



360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği

*The Applicability of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System:
A Brigade Sample*

Hakan TURGUT
Başkent Üniversitesi
hturgut@baskent.edu.tr

Menekşe Tarhan ÖZTOPRAK
Başkent Üniversitesi
tarhan@baskent.edu.tr

Özet

Günümüzde insan kaynakları yönetimi sürecinin temel fonksiyonlarından birisi olan bireysel performansların ölçülmesi konusunda 360 derece geri besleme performans değerlendirme sistemi (DGBPDS); birden çok boyutu dikkate alarak daha objektif sonuçlara ulaşılabilme imkânı vermesi sebebiyle ön plana çıkmaktadır. Türkiye'deki istihdamın büyük bir kısmını karşılayan kamu sektöründe bahse konu yöntemin uygulanabilirliğinin yeterince araştırılmadığı görülmüştür. Bu çalışmada, kamu kurumlarına örnek teşkil edebilecek bir tugayda görev yapan alt ve orta kademe yöneticilerinin performans ölçümüne esas olmak üzere değerlendirme boyutları (amir, denk, astlar, müşteriler, öz değerlendirme) arasında farklılıklar araştırılmış ve geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 DGBPDS arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

Değerlendirme boyutları bazında yapılan karşılaştırmalarda sadece müşteri boyutunda iki farklı yöntem (Geleneksel amir değerlendirmesi - 360 DGBPDS) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 DGBPDS arasında kriterler bazında bazı farklılıklara rastlanılmasına rağmen; her iki yöntemin bütün kriterlerinin dahil edildiği genel ortalamalarıyla yapılan karşılaştırmalarda anlamlı bir farklılığa ulaşılamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirmesi, 360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sistemi,

Abstract

On the subject of measuring individual performances, which considered to be one of the fundamental functions of the human resources management process, 360 Degree Feedback Performance Appraisal System (360 DFPAS) preferred for taking into account more than one aspect while providing opportunities in order to achieve more objective results.

It's been thought that the applicability of the above mentioned method is not investigated enough in the public sector where most of the employments take place in Turkey. The purpose of this study is to probe into the applicability of the 360 DFPAS on

low and mid-level managers in a brigade. Within this framework, differences between the raters (manager, subordinate, peer, client, self-evaluation) have been examined and comparisons made between traditional performance appraisal and 360 DFPAS. There are meaningful differences only inner client between two different evaluation methods (Traditional manager evaluation-360 DFPAS) within evaluation raters. But there aren't any meaningful differences between traditional performance appraisal and 360 DFPAS as whole method.

Keywords: Performance Appraisal, 360 Degree Feedback Performance Appraisal System

Giriş

İşgörenlerin gelişiminin sağlanması için, öncelikle işgörenlerin mevcut başarı durumları ile geliştirmeye ihtiyaç duyulan konularının ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerinin bireysel performans değerlendirmesiyle tespit edilmesi ihtiyacı doğmaktadır (Levine, 2010, s. 41). Performans değerlendirme; “İşgörenlerin bireysel başarılarını ve davranışlarını belirli periyotlarda değerlendiren bir ölçek ve onların performanslarını geliştiren, iş hayatlarında başarılı ve başarısız oldukları alanları tespit eden bir değerlendirme aracıdır.” şeklinde tanımlanabilir.

Günümüzde organizasyonlarda işgörenlerin sadece amirler tarafından tek bir bakış açısı ile değerlendirildikleri yöntemler yerine performans sürecini bir bütün olarak farklı açılardan değerlendirecek, süreç içerisinde sisteme bilgi akışı sağlayacak, sistemi sürekli geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirecek (Kaynak ve Bülbül, 2008, s. 18), bunun yanında işgörelere yapıcı ve devamlı geri bildirim vererek performans düzeyi konusunda bilgilendirecek, daha adil, gelecek için ihtiyaç duyulan yetenekleri tanımlayan (Salunke, 2010, s. 32; Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s. 50) bir değerlendirme sistemine ihtiyaç hissedilmektedir.

Bu ihtiyacı karşılamak adına, Avrupa Birliğine uyum yasaları çerçevesinde de bütün alanlarda olduğu gibi kamuda ve özel sektörde aşağıdaki esasları kapsayan bir değerlendirme sistemi kurulması önem arz etmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 71).

- İşgöreni, yapıcı ve devamlı geri bildirim vererek ne kadar ve nasıl performans gösterdiğinden haberdar eden,
- İş görene karşı adaletli ve eşit davranan,
- Gelecek için ihtiyaç duyulan yetenekleri tanımlayan,
- Örgütlerin performans hedeflerini karşılayan,
- İşgörenlerin, örgütün vizyon ve misyonu doğrultusunda ilerlenmesini sağlayan bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır.

