleştirilir (Gelyan, 2004). Geliştirme ise insan kaynakları fonksiyonları açısından işgörenlerin becerilerinin, yetkinliklerinin ve potansiyellerinin eğitim faaliyetleri ve deneyim yoluyla artırılması olarak tanımlanabilir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonu insan kaynakları açısından büyük önem arz etmektedir. Eğitim ve geliştirme süreçlerinin etkili yönetilmesi organizasyonda işgörenlerin bağlılığını arttırmasının yanında yüksek performans ile verim alınmasına da neden olmaktadır. Günümüzde bazı işletmeler eğitim ve geliştirme süreçlerini organizasyonun merkezi olarak görmektedirler. Bunu yapan işletmeler araştırıldığı zaman işgörenlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmelerinden dolayı işten ayrılmaların az olduğu ve işletmenin kendi kültürü ile olgunlaşmış yetkin yöneticiler tarafından yönetildiği görülmektedir.

Performans değerlendirme: Performans örgüt içinde işgörelere verilen sorumlulukların hangi ölçüde yerine getirildiği ile ilgilidir. İşletme hedefleri doğrultusunda

işgörenlerin neler yapması gerektiği belirlenerek, bu hedefler işgören bazında güncellenmektedir. İşgörenler kendi hedefleri bağlamında ne yapmaları gerektiğini fark ederek belirlenen zaman dilimi içerisinde bu bağlamda performans göstermek için çaba içine girerler. Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemi ile belirli dönemlerde hedefler ve performanslar değerlendirmeye tabi tutulur ve çalışanların kendilerine verilen hedefleri ne derecede yerine getirdikleri belirlenir.

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet ortamında üstünlük sağlamak için performanslarını sürekli olarak artırmak durumundadırlar. Örgütün ve örgüt içerisindeki bireylerin performansları artırılmaz ise günümüz rekabet ortamında üstünlük elde etme durumu söz konusu olamaz. İşte bu yüzden performans yönetimi ve performansın değerlendirilmesi İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları içinde önemli bir yere sahiptir. Örgütün, takımların ve bireylerin performansları birbiriyle bağlantılıdır. Bu yüzden en alt kademedен en tepeye örgüt içindeki tüm çalışanların belirli bir standardın üstünde başarı göstermeleri gerekmektedir. Bu da insan kaynağının sürekli olarak iyileştirilmesi ile mümkündür (Bingöl, 2016:372).

Performans değerlendirme süreci işgörenlerin performanslarının adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlar. İşgörenlerin sürekli olarak gelişim göstermesini sağladığı için örgütün başarısına doğrudan katkıda bulunmaktadır. İşgörenlerin yaptığı işler ile alakalı olarak geri bildirimler verilmesi ve güçlü yönleri ile gelişim sağlayabilecekleri alanlarının belirlenmesi ve gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili planlanma yapılması gibi konularda destekleyici rol oynamaktadır. Bazı örgütlerde performans değerlendirme sisteminin sonucunda bir prim sistemi bulunduğu gerçeğini göz önüne alırsak kariyer planlama süreçlerine çıktı sağlayan bir yapı olduğu görülecektir.

Kariyer planlama: Kariyer bir bireyin meslek hayatında gösterdiği çabalar ve geçirdiği zamanın sonucunda elde ettiği başarı ve aşamalar olarak tanımlanabilir. Günümüzde örgütler arasında bu zaman ve aşamalar herhangi bir standarda oturtulmamıştır. Örgütler kendi iş yapış biçimlerine göre bu kariyer süreçlerini kendilerine göre dizayn edebilmektedir. Bu açıdan bakıldığı zaman insan kaynakları fonksiyonlarından kariyer planlama örgütler arasında bir rekabet etkeni olarak sayılabilmektedir (Soysal, 2004:122).

Kariyer yönetimi son yıllarda hızlı bir gelişim göstermiş ve insan kaynakları yönetiminin en zor konularından biri haline almıştır. İşletmelerin işgören tedarikinde yaşadıkları zorluk, gelecekte oluşacak pozisyonları doldurma ihtiyacı da kariyer yönetiminin önem kazanmasına neden olmuştur. Kariyer planlama günümüzde çalışanların kendi sorunu olmaktan çıkıp, işletme yönetimlerinin de sorumluluk alması gereken bir alan olmuştur. İşletmeler, İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde kariyer planlaması ve kariyer geliştirmesi ile ilgili çalışmalar planlamıştır. Kariyer yönetimi bu çalışmaları birleştiren kariyer aşamalarını yönlendiren çalışmalardır (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Soysal, 2004 :93).

Kariyer planlamasının amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2006:142):

- Çalışanların kendi kariyer başarılarını elde etmelerini sağlamak
- İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak
- Çalışanların geliştirilmesi için gerekli imkanları sağlamak
- İyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükselmesini sağlamak
- İş güvenliğini sağlamak

Ücretlendirme ve yan haklar: Ücretlendirme ve yan haklar insan kaynakları fonksiyonları arasında önemli bir konumda bulunmaktadır. İş süreçlerini değerlendirip işin gerektirdiği özellikler göz önünde bulundurarak bir ücret hesaplama yapılmalıdır. Günümüzde iş hayatında işin nitelikleri tek başına ücret belirlenirken yeterli olmamaktadır. Bu aşamada örgütler arasında ücretler de rekabetin bir parçası haline almış durumdadır. Aynı sektörde yer alan benzer iş yapısına sahip örgütler ücret politikalarını mevcut piyasa şartlarına göre değerlendirmektedir. Tabi ki, ücret bu süreçler açısından tek başına yeterli olmamaktadır (Gelyan, 2004).

Örgütler işin yapılması için gerekli olanları da göz önünde bulundurarak işgörelere bazı yan faydalar sunma zorunluluğundadır. Bu yan faydalardan bazıları tüm çalışanlar için geçerli olacak iken, bazıları işletme içindeki pozisyonu ya da işin niteliğine göre geçerlidir. Örneğin şirket içindeki tüm çalışanlar telefon hatlarına sahip olurken yalnızca pazarlama ve satış ekiplerinin otomobil kullanma hakkı olabilmektedir (Gelyan, 2004).

Günümüzde ücretlendirmenin yanında personeli elde tutmak için yan haklar da önemli bir konumda bulunmaktadır. İşe alım süreçlerinde bazı işgören adayları araba, cep telefonu, özel sağlık sigortası gibi yan faydaların olup olmadığını sorup karar verme aşamasında bunlarda da faydalanmaktadır. Bu açıdan değerlendirdiğimizde aslında şirketler açısından ücretlendirme gibi yan haklar da rekabet için gerekli bir hale gelmiştir.

Endüstri ilişkileri-yasal süreçler: İçinde bulunduğumuz sistemin tüm süreçlerinde hukukun üstünlüğü merkezi konumda bulunmaktadır. İşletmelerin kuruluşundan kapanışına tüm süreçlerde yasal düzenlemelere dikkat edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları için de bu yasal süreçler aynı şekilde geçerli olmaktadır. Bu bağlamda iş kanununda belirtilen yasal süreçlere hem işgörenlerin hem de örgütlerin uyması gerekmektedir (Başat, 2010).

İnsan kaynakları organizasyonların işgören ile alakalı olan tüm yasal süreçlerinin takibinden ve uygulanmasından sorumludur. Bu doğrultuda işe giriş aşamasında işgören ile atılan imzadan itibaren işten ayrılma durumuna kadar süreçlerin tamamının takibini gerçekleştirmektedir.

1.3. Performans ve Performans Değerlendirmesi

Bu bölümde performans ve performans değerlendirme hakkında genel bilgilendirmeler yapılacak ve performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirmede yapılan hatalara değinilecektir.

1.3.1. Performans tanımı ve kapsamı

Performans, kuruluşun belirlenen hedefleri ile ilgili olarak başarısı olarak anlaşılmaktadır. Bu, elde edilen sonuçları, bireylerin veya takımların örgütün stratejik hedeflerine katılmasıyla elde edilen sonuçları içerir. Performans terimi, ekonomik sonuçların yanı sıra davranışsal sonuçları da kapsar. Brumbach, hem davranışları hem de sonuçları kapsayarak performansı daha kapsamlı bir şekilde görmektedir (Bayram, 2016:47).

Performansın bireysel potansiyel ile bir bağlantısı vardır ve birey tarafından en iyi şekilde nasıl gerçekleştirilir. Yönetimle ilgili olarak, potansiyeli üretken sürecin girdisi haline gelir ve performans çıktı olur (Bayram, 2016:47).

1.3.2. Performans değerlendirme tanımı ve kapsamı

Performans Değerlendirme, kişinin performansının sistematik bir şekilde değerlendirilmesidir. Çalışanın ve organizasyonun tüm gelişiminde kullanılan gelişimsel bir araçtır. Performans, iş bilgisi, çıktı kalitesi ve miktarı, inisiyatif, liderlik yetenekleri, gözetim, güvenilirlik, işbirliği, yargı, çok yönlülük ve sağlık gibi faktörlere göre ölçülür. Değerlendirme geçmiş ve potansiyel performansla sınırlı olmalıdır. Bu tanım, değerlendirmelerin bir parçası olarak davranışlara odaklanır; çünkü davranışlar iş sonuçlarını etkilemektedir (Göksel, 2013:32).

Bir yöneticinin veya danışmanın;

- Bir çalışanın çalışma davranışını önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırarak incelemesi ve değerlendirmesi,
- Karşılaştırmanın sonuçlarını belgelemesi,
- Sonuçları göstermek için çalışana geri bildirim sağlamak için kullanması süreci olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirmeleri, kimlerin hangi eğitime ihtiyaç duyduklarını ve kimin terfi edileceğini, düşürüleceğini, elinde bulundurduğunu veya görevden alındığını belirlemek için kullanılır (Özer, 2010:156). Performans değerlendirmeleri, çalışan değerlendirmeleri olarak da bilinir; iş performansını değerlendirmek ve iyileştirmek için tasarlanmış süreçlerdir. Özellikle gelecek eğitim ihtiyaçları süreç boyunca değerlendirildiğinde, kariyer gelişiminin bir parçasını oluştururlar. Birçok farklı performans değerlendirme türü vardır - en tanınmış olanı müdür / çalışan değerlendirmesidir, ancak meslektaşların birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenen akran değerlendirmeleri de yaygındır (Bayram, 2016:47).

Performans değerlendirmelerinin belirtilen faydalarından bazıları, yöneticinin / çalışan ilişkisinde ve ekiplerde daha iyi iletişim, güvenin yeniden kurulması yoluyla geliştirilmiş

motivasyon ve çalışanın günlük faaliyetlerini şirketin şirketiyle yeniden düzenleyerek performans artışı olarak gösterilebilir. Performans değerlendirmelerinin eleştirilenleri, yöneticilerin çalışanlarını, aslında çatışmayı önlemekten daha iyi performans gösterdikleri şeklinde "enflasyona" eğilimli olduklarını söylemektedir. Ayrıca, çalışanların çoğu zaman, performans değerlemelerini olumsuz olarak algılamaları, doğasında kritik olan ve modası geçmiş değerlendirme yöntemleri olarak söylemiştir. Bir başka eleştiri, resmi performans değerlendirmelerinin modern organizasyon kültürüyle her zaman gelişmediğidir (Bayram, 2016:47).

1.3.3. Performans değerlendirme tarihçesi

Performans yönetimi yeni bir kavram değildir. Ancak, şirketlerin değerlendirme yapmaları, son 100 yılda büyük bir değişime uğramıştır - bu nedenle, performans değerlendirmenin yıllar içindeki gelişimini aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Koziolek, 2010).

Çeşitli kaynaklar, performans değerlendirmelerinin I. Dünya Savaşı'ndan önce WD Scott tarafından ortaya çıkarıldığını söylemektedir. Bununla birlikte, muhtemelen en erken performans değerlendirmelerinin belgelenmiş kullanımı olsa da, WD Scott'un sistemi yaygın olarak kabul görmüş bir kavram değildi ve daha resmi değerlendirmeyle ilgili çok sayıda şirket tarafından uygulanmaya başlamıştı (Koziolek, 2010).

1950' lerin ortalarından itibaren resmi performans değerlendirmeleri, performansı ölçmek için kişilik tabanlı sistemler kullanan şirketler tarafından daha yaygın olarak biliniyordu. Bununla birlikte, 1950'lerin sonlarına doğru, bu sistemlerde bir huzursuzluk gelişmeye başlamıştır (Koziolek, 2010).

1960' lara gelindiğinde, kişisel değerlendirmeye daha fazla odaklanılmıştı ve çoğu performans değerlendirme sistemi bir kişinin gelecekte neler başarabileceğine bakmak için daha kullanışlı olmuştu (şahsiyetlerin ne kadar yetenekli olduğu ortaya çıktı). 1960'lar ilerledikçe performans değerlendirmeleri, hedefleri daha çok odaklanarak ve kendi kendine değerlendirme yoluyla çok daha fazlasını içeren performansı fiilen değerlendirmek için daha iyi bir iş çıkarmaya başlamıştır. 1970'li yıllar boyunca, değerlendirmelerin nasıl yürütüleceği konusunda çok sayıda eleştiri vardı ve bazı davalar mahkemeye bile

çıkarılmıştı. Bunun birçoğu sübjektif ve düşünce temelli değerlendirme sistemlerinin ne derece olduğuna ve 1970'lerin ilerlemesine bağlı olarak şirketlerin psikometri ve derecelendirme ölçekleri çok daha fazla dâhil etmeye başladığını belirtmişti.

Önümüzdeki 20 yıl, çalışanların motivasyonu ve katılımı üzerine odaklanan şirketlerde bir artış görülmüştü ve bu durum performans yönetimine ve değerlendirmelere daha bütünsel bir yaklaşım getirmişti. Şirketler, kişisel farkındalık, iletişim, takım çalışması, çatışma azaltma ve duyguları işleme kabiliyeti gibi değerlendirme sürecinin bir parçası olarak yepyeni ölçümleri yapmaya başlamıştı. Bunların birçoğu hala performans incelemelerinde bugüne kadar önemini korumaktadır (Koziolok, 2010).

