

Çalışanların Algıladıkları Performansları İle 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği*

Ömer Faruk ÜNAL

Bartın Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Bartın.

ofunal@yahoo.com

Ziya GÜNAY

Sorumlu Yazara, Türk Telekom Genel Müdürlüğü Teknoloji Başkanlığı, Ankara

ziya.gunay@turktelekom.com.tr

Öz

Bu araştırma, çalışanların algıladıkları performansları (öz değerlendirme) ile 360 derece performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi ve performans puanlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma Türkiye’de bir telekomünikasyon şirketinde gerçekleştirilmiştir. 5600 kişilik evrenden rastgele 400 kişi belirlenmiş ve yapılan ankete 366 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmada kurum tarafından yapılan 360 derece performans değerlendirme sonuçları ve anketler aracılığı ile elde edilen çalışanların öz değerlendirme puanları kullanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik olmayan testlerden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçları algılanan performans ve 360 derece performans puanları arasında anlamlı fakat zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca performans puanları araştırmada kullanılan demografik değişkenlerden bağımsızdır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Algılanan Performans, 360 Derece Performans Değerlendirme

JEL Sınıflandırma Kodları: M12.

Perceived Performance of Employees with 360 Degree Performance Assessment Relationship: An Example in a Telecommunication Company*

Abstract

This study aims to show the relationship between perceived performance (self- assessment) and 360 degree performance and whether performance grades differ according to demographic characteristics of employees. The research was conducted in a telecommunication company of Turkey. 400 people were randomly selected form a universe of 5600 people and 366 participants replied the survey. In this research results of 360 degree performance appraisal realized by the company and self-evaluation of the employees collected by questionnaires were used. In data analysis, non-parametric statistical methods were used. The results show that there is a significant but weak correlation between perceived performance and 360-degree performance points. Performance points are also indifferent from demographic variables used in the research.

Keywords: Performance Assessment, Perceived Employee Performance, 360 Degree Performance Assessment.

JEL Classification Codes: M12.

* Bu çalışma, “İş Tatmini, 360 Derece Performans Değerleme ve Algılanan Performans İlişkisi: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

* Extended abstract is presented at the end of the article.

Atıfta bulunmak için...| Cite this paper...| Ünal, Ö.F. & Günay, Z. (2016). Çalışanların Algıladıkları Performansları İle 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki İlişki: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 273-289.

1.Giriş

Performans yönetim sistemi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kullanılan araçlardan birisi ve insan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir işlevidir (Yılmaz, 2004; Güven ve Bağrıaçık, 2011, 2). İletişim araçlarının artması, küreselleşme, teknolojiadaki gelişmeler gibi birçok etmen, şirketler arası rekabetin ciddiye alınmasını ve şirketlerin varlıklarını korumak için çeşitli taktikler oluşturmalarını zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerin büyümesi ve varlığını sürdürmesi, personelin performansını sürekli yukarı yönde hareket ettirecek şekilde yönetme yeteneğine bağlıdır. Personelin verilen vazifeyi hangi ölçüde gerçekleştirdiğinin yanı sıra iş görme becerilerinin ne olduğunun anlaşılmasının zorunlu bir hal alması günümüzde performansı ve performans yönetimini önemli kılmıştır (Helvacı, 2002, 167). İnsanın, bir işletmenin sahip olduğu en kıymetli değer olarak görüldüğü modern dünyada kişinin aktivite düzeyini ve başarısını incelemek daha da önem kazanmaktadır.

360 derece performans değerlendirme yöntemini birçok büyük örgütün uyguladığı bilinmekle birlikte performans değerlemenin yararlılığı ve geçerliliği konusunda yeterince araştırma yapılmadığı belirtilmektedir (Uyargil, 2008, 42). Yapılan sınırlı çalışmalarda (Şengül, 2010; Dündar, 2013) çalışanların performans değerlendirmeyi faydalı buldukları belirtilmektedir. Bu çalışma çalışanların algıladıkları performans puanları ile 360 derece performans puanları arasındaki ilişkinin yanında her iki performans puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yapılan çalışma 360 derece performans sisteminin uygulandığı ve yerleştirilmeye çalışıldığı bir telekomünikasyon şirketinde gerçekleştirilmiştir.

Algılanan performans ile 360 derece performans değerlendirme sonuçları arasında ilişkiyi araştıran her hangi bir çalışmaya arama motorlarında yaptığımız tarama sonucu ulaşamadık. Performans puanlarının demografik değişkenlerle olan ilişkisini inceleyen araştırmaların sayısının ise nispi olarak sınırlı olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili araştırmaların sınırlılığı düşünüldüğünde bu araştırmanın yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada öncelikle performans değerlendirme kavramı ve 360 derece performans kavramları üzerinde durulacak sonrasında yapılan araştırmaya yer verilecektir.

2. Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Fransızca kökenli bir kelime olan performansın Türk Dil Kurumu sözlüğündeki sözlük anlamı; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da bir işi yapma veya uygulama hareketi” şeklindedir (TDK, 2015). Performans kavramı örgüt literatürü kapsamında ele alındığında kavrama ilişkin birçok farklı tanımlamanın olduğu görülmektedir.

Belirlenmiş bir zaman içinde gerçekleştirilen etkinliklerin, hedefe giden yoldaki ilerleme düzeyine “performans” denir (Akal, 1992, 53). Diğer bir tanımlamaya göre ise performans; daha önceden belirlenmiş birtakım koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyidir (Bingöl, 2003, 322). Yüksek performans sergileme, başarı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İzlenen yöntemlerle önceden belirlenen kriterleri gerçekleştirme ve sonuca ulaşma başarısı olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2013, 369).

Performans değerlendirme, personelin işinde gösterdiği performans düzeyini belirleyen, değerlendirme sonucunu personele geri bildiren ve personelin ideal bir gelişme planının bulunmasını amaçlayan bir olgudur. Performans değerlendirme, örgüt içerisinde, karar alarak, bu kararlarla uygulama sürecine destek vermek ve planlamak amacıyla bilgi toparlanması işlemidir (Kaynak ve Bülbül, 2008, 270).

Performans değerlendirme kavramıyla ilgili üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da performans değerlendirmenin dinamik bir süreç ve çalışanların performanslarına ilişkin planlama, değerlendirme ve geliştirme süreçlerini kapsayan geniş yelpazeli bir örgütsel sistem olduğudur (Uyargil, 2008, 3).

Performans değerlendirme yöntemleri içerisindeki en güncel ve en popüler yaklaşımlardan bir tanesi çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi olarak da adlandırılan 360 derece performans değerlendirmedir. Tek bir değerlendiricinin yapacağı değerlendirmeden dolayı ortaya çıkacak olan hataların minimize edilmesi amacı ile çalışanlarla ilişkili olan insanlardan, güvenilir ve ortak geribildirim alınan bir süreçtir. Son yıllarda meydana gelen yapısal ve kültürel birçok değişim (çalışan sayısının artması, örgüt yapılarının değişmesi, teknolojinin gelişmesi vs.) örgütleri de etkilemiş, değerlendirme sistemi olarak 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaya zorlamıştır. 360 derece performans değerlendirme örgütlerin çalışanlarla ilgili farklı kişilerden daha kapsamlı ve doğru bilgi alma ihtiyacının sonucudur. Bu sürecin katılımcılarını yani değerlendiricilerini, çalışanın yöneticilerinin dışında aynı düzeydeki iş arkadaşları, kendisi, astları, tedarikçiler ve müşteriler oluşturmaktadır (Dessler, 1999, 156; Barutçugil, 2002, 201-202; Aytac, 2003; Akşit, 2008, 53-54; Bingöl, 2013, 385).

Son zamanlarda yöneticiler 360 derece performans geri bildirim sistemini işçilerin performansını arttırmak adına çok işlevsel görmektedirler (Mccauley ve Moxlay, 1996, 17). 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde değerlendirme süreci, hem çalışana hem de yöneticilere geribildirim verebilmektedir. Yöneticiler, kendilerinin dışarıdan nasıl görüldüğünü algılayabilmektedir. (Waldman ve Bowen, 1998, 126). Bu metod aracılığıyla geri besleme alan çalışanların almayanlara nazaran daha yüksek seviyede verim gösterdikleri ve amaçlanan noktalara daha bağlı oldukları gözlenmektedir (Çalık, 2003, 132-133). 360 derece sisteminin bir diğer özelliği de çalışanların yeni metoda ve çalışma arkadaşlarına karşı doğru tepkiler verip vermediğinin anlaşılması konusunda

harika bir yöntem oluşudur (Bracken, vd., 2001, 9). Sistemin devamlı ve başarılı olabilmesinin özünü, sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının bilinmesi gelmektedir (Bayraktaroğlu, vd., 2007, 191-192).

