

ÇALIŞANLARIN 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEMENE YAKLAŞIMLARI: BİR TELEKOMÜNİKASYON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Ziya GÜNAY¹

Geliş: 17.06.2018 / Kabul: 13.09.2018
DOI: 10.29029/busbed.434308

Öz

Bu çalışmanın amacı bir telekomünikasyon şirketinde yapılmakta olan 360 derece performans değerlendirme uygulamasının kurumun uzman çalışanları tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kurumda çalışan 14 uzmanla yüz yüze görüşerek üç açık uçlu soru yöneltilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılanların çoğunluğu 360 derece performans değerlemenin kurumun hiçbir yönetsel probleme çözüm üretmeyeceğini, performans değerlendirme ile iş tatmini arasında bir bağlantı olmadığını ve çalışanların kendi kendini objektif olarak değerlendiremeyeceğini düşünmektedirler. Ancak 360 derece performans değerlendirmeyle ilgili bu olumsuz yaklaşım 360 derece performans değerlendirme yönteminden çok kurumla ilgili yönetsel problemlerden kaynaklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: 360 derece performans değerlendirme, Öz değerlendirme, Telekomünikasyon sektörü

IDEAS OF EMPLOYEES ABOUT 360 DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL: A CASE OF TELECOMMUNICATION COMPANY

Abstract

The purpose of this research is to explore how the specialists percept 360 degree performance appraisal which was carried out in a telecommunication company. A qualitative research method was used in this research. 14 specialists are interviewed face to face and three open-ended questions were asked. According to research results, most of the participants think that 360-degree performance appraisal

1 Dr., Elektrik-Elektronik Mühendisi, Bursa, ziyagunay06@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1005-5972>.

does not solve any administrative problem of the company, there is no relationship between performance appraisal and job satisfactions of employees and employees cannot appraise themselves objectively. However, most of the negative approaches result from administrative problems in the institutions not from the 360-degree performance appraisal itself.

Keywords: 360-degree performance appraisal, self-appraisal, telecommunication case1.

Giriş

Performans yönetimi insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların ücret düzeylerinin belirlenmesi, terfileri, eğitimleri ve işten çıkarma kararları gibi birçok yönetsel kararın alınması çalışanların performanslarının doğru ve düzenli bir şekilde ölçülmesini gerektirmektedir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi de ancak çalışanların bireysel ya da takım olarak hedeflerine ulaşmaları ile mümkün olmaktadır. Bu bakımdan çalışanların performanslarını değerlendirme, çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirmede kullanabileceği bir etkili bir araç olabilmektedir.

Performans değerlendirme, performansı geliştirmeye ve onu bir örgüt kültürü haline getirmeye odaklanmalıdır. Dolayısıyla performans değerlendirme denildiğinde yılda bir defa performansın ölçülmesinden oluşan formal bir işlem değil çalışanların performansını sürekli geliştirmeyi amaçlayan, çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim veren, onların gelişim ihtiyaçları ile ilgili fikirlerini alan, gerektiğinde onlara destek olacak sistemleri kuran ve performans değerlemenin bir örgüt kültürü haline gelmesini amaçlayan bir süreç olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır.

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı çoklu kaynaklardan bilgi sağlaması bakımından çalışanlara tam geri bildirim vermektedir. İyi organize edilirse 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı ile performans değerlendirme kurum kültürü haline gelebilir. Ancak performans değerlemenin örgütsel/sosyal bağlamının iyi anlaşılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme ile ilgili dışsal faktörler, yapısal değişkenler ve süreçle ilgi değişkenlerin (Levi ve Williams, 2004) birlikte ele alınması gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirmenin olumlu yönlerini ortaya koyan alan yazında birçok fikir ileri sürülmektedir. Ancak 360 derece performans değerlemenin yapıldığı kurumlarda performans değerlemenin nasıl algılandığı ile ilgili yapılan nitel çalışma oldukça sınırlıdır. Bu bakımdan bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme yapılan bir telekomünikasyon kurumunda performans değerlemenin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma kurumda çalışan uzmanlarla yarı yapılandırılmış mülakat şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulguları çalışmaya katılan uzmanların fikirlerini yansıtması bakımından önemli görülmekte ve alan yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

2. Performansla İlgili Kavramlar

Performansla ilgili kavramlar dendiğinde ilk bakışta üç kavram gündeme gelmektedir. Bunlar performans, performans değerlendirme ve performans yönetim sistemidir. Bu kavramlar farklı olsalar da birbirilerini bütünleyen kavramlardır. Aşağıda bu kavramlara yer verilmektedir.

