

**360 DERECE PERFORMANS ÖZ DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ
-BİR UYGULAMA-**

Nadir ÖZSOY

**İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
2012
Her Hakkı Saklıdır**

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Nadir ÖZSOY

**360 DERECE PERFORMANS ÖZ DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ
- BİR UYGULAMA -**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM-2012



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

14/12/2012

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "360° PERFORMANS ÖZ DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ - BİR UYGULAMA" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

14.12.2012

[Nadir ÖZSOY]



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatih KALCIÖZ danışmanlığında, Nadir ÖZSOY tarafından hazırlanan bu çalışma 14 / 12 / 2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından işletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Fatih KALCIÖZ imza:

Jüri Üyesi Prof. Dr. Atilla NAKITÖK imza:

Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. Orhan GINAR imza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	3
1.1.1. Performansın ve Değerlendirmenin Tanımı	3
1.1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	4
1.1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı.....	5
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN FAYDALARI	7
1.2.1. Yöneticiye Sağladığı Faydalar	8
1.2.2. Çalışanlara Sağladığı Faydalar	8
1.2.3. Örgüte Sağladığı Faydalar	9
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAKINCALARI	9
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	10
1.4.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	11
1.4.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	11
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR	12
1.5.1. Tam Nesnel Olamama.....	12
1.5.2. Hale Etkisi	13
1.5.3. Tolerans - Katılık.....	13
1.5.4. Tek Yönlü Ölçüm Hatası	14
1.5.5. Ortalama Eğilimi.....	14
1.5.6. Kişisel Önyargılar.....	14
1.5.7. Kontrast Hataları	15

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN

KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	16
2.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tanımı.....	17
2.1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Gelişimi	18
2.1.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Önemi.....	20
2.1.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Amaçları	20

2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

KAYNAKLARI	21
2.2.1. 1 Derece Geri Bildirim : Öz Değerlendirme	22
2.2.2. 90 Derece Geri Bildirim : Yöneticilerce Değerlendirme.....	23
2.2.3. 180 Derece Geri Bildirim : İş Arkadaşlarınca Değerlendirme	23
2.2.4. 270 Derece Geri Bildirim : Astlarca Değerlendirme.....	24
2.2.5. 360 Derece Geri Bildirim : Müşteri ve Tedarikçilerce Değerlendirme	24

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE

DEĞERLENDİRİLEN YETKİNLİKLER.....	25
2.3.1. Liderlik.....	25
2.3.2. Görevi Yönetme	26
2.3.3. Değişime Uyabilmek.....	26
2.3.4. İletişim	27
2.3.5. İnsan İlişkileri.....	27
2.3.6. Sonuç Üretme (Üretim ve Çıktı)	28
2.3.7. Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	28

2.4. GELENEKSEL PERFORMANS YÖNTEMİ İLE 360 DERECE

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ FARK	28
--	----

2.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN

FAYDALARI VE SAKINCALARI.....	31
2.5.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Faydaları.....	31
2.5.1.1. Örgüt Açısından Faydaları	32
2.5.1.2. Yönetici Açısından Faydaları	32
2.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Sakıncaları.....	33

2.6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN UYGULANMASINDA YAPILAN HATALAR	34
2.7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN ÖĞRETMEN PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİNDEKİ KULLANIMI .	35
2.7.1. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi	36
2.7.2. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinin Önemi	37
2.7.3. Öğretmen Performansının Sorumlulukları	38
2.7.4. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinin Amaçları.....	39
2.7.5. Okul Yöneticisinin Öğretmen Performans Değerlendirmesine Etkileri ..	39
2.7.6. Meslektaş Öğretmenlerin Öğretmen Performans Değerlendirmesinin Etkileri	40
2.7.7. Öğretmenin Kendi Performans Değerlendirmesine Etkileri	41
2.7.8. Öğretmen Performans Değerlendirmesine Öğrenci Görüşlerinin Etkileri	41
2.7.9. Öğretmen Performans Değerlendirmesine Veli Görüşlerinin Etkileri	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VERİMLİLİĞİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

3.1. VERİMLİLİĞİN TANIMI.....	43
3.2. VERİMLİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ.....	45
3.2.1. Etkinlik	45
3.2.2. Etkililik	46
3.2.3. Kalite.....	46
3.2.4. Yenilik.....	47
3.2.5. Üretkenlik.....	47
3.2.6. Karlılık	48
3.2.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi	48
3.3. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ	49
3.4. VERİMLİLİĞİN FAYDALARI	50
3.4.1. Yönetim İçin Faydaları	50
3.4.2. Çalışanlar İçin Faydaları	50
3.5. VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN ORANLAR.....	50

3.6. VERİMLİLİĞİ ETKİL EYEN FAKTÖRLER.....	51
3.6.1. İşletme Verimliliğini Etkileyen İç Faktörler	52
3.6.2. İşletme Verimliliğini Etkileyen Dış Faktörler.....	53
3.7. VERİMLİLİĞİN YÜKSELTİLMESİ ve PDS ile İLİŞKİSİ.....	54
3.8. EĞİTİMDE VERİMLİLİK.....	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS ÖZ DEĞERLENDİRMENİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ - BİR UYGULAMA (ERZURUM İLİ ÖZEL EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ)

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	58
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	58
4.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	59
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	60
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve MODELİ.....	60
4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	64
4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	65
4.7.1. Demografik Bulgular	65
4.7.2. 360 Derece PDS Uygulayan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Öz Değerlendirme Düzeylerine İlişkin Boyutların Ortalamaları	67
4.7.3. Öğretmenlerin PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açlarına Ait Ortalamaları	68
4.7.4. 360 Derece PDS Öz Değerlendirme Düzeylerinin PDS'nin Verimliliğe Etkisi ile İlişkisi.....	69
4.7.5. 360 Derece PDS Uygulayan ve Uygulamayan Eğitim Kurumlarında Çalışanlar Açısından Verimliliğe Bakış Açısı	72
4.7.6. Demografik Özelliklere Göre Öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri.....	73
4.7.6.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri	73
4.7.6.2. Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri	74

4.7.6.3. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri	76
4.7.7. 360 DerecePDS Uygulanan Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları	81
4.7.7.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları	82
4.7.7.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları	83
4.7.7.3. Öğretmenlerin Görev Süresi Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları	83
4.7.8. 360 Derece PDS Uygulamayan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Verimliliğe Bakışları.....	85
4.7.8.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Verimliliğe Bakışları..	85
4.7.8.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Verimliliğe Bakışları	86
4.7.8.3. Görev Süresi Değişkeni Açısından Verimlilik.....	88
4.7.9. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları	89
4.7.9.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları	89
4.7.9.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları	90
4.7.9.3. Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları	91
4.8. ARAŞTIRMANIN GENEL SONUÇLARI VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	107
EK-1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ.....	107
EK-2. VERİMLİLİK ANKETİ	109
ÖZGEÇMİŞ.....	111

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ
360 DERECE PERFORMANS ÖZ DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN
VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

Nadir ÖZSOY

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2012, 111 sayfa

Jüri : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU (Danışman)
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Yrd. Doç. Dr. Orhan ÇINAR

Bu tez çalışmasının amacı; 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin verimlilik ile ilişkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, çalışmanın ilk bölümlerinde 360 derece performans değerlendirme sistemi ve verimlilik kavramlarının temel bileşenleri ve boyutları açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmında, Erzurum’da faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında görev yapan 85 öğretmene anket uygulanmıştır. 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisi teorik olarak açıklanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Sonuç olarak; 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin öğretmenlerin verimliliğe bakış açılarını etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Verimlilik

ABSTRACT

MASTER’S THESIS

**THE RELATIONSHIP BETWEEN PRODUCTIVITY AND 360 DEGREE
PERFORMANCE SELF-ASSESSMENT SYSTEM**

Nadir ÖZSOY

Advisor : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2012, 111 pages

**Juri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU (Advisor)
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Assist Prof. Dr. Dr. Orhan ÇINAR**

The main objective of this thesis is to explain the relationship between 360 degree performance self-assessment system and productivity. In this context, the main components and dimension of 360 degree performance assessment system and productivity are explained in first parts of the study.

In this study, the data were gathered by survey technique which was made by 85 teachers, working at private primary schools in Erzurum. The effect of 360 degree performance self-assessment system on productivity are theoretically explained. The research hypothesis of the thesis are analyzed by suitable statistical methods.

As a result; findings confirm that 360 degree performance self-assessment system affects on teacher’s idea on productivity.

Key Words: 360 Degree Performance Assessment System, Productivity

KISALTMALAR DİZİNİ

ASGDY	: Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi
A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
BSC	: Balanced Score Card
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
NSBA	: National School Board Association
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
YY	: Yüzyıl
VD.	: Ve diğerleri
PDS	: Performans Değerlendirme Sistemi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. 360 Derece Performans Değerleme ve Geleneksel Performans Değerleme Arasındaki Karşılaştırma Konuları.....	30
Şekil 2.4. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Kullanılacak Değerlendirici Boyutları.....	37
Tablo 3.1. Verimlilik Nedir, Ne Değildir?	44
Tablo 4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	59
Tablo 4.2. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı.....	64
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Bulgular	66
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Görev Sürelerine İlişkin Bulgular.....	66
Tablo 4.6. 360° PDS Uygulayan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Öz Değerlendirme Düzeylerine İlişkin Boyutların Ortalamaları.....	67
Tablo 4.7. Öğretmenlerin PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açılarına Ait Ortalamaları.....	68
Tablo 4.8. 360° PDS Öz Değerlendirme Boyutları ile PDS'nin Verimliliğe Etkisi Arasındaki İlişki	71
Tablo 4.9. 360 Derece PDS Uygulayan ve Uygulamayan Okullar Açısından Verimlilik t Testi sonuçları	72
Tablo 4.10. Öğretmenlerin Cinsiyetleri Açısından t Testi sonuçları.....	74
Tablo 4.11. Öğretmenlerin Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..	75
Tablo 4.12. Yaş Değişkeni Açısından Motive Etme Boyutuna İlişkin Ortalamalar	76
Tablo 4.13. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Motive Etme Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları.....	76
Tablo 4.14. Öğretmenlerin Görev Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	77
Tablo 4.15. Görev Süresi Açısından Motive Etme Boyutuna İlişkin Ortalamalar.....	78
Tablo 4.16. Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkeni Açısından Motive Etme Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları	78
Tablo 4.17. Öğretmenlerin Görev Süresi Açısından Uygulama Boyutuna İlişkin Ortalamalar	78
Tablo 4.18. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Uygulama Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları.....	78

Tablo 4.19. Görev Süresi Açısından Bireysel Gelişime Katkısı Boyutuna İlişkin Ortalamalar	79
Tablo 4.20. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Bireysel Gelişime Katkısı Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları	79
Tablo 4.21. Görev Süresi Açısından Teknik Beceri Boyutuna İlişkin Ortalamalar	80
Tablo 4.22. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Teknik Beceri Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları	80
Tablo 4.23. Görev Süresi Açısından Öz Değerlendirme	80
Tablo 4.24. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Toplama Ait LSD Testi Sonuçları	81
Tablo 4.25. Öğretmenlerin Cinsiyetleri Açısından t Testi sonuçları	82
Tablo 4.26. Öğretmenlerin Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..	83
Tablo 4.27. Öğretmenlerin Görev Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	84
Tablo 4.28. Görev Süresi Açısından Ücretleme Boyutuna İlişkin Ortalamalar	84
Tablo 4.29. Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkeni Açısından Ücretleme Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları	84
Tablo 4.30. Çalışanların Cinsiyetleri Açısından t Testi sonuçları	86
Tablo 4.31. Çalışanların Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	87
Tablo 4.32. Yaş Değişkeni Açısından Kariyer Boyutuna İlişkin Ortalamalar	87
Tablo 4.33. Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Kariyer Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları	87
Tablo 4.34. Çalışanların Görev Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	88
Tablo 4.35. Öğretmenlerin Cinsiyetleri Açısından t Testi Sonuçları	89
Tablo 4.36. Öğretmenlerin Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..	90
Tablo 4.37. Öğretmenlerin Görev Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	91
Tablo 4.38. Görev Süresi Açısından Ücretleme Boyutuna İlişkin Ortalamalar	91
Tablo 4.39. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Ücretleme Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları	92

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	7
Şekil 2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.....	18
Şekil 2.2. 360 Derece Performans değerlendirme Yönetimin Dairesel Gösterimi.....	22
Şekil 2.3. Geleneksel Performans Değerlendirme ile 360 Derece Geribildirim Sisteminin Karşılaştırması.....	29
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	63

ÖNSÖZ

Değişimin yoğun olarak yaşandığı günümüzde örgütler ayakta kalabilmek için değişime ayak uydurmak ve sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorundadır. Bu kapsamda performans değerlendirme faaliyetleri örgütler için vazgeçilmez bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, değişime ayak uydurmaya ve kendini geliştirmeye yönelik çalışmalar içinde bulunan birçok örgüt, geleneksel performans değerlendirme sistemi yerine, daha çok kaynaktan ölçüt ve geribildirim sağlayan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini uygulamaya başlamışlardır.

Çalışmamızda, performans değerlendirme sistemleri ve verimlilik hakkında bilgiler verilerek, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile Verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'nin Erzurum'da eğitim öğretime devam eden özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin verimlilik algılamalarına olan etkileri yapılan anket sonuçlarına göre değerlendirilmiştir.

Tez çalışmam sırasında, benden yardımını, desteğini, çok önemli olan görüşlerini ve önerilerini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na ve Yrd. Doç. Dr. Orhan ÇINAR'a, uygulama aşamasındaki desteklerinden dolayı Özel Güneş İlköğretim Okulu, Özel Aydın Doğan İlköğretim Okulu, Özel Final Okulları ve Özel Aziziye Koleji çalışan ve yöneticilerine teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

GİRİŞ

21.yy da örgütlerin iç pazarda ve dünya üzerinde rekabet edebilmeleri için yüksek verimlilik düzeyinde çalışmaları zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu durumun ortaya çıkması ile işletmelerde en önemli unsurlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde başarının anahtarı ‘insan’ olduğu gerçeği göz ardı edilemez.

Örgütlerin bu kapsamda, iyi eğitilmiş ve örgütün kültürüne, sistemine bağlı çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Bu donanımlara sahip bir çalışan kadrosu, yüksek başarı hedefleyen bir performans değerlendirme yöntemi ile sağlanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin en temel öğelerinden biri performans değerlendirmedir. Çünkü kariyer planlama, işten ayırma, terfi, ücret yönetimi gibi işlevler performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkmaktadır. Değerlendirilenin ve değerlendirenin insan olması sebebiyle objektif bir karar almak zordur. Bu yüzden birçok değerlendirme sistemi kullanılmıştır ve sorunlara cevap sağlamak, eski yöntemlerin eksiklerini gidermek maksadıyla sürekli geliştirilmiştir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak çalışanın performansının sadece yöneticisi tarafından değil, çalışma arkadaşları (emsalleri), astları, üstleri, kendisi, müşterileri ve tedarikçileri gibi birçok değerlendirici aracılığıyla değerlendirilme sürecidir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, performansın çok yönlü ve sürekli bir anlayışla sorgulanması, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir. Bu durum sadece çalışanın performansı hakkında bilgi vermek yerine ilave olarak hem bireysel hem de kurumsal performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler sunulmasını sağlar. Ayrıca değerlendirmenin birçok farklı değerlendirici tarafından yapılması sistemi daha adil, geçerli ve güvenilir kılmaktadır.

Türk eğitim sisteminde öğretmenler 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa göre memur olarak sayılmışlardır ve bu kanun hükümlerine tabidirler. 657 Sayılı Devlet

Memurları Kanununun 121. Maddesinin öngördüğü 1986 yılında çıkarılmış olan Sicil Yönetmeliği doğrultusunda değerlendirilirler.

Söz konusu yönetmelikte sicil değerlendirmesi “devlet memurlarının mesleki ehliyetlerinin tespiti” amacı için yapıldığı vurgulanmıştır. Bu nedenle personelin mesleki yeterliliğinin değerlendirilmesi niteliğindedir. Milli Eğitim Bakanlığı’na mevcut değerlendirme sisteminin aksaklıklarını ortadan kaldıracak yeni bir değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı 2001-2005 Çalışma Programında yer alan “Teftişte performans değerlendirme modelinin geliştirilmesi ve pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi” konusuna öncelik olarak teftiş sistemine yeni bir yaklaşım ve anlayış kazandırmak adına Okulda Performans Yönetimi Modeli geliştirilmiştir. Bu amaçla bilimsel verilere dayalı olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve okulun kurumsal performansını değerlendirmeye yönelik bir modelin geliştirilmesi çalışması başlatılmıştır.

Okulda Performans Yönetimi çalışması ile, okulun vizyonu, gelişim planı ve hedefleri doğrultusunda okul toplumunu oluşturan birey ve gruplar ile toplumun beklentilerini karşılayacak hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sürecine veli, öğrenci, öğretmen, meslektaş (zümre), yönetici ve müfettişin ortak katılımını sağlamak, okulda performans değerlendirme sürecini açık hale getirmek, performans değerlendirme süreci sonunda ödül-tanım sistemi kurmak ve bireysel ve mesleki gelişim planlaması yapmak, okul gelişim planları yapılırken, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasını sağlamak, teftişin denetim fonksiyonunu performans değerlendirme biçimine dönüştürmek, etkili bir değerlendirme süreci ile bireylerin ve kurumun yeterliklerini geliştirmek hedeflenmektedir (Meb Earged, 2002;5).

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1.1. Performansın ve Değerlendirmenin Tanımı

Performans sözcüğü, İngilizce “performance” kökünden gelmesine karşılık, Türkçe’ye “performans” olarak yerleşmiş durumdadır. Türkçe’de; yapma, beceri, başarı, kapasite, yetenek gibi anlamlara gelmektedir (Kocabaş ve Turhan, 2002:51).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin, nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır şeklinde tanımlanabilir (Tınaz, 1999:389).

İşletmelerde, performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan birisidir. Bir sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur.

Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2002:43).

“Değerlendirme” kavramını ise, “kişinin işteki performansını, başarıliliği yada başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemi” (Canman,2000:163) olarak tanımlayabiliriz.

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir (Palmer, 1993:9).

Performans değerlendirme, aynı zamanda “başarım değerlendirme”, “liyakat takdiri”, “iş gören boylandırma” gibi terimlerle de ifade edilmektedir (Fındıkçı, 1999:297).

Performans değerlendirme ile, bireyin işgal ettikleri rollerin gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Performans değerlendirme, kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona y6nelik bir ihtiyaçtır.

Performans değerlemesi, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne 6lde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir (Maviş, 1994:320).

En genel hatlarıyla performans değerlendirme; günümüzde birçok işletmede kullanılmakta olan, işletmenin sağladığı 6dlleri çalışanların performansına bağlamak yoluyla işletmelerde adil 6dl dağıtımı sağlamayı, çalışanları yüksek performans g6stermeye motive etmeyi ve birey performansını arttırmayı sağlamaktır. Bir bütün olarak işletme performans değerleme sistemi, işletmelerde ücret ve terfi kararlarında, insan kaynakları planlarının oluşturulmasında, eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde ve personel seçim sistemlerinin geçerliliğinin ispat edilmesinde kullanılan 6nemli bir bilgi kaynağıdır (Erdoğan, 1998:77).

1.1.2. Performans Değerlendirmenin 6nemi

Performans değerlendirme, performans y6netiminin en 6nemli boyutudur. 6rgtle ilgili y6netsel kararların alınmasında, 6rgtn işletilmesinde, performans değerlendirme sonuçları 6nemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme y6ntemlerinin, 6rgt y6neticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili 6rgtler olma açısından çok 6nemlidir (Helvacı, 2002:155).

Değerlendirme, 6rgt ve y6netici bakımından olduğu kadar çalışanlar içinde 6nemlidir. Çalışanlar başarılarının karşılığını g6rmek, 6dllendirilmek isterler.

Ayrıca başarılı ile başarısız, verimli ile verimsiz arasında ayrım yapılmasını beklerler. Performans derecesini bilen personel kendini geliştirme olanağı kazanır (Aksüt, 1998:27).

Performans değerleme sürecinin 6nemi iki açıdan ele alınabili;

(Fisher vd., 1999:498-500)

Bunlar:

- Bireysel önemlilik
- Yönetmel önemlilikler.

Bireysel önemlilik, performans değlerleme sürecinin sonuçlarının işletme çalışanları tarafından algılanmasıdır. Bu algılamayla, personel, mevcut performans durumunu ve zayıf ve güçlü yönlerini öğrenerek, iş ile ilgili ihtiyaçlarını belirleyebilir.

Yönetici ile astlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesi, yöneticilerin çalışanlar hakkında ne düşündüklerini personele yansıması ve böylece personelin işe daha fazla motive olması sağlanabilir. Çalışanlar performans değlerleme sistemi sayesinde ürettikleriyle, kendilerinde beklenileni karşılaştırma imkanı bulurlar.

Değerleme sonuçları, yöneticilere ve çalışanlara, kariyer hedefleri ve planları konuşmak için fırsat tanır. Yöneticiler uzun dönemde kariyer hedeflerine ulaşmak için çalışanlara yol gösterir. Ayrıca kısa dönemde çalışanların performanslarını geliştirebilmeleri için çeşitli öneriler sunar.

Yönetmel önemlilik, performans değlerleme sonuçlarının, yürütölen plan ve programların değlendirilmesi için kullanılmasıdır. Terfi, ödüllendirme, ücret artışı, disiplin, işten çıkartma gibi konuların uygulanabilmesi için değlerleme sonuçları kullanılabilir.

Ayrıca yöneticiler, personelin eğitim ihtiyaçlarını değlerleme sonuçlarıyla belirleyebilir. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi planlarının ne ölçüde gerçekleştiği de performans değlerleme sonuçlarıyla değlendirilebilir.

1.1.3. Performans Değerlendirmenin Amacı

Çalışma yaşamında ve çevrede yaşanan sürekli değışim göz önüne alındığında, performans değlendirme amaçlarının sürekli değıştiği görölmektedir. İşletmeler, belirli sürelerde; terfi, yer değıştirme, ücret, işten ayırma, ödüllendirme, cezalandırma ve eğitim gereksinimi gibi konularda bazı kararlar almaktadır.

Alınan bu kararlar, performans değlendirme faaliyetlerinin amacına katkıda bulunmakta ve aynı zamanda işletmenin verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine yön vermektedir (Yücel, 1999:111).

Performans değerlendirmesi yapılmasının iki temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir ki bu bilgi yönetsel kararlar (ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi vb.) aşamasında gerekli olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993:66).

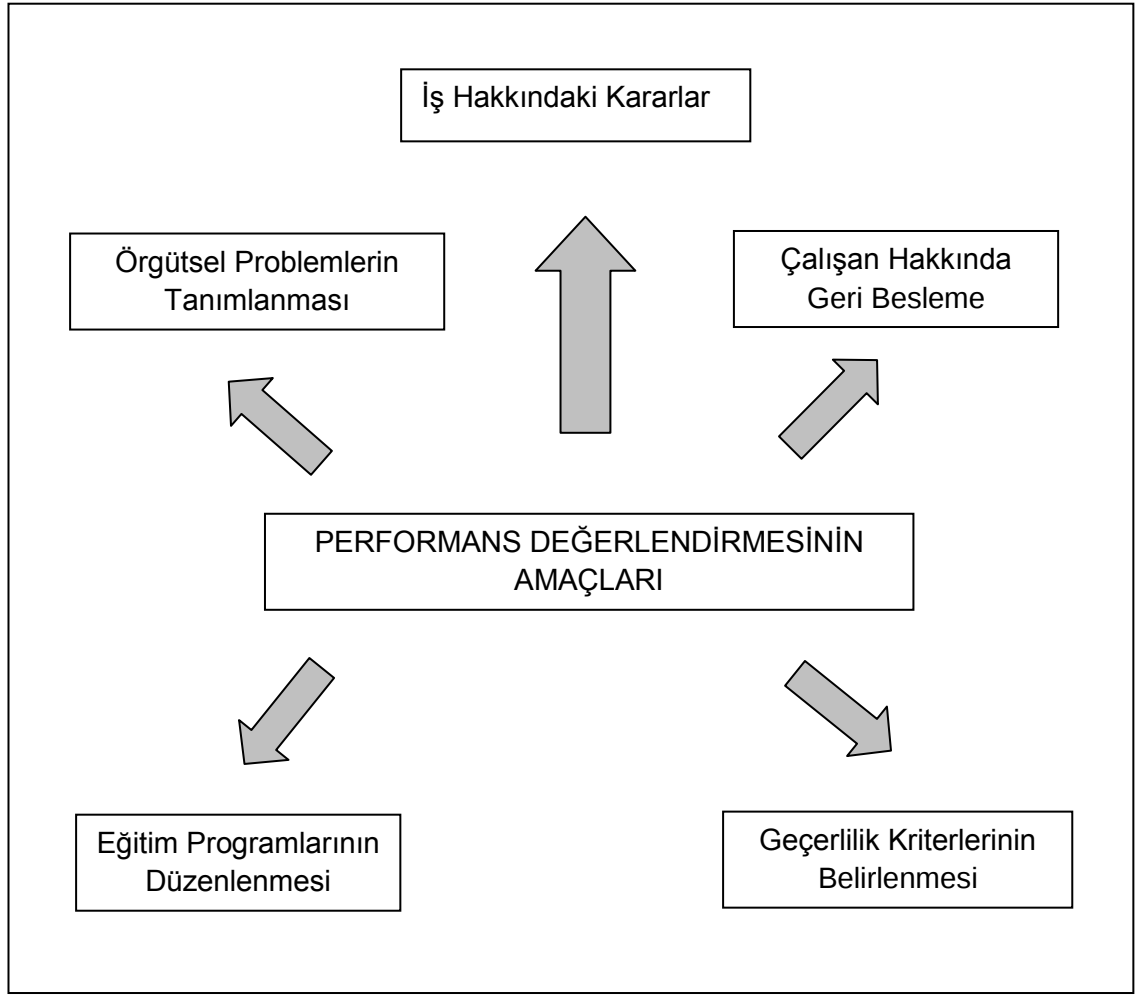
Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır.