Son yıllarda, performans yönetimi daha da gelişti; birçok firma geleneksel hiyerarşiyi daha eşit çalışma ortamları lehine kullanmaktadır. Bu, bir çalışanın performansını değerlendirirken çoklu geri besleme kaynakları arayan performans yönetim sistemlerinde bir artışa neden olmuştur.

Mobil teknolojinin bize daha fazla esneklik sağladığı ve daha fazla şirketin büyük bir şirket kültürünün değerini fark etmesiyle birlikte, iyi performansın tanımının değişmeye devam edeceğine ve bir organizasyon sürdüreceği kişilerin, akranlarının nasıl değerlendirildiğine daha fazla girmişti.

1.3.4. Performans değerlendirme sisteminin önemi

İnsan kaynakları fonksiyonunun üstlendiği misyon gereği, beşeri yapının gelişimi için yeni strateji arayışları sürekli olarak gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları stratejisi de sürekli evrim geçirmekte ve yönetim alanında sürekli olarak araştırmalar yapılmaktadır. Günümüzde insan kaynakları stratejileri, çalışanların amaçlarının açık bir şekilde tanımlandığı, temel yeteneklerin net bir şekilde ortaya koyulduğu, çalışanların müşteri ilişkilerinin geliştirildiği, performansın sürekli ve düzenli olarak ölçüldüğü ve çalışanın kendinin sürekli yenilediği durumları dikkate alarak geliştirilmektedir (Göksel, 2013:32).

Performans değerlendirme süreci geribildirimde bulunulması, çalışanlara danışmanlık desteği verilmesi, çalışanların kariyer planlarının yapılması, çalışanların ve

örgütün amaçlarının uyum sağlaması ve insan kaynakları yönetiminin diğer tüm fonksiyonlarını aynı anda etkilediği için büyük önem arz etmektedir (Göksel, 2013:32).

Rekabet ortamında yaşanan teknik, ekonomik ve yönetsel değişimler organizasyonları bir değişim sürecine yönlendirmekte, çalışanları da bu değişime ayak uydurmak zorunda bırakmaktadır. Performansın belirli aralıklarla ölçülmesi ve denetlenmesi bu değişim sürecinin kolay bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi, nitelikli insan kaynağı yaratma, koruma ve geliştirme ile çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Performans değerlendirme sistemi ile çalışanlarının olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya çıkarılması, gerekli iyileştirilmenin yapılması ve dolayısıyla performansın artırılması gerçekleştirilebilir.

Performans değerlendirme sistemi teorik anlamda mükemmel bir şekilde tasarlanış olabilir. Ancak uygulama aşamasına geçildiği zaman çeşitli problemlerin sistemi tıkadığı görülmüştür. Değerlendirme hataları, bürokratik işlemlerin zaman alması, performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin diğer alt süreçleri ile ilişkilendirilmemesi, geri bildirim görüşmelerinin istenilen sonuçları yaratmaması gibi bir çok problem, performans değerlendirme sürecinin geliştirme fonksiyonunu pasif duruma getirmektedir. Bu problemler konusunda gerekli çalışmalar yapıldığı durumda nitelikli işgücü yaratma amacı istenilen ölçülere gelebilecektir (Göksel, 2013:32).

1.3.5. Performans değerlendirme kullanım alanları

Performans değerlendirmenin başlıca amacı bireysel performansların artırılması ve dolayısıyla da örgüt performansını arttırmaktır. Performans değerlendirmesinin insan kaynakları yönetiminde (Bingöl, 2016:383):

- İş uyumunu iyileştirmek için değerlendirme
- Örgütsel değerler ve amaçların iletişimi
- Kendini iyileştirme için bilgilendirme
- Eğitim ve kariyer geliştirme
- Performansa dayalı ödüllendirme
- Diğer insan kaynakları uygulamalarının geçerliliği

- Örgütte kalması ve çıkarılması gerekenler hakkında karar verme
- Yasal savunma alanlarında kullanılmaktadır.

1.3.6. Performans değerlendirme yöntemleri

Her bir performans değerlendirme yöntemi, güçlü ve zayıf yanları bir organizasyon için uygun olabilir ve bir diğer organizasyon için uygun olmayabilir. Bu nedenle, tüm kuruluşlar tarafından çalışanlarının performansını ölçmek için kabul edilen ve kullanılan tek bir değerlendirme yöntemi yoktur.

Şimdiye kadar yapılan tüm değerlendirme yöntemleri, farklı yazarlar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. DeCenzo ve Robbins, değerlendirme yöntemlerini üç kategoriye ayırmıştı: mutlak yöntemler, görelî yöntemler ve nesnel yöntemler; Aswathappa bunları geçmiş ve geleceğe yönelik iki kategoriye ayırmıştı (Bingöl, 2016:383).

Michael R Carrell derecelendirme ölçekleri, karşılaştırmalı yöntemler, kritik olaylar, 6say, MBO ve kombinasyon yöntemleri olmak üzere, tüm değerlendirme yöntemlerini altı kategoriye ayırmıştır. Rock ve Levis ", yöntemleri iki geniş kategoriye ayırmıştı: dar yorum ve geniş yorum. Beatty ve Schneier çeşitli değerlendirme yöntemlerini dört gruba ayırmıştı: karşılaştırmalı yöntemler, mutlak yöntemler, hedef belirleme ve doğrudan dizinler (Bingöl, 2016:383).

Değerleme yöntemlerinin iki kategoriye, yani geleneksel yöntemler ve modern yöntemlerine göre daha yaygın olarak kullanılan bir sınıflandırması Strauss ve Sayles tarafından yapılmıştır. Geleneksel yöntemler, girişim, güvenilirlik, yaratıcılık, bütünlük, istihbarat, liderlik potansiyeli vb. gibi bireyin kişilik özelliklerinin derecelendirilmesine vurgu yaparken; modern yöntemleri, diğer yandan, iş sonuçlarının değerlendirilmesine, yani kişisel niteliklerden çok iş başarılarına daha fazla vurgu yapmaktadır. Modern yöntemleri daha nesnel ve faydalı olma eğilimindedir.

Kritik olaylar yöntemi: Bu yöntemde, dikkat çekici bir biçimde (etkili veya etkisiz) bir iş yapma arasındaki farkı yaratan kritik veya kritik davranışlara odaklanılmaktadır. Bu yöntemi kullanarak çalışanları değerlendirme konusunda üç adım bulunmaktadır.

İlk olarak, belirli olayların kayda değer (iyi veya kötü) iş başında davranışı listesi hazırlanmaktadır. İkinci olarak bir grup uzman, daha sonra, bir işi gerçekleştirme arzusu derecesine bağlı olarak, bu olayların ağırlıklarını belirlemekte veya puan kazandırmaktadır. Üçüncüsü, işçileri "iyi" ya da "kötü" olarak tanımlayan olayları gösteren bir kontrol listesinin oluşturmasıdır (Uyargil, 2017:41).

Tablo 1.1 Kritik olaylar yöntemi, Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inemedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama: Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			Açıklama: B yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Bu derecelendirmenin ardındaki temel fikir, kritik durumlarda işlerini etkili bir şekilde yerine getirebilecek işçilere bilgi vermektir. Bu, çoğu insan normal durumda benzer şekilde çalıştığı için geçerli olacaktır. Kritik olay yönteminin gücü, davranışlara ve dolayısıyla hâkimiyetin kişiliklerden ziyade olaylara odaklanmasına dayanmaktadır.

Bu yöntemin sakıncaları, değerlendiriciler için zaman alıcı ve külfetli olan kritik olayları düzenli olarak yazmaktır. Genel olarak olaylar olumlu ve olumsuz olarak ayrılmaktadır. Hangi olayların iş performansı için kritik olduğunu belirleyen değerlendiricilerin çıkarsamasıdır. Dolayısıyla yöntem, öznel yargılara ilişkin sınırlamalara sahip olmaktadır.

Kontrol listesi yöntemi: Kontrol listesi yöntemini kullanmanın temel amacı değerlendirme sırasında yükü hafifletmektir. Bu yöntemde, bir dizi ifade, yani 'evet' veya 'hayır' içindeki cevapları olan sorular İK departmanı tarafından hazırlanır. Kontrol listesi

daha sonra, değerlendirme görevlisi ile ilgili uygun cevapları işaretlemek için değerlendiriciye sunulmaktadır. Her sorunun önemi ile bağlantılı olarak bir ağırlık yaşı vardır (Uyargil, 2017:41).

Tablo 1.2 Kontrol listesi formu, Kaynak:Sabuncuoğlu, 2000

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı :	Departman :
Değerlendirenin Adı :	Tarih :
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.
Düzensiz şekilde çalışır.
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister.
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.
Çabuk öğrenir.
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.
Çalışırken küçük hatalar yapar.
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.
Yaptığı işi yanda bırakır.
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.
Karmaşık işleri yapmayı sever.
Anlatım güçlüğü çeker.
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.

Kontrol listesi tamamlandığında, bütün sorulara dayanarak tüm değerlendirmeler için son puanı hazırlamak için insan kaynakları departmanına gönderilmektedir. Soruları hazırlarken, aynı soruyu iki kez ama farklı bir şekilde sormakla tutarlılık derecesini belirleme girişimi yapılmaktadır (Uyargil, 2017:41).

Bununla birlikte, kontrol listesi yönteminin dezavantajlarından birisi, çalışan özelliklerine ve katkılarına ilişkin bir dizi açıklama yapmak, birleştirmek, analiz etmek ve bunları tartmaktır. Maliyet açısından bakıldığında, bu yöntem, özellikle eğer bir numara

varsa, verimsiz olabilir çünkü iş kategorileri için bir kontrol listesi hazırlanması çok fazla para, zaman ve çaba gerektirecektir (Uyargil, 2017:41).

Grafik derecelendirme ölçeği yöntemi: Grafik derecelendirme ölçeği, performansı değerlendirmek için en popüler ve en basit tekniklerden biridir. Doğrusal derecelendirme ölçeği olarak da bilinmektedir. Bu yöntemde, basılmış değerlendirme biçimi her çalışanın değerini belirlemek için kullanılmaktadır (Barutçugil, 2015:41).

Form, nitelikleri (kalite ve güvenilirlik gibi) ve her nitelik için bir dizi iş performansı karakteristiğini (yetersizlikten olağanüstü seviyeye) listelemektedir. Derecelendirme, süreklilik noktaları temel alınarak yapılmaktadır. Ortak uygulama, beş puan skalasını izlemektir. Bunlar çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterlidir.

Tablo 1.3 Grafik derecelendirme örneği, Kaynak:Sabuncuoğlu, 2000

Faktörler	İş Adı :		Tarih :		
Bölüm :	İş Numarası :		Derece :		
Derecelendirme					
Faktörler	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren					
Düşünceler					
Tarih					İmza

Oylama, her niteliğin performansını en iyi tanımlayan puanı, her özellik için belirlenen tüm değerlerin toplanıp yapılmadığını kontrol ederek değerlendirilmektedir. Bu yöntem, çalışanların çeşitli iş davranışlarını ölçmek için iyi bir yöntemdir. Bununla birlikte, çalışanın işteki davranışını derecelendirirken aynı zamanda derecelendirmenin önyargılarına da maruz kalmaktadır. Tasarımda belirsizliğin ortaya çıkması - grafik ölçeğinde, çalışanın performansını değerlendirmede yanlılık olarak ortaya çıkmaktadır.

Amaçlara göre performans değerlendirme: Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendiricilerin karşıt görüşlerine tabidir. Bu

sorunun üstesinden gelmek; Peter F. Drucker, yeni bir konsepti, yani amaçlara göre yönetimi (MBO) 1954'te kitabında önerdi (Sabuncuoğlu, 2000:22).

Drucker tarafından tasarlanan MBO kavramı "bir organizasyonun üst düzey ve alt düzey yöneticilerinin birlikte ortak amaçlarını belirlemek, her bireyin temel sorumluluk alanlarını kendisinden beklenen sonuçlarla tanımlamak ve bu önlemleri kullanmak suretiyle tanımlayabilir" üniteyi çalıştırmak ve üyelerinin her birinin katkısını değerlendirmek için kılavuzlar "olarak tanımladı (Sabuncuoğlu, 2000:22).

Başka bir deyişle MBO, temel gerekliliklerinden arındırılmış olarak yöneticinin her çalışanın hedeflerine ulaşmasını ve ardından bu hedeflere yönelik ilerlemesini periyodik olarak tartışmasını ister. Aslında, MBO sadece bir performans değerlendirme yöntemi değildir. Uygulayıcı yöneticiler ve pedagoglar yönetim uygulamasının bir felsefesi olarak görülmektedir; çünkü yöneticilerin ve astların yöneticileri planlar, organize eder, iletişim kurarlar, kontrol eder ve tartışır (Sabuncuoğlu, 2000:22).

Bir MBO programı dört ana aşamadan oluşur, hedef belirleme, performans standardı, karşılaştırma ve periyodik gözden geçirme. Hedef belirleme işleminde, her bireyin kazanacağı hedefler belirlenir. Üstün ve alt grup bu hedefleri ortaklaşa kurarlar. Hedefler, her çalışanın istediği sonuca ulaşması demektir (Barutçugil, 2015:45).

Performans standartlarında standartlar, önceden belirlenmiş süreye göre çalışanlar için belirlenmiştir. Çalışanlar işlerini yapmaya başladığında, ne yapılacağını, ne yapıldığını ve yapılması gerekenleri öğrenirler.

Üçüncü aşamada, elde edilen gerçek seviyedeki hedefler üzerinde anlaşmaya varılan hedeflerle karşılaştırılmıştır. Bu, değerlendirmenin çalışanların fiili ve standart performansları arasındaki farklılıkların nedenlerini bulmasını sağlar. Böyle bir karşılaştırma, çalışanların performansını artırmak için eğitim ihtiyaçları geliştirmeye yardımcı olur; ayrıca, çalışanlarının performansı üzerinde fakat çalışanların üzerinde kontrolü olmayan koşullarını da keşfedebilir (Barutçugil, 2015:45).