Bu kapsamda, 360 DGBPDS'nin geleneksel yöntemlerden ayrılarak bu ihtiyaçları karşılayabileceği değerlendirilmektedir. 360 DGBPDS'ne yazında 360 derece bireysel performans değerlendirme yöntemi yada 360 derece geri besleme gibi değişik isimlerle de rastlanmaktadır. Bu çalışmada 360 DGBPDS'nin kamu sektörüne örnek teşkil edebilecek bir tugayda uygulanabilirliğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla, bir tugayda görev yapan alt ve orta kademe yöneticilerinin performans ölçümüne esas olmak üzere değerlendirme boyutları (amir, denk, astlar, müşteriler, öz değerlendirme) arasındaki farklılıklar araştırılmış ve geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 DGBPDS arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

Kamu Kesiminde Bireysel Performans Değerlendirilmesi:

Türkiye’de kamu personel rejiminde genel düzenleme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’dur. Bunun dışında hâkimler ve savcılar, askeri personel, YÖK personeli ile KİT sözleşmeli personeli geniş anlamda kamu personeli grubu içinde yer almakla beraber ayrı personel kanunlarına tabidir (Özsalmanlı, 2011, s. 1).

Bu yasal düzenlemeler incelendiğinde performans değerlendirmeleri amirler tarafından düzenlenen sicil belgeleri ile yapılmakta ve değerlendirmeler genel olarak değerlendirilen personele aktarılmamaktadır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda 13.02.2011 tarihinde 6111 sayılı kanunla yapılan değişiklikte amirler tarafından sicil verme işlemleri iptal edilmiş, performans değerlendirmenin kriteri olarak disiplin cezası alınmamış olmak yeterli kabul edilmiştir.

Türk Silahlı Kuvvetleri(TSK)’nde halen subay ve astsubaylar için ayrı olmak üzere iki adet bireysel performans değerlendirme formu kullanılmakta olup, bu formlar yılda bir kez amirler tarafından doldurulmaktadır. Geri besleme olarak sadece kısıtlı sayıdaki sorulara verilen amir yorumları değerlendirilen kişiye iletilmektedir.

TSK’de amirler, haklarında sicil düzenleyecekleri astlarının günlük eğitim ve çalışmalarını, çeşitli eğitim ve manevralardaki tutum ve davranışlarını tavır ve hareketlerini, disiplin ve itaatini, sicil belgesinde yazılı hususları aralıksız izleyerek, yapacakları haberli ve habersiz denetlemelerin, özel sınavların, verecekleri özel görevlerin sonuçlarını değerlendirerek onlar hakkında tam bir kanaat edinmeye çalışmaktadırlar (Döverkaya, 2002, s. 121).

360 Derece Geri Besleme Performans Değerlendirme Sistemi

Yöneticiler günümüzde işgörenlerin ücret ve performanslarını etkileyecek güvenilir sonuçları ortaya koyan değerlendirme sistemlerine sahip olmayı arzu etmektedirler. Çünkü organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır (Turgut, 2001, s. 63). İşgörenler kadar örgütleri de yakından ilgilendiren performans değerlendirme faaliyetinde, geleneksel yaklaşımlarda, sadece patronların, yöneticilerin ve amirlerin, işgörenleri diğer bir ifade ile astları değerlendireceği tezi savunulmaktadır.

360 DGBPDS sayesinde değerlendirme süreci; gerek yöneticilere gerekse işgörenele geri bildirim verebilmektedir. Bu sayede yöneticiler kendilerinin dışarıdan nasıl algılandığını görebilmekte (Waldman ve Atwater, 1998, s. 85), işgörenler ise mesleki performanslarını geliştirmek üzere iş performansları hakkında güvenilir geri beslemeler alabilmektedirler (Wilkerson vd., 2000, s. 181; Cummings ve Worley, 1997). Bu yöntem sayesinde geri bildirim alan işgörenlerin, almayanlara göre daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları görülmektedir. (Çalık, 2003, s. 132). Bunun tersi durumunda ise, performans değerlendirme sonuçları işgörenele iletilmediği takdirde değersiz olarak nitelendirilmektedir. (Pak, 2009, s. 61).

ABD’de grup davranışları üzerine çalışan bir ekip tarafından öne sürülen (Ergülen, 1998, s. 105) 360 DGBPDS’ne yazında 1950’li yıllardan itibaren rastlanmakla birlikte Türkiye’de yakın zamanda daha çok özel sektör tarafından kabul gördüğü bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve firma tanıtım sayfalarından anlaşılmaktadır (Koç Holding, 2012, Erdiñç, 2006, s. 71, Özdemir, 2006, s. 120, Kalenderoğlu, 2007, s. 86). Kamu sektöründeki uygulamalar incelendiğinde Bursa SGK İl Müdürlüğünde

işgörenlerin iş performansının belirlenmesi ve iş yükünün adil olarak dağıtılması amacıyla yasayla belirlenmiş performans değerlendirme usul ve yöntemlerine yardımcı olarak kullanılmaktadır (Yıldız, 2011, Bursa SGK İl.Md.lüğü, 2012).