1.1 Performans

Farklı disiplinler ve bakış açılarına göre birbirinden farklı performans tanımları yapılmaktadır. Ancak performans kavramının sınırları ve içeriği tam olarak belirlenmemiştir (Açıkalin, 1999: 102; Çalık, 2003: 7).

Performans, planlanmış bir faaliyetin hedefe ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle performans, amacın gerçekleşme seviyesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201; Bayram, 2006: 48; Kasnaklı, 2002: 131). Performans kavramı sıklıkla “başarı” ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak, performans amaca ulaşmada gösterilen çabayı, başarı ise gösterilen bu çabaların amaca ulaşma derecesini göstermektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Alan yazında performans tanımları incelendiğinde tanımların yapılan işin sonuçlarına, işin yapılma sürecine ya da işi yapanın iş yapma potansiyeline vurgu yapıldığı görülmektedir.

Performans kavramının; belirli bir zaman diliminde çalışan tarafından üretilen ürünlerin işletmenin amacına hizmet etme seviyesi (Akal, 2000: 1), bir işgörenin ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte görev ve sorumluluklar alması, istediklerini elde etmek için zamanını ve çabasını sarf etmesi (Barutçugil, 2002: 40), çalışanların görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli olarak gerçekleştirmesi (Mucuk, 2005: 333), bir çalışanın, o işle ilgili hedefe ne kadar ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirlenmesi (Benligiray, 2004:141) şeklinde farklı tanımları mevcuttur.

1.2 Performans Değerleme

Performans değerlendirme/değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisidir (Ünal, 2012: 231). Performans değerlendirme ile çalışanların performans (iş çıktıları, çalışanın yetkinliği, çalışan davranışları vs.) düzeyleri ölçülmektedir. Fındıkcı’ya göre (2000: 297) performans değerlendirme, belirli bir işi yapan çalışanın bu işi ne düzeyde yerine getirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bir başka tanıma göre performans değerlendirme; çalışanın kişisel yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine, ne derecede uygun olup olmadığını araştıran ya da işteki

başarısını belirlemeye çalışan objektif bir analiz ve sentezdir (Sabuncuoğlu, 1984: 5). Performans değerlendirme performans verilerinin toplaması ve yayılması işlemlerini kapsamaktadır (Helvacı, 2002: 158).

1.3 Performans Yönetimi

Performans yönetim sistemi aslında performans değerlemenin daha geniş açıdan ele alınmasıdır. Performans yönetimini bir sistem olarak ele aldığımızda performans değerlendirme diğer bir ifadeyle performans ölçme, performans yönetiminin yalnızca bir adımını oluşturmaktadır.

Performans yönetimi işgörenlerin yetkinliklerini attırmayı amaçlamalıdır. Bu şekilde kurumsal performans iyileştirilebilir. Performans yönetimi için öncelikle çalışanların işlerinin tanımlı olması, işin çalışanların yetkinlikleri ile uyumlu olması ve performans standartlarının bulunması gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 203).

Bir kurumun performansı ancak çalışanlarının gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Benligiray, 2004:141). Performansı kötü olan çalışanların bulunduğu bir kurumun performansının iyi olması beklenemez. Bu bakımdan çalışanların potansiyel yetkinliklerinin ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi için çalışanların bireysel performanslarının değerlendirilmesinin gerekliliği yaygınlık kazanmıştır (Kubat, 2012: 52). Ancak çalışanların performansı nasıl ölçülecek? Ne kadar sıklıkla ölçülecek? Kimler ölçülecek? Hangi araçlarla veya yöntemlerle ölçülecek? gibi sorular başarılı bir performans değerlendirme uygulaması için cevaplandırılması gereken konulardır.

Alan yazında birçok olumlu özelliğinin olmasından, ya da popülerliğinden dolayı 360 derece performans değerlendirme birçok kurum tarafından kullanılmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemini diğer yöntemlerden ayıran en önemli özellik çoklu kaynaktan bilgi sağlamasıdır. Ayrıca bu yöntemin; çalışanların gelişimini desteklemesi, çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmesi ve gelişim odaklı bir kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlaması bakımından üstünlükleri bulunmaktadır (Kubat, 2012: 54).