Son olarak, periyodik gözden geçirme adımında, düzeltme önlemi, gerçek performans ilk adım-hedef belirleme aşamasında kurulan iftiraldan sapıldığında başlar.

MBO felsefesiyle tutarlı olarak periyodik ilerleme incelemeleri cezalandırıcı değil, yapıcı bir yaklaşımla yürütülür.

Zorunlu dağıtım yöntemi: Bu yöntem, Tiffen tarafından, çalışanların çoğunun ölçekten daha yüksek bir seviyede derecelendirilme eğilimini ortadan kaldırmak için geliştirildi. Yöntem, çalışanların performans düzeyinin yüzde 10,20,40,20,10 gibi normal bir istatistiksel dağılımı onayladığını varsaymaktadır. Bu, çok sayıda çalışanların iş performansını ve promosyon kabiliyetini derecelendirmek için kullanışlıdır. Önyargıları ortadan kaldırma veya azaltma eğilimi göstermektedir (Öz, 2017:41). Ayrıca organizasyonlarda çalışanların performansını değerlendirirken anlamak ve uygulamak kolaydır. Benzer şekilde gelişen dezavantaja sahiptir, derecelendirmede tek bir not yükselmeyecektir.

Zorunlu seçim yöntemi: Zorunlu seçim yöntemi J. P. Guilford tarafından geliştirilmiştir. Zorunlu seçim yöntemi, bir dizi ifade grubunu içermektedir ve derecelendirme oranları, bir ifadenin değerlendirilen her bir kişiyi ne kadar etkili bir şekilde tanımladığını derecelendirmektedir. Zorunlu seçim yönteminin ortak yöntemi, hem pozitif hem de negatif olmak üzere iki ifade içerir (Öz, 2017:41).

Olumlu açıklamalara örnekler şu şekilde gösterilebilir (Öz, 2017:41):

- Astlardan astlara iyi ve açık talimatlar verir.
- Verilen herhangi bir görevi yerine getirmek zorunda kalabilirsiniz.
- Olumsuz açıklamalar ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir:
- Sınırlarının ötesinde bunları tutmak için vaatte bulunur.
- Bazı çalışanların lehine olma eğilimindedir.

İnsan kaynakları bölümü, tüm ifade setleri için derecelendirmeyi hem pozitif hem negatif olarak yapmaktadır. Nihai değerlendirme, tüm ifade setleri temel alınarak yapılmaktadır. Böylece, çalışanların derecelendirmesi bu şekilde yöntemin daha objektif olmasını sağlamış olacaktır. Bu yöntemle ilgili tek sorun, 'zorunlu seçim ölçekleri' olarak da adlandırılan birçok değerlendirme deyiminin oluşturulmasının çok fazla zaman ve çaba gerektirmesidir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi: 360 Derece Geri Bildirim, çalışanların çevrelerinde çalışan kişilerden gizli, anonim geri bildirim aldığı bir sistem veya süreçtir. Bu genellikle çalışanın yöneticisi, akranları ve doğrudan raporları içerir. Yaklaşık sekiz ila on iki kişilik bir karışım, geniş bir iş alanı yetkinliğini kapsayan soruları soran anonim bir çevrimiçi geri bildirim formunu doldurur. Geri bildirim formları, bir derecelendirme ölçeğinde ölçülen soruları içerir ve ayrıca yazılanlara yazılı yorumlar sunmalarını ister. Geri bildirim alan kişi, başkalarının kendi formlarında aldığı aynı anket sorularını içeren bir öz değerlendirme anketini de doldurur.

Yöneticiler ve liderler, güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak için 360 geri bildirim anketi kullanırlar. 360 geri bildirim sistemi sonuçları otomatik olarak tablolastırır ve bunları geri bildirim alıcısının bir geliştirme planı oluşturmasına yardımcı olan bir biçimde sunar. Bireysel yanıtlar her zaman, anonimliğin korunmasını sağlamak ve çalışanlara en güçlü genel ve güçlü yanlarını net bir şekilde sunmak için aynı kategoriden diğer insanlardan gelen cevaplarla birleştirilir (Göksel, 2013:67).

Basit sıralama yöntemi: Çalışanın değer sıralaması amacıyla diğerleriyle karşılaştırıldığı en eski ve en basit biçimsel sistematik performans değerlendirme yöntemidir. Çalışanlar, en yüksekte en düşüğe, en iyiden en kötüye sıralanır.

Tablo 1.4 Basit sıralama yöntemi, Kaynak: Balli ve diğerleri, 2009

Basit Sıralama Yöntemi Örneği		
A BİRİMİ PUAN DAĞITIM ÇİZELGESİ		
Sıra	Puanlar	İşgörenin adı soyadı
1	17	A. ÇINAR
2	14	A. ÖKSÜZ
3	13	V. DURMAZ
4	11	R. KINALI
5	10	O. CAN
6	10	D. ŞAŞMAZ
7	9	Z. GÜL
8	6	H. ZİL
9	5	A. KARTAL
10	5	H. NARİN

Bunu yaparken ölçülen karakterde en yüksek olan ve en düşük L olan çalışan belirtilir. Daha sonra, puanlanacak tüm çalışanlara kadar bir sonraki en yüksek ve en düşük en düşük sıra sıralanmıştır. Bu nedenle, değerlendirilecek on çalışan varsa, 1'den 10'a kadar on sıra olacaktır (Barutçugil, 2015:39). Bununla birlikte, bu değerlendirme yönteminin en büyük kısıtlamaları şöyledir:

- Birinin diğerinden ne kadar iyi veya kötü olduğunu söylemez,
- Bireyi sıralamak görevi, çok sayıda çalışan derecelendirildiğinde zordur ve
- Değişik davranış özellikleri olan kişilerle bir bireyi karşılaştırmak çok zordur. Bu kusurları gidermek için, performans değerlendirme eşleştirilmiş karşılaştırma yöntemi geliştirildi.

Eşleştirilmiş karşılaştırma yöntemi: Bu yöntemde, her çalışan, diğer çalışanlarla bire bir, genellikle sadece bir özellik temelinde karşılaştırılır. Değerlendiriciye, her birinin adını atan bir sürü fiş verilir; derecelendirme, ikisinin en iyisini içerdiği çalışana karşı herhangi bir işaret koyar. Bu çalışanın diğerleriyle daha iyi karşılaştırılması, onun nihai sıralamasını belirler (Barutçugil, 2015:39).

Tablo 1.5 İkili karşılaştırma yöntemi, Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000

İşe Göre Değerlendirme						Yaratıcılığa Göre Değerlendirme					
Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed	Karşılaştırma	A Art	B Bob	C John	D Diane	E Ed
A Art		+	+	-	-	A Art		-	-	-	-
B Bob	-		-	-	-	B Bob	+		-	+	+
C John	-	+		+	-	C John	+	+		-	+
D Diane	+	+	-		+	D Diane	+	-	+		-
E Ed	+	+	+	-		E Ed	+	-	-	+	

↑ Bob daha iyi
 ↑ Art daha iyi

+ Daha iyi - Daha kötü

Belli sayıda çalışan için olası çift sayısı aşağıdaki formüle göre belirlenir:

$$N(N-1) / 2$$

Burada N = değerlendirilecek toplam çalışan sayısı.

Böylece, bu şekilde tespit edilen çiftler mümkün olan maksimum permütasyonlar ve kombinasyonlar verirler. Bir işçinin daha iyi sayıldığı sayısı puanını verir. Bu skorlar her işçi için belirlenir ve skoruna göre sıralanır. Bu yöntemin açık bir dezavantajı, çok sayıda çalışan karşılaştırıldığında yöntemin beceriksiz olabilmesidir.

Davranışsal bağlantılı değerlendirme ölçekleri (bars): Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine özgü yargılama performansı değerlendirmesi problemi, bazı kuruluşların 1960'lı yıllar boyunca "Davranışa Dayanıklı Değerlendirme Ölçekleri (BARS)" olarak bilinen bir teknik geliştirerek objektif değerlendirmeye gitmelerine yol açmıştı. BARS, belirli bir performans boyutu ile ilgili çeşitli davranış derecelerinin tanımlamaları olarak açıklanabilir (Uyargil, 2017:41).

Öyküleyici, kritik olayların ve ölçülü derecelendirmelerin yararlarını, nicel bir ölçeği, iyi veya düşük performanslı belirli davranışsal örneklerle demirleyerek birleştirmektedir. BARS taraftarları, şimdiye kadar tartışığımız diğer performans

değerlendirme tekniklerinden daha iyi ve daha adil değerlendirmeler sunduğunu iddia etmektedirler (Uyargil, 2017:41). BARS geliştirme tipik olarak beş adımdan oluşur (Barutçugil, 2015:41):

- Kritik Olayların Ortaya Çıkması:

Kritik olaylar etkin bir iş söz konusu işin bilgili kişiler performansı için gerekli olanlardır. Her çalışanın etkili ve etkisiz performansın belirli kritik olayları tanımlamak için istenmektedir. Bu kritik olaylar, terminolojiyi kullanarak birkaç kısa cümle veya cümleyle açıklanabilir.

- Performans Boyutlarının Geliştirilmesi:

Kritik olaylar daha sonra genellikle beş ila on arasında olmak üzere daha küçük bir performans kümesine dağıtılmaktadır. Daha sonra her küme boyut boyut tanımlanır.

- Olayları Yeniden Tahsisi:

Çeşitli kritik olaylar, söz konusu işi de tanıyan başka bir grup tarafından yeniden boyutlandırılmıştır. Orijinal kriterlere göre yeniden dağılmış çeşitli kritik olaylar çeşitli kategorilerde toplanmış olup, her küme benzer kritik olayları göstermektedir. Kritik olaylar, 2. adımda sınıflandırıldığı şekilde kümelenme ile %50-80 arasında bir anlaşma sağlanarak muhafaza edilmektedir.

- Ölçek Olayları:

3. adımdakiyle aynı ikinci grup, her bir olayda tarif edilen davranışı yedi ila dokuz puanlık ölçek kullanarak uygun boyutta etkinlik veya etkisizlik açısından değerlendirmektedir. Ardından, hangi olayların nihai ölçeklere dahil edileceğine karar vermek için her bir olayın ortalama etkinlik dereceleri belirlenmektedir.

- BARS Enstrümanını Geliştirme:

Olayların bir alt kümesi (genellikle küme başına altı ya da yedi) son performans boyutları için davranışsal bir çapa olarak kullanılmaktadır.

BARS üzerine yapılan araştırmalar, çoğu derecelendirme ölçeğinde bozulmalara çok sık rastladığını göstermiştir. Araştırma çalışması, şu ana kadar BARS araştırmasının ölçek bağımsızlığı konusundaki yüksek vaatleri desteklemediği sonucuna varmıştır. Kısacası, BARS klasik derecelendirme tekniklerini daha iyi gösterebilirken, yüksek derecede güvenilirliğini sağlamak için bu yöntemin kullanılması gerektiği açık bir şekilde görölmektedir.

1.3.7. Performans değerlendirmesinde yapılan hatalar

Performans değerlendirme süreçlerinde bazen çeşitli yanlışlıklar yapılabilmektedir. Yapılan yanlışlıklar sonucunda yüksek performans gösteren çalışan ile düşük performans gösteren çalışan arasındaki farkı görmek zorlaşacaktır. Çalışanın performansı olduğundan daha düşük bir şekilde değerlendirilirse çalışanlar sisteme ve yönetime olan güvenlerini kaybedecektir. Performansı olduğundan daha yüksek gösterilen çalışanlar ise hak etmedikleri pozisyonları, ödülleri ya da terfileri alacaklardır (Öz, 2017:40).

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılacak hatalar kaynak bakımından aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Tablo 1.6 Performans değerlendirmesinde hata kaynakları, Kaynak: Uyargil, 2017

İşe Bağlı Hata	Değerlendirici Hatası	Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar
-Sonuçların öngörülememesi,	-Birey değerlendirmesinde taraflı davranma	-Değerlendirme sisteminin örgüte göre değişiklik göstermesi
-İşin belli bir performans standardının olmaması	-Demografik rollere göre ayrımcılık,	- Değerleme sisteminin işletme yapısına uymaması.
-Düzensiz ve programsız bir iş	-Görevi anlamamak, bireyi değerlerken eksik değerlendirmek	-Değerleme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi
	-Değerleme formlarının yanlış kullanımı	- İnsan kaynaklarının yöneticilerin şirketin diğer yöneticilerinden farklı bulgu ve karara sahip olması.
	-Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	

Hale etkisi: Bir çalışanın belirli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısı sebebiyle, genel olarak olumlu değerlendirilmesi veya aksi bir durumda genel olarak olumsuz değerlendirilmesi durumu hale etkisidir. Burada değerlendirici, işgörenin performansındaki bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememekte ve dolayısıyla da performansı değerlendirirken hata yapmaktadır (Öz, 2017:40).

Hale etkisine neden olan durumları şu şekilde özetleyebiliriz (Öz, 2017:40):

- İlk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimi: İnsanlarla ilk karşılaştığımızda olumlu ya da olumsuz bir izlenim ediniriz. Burada da değerlendirici, çalışan ile ilk karşılaştığında elde ettiği izlenime göre olumlu ya da olumsuz değerlendirme yapabilir. Örneğin, ilk olarak olumlu bir izlenim alan değerlendirici, çalışanı olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı olarak tanımlayacaktır.
- Olağanüstü iyi ya da kötü bir durumdan etkilenme: Çalışanın performansındaki bir değerlendirme faktörünün aşırı iyi ya da kötü olması durumunda değerlendirici bu özelliğin etkisi altında kalacak ve değerlendirmeyi bu doğrultuda yapacaktır. Örneğin problem çözme konusunda aşırı derecede iyi performans sergileyen bir çalışanın diğer durumlardaki performansı değerlendirici tarafından göz ardı edilebilir.
- Değerlendiricinin performans kriterleri arasındaki farkı anlamaması: Değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendiriciyi bu durumla karşı karşıya bırakabilir. Faktörler arasında geçiş olmadığı durumlarda, mesela ekip çalışması yapabilme ve işbirliği gibi, bu sorun ile karşılaşmaktadır. Faktörlerin tam olarak ne olduğunun anlaşılması ve birbiriyle doğru bağlantı kurulması bu sorunu ortadan kaldıracaktır.