Bu yöntemde herhangi bir seviyedeki işgörenin performans derecesi belirlenirken merkezinde bizzat kendisinin olduğu 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bilgi havuzu oluşturulması faaliyeti ile performansa yönelik bakış açısının 360 dereceye çıkarılması amaçlanmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003, s. 56). 360 DGBPDS genelde bilişim sistemleri kullanılarak web tabanlı olarak uygulanmakta ve işgörenler değerlendirme süreci sonunda kendi performans sonuçlarına ulaşabilmektedir (Bursa SGK İl Md.lüğü, 2012).

360 DGBPDS'ni diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli özellikleri, çok boyuttan bilgi alması diğer bir ifade ile yerdeki bir çok radardan bilgi alan ve doğru yere yönlendirilen bir uçak gibi kişileri doğru hedeflere yönlendirmesi, insanların iyi ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin çok boyutlu olarak tespit etmesi ve elde edilen bilgileri açık bir sistem yaklaşımı ile değerlendirilene iletmesidir. 360 DGBPDS işgörenleri sadece terfiler ve maaşlar için değerlendiren klasik anlayışı bir kenara bırakan, işgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışarak, organizasyonun işgörenlerden maksimum faydayı sağlamasını öngören bir yöntem olarak algılanmalıdır.

İşletmeler, 360 DGBPDS yöneticiler ve sadece işgörenler arasındaki kabul edilebilirliği için değil; aynı zamanda örgütsel değişikliği hızlandırmasındaki katkıları nedeniyle de benimsemektedirler (Evans, 2001, s. 38). 360 DGBPDS'nin diğer bir özelliği de işgörenlerin yeni yönetime ve diğer işgörelere karşı doğru tepkiler verip vermediğinin anlaşılması konusunda paha biçilmez bir araç olmasıdır. (Bracken vd., 2001, s. 3). Yöntemin uygulanması çalışmalarında, işletme bünyesinde gerekli ön çalışmaların yapılmaması ve bu yöntemden beklentilerin çok yüksek tutulması durumunda; uygulayıcılar hayal kırıklığına uğrayabilmekte ayrıca katılımcıların desteği azalabilmektedir (Wimer ve Nowack, 1998, s. 70).

Yöntemin güçlü tarafı olan açıklık örgüt kültürünün uygun olamaması durumunda olumsuz sonuçlar verebilmekte hatta ilk etapta mali konularda uygulanmaması önerilmektedir (Wimer ve Nowack, 1998, s. 70, Waldman ve Bowen, 1998, s. 118). Bu nedenle 360 DGBPDS daha kapsamlı ve karma sistemlerin parçası haline getirilmeli, örgüt stratejileriyle bütünleştirilmelidir (Ghorpade, 2000, s. 142; Tosti, ve Addison, 2009, s. 36). Tüm bunların yanında yöneticilerin desteğinin alınarak, liderlerin örgüt hedeflerini başarmak için harekete geçirilmesi, 360 DGBPDS'nin örgüt içinde başarıyla uygulanmasında kritik öneme sahiptir (Mamatoğlu, 2008, s. 142).

Bu bağlamda, kamu sektöründe geleneksel tek yönlü (amir değerlendirmesi) performans değerlendirmesi yerine 360 DGBPDS uygulanabilirliğine yönelik yapılan çalışmada hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: Amir boyutu değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2: Değerlendirme boyutları (amir, denk, astlar, müşteriler ve öz değerlendirme) notları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Metodoloji

Örnekleme

Araştırmada kullanılan bilgiler, kamunun genel hiyerarşik yapısını temsil edeceği değerlendirilen bir tugayın il düzeyinde çalışan personelden elde edilmiştir. Bahse konu tugayın kuruluş şemasında yer alan birliklerde çalışan 74 alt ve orta kademe yöneticisinin beş farklı boyut ile (amir, denk, astlar, müşteriler ve öz değerlendirme) performansının değerlendirilmesi için 370 personele anket formları gönderilmiş, beşli gruplardan bir tanesinden dahi uygun olmayan anket formu alınması halinde diğer dört değerlendiricinin cevapları da çalışma dışında bırakılmıştır.

Ayrıca örnekleme büyüklüğünün seçiminde akademisyenlerce yaygın kabul gören örnek büyüklüğünün 30'dan büyük 500'den küçük olması esas göz önünde bulundurularak ankette yer alan değişkenlerin sayısının 10 katı örnek büyüklüğü (Altunışık vd, 2002, s. 60) dikkate alınmış ve 250 anket ile araştırma tamamlanmıştır. Örnekleme seçimi yapılırken olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden "tesadüfi örnekleme" yöntemi seçilmiştir.

Örnekleme seçilirken tugaydaki bütün personelin yazılı olduğu listeden öncelikle merkezinde alt ve orta birlik komutanlarının olduğu birbiriyle emir komuta bağlantısı olan 5 li gruplar oluşturulmuştur. Daha sonra listedeki bu beşli gruplardan rastgele, yetmiş değerlendirme grubu seçilmiştir. Örnekleme olarak seçilen personelin tamamı aynı tugayda yer almaktadır.