Bu geri besleme, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir.

Sonuç ne olursa olsun, işgörenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar (Palmer, 1993: 8–10).

Birçok araştırmacıya göre performans değerleme sistemlerinin amaçları (Valerie, 1987:87);

1. Değerlemenin geri beslemesi,
2. Hedeflere göre yönetim,
3. Maaşların gözden geçirilmesi,
4. Kariyer tavsiyesi,
5. Sıralı planlama,
6. Adaleti sürdürmek,
7. Yöneticiler arasında yardımlaşma,
8. Zorluklarla başa çıkma olarak belirtilmiştir.



Şekil 1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları (Casio, 1995; 276)

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN FAYDALARI

Performans değerlendirmesinin yararlarını şu ana başlıklar altında toplamak mümkündür (Göre, 2001:12):

- Performans değerlendirmesi çalışanın örgüte yaptığı nispi katkıyı belirler,
- Performans değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak, çalışanın performansına paralel bir ücret ve ödül alması sağlanabilir,
- Performans değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli çalışanı belirlemek ve o iş için hazırlamak olanaklıdır,
- Performans değerlendirmesi, gerçek iş performansına karşılık, çalışanın örgütünden ne beklediğini ortaya koyar,

- Performans değerlendirmesi ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiği için, elde edilen sonuçlar ya da veriler insan gücü planlamasında kullanabilir,

- Performans değerlendirmesi ile yönetici ve çalışan arasındaki etkileşim pekişir, bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesi sağlanır.

Bu süreç aynı zamanda değerleyici ve değerlenen arasındaki güvenin artmasına da yol açar,

- Çalışanların gördükleri işlerdeki performansları üzerinde geri bildirimde bulunarak, sürekli performans yönünde çalışanı motive eder; çalışanın daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerini tamamlamasını sağlar,

- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur,

- Örgüt için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.

1.2.1. Yöneticiye Sağladığı Faydalar

Bayar’a göre yöneticilere olan faydalar:

- Astları ile ilişkilerini ve iletişimleri güçlendirir.
- dllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.

- Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.

- Bireysel verimliliği artırır.
- Takım çalışmasını güçlendirir.
- Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

1.2.2. Çalışanlara Sağladığı Faydalar

Performans değerlendirmenin çalışanlar için yararları aşağıdaki şekildedir (Bayar, 2007:79):

- alışan, üstlerinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini bilir,
- alışan, performans konusunda sorumluluk alma yönünde teşvik edilir,

- Çalışanın, performansı hakkında geri bildirim almasına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmasına olanak tanır,
- Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilir,
- Çalışan, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir,
- Çalışan, yöneticisi ile şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır,
- Çalışan, kendi gelişim düzeyini belirler.

1.2.3. Örgüte Sağladığı Faydalar

Performans değerlendirmenin örgüt için sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Çoban, 2001:20):

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler güvenilir şekilde elde edilir,
- Çalışanların gelişme potansiyelleri doğru biçimde belirlenir.
- Devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan, kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

Sonuç olarak örgüt için uygun bir şekilde oluşturulmuş performans değerlendirme yöntemi; çalışanın eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, terfi ve kariyer planlarının yapılmasında birçok kullanıcıya bilgi sağlaması yönüyle çeşitli yararlar sağlamak suretiyle tüm kullanıcılara yarar sağlayacak ve örgütün nihai performansının artmasına yardımcı olacaktır.

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAKINCALARI

Performans değerlendirmesinin yukarıda sayılan faydalarının yanı sıra potansiyel sakıncaları da mevcut olup bunlar aşağıya çıkarılmıştır (Turgut, 2005:53):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışanın moralini bozar,

- Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir,
- Çalışanın ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, yöneticisi ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlükle tartışır,
- Değerlendirmenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen çalışan söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkisine zarar verdiği iddia edilmektedir,
- Çalışan, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Performansın değerlendirilmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır,
- Değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı ve ırkçı davranışlarda olabilmektedir,
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir,
- Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir olan yöntemlerdir.

Diğerleri ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada ortaya çıkardığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern/çağdaş yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir (Kaynak, 2000:209).

1.4.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde yöneticiler, çalışanları kendi belirledikleri, standardizasyondan yoksun ve aralarında herhangi bir bütünlük olmayan ölçütlerle değerlendirmektedirler.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini; Kişilerin başarılarının ölçülebilmesi için birbirleri ile karşılaştırılıp değerlendirilmelerini içeren basit sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemleri, çalışanların performanslarının çeşitli kriterler açısından skalalar ile ölçüldüğü grafik değerlendirme yöntemi, kişilerin çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendiren davranışsal değerlendirme tekniği, yönetici tarafından hazırlanan ve çalışanların iş analizlerine ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden oluşan liste kapsamında değerlendirmeyi kapsayan kontrol listesi yöntemi ve işgören davranışlarındaki ilginç olayları teshiş etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içeren kritik olay tekniği olarak sıralayabiliriz (Bayraktaroğlu, 2008:117).

1.4.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, sonuçları ve sorunları, yöneticileri, uygulamacıları ve bilim adamlarını bu zorlukların üstesinden gelmeye yönelik çaba harcamaya zorlamıştır. Bu çalışmaların sonucunda çağdaş yöntemler ortaya çıkmıştır.

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin iki belirgin özelliği vardır. Bunlardan ilki, tek bir değerlendirme yönteminden çok, değişik değerlendirme yöntemlerini geliştirmeye çalışmasıdır. İkincisi ise değerlendirme sistemlerinin giderek yaygınlaşan deneysel araştırmalara dayandırılmasıdır (Türkel, 1998:97).

Bunları; işgörenin başarısının kişisel özelliklere göre değil amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakılarak değerlendirildiği amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi (ASGDY) , bu araştırmaya konu olan ve aşağıda incelenecek olan, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından yöneticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve dış müşterilerden derlenen sipariş performansı

bilgilerinin ışığında değerlendirildiği 360 derece geribildirim yöntemi ve işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutları esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanabilmesi için stratejik geri bildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniği olan Kurum Karnesi yaklaşımıdır (Bayraktaroğlu, 2008:117).

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme; kişilerin iş performanslarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana ilişkin değerlendirmelerin de ne kadar nesnel davranılırsa davranılsın, her zaman beraberinde yanılma payları taşıdığı bilinmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Sorunların birçoğu performans değerlendirmede kullanılan yöntemin tabiatından değil, daha ziyade yöntemin uygun olmayan bir şekilde kullanımından kaynaklanmaktadır. Örneğin; değerlendiriciler yeterli bir şekilde eğitilmemiş olabilir veya kullanılan değerlendirme kriteri çok öznel olabilir ve işle ilgili olmayabilir. Yaygın olarak kabul gören hatalar ve sorunlar aşağıda incelenmiştir (Kaynak, 2000:301).

1.5.1. Tam Nesnel Olamama

Değerlendirme yapan kişinin yanlı gözlemleri ve önyargılarının etkisi altında kalarak değerlendirme yapmasından kaynaklanır. Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Performans değerlendirmeleri; yapılan işi, üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir.

Fakat çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici, sübjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işin

içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır.

Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir (Atik, 2005:36).

1.5.2. Hale Etkisi

İşgörenin, performansının sadece bir yönünün olağanüstü olumlu ya da olumsuz olması ve değerlendiricinin, bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda gerçekleştirmesidir. Olumlu halden etkilenme hale etkisi, olumsuz yönden etkilenme ise boynuz etkisi olarak adlandırılmaktadır (Schuler, 1995:332).

Kişinin hale etkisi altında kalmasının çeşitli sebepleri vardır, bunlar; kişinin ilk izlemine göre hatalı değerlendirme yapma eğilimi, performansın bir yönünden etkilenerek diğer boyutları da bunun üzerinden yapmak etkisi, değerlendirme kriterleri arasında farkları anlayamamasıdır (Uyargil, 1994: 74-75).

Değerlendiricilerin arkadaşlarını ya da hoşlanmadıkları kişileri değerlendirmek zorunda kaldıklarında hale etkisi artar. Hale etkisini içeren değerlendirme sonuçlarına dayanan kararlar organizasyon için olumsuz sonuçlar yaratacağı gibi doğru geri-besleme sağlamayı da engelleyecektir.

1.5.3. Tolerans - Katılık

Tolerans, değerlendiricinin, çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimine işaret etmekte ve çalışana performansının doyum sağlayıcı oranın altında olduğunu söylemekten kaçındığı ya da çalışanlarını suçlamak için bir gerekçe olmadığını düşündüğü durumda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, kimi zamanda çalışanları motive edeceğini düşünerek, performanslarını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler (Mondy vd., 2002:295).

Katılık; değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenler hakkında genellikle olumsuz düşünmesi ve puanlama sırasında oldukça düşük puanlar vermesi durumunda ortaya çıkmaktadır.

Aşırı hoşgörölü davranışın tam tersi olan bu davranış, değeryleyicinin işğörenin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerylendirmesini ifade etmektedir. (Can vd. , 2001:173).

1.5.4. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Kuşkusuz bir çalışanın görev tanımında birden çok görev ve başarı standardı bulunmaktadır. Bir işin başarıyla yerine getirilebilmesi için, işin unsuru olan her bir görevin yerine getirilmesi zorunludur. Buna rağmen değerylendirici, çalışanın yerine getirdiğı tüm görevleri değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alması, çalışanın işinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir yargı oluşturmuş ve hata yapmış olacaktır.

1.5.5. Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi hatası, çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerylendirmesinden kaçınılarak, bütün değerylendirmelerin ortalama bir kategoride toplayarak değerylendirilmesi eğilimidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003:44).

Merkezi eğilim olarak da adlandırılan bu hatada yönetici, değerylendirme ölçeğinin pozitif ve negatif uçlarında değerylendirme yapmaktan kaçınarak herkesi ortalarda görme eğilimindedir.

Bazı yöneticilerde ortak düşünce eğilimi vardır. Bu yöneticiler, performansını değerylendirdiğı çalışanlarını “ne iyidir, ne kötü” yaklaşımına göre sıralamaktadırlar (Erdoğan, 1991:219). Performans değerylendirmesinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri olan ortalama eğilimi olarak değerylendirmede yöneticiler; hiç kimseye yüksek değerylendirme yapmadıkları gibi, düşük bir değerylendirme de yapmazlar (Palmer,1993:22).

1.5.6. Kişisel Önyargılar

Bazı değeryleyiciler, kişisel önyargılarını değerylendirmelere yansıtmaktadır. Özellikle değerylendiren ile değerylenen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliğı, yaş, ırk,

dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlendirmede önyargılı davranılmasına neden olmaktadır (Bingöl, 2003:303).

Birçok değerlendirme yönteminde değerlendiriciler işgörenlerini iyi ya da kötü değerlendirdiklerini bilmektedir ve bu durum değerlendirme safhasını etki altında bırakabilecek kişisel önyargılara yol açabilmektedir (Schultz ve Schultz, 1990:192).

1.5.7. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Bingöl, 2003:226). Ayrıca yöneticinin tüm personeli, yılın belirli bir döneminde değerlendirmesi yerine, kısa zaman içinde bir çok personeli arka arkaya değerlendirmekten kaçınması bu tür hataların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır (Uyargil, 1994:74).

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar sadece amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Özellikle kalitatif konuların değerlendirilmesinde amirin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular işin içine girmekte ve değerlendirmenin güvenilirliği gölgelenebilmektedir. Bu sebeple, iyi bir performans değerlendirme sistemi kurabilmek için insan unsurundan kaynaklanan ve değerlendirmenin güvenilirliğini sınırlayan unsurların en aza indirilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme yaklaşımlarında sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron ve onun adına hareket eden yöneticiler, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede tek yanlı kalabilirler. Bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2000:162).

Günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır (London - Beatty, 1993:353).

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini destekleyici bir süreçtir.

360 derece geribildirim ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir (Ergülen, 1998:102).

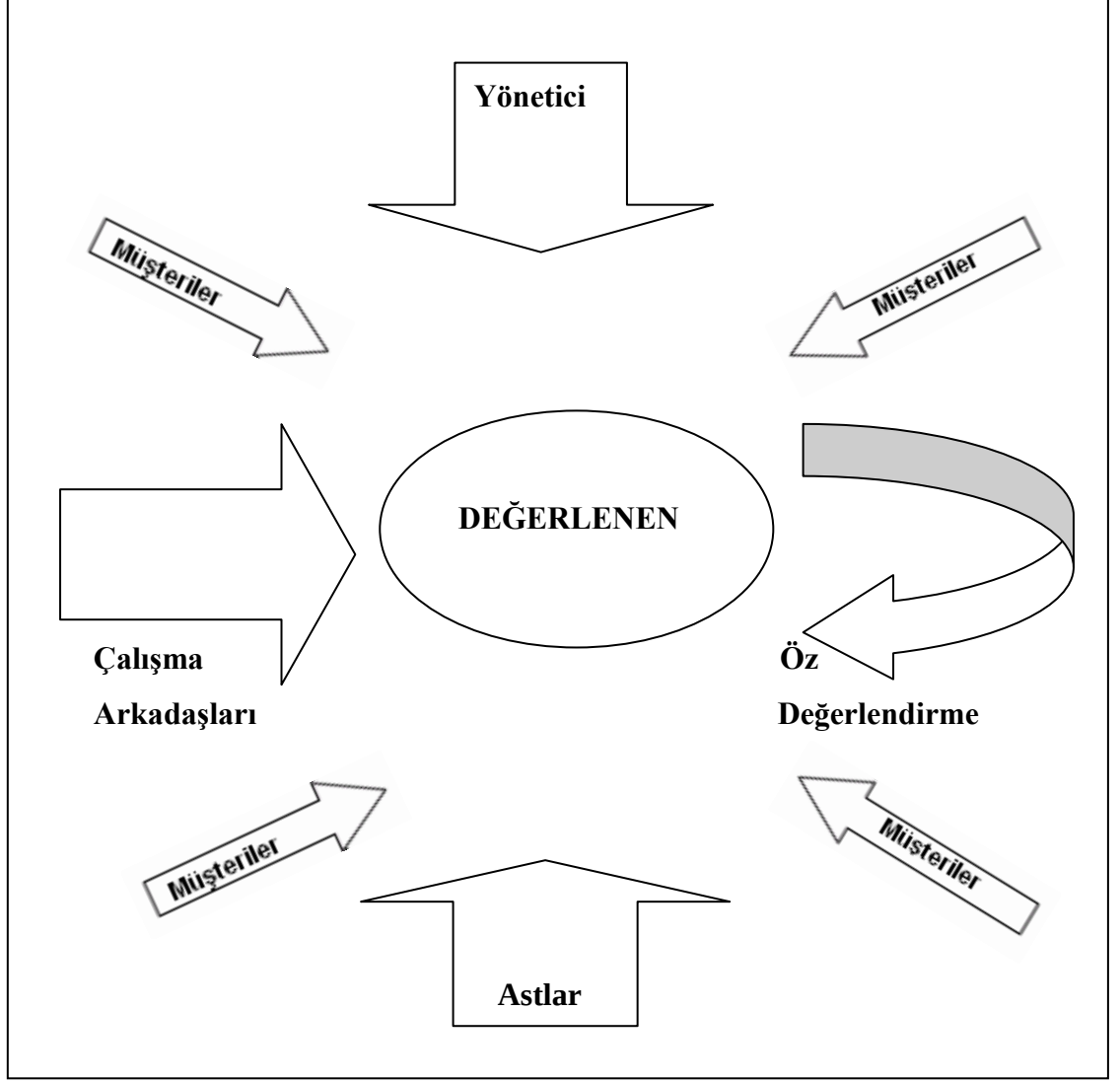
2.1.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tanımı

360 derece performans değerlendirme süreci, birey davranışları ile ilgili fikir edinme ve bu davranışların, bireyin yöneticisi, iş arkadaşları, müşteriler ve astlarına olan etkisinin ölçülmesidir. Geleneksel değerlendirme modellerinden farklı olarak 360 derece performans değerlemede çok kaynaktan veri toplanır ve kişinin performansına çok kaynaklı bir bakış açısı sağlanır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir (Velsor ve Lessie, 1997:1).

360 derece performans değerlendirme sisteminde, performans verileri, bireyi saran çevreden, yöneticilerinden, birlikte çalıştığı arkadaşlarından, iç ve dış müşterilerle astlarından toplanır.

“360 derece performans değerlendirme yöntemi” kavramına ilişkin çeşitli kaynaklarda geçen tanımlara değinecek olursak;

- 360 derece performans değerlendirme yöntemi yöneticilerin, yöneticilerin, üstlerin yanı sıra, iş arkadaşlarının, astlarının, iş kolunda mevcut ise müşterilerin ve değerlendirilenin kendisinin katıldığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen bir değerlendirme sistemidir (Canitez ve Solmuş, 2000:112),
- Çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece yönetici bakış açısı ile değil, iş yerindeki bulunan bütün kaynakların dikkate alınarak değerlendirilmesidir (Gürel, 2004:50),
- 360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışanların mevcut ve potansiyel yetenekleri ile gelişmeye ihtiyaç gösteren yönlerini çok boyutlu olarak sorgulayan; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi artıran, açık olmayı ilke edinen daha çok yetkinlik bazlı bir yöntemdir (Turgut, 2005:115).



Şekil 2.1. 360° Performans Değerlendirme Sistemi (Dinç, 2005;51)

2.1.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Gelişimi

1950'li yılların sonlarına doğru amaçlara göre yönetim kavramı, geribildirim ve yönelime ve uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur. Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve çalışanların, ayrıntılı verimlilik hedeflerini belirlemesi ve o yönde ortak hareket edilmesinden oluşmaktadır.

Amaçlara göre yönetimle, kişiye performansı hakkında bilgilerin aktarılmasının, çalışanların verimi ve iş tatminleri üzerinde ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Amaçlara göre yönetim ile birlikte, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki performans değerlendirme toplantıları periyodik hale geldi.

Aşağıya doğru tek yönlü yapılan geribildirim, performansın tanımlanması için en önemli araç durumuna gelmiştir.

1960'lı ve 1970'li yıllarda araştırmacılar, insanlara performansları hakkında daha geniş ve daha doğru bilgiyi nasıl sağlayacakları konusunda araştırma yapmaya başlamışlardı. Asttan gelen geribildirim, yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştı ve bir çok çalışma sonucunda, yöneticilerin, astların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etki yarattığı görülmüştür (Lepsinger ve Lucia,1997:5).

1980'li yıllardan itibaren, işletmeler örgüt yapılarında ve iş yapış biçimlerinde önemli değişiklikler yaşamışlardır. Geleneksel yönetim tekniklerinin etkililiği yeterli gelmemeye başlamış, firmalar çalışanları etkili bir şekilde yönetmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Kendi pazarlarında rekabetçi kalabilmek için, firmaların mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşmaları zorunluluk haline gelmiştir (Hurley, 1998:202).

360 derece performans değerlendirme, 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır (Barutçugil, 2002:203).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, Fortune 1000 şirketlerinin yüzde doksandan fazlasının, en azından gelişimle ilgili değişik biçimlerde geribildirim yöntemini kullandıklarını göstermektedir. 360 derece performans değerlendirmeyi, ilk kullanmaya başlayanlar arasında; ABD Enerji Bakanlığı, Florida Power and Light, Motorola, Kino Hospital, Federal Express, du Pont, Westinghouse, Hewlett- Packard'ı sayabiliriz (Koçar, 2001:98).

Yurdumuzda; 360 derece performans değerlendirme yöntemi, yeni tanınmasına karşın gittikçe yaygınlık kazanmaktadır.

Özellikle; danışmanlık şirketlerinin hizmet portföylerinde yerini çoktan almıştır. Ülkemizde; Koroza Ambalaj A.Ş, Garanti Yatırım Merkezlerinde, Garanti Sigorta, Aktif Finans, Tansaş ve Macrocenter, Arçelik, Doğuş grubu gibi büyük ticari kuruluşlar fiilen bu uygulamaları şirketleri bünyelerinde yürütmektedir.

2.1.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Önemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin örgütün hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Yöntem sadece çalışanların performansı hakkında bilgi vermez, ilave olarak performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunar (Turgut, 2003:67).

Bu yöntem sayesinde, açık sistem mantığı içerisinde geri besleme alan çalışanların, almayanlara göre, daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları görülmüştür (Çalık, 2003:31).

Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece yöneticileri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir (Bernardin ve Russell, 1998:255).

2.1.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Amaçları

360 derece performans değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur.

Dolayısıyla, 360 derece performans değerlendirme, organizasyonda formel olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formel performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Bayraktaroğlu vd., 2007:561).

360 derece performans değerlendirme yönteminin amaçlarından biriside, liderlerin (özellikle alt ve orta seviye liderlerin) emrindeki çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünün tespitidir.

Bu tespit daha gelişme aşamasının başında olan liderin, liderlik özelliklerinden gelişmeye ihtiyaç gösteren hususların giderilmesine olanak sağlar.

Genel olarak, 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanım amaçları aşağıya çıkartılmıştır :

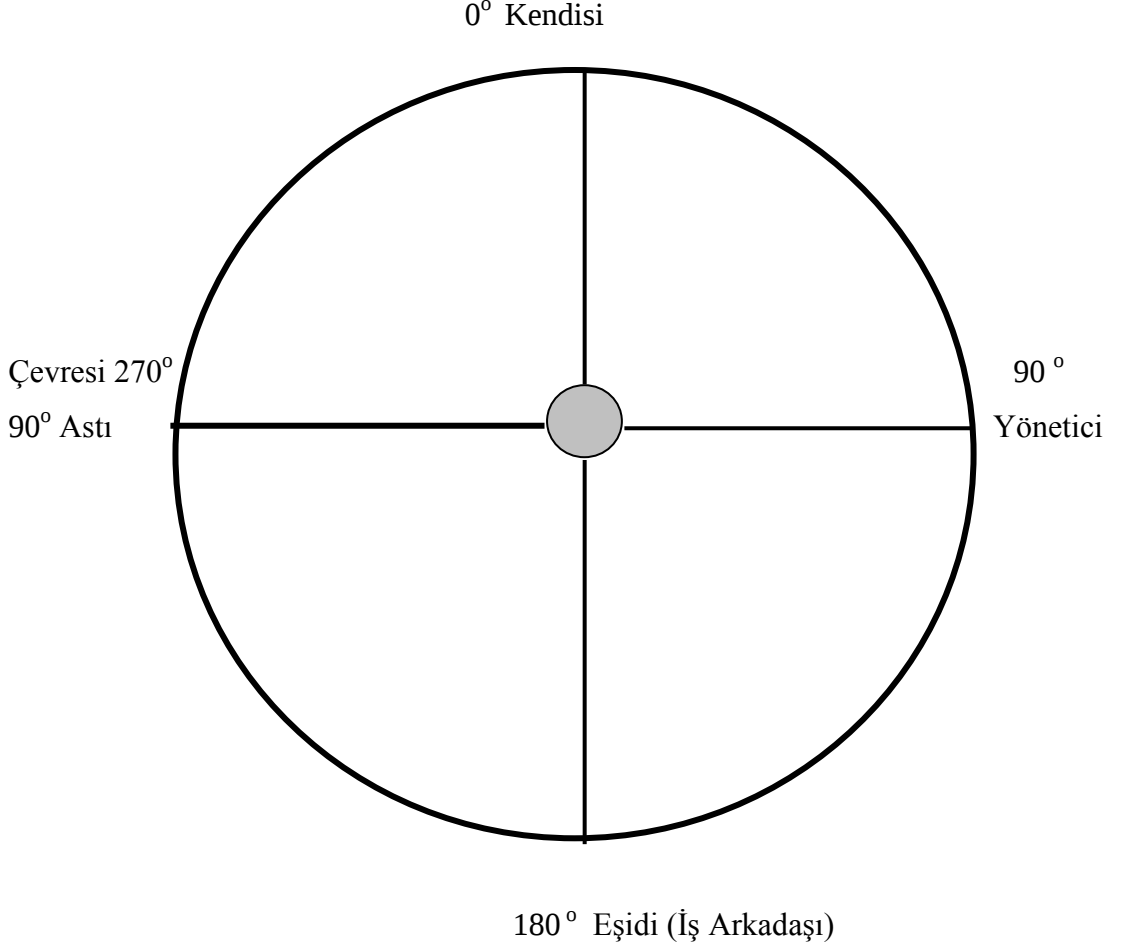
- Yetenekleri, davranışları, hedefleri, çıktı ve sonuçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan pratikleri tanımlamak,
- Yetenekleri, kısmen de davranışları, hedefleri, çıktı ve sonuçları ölçmek,
- Arzulanan sonuçlara ulaşmak için nerede iyileştirme gerektiğini belirlemek,
- Performansı artıracak hedeflenmiş gelişim planları yaratmak,
- Çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak,
- Örgütsel değişim ihtiyacını belirlemek ve değişim planlarına veri sağlamak,
- Bu yöntemin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması ile gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçme amaçlı veri sağlamak,
- 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KAYNAKLARI

360 derece performans değerlendirme sürecinin temel özelliği çok kaynaktan verilerin gelmesiyle değerlendirme yapılmasıdır. Değerlenen kişinin, doğru değerlendirme için motive olmuş ve özenle seçilmiş kişiler tarafından değerlendirilmesi gerekir (Jones ve Bearley, 1996: 73).

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının kimler olabileceği konusunda birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre, 360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynakları arasında yöneticiler, aynı seviyedeki iş arkadaşları, astlar ve kişinin kendisi bulunmaktadır. Fakat bu tanımda müşterilere yer verilmemiştir. Bir başka yaklaşıma göre ise Bu yaklaşımla büyük bir yanlışlık yapılmış olur. Çünkü müşteriler dahil edilmeden yapılan bir tanımda, geribildirim tanımları 270 derece olur.