Ancak hangi kurumda olursa olsun gerçekleşen her hangi bir uygulama ile hedeflenen ne idi, ne elde edildi analizinin sadece uygulamanın sonunda değil uygulamanın çeşitli aşamalarında da yapılması gerekmektedir. Her uygulama bir kısım çalışanlara çeşitli faydalar sağlarken başkalarını da rahatsız edebilir. Bir kısım çalışanlar uygulamadan kaygı duyabilirler. Geçmişteki bir kısım uygulama hataları ya da ölçme hataları veya sistem hataları bir kısım çalışanları hayal kırıklığına uğratmış olabilir. Bir uygulama gerçekleştirilirken her zaman bir kısım insanların uygulamaya direnç gösterebileceklerinin kabul edilip bunun nedenlerinin araştırılması, gerekli düzeltici ve önleyici tedbirlerin alınması gerekir.

Bir örgütte kurulan performans yönetim sisteminin etkinliği; örgütsel ve bireysel beklentileri karşılayabilmesinin yanında, çalışanlara yapıcı ve objektif geri bildirim verilmesine bağlıdır. Bunun yanında çalışanlara gerekli rehberliğin sağlanması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının planlanması, örgütsel kademeler arasındaki ilişkilerin verimliliğinin artırılması da kurulacak olan performans yönetiminin sisteminde dikkate alınması gereken hususlardır.

Performans değerlemeyi anlamak ve etkili bir performans değerlendirme sistemi geliştirmek için performans değerlemenin örgütsel bağlamının belirlenmesi, ölçülmesi ve tanımlanması gerekmektedir. Performans değerlendirme sosyal bağlamda gerçekleşir. Sosyal bağlam performans değerlemenin etkinliğinde ve performans değerlemeye katılacakların nasıl davranacakları konusunda önemli rol oynar. Örgütsel iklim ve kültür, örgütsel amaçlar, insan kaynakları stratejileri, dış ekonomik faktörler, teknolojik ilerlemeler ve işgücünün yapısı gibi dışsal (distal) faktörler performansı değerlendirilenin ve değerleyen davranışları üzerinde doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır. Örnek olarak; sürekli öğrenme kültürünü destekleyen bir örgütlerdekinden performans değerlendirme bu kültürü desteklemeyen örgütlerdekinden farklı olacaktır. Şeffaflık, denetim, grubun özellikleri, ödüller, cezalar, liderlik değerlendirme yapanların eğitilmesi ve alt üst ilişkileri gibi süreç değişkenleri ve performans değerlemenin nasıl yapılandırıldığı, sıklığı ve boyutları, standartları, amaçları gibi yapısal değişkenler hem değerlendirenin hem değerleyen davranışlarını etkilemektedir (Levi ve Williams, 2004: 883-885).

Kullanılan yöntemden bağımsız olarak performans değerlemenin başarıya ulaşmasında kullanılan performans kriterlerinin ve performans standartlarının çalışanlarca daha önceden biliniyor olması önemlidir. Tutar ve Altınöz'e göre (2010:202) performans değerlendirme kriterlerini konjonktüre göre farklılaşabileceğini dikkate almak gerekir. Örnek olarak; kaynakların kısıtlı olduğu dönemde "tutumluluk" ve "verimlilik" önemli bir performans kriteridir. İnsan haklarının ön plana çıktığı kurumlarda ise "demokrasi algısı", "şeffaflık", "kurumsal güven", "yasallık" veya "insan merkezli yönetim" önemli performans kriteri olarak kabul görebilir.

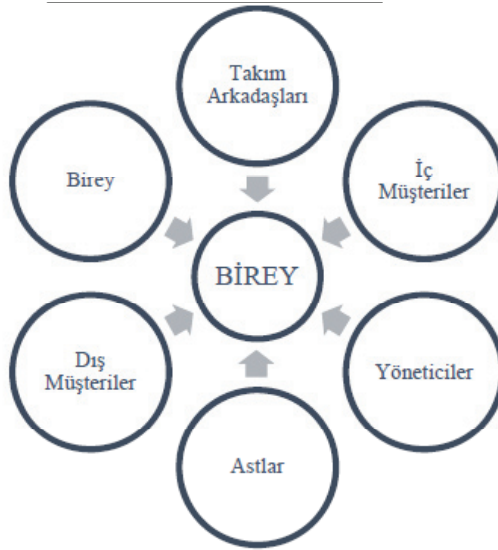
Performans değerlendirme bir kültür meselesidir. Başarılı bir performans değerlendirme kültürel dönüşüm gerektirir. Kültürel dönüşümde uzun süre alır (Ünal, 2012: 240). Eleştiriye kapalı, geri bildirimden hoşlanmayan, ben ne dersem o dur, bana bağlı çalışan benim işim benden daha mı iyi bilecek anlayışında olan yöneticilerin baskın olduğu bir kurumda 360 derece performans yönetiminin oturtulması için insan kaynakları yönetiminin yoğun çaba göstermesi gerekmektedir.