Bu kapsamda 50 alt ve orta kademe yöneticisinin performansının belirlenmesi amacıyla 250 katılımcının anketi uygun bulunarak çalışmaya dâhil edilmiştir. Çalışma yaptığımız tugayda bulunan alt ve orta birlik komutanlarının % 80'ine ulaşmayı başaran araştırmanın sonuçlarının, yapılacak diğer araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilmesi değerlendirilmektedir.

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde; % 30'u lise (N=75), % 60'ı lisans (N=151), % 7.2'si yüksek lisans (N=17), % 2.8'i doktora (N=7) düzeyinde eğitim gördüğü; % 24'ünün (N=60) 18-25 yaş grubuna, % 33.2'sinin (N=83) 26-33 yaş grubuna, % 34,8'inin (N=87) 34-41 yaş grubuna, % 8'inin (N=20) 42 ve üzerinde yaş grubuna mensup oldukları görülmektedir.

Araştırma Ölçeği

Araştırmada model olarak ABD Ordusu Araştırma Enstitüsü tarafından alt ve orta kademe liderlerin performanslarını 360 DGBPDS'yle ölçmeyi amaçlayan ve ABD Ordusu pilot çalışmalarında kullanılan (Bullis, 2000) formların tercüme ile Devlet Memurları Sicil yönetmeliğinde kullanılan değerlendirme formlarındaki kriterlerden yararlanılarak hazırlanan değerlendirme formu kullanılmıştır.

Bahse konu değerlendirme formunda; motivasyon, karar verme, iletişim, yapılandırma, gelişim, değişim, öğrenme, planlama, icra, saygı, değerlendirme, adanmışlık, duygusal denge, beceri, kendine güven, genel kültür, sorumluluk, yeterlilik, liderlik profili adları altında 19 ayrı konuda toplam 100 önerme bulunmaktadır. Önermeler; "Personeline ve diğerlerine saygılı davranır", "Diğerlerinin eleştirilerini saygı ile dinler", "Etkili bir eğitmen", "Her türlü değişime açıktır" örneklerine uygun olarak 9'lu likert ölçeğinde hazırlanmıştır.

Personelin kendini değerlendirdiği öz değerlendirme anketi ile diğer bütün değerlendirici boyutları için kullanılan anket olmak üzere 2 tür anket hazırlanmıştır. Sorular ve kriterler aynı olmasına rağmen öz değerlendirmeye ait anketin soru cümlelerinde farklılıklar vardır.

Bulgular

360 DGBPDS notunun belirlenmesinde değerlendirme boyutlarının ağırlıklarının ne olması gerektiği yine katılımcılara sorulmuş ve onların vermiş olduğu cevaplara göre değerlendirici boyut oranları amirler için % 30, denk için % 20, ast için % 20, müşteriler için % 10, öz değerlendirme için % 20 olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tüm sorular ve kriterler bazında Cronbah Alfa katsayısının 0,992 gibi yüksek güvenilirliğe sahip olması, 360 derece geri besleme boyutlarının kendi içinde ve ayrıca amir boyutu değerlendirme notları ile DGBPDS notları arasında kriterler bazında yapılan sorgulamaların geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Geleneksel amir boyutu değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla eşleştirilmiş grup T testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre geleneksel amir değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Ayrıca bu sonucu kuvvetlendirmek için yapılan korelasyon analizi neticesinde geleneksel amir değerlendirmesi ile 360 DGBPDS puan ortalamaları arasında pozitif yönde 0.842 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında araştırmamızın birinci hipotezi reddedilmiştir. T testi ve korelasyon analizi sonuçları sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo: 1. T testi ve Korelasyon Sonuçları (Amir – 360 DGBPDS)

Grup	Ort.	N	s.s.	Std. Hata Ort.	Ort. Farkı	t	p	Kor. Değ.
Amir	88,08	50	13,75	1,94	-0,94	-0,797	0,429	0,842**
360 DGBPDS	89,02	50	7,74	1,09				

* p< .05 ; ** p< .01

360 DGBPDS sürecinin değerlendirici boyutlarının (amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme) notlarına ilişkin istatistikler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo: 2 Boyut Ortalamalarına Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Değerlendirici Boyutları	Ort.	s.s.	N
Amir Boyutu	88,0836	13,75383	50
Eşitler Boyutu	85,0048	10,63686	50
Astlar Boyutu	86,3562	14,10047	50
Müşteri Boyutu	78,3244	15,98015	50
Öz Değ. Boyutu	90,0108	7,00634	50

Boyutlar arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasından önce tekrarlı ölçümlerde varyans ve kovaryansların homojen olup olmadığının anlaşılması için Mauchly's küresellik testi yapılmış ve $P=0,072>0.05$ olduğundan varyansların homojenliği varsayımının sağlandığı görülmüştür. Boyut değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, $P=0.00<0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farkın bulunduğu görülmüştür.

