

DEĞERLENDİRİCİLER ARASI GÜVENİLİRLİK VE TATMİN BAĞLAMINDA 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Adem BALTACI*
Hüseyin BURGAZOĞLU**

Özet

Günümüzün en popüler değerlendirme sistemi olarak kabul edilen 360 derece değerlendirme sistemi gücünü, farklı kaynaklardan elde edilecek olan sonuçların daha objektif ve kapsayıcı olacağı görüşünden almaktadır. Ancak burada hangi değerlendiricinin daha geçerli ve güvenilir bilgi sağladığı halen belirsizliğini koruyan bir konudur. Bu belirsizliğe rağmen 360 derece değerlendirme sistemi çalışana kendini ve diğerlerini değerlendirme şansı tanıyor olması nedeniyle sistemden duyulan tatmini arttırmaktadır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmada, değerlendirme sisteminden duyulan tatmin ve değerlendiriciler arası güvenilirlik özelinde 360 derece değerlendirme sistemi ele alınmıştır. Bu amaçla bu sistemi uygulayan bir işletmenin çalışanlarının değerlendirme sonuçları incelenmiş ve ayrıca çalışanlara sistemden duydukları tatmini ölçen bir anket uygulanmıştır. Analizler sonucunda demografik değişkenlerin performans puanları üzerinde olmasa da farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler üzerinde etkili olabildiği görülmüştür. Ayrıca üstlerin çalışanların gerçek performans puanlarına en yakın değerlendirmeleri yaptığı incelemeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra sisteme karşı duyulan tatmin ile çalışanların performansları arasında kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 360 Derece Performans Değerlendirme, Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik, Tatmin

360-DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL IN THE CONTEXT OF INTERRATER RELIABILITY AND SATISFACTION

Abstract

The 360-degree appraisal system, viewed as today's most popular appraisal system, gets its strength from the view that results from different sources would be much more objective and

* Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Öğretim Üyesi

** Kırklareli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Araştırma Görevlisi

inclusive. Yet, the question of exactly which rating source provides relatively more valid and reliable information remains to be answered. This uncertainty notwithstanding, the 360-degree performance appraisal system leads to higher satisfaction with the system as it allows employees to assess both themselves and others. Against this background, this study addresses the 360-degree performance appraisal system, focusing on satisfaction with the system in general, and interrater reliability in particular. To that end, first, appraisal results of employees working in a company that implements the appraisal system are examined, and then, a questionnaire measuring the satisfaction level with the appraisal system is given to the employees. Results suggest that demographical characteristics can influence assessment from different sources, though they do not affect performance ratings. Further, it is observed that supervisors' ratings are much closer to real performance ratings. This study has also found a strong correlation between satisfaction with the appraisal system and performance ratings of employees.

Keywords: 360-Degree Performance Appraisal, Interrater Reliability, Satisfaction

I. Giriş

Uzun yıllardır birçok çalışmaya konu olan performans değerlendirme, çalışanın performansını gözlemleme ve değerlemenin resmi bir yolu [1] olarak geçmişten günümüze yöneticilerin en kritik görevlerinden biri olagelmıştır [2]. Ancak küçülme, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, güçlendirme ve takım temelli örgütsel tasarımlar gibi çağdaş yönetim anlayışı ve uygulamaları [3], performans değerlendirmeyi artık yöneticilerin özel bir görevi olmaktan çıkarmıştır [4]. Bunun yerine işletmeler, bireysel performans değerlendirilmesinde artan bir şekilde çoklu kaynaklardan faydalanma arayışı içine girmiş ve bu da önemli yapısal değişikliklerle [5] çok kaynaklı performans değerlendirmenin yaygınlaşmasına neden olmuştur [6, 7]. Bu yöntem gücünü; sadece bugünün çalışma takımları, iş dünyası kültürü ve daha az hiyerarşik organizasyonları ile uyumundan [8] değil aynı zamanda çoklu değerlendiricilerin herhangi bir bireyden daha değerli bilgi sağlayacağı varsayımından almaktadır [9]. Yani bugünün kurumsal ortamında performans değerlendirmenin sadece bir değerlendiricinin algılarını sunması, artık yeterli gelmemekte, bununla birlikte astların, eş değerlerin, çalışanın kendisinin ve müşterilerin algılarını da yansıtmaları gerekmektedir [10]. Böylece çalışanın farklı bakış açılarından performansının tam bir resmine ulaşılması ile daha yüksek tarafsızlık ve isabet oranına sahip bir değerlendirme sistemi hayata geçirilmiş olacaktır.

İlk bakışta muhtemel değerlendirici çemberini genişletmenin; çalışanın farklı özelliklerini gözlemleyebilme ve değerlendirebilme, daha yüksek güvenilirlik, gelişmiş adalet ve artan değerlendiren kabulü [11] gibi birçok faydası göze çarpsa da, farklı kaynaklardan elde edilen bilgiler arasında oluşabilecek çelişkiler aynı zamanda önemli bir problemin varlığına işaret etmektedir. Bahsettiğimiz farklı kaynaklar arasındaki uyumsuzluklar etkin bir performans değerlendirmenin önündeki engellerden biri ve değerlendirme sürecinde var olan hatanın bir kanıtı olarak görülmektedir. Çünkü değerlendirme sisteminin güvenilirliği açısından değerlendiriciler arası uyumu maksimuma çıkarmak şeklindeki temel hedef, "değerlendiricilerin bakış açılarındaki farklılıklara rağmen benzer biçimde algılanabilen ve ifade edilebilen objektif bir gerçek vardır" epistemolojik

varsayımına dayanmaktadır ve bu nedenle uyumsuzluk tipik olarak değerlendirici hatası şeklinde düşünülmektedir [12]. Her ne kadar kimi araştırmacılara göre kaynakların kendi içindeki ve kaynaklar arasındaki değerlendirici uyumsuzluğu başarılı bir 360 derece değerlendirme sisteminin sonucu olarak görülse de; yani, sistem farklı bakış açılarını yakalama kapasitesine sahip olsa da bu uyumsuzluklar bu sistemlerin önemli bir dezavantajı olarak karşımıza çıkmaktadır [13].

Değerlendirme kaynakları arasındaki bahsedilen bu uyumsuzluk, geçerliliği ve güvenilirliği düşük bir değerlendirme sistemini ortaya çıkartabilmektedir [14]. Yani böylesi bir uyumsuzluk, çalışanların değerlendirme sisteminden duydukları tatmini azaltacak ve tatmin derecesi düşük bir değerlendirme sistemi iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörleri negatif yönde etkileyecektir [15]. Literatürde değerlendirme sisteminden duyulan tatminsizliğin çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilediğini gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür [16]. Diğer taraftan çalışanların performans değerlendirmesinden yüksek derecede tatmin duyması ise, yapılan değerlendirmenin çalışanlar tarafından kabulünü ve başarısını da etkilemektedir. Buradan hareketle yapılan bu çalışmada çok kaynaklı performans değerlendirme sistemleri değerlendirici kaynakları temelinde incelenmiş, farklı kaynaklardan gelen değerlendirmelerin güvenilirliği ve sistemden duyulan tatmin ile çalışanların performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

II. Performans Değerlendirme

Sanayi Devrimi'nden sonra ortaya çıkan modern işletme anlayışı ve işletme bilimi, beraberinde birçok yeni kavramın ve yönetim aracının oluşmasına neden olmuştur. Bunlardan biri olan performans değerlendirmesi, işletmelerin özellikle insan kaynakları alanında kullandığı önemli araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme, eğitim ve kariyer gelişimi, işten ayrılma kararlarının alınması ve çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliğini artırma gibi birçok geleneksel amaca hizmet ettiği için önem arz etmektedir [17]. İlk olarak 20. yy. başlarında Amerika'daki kamu çalışanlarının başarılarının sistematik olarak değerlendirilmesi ile ortaya çıkan performans değerlendirme, F. Taylor'ın iş ölçümü uygulamaları ile işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır [18]. İşletmenin genel performansının, bireylerin performanslarının toplamı ile paralellik gösteriyor olması nedeniyle bireylerin performanslarının ölçülmesinin ve takip edilmesinin önemi işletmeler açısından artarak devam etmiştir.