Müşteriler çok önemli bir bilgi kaynağıdır ve örgüte önemli katkıları vardır ve örgütün rekabetçi ortamında avantajlarını artırabilir (Garavan, Morley ve Flynn, 1997: 135). Aşağıda tarafımızdan oluşturulan şekilde dairesel gösterim sunulmuştur.



Şekil 2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimin Dairesel Gösterimi

2.2.1. 1 Derece Geri Bildirim : Öz Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının ilki, bireyin kendisidir. Birey kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşüncelerini değerlemeye yansıtır. Bunun yanında kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulan birey, iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir (Bracken vd, 1997:33).

Birçok araştırma, kişilerin kendilerini doğru olarak değerlendiremediklerini ya da kendilerine ilişkin görüşlerinin başkalarının onları nasıl gördüğünden farklı olduğunu

ileri sürmektedir. Kişinin öz değerlendirmesinde; davranış, kişilik ve iş performansına ait kriterlere göre değerlendirme yapıldığında, sonuçlarda güvenilmezlik ve taraflılık sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirmeler başkaları tarafından sağlanan değerlendirmelere veya diğer objektif ölçütlere kıyasla, şüpheli ve gerçeklikten uzaktır (Waldman ve Atwater, 1998:6).

Öz değerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın kendi işine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarı ya da başarısızlıklarını objektif biçimde değerleyebilecek düzeye getirilmesinden sonra uygulanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2003:18).

2.2.2. 90 Derece Geri Bildirim : Yöneticilerce Değerlendirme

Yöneticilerin, kendi değerlendirmesini yaparken işgörenlerin değerlendirmelerini sürekli olarak göz önünde bulundurması gerekmektedir. Yöneticilerin, değerlendirmesini işgörenin söylediklerine cevap verecek şekilde yapması gerekmektedir. Bu değerlendirme titizlikle uygulandığında, sonuçta hiç konuşulmamış konular kolaylıkla saptanarak tartışılabilir. Bu noktada, yönetici işgörenin sözünü etmediği konuları gündeme getirebilmektedir.

Yöneticilerin, işgörenin yüksek performans gösterdiği hiçbir alanı gözden kaçırmamaları ve bu konularda övücü sözler söyleyerek destekleyici yorumlarda bulunmaları gerekmektedir.

Ancak, bunu yaparken, işgörenin hangi alanlarda gerçekten başarılı olduğunun çok iyi saptaması gerekmektedir. Bu, işletmenin beklentilerini anlamasında ve başarılı olduğu alanlarda bu başarıyı devam ettirmesinde işgörene yardımcı olmaktadır (Palmer, 1993:67).

2.2.3. 180 Derece Geri Bildirim : İş Arkadaşlarınca Değerlendirme

Performans bilgisi için eş seviyede çalışanlar da geçerli bir kaynaktır. Çalışanlar, kendileriyle eş düzeyde çalışma arkadaşları ve amirleri tarafından, belirli görevlerdeki performansları ve diğerleriyle ilişkileri gibi konularda değerlendirilirler.

Eş düzeyde çalışma ilişkisinin önemli bir özelliği, değerlendiren ile değerlendirilen arasında güç farkının olmamasıdır. Eş düzeyde çalışanların rolleri, ast veya amir rolleriyle aynı örgütsel talepleri içermez. Güç farkının olmaması, eş düzeyde çalışanların performans değerlendirmeleri için geçerli bir kaynak olmasını sağlar (Jones - Bearley, 1996: 76).

2.2.4. 270 Derece Geri Bildirim : Astlarca Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme sürecinin veri kaynaklarından bir tanesi de astlardır. Astlardan geribildirim alınması geçmiş otuz yıla yakın bir süredir kullanılan bir yöntemdir. Astlardan sağlanan geribildirim, geleneksel performans değerlendirme düşüncesine göre kültüre ters olarak görülüyordu. Yine de, örgüt kültürleri önemli ölçüde değişti ve bugün anketler %90'ın üstündeki çok kaynaklı değerlendirme projelerinde geribildirim kaynağı olarak astların da kullanıldığını göstermektedir.

Bu yöntemle, çalışanlar üstlerinin yönetim ve liderlik özelliklerini değerlendirme imkanı bulurlar. Bir kişinin, temsil, iletişim ve liderlik özelliklerini, davranışlarını değerlemede en güzel pozisyona sahip kişiler astlardır. Birçok lider davranışı hakkında astlar, yöneticilere oranla daha doğru ve güvenilir bilgi sağlayabilirler (Garavan, Morley ve Flynn, 1997: 135).

2.2.5. 360 Derece Geri Bildirim : Müşteri ve Tedarikçilerce Değerlendirme

Müşterilerin tutum ve davranışı, bir işletmenin başarı derecesini belirlemektedir. Bu nedenle bazı işletmeler, bu önemli kaynaktan hem kendi performansı ile ilgili hem de doğrudan müşteriler ile ilişkide bulunan işgörenleri ile ilgili veriler elde edilmesinin önemine inanmaktadır. Bu yaklaşım; müşteri bağlılığını göstermek, işgörenleri bundan sorumlu tutmak ve değişimi hızlandırmak açısından işletmeler için önem taşımaktadır (Bingöl, 2003:289).

Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansı ifade etmektedir. İyi bir biçimde hazırlanan müşteri memnuniyeti anketleri ve dilek, şikâyet kutuları performans hakkında gerekli bilgileri sağlayabilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:223).

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE DEĞERLENDİRİLEN YETKİNLİKLER

360 derece geribildirim süreci mevcut uygulamalarda sorunları çözmekte ve değerlendirme konusunda mükemmeli vermemektedir. Bu süreç, yeterli titizlikle yürütüldüğü takdirde, bireysel performansa ilişkin daha yüksek kalitede bilgi sağlamayı taahhüt etmektedir (Edwards ve Ewen, 1996:31).

Morgan; iletişim, işbirliği, takım ruhu, öneride bulunma, önerilerin kabul edilmesi, koordinasyon ve uyum sağlamayı takım performansının ölçülebilir boyutları olarak tanımlamaktadır. Prince ve Salas ise takım performansını iletişim, liderlik, karar alma, uyum sağlama, ekibin kendine güvenmesi, içinde bulunulan durumun farkında olma ve planlama boyutlarına göre ölçmeyi uygun görmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001:111).

Lassiter'e göre; 360 derece geribildirim süreci içinde, işgörenlerin performansı 8 temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmektedir.

Bu doğrultuda çalışmanın araştırma bölümünde Lassiter tarafından ortaya konulan 360 derece geribildirim boyutları ele alınmıştır. Araştırmada, personeli yetiştirme ve personeli geliştirme boyutları tek bir boyut ele alınmış ve 360° PDS anketi 9 boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Bu boyutlar; iletişim, karar verme, motive etme, uygulama, değerlendirme, bireysel gelişime katkı, teknik beceri, öğrenme ve liderliktir (Lassiter, 1997:5).

2.3.1. Liderlik

Liderlik; işgörenleri yönlendirme, enerji verme ve işgörenlerin liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanmasını sağlayan bir süreçtir (Cook vd., 1997:463). Organizasyonda işgörenlerin sürecin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Liderlik, 20. yüzyılın parlayan değeridir. İşgörenlere yetki verilerek yönetici olabilmeleri mümkündür, ancak atayarak lider yapmak mümkün değildir. Bundan dolayı, bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt ölçütler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

2.3.2. Görevi Yönetme

Özellikle, meslek hayatlarının ortasına gelmiş ya da sonuna yaklaşmış işgörenlerin becerilerinin güncelleştirilmesi, performansı yükseltmek ve işgörenleri organizasyonda tutmak bakımından çok önemlidir. Bu işgörenleri yeni gelişmeler hakkında bilgilendirmekte, onlara yeni beceriler edinme ve başka meslek sahalarıyla ilgilenme olanağı sağlamakta, işletmeyi canlı tutmakta ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Palmer, 1993:82).

Görevi yönetme sürecinde, işin işgörenler açısından etkili bir şekilde yönetilmesi araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmakta ve böylece sürece verilecek geribildirimler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının arttırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki ölçütler sorgulanarak araştırılmaktadır.

- Etkili çalışmak,
- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,
- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

2.3.3. Değişime Uyabilmek

Dünyadaki mevcut uygulama sonuçlarına genel olarak baktığımızda; klasik değerlendirme yöntemini uygulayan örgütlerde birden bire 360 derece performans değerlendirme yöntemine geçişin son derece güç olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki özellikle değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerini önceden hesap edebilmek ve gerekli tedbirleri almak gerekmektedir (Facteau, 1998:74).

Örgüt içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri (Gürgen, 2005:22):

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi ölçütler kullanılarak farklı bakış açılarıyla sorgulanmaktadır.

2.3.4. İletişim

İletişim; bireyin veya bir grubun, diğer birey ya da grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir öğenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Akat, 2002: 342).

Günümüzde çalışanların becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara sempatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir.

Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır (Gürel, 2004:59) :

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak

2.3.5. İnsan İlişkileri

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki işgörenin birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir.

Aşağıdaki temel ölçütlerin, çalışanlar bazında sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geribildirim alınmaya çalışılması gerekmektedir (Arslan, 2001:67):

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek.

İşletmede işgörenlerin bir takım örgütsel amaçları paylaşımları gerekmektedir. Bu örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen işgörenlerin birbirleri ile iyi ilişkiler kurmaları, işletme faaliyetlerinin koordinasyon içinde yürütülmesini sağlamaktadır.

2.3.6. Sonuç Üretme (Üretim ve Çıktı)

Şirket ömrünün 10 senenin altına indiği dünyamızda organizasyonların hayatta alabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır.

İşletmenin yaptığı üretimin, çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir (Arslan, 2008:44).

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek.
- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

2.3.7. Personelin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

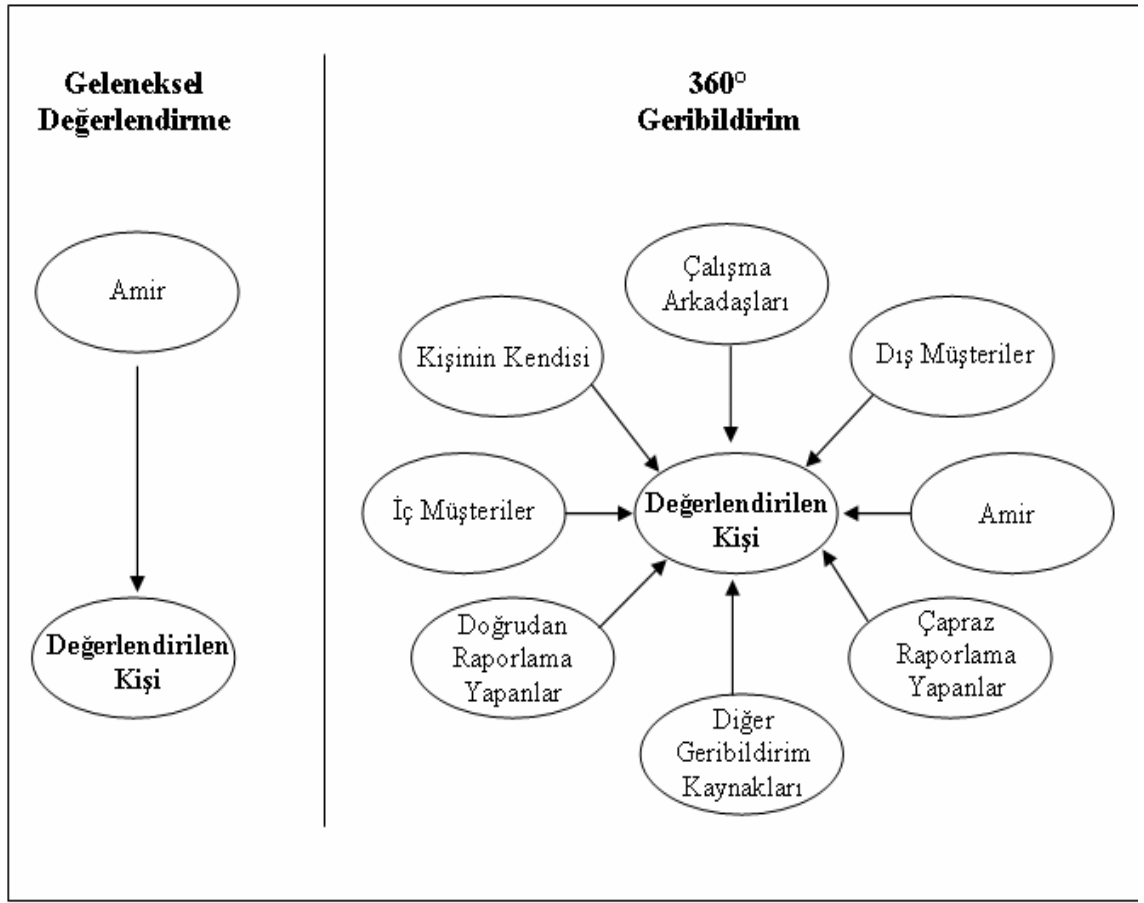
Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır.

Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri bildirim alınmaktadır (Döverkaya, 2002:92);

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunmasıdır.

2.4. GELENEKSEL PERFORMANS YÖNTEMİ İLE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ FARK

Geleneksel performans değerlendirme süreci, performans kriterlerinin kararlaştırılması, performansla ilgili verilerin toplanması ve performansla ilgili kararların alınmasından oluşmaktadır. 360 derece performans değerlendirme süreci ise çok kaynaktan bilgi elde edilmesi ile gerçekleşmektedir. Geleneksel performans değerlendirme süreci ile 360 derece performans değerlendirme sürecinin arasındaki fark Şekil 2.3'te gösterilmektedir (Edwards , Ewen , 1996:8).



Şekil 2.3. Geleneksel Performans Değerlendirme ile 360 Derece Geribildirim Sisteminin Karşılaştırması (Edwards ve Ewen, 1996:8).

Tablo 2.1. 360 Derece Performans Değerleme ve Geleneksel Performans Değerleme Arasındaki Karşılaştırma Konuları

	Geleneksel Performans Değerleme	360 Derece Performans Değerleme
Yönetim:	<i>Hiyerarşik ve otoriter:</i> Sistem ve personelin kariyeriyle ilgili tüm kararlar bir tek kişinin elindedir.	<i>Katılımcı:</i> Kişi kendi kariyeri ile ilgili tüm kararlara dahil edilir.
Yöneticiler:	<i>Yargılayıcı:</i> Yöneticiler yargılayıcı bir rol üstlenir.	<i>Performans Danışmanı (Koç):</i> Yönetici koçluk rolü üstlenir ve performansı yargılamak yerine geliştirmek için çabalar.
Değerleme Süresi	<i>Değişken:</i> Yöneticinin değerlemesi genellikle çok zaman alır.	<i>Belirli:</i> Yöneticinin bir kişiyi değerlemesi 15 dakika sürer.
Tarafsızlık:	<i>Belirsiz:</i> Kişi değerlendirirken eşit haklara sahip değildir. Yönetici değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapabilir.	<i>Belirli:</i> Çok kaynak kullanımı olduğu için hatadan uzak bir değerlendirme yapılır.
Güvenilirlik:	<i>Güvenli Değildir:</i> Yöneticinin yaptığı değerlendirme, her zaman doğru olarak kabul edilir.	<i>Çok Güvenilir:</i> Çok kaynaktan gelen veriler sayesinde güvenilirliği yüksektir.
Davranış Değişimi:	<i>Destekleyici Değil:</i> Sonuçlara güvenilirlik az olduğu için davranış değişikliğine motive edici değildir.	<i>Destekleyici:</i> Çok kaynaktan gelen veriler daha gerçekçi olduğu için davranış değişikliğini motive eder.
Gözlem:	<i>Sınırlı:</i> Yöneticilerin, astlarla irtibatı kısıtlıdır.	<i>Sürekli:</i> İş arkadaşları, astlar ve müşteriler kişiyi sürekli gözlemleyebilirler.

(Edwards ve Ewen, 1996:58).

2.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN FAYDALARI VE SAKINCALARI

2.5.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Faydaları

360 derece performans değerlendirme yöntemi, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Birden fazla iş arkadaşı tarafından sunulan kolektif bilgiler tek bir kaynaktan gelen bilgiden daha güvenilir bilgiler sunmaktadır. Davranışlara yönelik geribildirim kişilerin performanslarını farklı açılardan görebilmelerini sağlamakta ve yalanlaması zor kanıtlar sunmaktadır. 360 derece geribildirim süreci ister üstler, ister kişinin kendisi ve hatta isterse takım arkadaşları tarafından yapılsın tek kaynaklı değerlendirmelerden çok daha fazla motivasyon sağlamaktadır (Edwards, 1996:5).

360 derece performans değerlendirme yönteminin çeşitli örgüt, yönetici ve çalışan açısından faydalarına geçmeden önce tüm kullanıcılara sağladığı ortak faydaları şu şekilde sıralanabilir (Turgut, 2005:117) :

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir performans değerlendirme sağlar,
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Değerlendirmeyi yapan kişinin yükünü hafifletir, zaman kazandırır,
- Değerlendiricinin daha detaylı başarı bilgilerine ulaşmasını sağlayarak, hazırlanan raporların daha inanılır ve güvenilir olmasını sağlar.
- Ön yargılı, ve çok düşük değerlendirme eğilimlerini azaltır,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur,
- Örgüt değerlerinin belirlenmesine katkı sağlar,
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık iletişimin temelini oluşturur.

2.5.1.1. Örgüt Açısından Faydaları

360 derece performans yönetimi örgütün insan kaynaklarıyla ilgili daha etkin bilgiler elde etmesine, güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutmasına, eğer bir sorun varsa ortaya çıkarılmasına olanak sağlamaktadır.

Böylelikle, yönetimin karar mekanizmalarının isabet oranı artmakta, eğitim ihtiyaçları rasyonel şekilde belirlenmekte, kalite artmaktadır. Ödüllendirme ve performans arasında bağ kurulduğundan, personelin motivasyonu ve verimliliğini arttırmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 38).

Ayrıca örgüt açısından, günümüzde sadece maaş belirlemede ve personelin işten çıkartılmasında bir araç olarak kullanılan diğer sistemlerden farklı olarak açık sistem bir anlayışı ve yüksek verimlilik hedefini toplam kalite anlayışı içerisinde ortaya koymaktadır. 360 derece performans değerlendirmesi, alt seviye liderler için daha iyi bir kariyer geliştirme, öğrenmenin güdülenmesi ve artırılmasını, katılımcı ve demokratik bir yönetime doğru gidişin kuvvetlenmesine, organizasyonun kendini nasıl gördüğünün ortaya çıkmasını ve müşteri hizmetlerinin gelişmesini sağlar (Çoban, 2001:66).

2.5.1.2. Yönetici Açısından Faydaları

Bu süreç sayesinde yönetici çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden daha kapsamlı ve detaylı bilgiyi elde eder. Bu sayede yönetici personelinin daha iyi tanımış olur. Aynı zamanda, yöneticinin tek tek çalışanları incelerken harcadığı zamanın, yarı yarıya hatta daha da fazla azalmasına ve böylece yöneticinin diğer konulara daha çok zaman ayırmasına imkan sağlar.

Yöntem, yöneticiye, değerlendirme becerilerine dışarıdan bakma şansının yanı sıra yöneticiyi seçici kararlar vermek için kaliteli ve güvenilir bilgiler vermeye ve üretmeye yönlendirmektedir. Ayrıca kariyer sapmalarına sebep olabilecek davranışları ortaya çıkarmaktadır (Edwards ve Ewen, 2000:37).

Yöneticilere, değerlendirme becerilerine dışarıdan bakma şansı vermektedir. Yöneticilerin işi hafifletmekte, zaman tasarrufu sağlamaktadır. Yöneticiyi seçici kararlar vermek için kaliteli ve güvenilir bilgiler vermeye ve üretmeye yönlendirmekte, raporları inanılır kılmaktadır.

2.5.1.3. Çalışan Açısından Faydaları

Değerlendirme aşamasına katılım personel için oldukça önemli yer tutmaktadır. Performans ölçütlerinin seçimine yardımcı olmakta, geri bildirimi kimin sağlayacağını bilmektedirler. Kariyer rotalarının çiziminde etkin rol oynayarak, karar mekanizmalarına katılmaktadırlar. Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansına sahiptirler (Edwards ve Ewen, 2000: 37).

Yöntem, ölçütlerde işi en iyi bilenlerin perspektifinden personelin çalışmalarının nasıl görüldüğünün tespitinde etkin bir araç olduğundan, personelin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi, o kişi için ufuk açıcı olabilir.

Böylelikle, personele özellik katılarak davranışlarında motive edici bir değişiklik yaratılabilir (Price, 2000: 203).

2.5.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Sakıncaları

360 derece performans değerlendirme yönteminin başlıca sakıncaları aşağıya çıkarılmıştır (Gürgeç, 2005:16):

- Yukarıdan aşağıya, klasik, yönetici değerlendirme sistemine göre çok daha karmaşık ve uygulaması zordur,
- Çok daha maliyetlidir,
- Personelin sürekli eğitilmesi zorunluluğu vardır,
- Babacan lider tipinin kabul gördüğü Türkiye ortamında bazı yeni değerlendirme hatalarını ortaya çıkarabilir (Gürel, 2004:78),
- Yöneticilerin otoritesini baltalayabilir,
- Kişilerin yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini tehlikeye sokabilir. Örgüt içinde düşmanlıklara sebep olabilir,
- Misillemede bulunma korkusu kişileri gerçekçi değerlendirme yapmaktan alıkoymak,
- Kuralları iyi konmadığı ve kurum kültürü ile uyumu sağlanmadığı takdirde, örgütsel performansı ve etkinliği menfi etkileyebilir,
- Örgüt içinde bir popülerite yarışına sebep olabilir,
- Yüksek performanslı personel, kıskançlık nedeniyle düşük sicil alabilir,

- Çalışanlar eşitleri veya yöneticilerinin performansı için kritik bir eleman konumunda olmaktan ve sorumluluk almaktan korkabilir veya kaçınabilir,
- Göreve veya görev yerine yeni katılan personel eski personele nazaran daha düşük değerlendirilebilir,
- Farklı görev yerlerinde yönetici, ast ve eşitler açısından gizli bir uzlaşma oluşabilir veya üst düzey liderler tarafından birim personeli yönlendirilebilir,
- Ödül verme alışkanlıklarına benzer şekilde, değerlendirme standartları açısından sınıflar arasında farklı değerler ve alt kültürler oluşabilir.

2.6. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN UYGULANMASINDA YAPILAN HATALAR

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanmasında, amacın değerlendiricilere net olarak anlatılmaması, taraflara planlama aşamasında yer verilmemesi, performans değerlendirme sonuçlarının nasıl ve nerede kullanılacağına açıklanmaması gibi genel hatalar yapılmaktadır. Bunun nedeni olarak da bu yöntemin tam olarak anlaşılamamış olması görülmektedir (Lepsinger ve Lucia, 1997:77).

360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmak isteyen örgütlerin en önemli uygulama hatalarından bir diğeri ise, dürüst olmayan değerlendirmenin önüne nasıl geçileceğini bilmemektir.

Kişilerin değerlendirme konusunda dürüst davranmamalarının birkaç nedeni olabilir: Bunlar, birisinin kötü hissetmesine neden olabilecek negatif değerlendirmenin kişi üzerindeki suçluluk duygusu, karşıdaki kişinin kendisinden nefret etme endişesi, kişilerin direkt saldırılarına maruz kalma korkusu ve doğabilecek durumlardan sorumlu olma korkusudur (Bracken vd., 1996:29).

Bunun yanında, eğer yöneticilerin çalışanlarından dürüst değerlendirme almalarını engelleyecek derecede zayıf ve kopuk ilişkiler söz konusu ise gerçekte 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle de çözülemeyecek kadar ciddi bir sorunun olduğu kabul edilmelidir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanmasında yapılan hatalardan bir diğeri ise çalışanların fikir ve verilerinin de yönetsel kararlarda

kullanılmamasıdır. Çalışanların yöneticilerden iyi bir anlayış görmeleri ve kendi fikirlerinin de yöneticiler tarafından kabul görüldüğünün farkına varmış olmaları lazımdır. Ancak yaşanan bu süreç kısa vadede bir performans ödüllendirmesi durumunu alırsa veya yönetici her zaman her şeyi kendi bildiği şekilde uygularsa diğer kişiler hakkındaki verilerin yonteme katkısı çok az olacaktır (Cauley vd., 1996:32).

Wimer ve Nowack'a göre ise, 360 Derece Geribildirim Sisteminin uygulanmasında yaygın olarak yapılan hatalar şöyle sıralamaktadır:

- Sistemin net bir amacının olmaması,
- Lider yönetici desteğinin sağlanmaması,
- Pilot uygulama gerçekleştirilmemesi,
- Sürecin tasarım ve uygulamasına anahtar paydaşların dahil edilmemesi,
- Değerlendirilen ve değerlendirenlere yeterli eğitim ve bilgilendirme yapılmaması,
- Değerlendirici gizliliğine gereken önemin verilmemesi,
- Geribildirim ne amaçla kullanılacağına belirgin olmaması,
- Verimli bir geribildirim görüşmesinin yapılmaması,
- Değerlendirici hatalarına karşı önlem alınmaması,
- Pilot uygulama olmaksızın mevcut performans yönetimi ve ücretlendirme gibi sistemlerle ilişkilendirilmesi,
- Sürekli gerçekleştirilecek bir süreçten ziyade tekrarlanmayan bir olay olarak gerçekleştirilmesi,
- Sürecin etkililiğinin değerlendirilmemesi(Wimer ve Nowack,1998:70-80).