Tablo 1.7 Hale etkisi, Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000

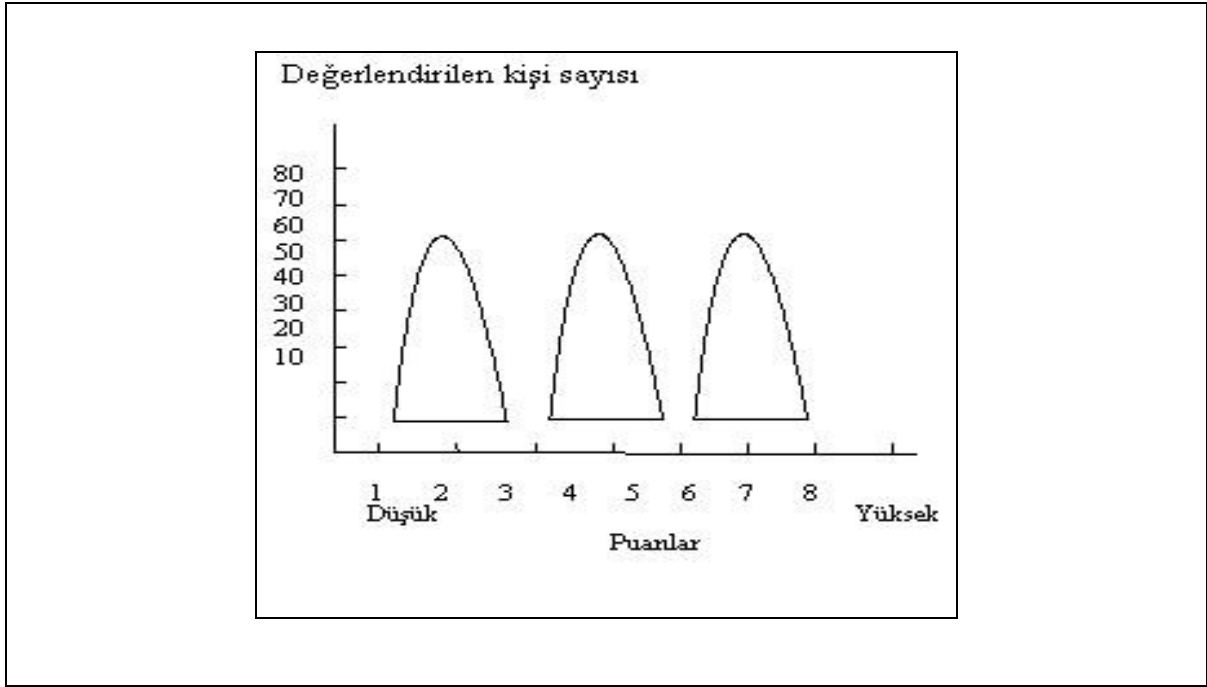
Değerleme faktörleri		Değerleme derecesi				
		1	2	3	4	5
İnsiyatif yeteneği				██████████		
İş birliği yeteneği				██████████		
İş çıkarma yeteneği		██████████				
İş başarma yeteneği					██████████	
İş bilgisi				██████████		

Hale etkisinin önlenmesi için bazı öneriler getirilmiştir:

- Verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bu tür hatalara karşı bilinçlendirilmesi
- Verilen puan ya da yapılan değerlendirmeyi destekleyici bazı örnek veya olayların belirtilmesinin istenmesi
- Gözlem sürelerinin artırılması.

Belirli Derecelere-Puanlara Yönelme: Değerlendirme yapan bazı kişiler gerçek performansın altında ya da üstünde değerlendirme yapma eğilimi gösterebilir. Bazı öğretmenlerin yüksek bazılarının düşük not vermesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda işgörenlerin performansları arasındaki farklılıkların gözlemlenmesi zorlaşacaktır (Öz, 2017:40).

Tablo 1.8 Belirli derecelere- puanlara yönelme tablosu, Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000



Yüksek puanlara yönelme durumunun oluşmasının çeşitli nedenleri vardır (Öz, 2017:40):

- Değerlendiricinin işgören tarafından sevilme arzusu
- İşgörenle çatışmama ve onların olumsuz duygulara kapılmasını engelleme
- Diğer yöneticilerin yüksek puan vereceğini varsayarak kendi ekibinin zam, terfi gibi durumlarda geride kalmasını engellemek

- İşgören motivasyonu sağlama ve yeteneklerini geliştirip verimliliklerini artırma isteği
- Kendini iyi bir yönetici, ekibini de performansı yüksek ve başarılı gösterme isteği
- Hoşlanmadığı bir çalışanı terfi ettirerek başka bölüme gönderme isteği
- Düşük puanlara yönelme durumunun oluşmasının çeşitli nedenleri vardır:
- Değerlendirmesi yapılan işgörenin ileride kendi yerini alabileceği düşüncesi
- Yöneticinin kendini mükemmeliyetçi gösterme isteği
- Standartların aşırı derece yüksek tutulması

Bir başka durum da değerlendiricilerin ortalama puanlara yönelme eğilimidir. Burada değerlendiriciler gerekli eğitimi almadığı için ve işgören hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları için ortalama puanlar verme yoluna gitmektedirler. Yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmayışı bazen gözlem becerilerinin yetersizliğinden bazen de zaman harcama konusunda gerekli özveriye göstermemesinden kaynaklanabilir. Değerlendirilecek işgörenin yöneticiden uzakta iş yapması da yeterli bilgiye sahip olunamaması ve dolayısıyla ortalama puan verilmesine sebep olabilecektir.

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme: Performans değerlendirmesi süreci dönemsel olarak yapılmaktadır. Bu süreçler organizasyonlara göre değişiklikler gösterebilmektedir. Uzun süreli performans değerlendirmelerde değerlendiriciler süreç içerisindeki tüm olayları hatırlayamayacağı için yakın geçmişte meydana gelen olaylara göre değerlendirme yapacaklardır. Bu durumda performans değerlendirmesi hatalı olabilecektir (Göksel, 2013:99).

Bu durumun engellenebilmesi için dönem içinde değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin önemli olayları not etmesi önemlidir. Bazı yöneticiler olumlu olaylarda dönem sonunda gerçekleşen durumu dikkate alarak çalışanın motivasyonunu yüksek tutma, eski olumsuz olayların izlerini silme yoluna gitmeyi tercih ettiklerini belirtmektedirler. Bu şekilde çalışanın performansının daha da artacağını düşünmektedirler (Göksel, 2013:99).

Burada dikkat edilmesi gereken husus, çalışanların değerlendirme dönemi sonunda yöneticiyi etkilemek için performanslarını önceki dönemlerden yüksek tutmaya çalışacağı gerçeğidir. Çalışan değerlendirme sürecinden sonra çalışma düzeyinde düşüşler meydana geliyorsa performans değerlendirmesinin yanlış bir şekilde yapıldığı görülecektir.

Pozisyondan etkilenme: Performans değerlendirmesi yapılırken bazı kişilerin yaptıkları işin önemi ve pozisyonları gereği performansları yüksek, bazılarınınınki ise işin önemsiz olduğu düşüncesi ile düşük gösterilebilir. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm çalışanlar tek bir listede toplanarak genel ya da belirli bir kritere göre sıralama yapıldığında üst kademedeki çalışanlar listenin ilk sıralarına, alt kademe çalışanlar ise daha alt sıralara yazılabilecektir (Uyargil, 2017:88).

Bu durumun engellenebilmesi için iyi hazırlanmış iş tanımlamalarından değerlendirmede yararlanmak ve her değerlendirilene kendi görev ve sorumluluk alanı içerisinde, farklı kademedeki kişilerle karşılaştırmamak gerekmektedir (Uyargil, 2017:88).

Kontrast hataları: Değerlendirmeyi yapan kişiler kısa süre içerisinde bir çok işgöreni değerlendiriyorsa, bunları birbiriyle karşılaştırması kaçınılmaz olacaktır. Başka bir ifadeyle, her bir değerlendirilen, kendisinden önce değerlendirilen kişi ile karşılaştırılacak ve onun aldığı puandan etkilenecektir. Başarısız olan bir kişinin hemen arkasından değerlendirme toplantısına girecek başka bir başarısız çalışan onunla karşılaştırıldığı zaman başarılı olarak değerlendirilebilecek, aynı şekilde başarılı bir kişiden hemen sonra toplantıya katılacak olan başka bir başarılı işgören nispeten başarısız olarak değerlendirilebilecektir (Uyargil, 2017:88).

Bu hatanın engellenebilmesi için yapılması gereken kişileri başarılı ve başarısız olarak gruplandırmadan karışık sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Kişisel önyargılar: Bazı değerlendiriciler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme süreçlerine de yansıtabilirler. Özellikle değerlendirici ve değerlendirilenin geçmişteki ilişkileri, din, dil, ırk, yaş ve cinsiyet gibi durumlar kişisel önyargılara örnek olarak gösterilebilir (Uyargil, 2017:89).

Performans değerlendirme sürecinde bu hatanın yapılması organizasyonun bir birimi ya da bir çalışan grubu için önyargılı olunması şeklinde de gerçekleşebilir. Bunu önlemek için yapılması gereken şey bireysel değerlendirme yapmaktır.

Atıf hataları: İnsanlar kendi davranışları ve başkalarının davranışlarını sürekli olarak bir nedene dayandırmaya çalışmaktadırlar. Bu varsayımlar kişiliğe dayandırılırsa

içsel atıf, dışsal nedenlere dayandırılıyorsa dışsal atıf olarak adlandırılır. Mesela bir çalışan performansının yüksek olmasını zekasına dayandırılıyorsa içsel atıf, yöneticisi tarafından verilen doğru talimatlara bağlıyorsa dışsal atıftır (Uyargil, 2017:90).

Burada asıl önemli hata kişilerin performansını değerlendirirken dışsal nedenleri dikkate almayıp her şeyi kişilik özelliklerine bağlamaktır. Günümüzde durumsal ve çevresel faktörlerin çalışanlar üzerinde ne derecede etkili olduğunu düşünürsek, bu tür bir hatanın performans değerlendirmesinde ne kadar olumsuz durumlara yol açacağı ortaya çıkacaktır.

Bu tür hataları önlemek için yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir:

- Değerlendiriciler çalışan davranışlarını doğru bir şekilde gözleme konusunda eğitime tabi tutulmalıdır.
- Değerlendiriciler not ve kayıt tutmaya özendirilmelidir.
- Performans kriterleri açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Değerlendiriciler performans değerlendirme sürecinde yapılabilecek hatalar ile ilgili bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Bu bölümde 360 derece performans yönetimi hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme

Çalışanların büyüyen müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde ele alması ve bunlara hızlı bir şekilde cevap vermesi için bilgi ile donatılarak örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, 360 derecelik performans değerlendirme sistemi kurulmuştur. Müşterilere odaklanmanın yanı sıra, kuruluşların liderlik, stratejik düşünme, yenilikçilik ve ekip çalışması gibi diğer performans boyutlarına daha da derinlemesine inmeleri gerekiyordu. Bu nedenle, daha objektif bir değerlendirme için birden fazla değerlendirme yapılması zorunluydu. 360 derecelik değerlendirme ve geri bildirim sistemi, işverenle etkileşime giren tüm kaynaklardan gelen bilgileri kullanan bir araçtır (Sharma, 2002).

Sistem, 360 derece değerlendirme adı altında, tam bir döneme işaret eden farklı açılardan görüş ve düşünceleri bir araya getiren bütünsel çok girdili yaklaşımı benimser. Bu performans değerlendirme yöntemine duyulan ilgi yıllar boyunca önemli ölçüde artmıştır. 1990'ların sonunda sanayilerin yalnızca yaklaşık % 8'i 360 derecelik değerlendirmeyi kullanırken, 2008'de bu oran % 52'ye yükselmiştir (Meenakshi, 2012:92).

Fortune 500 şirketlerinin çoğu, çalışanlarını değerlendirmek için 360 derecelik performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Ayrıca bu sistemin son derece yararlı ve etkili olduğu tespit edilmiştir. 360 derecelik geribildirim sistemi ve etkinliği ile ilgili önceki çalışmalar aşağıdaki bulguları vermiştir (Rao ve Juneja, 2007:10):

- 360 derece geribildirim sistemi, çalışmayan bir organizasyon sistemini çözemez.
- Kuruluş kültürü, değerlendirme sisteminin amaçlarını desteklemiyorsa, başarı için gerekli becerileri belirleyebilecek olmasına rağmen, 360 derecelik geri bildirim sağlamada zorluklarla karşılaşılır.
- 360 derecelik performans değerlendirme sistemi, cezalandırılacak bir silah olarak değil, çalışanlara yardımcı olacak bir araç olarak uygulanmalıdır.

Performansa ilişkin geri bildirim, hedef belirleme için kullanıldığında daha etkili olur.

- Değerlendiricinin 360 derecelik değerlendirmeyi kabul etmeye hazır olması önemli bir rol oynamaktadır.

Kantos (2013), 360 derecelik performans değerlendirme sisteminin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

Avantajları

- Her çalışanın performansı bütünsel bir perspektiften yararlanır.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir
- Kritik kilit performans alanları vurgulanır
- Bir çalışanın davranışlarının başkaları üzerindeki etkisi vurgulanır

Dezavantajları

- Geribildirim, yönetimden yeterli yanıt alamayabilir.
- 360 derece performans değerlendirmesi bürokratik ve hantal olabilir
- Geri bildirim sağlamada bir gizlilik eksikliği olabilir.