Kısaca çalışanın yaptığı işte göstermiş olduğu başarıyı sistematik bir şekilde ölçen [19] performans değerlendirmesi, hedeflenen amaca çalışanın ulaşma düzeyinin belirli standartlar ve ölçme metotları kullanılarak tespit edilmesine imkân sağlamaktadır [20]. Böylelikle çalışanların etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, potansiyelleri ve yetenekleri tüm yönleri ile gözden geçirilmektedir. Burada ana amaç, ortaya çıkan sonuçlara göre ödüllendirme ve geliştirilmenin belirlenmesinin yanında değerlendiren ve değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmanın da kurulmasıdır [21].

Performans değerlendirmenin kullanımının gün geçtikçe yaygınlaşmasına rağmen değerlendirme sürecindeki subjektiflik, bu alanı tartışmalı kılmaktadır. Bu bağlamda değerlendirmenin insana yönelik olması ve etkinlik ve başarı düzeyinin ölçülmesinin zorluğu, performans değerlendirmesinde çeşitli yöntemlerin oluşturulmasına neden olmuştur [14]. Performans değerlendirme yöntemleri, kullanılan kriterler, amaçlar ve değerlendirici kaynakları açısından çeşitlilik

göstermektedir. Bunlar arasında grafik değerlendirme, kritik olay, kontrol listesi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme, amaçlara göre değerlendirme yöntemi ve 360 derece değerlendirme gibi yöntemleri saymak mümkündür [22]. Sayılan bu yöntemler arasında günümüzde en etkili olduğu kabul edilen ve en yaygın olarak kullanılan yöntem 360 derece performans değerlendirme yöntemidir [23].

III. 360 Derece Performans Değerlendirme

“360 Derece Değerlendirme”, “Çok Kaynaklı Değerlendirme”, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme” ya da “360 Derece Performans Geri Bildirimi” gibi çeşitli şekillerde adlandırılan [10, 24] bu sistem günümüzde en yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme sistemlerinden biridir [25]. 360 derece değerlendirmenin yaygınlığı hakkında yapılan bir araştırmaya göre pratikte işletmelerin %40’ı bu yöntemi kullanmaktadır [26]. 1990’lı yıllardan itibaren performans değerlendirmede tek kaynak yerine çok kaynaklı değerlendirmelerin pratikte bu şekilde yaygınlaşması bu alanda yapılan akademik çalışmalarda da önemli oranda bir artışa neden olmuştur [27, 21].

Bu yöntem, değerlendirilen kişinin klasik yöntemlerde olduğu gibi sadece üstleri tarafından değil aynı zamanda eş değerleri, astları, kendisi ve müşteriler tarafından da değerlendirilmesini içermektedir. Genel olarak bu yöntemin altında yatan mantık tek bir kaynak yerine farklı kaynaklardan alınacak olan değerlendirmeler sonucunda elde edilecek olan sonuçların daha objektif ve kapsayıcı olacağı şeklindedir [26]. Böylelikle değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek olası hataların minimize edilmesi sağlanacak [28] ve modern işletme anlayışı ve uygulamalarına ters düşen [29] klasik anlayışa kıyasla daha doğru sonuçlara ulaşılabilecektir [30].

Farklı değerlendirici kaynaklarını temel alan 360 derece performans değerlendirmesinin belli bazı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar arasında a) her bir değerlendirici kaynağının değerlendirilen hakkında kendi bakış açısıyla bilgi sunabilmesi, b) çoklu değerlendirmelerin tek bir kaynaktan gelen bilgiye nazaran daha yüksek bir geçerlilik sağlaması, c) çok kaynaktan elde edilen geri beslemenin değerlendirilenin öz farkındalığını arttırarak gerekli davranışsal değişikliği gerçekleştirmesini sağlaması, [5] d) çalışanın sadece üstleri tarafından değil aynı zamanda çalışma arkadaşları ve astları tarafından da nasıl algılandığını görebilmesi [31] sayılabilir. Ayrıca bu sistemin en büyük avantajı olarak kişiye kendini değerlendirebilme olanağı sağlaması gösterilmektedir. Böylelikle çalışanların performans değerlendirme sistemine olan güvenlerinin, örgütsel bağlılıklarının ve verimliliklerinin arttığı birçok araştırma ile tespit edilmiştir [32, 33].

Yukarıda bahsedilen bu avantajların yanı sıra bu sistemin bazı dezavantajları da söz konusudur. Bu dezavantajların başında farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler arasında var olan çelişkili sonuçlar gösterilebilir [34]. Ayrıca aralarında önemli farklılıklar olan bu değerlendirmelerin analizinde de zorluklar yaşanabilmektedir. Özellikle kişinin kendi kendini değerlendirmesi ile diğer değerlendiriciler tarafından yapılan değerlendirmeler arasında farklılıkların olması sıkça karşılaşılan bir durumdur [31]. Bu duruma ilave olarak çok fazla verinin performans değerlendirmesinde göz önünde tutuluyor olması da hem değerlendiren hem de işletme için zaman ve maliyet açısından süreci zorlaştıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

IV. Değerlendirici Kaynakları ve Kaynaklar Arası Güvenilirlik

Geleneksel açıdan performans değerlendirmeleri, çalışanın üstlerinin bir görevi olarak görülmekteydi; [2] ancak çok kaynaklı performans değerlendirme sistemlerinin gelişimi ile birlikte değerlendirici çemberi genişlemiş ve ast, eş değer, öz değerlendirme ve müşteri gibi bilgi kaynaklarını da kapsayarak çarpıcı bir şekilde değişime uğramıştır [35]. Bu sistemde değerlendirmeyi yapacak kaynağın en başta, çalışanları yeterli derecede gözlemleyerek performanslarına ilişkin yeteri kadar kanaat elde edebilmiş olması gerekmektedir [36]. Ayrıca değerlendiricinin, değerlendirme sürecinde işletmenin hedeflerini ve amaçlarını bilmesi ve bunları göze önünde bulundurarak tarafsız ve sistematik bir şekilde ölçmesi beklenmektedir [37].

Değerlendiriciler arası güvenilirlik ile ilgili yapılan çalışmalar, çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinde farklı kaynaklardan gelen bilgilerin hem geçerlilik hem de güvenilirlik açısından problemlenebileceğini göstermiştir [38]. Konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalar eşler, astlar ve üstlerden gelen değerlendirmeler arasındaki güvenilirlik oranının düşük olabileceğini ortaya koymuştur [39]. Yukarıda bahsedilen kriterlerin bir değerlendirici kaynağı tarafından sağlanmasının zorluğu ve yapılan önceki çalışmalar bize farklı kaynaklardan gelen değerlendirme puanlarının çalışanların gerçek performans puanlarından farklılık göstereceğini düşündürmektedir (*Hipotez 1*).

IV.1. Üstler

Üstler, çalışanlar ile sürekli iletişim ve fiziksel yakınlık kurabilme fırsatları nedeniyle en iyi değerlendirici kaynağı olarak kabul edilmektedir [40]. Ayrıca üstün, çalışmanı sürekli gözler konumunda olması onun başarılarını, eksikliklerini ve potansiyellerini görmesini sağlamakta ve üstlerin tecrübeleri [26] ve iş bilgileri değerlendirmede onların etkinliğini arttırmaktadır [41].

Değerlendirme kaynağı olarak sıklıkla üstlerden yararlanılmasına rağmen değerlendirme sürecinde bu kaynağa ilişkin birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Örneğin değerlendirme sonucunda ortaya çıkan ödül ve ceza yetkisinin üstlere bağlı olması ve değerlendirme sonuçlarından duyulan memnuniyetsizlik yönetici ile çalışan arasındaki ilişkileri bozarak verimliliği düşürebilmektedir [22, 18]. Bunun dışında üstlerin değerlendirmeleri ile ilgili sorunlar olarak şunlar gösterilebilir: a) üstler, performansı sadece belli bir bakış açısı ile görebilmektedir b) üstler, iş arkadaşlarına yardım ve takım arkadaşlarıyla uyum gibi çalışanın önemli özelliklerini kolaylıkla yakalayamamaktadır ve c) üstlerin özellikle yüksek derecede birbirine bağımlı işlerde bireysel katkı ölçmeleri zor olmaktadır [42].