2.7. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN ÖĞRETMEN PERFORMANSI DEĞERLENDİRMESİNDEKİ KULLANIMI

Okul toplumunu oluşturan birey ve grupların yönetime ve eğitim öğretim sürecine doğrudan katılımı günümüz çağdaş eğitim anlayışının gereğidir.

Bu anlayışın gereği olarak; okulda performans değerlendirme sürecine öğretmen, müfettiş, müdür, zümre, öğrenci ve velinin ortak katılımını sağlamak, okulda

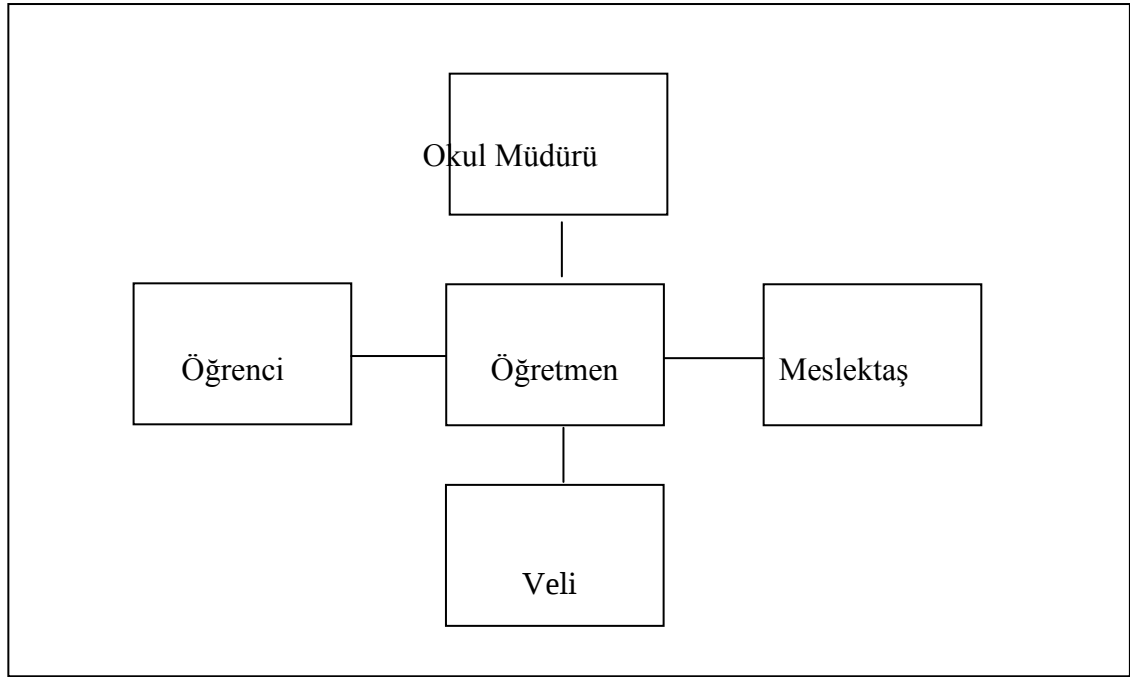
performans değerlendirme sürecini açık hale getirmek, bu süreç sonunda ödül-tanım sistemi kurmak ve bireysel ve mesleki gelişim planlaması yapmak, okul gelişim planları yapılırken performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasını sağlamak, teftişin denetim fonksiyonunu performans değerlendirme biçimine dönüştürmek, etkili bir değerlendirme süreci ile bireylerin ve kurumun yeterliklerini geliştirmek hedeflenmelidir (Bilge, 2004:118).

2.7.1. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin performans değerlendirmesi başka meslek alanlarındaki performans değerlendirmelerinden çeşitli yönleriyle farklılık göstermektedir. Öğretmenler açısından performans değerlendirme, daha çok mevcut araştırma ve uygulama verilerinden hareketle üzerinde uzlaşabileceğimiz ğretmen yeterlikleri üzerinden gerçekleştirilebilir (Meb Earged, 2002:9).

Öğretmen değerlendirmesi genelde sınıf gözlemine dayanmaktadır. Sınıf gözleminde, değerlendirici tarafından öğretmenin derse hazırlık durumu ve ders planları, ğretim ortamını kullanması, öğrencilerle iletişimi ve derse dikkat çekme durumu, kullandığı ğretim yöntemleri, öğretimde sistematik olması, sınıf yönetimi, öğrencilerin öğrenme durumu, öğrencileri değerlendirme, yönlendirme ve öğrencilere sorumluluk verilmesine dikkat edilmekte bu gözlemler kayda dökülmektedir. Daha sonra değerlendirici, ğretmen performansını gösteren bu kayıtlar üzerinden öğretmenle görüşmekte, öğretmenin tuttuğu diğer mesleki dokümanları incelemektedir.

Tüm bunların yanında öğretmenin, ğretmen testlerindeki başarısı, görevini önemsemesi ve program gelişimine gönüllü olması gibi yönleri de göz önüne alınarak değerlendirilmektedir (Bostancı, 2004:59).



Şekil 2.4. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Kullanılacak Değerlendirici Boyutları (Şekil tarafımızdan oluşturulmuştur)

2.7.2. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinin Önemi

Eğitimde verimliliğin ve performansın ölçülmesi sonuçların uzun vadeye yayılması ve çoğu zaman göreceli olması nedeniyle çok zordur. Eğitimin amaçları, öğretimde başarıyı artıran öğeler, başarı ölçütlerinin neler olduğu konusu üzerinde çok az bir anlaşma vardır.

Ancak yine de öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir (Altundep, 1999:27).

Öğretmenin mesleki gelişim sürecinde doğru ve yansız bir biçimde değerlendirilmesinin büyük bir rolü vardır.

Öğretmen performansının değerlendirilmesi, objektif ölçme araçları kullanarak öğretmenle ilgili bazı bilgilerin ve verilerin daha önceden geliştirilmiş olan ölçütlerle karşılaştırılarak bir değer yargısına varılmasıdır (Meb Earged, 2002:10).

2.7.3. Öğretmen Performansının Sorumlulukları

Amerika'da bulunan National School Boards Association (NSBA) (Ulusal Okul Yönetim Kurulları Birliği) öğretmenin performans sorumluluklarını şu şekilde belirlemiştir (Meb Earged, 2002:11):

- Belirtilen yer ve zamanlarda kendine verilen sınıflarla ve öğrencilerle bulunmak,
- Öğrencilerin yeteneklerini, bireysel ihtiyaçların, ilgilerini mümkün olduğunca karşılayarak çalışma programlarını plânlamak,
- Öğrencilerin ilgilerine, gelişimlerine ve öğrenmeye uygun bir sınıf ortamı yaratmak,
- Kendine verilen sınıflar için hazırlanmak ve çalışmalarını belgelemek,
- Sınıf davranışlarının standartlarını yakalamaları ve sürdürmeleri için öğrencileri teşvik etmek,
- Program hedeflerinin başarılmasına yönelik öğrenme süreçlerine rehberlik etmek ve hedeflerle uyumlu bir şekilde tüm derslerin, ünitelerin, projelerin açık hedeflerini kurmak ve öğrencilerin bu hedeflere ulaşmalarını sağlamak,
- Öğrencilerin hem bireysel hem de gruplar halinde kapasitelerine, ihtiyaçlarına ve ortamın fiziksel imkanlarına göre çok çeşitli öğretim teknikleri ve öğretim araçları kullanmak,
- Eğitim ve öğretimde, okulun eğitim felsefesini ve eğitim amaçlarını uygulamaya çalışmak,
- Öğrencilerin ödevlerini-görevlerini yerine getirip getirmediğini düzenli-güvenli yöntemlerle değerlendirmek, gerektiğinde gelişme raporlarını düzenlemek,
- Düzenli bir çerçevede öğrenme güçlüğü çeken öğrencileri teşhis etmek ve gerektiğinde yetkililerden yardım almak,
- Çocukları ve araç-gereçleri korumak için gerekli önlemleri almak,
- Yönetim kuralları, okul politikaları ve mevzuatın gerektirdiği kayıtları düzenli olarak tutmak, birleştirmek,
- Öğrenci yaşantısı ve davranış kurallarını kapsayan bütün politikaların uygulanmasında yönetime yardım etmek ve sınıf içi, sınıf davranışı ve işleyişine ilişkin kurallar geliştirmek. Belirtilen tarzda sistemli bir şekilde sınıf düzenini sağlamak,

- İstenildiği zamanlarda ya da ihtiyaç duyulduğu durumlarda, okul günleri dışında da eğitimle ilgili amaçlar için, öğrenciler ve aileler için zaman ayırmaya yönelik, gerekli önlemleri almak,
- Öğretmen materyalleri ve uygulamaya katılacak gönüllüler için amaçlı ödevleri/görevleri plânlamak ve denetlemek, zümre başkanıyla/bölüm başkanıyla iş birliği içinde öğretmenlerin iş performanslarını (meslekte aldıkları yolu) değerlendirmek,
- Profesyonel kapasitesini/yeterliliğini geliştirmek ve sürdürmek,
- Personel toplantılarına katılmak ve gerektiğinde görev almak.

2.7.4. Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinin Amaçları

Öğretmen performansının değerlendirmesi sonucunda gerçekleşmesi beklenen amaçlar aşağıda verilmiştir (Meb Earged, 2002:11):

- Öğrencilere nitelikli bir eğitim sağlamak,
- Yasal gereksinimleri karşılamak,
- Öğretmen performansının üstünlüklerini tanımak,
- Öğretmenlerin kendi profesyonel uzmanlıklarını geliştirmeleri için onlara fırsatlar sağlamak,
- Okul sistemi ve görevlilere hedeflerini, amaçlarını ve performansla ilgili diğer konular hakkında iki yönlü iletişim sağlayan bir yol oluşturmak,
- Okul yönetim kurulları ve yöneticiler için, öğretmenlerin terfilerini, işlerini sürdürebilmeleri ve atamaları ile ilgili kararlar vermeleri için gerekli bilgileri belgelendirmek ve dosyalamak,
- Başarılı öğretmenlerin işlerini sürdürebilmeleri, gelişimleri ve işe alınmaları hakkında topluma bilgi sağlamak.

2.7.5. Okul Yöneticisinin Öğretmen Performans Değerlendirmesine Etkileri

Yönetici öğretmeni genel olarak değerlendiren kişidir. Yönetici öğretmeni gözlemesi sonucunda, öğretmenin belirlenen hedeflere ulaşma derecesini değerlendirmek için öğretmenle ilgili diğer kaynaklardan gelen tüm değerlendirmeleri

gözden geçirmekte ve öğretmeni değerlendirmektedir. Daha sonra öğretmenle görüşmekte ve değerlendirme sonucunu öğretmene bildirmektedir.

Değerlendirmenin inandırıcılığı açısından diğer kaynaklardan gelen tüm geri bildirimleri öğretmene göstermektedir. Değerlendirme sonunda öğretmenin ulaşması gereken, beklenen performans ile gerçek performans arasındaki fark belirlenerek ve bireysel mesleki gelişim planı hazırlanmaktadır.

Bu plan performans değerlendirme ekibi başkanı, müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmenin kendisinin katılımı ile hazırlanmaktadır (Bostancı, 2004:72).

Yöneticiler bir öğretmenin çalışmalarındaki farklılıkları görecektir iyi bir pozisyona sahiptirler. Yöneticiler aynı zamanda birçok öğretmenin performansına aşinadırlar ve öğretmenleri değerlendirmek için bütün tarafların isteklerinin olduğunu farkındadırlar (Meb Earged, 2000:32).

Öğretmen değerlendirmede yöneticilerin bazı dezavantajları da mevcuttur. Yöneticilere değerlendirmenin lideri olarak güvenmek sosyolojik olarak sorunlar yaratır ve karşılığında öğretmenlerin görevlerini aksatır, morallerini azaltarak motivasyonu bozabilir. (Meb Earged, 2002:60).

2.7.6. Meslektaş Öğretmenlerin Öğretmen Performans Değerlendirmesinin Etkileri

Zümre öğretmenlerinin değerlendirmeleri güvenilir geri beslemeler verebilirler. Bu gözlem öğretmenin konu bilgisi uzmanlığına ilişkin olarak bazı sonuçlar ve nitelikli öneriler verebilir. Değerlendirmede bulunan zümre öğretmenlerini ile performansı değerlendirilen öğretmen arasında profesyonel bir davranış şeklinin bulunmasını sağlayarak öğretmenler arasındaki ilişkiyi daha sağlıklı hâle getirir.

Öğretmen değerlendirmede zümre öğretmenlerinin değerlendirmesinin alınması ile ilgili zorluklar fazladır. En başta başkalarına olan güvenirliliğin ve örnek olayların azlığı, öğretmen hazırlığı ve zümre öğretmenlerinin değerlendirmesi için öğretmenlerin olumsuz düşünceleri en büyük etkidir (Meb Earged, 2002:57).

2.7.7. Öğretmenin Kendi Performans Değerlendirmesine Etkileri

Eğitimde değerlendirmenin olumlu etkide bulunabilmesi için, öğretmenlerin kendi performans değerlendirme sürecine katılmaları gereklidir. Değerlendirme sürecinde öğretmenin değerlendirmeye aktif katılan bir birey hâline getirilmesi ve okul yöneticisi, müfettiş ile birlikte değerlendirme faaliyetini yürütmesi değerlendirmede işlevselliği arttıracak gibi, değerlendirmeye karşı oluşabilecek olumsuz tutumları da engelleyebilme özelliğini taşımaktadır (Meb Earged, 2002:59).

2.7.8. Öğretmen Performans Değerlendirmesine Öğrenci Görüşlerinin Etkileri

Öğretmen performansı hakkında en çok bilgiye sahip olan öğrencilerden de geri beslemeler alınması sonucunda elde edilen bilgi öğretmene, öğrencilerinin kendisinin öğretme ve sınıf yönetimi hakkında neler düşündüğü konusunda bilgi sağlar. Bu bilgi öğretmene, öğrenme için öğrenci motivasyonunu arttırmada kendi etkinliğini yeniden değerlendirmesine olanak verir.

Çeşitli araştırmalar göstermektedir ki, öğrencilerden alınacak geri besleme zaman zaman öğretmenin davranışlarını değiştirmede, denetmenin yaptığı değerlendirmeden daha etkin olabilmektedir (Meb Earged, 2002:50).

Öğrenciler, öğretmenlerinin öğretim yöntemleri hakkında iyi birer bilgi kaynağıdır. Çünkü öğrenciler, kendilerinin durumlarını iyi bilirler (yakın dönemlerde bir çok öğretmeni gözlemledikleri için). Daha başka nedenlerle de öğretmen performansı hakkında kaynak olarak öğrenci raporları kullanılabilir. Birçok öğrenciden sağlanan bilgiler öğretmen performansını değerlendirme yönteminin güvenilirliğini artırır. Bu anketler kısa zamanda ve az insan gücüyle hazırlandıkları için maliyetleri düşüktür. Burada anketlerin zaman alıcı kısmı bilgilerin özetlenmesi olmaktadır.

Öğretmen performansının değerlendirilmesi sürecinde öğrencilerin görüşüne başvurmak, öğretmenin özellikle meslekî gelişimi için öğretmenin hakkı olduğu kadar, öğrencilerin de hakkıdır. Zira eğitim sisteminin ve öğretmenlerin varlık nedeni öğrencilerdir.

Bunu gerçekleştirmek, nitelikli eğitimin temel dayanaklarından birisidir (Meb Earged, 2002:51). Öğrenciler öğretmenleri hakkında faydalı bilgiler verecek konumda olsalar da öğretmen değerlendirme alanında konu uzmanı olmamaları nedeniyle öğretmen niteliğini sınırlı olarak belirleyebilirler. Öğrenciler, bu niteliklerin belirlenmesinde insan doğasının gereği olarak kendi çıkarlarını ön plânda tutarak dürüst yanıt vermeyebilirler.

Öğrenci değerlendirmesine ilişkin diğer bir problem de öğretmenlerin, kendilerine yüksek puan verilmesi için daha toleranslı davranmaya yönelmeleridir.

Genel bir korku da öğrencilerin dış faktörlerden etkilenmeleridir. Bu konuda yapılan araştırmaların bir sonucu da yıldan yıla yapılan öğretmen değerlendirmelerinin güvenilir ve tutarlı olmasıdır. Çalışmalar göstermektedir ki, öğrenciler iki türlü teste tâbi tutulmalıdır. Bunlardan birincisi öğretmenin etkinliği diğeri ise öğretmenin dostluğu, ilgisi ve davranışları gibi alanlara yönelik olmalıdır. Öğrenciler öğretmenleri arasındaki farkı görebilirler. Derecelendirme ne öğretmenin sevilip sevilmediğine ne de öğretmenler tarafından ifade edilen bir korkuya dayanmaz, öğrenci derecelemeleri üzerine tartışma, öğrencilerin sınıfta öğrendikleri ile ilgili olmalıdır (Meb Earged, 2002:52).

2.7.9. Öğretmen Performans Değerlendirmesine Veli Görüşlerinin Etkileri

Veliler dışarıdan bir gözlemci olmaları nedeniyle, öğretmen performansının değerlendirilmesinde önemli katkıları mevcuttur. Veliler kendi çocuklarının kişilik özelliklerini ve öğretmenlerin performansı ile ilgili düşüncelerini bilmeleri nedeniyle öğretmen performansının değerlendirmesinde doğruluk açısından önemli bir geri beslemede bulunurlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VERİMLİLİĞİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

3.1. VERİMLİLİĞİN TANIMI

Literatürde ilk kez 1530 yılında Agricola tarafından “Re Metellica” adlı eserinde kullanılmış olan verimlilik (Productivity) kavramı, iktisadi düşünce tarihindeki yerini Francois Quesnay ile birlikte almıştır. Quesnay, “Tableau de Economique” isimli eserinde “net hasıla” (produit net) konusunu ele almıştır (Akyıldız ve Karabıçak, 2002:58).

En genel tanımlamaya göre; verimlilik üretim sürecine dahil edilmiş öğelerin, birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucunda, elde edilen çıktıyı optimal noktaya çıkaracak bir miktar (kantite) ilişkisi içerisinde olmalarına denir. Buradan anlaşıldığı gibi verimlilik; hizmet veya mal üreten bir sürecin, ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullandığı girdi (kaynaklar) arasındaki ilişkiler bütünüdür.

Genel anlamda verimlilik, teknik verimlilik ve tahsis verimliliği şeklinde ikiye ayrılır.

Teknik verimlilik: “Belirli sayıdaki girdiden mevcut koşullarda en yüksek düzeyde çıktı üretilmesi” dir. Bir başka deyişle teknik verimlilik, aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi yönetimidir.

Bir performans ölçüm tekniği olarak tanımı ise, belirli bir çıktıyı üretme maliyetinin minimize ya da belirli bir maliyette üretilen çıktının maksimizasyonu durumundadır (Gülcü, 2001: 115).

Verimlilik kavramının açıklık kazanması amacıyla aşağıdaki tablonun da açıklamalara eklenmesinde yarar görülmüştür. Bu tablo verimlilik ve verimlilik kavramı ile çakıştırılan kimi kavramlara açık bir yanıt vermektedir.

Tablo 3.1. Verimlilik Nedir, Ne Değildir?

Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.	Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.	Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir.
Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelir artar.	Kârlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

(Akal, 1992;27)

Bu açıklamaların dışında çeşitli yazar ve kurumlar verimliliği şöyle tanımlamışlardır:

- Hammadde ve işçiliğin yararlı mal ve hizmetlere dönüşme oranı.
- Çeşitli kaynakların kullanılışındaki etkenliği saptayan bir ölçüt,
- Ekonomik sistemin, malların tüketiciye ulaşması sürecindeki başarısının ölçütü,
- Kaynakların, insanların gerek duyduğu mal ve hizmetlere dönüştürülmesindeki etkenlik.
- Değişme gücü olan mal ve hizmet üretme yeteneğinin ölçüsü.

- Kullanılan kaynaklar karşılığı elde edilen çıktı miktarı.
- Belli üretim faaliyetleri için çıktılar ile girdiler arasındaki oran (İncir,1998).

Verimlilik konusunda yoğun çalışmalarda bulunan Michele Battista verimliliği “üretim faktörlerinin daha az miktarda kullanılması” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre verimlilik girdi-çıkıtı arasındaki oranı gösterme yerine, üretim sürecinde kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Peter Drucker, Battista ile aynı görüşü paylaşarak verimliliği, “en az çaba ile tüm üretim faktörlerinin ortaya koyduğu üretim miktarı” olarak tanımlamıştır (Ünsar, 1997:6).

Verimliliğin böylesine çok geniş boyutlarda düşünülmesi tanımlama ve ölçme sorunlarını da birlikte getirdiği için konuya işletme düzeyinde yaklaşan çoğu uygulamacı ve araştırmacı, bir kavram düzeltmesine gitmeyi uygun görmüş ve bu kadar geniş kapsamlı verimlilik kavramı yerine “işletme-örgüt performansı” kavramını kullanmaya başlamışlardır. Verimlilik ise örgüt performansını açıklayan etkinlik, etkililik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik gibi temel performans boyutlarından biri olarak kabul edilmiştir (Akal, 1992: 25).

3.2. VERİMLİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Verimlilik kavramı ile yakın ilişkisi bulunan etkinlik, etkililik, ekonomiklik, karlılık, üretkenlik gibi terimlerin bazen verimlilik kavramıyla es anlamda kullanıldığı görülmektedir.

Verimlilik ve diğer kavramlar işletmelerin performans ölçütlerinin birer göstergesidir. Bu göstergeler birbirleriyle yakın ilişki içinde olsalar da, işletmelerin performans ve verimlilik düzeylerinin derecesini belirleyebilmeleri için her birini ayrı ayrı incelemek gerekir.

3.2.1. Etkinlik

Etkinlik, işletme düzeyinde kaynakların, yani müşteriye ulaşacak mal ve hizmetlerin üretilmesi için kullanılan girdi unsurlarının fiili kullanımının, belli tekniklerle saptanmış standartlarla karşılaştırılması yolu ile bulunan bir göstergedir.

Yani girdilerin ne derece iyi biçimde kullanıldığını, kaynak kullanımında gerçekleşen performansı, işletmenin kendisini bu bakımdan nerede konumlandıracağını gösterir. Burada etkinliğin, performansın kaynak kullanımına ilişkin boyutu olduğu da açıklık kazanmaktadır. (Yavuz, 2003: 12)

Etkinlik kavramını açıklamak için bazı örnekler geliştirmek mümkündür.

Örneğin, işletmelerdeki makineler, rasyonel bir sırayla, birbirini bütünleyecek biçimde dizilmişse, o işletmede birtakım aksamalar, duraklamalar, bos geçen zaman büyük ölçüde azalmış olacaktır. Bu da genel verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Benzer biçimde, işletmede ışıklandırma, ısıtma veya temizlik gibi etkenlere gereği gibi önem verilmişse, işçilerin verimi yükseldebilecektir (Ünsar, 1997: 10).

3.2.2. Etkililik

Etkililik; bir başarının saptanması için sağlanmış faktör ölçülerini kullanarak hedef ve amaçlara ulaşmaktır (Gönen, 2005: 54).

Etkililik kavramı herhangi bir etkinlikle elde edilebilen sonuca, sahip olunan olanakların “en iyi” (üretken, ekonomik, karlı, etken vb.) sayılabilecek biçimde kullanılması durumunda elde edilebilecek nicelik ve/veya niteliğe ulaşma düzeyini açıklamaktadır (Çağlar, 2004: 21).

Etkinlik ve etkililik birbirine yakın kavramlar gibi gözükmesine karşın farklıdır. Örneğin (Büyükkılıç, 2004: 40),

- Etkinliğin mevcut kaynaklarla kullanımı ile ve araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşın, etkililik amaçlarla, daha doğrusu çıktılarla ilgili bir kavramdır,
- Etkinlik var olan durumu ölçer. Hâlbuki etkililik şimdiki durumu, eğer kaynaklar daha etkin yönetilir ve kullanılırsa olabilecek durumla karşılaştırılır.
- Hedefe yönelik çalışmayı sağlar.

3.2.3. Kalite

Kalite, sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinimleri karşılama, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunu ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır (Akal, 1992: 28).

Bir performans ölçütü olan kalite çok boyutlu bir kavramdır. Bu boyutların öne çıkan farklı kalite tanımlarını da yapmak olasıdır. Bir mal ya da hizmetin tüketici gereksinimlerine uygunluk derecesi olan kalite; güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibar boyutlarına sahiptir. Sonuç olarak, kalite her boyutta hatasız olma derecesini belirler.

3.2.4. Yenilik

Yenilik iç ve dış çevreden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir (Akal, 1992: 31)

Yenilik işletme yönetimi kaynaklarını iyi yönetmek ve kaynaklardan en yüksek karı sağlamak amaçlarını güder. Bu amaçların gerçekleşmesi durumunda işletme pazarda sürekliliği sağlar.

Eğer yenilik yapma zorunluluğu bir kez de ürün yaşam ergisi ile birlikte ele alınırsa işletmenin yaşam süresi üzerindeki etkileri daha iyi gözlemlenebilir. İşletmenin sürekliliği tüketici beklentilerine, gereksinimlerine, isteklerine cevap verecek ve onlarda tatmin sağlayacak ürünleri sunmasına bağlıdır. Ürünler sağladıkları tatmin düzeyine bağlı olarak pazarda satın alınırlar, talep edilirler (Öztek, 2005: 22).

3.2.5. Üretkenlik

İşletmecilikte üretkenlik, üretim faktörlerini en uygun biçimde kullanarak gerçekleştirilen fiziki üretim düzeyidir. Üretkenlik ve verimlilik kavramları, özellikle Türkiye’de es anlamda kullanılır.

Aralarında bazı ilişkiler olmakla beraber, bunlar bütünüyle farklı kavramlardır. Verimli çalışan işletmelerden oluşan bir ekonomide üretkenlikte yüksek olur. Ancak, bir işletme için yüksek üretkenlik, her zaman verimli üretim yapıldığı anlamına gelmez.