Farklılığın hangi boyutlar arasında olduğunun bulunması amacıyla eşleştirilmiş çiftler karşılaştırılması Bonferroni yaklaşımı kullanılarak yapılmış ve amir, ast, öz değerlendirme grupları ile müşteri değerlendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar ışığında ikinci hipotezimiz kabul edilmiştir. Boyut ortalamalarının ikili karşılaştırma sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo: 3 Boyut Ortalamaları İkili Değerlendirme Tablosu

Sr. Nu.	Karşılaştırma Grupları		Ort. Farkı	Güven Aralığı		Std. Hata
	1. Grup	2. Grup		Alt Değer	Üst Değer	
1.	Üstü	Öz değ.	-1,927	-8,093	4,238	2,097
2.	Üstü	Eşiti	3,079	-2,924	9,082	2,042
3.	Üstü	Astı	1,727	-4,884	8,339	2,249
4.	Üstü	Müşteri	9,7590*	2,209	17,309	2,568
5.	Eşiti	Öz değ.	-5,006	-10,411	0,399	1,839
6.	Eşiti	Üstü	-3,079	-9,082	2,924	2,042
7.	Eşiti	Astı	-1,351	-8,068	5,365	2,285
8.	Eşiti	Müşteri	6,680	-1,582	14,943	2,811
9.	Astı	Öz değ.	-3,655	-10,417	3,108	2,300

10.	Astı	Üstü	-1,727	-8,339	4,884	2,249
11.	Astı	Eşiti	1,351	-5,365	8,068	2,285
12.	Astı	Müşteri	<u>8,032*</u>	0,678	15,386	2,502
13.	Müşteri	Öz değ.	<u>-11,686*</u>	-18,367	-5,066	2,252
14.	Müşteri	Üstü	<u>-9,759*</u>	-17,309	-2,209	2,568
15.	Müşteri	Eşiti	-6,680	-14,943	1,582	2,811
16.	İç Müşteri	Astı	<u>-8,032*</u>	-15,386	-0,678	2,502
17.	Öz değ.	Üstü	1,927	-4,238	8,093	2,097
18.	Öz değ.	Eşiti	5,006	-0,399	10,411	1,839
19.	Öz değ.	Astı	3,655	-3,108	10,417	2,300
20.	Öz değ.	Müşteri	<u>11,686*</u>	5,066	18,307	2,252

Sonuç ve Tartışma

İşletmelerde işgörenlerin doğru bir şekilde yönetilebilmesi, öncelikle onların doğru bir şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Doğru ve zamanında bir yönlendirme yapabilmesi, ancak kişinin gelişmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin objektif bir değerlendirme yapılarak belirlenmesiyle mümkün olabilmektedir. Araştırma konusu olan 360 DGBPDS insanları başarılarına göre sıralayan, maaşlarının ve ödülleri belirlenmesinde kullanılan bir performans değerlendirme yönteminden çok, işgörenlerin mevcut ve potansiyel yeteneklerinin çok boyutlu bir yaklaşımla tespit edilmesi, bu yeteneklerin kişiye bildirilmesi ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan konularda önlem alınmasını sağlayan bir yöntem olarak algılanmalıdır.

Çalışma yaptığımız tugayda bulunan alt ve orta kademe yöneticilerin 50'sine ulaşmayı başaran araştırmanın sonuçlarının, yapılacak diğer araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak kullanılabilmesi değerlendirilmektedir. Araştırma ile elde edilen sonuçların özellikle boyut davranışları yönünden özel sektörde yapılacak 360 DGBPDS çalışmalarına da katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

360 DGBPDS boyut ağırlık ortalamalarından en yüksek oran amir boyutu, en az oran ise müşteri boyutu için takdir edilmiştir. Bütün boyutlardaki değerlendiriciler mevcut sistemdeki amirin en yüksek, müşteri boyutunun ise en az orana sahip olması konusunda fikir birliği içindedir. Bu sonuçta halen uygulanan mevcut değerlendirme sistemleri için amir rolünün diğer boyutlar tarafından benimsendiğinin bir göstergesidir.

Birinci hipotezde geleneksel amir değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında yapılan ikili karşılaştırma sonucu anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ülkemizde kamuya yönelik yapılan 360 DGBPDS çalışmalarında bu sistemin henüz yeterince benimsenmediğini gösteren benzer sonuçlara rastlanmaktadır (Murat ve Bağrıaçık, 2011, s. 21.) Ayrıca ikisi arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunması sonucu şu şekilde değerlendirilebilir.

360 DGBPDS’nden elde edilen sonuçların geleneksel amir değerlendirmelerinden farklılık göstermemesi yapılan değerlendirmenin puan bazında objektif olduğunun bir göstergesidir. Çünkü yıllardır uygulanan ve kamuda olduğu kadar özel sektörde de yapılan değerlendirmenin başrolünde her zaman amir olmuştur.