Yapılan bir araştırma insan kaynakları departmanlarının %80'inin performans değerlendirmesinde yönlendirmeleri ve yardımları sağlayarak değerlendirmedeki son kararı yöneticilere bıraktığını göstermektedir [43]. Bu açıdan bakıldığında değerlendirmede son sözü söyleyecek olan üstlerin, bahsedilen bu olumsuzlukları önlemek adına değerlendirme sistemine uygun bir şekilde eğitim alarak gerekli yetenekleri kazanması gerekmektedir.

IV.2. Eş Değerler

Eş değer, çalışanın kendi seviyesindeki ya da benzer seviyedeki beraber çalıştığı kimselerdir. Çalışanlar aynı birimde olmasalar bile aralarında iş temelli bir ilişki olduğu sürece eş değer olarak kabul edilmektedirler. Bu bağlamda eş değerlerin değerlendirmesi, çalışanın iş arkadaşları

tarafından performansına verilen değerlendirmeyi kastetmektedir [44]. Böylelikle 360 derece performans değerlendirmesinin kullanıldığı işletmelerde eş değer değerlendirmesi çok sayıda değerlendiriciyi kapsamaktadır [45].

İş arkadaşları tarafından değerlendirme yapılmasının diğer değerlendirme kaynaklarına göre daha gerçekçi olduğu literatürde kabul gören bir görüştür [46, 47]. Bunun en önemli nedenlerinden biri eş değerlerin üstlerin gözlemleyemediği çalışana ait bazı tutumları, davranışları ve kişisel özellikleri daha iyi gözleyip değerlendirilebilmesidir [48]. Bu bağlamda eş değerlerin değerlendirmeye tabi tutulanlarla daha çok mesai harcadığı göz önünde bulundurulduğunda onların performanslarını daha iyi değerlendirme fırsatına sahip olmaları çok da şaşırtıcı değildir. Böyle bir avantaj aynı zamanda değerlendiriciyi (eş değer), değerlendirilen tarafından uygulanması muhtemel manipülasyonlara karşı da güçlü kılmaktadır [4].

Bahsedilen bu avantajların yanı sıra terfi ya da ücret artışı gibi sonuçları olan performans değerlendirmelerinde eş değerlerin birbirlerini değerlendirirken objektif olamamaları bir dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır [49,50]. Eş değerlerin değerlemesinde karşılaşılabilen diğer bir sorun ise negatif değerlendirmeler alan çalışanların uzun dönemde bir tepki olarak eş değerlerine düşük puan verme eğilimine girmeleridir [45].

IV.3. Astlar

Eş değerler tarafından yapılan değerlendirmeye paralel olarak çalışanların astları tarafından değerlendirilmesi de performans değerlendirme alanında yaygınlaşmaktadır. Astların performans değerlendirmesine katılmaları, değerlendirmeye farklı ve önemli bir bakış açısı kazandırmaktadır [51]. Yöneticilerin kendi eksikliklerini görerek kendilerini geliştirmeleri açısından bu tür bir değerlendirme kaynağından gelen geri bildirim değerlidir [14]. Ayrıca performans değerlendirmesinde astların görüşlerinin alınması çalışanlar üzerinde fikirlerine önem verildiğine dair bir etki bırakmaktadır. Bu durum performans değerlendirmesinden olan tatmini arttırırken işletme içindeki çalışma verimliliğini de pozitif yönde etkilemektedir [33].

Her ne kadar astların yöneticileri hakkında yaptıkları değerlendirmelerin gerçekçi ve doğru sonuçlar ortaya çıkarttığı kabul edilse de [33] uygulamada astlar, üstlerini değerlendirirken işyerinin amaçlarından ve hedeflerinden çok yöneticileri ile olan kişisel ilişkilerini göz önünde bulundurarak değerlendirme yapabilmektedirler [52]. Aynı zamanda yöneticileri ile çatışmaya girmek istemeyen çalışanların değerlendirmeyi düşündükleri şekilde değil de yöneticilerinin tepkisini çekmeyecek şekilde yapmaları da söz konusu olabilmektedir. Ayrıca benzer bir şekilde çalışanların, yöneticilerine yaranmak kaygısıyla onlara gerçek performanslarından daha yüksek puanlar vererek değerlendirme yaptıkları da gözlemlenmektedir [53].

Performans değerlendirmelerinde değerlendirmeyi yapan kişinin değerlendireceği kişi hakkında yeterli gözlem yapmış olduğu ve yeterli bilgiye sahip olduğu kabul edilir. Ancak astların üstlerini değerlendirmesinde gözlem düzeylerinin yeterli olup olmadığı tartışılmaktadır. Üstelik unutulmamalıdır ki astların üstlerini tüm boyutlarda değerlendirmesi mümkün değildir [18]. Örneğin yöneticilerin kendi düzeyindeki çalışanlar ile olan ilişkileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları beklenemez. Bu duruma ek olarak astların değerlendirme alanında yeteri kadar tecrübeye sahip olmaması ve yaptıkları değerlendirmelerden daha az sorumlu tutulmaları onların yapmış olduğu

değerlendirmeler üzerinde bir soru işareti bırakmaktadır [26]. Bundan dolayı astların değerlendirilmesinin etkili olabilmesi için konuyla ilgili çalışanlara eğitim verilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmenin hedeflerinden uzak, kişisel önyargılara dayalı değerlendirmeler ortaya çıkacaktır.

IV.4. Öz Değerlendirme

360 derece performans değerlendirmesinin en önemli kaynaklarından biri olan öz değerlendirme, çalışanların performansı üzerine değerli bir ek bakış açısı sunarak değerlendirme sürecine katılımın artmasını sağlamaktadır [54]. Bu bağlamda 360 derece değerlendirmenin en çok bahsedilen avantajı, çalışanlar için kendi öz algılarını başkalarının onlar hakkındaki algılarıyla kıyaslayabilme imkânı sağlamasıdır. Bireylerin kendilerini nasıl gördüğü ve başkalarının onları nasıl gördüğü arasındaki herhangi bir çelişkinin farkında olunması, öz farkındalığı arttırmakta ve bu da çalışanın kişisel gelişim planları için yol gösterici olarak [47] yüksek performans göstermesi açısından önem arz etmektedir [55].

Çalışanlara kendi performanslarını değerlendirme fırsatını vermek çalışanın değerlendirme sisteminin adilliğine duyduğu inancın artması ve değerlendirme sürecini daha fazla kabul etmesi gibi faydalar sağlamaktadır [4]. Bu durum kişinin çalışma motivasyonunu ve iş tatminini arttırmakta ve kişisel gelişimine katkıda bulunmaktadır [56]. Öz değerlendirme performans değerlendirmesinin daha verimli bir hale gelmesini sağlarken çalışanların da performans hedeflerine ulaşma azimlerini arttırmaktadır. Bu faydalara ek olarak öz değerlendirmenin uygulandığı işletmelerde çalışanların eleştirilere karşı daha açık olduğu da gözlemlenmektedir [57].

Bahsedilen bu avantajların aksine öz değerlendirme bütün değerlendirme kaynakları arasında en iyimser sonuçlar ortaya çıkaran kaynakların başında gelmektedir [58]. Bunun nedeni bu kaynaktan gelecek olan değerlendirmelerin kişinin karakterinden, geçmiş deneyimlerinden, iş ortamından kaynaklanan faktörlerden ya da psikolojik nedenlerden etkilenebilme özelliğidir [16]. Örneğin öz değerlendirmeler hakkında yapılan araştırmaların bulgularına göre çalışanların en az %40'ı kendi performanslarını değerlendirirken kendilerine en yüksek puanları vermektedirler [4]. Bazı sosyal psikoloji teorisyenleri ise bu durumun normal olduğunu ve bir kişinin bu tarz olumlu kişisel özelliklerini abartma ve olumsuz özelliklerini küçümseme eğiliminin bireyin psikolojik olarak sağlıklı olduğunu gösteren evrensel bir insan dürtüsü olduğunu iddia etmektedir [59].