Örneğin işletme otomasyona giderek üretim düzeyini eskiye oranla büyük ölçüde arttırabilir. Ancak, üretilen fazla mal satılmaz veya otomasyona yapılan yatırım masrafları karşılanamazsa, önceki duruma oranla işletmenin verimliliği ve karı azalmış olur (Ünsar, 1997: 9).

3.2.6. Karlılık

Belirli bir dönem sonunda elde edilebilen karın bu dönem boyunca kullanılan sermaye değeri toplamına bölünmesi ile hesaplanabilen bir orandır. Verimliliğin tanımlanmasında ve ölçülmesinde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta, karlılık ile verimliliğin birbirlerinin sonuç ve sebepleri olmayabilecekleri ve aralarında doğrusal bir bağıntı kurulamayacağıdır. Fiyat artışları yüksek karlar getirebilir ama işletmede verimlilik düşüyor olabilir. Bunun tam tersi de doğrudur; verimli üretilen her mala olan talep yüksek olmayacağından, kimi durumlarda artan bir verimliliğe rağmen, kardan söz edilemez (Onurlu, 2008:47).

Kar ve karlılık en kolay ölçülebilen performans ölçütüdür. Bu konuda oldukça gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bu durum geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yüksek kar ve düşük maliyet dürtüsü ve dolayısıyla işletmelerde çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmaktan kaynaklanmaktadır.

Ayrıca bu konularda yılların birikimi ile geliştirilmiş performans standartlarının ve endüstri düzeyine kadar çıkan istatistiklerin bulunabilmesi uygulamaların yaygınlaştırılmasında ve gelişmesinde çok önemli olmuştur (Akal, 1992: 40).

3.2.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır.

Daha kısa bir deyişle çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir (Gürkan, 1995: 62).

Çalışma yaşamının kalitesi düşüncesi, aslında işgörenin sadece emeği kiralanan bir robot değil, yönetimle ortak amaçları paylaşabilen, katılımcı yönetim tarzı ile sorunlara çözüm getirme, yönetimde karar alma süreçlerine aktif biçimde katılabilen insanlar olduğu esasına dayanmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi artınca, işgörenlerin

iş doyumu daha iyi sağlanacak, bu da işgörenlerle birlikte yönetimin de kazançlarını arttıracak uygun bir çalışma ortamı sağlayacaktır. Uygun bir çalışma ortamı ise verimli bir çalışmayı mümkün kılacaktır (Ataol, 1993: 14).

3.3. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

Üretimi yakından izlemek, sapmalar varsa düzeltmek, zamandan, hammadde ve malzemeden artırımını sağlamak, maliyeti düşürmek ve üretilen miktarı artırmak için verimlik ölçülür (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:26).

Verimliliğin ulusal refahı arttırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Verimliliği artmayan hiçbir insanın etkinliği yoktur. Bu durum, gayri safi gelir ya da gayri safi milli hâsıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, iş gücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir.

Başka bir deyişle, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hâsıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar. Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar.

Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Prokopenko, 2005: 22).

Verimliliğin işletme boyutu açısından taşıdığı önemi şöyle gruplandırabiliriz:

- Stratejik Amaç: İşletmenin genel performansını ölçmek, bunu rakip ve benzer işletmelerle karşılaştırmak ve işletme stratejisini saptamak için.
- Taktik Amaç: İşletme performansını işletme birimleri düzeyinde kontrol etmek ve geliştirmek için.
- Planlama Amacı: Çeşitli girdilerin veya aynı girdinin değişik oranlarda kullanımı ile sağlanacak görece yararların karşılaştırılması için (girdi kaynaklarının yüksek verimini sağlamak için).

Ölçümlerde sağlanan bilgilerle, üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksinimlerinin dolayısıyla maliyet tahminlerinin ve bütçelerin işletme amaçlarına uygun olarak yapılabilmesi sağlanmış olur.

- İç Yönetim Amaçları: İşçi-İşveren ilişkilerini düzenlemek, çalışma yaşamını iyileştirmek için (Gerşil, 2007:53).

3.4. VERİMLİLİĞİN FAYDALARI

Verimliliğin faydaları; hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından sıralanırsa (Yozgat, 1997: 131):

3.4.1. Yönetim İçin Faydaları

Yönetim açısından verimlilik ;

- Daha iyi bir organizasyon ve bölümün daha disiplinli kontrolünü sağlar,
- Daha etkin bir planlama ve kaynak tahsisi sağlar,
- Etkili bir denetim için temel oluşturur,
- İş birikimlerinin ve fazla mesainin elimine edilmesine ve daha yoğun bir iş akışının yaratılmasına yardımcı olur,
- İş programlarını geliştirir.

3.4.2. Çalışanlar İçin Faydaları

Çalışanlar verimlilik büyümesinden fayda sağlayabilirler çünkü çalışanlara:

- Karar üretme işlemlerine katılma olanağı sağlar,
- Başarıları için gurur duymalarını sağlar,
- İşlerinin genişlemesini, zenginleşmesini ve tatminini sağlar,
- Organizasyon hedef ve amaçlarına ulaşmaya yönelik çabalarının ödüllendirilmesini sağlar.

3.5. VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN ORANLAR

Verimliliğin en yalın ölçümü, tüm sonuçların ya da çıktıların tanımlanması ve bunların tüm girdilere bölünmesi ile yapılır ki böyle belirlenen bir ölçü, toplam verimliliklerdir.

Toplam verimlilik tüm girdilerin ve aynı zamanda tüm sonuçların ya da çıktıların da dikkate alınmasını gerektirir. Birden çok sonuç üretildiğinde, bunların da dikkate alınması gerekir (Büyükkılıç, 2004: 50).

Kısmi verimlilikten farklı olarak tek bir üretim faktörü değil, daha fazlası söz konusudur, ancak toplam faktör verimliliğinde olduğu gibi tüm faktörler hesaplamaya dâhil edilmemektedir. Modele bağlı olarak örneğin sermaye ve işgücünün girdi olarak alınması ve toplam çıktı olarak tanımlanan değerlere bölünmesi bir toplam verimlilik ifadesi olarak kullanılabilir (Yavuz, 2003: 13).

Girdi ve çıktı arasındaki oranın belirlenmesinde farklı metotlar kullanılmaktadır. Başka bir ifade ile verimliliğin belirlenmesindeki kriterler değişik şekillerde belirlenebilmektedir.

Çıktının toplam girdilere veya ayrı ayrı her girdiye oranlanmasına göre Toplam Faktör Verimliliği veya Kısmi Verimlilik kavramları ortaya çıkmaktadır.

Toplam Faktör Verimliliği, çıktıların, emek, sermaye, hammadde, enerji, makine gibi girdilerin toplamına oranlanmasıdır.

Kısmi Verimlilik ise, girdilerin ayrı ayrı ele alınarak çıktılara oranlanmasıdır

Ortalama verimlilik, belli bir dönemi temsil için hesaplanan (temsili) verimlilik oranıdır. O dönemin toplam çıktıların, girdinin dönem içinde kullanılan toplamına oranlanması ile elde edilir (Yapar, 2005 : 76).

Marjinal verimlilik ise belli bir dönem içinde çıktıda görülen artışın, yine dönem içinde girdide görülen artışa oranlanması ile elde edilir.

3.6. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerde verimliliği etkileyen birçok olumlu faktörlerin yanı sıra işletmelerde verimliliği olumsuz etkileyen birçok faktörde de vardır. Buna göre, işletmelerde verimliliği olumlu ve olumsuz etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi belirtmiştir.

- Yönetimin türü (Klasik, Liberal ve Demokratik Yönetim),
- Yönetim fonksiyonlarının uygulama biçimi,

- İş bölümü ve uzmanlık ilişkisi,
- Zaman ve kaynak kullanımı,
- Çalışanların moral ve motivasyonu,
- Çalışanların eğitim durumu,
- İşyerinde uygulanan ücret sistemi,
- Fiziksel koşullar (büroların havalandırılması, ısı, ses-gürültü, ışık gibi),
- Estetik ve dekoratif koşullar çalışma masalarının rengi, müzik, dekor, temizlik, çiçek gibi),
- Çalışma yönteminin etkisi (Geleneksel usullere bağlılık, yenilik ve değişime ayak uyduramama)(Ar, 1996:82).

İşletmelerde verimliliği etkileyen faktörler iç ve dış etkenler olmak üzere ikiye ayrılır.

1. Dış (denetlenemeyen) faktörler

2. İç (denetlenebilen) faktörler

Dış faktörler, bir işletmenin denetimi dışında, iç faktörler ise işletmenin denetiminde olan faktörlerdir (Prokopenko, 2005: 25).

3.6.1. İşletme Verimliliğini Etkileyen İç Faktörler

Ürünler, teknoloji, teçhizat, hammadde, emek gücü, örgütsel sistemler ve prosedürler, yönetim biçimleri ve iş metodları verimliliği etkileyen iç faktörlerden sayılabilir.

"Ürün faktör verimliliği" , üretilen ürünün, üretim süreci sonucunda elde edilen çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir.

Teknoloji tanım olarak, bilimin endüstriye, iş hayatına ve insanların günlük yaşantısına, onların ihtiyaçlarını karşılayacak, zaman tasarrufu ve kolaylık sağlayacak biçimde uygulanmasıdır (Sakız, 1998: 27).

Teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet miktarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri vb. artan otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilebilir (Prokopenko, 2005: 27).

Fabrika ve teçhizat verimliliği, kullanım, yas, modernizasyon, maliyet, yatırım, fabrikada üretilen teçhizat, kapasiteyi artırma, stok kontrolü, üretim planlama ve kontrolü, vb. gibi konulara özen göstererek artırılabilir.

Bir işletmede verimlilik artırma çalışmalarının en temel kaynağı ve ana faktörünün insan olduğu 20. yüzyılın sonuna yaklaşırken herkesçe anlaşılmış olmasına rağmen, bu husus, uygulama yaygınlığı ve nasıl başarıyla uygulanacağı konusunda diğer faktörlerin oldukça gerisinden gelmektedir.

İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuskusuz, en zor kontrol edileni "emek" faktörüdür.

Geliştirilmiş çalışma yöntemleri verimliliğin geliştirilmesinde en fazla umut vadeden alanı oluşturmaktadır. Çalışma yöntemi teknikleri, işin yapılma yollarını, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan aletleri, işyeri yerleşim planını, işlenen malzemeleri ve kullanılan makineleri geliştirerek bedensel çalışmayı daha verimli kılmayı amaçlamaktadır. Çalışma yöntemleri, mevcut yöntemlerin sistematik biçimde incelenmesi, gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılması ve gerekli çalışmanın daha az çaba ile daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle daha etkili olarak gerçekleştirilmesi yoluyla geliştirilir (Peker, 1995:150).

3.6.2. İşletme Verimliliğini Etkileyen Dış Faktörler

Dış faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları; siyasi, ekonomik ve sosyal koşulları; iş ortamı, finansman, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde olanaklarını kapsar. İşletme verimliliğini etkileyen dış faktörleri şu başlıklar altında toplayabiliriz (Prokopenko, 2005: 32):

- Ekonomik değişimler,
- Demografik ve sosyal değişim,
- Doğal kaynaklar (insan gücü, arazi, enerji, hammaddeler),
- Hükümet ve alt yapı.

3.7. VERİMLİLİĞİN YÜKSELTİLMESİ ve PDS ile İLİŞKİSİ

Bir işletmede verimlilik artışı, işletmedeki PDS etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur; iyi yönetim ve değerlendirme ile eş anlamlıdır. Verimliliği arttırmak ve bu artışı sürdürmek, yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Gerçekte, daha yüksek performans için gerekli koşulların yaratılması, verimlilik yönetiminin özüdür. Verimliliğin arttırılması, bir yönetim sorunu olduğu kadar, yönetim sürecinin bir parçası olması nedeniyle de kuruluştaki tüm yönetici ve çalışanların sorunudur.

Verimlilik arttırma çabaları içerisinde kuruluşun havası, yeri ve içinde bulunduğu genel durum ve kullanılan PDS çok önemli bir etken olmaktadır (Ataol, 1993: 71). İşletmelerde verimliliği artırmanın en uygun yöntemlerinden birisi, işgörenlerin sorunu çözmeye yönelik yaratıcı düşünmeye teşvik edilmeleridir. Ancak geleneksel değerlendirme sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları ve örgütsel kültürün bir parçası olabilen sınırlayıcı etmenler, insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır.

Böylece, işgören kendisinden yaratıcı düşünmenin beklenmediği kanısı veya yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle, var olabilecek potansiyelini bile kullanmaya yanaşmamaktadır (Varoğlu, 1999 ;76).

İş gücü verimliliğini yükseltmek için, performans değerlendirmeden elde edilen verilerden yola çıkarak, kalitenin de göz ardı edilemeyeceği bir teşvikli ücret sistemi kurulabilir.

Yine performans değerlendirme verilerinden yararlanılarak, metot analizleri yapılabilir ve verimliliği en üst düzeye çıkartacak çalışma metotları bulunabilir. İş programlarının hazırlanması ve iş istasyonları arasında dengelemeler yapılarak iş sistemlerinin düzenlenmesi de çalışanların bos geçen zamanlarını asgariye indirecek ve bu yolla verimlilik önemli ölçüde yükselecektir.

Veri tabanlarında bulunması gereken bir diğer önemli bilgi de etkin bir performans değerlendirme sonucu oluşturulacak iş tanımlarıdır. Bu tanımlar yardımıyla, ise uygun nitelikte elemanların alınması ve gerekli organizasyon çalışmalarının yapılması iş tatminleri arttırılabilir.

Çalışanların yaptıkları isten şikâyetçi olmamaları, birbirleri arasında iyi ilişkiler içinde olmaları ve uygar bir çalışma ortamına sahip olmaları iş gücü verimliliğini arttıran önemli unsurlardır.

Çalışma metotlarının iyileştirilmesi ve çalışanların eğitimi, işçi verimliliğini arttıracak gibi aynı zamanda, fire oranlarını da azaltarak malzemenin daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Fabrika içi yerleşim planlarının iyileştirilmesi ile malzeme akısının kesintisiz ve hızlı bir şekilde üretim üniteleri arasında nakliyesinin sağlanması yoluyla da malzeme kullanımındaki verimlilik yükseltilmelidir.

Verimliliği yükseltecek tüm bu önlemlerin yanında, çalışanların düşüncelerinden yararlanmak da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, iletişim kanallarının açık olması ve çalışanları düşünmeye ve düşüncelerini söylemeye teşvik edici bir öneri sisteminin kurulmuş olması büyük yarar sağlayacaktır (Top, 2002: 32).

Verimlilik artırma teknikleri işletme düzeyinde uygulanan tüm yönetim işlemini tamamlayıcı bir nitelikte olması gerekir. Bu konuda öne sürülen ilkeler şu şekildedir (Sakız, 1998: 13).

- Verimlilik artırma konusundaki çalışmalar işletme amaçları ile uyum içinde olmalıdır,
- Verimlilik çalışmaları uzman ve danışman kadroların değil, organizasyona dâhil yöneticilerin doğrudan sorumluluğunda olmalıdır,
- Gelişmeler düzenli olarak kontrol edilmelidir,
- Verimlilik tüm kaynaklar göz önüne tutularak tanımlanmalıdır,
- Verimlilik artırma ile ilgili program ve faaliyetlere kesin bir öncelik tanınmalıdır.

Verimliliği artırma programları, uygulamada hangi tekniklerden yararlanılacağını da kapsamalıdır. Çünkü verimliliği arttırmada uygulanabilecek tek bir yöntem yoktur. Önemli olan, çeşitli yöntem ve tekniklerde nasıl yararlanılacağıdır ve bunlardan hangilerinin kuruluşun bünyesine uyduğunu bilmek gereklidir.

Bu teknikler (Ataol, 1993: 73):

- İş analizi,
- İş değerlendirme,

- İş etüdü,
- Motivasyon,
- Özendirici ücret sistemi,
- Kalite kontrolü,
- Stok kontrolü,
- Ergonomi,
- Pazarlama,
- Üretim planlaması,
- Değer analizi,

3.8. EĞİTİMDE VERİMLİLİK

Eğitimde verimlilik ise, öğretimin niteliğini, öğretime ayrılan zamanı, öğrencinin güdülenmesini ve yeteneğini hesaba katan; bu değişkenlere ayrıca öğrencinin evinin, sınıfının, arkadaşlarının etkilerini de ekleyen bir ölçümlemedir. Öğrencinin bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor öğrenimin etkileyen (öğrenci ilgileri, öğretim ve çevresel etkiler) değişkenlerin bütününden elde edilen sonuçtur.

Eğitimde verimliliğin artırılması için, girdilerle ürün (çıktı) arasındaki ilişkileri sağlıklı kurmak; kaynakları etkili kullanmak gerekmektedir. Bunun için de öncelikle;

- a) Öğretimin niteliğini yükseltilmeli,
- b) Öğretim sürecindeki zaman iyi kullanılmalı,
- c) Zihinsel ve duyuşsal giriş özellikleri geliştirilmeli,
- d) Bilimsel ölçme ve değerlendirme yöntemleri işleme sokulmalı,
- e) Öğrenmenin dozu iyi ayarlanmalıdır.

Görüldüğü gibi, eğitimde verimlilik, tam öğrenmenin yasama geçirilmesinden başka bir şey değildir. Tüm öğrenmenin sağlanabilmesi için de:

1. Alışılmış öğretim yöntemlerinin sürecini iyi ayarlamak (dönüt-düzeltilme),
2. Eğitim teknolojisi ve öğretim materyallerini (ders kitapları, ders araç ve gereçlerini) düzeltmek,

3. Ev, çevre ve akran grubunun etkisini olumlu kılmak,
4. Öğretimi geliştirmek, öğrenci öğretmen etkileşimini artırmak.

5. İleri düşünme eğitimi uygulamalarını geliştirmek gerekmektedir. Ezbere dayalı bir eğitim yerine, sorun çözme ilkelerini yasama geçirebilmek; öğrencilerin çözümlemeci ve yaratıcı olmalarına özen göstermek zorunluluğu doğmaktadır.

Uzmanlar, eğitimde verimliliği, hem bir süreç, hem de bir sonuç olarak görmektedirler.

Bunu da, "ölçme ve değerlendirme" sonucunda ortaya çıkacak niteliklerin bir derecelendirilmesi olarak algılamaktadırlar. Verimin "var" ya da "yok" olmasını; "az" ya da "çok"luğunu bir değer sıralaması saymaktadırlar. Belli ki, eğitimde verimlilik, eğitimin amaçlarıyla yakından ilgilidir. Kararlaştırılan amaçlara öğrenciler ve derecede ulaşabilmektedirler? Eğitim yaşantıları sonucunda, öğrencide gözlenen davranışlar, okulun hedeflediği davranışlarla örtüşmekte midir? Bireyin eğitim süreci içinde kazandığı istendik davranışlarla çalıştığı meslek alanının istediği davranışlar arasında bir yakınlık var mıdır? Bunlar söz konusu ise, eğitimde verimlilik sağlanmış sayılmaktadır (Onurlu, 2008:68).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS ÖZ DEĞERLENDİRMENİN ÇALIŞAN VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ - BİR UYGULAMA (ERZURUM İLİ ÖZEL EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ)

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin önemine ilişkin bilimsel katkı sunmaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın ana kütlesi, Erzurum ilinde eğitim sektöründe faaliyet gösteren, özel eğitim kurumlarından oluşmaktadır. Örneklem, yargısal örnekleme metodu ile seçilmiştir. Yargısal örnekleme yöntemine göre araştırmacı örneklem tespitini kendi yargısına göre yapmaktadır. Bu kapsamda aşağıda belirtilen koşullar dikkate alınarak örneklem belirlenmiştir.

1. Araştırma kapsamında yer alacak kurumlarda performans değerlendirme sistemi uygulanmakta olmalı, test grubunda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmakta olmalıdır.
2. Araştırma kapsamında yer alacak kurumlar eğitim alanında faaliyet göstermelidir.
3. Araştırma kapsamında yer alacak kurumların özel eğitim kurumu olması gerekmektedir.
4. Araştırma kapsamında yer alacak özel eğitim kurumları ilköğretim düzeyinde eğitim vermelidir.
5. Araştırma kapsamında yer alacak kurumlarda çalışan uygulanmakta olan PDS'yi bilmesi açısından en az iki dönem performans değerlendirme uygulamalarına katılmış olmalıdır.

Bu kapsamda yukarıda belirtilen koşulları aynı anda sağlayan 4 eğitim kurumunda uygulama gerçekleştirilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Erzurum’da faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarında, ilköğretim düzeyinde görev yapmakta olan 159 öğretmen oluşturmaktadır. Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü resmi verilerine göre Erzurum ilinde ilköğretim düzeyinde eğitim ve öğretim yapan 4 adet özel eğitim kurumu bulunmaktadır ve bu okullardan iki tanesi 360° PDS kullanmaktadır.

Tablo 4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

S.N	Okul Adı	360 PDS	Öğretmen Sayısı	Dağıtılan Anket Sayısı	Toplanan Anket Sayısı
1.	Özel Aziziye Eğitim Kurumu(İlköğretim)	Var	38	38	24
2.	Özel Final Eğitim Kurumu(İlköğretim)	Var	41	41	27
3.	Aydın Doğan Özel İlköğretim Okulu	Yok	37	37	26
4.	Özel Güneş İlköğretim Okulu	Yok	43	43	25
Toplam			159	159	102

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere evrende görevli 159 öğretmene anket ulaştırılmış ve 102 anket geri toplanmıştır. Anketlerin dönüş yüzdesi %64 olarak gerçekleşmiş, söz konusu anketlere ilişkin ön değerlendirmede 17 anket demografik değişkenler

bölümündeki eksik cevaplardan dolayı elenmiş, kalan 85 anket SPSS 16 paket programında değerlendirmeye alınmasına karar verilmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılığını, Erzurum il merkezinde bulunan, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan 2 özel eğitim kurumu ve uygulamayan 2 özel eğitim kurumları oluşturmaktadır.

Araştırma, performans değerlendirme sisteminin etkinliğini ölçmeyi amaç edindiğinden, iletişim kurulan ve diğer alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, bazı kaygıları nedeniyle çalışma talebini reddetmiştir. Bu da araştırmanın örneklemini küçültmüştür.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve MODELİ

Araştırma, tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli, amaca uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Tarama ve deneme olmak üzere iki temel yaklaşım vardır, araştırmacı bunlardan birinden yararlanır. Tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey veya nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2000: 76-77).

Veriler, anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan okullarda çalışan öğretmenlere kendilerini değerlendirdikleri, 360 derece performans öz değerlendirme formu ve performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açılarını ölçmek için verimlilik anketi; uygulamayan okullara ise sadece performans değerlendirmenin verimlilik üzerine etkisi hakkındaki bakış açısını ölçmek için verimlilik anketi uygulanmıştır.

Kullanılan 360° performans öz değerlendirme formu; iletişim, karar verme, motive etme, bireysel gelişime katkısı, öğrenme, uygulama, değerlendirme, teknik beceri ve liderlik boyutlarını içeren 40 maddeden oluşmaktadır (Lassiter, 1997:5).

Lassiter tarafından geliştirilen 360 derece performans yaklaşımında kabul gören bu boyutlar aşağıda özetle tanımlanmıştır;

İletişim: Çevre ile iyi bir diyalog kurmak, süreç hakkında bilgi sahibi olmak ve etkili bir sözlü iletişim becerilerine sahip olmak performans açısından önemlidir.

Karar Verme: Bu boyut ile çevreye ve şartlara uyarak kritik durumlarda yaratıcı kararlar verebilme özelliği sorgulanmak istenmiştir.

Motive Etme: Personel ilişkilerini geliştirerek, insanları takım başarılarına yönlendirmesi ve örgütün performansını direkt olarak etkilemesi araştırılmıştır.

Bireysel Gelişime Katkı: Bu kriter ile personelin gelişimi konusunda sorumluluk hissetmesi ve örgüt kaynaklarının bu yönde kullanılması araştırılmıştır.

Öğrenme: Değişimin süreklileştiği günümüzde çalışanların sürekli kendilerini yenilemedikleri ve geliştirmedikleri sorgulanmaktadır.

Uygulama: Bu süreçte personelin neyi planlayacağı ve uygulayacağı kriterleri ile başarılı sonuç alma isteği ve ısrarı sorgulanmaktadır.

Değerlendirme: Yapılan iş sonucunda elde edilen sonucun sorgulandığı kriterlerdir.

Teknik Beceri: Bu boyut ile personelin iş konusundaki bilgi düzeyi, gayreti ve yeteneklerini kullanma düzeyi sorgulanmaktadır.

Liderlik: Kişilerin, örgüt içinde güven yaratması, dürüstlüğü ve önder olması kriterlerinin sorgulanarak çok yönlü bir geri beslemeye alınmasıdır. 360 derece yaklaşımının temeli oluşturulan bu kriterler ile oluşturulan değerlendirme anketi veri toplamada önemli bir araçtır.

PDS'nin verimliliğe etkisi anketi ise eğitim sistemi, ücretleme sistemi, kariyer sistemi, iş-dizaynı ilişkisi ve bireysel etki olmak üzere toplam beş boyut ve 25 maddeden oluşmaktadır (Kaymaz, 2009;104). Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Performans-Eğitim Sistemi: Temel olarak PDS ile eğitim sistemi arasındaki bağıntının temel çıkış noktası eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kişisel düzeyde doğru eğitim alanlarının tespitinin sağlanmasıdır.

Performans - Ücretleme Sistemi: Genel olarak bu bağının teorik çıkış noktası “örgütsel amaçlar ve bireysel amaçlar ortak noktada buluşuyor olması halinde örgüt, edinimlerinin bir kısmını çalışanla paylaşmakta, yüksek performansı ödüllendirmektedir” düşüncesidir.