Çalışan performansını etkileyen örgütsel bağlılık, güdüleme, örgütsel destek, örgütsel iklim, kurum kültürü gibi psikolojik faktörlerin yanında, iş ve faaliyetlerde kullanılan donanımların da işin tam olarak yapılabilmesi için gerekli düzeyde olması gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

Kurumların 360 derece performans değerlendirme yönteminin kendi yapı ve süreçlerine uygun olup olmadığını da mutlaka değerlendirmeleri gerekmektedir. Yanlış ve bilinçsiz performans uygulaması çalışanların performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir (Kubat, 2012: 56).

3. 360 Derece Performans Değerleme

360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanın yöneticileri, iş arkadaşları, astları, iç veya dış müşterilerinden gelen bilgilerin bir araya getirilmesi ile oluşan bir değerlendirme sistemidir (Barutçugil, 2002: 201-202). Sistemin işleyişi Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (Kaynak: Kara, 2009; 55.)

Değerlemenin farklı kaynaklardan alınması değerlendirme sonucunun objektifliğinin garanti olacağı anlamına gelmemektedir. İşletme içerisinde taraflı davranabilecek değerlendiriciler olabilecektir. Bununla birlikte tek değerlendirici tarafından yapılacak değerlendirmelerde bu risk daha yüksek görülmektedir (Yılmaz, 2005: 40). 360 derece performans değerlendirme sistemi çoklu bir değerlendirme sistemi olduğundan geleneksel performans değerlendirme sistemine göre daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir (Kara, 2010: 90).

360 derece performans değerlendirme iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi temel yetkinliklerin izlenmesi ve geliştirilmesi kapsamaktadır (Lassiter,1997).

4. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, bir problemin ya da konunun çözümlenmesine olanak sağlayan, belirlenmiş konuların detay, kapsam ve farklılıkları bakımından derinlemesine araştırılmasını sağlayan bir yöntemdir (Creswell, 2013). Nitel araştırma yöntemi, yöneticilerin derinlemesine görüş ve düşüncülerine erişebilmek amacıyla tercih edilmiştir. Yöneticilerle görüşmede gönüllülük esas alınmış ve görüşme öncesinde isimlerinin ve pozisyonlarının gizli tutulacağı güvencesi verilmiştir. Bu şekilde onların sorulan sorulara samimi olarak vermeleri sağlanmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Görüşme sırasında yöneticilerin yöneltilen sorulara vermiş olduğu cevaplar araştırmacı tarafından not alınmıştır. Görüşmede kaydedici cihaz bulunmamıştır. Toplanan bilgiler betimsel yöntemle analiz edilmiştir.

5. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bölüm yöneticilerinin 360 derece performans değerlendirme ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu konuda yapılan nitel çalışmaların azlığı dikkate alındığında çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6. Çalışma Grubu

Çalışma Türkiye'nin önde gelen telekomünikasyon şirketlerinin birinin genel merkezinde, Ankara'da, gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya şirketin operasyon biriminde görevli 14 uzman katılmıştır. Şirketin operasyon biriminde çalışan uzman sayısı toplam 24'dür. Görüşmeler 14 Nisan-24 Nisan 2016 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

7. Görüşme Formunun İçeriği ve Görüşme Süreci

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Mülakat için uzmanlardan görüşme talebinde bulunmuş kabul eden uzmanlarla uygun gün ve zaman belirlenmiştir. Mülakat, uzmanlar için uygun olan gün ve saatte gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye katılan uzmanlara yöneltilen sorulara verdikleri cevaplara ve düşüncelerini ifade ediş biçimlerine müdahale edilmemiştir. Veriler yorum yapılmaksızın olduğu şekilde not edilmiştir. Mülakat formları görüşme sırasında görüşme tarihi esas alınarak U1, U2, U3 ... şeklinde numaralandırılmıştır. Uzmanlara performans değerlendirme ile ilgili toplam 3 adet sorusu yöneltilmiştir. Araştırmada yöneticilere yöneltilen sorular aşağıda verilmektedir:

1) 360 derece performans değerlendirme sistemini kurumun yönetsel ihtiyaçları açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

2) 360 derece performans değerlendirmede sisteminde, çalışanların kendi performansını objektif değerlendirdiğini düşünüyor musunuz?