Ancak yukarıda bahsedilen bu durum, beklenenin aksine her zaman öz değerlendirmenin var olandan daha yüksek olması şeklinde gerçekleşmemektedir. Yapılan bazı çalışmalarda çalışanların kendilerini üstlerinin değerlendirmelerinden daha düşük bir puanla değerlendirebildiklerini de ortaya koymuştur. Özellikle üstleri tarafından başarılı ve vasatın üstünde olarak değerlendirilen çalışanların öz değerlendirmelerinde kendilerine üstlerinin değerlendirmesinden daha düşük puanlar verdikleri gözlemlenmiştir [18].

IV.5. Müşteriler

360 derece performans değerlendirme sisteminde kullanılan değerlendirme kaynaklarından bir diğeri de işletmelerin ilişkide olduğu müşterileridir. İşletmelerin temel amacı kâr elde etmektir ki bu yüzden müşteri memnuniyeti işletmelerin devamlılığı açısından vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Bu bağlamda müşterilerin etkileşim içinde oldukları şirket çalışanları hakkındaki

düşünceleri, çalışanların performanslarının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bir bakış açısı sağlamaktadır.

Müşteriler çalışanları, yöneticiler ya da diğer çalışanlar gibi yeterince gözleme imkânına sahip olmadıkları için yapacakları değerlendirmeler kendilerine sunulan ürünler ve hizmetler üzerinden olacaktır. Ancak özellikle hizmet sektörü gibi sunulan ürünün ve hizmetin çalışanın performansı ile yakından ilişkili olduğu sektörlerde, müşterilerden alınacak değerlendirmeler çalışanların performansının arttırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından göz ardı edilemez bir kaynaktır [46].

Üretim yapan işletmelerde çalışanların ortaya koymuş oldukları çıktıları görmek ve bunun üzerinden performansı ölçmek görece olarak daha kolayken hizmet sektöründe bu tür bir işlem için doğası gereği daha zordur [22]. Hizmet temelli sektörlerde müşterilere uygulanacak anketlerle ya da yapılacak olan görüşmelerle çalışanların performansı hakkında bilgi sahibi olmak mümkün olabilmektedir. Bu tür uygulamalar ayrıca müşterilerin üründen ya da hizmetten duydukları memnuniyeti ve işletmeye olan bağlılıklarını attırdığı yapılan çalışmalar ile gösterilmiştir [60]. Ancak uygulamada müşterilerin görüşlerini almak güç ve maliyetli olabilmektedir. Ayrıca ürünün ya da hizmetin kendisinden memnun olmayan müşterilerin çalışanlar hakkında yapacakları değerlendirmelerin nesnellikten uzak olması karşılaşılabilecek bir durumdur [61].

V. Performans Değerlendirme Sistemine Karşı Duyulan Tatmin

Performans değerlendirme sisteminden duyulan tatminin niçin önemli olduğunun cevabı, değerlendirme süreci ve değerlendirme etkinliği ile duyulan tatminin arasındaki ilişkinin öneminde saklıdır. Performans değerlendirmelerinin en önemli amaçları arasında çalışanları motive etmek ve onlara geri bildirim sağlayarak gelişimlerine katkıda bulunmak yatmaktadır. Ancak çalışanların uygulanan değerlendirme sistemine karşı duydukları bir tatminsizlik değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltarak bu amaçlara ulaşmayı zorlaştıracaktır [16].

Çalışanların, işletmelerin temel unsurları oldukları ve değerlendirme sistemlerinin insan kaynakları yönetimindeki yeri düşünüldüğünde, değerlendirme sisteminden duyulan tatminin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Öyle ki değerlendirme sisteminden duyulan tatminin; motivasyon, verimlilik, örgütsel bağlılık, çalışma performansı gibi işletmenin rekabetçiliği için önemli birçok faktörü etkilediği kabul edilmektedir [62]. Bu bağlamda araştırmamızda çalışanların performans puanları ile değerlendirme sistemine duyulan tatmin arasında pozitif bir ilişki olacağı beklenmektedir (*Hipotez 2*).

Çalışanların değerlendirme sisteminden duydukları tatmini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında sistemin adilliği, alınan performans değerlendirme puanı, çalışanların değerlendirme sisteminde söz hakkının bulunması, değerlendirme yapabilme gibi faktörleri saymak mümkündür. Bu etkenlerin başında ise çalışanların değerlendirme sisteminin adilliği hakkındaki algılayışları gelmektedir. Çalışanların sistemin adilliğine karşı olan algıları ile sisteme karşı olan tatminleri arasında açık bir ilişki vardır [63]. Sistemin adil işlemediğine dair var olan bir algılayış özenle hazırlanmış bir değerlendirme sistemini bile başarısızlığa mahkûm edebilmektedir [64]. Eğer çalışanlar sistemin adil olmadığını düşünüyorlarsa, değerlendirme sonucunda gelecek

geri bildirim dikkate alma ve kendilerini geliştirme konusunda daha az istekli olabilmektedirler. Ayrıca değerlendirmelerin ücretler ve ödüllendirmeler için kullanıldığı işletmelerde hissedilen bir adaletsizlik, sadece değerlendirme sistemine karşı değil, genel bir tatminsizliğe yol açabilmektedir [65]. Çalışanların genel manada değerlendirme süreci üzerindeki kontrol düzeyleri sistemin adil olarak algılanması ile ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Başka bir deyişle çalışanlar, değerlendirme sistemini şekillendirebildikleri ve algılayabildikleri ölçüde süreci adil olarak kabul etmektedirler. Ayrıca değerlendirilenlerin sürecin kilit noktalarındaki kişiler tarafından adaletli davranıldıklarını düşünmeleri sistem hakkındaki düşüncelerini etkileyebilmektedir [66].

Performans değerlendirme sistemine karşı duyulan tatminin işletmeler için bahsedilen bu önemine rağmen bu alanda ciddi problemler yaşanmaktadır. Çeşitli yıllarda yapılan çalışmalar hem özel hem de kamu sektöründe değerlendirme sisteminin etkinliğine karşı olan tatminsizliği ortaya koymuştur [67]. İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre araştırmaya katılan işletmelerin %80’inde performans değerlendirme sistemine karşı bir tatminsizlik duyulmaktadır [68]. Bowles ve Coates [69] tarafından yapılan diğer bir araştırmada da incelenen 48 işletmenin %68’inde çalışanların performans değerlendirme sistemine karşı bir tatminsizlik duydukları ortaya konmuştur.

Performans değerlendirmelerinden duyulan tatminsizliği gidermek adına çok kaynaklı değerlendirmeler kullanılabilir yöntemlerin başında gelmektedir. Zira kişinin kendini, iş arkadaşlarını ve üstlerini değerlendirmesi, sisteme duyulan tatmini arttırmaktadır. Sadece değerlendirilen değil aynı zamanda değerlendiren konumunda olmak çalışanların sisteme karşı duydukları tatmini olumlu yönde etkilemektedir [16]. Bu nedenle sadece yöneticilerin değerlendirme kaynağı olarak kullanıldığı sistemler yerine çalışanların da değerlendirme kaynağı olarak kullanıldığı çok kaynaklı sistemler, çalışanların tatmini açısından çok daha avantajlı görülmektedir. Örneğin kişinin kendi kendini değerlendiriyor olmasının sistemin adillğine duyulan güveni ve böylelikle tatmin düzeyini arttırdığı yapılan çalışmalar ile gösterilmiştir [70].

VI. Araştırma Yöntemi

Günümüz işletmelerinde farklı şekillerde de olsa yaygın olarak kullanılan 360 derece performans değerlendirmesi, modern işletme anlayışında kritik bir rol oynamaktadır. Literatürde yapılan çalışmaların yoğunluğu, var olan bu önemin bir göstergesidir. Sadece 360 derece değerlendirmenin değil genel olarak değerlendirme sistemlerinin sahip oldukları önem nedeniyle bu sistemlerin üzerinde etkili olan faktörlerin etraflıca incelenmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada da 360 derece performans değerlendirmesi, değerlendirme sistemine duyulan tatmin ve değerlendirici kaynakları temelinde etraflıca incelenmiştir.