Performans – Kariyer Sistemi: Örgüt yaşamında çalışanların yükselmeleri, yükseldikleri pozisyonlar için gereken yetkinliklerin kazanılması ile ilgili birçok kararda PDS sonuçları kullanılmaktadır. Bu sonuçlar, çalışanın kariyer gelişimi için alınacak kararları etkilemektedir.

Performans – İş Dizaynı: İş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme şeklindeki iş dizaynı modellerinin performans değerlendirme sistemi ile olan etkileşimi çalışanı olumlu yönde etkilemektedir.

Performans – Bireysel Etki: Performans görüşmeleri çalışan verimliliğini bireysel düzeyde ast-üst ilişkileri geliştirme, kişisel gelişim sağlama, çalışanın iş hedeflerini revize etme konularında doğrudan etkilemektedir.

Anket formları çoğaltılarak 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan ve uygulamayan okullara dağıtılmış ve öğretmenlerden Likert tipi ölçeğe uygun olarak hazırlanmış seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

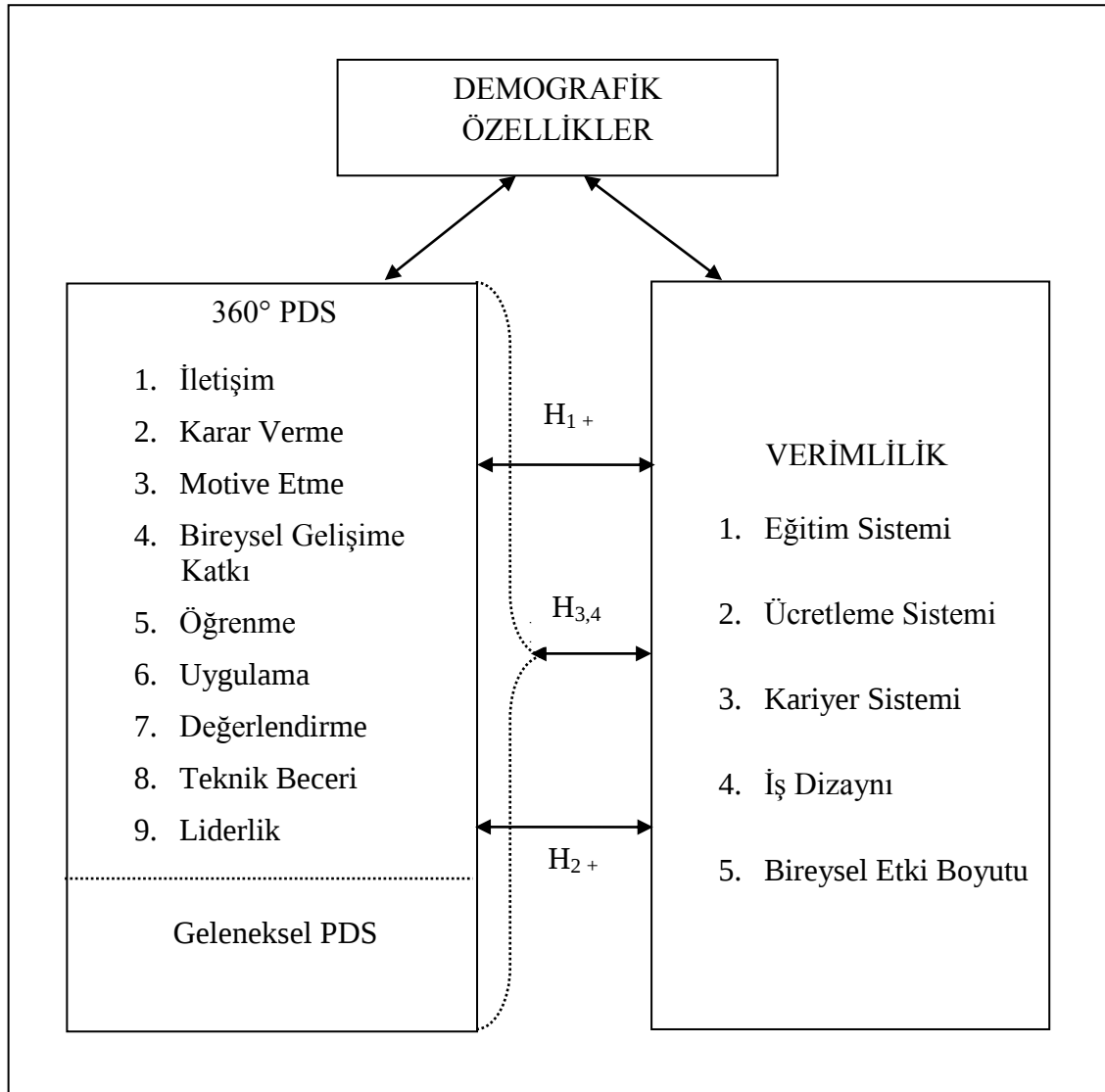
Araştırma, ana modelde belirtildiği gibi üç ayrı kategoride analiz edilmiş ve yorumlanmıştır (Şekil 4.1). Birinci bölümde, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş ve görev süresi faktörlerine göre dağılımını gösteren frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, 360 Derece Performans Öz Değerlendirme Sistemi ve PDS'nin verimliliğe etkisini oluşturan boyutlar arasındaki ilişki korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. 360° PDS uygulayan ve uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açılarını ölçmek amacıyla t testi yapılmıştır.

Son bölümde ise çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında bir fark bulunup bulunmadığını test etmek maksadıyla iki grup değer alabilen özellikler için

bağımsız örneklem t testi, iki gruptan fazla değer alabilen özellikler için ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Uygulama aşamasına geçmeden önce, anketin güvenilirliğini test etmek maksadıyla 30 kişi üzerinde bir çalışma yürütülmüş ve elde edilen veriler çerçevesinde 360 derece performans öz değerlendirme anketinin güvenilirlik analizi sonucu Alpha değeri 0.870, PDS'nin verimliliğe etkisi anketinin Alpha değerinin ise 0.942 olarak hesaplanmıştır. Alpha değerlerine bakılarak araştırmada kullanılan anketin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

360 derece performans değerlendirme formu ve verimlilik anketinde sunulan ifadelerle verilecek cevaplar 5'li Likert ölçeğe göre düzenlenmiştir. (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesi için Tablo 4.2.'deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı; 0.80 olarak bulunmuştur.

$$\text{Puan Aralığı} = (\text{En Yüksek Değer} - \text{En Düşük Değer}) / 5 = (5 - 1) / 5 = 4 / 5 = 0.80.$$

Böylece Tablo 4.2.'de verilen aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı elde edilmiştir (Çınar, 2010:271).

Tablo 4.2. Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

Aralık	Değerlendirme	
1.00-1.80	Çok Düşük Düzey	Etkili Değil
1.81-2.60	Düşük Düzey	Az Etkili
2.61-3.40	Orta Düzey	Orta Seviyede Etkili
3.41-4.20	İyi Düzey	Etkili
4.21-5.00	Çok İyi Düzey	Çok Etkili

4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırma da 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik dört hipotez belirlenmiştir:

H₁: 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin öz değerlendirme düzeyleri ile performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin öz değerlendirme boyutları ile performans değerlendirmenin verimlilik boyutlarına etkisi hakkındaki bakış açıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları, uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlerin bakış açılarına göre pozitif yönde artmaktadır.

H₄: 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirmenin verimlilik boyutlarına etkisi hakkındaki bakış açıları, uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlerin bakış açılarına göre pozitif yönde artmaktadır.

4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.7.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların anket sorularına verdikleri yanıtların istatistiksel analizine yer verilmiştir. Aşağıdaki tabloda katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımını gösteren frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Özellik		f	%
Cinsiyet	Erkek	41	48.2
	Kadın	44	51.8
Toplam		85	100

Araştırmamızda, anket uygulanan öğretmenlerin %51.8'i (44 kişi) kadın, % 48.2'si (41 kişi) erkektir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Bulgular

Özellik		f	%
Yaş	21-30 Yaş	32	37.6
	31-40 Yaş	24	28.2
	41 ve Üzeri	29	34.1
Toplam		85	100

Araştırmamızda, anket uygulanan öğretmenlerin % 37.6'sı (32 kişi) 21-30 yaş grubu arasında, % 28.2'si (24 kişi) 31-40 yaş grubu arasında, % 34.1'i (29 kişi) 41 yaş ve üzerindedir.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların görev sürelerine göre dağılımını gösteren frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Görev Sürelerine İlişkin Bulgular

Özellik		f	%
Görev Süresi	0-6 Yıl	24	28.2
	6-10 Yıl	19	22.4
	11-20 Yıl	18	21.2
	21 Yıl ve Üzeri	24	28.2
Toplam		85	100

Araştırmamızda anket uygulanan öğretmenlerin %28.2'si (24 kişi) 0-6 yıl grubu, % 22.4'ü (19kişi) 6-10 yaş grubu, %21.2'si (18 kişi) 11-20 yıl grubu , %28.2'si (24 kişi) 21 yıl ve üzeri grubu arasındadır.

4.7.2. 360° PDS Uygulayan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Öz Değerlendirme Düzeylerine İlişkin Boyutların Ortalamaları

Öz değerlendirme düzeylerine ilişkin ölçek 9 boyuta ayrılmıştır. Bunlar; *iletişim, karar verme, motive etme, bireysel gelişime katkısı, öğrenme, uygulama, değerlendirme, teknik beceri ve liderlik* boyutlarıdır. Yapılan ankette öğretmenlerin bu boyutlarda kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Tablo 4.6.'da bu boyutlara ilişkin toplam ortalamalar yer almaktadır.

Tablo 4.6. 360° PDS Uygulayan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Öz Değerlendirme Düzeylerine İlişkin Boyutların Ortalamaları

Öz Değerlendirme Düzeyine İlişkin Boyutlar	Aziziye Koleji	Final Okulları	Ort.
İletişim	4,33	4,53	4,43
Karar Verme	3,93	4,33	4,12
Motive Etme	4,20	4,43	4,31
Bireysel Gelişime Katkısı	4,33	4,45	4,39
Öğrenme	4,04	3,97	4,01
Uygulama	3,76	3,83	3,79
Değerlendirme	3,85	3,98	3,92
Teknik Beceri	4,41	4,67	4,54
Liderlik	4,45	4,57	4,51
Toplam	4,16	4,28	4,22

Genel ortalamaya ($X=4,22$) baktığımızda, öğretmenler, kendi performans düzeylerini *çok etkili* olarak değerlendirmektedirler. Boyutlara göre bakıldığında, en yüksek ortalamaya *teknik beceri* boyutu ($X=4,54$), en düşük ortalamaya ise *uygulama* boyutu ($X=3,79$) sahiptir. Teknik beceri boyutunun yüksek olması çalışanların kendilerini alanlarında çok iyi düzeyde değerlendirdiklerini göstermektedir.

Okullara göre ortalamalara baktığımızda, 360° PDS kullanan okullardan Final Okullarında çalışan öğretmenler kendilerini ($X=4,28$) *çok iyi* düzeyde, Aziziye Koleji'nde çalışan öğretmenler ise ($X=4,16$) *iyi* düzeyde görmektedirler. *Uygulama* boyutunun diğer boyutlara oranla daha düşük olarak değerlendirilmesi, öğretmenlerin verilen görevleri yerine getirme ve çalışmalarında ayrıntılı planlama yaparak icra etme noktasında eksiklikleri olduğu şeklinde yorumlanabilir. *İletişim*, *liderlik* ve *teknik beceri* boyutlarının değerlendirilmesi her iki okulda da *çok etkili* düzeydedir.

4.7.3. Öğretmenlerin PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açılarına Ait Ortalamaları

Verimliliğe ilişkin anket beş boyuta ayrılmıştır. Bunlar; eğitim sistemi, ücretleme sistemi, kariyer sistemi, iş dizaynı ve bireysel etki boyutlarıdır. Tablo-4.7.'de öğretmenlerin PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açılarına ait ortalamalar verilmiştir.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açılarına Ait Ortalamaları

Verimlilik	Aziziye Koleji	Final Okulları	Ö.Güneş İ.Ö.O.	A.Doğan İ.Ö.O.	Ort.
Eğitim	4,71	4,56	4,17	3,98	4,36
Ücretleme	3,96	3,10	3,28	2,85	3,30
Kariyer Sistemi	4,41	4,20	3,91	3,66	4,05
İş Dizaynı	4,59	4,16	3,62	3,25	3,91
Bireysel Etki	4,32	4,06	3,67	3,42	3,87
Toplam	4,39	4,01	3,73	3,43	3,89

Genel ortalamaya baktığımızda, öğretmenlerin okullarda performans değerlendirme sisteminin çalışanların verimliliğine etkisi hakkındaki bakış açıları ($X=3,89$) etkili düzeydedir. *Eğitim sistemi* boyutu ($X=4,36$) en yüksek ortalamaya, *Ücretleme* boyutu ise ($X=3,30$) en düşük ortalamaya sahiptir.

Ücretleme boyutunun orta düzeyde etkili olması, çalışanların yaptıkları işe göre aldıkları ücretten tatmin olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Okullara göre ortalamaları değerlendirdiğimizde, 360° PDS kullanan okullarda çalışan öğretmenlerin verimlilik boyutlarına bakış açıları uygulamayan okullara göre daha yüksektir. Aziziye Koleji öğretmenlerinin PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları $X= (4,39)$ en yüksek olarak bulunmuştur.

4.7.4. 360° PDS Öz Değerlendirme Düzeylerinin PDS'nin Verimliliğe Etkisi ile İlişkisi

360° PDS öz değerlendirme düzeyleri ve PDS'nin verimliliğe etkisini oluşturan boyutlar arasındaki ilişki korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Tablo 4.8. incelendiğinde; iletişim, karar verme, motive etme, bireysel gelişime katkısı, öğrenme, uygulama, değerlendirme, teknik beceri ve liderlik boyutlarından oluşan 360° PDS öz değerlendirme düzeyleri ile eğitim sistemi, ücretleme sistemi, kariyer sistemi, iş dizaynı ilişkisi ve bireysel etki boyutlarından oluşan PDS'nin verimliliğe etkisi arasındaki ilişki görülmektedir.

Faktörlerin arasındaki ilişkinin gücüne bakıldığında; *Karar verme* ile *Eğitim Sistemi* boyutu arasında ($r= ,399$) $p<0,01$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. *Karar verme* ile *İş Dizaynı ilişkisi* ($r= ,382$) arasında $p<0,05$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Motive etme ile *Eğitim* ($r= ,397$) ve *İş Dizaynı* ($r= ,484$) boyutları arasında $p<0,01$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bireysel gelişime Katkı boyutu ile *Bireysel Etki Boyutu* ($r= ,316$) arasında ise $p<0,05$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. *Değerlendirme* boyutu ile *Eğitim* ($r= ,326$) boyutu arasında $p<0,05$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. *Değerlendirme* boyutu ile *iş dizaynı* ($r= ,399$) ve *bireysel etki* ($r= ,446$) boyutları arasında ise $p<0,01$ seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Teknik Beceri boyutu ile *Eğitim* ($r = ,335$) boyutu arasında $p < 0,05$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. *Teknik Beceri* boyutu ile *iş dizaynı* ($r = 428$) ve *bireysel etki* ($r = 460$) boyutları arasında ise $p < 0,01$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. *Liderlik* boyutu ile *Kariyer* ($r = ,309$), *İş Dizaynı* ($r = ,321$) ve *Bireysel Etki* ($r = ,332$) boyutları arasında ise $p < 0,05$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Öz değerlendirme boyutlarından *karar verme*, *uygulama* ve *liderlik* boyutları ile verimlilik arasında $p < 0,05$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Öz değerlendirme boyutlarından *motive etme*, *değerlendirme* ve *teknik beceri* boyutları ile verimlilik arasında ise $p < 0,01$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

PDS'nin verimliliğe etkisi boyutlarından *eğitim sistemi* ve *bireysel etki* boyutu ile öz değerlendirme düzeyleri arasında $p < 0,05$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. *İş-dizaynı ilişkisi* ile öz değerlendirme arasında ise $p < 0,01$ önem seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Öz değerlendirme ile PDS'nin verimliliğe etkisi arasındaki toplam ilişki incelendiğinde, ($r = ,444$) $p < 0,05$ seviyesinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu verilere göre öğretmenlerin öz değerlendirme düzeyleri ile PDS'nin verimliliğe etkisine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Buna göre; “ H_1 : 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin öz değerlendirme düzeyleri ile performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi doğrulanmıştır. “ H_2 : 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin öz değerlendirme boyutları ile performans değerlendirmenin verimlilik boyutlarına etkisi hakkındaki bakış açıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi, öz değerlendirme boyutlarından bazıları (*karar verme*, *motive etme*, *uygulama*, *değerlendirme*, *teknik beceri* ve *liderlik*) ile PDS'nin etki ettiği verimlilik boyutlarından bazıları (*eğitim sistemi*, *iş-dizaynı ilişkisi* ve *bireysel etki*) arasında anlamlı ilişkiler tespit edildiğinden bu boyutlar için doğrulanmıştır.

Tablo 4.8. 360° PDS Öz Değerlendirme Boyutları ile PDS'nin Verimliliğe Etkisi Arasındaki İlişki

		360° PDS Öz Değerlendirme Boyutları									
		İletişim	Karar Verme	Motive Etme	Bireysel Gelişime Katkısı	Öğrenme	Uygulama	Değerlendirme	Teknik Beceri	Liderlik	Toplam
PDS'nin Verimliliğe Etkisi	Eğitim	,034	,399**	,397**	,169	,063	,286	,326*	,335*	,280	,343*
	Ücretleme	,065	,168	,155	,131	,224	,226	,239	,064	,121	,186
	Kariyer	,040	,154	,264	,122	,224	,114	,196	,271	,309*	,263
	İş Dizaynı	,091	,382*	,484**	,231	,259	,295	,399**	,428**	,321*	,441**
	Bireysel Etki	,075	,143	,334	,316*	,114	,261	,446**	,460**	,332*	,374*
	Toplam	,048	,342*	,454**	,268	,254	,324*	,443**	,429**	,357*	,444**

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

4.7.5. 360° PDS Uygulayan ve Uygulamayan Eğitim Kurumlarında Çalışanlar Açısından Verimliliğe Bakış Açısı

Çalışmamızda; 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan ve uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlerin PDS'nin verimlilik boyutlarına etkisi hakkındaki bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçmek için t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere; Eğitim, Kariyer, İş Dizaynı ve Bireysel Etki boyutları için 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Uygulanan ve Uygulanmayan Okullarda çalışan öğretmenlerin PDS'nin verimliliğe etkisi ve verimlilik boyutlarına etkisi hakkındaki bakış açıları arasında ($p<0,05$) önem seviyesinde anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4.9. 360° PDS Uygulayan ve Uygulamayan Okullar Açısından Verimlilik t Testi sonuçları

	360 PDS	N	X	Standart Sapma	t	p
Eğitim	Var	44	18,54	2,33	5,186	,000
	Yok	41	16,34	1,44		
Ücretleme	Var	44	14,06	4,37	2,227	,029
	Yok	41	12,29	2,72		
Kariyer	Var	44	17,22	2,41	4,307	,000
	Yok	41	15,17	1,93		
İş Dizaynı	Var	44	34,95	6,97	5,333	,000
	Yok	41	27,56	5,68		
Bireysel Etki	Var	44	20,93	3,95	3,942	,000
	Yok	41	17,73	3,49		
Toplam	Var	44	105	16,11	5,621	,000
	Yok	41	89,09	10,30		

* $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Elde edilen bulgulara göre, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açılarının daha üst düzeyde olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle, 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenler, PDS'nin verimlilik üzerine etkili olduğu görüşüne daha fazla katılmaktadır.

Buna göre; ‘‘H₃: 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin, performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları, uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlere göre pozitif yönde artmaktadır. ’’ hipotezi ve ‘‘H₄: 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin, performans değerlendirmenin verimlilik boyutlarına etkisi hakkındaki bakış açıları, uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlere göre pozitif yönde artmaktadır. ’’ hipotezi doğrulanmıştır.

4.7.6. Demografik Özelliklere Göre Öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri

Çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine göre ortalamalar arasında bir fark bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla iki grup değer alabilen özellikler için bağımsız örneklem t testi, iki gruptan fazla değer alabilen özellikler için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çalışmada, öğretmenlerin yaş ve görev süresi değişkenleri açısından 360 derece performans öz değerlendirmeleri ve boyutlarına ait ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi, cinsiyet değişkeni açısından farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için de bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

4.7.6.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri

Erkek ve kadın öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.10 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyeti açısından çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Cinsiyetleri Açısından t Testi sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Standart sapma	t	p
İletişim	Erkek	19	21,57	2,52	-1,747	,088
	Kadın	25	22,68	1,65		
Karar Verme	Erkek	19	20,57	2,61	-,297	,768
	Kadın	25	20,84	3,07		
Motive Etme	Erkek	19	22,10	2,94	,976	,335
	Kadın	25	21,24	2,89		
Bireysel Katkı	Erkek	19	22,15	2,67	,420	,677
	Kadın	25	21,84	2,33		
Öğrenme	Erkek	19	15,84	2,71	-,483	,631
	Kadın	25	16,20	2,19		
Uygulama	Erkek	19	14,94	2,27	-,830	,411
	Kadın	25	15,40	1,32		
Değerlendirme	Erkek	19	15,73	2,55	,079	,938
	Kadın	25	15,68	2,23		
Teknik Beceri	Erkek	19	17,89	2,94	-,653	,517
	Kadın	25	18,44	2,58		
Liderlik	Erkek	19	17,68	3,41	-,748	,458
	Kadın	25	18,36	2,58		
Toplam	Erkek	19	168,53	19,55	-,414	,681
	Kadın	25	170,68	14,99		

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı.

4.7.6.2. Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin yaşlarına göre 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığını anlamak maksadıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
İletişim	Grup Arası Grup İçi Toplam	3,945 189,214 193,159	2 41 43	1,972 4,615	,427	,655
Karar Verme	Grup Arası Grup İçi Toplam	16,820 333,907 350,727	2 41 43	8,410 8,144	1,033	,365
Motive Etme	Grup Arası Grup İçi Toplam	57,875 306,557 364,432	2 41 43	28,937 7,477	3,870	,029
Bireysel Katkı	Grup Arası Grup İçi Toplam	15,113 245,864 260,977	2 41 43	7,556 5,997	1,260	,294
Öğrenme	Grup Arası Grup İçi Toplam	15,281 234,629 249,909	2 41 43	7,640 5,723	1,335	,274
Uygulama	Grup Arası Grup İçi Toplam	6,431 130,729 137,159	2 41 43	3,215 3,189	1,008	,374
Değerlendirme	Grup Arası Grup İçi Toplam	9,602 227,557 237,159	2 41 43	4,801 5,550	,865	,429
Teknik Beceri	Grup Arası Grup İçi Toplam	37,031 282,129 319,159	2 41 43	18,515 6,881	2,691	,080
Liderlik	Grup Arası Grup İçi Toplam	34,645 340,150 374,795	2 41 43	17,323 8,296	2,088	,137
Toplam	Grup Arası Grup İçi Toplam	1347,2 10979,0 12326,2	2 41 43	673,621 267,781	2,516	,093

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 4.11 incelendiğinde; öğretmenlerin yaş faktörü ile *motive etme* arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın kaynağını tespit etmek amacıyla motive etme boyutuna LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.12. Yaş Değişkeni Açısından Motive Etme Boyutuna İlişkin Ortalamalar

Faktör	Yaş	N	Ort.	Ss.
Motive Etme	30 ve altı	20	20,4	3,37
	31-40	10	23,1	2,18
	40 ve üzeri	14	22,2	1,89

Yaş değişkeni açısından farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; farkın 31-40 yaş grubundan kaynaklandığı tespit edilmiştir. 31-40 yaş grubu öğretmenlerin *motive etme* boyutu ortalaması $X=23,1$ olup 30 yaş ve altı grubuna göre ($X=20,4$ ve $I-J=2,70$) $p<0,05$ önem seviyesinde daha yüksektir. Sonuç olarak, 31-40 yaş grubu öğretmenleri, 30 yaş ve altı grubu öğretmenlerine göre daha fazla motive olduklarını belirtmişlerdir. Tablo 4.13.'de LSD sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Motive Etme Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Motive Etme	31-40	30 ve altı	2,70*	1,059	,015
		40 ve üzeri	,81429	1,132	,476

* $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

4.7.6.3. Görev Süresi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin 360 Derece Performans Öz Değerlendirmeleri

Öğretmenlerin görev sürelerine göre 360 derece performans öz değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığını anlamak maksadıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.14'deki veriler incelendiğinde; öğretmenlerin öz değerlendirme genel ortalamalarının ve *motive etme, uygulama, bireysel gelişime katkı ve teknik beceri* boyutlarına ilişkin ortalamalarının $p<0,05$ önem seviyesinde anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmüştür. Farkın kaynağını tespit etmek üzere LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.14. Öğretmenlerin Görev Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
İletişim	Grup Arası Grup İçi Toplam	24,743 168,416 193,159	3 40 43	8,248 4,210	1,959	,136
Karar Verme	Grup Arası Grup İçi Toplam	28,093 322,634 350,727	3 40 43	9,364 8,066	1,161	,337
Motive Etme	Grup Arası Grup İçi Toplam	94,906 269,526 364,432	3 40 43	31,635 6,738	4,695	,007
Bireysel Katkı	Grup Arası Grup İçi Toplam	47,677 213,301 260,977	3 40 43	15,892 5,333	2,980	,043
Öğrenme	Grup Arası Grup İçi Toplam	41,168 208,741 249,909	3 40 43	13,723 5,219	2,630	,063
Uygulama	Grup Arası Grup İçi Toplam	25,328 111,831 137,159	3 40 43	8,443 2,796	3,020	,041
Değerlendirme	Grup Arası Grup İçi Toplam	41,360 195,799 237,159	3 40 43	13,787 4,895	2,816	,051
Teknik Beceri	Grup Arası Grup İçi Toplam	76,326 242,833 319,159	3 40 43	25,442 6,071	4,191	,011
Liderlik	Grup Arası Grup İçi Toplam	48,332 326,463 374,795	3 40 43	16,111 8,162	1,974	,133
Toplam	Grup Arası Grup İçi Toplam	3107,42 9218,82 12326,2	3 40 43	1035,808 230,471	4,494	,008

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 4.15. Görev Süresi Açısından Motive Etme Boyutuna İlişkin Ortalamalar.