Günümüzün değişen dünyasında organizasyonlar performans artırmanın ve tüm paydaşların taleplerini karşılamanın yollarını sürekli aramaktadır. Bunu başarmak neredeyse kaçınılmaz olarak değişimi içermektedir ve bu değişim için başarının temel dinamiği haline gelmektedir. Bir organizasyonun evrim geçirmesi için içinde çalışılan insanların uyum sağlamaları gerekmektedir ve bu uyumun başarılı olabilmesi için öncelikle çalışanların şu anda gerçekleştirmekte oldukları performansların ne durumda olduğunu bilmesi gerekmektedir. 360 derece performans değerlendirme bu durumda karşımıza çıkmakta ve organizasyonların başarısı için kilit rol üstlenmektedir (Sharma, 2002). Profesyonelce yönetilen 360 derecelik performans değerlendirmenin faydaları aşağıdaki gibidir:

- Hem bireysel hem de örgütsel etkinliği iyileştirmek için gereken davranışların daha iyi anlaşılmasını sağlar,

- Başarılı bir organizasyonel performans için gerekli beceriler ve yetkinlikler etrafında inşa edilmiş daha odaklı geliştirme faaliyetleri sunar,
- Organizasyonun her kademesinde insanların katılımının artmasını sağlar,
- Kendini geliştirme ve öğrenme için bireysel isteği artırır.

Genel olarak, performans değerlendirmesi, çalışanlar ve amirler arasındaki bir geri bildirim işlemi ile sınırlıdır. Bununla birlikte, ekip çalışması, çalışan gelişimi ve müşteri hizmetleri üzerine odaklanma arttıkça, asıl önem noktası çalışanların geribildirimine kaymıştır. Performans geri bildirimine yönelik bu çok girişli yaklaşım, bazen 360 derecelik performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır (Sharma, 2002).

360 derecelik değerlendirme, ankete dayalı bir işlem olup, bir takım kaynaklardan yapısal geri beslemeleri, iş yerindeki bir kişinin veya ekibin davranış ve stili hakkında toplar. Her birey için, gözlenebilir davranışlara ilişkin anketler, bireylerin kendileri, yönettikleri personel, akranları, müşterileri ve patronları tarafından doldurulur. Sonuçlar, her bir kaynağın verisinin ayrı ayrı sunulduğu bir geribildirim raporunda derlenmiştir. Bu, daha sonra yetkinliklere nasıl katkıda bulunacağını ve kişisel performansı artırmayı planlayan kişiye sağlanır. Araştırma, girdi birden fazla kaynaktan alındığında geri bildirim sürecinin güvenilirliği, adilliği ve kabul edilebilirliğinin arttığını göstermiştir (Fletcher, 1997).

Yetkinlikler, bir organizasyonun rekabet üstünlüğünü korumak ve geliştirmek için gerekli insan kapasitesidir. Bunlar, bir iş durumunda etkili ve / veya üstün performans ile rahat ilişki içindedir ve bu nedenle bir kişinin davranış / performansı için öngördürücüdür.

Birçok organizasyonun performans değerlendirme sistemi vardır. Bunlar genellikle yıllık olarak çalışır ve hat yöneticisi ile röportaj ve mülakat öncesi soru formu kullanır. Bu sisteme yönelik eleştirilerden çoğu, değerlendirilmesi çok zor ölçütlerin kullanılması ve genelde değerlendiricilerin orta yolu kolay bir görüş olarak görmesine yol açan derecelendirme ölçeklerinin kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirmesinin temelini oluşturan yetkinliğe dayalı değerlendirme, performansın daha spesifik bir ölçümü sağlar. Performans değerlendirmesinde yetkinliğe dayalı değerlendirme tam potansiyelini kullanmak için, mevcut işlemi daha kapsamlı bir şekilde yeniden düşünmeyi gerektirir (Garrow, 1999).

2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarihçesi

20. yüzyılın başında, işçilerin geri bildirimleri esas olarak üretkenliklerine değil, işverenleri ile iyi geçinmelerine bağlıydı. Bu yüzden bu değerlendirme sistemi önyargılarla doluydu (Gürüz ve Yaylacı, 2007:289).

1950'lerin başlarında, nesnel yönetsel model ortaya çıktı. Bu model, ilk başta kurumların hedeflerine ulaşmaya yönelik çalışmalara ve daha sonradan grup ve bireysel hedefe ulaşmaya odaklandı. Böylece performans belirlenen standartlara göre ölçülebilir hale geldi ve sonuç olarak iş yerlerinde performans arttı ve buna paralel olarak iş tatmini de arttı. Ancak grup üyesi, grubun kendi performansına değil, grubun performansına göre değerlendirilebileceği için, bu durum önyargısızlıktan da uzaktı (Gürüz ve Yaylacı, 2007:289).

1960'lı yılların ortalarında ve 1970'lerin başlarında, daha doğru bir geri bildirim sağlama ihtiyacı hissedildi. Böylece doğrudan raporların geri bildirimine resmîyete döküldü. Böylece astları yöneticileri hakkında nasıl hissettiklerini anlatabilir hale geldi (Gürüz ve Yaylacı, 2007:289).

1980'lerin ortalarında ekip çalışması teşvik edildi ve meslektaşlardan, patrone ve hatta müşterilerinden gelen görüşler önem kazandı. Hedefler belirlendi ve çalışanlardan kendilerinden beklenenler hakkında bilgi verildi ve bu sayede 360 derece geribildirim doğdu (Gürüz ve Yaylacı, 2007:289).

Çalışanlar hakkında bilgi toplamak için anketlerin en erken kaydedilen kullanımlarından biri 1950'lerde Esso Research and Engineering Company'de gerçekleşti. Bunun sonucunda, 360 derecelik değerlendirme ivme kazandı ve 1990'larda insan kaynakları ve organizasyonel gelişim uzmanlarının çoğu kavramı anlamış hale geldi ve şirketlerde kullanmaya başladı. Bununla birlikte, İnternetin yükselişi ve anketlerle çevrimiçi olarak değerlendirmeler yapma kabiliyeti nedeniyle, çok etütli geribildirim kullanımı gittikçe popülerlik kazanmıştır. İnsan kaynakları işlevlerinin dış kaynak kullanımı da danışmanlardan 360 derece geribildirim ürünleri için güçlü bir pazar yaratmıştır. Bu, piyasadaki 360 derecelik geribildirim araçlarının çoğalmasına yol açmıştır. Bugün yapılan araştırmalar, ABD'li şirketlerin üçte birinden fazlasının bir çeşit çok

kaynaklı geribildirim kullandığını göstermektedir. Diğerleri bu tahminin Fortune 500 şirketlerinin% 90'ına yakın olduğunu iddia edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007:289).

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Elemanları

360 derecelik değerlendirme, performans verilerinin bir birey ya da grup üzerinde toplanması ve geri dönüşümü olup, bir takım paydaşların performanslarından türetilmekte ve organizasyonun bireyler ve gruplar arasında gerekli yeterlilikleri oluşturmasına yardımcı olmaktadır (Armstrong ve Baron, 1998). Geleneksel performans değerlendirmesi, amirlerin veya yöneticilerin astları değerlendirdiği üstten aşağıya bir süreç olduğu halde, 360 derecelik değerlendirme, üst düzey yöneticiler, iş arkadaşları, astlar ve hatta müşteriler de dahil olmak üzere başkalarından değerlendirme istemek anlamına gelmektedir. Bir yetkilik başvurusunda, bu, organizasyonda çalışanla etkileşime giren herhangi birinin potansiyel olarak o kişi üzerinde bir değerlendirme yapabileceği anlamına gelmektedir. 360 derecelik değerlendirme genellikle öz değerlendirmeden üstün sayılır (Sharma, 2002). 360 derece değerlendirme yönteminde beş değerlendirme mevcuttur. Bunlar kişinin yöneticilerinin, çalışma arkadaşlarının, müşterilerinin, astlarının ve kendilerinin değerlendirmesi şeklindedir.

Üst düzey yöneticilerin yaptığı değerlendirmeler, çalışanların en geri bildirim kaynağıdır. Bu değerlendirme biçimi hem denetçilerin çalışanların performans planındaki unsurlardaki, hem de üst düzey yöneticilerin program ve takımlarının değerlendirmelerini derecelendirmesini içermektedir (Geake ve diğerleri, 1998). Yöneticilerin değerlendirmesi esnasında aşağıdaki durumlara dikkat edilmesi gerekmektedir(Geake ve diğerleri, 1998):

- Araştırmalar, üstlerin puanlarına dayanan değerlendirme programlarının daha az güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.
- Üstler, adil bir değerlendirme yapmak için çalışanın tüm yönlerini gözlemleyebilir ve ölçülebilir olmalıdır. Bazı çalışma koşullarında, amir ya da derecelendirme görevlisi aynı yerde değildir ya da çok sayıda çalışan denetlemektedir ve her çalışanın performansı hakkında ayrıntılı bilgiye sahip değildir.

- Üstler, performans değerlendirmelerinin nasıl yürütüleceği konusunda eğitime ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların performanslarını planlamalı ve değerlendirmek için bir eğitimden geçmelidirler.

Kişisel değerlendirme, bireyin kendi performansını kendisinin değerlendirmesidir. Her zaman 360 derece performans değerlendirmesinde kişisel değerlendirmeye yer verilmemektedir. 360 derecelik bir yaklaşımla, eğer kendi kendini değerlendirme dereceleri içerilecekse, yapılandırılmış formlar ve resmi prosedürler önerilmektedir (Handy ve diğerleri, 1996). Kişilerin kendilerini değerlendirmesi esnasında aşağıdaki durumlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Goodge ve Watts, 2000):

- Kendine derecelendirmeler sürekli olarak daha yüksek olma eğilimindedir. Bu yüzden hazırlanan sorular ve değerlendirme kriterleri dikkatle seçilmiş olmalıdır.
- Bazen kendi kendine derecelendirmeler diğerlerinden daha düşük olabilir. Bu gibi durumlarda, çalışanlar kendilerini aşağılayıcı eğilimindedirler ve psikolojik olarak kendini dışlanmış hissedebilir.
- Öz-değerlendirmede performans unsurlarının değerlendirilmesine odaklanmalıdır.

Örgütlerde çalışanların iş arkadaşları genellikle meslektaşlarının performansının en uygun değerlendiricileridir. Çalışanların, bir iş arkadaşının iş performansı üzerinde benzersiz bir bakış açısı vardır. Akran derecelendirmeleri, çalışanın uzmanlığı biliniyorsa veya performans ve sonuçlar gözlemlenebildiğinde kullanılabilir. Bu türden geribildirimleri çok yönlü bir değerlendirme programına dâhil etmeden önce dikkatli düşünülmesi gereken önemli katkılar ve ciddi tuzaklar vardır (Warr ve Bourne, 2000).

- İş arkadaşları değerlendirmeleri neredeyse her zaman gelişim amaçlı olarak uygundur, ancak ücret, tanıtım veya iş tutma amaçlarıyla değerlendirilmeleri akılcı olmayabilir çünkü bu durumda gerçek geri bildirimler verilmemiş ya da eksik verilmiş olabilir.
- Akran değerlendiricilerin anonim olma gereksinimi konusunda görüş farklıdır. Genellikle, dürüst geribildirim sağlamak için değerlendiricilerin kimliklerinin gizli tutulması önerilir. Bununla birlikte, açık iletişimin

kültürün bir parçası olduğu bir noktaya gelmiş olgunlaşmış ekiplerde, değerlendirici belirlendiğinde geribildirim gelişim potansiyeli artar ve bir koçluk veya devam eden bir geri bildirim rolü gerçekleştirebilir.

- Değerlendiricilerin ekip üyelerinin görev ve sorumluluklarına aşina olmaları esastır. Çapraz işlevli ekiplerde, bu bilgi gereksinimi bir sorun olabilir. Bu durumlarda, değerlendirme yapanların yapabileceği en büyük katkı, çalışanın ekip sürecine yaptığı davranış ve çabayla ilgilidir.
- Bu değerlendirmelerinin kullanılması çok zaman alıcı olabilir. Performans derecelendirmelerinde kullanıldığında, sonuçların ilerleme incelemelerine dahil edilmesi için verilerin yılda birkaç kez toplanması gerekecektir.
- Örgütün kültürüne bağlı olarak, çalışma arkadaşları değerlendirmesi, işbirliği ve desteği desteklemek yerine gerilim ve çöküş yaratma potansiyeline sahiptir.

Bir 360 derece performans değerlendirme programının en belirgin ve tartışmalı özelliklerinden biri de, yukarı doğru değerlendirme yapan bir süreç veya geri bildirim anketidir. Astlar tarafından yapılan derecelendirme ve değerlendirmeler, yönetsel ve denetleyici davranışlarla ilgili performans öğeleri hakkında özellikle değerli veriler sağlar. Bununla birlikte, genellikle bu derecelendirme boyutunun uygulanmasına ilişkin büyük bir isteksizlik, hatta korku vardır. Aşağıda belirtilen önlemler ele alınıyorsa, katkılar dengeden kayda değer olabilir (Goodge ve Watts, 2000).

- Performans geribildirimi verileri kaynağı olarak ast derecelendirmeler kullanıldığında, bir anonimlik gerekliliği önemlidir. Astlar değerlendirmeye katılmak istemeyebilirler ya da yöneticilerinden çekindiği takdirde, gereksiz, yanlış geribildirimler verebilirler.
- Denetçiler, astlarının resmi olarak onları değerlendireceğini göz önüne alması gerektiğinde tehdit altında olduklarını ve yetkilerinin zayıf düştüğünü hissedebilirler. Bununla birlikte, araştırmalar, aldığı geri bildirimle dayanarak astlarına daha duyarlı yöneticilerin daha etkili yönetici olduklarını ileri sürmektedir.
- Yöneticide yeterli uzunlukta performans değerlendirmesi yapmamış (en yaygın olarak en az 1 yıl olmak üzere) astlar değerlendirme havuzuna dahil

edilmelidir. Şu anda bir disiplin işlemi veya resmi bir performans geliştirme periyoduna katılan astların derecelendirme grubundan çıkarılması gerekir.