Bahsedilen bu değerlendirmenin yapılabilmesi amacıyla 360 derece performans değerlendirme sistemini kurumsal olarak uygulayan bir şirketin değerlendirme puanları alınmış ve şirket çalışanlarının değerlendirme sistemine karşı duymuş oldukları tatmini gösteren bir ölçek uygulanmıştır. Şirketin uygulamış olduğu değerlendirme sistemindeki değerlendirici kaynakları şu şekildedir:

- Üst Yönetici
- Eş Değerdeki Çalışanlar
- Alt Kademedeki Çalışanlar

Uygulanan değerlendirme sistemi 360 derece değerlendirme sisteminin en önemli kaynaklarından biri olan çalışanın kendi kendini değerlendirmesini içermemektedir. Bu durum çalışmanın kapsayıcılığı açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca çok kaynaklı değerlendirme sistemleri içerisinde bir değerlendirici olarak karşımıza çıkan müşteriler de işletme tarafından değerlendirme sistemine dâhil edilmediği için araştırmaya konu edilememiştir. Ancak örneklem grubunun bu kaynakla ilişkisinin çok zayıf olduğu düşünüldüğünde araştırma için bu durum önemli bir kısıt olarak görülmemektedir.

Çalışanların değerlendirme sisteminden duydukları tatmini ölçebilmek amacıyla Meyer ve Smith'in [71] hazırlanmış oldukları değerlendirme sistemine karşı duyulan tatmin ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte sorulan sorulara örnek olarak "Çalıştığım kurum iyi bir performansı fark etmede oldukça başarılıdır.", "Almış olduğum geri bildirim başarımla bağdaşmaktadır." ve "Çalıştığım kurumun uygulamış olduğu performans değerlendirme sisteminden memnunum." gösterilebilir.

Elektronik posta aracılığı ile çalışanlara uygulanmış olan bu ölçekteki sorular, 5'li likert ölçeği ile cevaplanmıştır. Likert ölçeğinde 1, "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğini gösterirken 5, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğini göstermektedir. Ölçekle ilgili olarak uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach-Alfa katsayısı 0,846 olarak bulunmuştur.

Bireylerin yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim gibi demografik özellikleri, performans değerlendirme sistemi üzerindeki etkilerinden dolayı uzun yıllar boyunca bu alandaki araştırmalarda önemli değişkenler olarak kabul edilmiştir [72]. Öncelikle çalışmada, çalışanların demografik özelliklerinin alınan performans değerlendirme puanları (*Hipotez 3*) ve farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler (*Hipotez 4*) üzerinde etkili olduğu düşünülerek bu değişkenlerle demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda unvan, yaş, eğitim düzeyi gibi çalışanların demografik özelliklerinin hem incelenen işletme tarafından belirlenmiş olan değerlendirme puanı hem de farklı kaynaklardan gelmiş olan puanlandırmalar üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Ardından sistemde var olan değerlendirici kaynaklarından gelen puanların geçerliliği gerçek performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılarak test edilmiştir. Burada işletmenin kendisi tarafından hesaplanmış olan ortalama performans değerlendirme puanlarının çalışanların gerçek performanslarını gösterdiği varsayılmıştır [39]. Değerlendirme sistemine duyulan tatmini incelemek amacıyla öncelikle tatmin üzerinde etkisi olduğu düşünülen demografik özellikler incelenmiştir (*Hipotez 5*). Son olarak kişilerin almış oldukları performans değerlendirme puanları ile sisteme karşı duyulan tatmin arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Çalışmanın örneklemini şirkette performans değerlendirmesine tabi tutulan 205 kişiden tatmin ölçeğine cevap veren 64 kişi oluşturmuştur. Uygulanan ankete cevap veren çalışanlar arasında sadece bir kadının olması bir kısıt olarak karşımıza çıkarak önemli bir demografik değişken olan cinsiyetin etkisinin ölçülmesini imkânsız kılmıştır.

VII. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya konu olan 64 kişilik örneklem grubunda 8 üst yönetici (%12,5) ve 56 orta kademeye yönetici (%87,5) bulunmaktadır. Bunlardan 15 çalışan, lisansüstü (%23,4) kalan 49 çalışan ise lisans (%76,6) düzeyinde eğitime sahiptir. Örnekleme oluşturan çalışanların yaş ortalaması 48,28 iken işletmedeki ortalama çalışma süreleri 15,09 yıl düzeyindedir.

Çalışmada öncelikle kişilerin demografik özellikleri ile gerçek performans puanları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda görülmüştür ki demografik özelliklerden unvan ve eğitim düzeylerinin çalışanların performans puanları ile aralarında kayda değer bir ilişki yoktur. Tablo-1'de görüleceği üzere çalışanların unvanları ve performans puanları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi 0,141 iken eğitim düzeyi ve performans puanları arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi 0,498 çıkmıştır.

Tablo-1

		N	Ort	St. Sp.	t Değ.	Sig.
Unvan	Üst D. Y.	8	87,23	4,581	1,49	0,141
	Orta D. Y.	56	84,24	5,379		
Eğ. Düz.	Lisans	49	84,36	5,666	-0,68	0,498
	Lisansüstü	15	85,44	4,193		

Cleveland ve Landy [73] yapmış oldukları çalışmada yaş ile performans değerlendirme puanları arasında negatif bir korelasyon bulmuşlardır. Ancak çalışmamızda demografik değişkenlerden yaş ve kıdem ile performans puanları arasındaki korelasyon sırasıyla -0,035 ve 0,02 çıkmış ve bu değişkenlerle performans puanları arasında kayda değer bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Böylelikle hiçbir demografik değişkenin performans puanları üzerinde etkili olmadığı ortaya konmuş ve *Hipotez 3* reddedilmiştir.

Tablo-2

	Perf. Puanı	Yaş	Kıdem
Perf. Puanı	1	-0,035	0,020
Yaş		1	0,507*
Kıdem			1

* %1 düzeyinde anlamlı ilişki vardır.

Çalışmada ayrıca farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelenmiştir. Unvanın farklı kaynaklardan alınan performans değerlendirme puanları üzerindeki etkisini inceleyebilmek amacıyla Manova testi uygulanmıştır. Yapılan analizlerden elde edilen bulgular sonucunda unvanın, farklı kaynaklardan gelen puanlar üzerinde %6,6 anlamlılık düzeyinde etkili olduğu görülmüştür. Ardından uygulanan tek değişkenli analizler sonucunda Tablo-3'te görüleceği üzere bu farklılığın nedeninin çalışanların eş değerlerinden almış oldukları puanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buna göre müdür (86,29) konumundaki işletme çalışanları orta kademe yöneticilerine (80,36) kıyasla kendi düzeylerindeki çalışanlara ortalama olarak daha yüksek puan vermektedirler. Brutus, Fleebor ve McCauley [74] yapmış oldukları çalışmada üst düzeydeki yöneticileri kendilerini değerlendirirken daha iyimser değerlendirdiklerini ancak diğerlerini değerlendirirken böyle bir eğilim göstermediklerini bulmuşlardır. Ancak bizim bulgularımıza göre üst düzey yöneticiler eş değerdeki çalışanları değerlendirirken üstlerine ve astlarına kıyasla daha yüksek puanlar vermektedirler.

Benzer şekilde eğitim demografik değişkeninin farklı kaynaklardan alınan performans değerlendirme puanları üzerindeki etkisini inceleyebilmek amacıyla yine Manova testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuç eğitim değişkeninin farklı kaynaklardan gelen puanlar üzerinde %7,7 anlamlılık düzeyinde etkili olduğunu göstermiştir. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere yapılan tek değişkenli analizler ile bu etkinin eş değerden alınan puanlardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Eğitim değişkenine göre oluşturulan kategorilerin ortalamaları incelendiğinde lisansüstü (84,43) eğitim düzeyine sahip çalışanların lisans (80,08) düzeyindeki çalışanlara göre ortalama olarak daha yüksek puan verdikleri görülmüştür.