Faktör	Görev Süresi	N	Ort.	Ss.
Motive Etme	0-6	16	19,75	3,31662
	6-10	6	22,83	2,48328
	11-20	9	23,33	1,93649
	21 yıl ve üzeri	13	22,15	1,90815

Tablo 4.16. Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkeni Açısından Motive Etme Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I)Görev Süresi	(J) Görev Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Motive Etme	0-6 yıl	6-10	-3,08333*	1,24264	,017
		11-20	-3,58333*	1,08158	,002
		21 yıl ve üzeri	-2,40385*	,96925	,017

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 4.15 ve 4.16 incelendiğinde; 0-6 yıl görev süresi olan grubun *motive etme* boyutu ortalamasının (X=19,75) diğer faktörlere göre p<0,05 önem seviyesinde daha düşük olduğu görülmektedir. Bu da, görev hayatının ilk yıllarında olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.17. Öğretmenlerin Görev Süresi Açısından Uygulama Boyutuna İlişkin Ortalamalar

Faktör	Görev Süresi	N	Ort.	Ss.
Uygulama	0-6	16	14,37	1,92787
	6-10	6	16,50	1,37840
	11-20	9	15,88	1,83333
	21 yıl ve üzeri	13	15,15	1,28103

Tablo 4.18. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Uygulama Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I)Görev Süresi	(J) Görev Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Uygulama	0-6	6-10	-2,12500*	,80044	,011
		11-20	-1,51389*	,69669	,036
		21 ve üzeri	-,77885	,62434	,219

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 4.17 ve 4.18 incelendiğinde; 0-6 yıl görev süresi olan grubun *Uygulama* boyutu ortalamasının, ($X=14,37$) 6-10 yıl ve 11-20 yıl grubuna göre $p<0,05$ önem seviyesinde daha düşük olduğu görülmektedir. Bu da, görev hayatının ilk yıllarında uygulama boyutunun, mesleğin ilerleyen yıllarına göre henüz iyi seviyede olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.19. Görev Süresi Açısından Bireysel Gelişime Katkısı Boyutuna İlişkin Ortalamalar

Faktör	Görev Süresi	N	Ort.	Ss.
Bireysel Gelişime Katkı	0-6	16	20,68	2,89180
	6-10	6	23,00	2,00000
	11-20	9	23,22	1,48137
	21 yıl ve üzeri	13	22,23	2,04751

Tablo 4.20. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Bireysel Gelişime Katkısı Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Görev Süresi	(J) Görev Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Bireysel Gelişime Katkısı	0-6	6-10	-2,31250*	1,10546	,043
		11-20	-2,53472*	,96218	,012
		21 ve üzeri	-1,54327	,86225	,081

* $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 4.19 ve 4.20 incelendiğinde; 0-6 yıl görev süresi olan grubun bireysel gelişime katkı boyutu ortalamasının, ($X=20,68$) 6-10 yıl ve 11-20 yıl gruplarına göre $p<0,05$ önem seviyesinde daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç; çalışanların mesleğin ilk yıllarında mesleki gelişimlerinin çok iyi olmadığını düşündükleri biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 4.21. Görev Süresi Açısından Teknik Beceri Boyutuna İlişkin Ortalamalar

Faktör	Görev Süresi	N	Ort.	Ss.
Teknik Beceri	0-6	16	16,50	3,68782
	6-10	6	19,83	,40825
	11-20	9	19,00	1,22474
	21 yıl ve üzeri	13	19,00	1,47196

Tablo 4.22. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Teknik Beceri Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Görev Süresi	(J) Görev Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Teknik Beceri	0-6	6-10	-3,33333*	1,17951	,007
		11-20	-2,50000*	1,02663	,019
		21 ve üzeri	-2,50000*	,92001	,010

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 4.21 ve 4.22 incelendiğinde; 0-6 yıl görev süresi olan grubun *teknik beceri* boyutu ortalamasının ($X=16,50$) diğer gruplara göre $p<0,05$ önem seviyesinde daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç; çalışanların meslekteki ilk yıllarında görevin gerektirdiği teknik becerilerinin çok iyi düzeyde olmadığını düşündükleri biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 4.23. Görev Süresi Açısından Öz Değerlendirme

Faktör	Görev Süresi	N	Ort.	Ss.
Toplam	0-6	16	159,12	21,40
	6-10	6	180	10,25
	11-20	9	177,67	6,67
	21 yıl ve üzeri	13	172,63	11,04

Tablo 4.24. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Toplama Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I)Görev Süresi	(J) Görev Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Toplam	0-6	6-10	-20,85*	7,26951	,006
		11-20	-18,54*	6,32663	,006
		21 ve üzeri	-13,49*	5,66001	,022

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 4.23 ve 4.24 incelendiğinde; 0-6 yıl görev süresi olan grubun öz değerlendirme ortalamasının (X=159,12) diğer gruplara göre p<0,05 önem seviyesinde daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu sonuç; çalışanların meslekteki ilk yıllarında performanslarını yeterli görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Meslek hayatının olgunlaşma döneminde bu görüşün değiştiğini söylemek mümkündür.

Sonuç olarak 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin öz değerlendirme düzeyleri ile demografik değişkenler arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma olmamış, yaş değişkeni açısından öz değerlendirme boyutlarından *motive etme* boyutunda farklılık oluşmuş, görev süresi değişkeni açısından ise öz değerlendirme boyutlarından *motive etme*, *uygulama*, *bireysel gelişime katkı ve teknik beceri* boyutlarında ve ayrıca öz değerlendirme genel ortalamasında da anlamlı bir farklılaşma oluşmuştur.

4.7.7. 360° PDS Uygulanan Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları

Çalışmaya katılan öğretmenlerle ilgili değişkenlere ait ortalamalar arasında bir fark bulunup bulunmadığını test etmek maksadıyla iki grup değer alabilen özellikler için bağımsız örneklem t testi, iki gruptan fazla değer alabilen özellikler için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çalışmada yaş ve görev süresi değişkenleri açısından ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek için tek yönlü

varyans analizi, cinsiyet değişkeni açısından söz konusu değişkenlerde farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için de bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

4.7.7.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları

Erkek ve kadın öğretmenlerin PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında fark olup olmadığını anlamak maksadıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.25 incelendiğinde, çalışanların cinsiyeti açısından çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.25. Öğretmenlerin Cinsiyetleri Açısından t Testi sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Standart Sapma	t	p
Eğitim	Erkek	19	17,21	2,22	-,836	,408
	Kadın	25	17,76	2,10		
Ücretleme	Erkek	19	12,26	3,94	-,728	,471
	Kadın	25	13,16	4,12		
Kariyer	Erkek	19	15,89	2,57	-,930	,358
	Kadın	25	16,56	2,16		
İş Dizaynı	Erkek	19	30,89	6,98	-,263	,794
	Kadın	25	31,52	8,37		
Bireysel Etki	Erkek	19	20,21	2,57	1,208	,234
	Kadın	25	18,72	4,87		
Toplam	Erkek	19	96,47	15,02	,256	,799
	Kadın	25	97,72	16,71		

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

4.7.7.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları

Tablo 4.26 incelendiğinde, çalışanların yaşları açısından PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları ait ortalamalar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.26. Öğretmenlerin Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim	Grup Arası	6,649	2	3,324	,709	,498
	Grup İçi	192,329	41	4,691		
	Toplam	198,977	43			
Ücretleme	Grup Arası	49,870	2	24,935	1,578	,219
	Grup İçi	647,857	41	15,801		
	Toplam	697,727	43			
Kariyer	Grup Arası	3,613	2	1,806	,318	,730
	Grup İçi	233,114	41	5,686		
	Toplam	236,727	43			
İş Dizaynı	Grup Arası	118,843	2	59,421	,995	,378
	Grup İçi	2447,407	41	59,693		
	Toplam	2566,250	43			
Bireysel Etki	Grup Arası	17,525	2	8,762	,516	,601
	Grup İçi	696,657	41	16,992		
	Toplam	714,182	43			
Toplam	Grup Arası	199,2	2	99,633	,386	,682
	Grup İçi	10591,2	41	258,324		
	Toplam	10970,2	43			

4.7.7.3. Öğretmenlerin Görev Süresi Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları

Öğretmenlerin görev sürelerine göre PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında fark olup olmadığını anlamak maksadıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.27 incelendiğinde; öğretmenlerin görev süreleri ile *ücretleme* boyutu arasında $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın kaynağını tespit etmek amacıyla Ücretleme boyutuna LSD testi uygulanmıştır. Fark olan boyuta ilişkin görev süresi faktörüne ait ortalamalar Tablo 4.29.'da verilmiştir.

Tablo 4.27. Öğretmenlerin Görev Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim	Grup Arası Grup İçi Toplam	6,232 192,745 198,977	3 40 43	2,077 4,819	,431	,732
Ücretleme	Grup Arası Grup İçi Toplam	168,531 529,197 697,727	3 40 43	56,177 13,230	4,246	,011
Kariyer	Grup Arası Grup İçi Toplam	3,582 233,145 236,727	3 40 43	1,194 5,829	,205	,892
İş Dizaynı	Grup Arası Grup İçi Toplam	189,988 2376,262 2566,250	3 40 43	63,329 59,407	1,066	,374
Bireysel Etki	Grup Arası Grup İçi Toplam	25,753 688,429 714,182	3 40 43	8,584 17,211	,499	,685
Toplam	Grup Arası Grup İçi Toplam	567,4 10223,1 10890,5	3 40 43	189,16 255,57	,534	,740

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı.

Tablo 4.28. Görev Süresi Açısından Ücretleme Boyutuna İlişkin Ortalamalar

Faktör	Görev Süresi	N	Ort.	Ss.
Ücretleme	0-6	16	13,50	4,24
	6-10	6	10,66	4,80
	11-20	9	15,77	2,94
	21 yıl ve üzeri	13	10,76	2,48

Tablo 4.29. Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkeni Açısından Ücretleme Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Görev Süresi	(J) Görev Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Ücretleme	11 - 20	0-6	2,277	1,513	,141
		6-10	5,111*	1,918	,011
		21 yıl ve üzeri	5,008*	1,574	,003

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Görev süresi değişkeni açısından farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; farkın 11-20 yıl görev süresi olan öğretmenlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. *Ücretleme* boyutuna 11-20 yıl görev süresi olan öğretmenlerin ortalamasının ($X=15,77$), 6-10 yıl arası görev süresi olan çalışanlara ($X=10,66$, $I-J=5,111$) ve 21 yıl ve üzeri görev süresi olan çalışanlara ($X=10,76$, $I-J=5,008$) göre $p<0,05$ önem seviyesinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre, 11-20 yıl görev süresi olan öğretmenler, ücretlemenin verimlilikleri üzerinde etkili olduğu görüşüne daha çok katılmaktadırlar.

Sonuç olarak 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları ile demografik değişkenler arasında cinsiyet ve yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşmamış, görev süresi değişkeni açısından ise *ücretleme* boyutu için anlamlı farklılık oluşmuştur.

4.7.8. 360° PDS Uygulamayan Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Verimliliğe Bakışları

Çalışmaya katılan öğretmenlerle ilgili değişkenlere ait ortalamalar arasında bir fark bulunup bulunmadığını test etmek maksadıyla iki grup değer alabilen özellikler için bağımsız örneklem t testi, iki gruptan fazla değer alabilen özellikler için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çalışmada yaş ve görev süresi değişkenleri açısından verimlilik değişkenlerine ait ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi, cinsiyet değişkeni açısından söz konusu değişkenlerde farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için de bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

4.7.8.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Verimliliğe Bakışları

Erkek ve kadın öğretmenlerin verimlilik boyutlarını algılamaları arasında fark olup olmadığını anlamak maksadıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.30 incelendiğinde, çalışanların cinsiyeti açısından çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.30. Çalışanların Cinsiyetleri Açısından t Testi sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Standart Sapma	t	p
Eğitim	Erkek	21	16,28	1,23	-,251	,803
	Kadın	20	16,40	1,66		
Ücretleme	Erkek	21	12,23	2,89	-,130	,897
	Kadın	20	12,35	2,60		
Kariyer	Erkek	21	15,14	1,82	-,093	,926
	Kadın	20	15,20	2,09		
İş Dizaynı	Erkek	21	28,33	4,44	,889	,380
	Kadın	20	26,75	6,78		
Bireysel Etki	Erkek	21	17,80	3,38	,144	,886
	Kadın	20	17,65	3,68		
Toplam	Erkek	21	89,80	9,61	,449	,656
	Kadın	20	88,35	11,17		

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı.

4.7.8.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Verimliliğe Bakışları

Çalışanların yaşlarına göre verimlilik ve boyutlarına ait ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.31. incelendiğinde, çalışanların yaşlarına göre Kariyer boyutu için ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yaş değişkeni açısından farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; fark, 40 yaş ve üzeri gruptan kaynaklanmaktadır. 40 yaş ve üzeri grubu çalışanların kariyer boyutu $X=14$ olup 30 yaş ve altı grubuna göre ($X=15,94$) $p<0,05$ önem seviyesinde daha düşüktür. Tablo 4.33.'de LSD sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.31. Çalışanların Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim	Grup Arası	,004	2			
	Grup İçi	83,216	38	,002	,001	,999
	Toplam	83,220	40	2,190		
Ücretleme	Grup Arası	3,375	2			
	Grup İçi	293,113	38	1,688	,219	,805
	Toplam	296,488	40	7,713		
Kariyer	Grup Arası	26,614	2			
	Grup İçi	123,191	38	13,307	4,105	,024
	Toplam	149,805	40	3,242		
İş Dizaynı	Grup Arası	10,573	2			
	Grup İçi	1283,525	38	5,287	,157	,856
	Toplam	1294,098	40	33,777		
Bireysel Etki	Grup Arası	12,647	2			
	Grup İçi	475,402	38	6,323	,505	,607
	Toplam	488,049	40	12,511		
Toplam	Grup Arası	130,262	2			
	Grup İçi	4113,348	38	65,131	,602	,553
	Toplam	4243,610	40	108,246		

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 4.32. Yaş Değişkeni Açısından Kariyer Boyutuna İlişkin Ortalamalar

Faktör	Yaş	N	Ort.	Ss.
Kariyer	30 ve altı	17	15,94	1,85
	31-40	12	15,25	1,42
	40 ve üzeri	12	14,00	2,04

Tablo 4.33. Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Kariyer Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Kariyer	40 ve üzeri	30 ve altı	-1,941*	,678	,007
		31-40	-1,250	,735	,097

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı.

Sonuç olarak, 40 yaş ve üzeri grubu öğretmenler, PDS'nin kariyer boyutuna etki ettiği görüşüne daha az katılmaktadırlar. Bunun nedeni olarak onların meslek hayatlarının son dönemlerinde olmaları ve kariyer ile ilgili olarak gençlere göre daha az heyecan duymaları gösterilebilir.

4.7.8.3. Görev Süresi Değişkeni Açısından Verimlilik

Çalışanların görev sürelerine göre verimlilik sistemini algılamaları arasında fark olup olmadığını anlamak maksadıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.34. Çalışanları Görev Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim	Grup Arası Grup İçi Toplam	3,360 79,860 83,220	3 37 40	1,120 2,158	,519	,672
Ücretleme	Grup Arası Grup İçi Toplam	32,158 264,329 296,488	3 37 40	10,719 7,144	1,500	,230
Kariyer	Grup Arası Grup İçi Toplam	23,691 126,114 149,805	3 37 40	7,897 3,408	2,317	,092
İş Dizaynı	Grup Arası Grup İçi Toplam	42,325 1251,772 1294,098	3 37 40	14,108 33,832	,417	,742
Bireysel Etki	Grup Arası Grup İçi Toplam	38,525 449,523 488,049	3 37 40	12,842 12,149	1,057	,379
Toplam	Grup Arası Grup İçi Toplam	388,110 3855,500 4243,610	3 37 40	129,370 104,203	1,242	,309

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı.

Tablo 4.34. incelendiğinde, öğretmenlerin görev süreleri açısından çalışmada kullanılan verimlilik boyutuna ilişkin değişkenlere ait ortalamalar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Sonuç olarak 360° PDS uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları ile demografik

değişkenler arasında cinsiyet ve görev değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşmamış, yaş değişkeni açısından ise *kariyer* boyutu için anlamlı farklılık oluşmuştur.

4.7.9. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları

Çalışmaya katılan öğretmenlerle ilgili değişkenlere ait ortalamalar arasında bir fark bulunup bulunmadığını test etmek maksadıyla iki grup değer alabilen özellikler için bağımsız örneklem t testi, iki gruptan fazla değer alabilen özellikler için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çalışmada yaş ve görev süresi değişkenlerine göre ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi, cinsiyet değişkenine göre ortalamalar arasında bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için de bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

4.7.9.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları

Tablo 4.35. Öğretmenlerin Cinsiyetleri Açısından t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	Standart Sapma	t	p
Eğitim	Erkek	41	17,31	2,17	-,655	,515
	Kadın	44	17,63	2,31		
Ücretleme	Erkek	41	12,85	3,59	-,847	,400
	Kadın	44	13,54	3,91		
Kariyer	Erkek	41	16,12	2,38	-,415	,676
	Kadın	44	16,34	2,46		
İş Dizaynı	Erkek	41	31,19	6,19	-,232	,817
	Kadın	44	31,56	8,36		
Bireysel Etki	Erkek	41	19,36	3,44	-,049	,961
	Kadın	44	19,40	4,58		
Toplam	Erkek	41	96,85	14,17	-,474	,637
	Kadın	44	98,50	17,51		

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı.

Erkek ve kadın öğretmenlerin PDS'nin verimlilik boyutlarına etkisi hakkındaki bakış açıları arasında fark olup olmadığını anlamak maksadıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 4.35 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyeti açısından çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.7.9.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları

Tablo 4.36 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşları açısından çalışmada kullanılan değişkenlere ait ortalamalar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.36. Öğretmenlerin Yaşları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim	Grup Arası Grup İçi Toplam	6,682 414,542 421,224	2 82 84	3,341 5,055	,661	,519
Ücretleme	Grup Arası Grup İçi Toplam	42,027 1144,161 1186,188	2 82 84	21,014 13,953	1,506	,228
Kariyer	Grup Arası Grup İçi Toplam	8,608 482,686 491,294	2 82 84	4,304 5,886	,731	,484
İş Dizaynı	Grup Arası Grup İçi Toplam	51,378 4494,810 4546,188	2 82 84	25,689 54,815	,469	,628
Bireysel Etki	Grup Arası Grup İçi Toplam	62,217 1315,971 1378,188	2 82 84	31,108 16,048	1,938	,150
Toplam	Grup Arası Grup İçi Toplam	252,2 21033,3 21285,5	2 82 84	126,12 256,50	,492	,613

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

4.7.9.3. Öğretmenlerin Görev Süresi Değişkeni Açısından PDS'nin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Bakış Açıları

Öğretmenlerin görev sürelerine göre PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında fark olup olmadığını anlamak maksadıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.37. Öğretmenlerin Görev Süreleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Eğitim	Grup Arası Grup İçi Toplam	14,628 406,596 421,224	3 81 84	4,876 5,020	0,971	,410
Ücretleme	Grup Arası Grup İçi Toplam	187,496 998,692 1186,188	3 81 84	62,499 12,330	5,069	,003
Kariyer	Grup Arası Grup İçi Toplam	8,279 483,015 491,294	3 81 84	2,760 5,963	,463	,709
İş Dizaynı	Grup Arası Grup İçi Toplam	351,380 4194,808 4546,188	3 81 84	117,127 51,788	2,262	,087
Bireysel Etki	Grup Arası Grup İçi Toplam	98,010 1280,087 1378,188	3 81 84	32,700 15,804	2,069	,111
Toplam	Grup Arası Grup İçi Toplam	1714,7 19570,9 21184,6	3 81 84	571,573 241,616	2,366	,077

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı.

Tablo 4.38. Görev Süresi Açısından Ücretleme Boyutuna İlişkin Ortalamalar

Faktör	Hizmet Süresi	N	Ort.	Ss.
Ücretleme	0-6	24	13,16	4,114
	6-10	19	13,10	4,267
	11-20	18	15,72	3,067
	21 yıl ve üzeri	24	11,45	2,302

Tablo 4.37 incelendiğinde; öğretmenlerin görev süreleri ile *ücretleme* boyutu arasında p<0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın kaynağını

tespit etmek amacıyla Ücretleme faktörüne LSD testi uygulanmıştır (Tablo 4.39.). Görev süresine göre ücretleme boyutuna ilişkin ortalamalar Tablo 4.38.'te verilmiştir.

Tablo 4.39. Çalışanların Görev Süresi Değişkeni Açısından Ücretleme Boyutuna Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Görev Süresi	(J) Görev Süresi	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	p
Ücretleme	21 ve üzeri	0-6	-1,708	1,013	,096
		6-10	-1,646	1,078	,131
		11-20	-4,263*	1,094	,000

*p<0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Görev süresi değişkeni açısından farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre; farkın 21 yıl ve üzeri görev süresi olan öğretmenlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ücretleme boyutuna 21 yıl ve üzeri görev süresi olan öğretmenlerin verdikleri önemin ortalaması ($X=11,45$), 11-20 yıl arası görev süresi olan çalışanlara ($X=15,71$, $I-J= -4,263$) göre $p<0,05$ önem seviyesinde daha düşük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, 21 yıl ve üzeri görev süresi olan öğretmenlere göre PDS'nin ücretleme boyutu üzerindeki etkisi daha düşüktür.

Sonuç olarak; Öğretmenlerin performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları ile demografik değişkenler arasında cinsiyet ve yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşmamış, görev süresi değişkeni açısından ise *ücretleme* boyutu için anlamlı farklılık oluşmuştur

4.8. ARAŞTIRMANIN GENEL SONUÇLARI VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin ve rekabetin giderek arttığı, değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri sahip oldukları teknolojinin yanında en önemli ve dinamik bir etken olan insan kaynaklarına bağlıdır. Örgütlerin verimliliği sahip olunan insan kaynaklarının verimliliğinin bir sonucudur.

İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması ve geliştirilmesi örgüt dinamikleri olan insan unsurunun eksiklikleri, etkinlikleri ve kapasitelerinin gözden

geçirilmesi ile mümkündür. Bu süreç performans değerlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Örgütler, arzu edilen hedeflerine ulaşma yönünde, çalışanların terfi, ücret artışı, işten çıkarma, ödül ve örgüt içi yer değiştirme gibi konularda etkili bir performans değerlendirme sistemine gereksinim duymaktadırlar. Bu performans değerlendirme sistemi de örgüt kültürüne ve değişimlere uygun olmalıdır. Etkin ve objektif olarak kullanılacak bir performans değerlendirme sistemi, örgüt içi çatışmaları engelleyecek ve adaletsiz uygulamaların önüne geçerek örgütün verimliliğini artıracaktır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemi, değerlendirmenin sadece yönetici veya amir tarafından ele alındığı, tek boyutlu ve kişisel yargıların devreye girdiği bir süreçtir. Ülkemizde de birçok devlet kurumunda devlet memurları kanununda belirtilen sicil değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu sicil değerlendirme sistemi de geleneksel performans değerlendirme sistemi verilerini içermektedir. Ancak değişen ve küreselleşen günümüz dünyasında, bu sistem örgüt hedeflerine ulaşılması yönünde yetersiz kalmakta ve örgüt ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır. Ayrıca belirtmek gerekir ki tek yönlü iletişim ve otoriter bir yapı içeren bu sistem, yönetici ile çalışan arasında yılda bir kez yapılması gereken bir iş yükü olarak görülmekte ve karşılıklı değerlendirme olanakları sunmamaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi; çeşitli kaynaklardan gelen geribildirimini esas alan, tek bir bakış açısı tarafından değerlendirilmeyen ve kişisel gelişimi hedef kılan daha etkin bir performans değerlendirme sistemidir. Bu sistemin temelini çalışanın; üst veya amiri, emsal iş arkadaşı, astları ve iş ilişkisi içinde olduğu çevresi tarafından değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

Son yıllarda çok sayıda kamu ve özel kurumlarda 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarını görmek mümkündür. Milli Eğitim Bakanlığı bu sistemi uygulama çabası gösteren kurumlardan birisidir. 2003 yılında ‘Milli Eğitim Geliştirme Projesi’ kapsamında çalışmaya başlanan ‘Okulda Performans Yönetim Modeli’ 360 derece performans değerlendirme sistemini, okullarda uygulanmakta olan klasik değerlendirme sisteminin yerine kullanılmasını öngörmektedir. Bu model pilot uygulamalar sonrasında birçok okulda uygulama aşamasında, bir kısmında da

uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle özel ve kurumsal eğitim kurumları sistemi daha etkin ve başarılı bir biçimde uygulamaya başlamışlardır.

Bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığınca da yapılması öngörülen bu değerlendirme sisteminin öğretmenlerin öz değerlendirmelerin PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları incelenmiştir. Bu kapsamda, Erzurum'da bulunan ve 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulayan ve uygulamayan kurumsal ve yerel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları; performans-eğitim sistemi, performans-ücretleme sistemi, performans-kariyer sistemi, iş dizaynı ilişkisi ve bireysel etki boyutlarında karşılaştırılmıştır. Ayrıca sistemi uygulayan okullarda görev yapan öğretmenlere de sisteme bakış açılarını ölçmek amacıyla iletişim, karar verme, motive etme, bireysel gelişim, uygulama, değerlendirme, öğrenme, teknik beceri ve liderlik boyutlarından oluşan 360 derece performans öz değerlendirme anketi uygulanmıştır.