Performans değerlendirme esnasında yararlanılan bir diğer birim de mŐŐterilerdir. MŐŐteriler i ya da dış mŐŐteriler olarak iki grupta değerlendirilebilir. Dahili mŐŐteriler, kurum veya kuruluştaki başka bir çalışan veya grup tarafından sağlanan őrŐn veya hizmetlerin kullanıcıları olarak tanımlanır. Dış mŐŐteriler kuruluş dıŐındadır ve bunlarla sınırlı olmamak őrere genel halkı da içerir. MŐŐterilerin performans değerlendirmeleri esnasında aşağıdaki detaylar dikkate alınmalıdır (Sharma, 2002).

Birkaç istisna dıŐında, mŐŐterilerin bir çalışanın performansını değerlendirmeleri istenmemelidir. MŐŐteri hizmetleri geri bildirimini değeri, ekip veya kuruluş çıktılarını ve sonuçlarını değerlendirmek için en uygun özumdőr. Bu geribildirim, daha sonra ekibin her bir őryesi için değerleme parçası olarak kullanılabilir (Geake ve diğerleri, 1998).

- MŐŐteriler, tanım olarak, sőrreleri ve çalışma iliŐkilerini değil, ıktıları (őrŐnler ve hizmetler) değerlendirmede daha iyidir.
- MŐŐteri anketleri tasarlamak ve onaylamak pahalı ve zaman alan bir iŐlemdir. Zaman ve para en iyi Şekilde, organizasyona veya iş birimine odaklanan mŐŐteri geribildirim sistemleri geliştirmeye harcanmalıdır.

Bir sőrre olarak 360 derecelik geribildirim, organizasyonlarda kişilerin potansiyelini ve yeterliliğini kanıtlamak için kullanılan bir dizi başka iŐlemin yanında yer alır. Nitekim bu sőrrelerden herhangi birinin yerini alması amalanmamakla birlikte, her birinin belirli gŐlerini kullanır ve onları yeni bir formda bir araya getirir (Goodge ve Watts, 2000).

- Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri

360 derecelik geribildirim, değerlendirme ve geliştirme merkezlerinin temelini oluşturan yetkinliklere karşı yapılandırılmış ve titiz değerlendirme ilkelerine dayanır.

- alıŐan Anketleri

360 derecelik geribildirim, çalışanların tutum ve görüş anketlerinde belirginleşen katılım ve danışma ilkelerine dayanır, ancak örgüt kültürü ve ikliminden ziyade bireysel performansı içerir.

- Performans değerlendirmeleri

360 derecelik geribildirim, performans değerlendirmelerinde açıkça görülen performansla ilgili düzenli geri bildirim ilkesine dayanıyor ancak daha geniş bir yelpazede yer alan kişiler daha adaletli ve daha inandırıcı görülebilir.

- Koçluk, Danışmanlık ve Kariyer Geliştirme Müdahaleleri

360 derecelik geri beslemenin temelini, koçluk, danışma ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin ana amaçlarından biri olan benlik bilincini artırma oluşturmaktadır.

360 derecelik değerlendirmeye geçen organizasyonlar için en önemli hususlardan biri, gittikçe rekabetçi bir ortamda stratejik entegrasyon ve performans yönetiminin iş hedefleriyle uyumlaştırılması olmuştur.

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci

360 derece geri bildirim süreci şirketten şirkete biraz değişebilir, ancak her biri benzer bir program izlemektedir. İlerleyen bölümlerde, 360 performans değerlendirme yönteminin aşamaları ve bu aşamalarda yapılan çalışmalar hakkında bilgi sunulmuştur.

Çalışanları Bilgilendirmek: Performans değerlendirme sürecini tüm paydaşlara iletmek çok önemlidir. Bu kapsamda 360'ın amacını tüm çalışanlara iletmek ve benimsetmek önemlidir. Bu yüzden 360 derece performans değerlendirmenin ilk aşaması çalışanları bilgilendirmektir. Bu süreç genellikle 1 ile 3 hafta arasında sürmektedir (Coşkun, 2007).

Derecelendirici Seçme: Oyuncular seçmek, 360 geri bildirim sürecinin en önemli adımlarından biridir. Katılımcıların, sunduğu verilerin kapsamlı ve katılımcıların değerlendirmeye ilgili olmasını sağlamak için yeterli sayıda geribildirim sağlayıcısını seçmek gerekecektir. Dahil edilen puanlayıcıların sayısı, çalışanın görevine ve çalışma

ilişkilerine bağlı olacaktır. Bu süreç genellikle 1 hafta sürmektedir (Arslan, Baş ve Özler, 2016:36).

Anketleri Dağıtma: Çevrimiçi bir 360 geri bildirim sistemi kullanmak, anketleri hızlı bir şekilde dağıtmayı sağlayacaktır. Katılımcılar, 360 geri bildirim sürecini başlatma ve tamamlama talimatları içeren e-posta bildirimleri aldığı takdirde bu aşama daha kolay tamamlanabilecektir. Bu aşamada, katılımcılar seçtikleri puanlayıcılara anketler atayacaklardır. Anketleri dağıtmak ortalama 1 hafta gibi bir süre almaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2007:43).

Anketlerin Tamamlanması: Katılımcıların anketleri doldurup tamamlanması, sürecin en uzun aşamasıdır. Bu adımın uzunluğu, ilgili katılımcıların sayısına, çalışanın görevine ve organizasyona bağlı olabilir. Tüm katılımcıların anketlerini zamanında tamamlamalarını sağlamak için, sürecin başlangıcında son tarihlerin belirtilmesi çok önemlidir. Bu süreç organizasyondan organizasyona değişmekle birlikte ortalama 2-4 hafta sürmektedir (Bingöl, 2016:390).

Raporlama: Tüm geri bildirim sağlayıcıları anketlerini tamamladıktan sonra bu sonuçlar üzerinden gizli bir rapor üretilir. Şirket geri bildirim dağıtım planına bağlı olarak, raporları doğrudan katılımcılara veya birebir geribildirim oturumunda ilgili kişilere gönderilebilir (Uyargil, 2017:33).

Geri Bildirimin Sağlanması: 360 değerlendirmeden geçen her katılımcı için gizli geri bildirim toplantılarının düzenlenmesi gerekmektedir. Bu oturumlarda çalışanın yöneticisi veya bir insan kaynakları personeli tarafından geri bildirim verilebilir. Bu toplantılar, geribildirim raporunun daha iyi anlaşılmasına ve güçlü yanları ve iyileştirme alanlarını tartışmaya fırsat tanır (Gürüz ve Yaylacı, 2007:46).

Geliştirme Planının Tamamlanması: Her katılımcı için gözden geçirme planının oluşturulması sürecin özüdür. 360 değerlendirmesinden elde edilen geri bildirimler, eyleme geçirilebilir bir kalkınma planının temeli haline gelir. İyileştirme alanlarını gözden geçirmek, çalışanın gelişimi için kilit alanları belirleyecektir. Bu, çalışanlara, eğitim, atölye çalışmaları, konferanslar, koçluk, mentorluk vb. fırsatları kullanarak becerilerini geliştirme şansı verir (Öz, 2017:19).

Yeniden değerlendirme: İşletmelerde bir süreç olarak 360 derece geri bildirim oluşturmak önemlidir. Bunu yapmak için, her yıl sonraki incelemelerin yapılacağı sürecin başlangıcında açıkça iletişim kurmak gerekmektedir. Özel hedefler ve fırsatlar kalkınma planında ana hatlarıyla belirtildiği için, bu kalemlerin ilerleyişini kontrol etmek mantıklıdır. Katılımcıları yeniden değerlendirmek, herhangi bir değişiklik olup olmadığını görmeyi ve yeni geri bildirim alma şansını sağlar (Öz, 2017:19).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ:KURUM İÇİ ANKET UYGULAMASI

Bu bölümde daha önceki iki bölümde incelenen 360 derece performans yönetimi anket yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında hazırlanan anket İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü çalışanlarına sunulmuş ve 40 cevaba ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara mevcut değerlendirme sistemi ve 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili sorular sorulmuş ve 1 ile 5 arasında bir değer skalasından değer seçmeleri istenilmiştir. Ardından katılımcıların verdiği bu değerlerin ortalaması alınarak gerekli analizler yapılmıştır. Analizlerin yapılması esnasında Microsoft Excel ve SPSS paket programlarından yararlanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile işletmeler için hayati bir unsur olan çalışanın performansını artırmada 360 derece performans değerlendirme yönteminin önemi ve rolü ele alınacaktır. Bu çalışma ile 360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışan performansı ve dolaylı olarak işletme karlılığı ve diğer hedefleri üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

3.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırma, İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde 03-05 Ocak 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Farklı bir kurumda yapılacak anketler farklı sonuç doğurabilir.

3.3. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, iki değişken olan 360 derece performans yönetimi ve işletme personelini performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartan tanımlayıcı modeldir.

360 derece performans yönetiminden işletme personelini performansına ulaşılmaktadır.

3.4. İller Bankası Hakkında Bilgiler

İller Bankası'nın temelleri Mustafa Kemal Atatürk'ün talimatı ile 11 Haziran 1933 tarihinde kurulan Belediyeler Bankası ile atılmıştır. Belediyeler Bankası'nın kuruluş amacı belediyelerin imar faaliyetlerini finanse etmektir. Bankanın Kuruluş Kanunu sebebiyle sadece belediyeleri finanse etmesi ve hızlı şehirleşme faaliyetleri sonucunda 15 Milyon TL'lik sermayesinin yetersiz kalması sebebiyle 29.07.1944 tarihinde TBMM'ne yeni bir kanun tasarısı sunulmuştur. Bu kanun tasarısı ile teknik yardıma ihtiyaç duyan İl Özel İdareleri ve köyleri de kapsayan Mahalli İdareler İmar Bankası'na dönüşmektir. Bu tasarının Bütçe Komisyonu'nda görüşülmesi sırasında Bankanın adı İller Bankası olarak değiştirilmiştir.

13.06.1945 tarihinde kabul edilen ve belediyeler, il özel idareleri ve köyleri de kapsayan İller Bankası Genel Müdürlüğü'nün kurulması 23.06.1945 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan 4759 sayılı kanunla resmîyet kazanmıştır.

08.02.2011 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 6107 sayılı kanunla İller Bankası A.Ş. adını almıştır. İller Bankası A.Ş. Genel Müdürlük ve 18 Bölge Müdürlüğü ile şehirlerimizin daha yaşanılabilir hale gelmesi adına faaliyetlerini devam ettirmektedir.

Tablo 3.1 İller Bankası A.Ş. 2016-2017 personel karşılaştırması

Yıl	2016			2017		
	Merkez	Bölgeler	Toplam	Merkez	Bölgeler	Toplam
Sözleşmeli İdari Personel	666	668	1.334	648	647	1.295
Sözleşmeli Teknik Personel	407	583	990	331	563	954
657 Sayılı Kanuna Tabi Personel	2	1	3	2	1	3
İşçi Personel	87	118	205	77	110	187
Toplam	1.162	1.370	2.532	1.058	1.321	2.439

Türkiye Bankalar Birliği 2017 yılı verilerine göre İller Bankası A.Ş. Genel Müdürlük 1058, Bölge Müdürlükleri 1321 olmak üzere toplam 2439 personeli ile çalışmalarını sürdürmektedir. Personelin eğitim durumu ve cinsiyete göre dağılımını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.2 İller Bankası A.Ş. personel eğitim durum tablosu

Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
İlk Öğretim	123	9	132
Orta Öğretim	243	43	286
Yüksek Öğretim	967	431	1.398
Yüksek Lisans ve Doktora	390	233	623
Toplam	1.723	716	2.439

3.4.1. İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü

İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü 1985 yılının Mayıs ayında faaliyetlerine başlamış olup 54 personeli ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bölge Müdürlüğü Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan Kastamonu, Karabük, Zonguldak ve Bartın illerinde 60 belediye ve 4 İl özel idaresini kapsayan çalışma alanında faaliyet göstermektedir. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nün personel dağılımı ve eğitim durumunu gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.3 İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü personel eğitim durum tablosu

Eğitim Durumu	Erkek	Kadın	Toplam
İlk Öğretim	7	-	7
Orta Öğretim	6	1	7
Yüksek Öğretim	28	8	36
Yüksek Lisans ve Doktora	4	-	4
Toplam	45	9	54

3.5. İller Bankası A.Ş. Performans Değerlendirmesi

İller Bankası A.Ş.de performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi 4 Ocak 2013 tarih ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan İnsan Kaynakları Yönetmeliği ile Yönetim Kurulu yetkisindedir.

“DÖRDÜNCÜ KISIM

Takdirname, Ödül ve Özlük Dosyaları

BİRİNCİ BÖLÜM

Çalışmanın ve Başarının Değerlendirilmesi Performans ölçütü MADDE 48 — (1)
Bankanın hizmet özelliklerini gözönünde bulundurarak personelin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere performans ölçütü belirlemeye Yönetim Kurulu yetkilidir.”

3.6. Bulgular

Kurum içerisinde oluşturulan ankette toplam 40 geçerli cevaba ulaşılmıştır.

Ankete katılanlar cinsiyetleri açısından ele alındığında erkeklerin oranının yüzde 80, kadınların oranının ise yüzde 20 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4 Ankete katılanların cinsiyet dağılımları

Cinsiyet	Toplam	%
Erkek	32	%80
Kadın	8	%20
Toplam	40	%100

Ankete katılanların yaşları incelendiğinde büyük çoğunluğunun (yüzde 48) 46 yaşından büyük olduğu görülmektedir. 26-35 yaş arası ağırlığı yüzde 33 iken, 36-45 yaş grubunun ağırlığı ise yüzde 20'dir. Kadın ve erkek arasında bu oranların yüksek olmasının nedeni kurumdaki kadın – erkek sayısından kaynaklanmaktadır.

Tablo 3.5 Ankete katılanların yaş dağılımları

Yaş	Toplam	%
26-35	13	%33
36-45	8	%20
46+	19	%48
Toplam	40	%100

Ankete katılanların medeni durumları incelendiğinde ise evli oranı yüzde 90, bekâr oranı yüzde 10 düzeyindedir.