Tablo-3

		F Değ.	Sig.	eta ²
Unvan	Üst	1,360	0,248	0,000
	Eş Değ.	5,499	0,022	0,021
	Ast	0,027	0,870	0,081
Eğitim	Üst	0,739	0,393	0,012
	Eş Değ.	4,801	0,032	0,072
	Ast	0,609	0,438	0,010

Farklı değerlendirici kaynaklarından alınan puanların yaş ve kıdem değişkenleri ile arasındaki ilişkiyi incelediğimizde çalışanların yaş ve kıdemlerine bağlı olarak üstlerinden aldıkları puanların düştüğü dikkat çekmiştir. Elde edilen bu bulgular, Waldman ve Avolio'nun [75] ve Ferris, Yates, Gilmore ve Rowland'ın [76] yapmış oldukları çalışmalar ile uygunluk göstermektedir. Astlardan alınan puanların ise çalışanların kıdemleri arttıkça yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu bulgular bize *Hipotez 4*'ün kısmen kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo-4

	Üst	Eş Değ.	Ast	Yaş	Kıdem
Üst	1	-0,073	-0,216	-0,350**	-0,389**
Eş Değ.		1	0,217	0,227	0,210
Ast			1	0,139	0,275*
Yaş				1	0,507**
Kıdem					1

* %5 düzeyinde anlamlı ilişki vardır.

** %1 düzeyinde anlamlı ilişki vardır.

Demografik özelliklerin farklı kaynaklardan alınan puanlar üzerindeki etkisini inceledikten sonra bu kaynaklardan gelen değerlendirmeler ile performans puanları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için eşleştirilmiş *t* testi kullanılmıştır. Tablo-5'te görüldüğü üzere eş değerden ($p=0,000$) ve astlardan ($p=0,006$) gelen değerlendirmeler performans puanlarından anlamlı derecede farklılık gösterirken üstlerin ($p=0,154$) yapmış olduğu değerlendirmeler ile performans puanları arasında kayda değer bir farklılık yoktur. Buradan hareketle analiz sonuçları bize *Hipo-*

tez I' 'in kabul edildiğini göstermiştir. Burada üstlerin daha gerçekçi değerlendirmeler yapmasının sebepleri arasında üstlerin, çalışanların işe ilişkin özelliklerini ve davranışlarını daha fazla gözlemleyebilme olanağına sahip olması ve değerlendirme konusunda diğer kaynaklara kıyasla daha fazla tecrübeye sahip olması gösterilebilir [77]. Üstlerin gerçek performans değerlendirme sonuçlarına en yakın sonuçları vermesinin en önemli nedenleri arasında “hesap verebilirlik” faktörü de gösterilebilir. Zira yöneticilerin yapmış oldukları değerlendirmeleri açıklama sorumlulukları onları daha objektif değerlendirmeler yapmaya yöneltmektedir [26]. Ortalamalar incelendiğinde eş değerdeki çalışanlar genel olarak performans değerlendirme puanlarına nazaran daha düşük değerlendirmeler yaparken astlar ise daha yüksek değerlendirme yapma eğilimindedir.

Tablo-5

	Ort.	St. Sp.	t Değ.	Sig.
Üst - Perf. Puanı	-1,644	9,115	-1,443	0,154
Eş Değ. - Perf. Puanı	-3,516	5,763	-4,159	0,000
Ast - Perf. Puanı	1,954	5,449	2,869	0,006

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duymuş oldukları tatmin ile demografik değişkenlerden unvan ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki t testi ile incelenmiştir. Cook ve Crossman'ın [68] yapmış oldukları çalışmada performans değerlendirme sisteminden duyulan tatmin ile çoğu demografik değişken arasında bir ilişki bulunmamış olmasına rağmen bu çalışmada yapılan analizler sonucunda hem unvanın hem de eğitim düzeyinin sistemden duyulan tatmin üzerinde sırasıyla %5,8 ve %6,1 anlamlılık düzeyinde etkili olduğu görülmüştür. Grup ortalamaları incelendiğinde üst düzey yöneticilerin performans değerlendirme sisteminden daha yüksek derecede bir tatmine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgular Mount'un [78, 79] yapmış olduğu çalışmalardaki sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Benzer şekilde eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanların tatmin düzeyi lisans eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha yüksektir. Ancak diğer demografik değişkenlerden yaş ($r=-0,071$) ve kıdem ($r=-0,077$) ile performans değerlendirme sistemine duyulan tatmin arasında kayda değer bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar bize *Hipotez 5*'in kısmen kabul edildiğini açıkça göstermektedir. Her ne kadar bu çalışmada yaş ve kıdeme bağlı olarak performans değerlendirme sistemine duyulan tatmin arasında bir ilişki bulunamamış olsa da Fedor, Bettenhausen ve Davis'in [42] çalışmalarında bu değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buradaki negatif ilişkinin sebebi ise yaşı büyük olan çalışanların kendilerinden daha genç çalışanlardan aldıkları değerlendirmeleri kabul etmede yaşamış oldukları zorluk ve genç çalışanları daha tecrübesiz olarak algılamalarıdır.

Tablo-6

		N	Ort.	St. Sp.	t Değ.	Sig.
Unvan	Üst D. Y.	8	21,38	1,767	1,930	0,058
	Orta D. Y.	56	19,11	3,240		
Eğ. Düz.	Lisans	49	19,06	3,388	1,934	0,061
	Lisansüstü	15	20,47	2,100		

Çalışanların değerlendirme sisteminden duymuş oldukları tatmin ile performans puanları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde tatmin ile performans arasında önemli bir ilişkinin ($r=0,583$) olduğunu yapılan korelasyon analizi ortaya koymuştur ve böylelikle *Hipotez 2* kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yapılan diğer çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir [80, 81].

Tablo-7

	Performans Puanı	Tatmin
Performans Puanı	1	0,583*
Tatmin		1

* %1 düzeyinde anlamlı ilişki vardır.

VIII. Sonuç

360 derece değerlendirme sistemleri “popüler bir heves” olarak tanımlanmış olmasına rağmen, bu sistemlerin geleceğin standardı olacağı savunulmuş ve kullanımı günden güne yaygınlaşmıştır. Geleneksel tek kaynaklı performans değerlendirmeleri genellikle değerlendiricinin özneliği nedeniyle önyargılı değerlendirmeler içermektedir. Bu durum ise değerlendirme sonuçlarını kayda değer derecede etkilemekte ve güvenilirliği düşük sonuçlar elde edilmesine neden olmaktadır. Çeşitli kaynaklardan elde edilen verilere göre sonuca ulaşan 360 derece performans değerlendirme ise bu olumsuzluğu büyük oranda azaltmaktadır. Her ne kadar farklı bakış açıları ile yapılan değerlendirmelerin çalışanın performansının tam bir resmini göstereceği düşünülse de değerlendiriciler arası uyumsuzluk bu sistemin önemli bir sorunu olarak karşımıza çıkabilmektedir. Çünkü değerlendiriciler arasında ne kadar çok uyum varsa değerlendirmelerin o kadar geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Yukarıda bahsedilen bu uyumsuzluklar çalışanların performans değerlendirme sistemine duydukları tatmini olumsuz yönde etkilemekte; bu da etkin bir performans değerlendirme sisteminin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Zira tatmin derecesi yüksek bir değerlendirme sistemi çalışanların verimliliği açısından önem arz etmektedir. 360 derece değerlendirme sistemi ise sürece her kademedен çalışanın katılımını sağlaması ile değerlendirme sisteminin kabul edilebilirliğini artırarak sistemi daha tatminkâr bir hale getirmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirmesi değerlendirme sistemine duyulan tatmin ve değerlendiriciler arası güvenilirlik bağlamında ele alınmıştır.

Yapılan çalışmada öncelikle çalışanların işletme tarafından belirlenmiş olan performans değerlendirme puanları ile demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Her ne kadar yapılan diğer bazı çalışmalarda demografik özelliklerin performans puanları üzerinde etkili olabildiği gösterilmiş olsa da çalışmamızda demografik değişkenler olarak ele aldığımız unvan, eğitim, yaş ve kıdem bağımsız değişkenlerinin performans puanları üzerinde etkili olmadıkları tespit edilmiştir.