Çalışmada, birinci bölümde performans değerlendirme sistemleri ile ilgili bilgiler verilmiş, ikinci bölümde performans değerlendirme sistemlerinden 360 derece performans değerlendirme sistemi açıklanmış, üçüncü bölümde verimlilik kavramı ele alınmış ve son bölümde de sistemi uygulayan ve uygulamayan okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde bir çalışma yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan iki ölçekten 360 derece performans öz değerlendirme anketine öğretmenlerin verdiği cevapların genel ortalaması $X=4,22$ 'dir. Boyutlara göre ortalamalar ise; iletişim $X=4,43$, karar verme $X=4,12$, motive etme $X=4,31$, bireysel gelişime katkı $X=4,39$, öğrenme $X=4,01$, uygulama $X=3,79$, değerlendirme $X=3,92$, teknik beceri $X=4,54$ ve liderlik $X=4,51$ 'dir.

Ortalamalar karşılaştırıldığında liderlik ve teknik beceri boyutlarının öğretmenlerin öz değerlendirmelerinde daha etkili algılandığı görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin mesleki konularında görevin gerektiği teknik becerilere sahip olduklarını değerlendirdiklerini ve kurumlarında kişilik, fikirleri, tutum ve davranışları ile ön plana çıktıklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. Uygulama ve değerlendirme boyutları diğer boyutlara göre daha düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç, öğretmenlerin oluşabilecek problemleri çözmedeki yaklaşımları, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin

değerlendirilmesi ve faaliyet sonu incelemesi konularında fazla hassas davranmadıklarını değerlendirdikleri sonucunu doğrulamaktadır.

Araştırmada kullanılan PDS'nin verimliliğe etkisi hakkında bakış açısı ölçeğinde ise, genel ortalama $X=3,89$ 'dur. Boyutlara baktığımızda; eğitim sistemi $X=4,36$, ücretleme sistemi $X=3,30$, kariyer sistemi $X=4,05$, iş dizaynı ilişkisi $X=3,91$, bireysel etki boyutu $X=3,87$ 'dir. Bu durum öğretmenlerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açılarının iyi seviyede algılandığı sonucunu ortaya koymaktadır. Ücretleme sisteminin en düşük ortalamaya sahip olması, performansa göre adil bir ücret seviyesinin öğretmenleri tatmin edecek boyutta olmadığı değerlendirildiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmamızda, 360 derece performans öz değerlendirme sistemi ile PDS'nin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açısı arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda; 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlerin öz değerlendirme düzeyleri ile performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yani 360 derece performans öz değerlendirme sistemi, çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Boyutlara göre değerlendirdiğimizde ise, öz değerlendirme boyutlarından karar verme, uygulama, liderlik, motive etme, değerlendirme ve teknik beceri boyutları ile performans değerlendirmenin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. PDS'nin verimliliğe etkisi boyutlarından eğitim sistemi, bireysel etki boyutu ve iş-dizaynı ilişkisi ile öz değerlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç, uygulanan PDS sonucunda öğretmenlerin aldığı eğitimlerin bilgi ve beceri düzeyini geliştirdiği, kişisel gelişimine katlı sağladığı ve adaletli uygulanan iş rotasyonunun çalışan motivasyonunu ve dolaylı olarak verimliliğini artırdığı söylenebilir.

Çalışmamızda; 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayan ve uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçmek için yapılan t testi sonucunda; PDS'nin verimlilik boyutlarına etkisi hakkındaki bakış açılarına göre, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi uygulayan

okullarda çalışan öğretmenlerin algılama ve önem düzeylerinin, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi uygulamayan okullarda çalışan öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuç 360° PDS uygulanan okullarda çalışan öğretmenlerin verimliliklerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, ve görev süresi değişkenlerinin boyutlarla arasında bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları göre, cinsiyet değişkeni açısından ortalamalar karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yaş değişkeni açısından, 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlere göre öz değerlendirme boyutlarından *motive etme* boyutunun anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 31-40 yaş grubu öğretmenlerin *motive etme* boyutu ortalaması 30 yaş ve altı grubuna göre daha yüksektir. 31-40 yaş grubu öğretmenleri, diğer yaş gruplarına göre motivasyonlarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. 360° PDS uygulanmayan okullarda çalışan öğretmenlere göre ise PDS'nin verimliliğe etkisi boyutlarından *kariyer sistemi* boyutunun anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 40 yaş ve üzeri grubun bu boyut için ortalaması diğer gruplara göre daha düşüktür. Bu sonuçlara göre; 31-40 yaş grubunun, mesleklerinin en verimli dönemlerinde olduklarından dolayı motive etme unsurunu daha iyi algıladıkları, 40 yaş ve üzeri grubunun ise mesleklerinde son dönemlerine girdiklerinden dolayı kariyer planlamaları ve beklentilerinin diğer gruplara göre daha az olduğunu söylenebiliriz.

Görev süresi değişkeni açısından, 360° PDS uygulayan okullarda çalışan öğretmenlere göre öz değerlendirme boyutlarından *motive etme*, *bireysel gelişime katkısı*, *uygulama ve teknik beceri* boyutlarının anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

0-6 yıl görev süresinde olan öğretmenlerin ortalamaları bu boyutlarda diğer görev süresi gruplarına göre daha düşüktür. PDS'nin verimliliğe etkisi boyutlarından ise *ücretleme sistemi* boyutunun anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 11-20 yıl görev süresi olan öğretmenler, ücretlemenin verimlilikleri üzerinde etkili olduğu görüşüne daha çok katılmaktadırlar. Araştırmaya katılan tüm öğretmenlere göre PDS'nin verimliliğe etkisi boyutlarından *ücretleme sistemi* boyutunun anlamlı farklılık

gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 21 yıl ve üzeri görev süresi olan öğretmenlere göre PDS'nin ücretleme boyutu üzerindeki etkisi daha düşüktür.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin 360 derece performans öz değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisi hakkındaki bakış açılarının pozitif yönde arttığı görülmüştür. Bu durum, örgütün başarısını etkilemekte ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. 360 derece performans öz değerlendirme sistemine ait çıktıların çalışanların performansına etkilerinin, çalışanların hatalarını azaltmada ve verimliliğini artırmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasını öngören 360 derece performans değerlendirme sistemi ile verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki var denilebilir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak, 360 derece performans değerlendirme sisteminin daha etkin olarak işleyebilmesi için öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler aşağıda sunulmuştur.

1- Değerleyicilere ve değerlendirilenlere 360 derece performans değerlendirme konusunda eğitimler verilmeli, istenen performans standartları açık ve net olarak ortaya konulmalı ve örnek uygulamalar tanıtılmalıdır.

2- Değerlendirme sonrasında kesinlikle birebir görüşmelerle geribildirim yapılmalı ve olumsuz yönler varsa bunlar ortaya konmalı ve süreç içerisinde gözlemlenmelidir.

3- Çalışanlara performanslarının artmasını sağlayacak bilgi ve teknoloji desteği sağlanmalıdır.

4- Sosyal itibarın ve yaşam standartlarının artmasının performansa olumlu etkileri olduğundan çalışanların ücretlerinin artırılması gerekmektedir. Bu durumun örgütün finansal yapısının elverdiği ölçüde yapılması gerekir.

5- Çalışanlara verilecek ek görevlerde çalışanlarında fikirleri alınmalıdır. Bu durum çalışanların sorumluluk anlayışını artıracaktır. Bu görevler yönetim kademesinden direkt olarak verilmemelidir.

6- Çalışanların daha fazla geribildirim almalarını sağlamak maksadıyla, performans değerlendirme sistemi yılda en az 2 kez uygulanmalıdır.

7- Alan ile ilgili araştırmacıların aynı konuyu farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve 360° PDS uygulayan firmalarda yapmaları önerilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları No:473.
- Ataol, A. (1993). *Verimlilik ve Ölçümü*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ar, A. F. (1996). *Büro Yönetimi Teknikleri*. (5. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Aksüt, N. (1998). *Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altundep, Ö. (1999). “Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 24-29.
- Akat, İ., Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Akyıldız, H. ve Karabıçak, M. (2002). “Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 58.
- Atik, H. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Etkin Bir Şekilde Uygulanması İçin Yapılması Gereken Bilimsel Çalışmaların Tespit Edilmesi, Bunlardan Subay Sicil Sisteminin İnsan Kaynaklarını Verimli Çalışmaya Yöneltilip Yöneltilmediğinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı.
- Aydın, E. (2007). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bracken, W. ve diğerleri (1997). *Should 360 Degree Feedback Be Used Only For Developmental Purposes?*, Center For Creative Leadership. North Carolina.
- Bernardin, H. , Russel, J.J. (1998). *Human Resource Management An Experiential Approach*, Singapore:Irwin/Mc Graw Hill.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bilge, M.A. (2004). “Öğretmen Performans Değerlendirme Sisteminin Yapılandırılması”. [Bildiri] *2 nci Çağdaş Eğitim ve Öğretmen Nitelikleri Sempozyumu Bildirileri*, İzmir.

- Bostancı, A. B. (2004). *Türkiye'deki Resmi ve Özel İlk Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Büyükkılıç, D. (2004). *Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cauley, M., Cynthia, D., Russell S. Maxley, R.S., (1996). "Developmental 360 Degree Feedback Can Make Managers More Effective". [360 Derece Geribesleme Gelişimini Yöneticiler için Etkili Yapmak]. *Career Development International*, 1,(3), 30-42.
- Cook, C.W., Hunsaker, P.L. ve Coffey, R.E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. Chicago: McGraw-Hill Higher Education.
- Canitez, B. ve Solmuş, T. (2000). "Performans Değerlendirmesi". *Türk Psikoloji Bülteni*. 16-17, 108-112.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Casio, F.W. (1995). *Managing Human Resources*. Chicago: McGraw-Hill Higher Education.
- Çoban, C. (2001). *Performans Değerlendirme ve TSK Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çağlar, Y. (2004). *Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi Eğitimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Çınar, O. (2010). "Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 267-276.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dinç, E. (2005). *360° PDS ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Döverkaya, C. (2002). *Enformasyon Çağında Performans Yönetimi ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:248.
- Edwards, M. R. ve Ewen, A. J. (1996). *360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement*. New York: Amacom.
- Edwards, M. R. (1996). "Improving Performance With 360 –Degree Feedback".[360 Derece Geri Besleme ile Performans Geliştirme]. *Career Development International*, 1(3), 5-8.
- Edwards, M.R. , Ewen, J.A. (1996). *Providing 360-Degree Feedback: An Approach To Enhancing Individual And Organizational Performance*, Newyork: American Compensation Association,
- Edwards, M. R., Ewen, A.J. (1996). "360- Degree Feedback: Royal Fail Or Holy Grail?".[360 Derece Geri Besleme.] *Career Development International*, 1(3), 28-31.
- Erdoğan, B. (1998). "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 27(2), 77.
- Ergülen, D. T. (1998) "360 Derecelik Dönüşüm". *Kariyer Dünyası*, Ekim, 104-106.
- Edwards, M.R., Ewen, A. (2000). *360 Derece Performans Yönetimi*". Human Resources, 4 (5), 36-38.
- Facteau, C. L. (1998). "Reactions to 360- Degree Feedback From Subordinates And Peers". [Astlardan Üstlere 360 Derece Geri Besleme Karşı Tepkiler]. *Leadership Quarterly*, 9, 74-81.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L. F. ve Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Garavan, T. N., Morley, M., Flynn, M. (1997). "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development". [360 Derece Geri Besleme: Çalışan Gelişimindeki Rolü]. *Journal Of Management Development*, 16(2), 134-147.

- Göre, K. (2001). *Performans (Başarı) Değerlendirme ve Yönetimi*. Ankara: K.H.O. Dekanlığı Yayını.
- Gülcü, A. (2001). “Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi Üzerinde Veri Zarflama Analizi Yöntemi İle Görece Verimlilik Analizi”. *Verimlilik Dergisi*, 4, 113–138.
- Gürel, B. (2004). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Geri Besleme Boyutunun Kara Kuvvetleri Kara Havacılık Bakım Birliklerinde Gelişim Amaçlı Uygulanması Önerisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Basım). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Gönen, S. (2005). “İç Denetim Faaliyetlerinde Etkinliğin ve Verimliliğin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlar”. *Verimlilik Dergisi*, 4, 47–60.
- Gürgen, H. (2005). *Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme Sisteminin Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı.
- Gerşil, M. (2007). “APC (Amerikan Verimlilik Merkezi) Çok Faktörlü Verimlilik Ölçme Modeli ve Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7,2, 537.
- Hurley, S. (1998) “Application of Team-Based 360° Feedback Systems” [Takıma Dayalı 360 Derece Geri Besleme Uygulamaları]. *Team Performance Management*, 4, 5, 202–210.
- Helvacı, M.A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- İncir, G. (1998). “Verimlilik Nedir?”. *Verimlilik Dergisi*, 4, 15.
- Jones, J. E. , Bearley, W. L. (1996). *360 Degree Feedback: Strategies, Tactics and Techniques For Developing Leaders*, Minneapolis: HRD Press And Lakewood Publications.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*. Bursa: Dora Yayın.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Koçar, S. (2001). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kılınç, T. ve Akkavuk, E. (2001). “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”. *Akdeniz İ. İ. B. F. Dergisi*, 2, 103-120.
- Kocabaş, İ., Turhan, M. (2002). “Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi”. *Standard Dergisi*, 41 (490), 51-58.
- Kara, D. (2008). *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi:5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- London, M., Beatty, R.W. (1993). “360- Degree Feedback As Competitive Advantage. Human Resource Management”. [İnsan Kaynakları Yönetiminde Rekabetçi Avantaj Olarak 360 Derece Geribesleme]. *Journal of Documentation*, 32, 353–372.
- Lepsinger, R. ve Lucia, A.D. (1997). *The Art And Science Of 360 Degree Feedback*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- London, M., Smither, J.W., Dennis, J. A. (1997). “Accountability: The Achilles’ Heel of Multisource Feedback”, *Group&Organization Management*. [Muhasebe:Çok kaynaklı Geribesleme, Grup ve Organizasyon Yönetimi]. *Journal of Documentation*, 22, 2, 162–184.
- Mavis, F. (1994). *Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları .
- Meb Earged. (2002). *Okulda Performans Yönetimi* (Taslak). Ankara:MEB Basımevi.
- Mondy, R. ve diğerleri. (2002). *Human Resource Management*. USA: Pearson Education.
- Onurlu, İ. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Okul Yöneticileri İle Öğretmenler Arasındaki İletişimin Öğretmenlerin Verimliliği Algılamaları Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisan Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Köseoğlu, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Öztek, M. Y. (2005). “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 6(23), 19–22.
- Palmer, J.M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayınları.

- Palmer, M., Winters, T. K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayınları.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları.
- Price, A. (2000). *Principles of Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Business Publisher Ltd.
- Prokopenko, J. (2005). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*. Ankara: MPM Yayınları.
- Sakız, M. (1998). *İşgücü Verimliliğinin Ölçülmesi ve İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (1990). *Psychology And Industry Today*. New York: Mac Milan Publishing.
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*. (5th Edition). Mineapolis: West Publishing Company.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa : Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2003) “360 Derece Performans Yönetimi”. 2. *Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi*, 2, 18.
- Şimşek, M., Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkel, A. U. (1998). *Yöneticiler için: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tınaz, P. (1999). “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5, 389.
- Top, A. (2002). “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 5(17), 31–34.
- Turgut, H. (2003). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”. *Sayıştay Dergisi*, 42, 56-68.
- Turgut, H. (2005). *360 Derece Performans Değerlemenin Silahlı Kuvvetlerde Uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi.) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Ünsar, A.S. (1997). *İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler Ve İnsan Kaynağı Yönetiminin Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Valerie, S. (1987). *Practical Performance Appraisal*. England: Gower Publishing Company Limited.
- Velsor, E.V., Leslie, J.B., ve Fleenor, J.W. (1997). *Choosing 360: A Guide To Evaluating Multi-Rater Feedback Instruments For Management Development*, Center Of Creative Leadership. USA: North Carolina.
- Varoğlu, K. (1999). *1998 Verimlilik Kongresi Notları*. Ankara : MPM Yayınları.
- Waldman, D. A., Leanne E. A. (1998). *The Power of 360° Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Wimer, S. ve Nowack, K. (1998). “13 Common Mistakes Using 360-degree Feedback”, Training&Development. [Eğitim ve Gelişim,360 Derece Geribesleme Kullanırken Yapılan 13 Genel Hata]. *Journal of Documentation*, 52, 5,70–80.
- Yozgat, O. (1997). *Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmenin Stratejik Yönetim Sürecine Katkıları*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, R. (1999). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 3, 110.
- Yavuz, İ. (2003). *Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayinde Etkinlik Karşılaştırmaları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Yapar,T. (2005). *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İSTANBUL: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S., Yıldız, G., Balaban, Ö., Özdemir, Y. (2007). “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış”. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2007, (561). Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

İNTERNET KAYNAĞI

- Arslan, A. (2001). "360 Derece Geribildirim Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç", Erişim Tarihi : 14 Mayıs 2010, <http://www.kalder.org.tr>.
- Arslan, A. (2008). "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları", Erişim Tarihi: 10 Mayıs 2010, <http://www.koniks.com/topic.asp>.
- Bayar, B. (2007), "*Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması*". Erişim Tarihi: 23 Temmuz 2010, <http://www.insankaynaklari.com>.
- Bayar, B. (2007) *Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması*, Erişim Tarihi:15 Ağustos 2010, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/79.
- Çırak, F. (2007), "Performans Değerlendirme-Performans Yönetim Sistemi Ücretlendirme Sistemi". Erişim Tarihi:18 Ağustos 2010, <http://www.ytukvk.org.tr.arsiv.kariyerplanlama2>.
- Lassiter, D. (1997). The Dangers Of Using 360 Feedback For Performance Appraisel. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2010, http://www.execoach.com/dangers_of_360_Feedback.html.
- Turgut, H. (2005) Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 derece Performans Değerleme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, [Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2010, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp>.]
- Ügeöz, P. "Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları", Erişim Tarihi: 21 Haziran 2010, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d3/M00049.pdf>.

EKLER**EK-1 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ****360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ**

Sayın personeli ;

Bu anket akademik amaçlı yapılmaktadır ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Dolayısıyla, doğru seçeneği işaretlemeniz araştırma açısından önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Nadir ÖZSOY

Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU

Yaşı : Cinsiyeti : Görev Süresi : ☐ 0-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16-20 Yıl ☐ 21-25 Yıl ☐ 25 üzeri	Değerlendirilen Kişinin: ☐ Amiriyim ☐ Çalışma Arkadaşım ☒ Kendisiyim ☐ Astıyım
--	--

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5	4	3	2	1

	İLETİŞİM	5	4	3	2	1
1	Konuştuklarından ne istediği açık olarak anlaşılır.					
2	Çevresindekileri iyi bilgilendirir.					
3	İyi bir dinleyicidir, anlamadığı bir şey olursa sorar.					
4	Olayları yorumlamadan olduğu gibi anlatır.					
5	Her zaman rahatlıkla ulaşılabilir.					
	KARAR VERME	5	4	3	2	1
6	Problemler karşısında yaratıcı ve pratik çözümler üretir.					
7	Kendi fikirleri ile çatışan fikirlere önem verir.					
8	Karardan doğrudan etkilenecek olanları karar verme sürecine dâhil eder.					
9	Kritik durumlarda sorumluluk almamak için karar vermek istemez.					
10	İyi bir bilgi yönetim sistemi vardır, istenilen bilgiyi doğru bir şekilde kısa sürede sunar.					
	MOTİVE ETME	5	4	3	2	1
11	Astlarından performans beklentilerini açık olarak ortaya koyar.					
12	Personele elinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için ilham verir.					

13	İyi performansları tespit eder ve onurlandırır.					
14	Sıkı, adil ve tutarlı bir şekilde disiplini sağlar.					
15	Destekleyici bir çalışma ortamı yaratır.					
	BİREYSEL GELİŞİME KATKISI	5	4	3	2	1
16	İyi bir öğretmendir.					
17	Yetki devretmeyi sever ve ister.					
18	Astların profesyonel gelişimini destekler ve cesaretlendirir.					
19	Bireylerin öğrenmelerini sağlayacak fırsatlar yaratır.					
20	Performansı hakkında geri besleme almak için astlarına danışmanlık yapar.					
	ÖĞRENME	5	4	3	2	1
21	Kendini geliştirmek için sürekli bir öğrenme içindedir.					
22	Kişisel kısıtlarının farkındadır, gerçekçi bir şekilde ve rahatlıkla “Ben Bilmiyorum” diyebilir.					
23	Eleştirildiğinde hemen savunmaya geçer.					
24	Birlikte gelişime açık alanları ve problem sahalarını belirlemek için herkesin katıldığı tartışmalar düzenler.					
	UYGULAMA	5	4	3	2	1
25	Görevleri belirlenen zamanda bitirilmesi için hassas değildir.					
26	Verilen görevleri önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlar.					
27	Mevcut problemleri tespit edebilmek için planların uygulamaya geçirilmesi sürecini yakından izler.					
28	Uygulamalara yönelik oluşabilecek problemleri en aza indirebilmek için ayrıntılı planlama yapar.					
	DEĞERLENDİRME	5	4	3	2	1
29	Kurumun güçlü yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.					
30	Kurumun zayıf yanlarını kusursuz bir şekilde değerlendirir.					
31	Görevlerin belirlenen standartlarda yapılmasında hassastır.					
32	Nadiren faaliyet sonu incelemesi yapar.					
	TEKNİK BECERİ	5	4	3	2	1
33	Sahip olduğu görevin gerektirdiği teknik becerilere sahiptir.					
34	Görevin başarısını etkileyecek ilave becerilere sahip olabilmek için sürekli bir öğrenme içerisindedir.					
35	Göreve dair gelişmeleri yakından takip ettiğini davranışları ile gösterir, astlarını sürekli bilgilendirir.					
36	Yaratıcıdır, güç durumlarda ürettiği çözümler ile herkesi rahatlatır.					
	LİDERLİK	5	4	3	2	1
37	Kurumda, kişiliği ve davranışlarındaki tutarlılığı ile örnek bir tutuma sahiptir.					
38	Çevresine olumlu enerji verir, yarattığı sıcak ortam iş başarısını olumlu yönde etkiler.					
39	Fikirleri, tutum ve davranışlarıyla ilgi odağıdır, birleştiricidir, insanları rahatlıkla etrafında toplar.					
40	Şahsi menfaatlerden uzak kuruma adanmışlığı ile örnek ve güvenilir bir şahsiyettir.					

EK-2 VERİMLİLİK ANKETİ

Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Cevapsız
5	4	3	2	1	0

	PERFORMANS - EĞİTİM SİSTEMİ İLİŞKİSİ	5	4	3	2	1	0
1	Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, motivasyonumu arttırmaktadır.						
2	Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, bilgi seviyemi arttırmaktadır.						
3	Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, beceri düzeyimi arttırmaktadır.						
4	Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler, davranış gelişimimi desteklemektedir.						
	PERFORMANS - ÜCRETLEME SİSTEMİ İLİŞKİSİ	5	4	3	2	1	0
5	Ücretimin gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu arttırmaktadır.						
6	Performans sonucuma bağlı aldığım ücret miktarı, yaşam standartımı yükseltecek düzeydedir.						
7	Performans sonucuma bağlı aldığım ücret miktarı, sosyal saygınlığımı arttıracak düzeydedir.						
8	Firmamda, performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması, adil bir ücret sisteminin varlığına işaret etmektedir.						
	PERFORMANS - KARIYER SİSTEMİ İLİŞKİSİ	5	4	3	2	1	0
9	Performans değerlendirme verileri, doğru bir kariyer planlaması için önem taşımaktadır.						
10	Kariyerimin performansıma göre planlanması beni motive etmektedir.						
11	Performansıma bağlı bir kariyer gelişimi, öğrenme isteğimi arttırmaktadır.						
12	Gösterdiğim yüksek performansa denk, firma içinde statü elde ettiğimi düşünüyorum.						
	PERFORMANS - İŞ DİZAYNI İLİŞKİSİ	5	4	3	2	1	0
13	Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, motivasyonumu arttırmaktadır.						
14	Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, işimde yaşadığım monotonluğu gidermektedir.						
15	Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, bilgi, beceri ve yeteneklerimi arttırmaktadır.						
16	Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, bir üst yöneticiliğe hazırlanmamda bana destek olmaktadır.						
17	Performansıma bağlı bir rotasyon uygulaması, hangi işte daha verimli çalışacağım konusundaki tespiti kolaylaştırmaktadır.						

18	Performansına bağlı bir rotasyon uygulaması, sosyal ilişkilerimi geliştirmektedir						
19	Yüksek performansına bağlı olarak, yaptığım iş alanının genişletilmesi (iş genişletme), motivasyonumu arttırmaktadır.						
20	Yüksek performansına bağlı olarak, iş üzerindeki yetki ve kontrolümün artırılması (iş zenginleştirme), motivasyonumu arttırmaktadır.						
PERFORMANS - BİREYSEL ETKİ BOYUTU		5	4	3	2	1	0
21	Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi sayesinde, performansımı hangi yönlerde geliştirmem gerektiğine karar verebilmekteyim.						
22	Okulda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, ast ve üstlere olan iletişimimi geliştirmektedir.						
23	Okulda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, iş hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırmaktadır.						
24	Okulda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, kişisel gelişimimi sağlamaktadır.						
25	Okulda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, olası değişimlere kolay uyum sağlamama destek olmaktadır.						

Test bitmiştir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Nadir ÖZSOY
Doğum Yeri ve Tarihi	Samsun- 11.09.1984
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Kara Harp Okulu Sistem Mühendisliği (2003-2007) Anadolu Üniversitesi AÖF İngiliz Dili Eğitimi (2011- Halen)
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
	2007- TSK
İletişim	
E-Posta Adresi	nadirr_84@hotmail.com
Tarih	