Tablo 3.6 Ankete katılanların medeni durum dağılımları

Medeni Durum	Toplam	%
Evli	36	%90
Bekar	4	%10
Toplam	40	%100

Ankete katılım gösterenlerin eğitim durumları analiz edildiğinde ise ilköğretim mezunu oranının yüzde 3, lise mezunu oranının yüzde 20 ve üniversite mezunu oranının ise yüzde 78 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7 Ankete katılanların eğitim düzeyi dağılımları

Eğitim Düzeyi	Toplam	%
İlköğretim	1	%3
Lise	8	%20
Ön Lisans	14	%35
Lisans	14	%35
Lisansüstü	3	%8
Toplam	40	%100

Ankete katılanların yüzde 3'ünün çalışma süresi 1 yıldan az iken, yüzde 33'ünün 1-5 yıl arası, yüzde 8'inin 6-10 yıl arası, yüzde 5'inin 11-15 yıl arası ve yüzde 53'ünün 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Kurumda çalışanların büyük bir çoğunluğu 16 yıl ve üzeri çalışmaya sahiptir.

Tablo 3.8 Ankete katılanların çalışma süresi dağılımları

Çalışma Süresi	Toplam	%
1 yıldan az	1	%3
1-5 yıl	13	%33
6-10 yıl	3	%8
11-15 yıl	2	%5
16 yıl ve üzeri	21	%53
Toplam	40	%100

Ankete katılanlar çalıştıkları birim açısından incelendiğinde ise katılımcıların yüzde 43'ü teknik birimlerde, yüzde 57'si de idari birimlerde çalışmaktadır.

Tablo 3.9 Ankete katılanların çalışma birimi dağılımları

Çalışma Birimi	Toplam	%
Teknik	17	%43
İdari	23	%57
Toplam	40	%100

Demografik bilgilerin daha iyi anlaşılması için demografik değişkenler çapraz değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yaş ve cinsiyet birlikte ele alındığında kadınların yaş ortalamalarının 46 yaş ve üzeri, erkeklerin ise 46 yaş ve üzeri oranın kadınlara göre daha düşük kaldığı gözlemlenmektedir.

Tablo 3.10 Ankete katılanların yaş - cinsiyet dağılımları

Yaş - Cinsiyet	Erkek	Kadın	Toplam
26-35	11	2	13
36-45	7	1	8
46+	14	5	19
Toplam	32	8	40

Cinsiyet ve medeni durum birlikte ele alındığında ise, kadınlardaki evli oranının erkeklerden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11 Ankete katılanların cinsiyet – medeni durum dağılımları

Cinsiyet-Medeni Durum	Erkek	Kadın	Toplam
Evli	29	7	36
Bekar	3	1	4
Toplam	32	8	40

Anket katılımcılarının çalıştıkları birimler cinsiyetler açısından ele alındığında kadınların yoğunluklu olarak idari birimlerde olduğu görülmektedir. Teknik birimdeki kadın sayısı toplam kadınların yüzde 25’i düzeyindedir.

Tablo 3.12 Ankete katılanların cinsiyet - birim dağılımları

Cinsiyet-Birim	Erkek	Kadın	Toplam
Teknik	15	2	17
İdari	17	6	23
Toplam	32	8	40

Birimler eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde ise ağırlıkların homojen bir şekilde dağıldığı görülmektedir. Üniversite mezunlarının oranı hem teknik hem de idari birimlerde yüksektir.

Tablo 3.13 Ankete katılanların birim – eğitim durumu dağılımları

Birim - Eğitim Durumu	Teknik	İdari	Toplam
İlköğretim		1	1
Lise	3	5	8
Ön Lisans	6	8	14
Lisans	6	8	14
Lisansüstü	2	1	3
Toplam	17	23	40

Birimler yaş kırılımları açısından ele alındığında idari birimdeki 46 yaş üzeri çalışanın teknik birime göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durum idari birimde yetişkin nüfus oranının yüksek olmasının sonucudur.

Tablo 3.14 Ankete katılanların yaş - birim dağılımları

Yaş - Birim	Teknik	İdari	Toplam
26-35	6	7	13
36-45	2	6	8
46+	9	10	19
Toplam	17	23	40

Yaş kırılımları eğitim açısından ele alındığında 26-35 yaş çalışanların daha çok önlisans, 36-45 yaş çalışanların lisans, 46 yaş üzeri çalışanların ise ön lisans ve lisans mezunu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.15 Ankete katılanların yaş – eğitim durumu dağılımları

Yaş - Eğitim Durumu	26-35	36-45	46+	Toplam
İlköğretim			1	1
Lise	1	2	5	8
Ön Lisans	7	1	6	14
Lisans	3	4	7	14
Lisansüstü	2	1		3
Toplam	13	8	19	40

Son olarak birimlerde çalışanlar çalışma süreleri açısından ele alındığında idari birimdeki çalışanların daha yeni, teknik birimdekilerin ise daha eski çalışanlar olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16 Ankete katılanların birim – çalışma süresi dağılımları

Birim - Çalışma Süresi	Teknik	İdari	Toplam
1 yıldan az	1		1
1-5 yıl	6	7	13
6-10 yıl		3	3
11-15 yıl	2		2
16 yıl ve üzeri	8	13	21
Toplam	17	23	40

Araştırmada İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü personeline aşağıdaki ve benzeri sorular sorulmuştur: (EK 1)

- Ben kendi performansımı kendimce tarafsız değerlendirebilirim.
- Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.
- Çalıştığım işyerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.
- Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olduğuna inanmıyorum.

- Çalıştığım işyerinde aynı statüden arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.
- Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.
- Çalıştığım işyerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.
- Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.
- Hizmet verdiğimiz kişilerin yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.
- Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim.
- Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.
- Performans değerlendirme görüşmelerinde alacağım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlar.
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm.
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin kurumumuzca uygulanabileceğine inanıyorum.

Ankete verilen cevaplar ilk olarak birimler açısından ele alınmıştır. Anket sonuçları aşağıdaki gibidir.

“Ben kendi performansımı kendimce tarafsız değerlendirebilirim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kararsızım” seçeneğine yakınken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,70 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kararsızım” seçeneğine yakınken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,30 ile “Kararsızım” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Çalıştığım işyerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kararsızım” seçeneğine yakınken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,55 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olduğuna inanmıyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kararsızım” seçeneğine yakınken, idari birim personeli “Kararsızım” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,00 ile “Kararsızım” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Çalıştığım işyerinde aynı statüden arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kararsızım” seçeneğine yakınken, idari birim personeli “Kararsızım” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,40 ile “Kararsızım” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kararsızım” seçeneğine yakınken, idari birim personeli “Kararsızım” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 2,88 ile “Kararsızım” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Çalıştığım işyerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Katılıyorum” seçeneğine yakınken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 4,03 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kararsızım” seçeneğine yakınken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,48 ile “Kararsızım” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Hizmet verdiğimiz kişilerin yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Katılıyorum”

seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,90 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 4,50 ile “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Katılmıyorum” seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Kararsızım” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 2,43 ile “Kararsızım” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“Performans değerlendirme görüşmelerinde alacağım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlar.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,90 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,74 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,85 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli

“Katılıyorum” seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,65 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Katılıyorum” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 3,85 ile “Katılıyorum” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin kurumumuzca uygulanabileceğine inanıyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde teknik birim personeli “Kararsızım” seçeneğine yakinken, idari birim personeli “Kararsızım” cevabına yakındır. Genel olarak ise 5 üzerinden 2,93 ile “Kararsızım” seçeneğine yakın bir cevap ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.17 Birimlere göre ankete verilen cevaplar

Sorular	Teknik	İdari	Genel Toplam
Ben kendi performansımı kendimce tarafsız değerlendirebilirim.	3,35	3,96	3,70
Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. Kullanılmasını isterim.	2,76	3,70	3,30
Çalıştığım işyerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	3,35	3,70	3,55
Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olduğuna inanmıyorum.	3,35	2,74	3,00
Çalıştığım işyerinde aynı statüden arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	3,29	3,48	3,40

Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.	3,29	2,57	2,88
Çalıştığım işyerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	3,81	4,17	4,03
Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.	3,24	3,65	3,48
Hizmet verdiğimiz kişilerin yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.	3,59	4,13	3,90
Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim.	4,59	4,43	4,50
Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	2,29	2,52	2,43
Performans değerlendirme görüşmelerinde alacağım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlar.	3,76	4,00	3,90
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.	4,00	3,57	3,74
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm.	3,71	3,96	3,85
360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.	3,71	3,61	3,65
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.	4,00	3,74	3,85
360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin kurumumuzca uygulanabileceğine inanıyorum.	2,53	3,22	2,93

Ankete verilen cevaplar ardından cinsiyetler açısından ele alınmıştır. Anket sonuçları aşağıdaki gibidir.

“Ben kendi performansımı kendimce tarafsız değerlendirebilirim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakınken, kadınlar “Katılıyorum” cevabına yakındır.

“Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakınken, kadınlar “Kararsızım” cevabına yakındır.

“Çalıştığım işyerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakınken, kadınlar “Katılıyorum” cevabına yakındır.

“Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olduğuna inanmıyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakınken, kadınlar “Katılıyorum” cevabına yakındır.

“Çalıştığım işyerinde aynı statüden arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakınken, kadınlar “Katılıyorum” cevabına yakındır.

“Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakınken, kadınlar “Kararsızım” cevabına yakındır.

“Çalıştığım işyerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Katılıyorum” seçeneğine yakınken, kadınlar “Kararsızım” cevabına yakındır.

“Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakınken, kadınlar “Kararsızım” cevabına yakındır.

“Hizmet verdiğimiz kişilerin yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, kadınlar “Katılıyorum” cevabına yakındır.

“Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, kadınlar “Kesinlikle Katılıyorum” cevabına yakındır.

“Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakinken, kadınlar “Katılmıyorum” cevabına yakındır.

“Performans değerlendirme görüşmelerinde alacağım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlar.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakinken, kadınlar “Katılıyorum” cevabına yakındır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, kadınlar “Kararsızım” cevabına yakındır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, kadınlar “Kararsızım” cevabına yakındır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, kadınlar “Katılıyorum” cevabına yakındır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Katılıyorum” seçeneğine yakinken, kadınlar “Katılıyorum” cevabına yakındır.

“360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin kurumumuzca uygulanabileceğine inanıyorum.” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde erkekler “Kararsızım” seçeneğine yakinken, kadınlar “Kararsızım” cevabına yakındır.

Tablo 3.18 Cinsiyete göre ankete verilen cevaplar

Cinsiyet	Erkek	Kadın	Genel Toplam
Ben kendi performansımı kendimce tarafsız değerlendirebilirim.	3,53	4,38	3,70
Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.	3,16	3,88	3,30
Çalıştığım işyerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	3,41	4,13	3,55
Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olduğuna inanmıyorum.	2,75	4,00	3,00
Çalıştığım işyerinde aynı statüden arkadaşlarımca değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	3,28	3,88	3,40
Aynı statüdeki arkadaşlarımın değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.	2,78	3,25	2,88
Çalıştığım işyerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	4,13	3,63	4,03
Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.	3,53	3,25	3,48
Hizmet verdiğimiz kişilerin yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.	3,78	4,38	3,90

Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim.	4,41	4,88	4,50
Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	2,59	1,75	2,43
Performans değerlendirme görüşmelerinde alacağım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlar.	3,78	4,38	3,90
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.	3,84	3,38	3,74
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm.	3,78	4,13	3,85
360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.	3,63	3,75	3,65
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.	3,78	4,13	3,85
360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin kurumumuzca uygulanabileceğine inanıyorum.	2,91	3,00	2,93

Ankete verilen cevaplar ardından çalışma süreleri açısından ele alınmıştır. Anket sonuçları aşağıdaki gibidir.

"Ben kendi performansımı kendimce tarafsız değerlendirebilirim." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım"; 16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar

"Kararsızım"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Kararsızım" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Çalıştığım işyerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Kararsızım"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Kararsızım" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olduğuna inanmıyorum." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılmıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Kararsızım" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Çalıştığım işyerinde aynı statüden arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Kararsızım" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Kararsızım"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılmıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılmıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılmıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Kararsızım" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Çalıştığım işyerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar

"Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılmıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Hizmet verdiğimiz kişilerin yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılmıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılmıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"Performans değerlendirme görüşmelerinde alacağım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlar." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla

kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

"360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Katılıyorum"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Katılıyorum" seçeneğine yakın cevap vermiştir. "360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin kurumumuzca uygulanabileceğine inanıyorum." sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 1 yıldan az çalışanlar "Kararsızım"; 1 yıldan 5 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım"; 6 yıldan 10 yıla kadar çalışma süresi olanlar "Kesinlikle Katılıyorum"; 11 yıldan 15 yıla

kadar çalışma süresi olanlar "Kararsızım";16 yıldan fazla çalışanlar ise "Kararsızım" seçeneğine yakın cevap vermiştir.

Tablo 3.19 Çalışma sürelerine göre ankete verilen cevaplar

Çalışma Süresi	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri	Genel Toplam
Ben kendi performansımı kendimce tarafsız değerlendirebilirim.	4,00	3,69	4,67	3,00	3,62	3,70
Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.	3,00	3,31	4,00	3,00	3,24	3,30
Çalıştığım işyerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	3,00	3,69	4,67	3,50	3,33	3,55
Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olduğuna inanmıyorum.	4,00	2,77	1,33	4,00	3,24	3,00
Çalıştığım işyerinde aynı statüden arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	4,00	3,69	4,67	3,50	3,00	3,40
Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum.	3,00	2,31	2,00	2,00	3,43	2,88
Çalıştığım işyerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	5,00	3,92	4,67	3,50	4,00	4,03

Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.	4,00	2,46	4,00	2,50	4,10	3,48
Hizmet verdiğimiz kişilerin yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.	4,00	3,92	5,00	2,50	3,86	3,90
Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim.	5,00	4,15	5,00	4,50	4,62	4,50
Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	4,00	2,15	3,67	1,50	2,43	2,43
Performans değerlendirme görüşmelerinde alacağım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlar.	5,00	3,62	5,00	4,50	3,81	3,90
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.	4,00	3,46	4,67	4,50	3,70	3,74
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm.	4,00	3,69	5,00	4,50	3,71	3,85
360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.	5,00	3,38	4,67	4,00	3,57	3,65
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.	5,00	3,62	4,67	4,50	3,76	3,85

360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin kurumumuzca uygulanabileceğine inanıyorum.	3,00	2,85	4,67	2,50	2,76	2,93
---	------	------	------	------	------	------

İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan çalışmaya verilen cevapların bireylerin cinsiyet, yaş ve çalışma süresi gibi özelliklerine göre istatistiki olarak değişiklik gösterip göstermediği ölçmek adına tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. İlk kapsamda yaş değişkeni üzerinden tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Buna göre:

H_{0A} : İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan ankete katılanların verdikleri cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1A} : İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan ankete katılanların verdikleri cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{0b} : İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan ankete katılanların verdikleri cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1B} : İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan ankete katılanların verdikleri cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{0c} : İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan ankete katılanların verdikleri cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1C} : İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan ankete katılanların verdikleri cevaplar ile yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde birbirinden farklı yaş grubunda bulunanların, farklı cinsiyettekilerin ve farklı çalışma süresine sahip olan çalışanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki kuralamamıştır (sırasıyla 0,025; 0,021; 0,017).