Çalışmada ayrıca bahsi geçen bu demografik özelliklerin farklı kaynaklardan gelen performans puanları üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda hem unvan hem

de eğitim değişkenlerinin çalışanların eş değerlerinden aldıkları puanlar ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Buna göre müdür unvanına sahip üst düzey yöneticiler orta düzey yöneticilere göre ve lisansüstü eğitim düzeyindeki çalışanlar lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlara göre eş değerlerine daha yüksek puan verme eğilimindedirler. Diğer taraftan çalışanların üstlerinden aldıkları puanlar ile yaşları ve işletmede çalıştıkları süre arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları arttıkça üstlerinden aldıkları değerlendirmeler daha düşük olmaktadır. Bu durumun yanı sıra astlardan gelen değerlendirmeler ise kıdemle birlikte artma eğilimindedir.

Farklı kaynaklardan gelen değerlendirmelerin güvenilirliğini test etmek amacıyla bu değerlendirmeler, çalışanların gerçek performans puanları ile karşılaştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular üstlerden gelen değerlendirmelerin gerçek performans puanları ile paralellik gösterirken astların ve eş değerdeki çalışanların yaptıkları değerlendirmeler ile anlamlı derecede farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Analiz sonuçları incelendiğinde ortalama olarak astların daha yüksek, eş değerdeki çalışanların ise daha düşük puan verme eğiliminde oldukları görülmüştür.

Performans değerlendirme sistemine duyulan tatmin olgusu üzerinde demografik değişkenlerin etkisi çalışma içerisinde incelenmiştir. Analiz sonuçları her ne kadar yaş ve kıdem değişkenleri ile tatmin arasında bir ilişkinin olmadığını gösterse de unvanın ve eğitim düzeyinin sisteme duyulan tatmini etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre üst düzey yöneticilerin ve lisansüstü eğitime sahip çalışanların değerlendirme sisteminden duydukları tatmin daha yüksektir. Son olarak çalışanların performans puanları ile tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu iki değişken arasında kuvvetli bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Sonuç olarak performans değerlendirmelerinin kullanım alanlarının genişliği ve önemi düşünüldüğünde değerlendirme sistemleri ile ilgili faktörlerin incelenmesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Yapılan bu çalışma, değerlendirme sisteminden duyulan tatmin ve değerlendiriciler arası güvenilirlik özelinde 360 derece değerlendirme sistemini ele almıştır. Analizler demografik değişkenlerin performans puanları üzerinde olmasa da farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler üzerinde etkili olabildiğini göstermiştir. Aynı zamanda üstlerin yapmış oldukları değerlendirmelerin gerçek performans değerlendirmeleri ile paralellik gösterirken diğer kaynakların farklılık gösteriyor olması hem pratik manada alınan sonuçların değerlendirilmesi açısından hem de teorik anlamda farklı kaynakların geçerliliği ile ilgili araştırmalar açısından önem arz eden bir sonuçtur. Son olarak sisteme karşı duyulan tatmin ile performans puanları arasındaki ilişkinin varlığı, yöneticilere çalışanların performanslarını arttırmanın bir yolunun da değerlendirme sistemlerinin tatmin düzeyini yükseltecek şekilde tasarlanmaları ve uygulanmaları olduğuna dair önemli bir ipucu vermektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Spicer, D. P. & Ahmad, R. (2006). Cognitive Processing Models in Performance Appraisal: Evidence from the Malaysian Education System. *Human Resource Management Journal*, 16 (2), 214-230.
- [2] Murphy, K. R., Cleveland, J. N. & Mohler, C. J. (2001). Reliability, Validity and Meaningfulness of Multisource Ratings. İçinde D. W. Bracken, C. W. Timmreck & A. H. Church (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback*, (ss. 130-148), San Fransisco, Jossey-Bass.
- [3] Bettenhausen, K. L. & Fedor, D. B. (1997). Peer and Upward Appraisals: A Comparison of Their Benefits and Problems. *Group and Organization Management*, 22 (2), 236-263.
- [4] Miller, J. S. & Cardy, R. L. (2000). Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 21 (6), 609-626.
- [5] Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management*, 30 (6), 891-905.
- [6] Hedge, J. W., Borman, W. C. & Birkeland, S. A. (2001). History and Development of Multisource Feedback as a Methodology. İçinde D. W. Bracken, C. W. Timmreck & A. H. Church (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback*, (ss. 15-32), San Fransisco, Jossey-Bass.
- [7] London, M. & Smither, J. W. (1995). Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research. *Personnel Psychology*, 48 (4), 803-838.
- [8] Sudarsan, A. (2010). Concurrent Validity of Peer Appraisal of Group Work for Administrative Purposes. *Journal of Organizational Behaviour*, 9 (1), 71-86.
- [9] Church, A. H. & Bracken, D. W. (1997). Advancing the State of Art of 360-Degree Feedback. *Group and Organization Management*, 22 (2), 149-161.
- [10] Drexler, J. A., Beehr, T. A. & Stetz, T. A. (2001). Peer Appraisals: Differentiation of Individual Performance on Group Tasks. *Human Resource Management*, 40 (4), 333-345.
- [11] Shaver, W. (1995). *How to Build and Use a 360-Degree Feedback System*, Alexandria, VA, American Society Training and Development.
- [12] Salam, S., Cox, J. F. & Sims, H. P. (1997). In the Eye of the Beholder: How Leadership Relates to 360-Degree Performance Ratings. *Groups and Organization Studies*, 22 (2), 185-209.
- [13] Borman, W. C. (1997). 360 Degrees Ratings: An Analysis of Assumptions and A Research Agenda for Evaluating Their Validity. *Human Resource Management Review*, 7 (3), 299-315.
- [14] Heijden van der, B. I. J. M. & Nijhof, A. H. J. (2004). The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (3), 493-511.
- [15] Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions, *Journal of Labor Research*. 28 (4), 735-754.
- [16] Miller, J. S. (2001). Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study. *Human Resource Management*, 40 (4), 321-332.
- [17] Gordon, M. E. & Stewart, L. P. (2009). Conversing About Performance Discursive Resources for the Appraisal Interview. *Management Communication Quarterly*, 22 (3), 473-501.
- [18] Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- [19] Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- [20] Moynihan, D. M. (2008). *The Dynamics of Performance Management*, Washington, Georgetown University Press.
- [21] Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., DüNDAR, G. & Tüzüner, L. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- [22] Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

- [23] Gillespie, T. L. (2005). Internationalizing 360-Degree Feedback: Are Subordinate Ratings Comparable?. *Journal of Business and Psychology*, 19 (3), 361-382.
- [24] Camgöz, S. M. & Alperden, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 191-212.
- [25] Hoffman, B. J., Gorman, C. A., Blair, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. & Atchley, E. K. (2012). Evidence for the Effectiveness of an Alternative Multisource Performance Rating Methodology. *Personnel Psychology*, 65 (3), 531-563.
- [26] Antonioni, D. & Park, H. (2001). The Relationship Between Rater Affect and Three Sources of 360-Degree Feedback Ratings. *Journal of Management*, 27 (4), 479-495.
- [27] Brett, J. F. & Atwater, L. E. (2001). 360° Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 930-942.
- [28] Appelbaum, S. H., Roy, M. & Gilliland, T. (2011). Globalization of Performance Appraisals: Theory and Applications. *Management Decision*, 49 (4), 570-585.
- [29] Nowack, K. M. (1993). 360-Degree Feedback: The Whole Story. *Training and Development*, 47 (1), 69-72.
- [30] Waldman, D. A. & Bowen, D. E. (1998). The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective. *Human Resource Management*, 37 (2), 117-129.
- [31] Luthans, F. & Peterson, S. J. (2003). 360-Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination. *Human Resource Management*, 42 (3), 243-256.
- [32] Ward, P. (1995). A 360-Degree Turn for the Better. *People Management*, 1 (3), 20-22.
- [33] Antonioni, D. (1993). Upward Appraisals for Managers. *Industrial Management*, 35 (6), 20-23.
- [34] Mount, M. K. (1984). Supervisor, Self- and Subordinate Ratings of Performance and Satisfaction with Supervision. *Journal of Management*, 10 (3), 305-320.
- [35] Velsor, E. V. & Wall, S. G. (1992). How to Choose a Feedback Instrument. *Training*, 29 (3), 47-52.
- [36] Farr, J. F. & Newman, D. A. (2001). Rater Selection: Sources of Feedback. İçinde D. W. Bracken, C. W. Timmreck & A. H. Church (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback*, (ss. 130-148), San Francisco, Jossey-Bass.
- [37] Baruch, Y. & Harel, G. (1993). Multi-Source Performance Appraisal: An Empirical and Methodological Note. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 96-111.
- [38] Hutchison, A. & Burch G. S. J. (2011). Senior-Executive Performance: Interrater Reliability and Rater Effects in Multi-Source Ratings. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (4), 425-439.
- [39] Viswesvaran, C., Ones, D. S. & Schmidt, F. L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 557-574.
- [40] Heidemeier, H. & Moser, K. (2009). Self-Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 353-370.
- [41] Dorfman, P. W., Stephan, W. G. & Loveland, J. (1986). Performance Appraisal Behaviours: Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions. *Personnel Psychology*, 39 (3), 579-597.
- [42] Fedor, D. B., Bettenhausen, K. L. & Davis, W. (1999). Peer Reviews: Employees' Dual Roles as Raters and Recipients. *Group & Organization Management*, 24 (1), 92-120.
- [43] Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, 8. Baskı, New Jersey, Prentice Hall.
- [44] McCarthy, A. M. & Garavan, T. N. (2001). 360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development. *Journal of European Industrial Training*, 25 (1), 5-32.
- [45] Peiperl, M. A. (1999). Conditions for the Success of Peer Evaluation. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (3), 429-458.
- [46] Bernardin, H. J. (1992). An "Analytic" Framework for Customer-Based Performance Content Development and Appraisal. *Human Resource Management Review*, 2 (1), 81-102.