Ayrıca, geleneksel amir boyutu performans değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notlarının kriterler bazında karşılaştırılması sonucunda farklılıklara rastlanılmıştır. Puan ortalamaları olarak anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen değerlendirilen kişinin gelişmeye açık ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesine yönelik olarak 360 DGBPDS’nin bazı kriterleri farklı değerlendirildiği tespit edilmiştir.

Geleneksel amir boyutu değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notlarının kriterler bazında karşılaştırılması sonucunda duygusal denge, liderlik ve genel kültür kriterleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu geleneksel amir boyutu değerlendirmelerine nazaran 360 DGBPDS’nin değerlendirilen kişilerin söz konusu kriterler bazında geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu ya da bu yönlerinin kuvvetli olduğunun tespiti olarak yorumlanabilir.

Yapılan ikinci hipotez testi sonucunda amir, denk, ast, müşteri ve öz değerlendirme boyutları değerlendirme notlarının birbiriyle karşılaştırılması sonucunda amir ile müşteri, ast ile müşteri, öz değerlendirme ile müşteri boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Farklılık yaratan boyutun genel anlamda müşteriler diğer bir anlamda bizden hizmet alanlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri olarak hizmet alan müşterilerin işgörenleri yeterince tanımaması, onları sadece ilişkide buldukları zaman dilimi içerisinde değerlendirmeleri, kültür yapılarının farklı olması, her birinin kültür seviyelerinin diğer boyutlara nazaran düşük olması sayılabilir.

Ayrıca bu boyutta yer alan personelin son olayların etkisinde kalma, değerlendirilen personeli tam olarak tanıyama gibi nedenler yüzünden objektiflikten uzaklaşarak düşük notlara yöneldikleri düşünülmektedir. Bu sonuçlar ışığında 360 DGBPDS’ndeki değerlendirici boyutları arasında müşteri (hizmet alanlar) boyutunun kamuda uygulanacak bir çalışmada düşük ağırlık oranları ile dâhil edilmesinin, uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma sonucunda, geleneksel amir değerlendirmesi ile puansal olarak bir farklılık arz etmeyen yeni bir değerlendirme sisteminin yenilik olarak ne katkısı olabilir düşüncesi akla gelebilir. İşte burada, 360 DGBPDS’nin en önemli yönlerinden biri olan geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerin ve potansiyel yeteneklerinin bir çok boyuttan nesnel olarak elde edilmesi ve değerlendirilene geri besleme olarak iletilmesi konusu gündeme gelmektedir.

Değerlendirme kriterleri ile ilgili olarak yapılan tüm analiz sonuçlarına göre de her boyutun kendi içinde genelde kriter bazında farklılığa yöneldiği görülmektedir. Geleneksel amir değerlendirme notları ile 360 DGBPDS notları arasında kriterler bazında farklılıklar görülmesi, yine bu yöntemin alt ve orta kademe yöneticilerin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesi yönüyle bireysel gelişimine katkı sağlayacağını göstermektedir.

Geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönler birçok boyuttan tespit edildiğinden değerlendirilen tarafından kabul edilmesi kolaylaşmaktadır. Genelde “amirin düşük notlarla değerlendirdiği” görüşü, bu araştırma sonucu elde edilen amir boyutu

değerlendirme notları ile 360 DGBPDS arasında paralellik sağlandığından güncelliğini yitirecektir. Ayrıca geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini öğrenen personel bu yönlerindeki açıklarını kapatmak için çaba sarf edecektir.

Ayrıca personelin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin kendisi tarafından giderilememesi durumunda organizasyon tarafından sağlanan eğitim, kurs gibi faaliyetlerle bu açık kapatılabilecektir. Bunun yanında potansiyel yetenekleri olan personelin değişik görevlerde kullanılmasının sağlanmasıyla bireysel ve örgüt performansı artacaktır.

Bütün bu yararların gerçekleşmesi için değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene iletilmesi gerekmektedir. Çünkü çeşitli boyutlardan temin edilen bilgi değerlendirilen personele aktarılmaz ise personelin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini bilmesi ve kendini geliştirmesi imkânsız hale gelir veya olumlu yönleri kendisine aktarılmazsa motivasyonu azalır. Bu sistemde sonuçların, değerlendirilenlere mutlaka açık sistem mantığı içinde geri besleme olarak aktarılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, yapılan analizler çerçevesinde mevcut geleneksel amir değerlendirmeleri ile 360 DGBPDS arasında puan bazında bir farklılık bulunmadığından; 360 DGBPDS'nin gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, değerlendirme bilinci ve kültürünün kurum içinde yerleşmesi, eğitim seviyesinin yükselmesine kadar şu aşamada, mevcut sicil sistemi yerine kullanılmasının uygun olmayacağı değerlendirilmiştir.