SONUÇ VE ÖNERİLER

360 derece performansın İller Bankası A.Ş.'de uygulanabilirliğinin ölçülebilmesi için İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 40 personele yönelik bir anket hazırlanmıştır. Anket sonuçlarına göre:

- Anket sonuçları genel olarak ele alındığında bireylerin kendi performanslarını değerlendirebileceğini düşündüğü sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda 360 derece performans yöntemine bireylerin kendi değerlendirme formları eklenebilir. Her ne kadar bireyler kendi performanslarını kendilerinin de değerlendirmesine olumlu baksa da, bu değerlendirmenin ödüllendirme ve terfi de kullanılmasına sıcak bakmamaktadırlar. Bu yüzden 360 derece performans yönetiminde bu değerlendirme sadece bir fikir vermesi açısından insan kaynakları yönetimi tarafından kullanılabilmesi değerlendirilmektedir.
- Benzer şekilde kurum personelleri üstleri tarafından ve kendileriyle aynı pozisyonda çalışanlar tarafından değerlendirmeye çekinceli yaklaşmaktadırlar. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi 360 derece değerlendirme esnasında bu çekinceleri ortadan kaldırmalıdır.
- Personeller üstleri tarafından değerlendirmeye olumlu bakmaktadır. Bu değerlendirmenin yapılan işle sınırlı olması ve kendilerine geri bildirim verilmesi personellerin üstleri tarafından değerlendirmeleri esnasında beklentileri arasındadır. Personeller üstlerinden alacakları geri bildirimlerin kendilerini geliştireceğini düşünmektedirler.
- Personellerin büyük bir kısmı 360 derece değerlendirmenin kendilerine fayda sağlayacağını düşünmektedirler. Ancak bu yöntemin kurum tarafından uygulamaya alınması konusunda çekinceleri söz konusudur.
- Farklı birimlerde çalışanların değerlendirmeleri farklı çıkmıştır. İdari personellerin teknik personele kıyasla bu yöntemle olan yaklaşımlarında daha iyimser olduğu görülmüştür. İdari personeller 360 derece değerlendirmenin unsurlarından olan kişisel değerlendirme, iş arkadaşları tarafından değerlendirme ve üstleri tarafından değerlendirmeye olumlu bakmakta ve bu durumun performansına etki edeceğini düşünmektedir.
- Hem idari hem de teknik personel iş arkadaşları tarafından değerlendirilmeye diğer değerlendirme unsurları kadar olumlu bakmamaktadır.

- Hem teknik hem de idari personel 360 derece değerlendirme yönteminin kendilerine ve kurumlarına katkı sağlayacağını düşünmekle birlikte kurum yönetiminin uygulanabileceğine inanmamaktadırlar.
- Anket sonuçları cinsiyetler açısından değerlendirildiğinde ise kadınların erkeklere göre daha iyimser olduğu görülmektedir. Kadınlar kendileri ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmeye olumlu bakarken, erkekler de üstleri tarafından değerlendirilmeye olumlu bakmaktadırlar.
- Hem kadınlar hem de erkekler 360 derece performans değerlendirmesinin kurum açısından faydalı olacağını düşünmektedirler. 360 derece performans yönetiminin bireylerin hatalarını ve eksiklerini göreceğini düşünen kadınların oranı yüksektir. Erkekler ise bu konuda kadınlara oranla daha kötümser bir yaklaşımda bulunmuşlardır.
- Kurumda çalışanların çalışma süreleri dikkate alınarak yapılan değerlendirmede ise 360 derece performans yönteminin etkili olduğunu düşünenler yeni çalışanlar arasındadır. Bir yıldan az çalışanlar, daha eski çalışanlara göre bu konuda daha iyimser olmuştur.

Erkiş tarafından 2014 yılında “Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği:360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya İli Örneği)” başlıklı doktora tezinde yapılan çalışmalar, İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü’nde yapılan çalışmalarla örtüşmektedir. Erkiş yaptığı çalışmada performans değerlendirmede çalışanlara geri bildirim yapılmadığını tespit etmiş ve bunun önemine değinmiştir. Yapılan anket kapsamında ortaya çıkan sonuç personellerin özellikle üstlerinden ve yöneticilerinden geri bildirim beklemesi şeklinde olmuştur. Erkiş’in çalışmasında ortaya çıkan bir diğer sonuç 360 derece performans değerlendirmesi esnasında bireylerin kendini değerlendirmesinin ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesinin kapsama alınmaması gerektiğidir. İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü’nde yapılan anketin sonuçları da benzer şekildedir. Yapılan anketin Erkiş’in çalışmasıyla örtüşen bir başka noktası personellerin 360 derece değerlendirmeye olumlu bakması şeklindedir.

Mutlu tarafından 2012 yılında “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi’nde Bir Araştırma” başlıklı yapılan çalışmada Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi personellerinin 360 derece performans yönetimi ile ilgili değerlendirmeleri alınmıştır.

Personeller kendileri hakkında değerlendirme yapmaya olumlu bakmışlar ancak bu değerlendirmenin performans ölçümünde kriter olarak kullanılması konusunda çekimser davranmışlardır. İller Bankası A.ř. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan anket çalışmaları da benzer sonuçları göstermektedir.

İller Bankası A.ř. Kastamonu Bölge Müdürlüğü'nde yapılan anket çalışması sonucunda 360 derece performans yönetiminin genç çalışanlar tarafından benimsendiği ve daha iyimser bakıldığı görülmektedir. Yaş ortalaması yüksek olan çalışanlarda 360 derece performans yönetimine bakış açısı daha negatiftir. İlerleyen dönemlerde İller Bankası A.ř. çalışanlarının yaş ortalamasının düşmesi ile 360 derece performans yönetiminin uygulanma ve benimsenme olasılığı daha da artabilecektir.

KAYNAKLAR

- Armstrong, M. and Baron, A. (1998). Performance Management Feature: Out of the tick box. *People Management*, 23 July, 38-41.
- Arslan, A. E., Baş, M., & Özler, D. E. (2016). 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Ballı, S., Uğur, A., & Korukoğlu, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirmesi. *Ege Academic Review*, 9(2).
- Baltacı, A., & Burgazoğlu, H. (2014). Değerlendiriciler arası güvenilirlik ve tatmin bağlamında 360 derece performans değerlendirme-360-degree performance appraisal in the context of interrater reliability and satisfaction.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Başat, H. T. (2010). *Performans prizması*. Sistem Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, Serkan., İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya :Gazi Kitabevi, 2006.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif:360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bingöl, D. (2016). İnsan kaynakları yönetimi. Beta.
- Coşkun A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. Literatür Yayınları
- Fletcher, C. (1997) Self awareness – a neglected attribute in selection and assessment? *International Journal of Selection and Assessment*, vol 5, 183-187.
- Garrow, V. (1999) *A Guide to the Implementation of 360 degree feedback*. Roffey Park Institute Limited, Sussex.
- Geake, A., Oliver, K. and Farrell, C. (1998). *The Application of 360 Degree Feedback:A Survey*. SHL, Thames Ditton, Surrey.
- Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi.

Goodge, P. and Watts, P. (2000). How to manage 360 degree feedback, People Management, 17th February, 50-52.

Göksel A. (2013). İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı. Nobel.

Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. MediaCat Kitapları.

Handy, L., Devine, M., & Heath, L. (1996) 360° Feedback: Unguided Missile or Powerful weapon. Ashridge Management Research Group, UK.

İller Bankası A.Ş. İnsan Kaynakları Yönetmeliği, R.G. 05.01.2013-28518.

Kantos, Z. E. (2013). Performans değerlendirme süreci ve 360 derece geri bildirim sistemi. Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi, 12(23), 59-76.

Koziölek, H. (2010). Performance evaluation of component-based software systems: A survey. *Performance Evaluation*, 67(8), 634-658.

Mayatürk Akyol E. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi. Nobel.

Meenakshi, G. (2012). Multi source feedback based performance appraisal system using Fuzzy logic decision support system. *arXiv preprint arXiv:1203.1882*.

Öz B. (2017). İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukununa Yansımaları. Ekin.

Özer, M. A. (2010). Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi.

Rao, T. V., & Juneja, M. (2007). *Is Past Performance a Good Predictor of Future Potential?* (No. WP2007-06-06). Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi. Bursa.

Sharma, R. (2002) 360 Degree Feedback, Competency Mapping and Assessment Centres.

Soysal, Abdullah., Kariyer Yönetimi : Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İstanbul : Beta Yayınları, 2004.

Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*. Cengage Learning EMEA.

Şimşek, M. Şerif., Akgemci, Tahir., Çelik, Adnan ve Soysal, Abdullah., Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. Ankara : Gazi Kitabevi, 2004.

Tichy, N. M. (1981). Strategic human resource management.

Töre Başat H. (2010). Performans Prizması. Sistem Yayıncılık

Uyargil C. (2017). Performans Sistemi Yönetimi. Beta.

Warr, P., & Bourne, A. (2000) Associations between rating content and self-other agreement in multi-source feedback. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 321-334.

Yüksel, Ö. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.

EKLER

EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar;

‘İnsan Kaynakları Yönetiminde 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İller Bankası A.Ş.’ye Uygulanabilirliği’ adlı uzmanlık tez çalışması yapıyorum. Elinizdeki anket bu çalışmanın uygulama aşamasıdır. Yapılan bu çalışma ile kurumumuzun verimliliğine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Lütfen okuyunuz!

Günümüzde bir çok işletme 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaktadır.360 derece performans değerlendirme yöntemi, beş değerlendirme kaynağından oluşur. İlk olarak *kişinin kendi kendini değerlendirmesi*, sonra sırasıyla *astlarınca değerlendirilmesi*, çalıştığı işyerindeki *eşdeğerlerince değerlendirilmesi*, *üstlerince değerlendirilmesi* ve son olarak da kurumun hizmet verdiği *müşterilerince değerlendirilmesini* kapsamaktadır.Bu yöntemin en önemli özelliği değerlendirme yapan kişinin gizli tutulması ve de sonuçların geribildirimli olarak değerlendirilen kişiye iletilmesidir. Ankete vereceğiniz cevaplar ile bu yöntemin kurumumuza uygulanıp uygulanamayacağı hakkında bilgi verecektir.

Anketin hiçbir yerine kişisel bilgilerinizi (ad, soyad, sicil) yazmayınız. Katılımınız için teşekkür ederim.

1.BÖLÜM

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Yaş: 25 ve altı 26-35 36-45 46 ve üstü

Medeni Durumunuz: Evli Bekar

Eğitim Durumunuz:İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

Çalışma Süreniz: 1 yıldan az 1-5 6-10 11-15 16 ve üstü

Birimi:.....

Pozisyonu:.....

2. BÖLÜM

Aşağıda verilen yargılara ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
1	2	3	4	5		
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemine Yönelik Sorular				Değerlendirme Notu		
1	Ben kendi performansımı kendimce tarafsız değerlendirebilirim.	1	2	3	4	5
2	Kendi kendime yapacağım değerlendirmenin performans ölçümünde, terfi, ödül vs. kullanılmasını isterim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım işyerinde astlarım tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	1	2	3	4	5
4	Astlarım tarafından yapılacak değerlendirmenin tarafsız olduğuna inanmıyorum .	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım işyerinde aynı statüden arkadaşlarımla değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	1	2	3	4	5
6	Aynı statüdeki arkadaşlarımla değerlendirmesinin haksız rekabet nedeniyle adaletli olacağını düşünmüyorum .	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım işyerinde üstlerim tarafından değerlendirilmeyi hoş karşılarım.	1	2	3	4	5
8	Üstlerimin değerlendirmesi benim için yeterlidir.	1	2	3	4	5
9	Hizmet verdiğimiz kişilerin yaptığım iş ile ilgili değerlendirme yapması uygundur.	1	2	3	4	5
10	Yapılacak tüm değerlendirmelerin geribildirim olarak verilmesini isterim.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	1	2	3	4	5
12	Performans değerlendirme görüşmelerinde alacağım geribildirimler kendimi geliştirmemi sağlar.	1	2	3	4	5
13	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.	1	2	3	4	5
14	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi sonucunda hatalarımı ve eksiklerimi görürüm.	1	2	3	4	5
15	360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.	1	2	3	4	5
17	360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin kurumumuzca uygulanabileceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı :DAĞ, Uğur
Doğum yılı ve yeri :1989 - Adıyaman
Telefon (İş) :0366 215 00 74
e-mail :udag@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon	Devam Ediyor
Lisans	İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü	06.06.2012
Lise	Adıyaman Anadolu Öğretmen Lisesi	15.06.2007

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2012-2014	Turkuvaz Reklam Pazarlama Danışmanlık A.Ş	Pazarlama Uzmanı
2014- Devam	İller Bankası A.Ş	Uzman Yardımcısı

Hobiler

Bahçe işleri, turistik geziler yapmak, yemek yapmak.



İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