- [47] McEnery, J. M. & Blanchard, P. N. (1999). Validity of Multiple Ratings of Business Student Performance in a Management Simulation. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 155-172.
- [48] Walker, H. & Joines, M. (2004). A Guide to Peer Appraisal. *Nursing Management*, 11 (1), 22-24.
- [49] Harwood, C. H. & Olson, J. (1988). Peer Evaluation: A Component of Faculty Performance Appraisal. *Journal of Nursing Education*, 27 (8), 377-379.
- [50] Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- [51] Maurer, T. J., Raju, N. S. & Collins, W. C. (1998). Peer and Subordinate Performance Appraisal Measurement Equivalence. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 693-702.
- [52] Antonioni, D. (1999). Predictors of Upward Appraisal Ratings. *Journal of Managerial Issues*, 11 (1), 26-36.
- [53] Wexley, K. N. & Pulakos, E. D. (1983). The Effects of Perceptual Congruence and Sex on Subordinates' Performance Appraisals of Their Managers. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 666-676.
- [54] Korsgaard, M. A. (1996). The Impact of Self-Appraisals on Reactions to Feedback from Others: The Role of Self-Enhancement and Self-Consistency Concerns. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (4), 301-311.
- [55] Garavan, T. N., Morley, M. & Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development. *Journal of Management Development*, 16 (2), 134-147.
- [56] Campbell, D. J. & Lee, C. (1988). Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development Versus Evaluation. *The Academy of Management Review*, 13 (2), 302-314.
- [57] Riggio, R. E. & Cole, E. J. (1992). Agreement Between Subordinate and Superior Ratings of Supervisory Performance and Effects on Self and Subordinate Job Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (2), 151- 158.
- [58] Fletcher, C. (1999). The Implications of Research on Gender Differences in Self-Assessment and 360 Degree Appraisal. *Human Resource Management*, 9 (1), 39-46.
- [59] Korsgaard, M. A., Meglino, B. M. & Lester, S. W. (2004). The Effect of Other Orientation on Self-Supervisor Rating Agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (7), 873-891.
- [60] London, M. & Beatty, R. W. (1993). 360-Degree Feedback as a Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 32 (3), 353-372.
- [61] Hagan, C. M., Konopaske, R., Bernardin, H. J. & Tyler, C.L. (2006). Predicting Assessment Center Performance with 360-Degree, Top-Down, and Customer-Based Competency Assessments. *Human Resource Management*, 45 (3), 357-390.
- [62] Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.
- [63] Kluger, A. V. & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119 (2), 254-284.
- [64] Schkeicher, D. J., Bull, R. A. & Green, S. G. (2009). Rater Reactions to Forced Distribution Rating Systems. *Journal of Management*, 35 (4), 899-927.
- [65] Swiercz, P. M., Bryan, N. B., Eagle, B. W., Bizzotto, V. & Renn, R. W. (2012). Predicting Employee Attitudes and Performance from Perceptions of Performance Appraisal Fairness. *Business Renaissance Quarterly*, 7 (1), 25-46.
- [66] Kavanagh, P., Benson, J. & Brown, M. (2007). Understanding Performance Appraisal Fairness. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (2), 132-150.
- [67] Walsh, M. B. (2003). Percieved Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal, *Doktora Tezi*, Louisinana State University.
- [68] Cook, J. & Crossman, A. (2004). Satisfaction with Performance Appraisal Systems. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (5), 526-541.

- [69] Bowles, M. L. & Coates, G. (1993). Image and Substance: the Management of Performance as Rhetoric or Reality?. *Personnel Review*, 22 (2), 3-21.
- [70] Caputo, P. M. (2007). Determinants and Outcomes of Performance Appraisal Fairness: An Investigation of Self-Appraisal and Rating Format in Groups, *Doktora Tezi*, State University of New York.
- [71] Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 323-324.
- [72] Tsui, A. S. & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.
- [73] Cleveland, J. N. & Landy, F. J. (1981). The Influence of Rater and Ratee Age on Two Performance Judgments. *Personnel Psychology*, 34 (1), 19-29.
- [74] Brutus, S., Fleenor, J. W. & McCauley, C. D. (1999). Demographic and Personality Predictors of Congruence in Multi-Source Ratings. *Journal of Management Development*, 18 (5), 417-435.
- [75] Waldman, D.A. & Avolio, B. (1986). A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 33-38.
- [76] Ferris, G. R., Yates, V. L., Gilmore, D. C. & Rowland, K. M. (1985). The Influence of Subordinate Age on Performance Ratings and Causal Attributions. *Personnel Psychology*, 38 (3), 545-557.
- [77] Antonioni, D. & Woehr, G. J. (2001). Improving the Quality of Multi-Source Rater Performance. İçinde D. W. Bracken, C. W. Timmreck & A. H. Church (Ed.), *The Handbook of Multisource Feedback*, (ss. 114-129), San Fransisco, Jossey-Bass.
- [78] Mount, M. K. (1983). Comparisons of Managerial and Employee Satisfaction with a Performance Appraisal System. *Personnel Psychology*, 36 (1), 99-110.
- [79] Mount, M. K. (1984). Satisfaction with a Performance Appraisal System and Appraisal Discussion. *Journal of Occupational Behaviour*, 5 (4), 271-279.
- [80] Inderrieden, E. J., Keaveny, T. J. & Allen, R. E. (1988). Predictors of Employee Satisfaction with the Performance Appraisal Process. *Journal of Business and Psychology*, 2 (4), 306-310.
- [81] Jawahar, I. M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-236.



Adem BALTACI / adem.baltaci@klu.edu.tr

Adem Baltacı is an Assistant Professor in the Faculty of Economics and Business Administration in Kırklareli University where he is also the vice-chair of Department of Business Administration. He received a BA degree in Public Administration from Istanbul University in 2002, a Master Degree in Management and Organization from Marmara University in 2003, and a Ph.D. degree in Business Management from Sakarya University in 2009. His fields of interest include human resources management, performance appraisal, and intercultural organizational behaviours. He has many published papers in various journals related to these fields.



Hüseyin BURGAZOĞLU / h.burgazoglu@klu.edu.tr

Hüseyin Burgazoğlu has been a research assistant in the Faculty of Economics and Business Administration in Kırklareli University since 2009. He completed his undergraduate studies at Bogazici University in 2007. He has a MA degree in Quantitative Methods from Istanbul University and currently he is a Ph.D. student at Istanbul University, in the Department of Quantitative Methods. His research interests include multivariate statistical methods, mathematical modelling, and performance appraisal.