Fakat mevcut hiyerarşik yapıya ve örgüt kültürüne zarar vermeyecek şekilde kamu kurumlarının alt ve orta kademe yöneticilerinin geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerinin ve potansiyel yeteneklerinin tespit edilmesi açık bir sistem mantığı ile değerlendirilenlere değerlendirme sonuçlarının geri besleme olarak iletilmesi şeklinde 360 DGBPDS'nin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Gelecekte kamu kurum ve kuruluşlarında, özel sektörde işgörenlerin eğitim seviyesinin yükselmesi, örgüt kültürünün bu yönde değişmesi, değerlendirici personelin bilinçlenmesi sonucunda çağa uygun, işgörenlerin ve müşterilerin beklentilerini dikkate alan, 360 DGBPDS performans yönetim sistemi içinde haklı yerini alacaktır.

Kaynakça

- Akdoğan, Asuman, Özgür Demirtaş (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23 Sayı: 1, s.49-71.
- Altunışık, Remzi, R. Coşkun, E. Yıldırım, S. Bayraktaroğlu (2002), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Bracken, D. W., C. W. Timmreck, J. W. Fleenor, Lynn Summers (2001), “360 Degree Feedback From Another Angle”, *Human Resource Management*, Vol:40, Issue:1, p: 3.
- Bullis, LTC.,R.,Craig (2000), “The US Army’s 360 Degree Leadership Assesment Program”, Center Of Army Leadship, bullisr@leavenworth.army.mil., USA
- Bursa SGK İl Müdürlüğü (2012), <http://performans.bursasgk.gov.tr/>, 23.02.2012
- Cummings, Thomas G., Christopher Worley (1997), *Organization Devolopment and Change* South Western Collage Publishing.
- Çalık, Temel (2003), *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar, İlkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayımcılık, Ankara.
- Döverkaya, Can (2002), “Enformasyon Çağında Performans Yönetimi Ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Değerlendirme Sistemi”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Erdinç, Mehmet (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektorik Ortama Uyarlanması ve Bir Uygulama” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergülen, Doğan T. (1998), “360 Derecelik Dönüşüm”, *Kariyer Dünyası*, Ekim 2002.
- EVANS, Andie (2001), “360 Degree Feedback: From Every Angle”, *Training*, Vol: 38, Issue: 9.
- Ghorpade, Jai, (2000), “Managing Five Pradoxes Of 360 Degree Feedback”, *Academy Of Management*, Sf:140-150.
- Kaynak, Ramazan, Murat Bülbül (2008), “360 Derece Geri, Besleme Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y., 2008, C.13, S.1 s.269-292.
- Kalenderoğlu, Fatma Neslihan (2007), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç Holding, (2012), “İnsan Kaynakları Uygulamaları”, http://www.koc.com.tr/tr-tr/Koc_Kariyer/Pages/Yetkinlik_ve_Performans_Degerlendirme.aspx, 23.02.2012
- Levine, Marcie (2010), *Taking The Burn Out Of The 360 Degree Hot Seat T+D*, August 2010.

- Mamatoğlu, Nihal, (2008), “360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması”, Edebiyat Fakültesi Dergisi / Journal of Faculty of Letters Cilt/Volume 25 Sayı/Number 2 (Aralık /December 2008), s.1-28.
- Murat, Güven, İsmail Bağrıaçık (2011), “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y:2011, C.16, S.1.,s.1-25.
- Örücü, Edip, Mehmet Ali Köseoğlu (2003), İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özdemir, Özge (2006), “360 Degree Appraisal As A Performance Appraisal Method, Reactions Of Leaders To 360 Degree Feedback From Subordinates And Peers And An Application” Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsalmanlı, Ayşe Yıldız, (2011), “Türkiye’de Diğer Kamu Görevlilerinden Bir Grup: Hâkim ve Savcılar Personel Düzenlemeleri ve Sorunları”, *Akademik Bakış*, Sayı:23, s.1-24.
- Pak, Donald (2009), “Implement Strategic 360 Degree Appraisal for a University”, *GBMR*, Vol.1, No.2, 2009, pp. 60-69.
- Salunke, Ganesh, N., (2011), “Colleagues, Managers, Customers and Competitors Keys to Development: 360 Degree Approach to Development”, *Advances In Management*, Vol.3(8) .
- Tosti, T., Donald, Roger M. Addison (2009), “360-Degree Feedback: Going Around In Circles?”, *Performance Improvement*, Vol. 48, no. 3, pp.36-40.
- Turgut, Hakan (2001), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42, Sayfa: 56-58, Temmuz-Eylül 2001.
- Waldman, David A., Leanne E. Atwater (1998) “Has 360 Degree Feedback Gone Amok?”, *Academy Of Management Executive*, Vol:12, Issue:2, P:86-85 May 1998.
- Waldman, David A., David E. Bowen (1998), “The Acceptability of 360 Degree Appraisals: Acustomer – Supplier Relationship Perspective”, *Human Resource Management*, Vol: 37, s. 117-129.
- Wilkerson D.J., R. P. Manatt, M.A. Rogers (2000); “Validation of Student, Principal and Self-Rating in 360 Degree Feedback for Teacher”, *Journal of Personnel Evaluation in Education* P:179-192.
- Yıldız, Ramazan (2011), <http://www.memurlar.net/haber/193151/>, 23.02.2012
- Wimer, Scott, Kenneth M. Nowack, “13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback”, *Industrial Management*, Vol:52, No:5, 1998, pp.69-74.