3) 360 derece performans değerlendirme sisteminde, çalışanın kendi performansını değerlendirmesinin çalışanın iş tatminine etkisi olabilir mi?

8. Bulgular

Araştırmada uzmanların açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar incelenerek sınıflandırılmış. Tablo 1’de uzmanların 1. Soruya vermiş oldukları cevapların sayı ve yüzdesi verilmektedir.

Katılımcıların “360 derece performans değerlendirme sistemini kurumun yönetsel ihtiyaçları açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar altı kategoride sınıflandırılmıştır. Bu kategorilerden yalnızca ikisinin 360 derece performans değerlemeye yaklaşımı olumludur. Katılımcılardan 2 kişi 360 derece performans değerlemenin çalışanlar arasında dengeyi sağlayan bir sistem olduğuna vurgu yaparak yaklaşımın çoklu kaynaktan bilgi sağlama özelliğine dikkat çekmektedir. Katılımcılardan 3 kişi ise 360 derece performans değerlendirme sistemini, yöneticilerin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi açısından ve çalışanların performans değerlendirme sistemine katılımlarının sağlanması bakımından yararlı bir sistemi olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 1. Katılımcıların 1.Soruya Verdiği Cevaplar

1. Soru	Cevap	Sayı	%
360 derece performans değerlendirme sistemini kurumun yönetsel ihtiyaçları açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?	Çalışanlar arasında dengeyi sağlayan bir çalışma	2	0,11
	Yöneticilerin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi ve çalışanların sisteme katılımlarının değerlendirilmesi açısından yararlı bir değerlendirme sistemi olarak görüyorum.	3	0,17
	Kriterler gerçekleri yansıtmıyor, hiçbir ihtiyacı karşılayamaz	3	0,17
	Baskı ortamı ve güvensiz bir çalışma ortamı oluşturan kurumların 360 derece performans değerlendirme sistemi ile yönetsel ihtiyaçları karşılamada hiçbir başarı ve somut sonuç elde edeceğini düşünmüyorum.	2	0,11
	360 derece performans değerlendirme sistemi etkin kullanılmadığından kurumun herhangi bir yönetsel ihtiyacına cevap vereceğini düşünmüyorum.	5	0,28
	Özellikle kurumsallaşmış büyük şirketlerin başvurması gereken bir yöntem olarak değerlendiriyorum.	3	0,17

Katılımcıların %72'sinin bu soruya verdikleri cevaplar ise 360 derece performans değerlendirme sistemine yaklaşımlarının olumsuz olduğunu göstermektedir. Verilen cevaplar incelendiğinde her bir cevap kategorisinin sistemin uygulanmasında ki bir olumsuzluğa vurgu yaptığı görülmektedir. Kriterlerin gerçek performansı ölçmediği, kurumda baskı ve güvensizlik ortamının olduğunu ve değerlendirme sisteminin etkin olarak kullanılmadığına vurgu yapılarak 360 derece performans değerlemenin kurumun hiçbir yönetsel problemine çare olamayacağı belirtilmektedir. Katılımcılardan 3 kişi işe uygulama yapılan kurumumdaki kurumsallaşamama problemine dikkat çekmektedir.

Çalışanların işle ilgili beklentileri karşılandığı ölçüde iş tatminleri, moral ve motivasyonları, dolayısıyla performansları artmaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını kurum lehine kullanmalarında, örgütsel iklimin olumlu algılanması önemli bir rol oynamaktadır. Kontrol edici, baskıcı veya kısıtlayıcı bir üst algısı ise çalışanların performansını olumsuz etkilemektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 214, 215, 205).

Tablo 2’de katılımcıların 2. Soruya vermiş oldukları cevapların sayı ve yüzdesi verilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların 2.Soruya Verdiği Cevaplar

2. Soru	Cevap	Sayı	%
360 derece performans değerlendirme sisteminde, çalışanların kendi performansını objektif değerlendirildiğini düşünüyor musunuz?	Çalışanlar kendilerini objektif olarak değerlendirmektedir.	2	0,10
	Çalışanlar kendi performansını objektif değerlendirmemektedir. Çalışanlar katma değeri yüksek olan başlıklara yüksek puan vermektedir. Genelde iş değil karakter ve arkadaşlık ilişkileri değerlendiriliyor.	8	0,40
	Şirketin çalışanlar üzerinde oluşturduğu baskı, haksız ve mesnetsiz yaklaşımlar çalışanları objektif olmaktan uzaklaştırmakta hiçbir personel kendini ve başkalarını objektif olarak değerlendirmemektedir.	1	0,05
	Kişinin kendine bakışı ve etrafının kişiye bakışı farklı olduğundan 360 derece değerlendirme ile bireysel performans değerlendirmeleri farklı olacaktır. Kişi kendini objektif olarak değerlendiremez.	9	0,45

Öz değerlendirme çalışanın kendi kendini değerlemesidir. Öz değerlendirme sayesinde çalışan örgütsel bir süreç olan performans değerlendirme sürecine katılmış olmaktadır. Bu sayede çalışan kendi performansının hangi kriterlerle değerlendirildiğini görmüş olmaktadır. Çalışan aynı zamanda “kendini nasıl gördüğü” ile “başkasının kendisini

nasıl gördüğü” arasında bir mukayese yapma fırsatı elde etmiş olmaktadır. Bazı durumlarda kişinin dışarıdan alacağı bilgi kendi eksiklerini görmesi bakımından da ekili olabilmektedir. Kişinin öz değerlendirme yapması aynı zamanda amirler içinde kıymetli bir bilgi sunmaktadır. Çünkü amirlerde çalışanın kendini nasıl gördüğünü bilmek isteyebilirler.

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminde, çalışanların kendi performansını objektif değerlendirdiğini düşünüyor musunuz? sorusuna verdikleri cevaplar dört kategoride sınıflandırılmıştır. Bu kategorilerden sadece biri çalışanların kendini objektif olarak değerlendirdiğini düşünmektedir. Katılımcıların %90’ı çalışanların kendini objektif olarak değerlendiremeyeceğini düşünmektedir. Bu soruya verilen cevaplarda kişinin kendisini objektif olarak değerlendirmesinin mümkün olmadığı, öz değerlendirme ile diğerlerinin değerlemesi arasında farklılık olabileceği, çalışanların diğer çalışanları da objektif olarak değerlendirmedikleri, değerlendirmelerde arkadaşlık ilişkilerinin ön plana çıktığı ve baskıcı ortamlarda kişilerin objektiflikten uzaklaşabildikleri vurgulanmaktadır.

Öz değerlendirme 360 derece performans değerlendirme sürecine adalet sağlaması (Birben, 2001: 33) ve kuruma geri bildirim vermesi (Kubat, 2012: 52) bakımından faydalı bulunmaktadırlar. Ancak çalışanların genellikle kendi performanslarını yüksek notlarla değerlendirdiği birçok araştırmada ortaya konmuştur. Çoğu çalışmada, çok kaynaklı değerlemelerde yer alan gruplar arasında en yüksek notlar öz değerlendirme grubu tarafından verildiği (Kubat, 2012: 58, 56) görülmektedir.

Öz değerlemede çalışanlar gerçek olmayan ve doğallıktan uzak bir davranış gösterebileceklerinden (Bilgin, 2003: 50) dolayı öz değerlendirme notunun çalışanların geleceğini etkileyecek terfi, atama ve ödülle ilgili konularda performans puanının hesaplanmasına katılmaması daha uygun olacaktır (Kubat, 2012: 64).

Tablo 3’te katılımcıların 3. Soruya vermiş oldukları cevapların sayı ve yüzdesi verilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların 3.Sorusuna Verdiği Cevaplar

3. Soru	Cevap	Sayı	%
360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanın iş tatminine etkisi olabilir mi?	İş tatminine etkisi az, iş ilişkilerine etkisi daha fazladır.	2	0,10
	İş tatminini kesinlikle olumlu etkilemektedir.	3	0,15
	İş tatmininde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.	9	0,45
	İş tatmininin 360 derece değerlendirme kriterleri ile ilişkisi kopmuştur.	6	0,30

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanın iş tatminine etkisi olabilir mi? sorusuna verdikleri cevaplar dört kategoride sınıflandırılmıştır. Katılımcılardan üç kişi (%15) 360 derece performans değerlemenin çalışanların performansını olumlu etkilediğini düşünmektedir. İki kişi (%10) ise 360 derece per-

formans değerlemenin performansa etkisinin sınırlı olduğunu daha çok iş ilişkilerinin gelişmesine katkısının olduğunu düşünmektedir. Katılımcıların %75'i ise 360 derece performans değerlemenin iş tatminini etkilemediğini düşünmektedir.