The Applicability of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System: A Brigade Sample

Hakan TURGUT

Başkent University
hturgut@baskent.edu.tr

Menekşe Tarhan ÖZTOPRAK

Başkent University
tarhan@baskent.edu.tr

Introduction

In today's organizations, instead of the evaluation methods with only one perspective by supervisors, it is needed for an evaluation system that assesses the process of the performance as a whole in different ways, provides information flow to the process, guides the system to future and the organizational vision (Kaynak and Bülbül 2008:18), giving constructive and ongoing feedback to employees informs about the level of performance, more fair, identifies the capabilities needed for future (Salunke, 2010:32, Akdoğan and Demirtaş 2009:50).

In this context, it is assessed that the 360 Degree Feedback Performance Appraisal System (DFPAS) dissociates from traditional methods and meets the requirements. In this study applicability of the 360 DFPAS has been aimed as an example of a public sector in a brigade.

Method

The information used in this study have been obtained from a brigade personnel that represents the hierarchical structure of public. 370 personnel were administered a questionnaire in order to evaluate the performance of 74 lower and middle supervisors working in various departments in the organizational chart of the bridge in five different dimensions (supervisor, peers, subordinates, customers and self-evaluation). For participants, even if one questionnaire taken was not suitable, the other four rater answers were excluded from study. In this context, 250 participants' questionnaires were found appropriate.

In this study, as a model, US Army Research Institute and US Army pilot studies were translated (Bullis, 2000) and used along with the forms from State of Employee Registration Ordinance were used.

Findings

Determining the scores of the 360 DFPAS, the participants were asked what should be the ratio of the evaluation and from their answers the evaluative aspect ratios were determined as follows; supervisors 30%, the peers 20%, subordinates 20%, customers 10% and self-evaluation 20%.

In order to detect whether there is a significant difference between supervisor assessment note and the 360 DFM, a paired T-test was applied. According to the results a significant difference could not be identified. In addition, in order to strengthen this conclusion as a result of correlation analysis between traditional supervisors assessment notes and the 360 DFPAS, a statistically significant positive relation was founded at the level of 0,842.

Before investigating whether there are differences between dimensions, Mauchly's test of sphericity was performed in order to understand if variance and the covariance were homogeneous for repeated measurements. Cause the result was $P=0,072 > 0.05$, the assumption of homogeneity of variances has been obtained. Between dimensional reviews whether there significant differences, was tested with one-way analysis of variance and a significant difference has been seen at the level of significance ($P=0,00 < 0,05$).

In order to find the difference scale, The Matched Pairs Comparison was made by using Bonferroni Approach and with supervisors, peers, self-evaluation groups were significantly different between the evaluative dimensions of the customer.

Results and Conclusion

The research results which managed to reach 50% to the lower and the middle level managers, is considered to be used as a starting point for other studies. The highest ration for supervisors and the lowest ration for customers have been appreciated in the 360 DFPAS. And all the raters agree for this ratio. For this conclusion in the current evaluation system indication of the role of supervisors is appreciated by the others.

There were no significant differences between supervisor assessment note and the 360 DFPAS notes in pairwise comparison. In our country, in public sector the 360 DFPAS studies, we can imply that this system is not adopted enough (Murat and Bağrıaçık, 2011:21). In addition a significant relationship between the two methods is the result of the positive direction can be evaluated as follows;

The results of the 360 DFPAS not showing a difference from traditional supervisor evaluations is an indication of the objective basis of evaluation points. Because for many years, there was the supervisor in the lead in the process of evaluation in both private and public sectors.

Additionally, the result of a second hypothesis test, a significant difference has been identified between three dimensions, supervisor-customer, peers-customer, self-evaluation-customer.

It has been emerged that the difference dimension is customers. The reason for this can be counted as; customers do not recognize the employees, they only count the time period, different cultures. It is assessed that, additionally, because of the personnel in this dimension can remain under the influence of recent events, cannot know evaluated staff exactly. It is considered to be appreciated low ratio for customers in public sector.

As a result, the analysis of the existing framework there is no difference between the traditional supervisors notes and the 360 DFPAS notes. It is commented that the 360 DFPAS cannot be used for the current registration system, unless without the necessary legislative arrangements and the corporate culture become a high level.

But without giving any harm to the hierarchical structure, it is concluded that 360 DFPAS can be used in public sector for the lower and the middle level managers to improve their capabilities and potentials. It can be used as an open system as the transmission of feedback of evaluation results.