Sonuç

Katılımcılara yönlendirilen toplam 3 adet sorudan elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Katılımcıların %72'si 360 derece performans değerlemenin kurumun hiçbir yönetsel probleminde çare olamayacağını belirtmektedir.

-Katılımcıların %90'ı çalışanların kendini objektif olarak değerlendiremeyeceğini düşünmektedir.

- Katılımcıların %75'i 360 derece performans değerlemenin iş tatminini etkilemediğini düşünmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya konu olan telekomünikasyon kurumunda araştırmaya katılan uzman düzeyindeki çalışanların çoğunluğu 360 derece performans değerlemenin kurumun hiçbir yönetsel probleminde çözüm üretmeyeceğini, performans değerlendirme ile iş tatmini arasında bir bağlantı olmadığını ve çalışanların kendi kendini objektif olarak değerlendiremeyeceğini düşünmektedirler. Ancak 360 derece performans değerlendirmeyle ilgili bu olumsuz yaklaşım 360 derece performans değerlendirme yönteminden çok kurumla ilgili yönetsel problemlerden kaynaklanmaktadır.

Performans değerlemenin başarılı olması için öncelikle performans değerlendirme ile neyin ölçüldüğünün ortaya konması gerekir. Sonrasında ise performansı ölçecek kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Performans kriterleri belirlenirken ilgili bölüm ve çalışanların görüşlerinin alınması ve kriterler üzerinde görüş birliği sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme uygulamalarında yapılacak hatalar, çalışanların fazladan bir maliyet oluşturma ve işe yaramayan bir sürü veri oluşturmalarının yanında çalışanların moral ve motivasyonunu düşürerek performans değerlemeye olan güveni de sarsacaktır. Sonuçları çalışanlar tarafından güvenilir bulunmayan bir performans değerlendirme uygulaması çalışanlar tarafından ciddiye alınmayacak ve gizli veya açık dirençle karşılaşacaktır. Bu da uygulamanın kurum kültürü haline gelmesini engelleyecektir.

Araştırma bir kurum bazında yapıldığından dolayı sonuçları genellenemez. Ancak araştırmada elde edilen sonuçlar birçok araştırmanın sonuçları ile tutarlıdır. Benzer nitel çalışmalar araştırma soruları artırılarak başka kurumlarda da yapılabilir. Araştırmanın 360 derece performans değerlemenin çalışanlar tarafından algılanması ile ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç (1999), *İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi*, 1. Basım, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- AKAL, Zühal (2000), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, 4. Basım, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAYRAM, Levent (2006), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, (62), ss.47-65.
- BENLİGİRAY, Serap (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- BİLGİN, Hacer (2003), “Performans Değerlendirmesi Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya.
- BİRBEN, Gülçin (2001), “360 Derece Performans Yönetimi”, *Human Resources Dergisi*.
- CRESWELL, John W. (2013), *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma Ve Araştırma Deseni*. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev. Edt.). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- ÇALIK, Temel (2003), *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- FINDIKÇI, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- HELVACI, Mehmet Akif (2002), “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(2), 155-169.
- KARA, Derya (2009), “Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53-64.
- KARA, Derya (2010), “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1) 2010, 87-97.
- KASNAKLI, Burcu (2002), “Stratejiler İle Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”, *Verimlilik Dergisi*, 2, 131-152.
- KUBAT, Gözde (2012), “Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 51-65.
- LASSITER, David (1997), “A User’s Guide to 360 Feedback”, *CBODN ChannelMarker*, June.
- LEVI, Paul.E. and WILLIAMS, Jane, R. (2004), “The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future”, *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- MUCUK, İsmet (2008), *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1984), *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- TUTAR, Hasan ve ALTINÖZ, Mehmet (2010), “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- ÜNAL, Ömer Faruk (2012), “A Research on Performance Appraisal in Turkey, ss. 231-241”, *WEI International European Academic Conference Proceedings*, Zagreb-Croatia, 2012.