3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2009, 77). Bu araştırma çalışanların kendi algıladıkları performans puanları ile 360 derece performans puanları arasındaki ilişkinin yanında her iki performans puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye'nin önde gelen telekomünikasyon şirketlerinden birinde 360 derece performans değerlemeye tabi tutulan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu şirkette 5600 çalışan 360 derece performans değerlendirme kapsamında yer almaktadır. Söz konusu ana kütle temsil edecek örneklem büyüklüğü; homojen bir yapıda olmayan evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü 360 olarak hesaplanmıştır (Salant ve Dillman, 1994, 55). Cevaplanmayacak anketlerin olabileceği ihtimali de dikkate alınarak anketlerin dağıtılacağı 400 kişi rastgele (random) belirlenmiştir. Anket internette hazırlanarak belirlenen kişilere mail üzerinden linki gönderilmiştir. İki haftalık süre içinde 366 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %91 civarındadır. Gönderilen ankette bütün seçenekler zorunlu hale getirildiğinden dolayı dönen anketlerde eksik bilgi bulunmamaktadır. Cevaplanan anketlerin geri dönüşleri otomatik olarak sistemde depolanmıştır. Anket sürecinin sona ermesi ile elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın yapıldığı kurumda 360 derece performans değerlendirme yıllık dönemlerde yapılmaktadır. İlgili performans dönemi (2014 performans sonuçlarının açıklanması) ile araştırmanın sonuçlarının elde edilmesi arasında 2 aylık bir fark söz konusudur. Bu zaman içerisinde çalışanların performanslarında farklılık oluşma ihtimali bulunmaktadır. Elde edilen veriler, ankete cevap veren çalışanların belirli bir zamandaki performans algı düzeyini ortaya koyan bir çalışmanın sonuçlarıdır. Çalışanlar random seçildiğinden şirket içerisinde bulunan farklı birimlerden eşit dağılım olacak şekilde ankete katılım sağlanmamış olabilir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde 7 demografik soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü kurum

tarafından yapılan 360 derece iş performansı ile ilgili tek sorudan oluşmaktadır. Çalışanların 2013 yılına ait 360 derece performans değerlendirme puanlarını yazmaları istenilmiştir. Puanlar 1 ile 4 puan arasında değişmektedir. Anketin üçüncü bölümü ise algılanan iş performansı ile ilgili 4 sorudan oluşmaktadır. İş performansı ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiştir. Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan dört sorunun Türkçe'ye çevirisi Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçekte olumsuz ifade bulunmamaktadır. Ölçekte, çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşma ya da aşma ve işi zamanında tamamlama ile ilgili ifadelerle ne derece katıldıklarını belirtmektedirler (Kirkman ve Rosen, 1999, 67). Çalışanlar kendi iş performanslarını dördümlü ölçek ile değerlendirmişlerdir: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Katılıyorum, (4) Kesinlikle Katılıyorum.

3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen veriler bir istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonucuna göre her iki değişkene ait veriler normal dağılıma uymamaktadır ($p=0.00$). Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin (yüzde, ortalama, standart sapma) yanında veriler normal dağılıma uymadığı için parametrik olmayan testlerden (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H ve Spearman korelasyonu) yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (yüzde, ortalama, standart sapma) ve parametrik olmayan testlerden (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H ve Spearman korelasyonu) yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.5. Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. Veriler incelendiğinde çalışanlarının % 39,6'sının 26-30 yaş arası, % 39,1'inin 31-35 yaş arası, % 21,3'ünün de 36 ve daha büyük yaşlarda olduğu görülmektedir. Ayrıca % 82 gibi bir oran erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların % 69,7'si evli, % 75,1'i üniversite, % 24,9'unun yüksek lisans mezunudur. Çalışanların % 35'i 4-6 yıl, % 26,5'i 7-9 yıl ve % 25,7'si ise 10 yıldan fazla hizmet süresine sahiptir, % 37,7'si uzman ve % 27,3'ü mühendis/uzman yardımcısıdır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Telekomünikasyon Firması Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	26-30 Arası	145	39,6
	31-35 Arası	143	39,1
	36 ve Daha Büyük	78	21,3
	Toplam	366	100,0
Cinsiyet	Erkek	300	82,0
	Kadın	66	18,0
	Toplam	366	100,0
Medeni Durumu	Bekâr	111	30,3
	Evli	255	69,7
	Toplam	366	100,0
Öğrenim Durumu	Üniversite	275	75,1
	Yüksek Lisans	91	24,9
	Toplam	366	100,0
Meslekte Çalışma Süresi	1-3 Yıl	47	12,8
	4-6 Yıl	128	35,0
	7-9 Yıl	97	26,5
	10 Yılden Fazla	94	25,7
	Toplam	366	100,0
Şu an ki İşyerinde Çalışma Süresi	1-3 Yıl	78	21,3
	4-6 Yıl	166	45,4
	7-9 Yıl	64	17,5
	10 Yılden Fazla	58	15,8
	Toplam	366	100,0
Unvanı	Mühendis/Uzman Yrd.	100	27,3
	Uzman	138	37,7
	Takım Lideri/Yönetici	71	19,4
	Müdür	35	9,6
	Diğer	22	6,0
	Toplam	366	100,0

3.6. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Bu bölümde 4 sorudan oluşan performans ölçeğinin güvenilirlik ve faktör analizi incelenecektir.

3.6.1. Performans Değerleme Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) değeri 0.744'dür. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2004). Herhangi bir ifade çıkarılması ile ölçek güvenilirliği artmayacağından hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Ölçeğin faktör analizi yapmaya uygunluğu için ilk olarak anti-imağ-korelasyonuna bakılmıştır. Hiçbir ifade 0.5'in altında değildir. İkinci olarak Kaiser-Meyer-Olkin değerine bakılmıştır. KMO değeri 0.744'dür. Bu değer güvenilirlik açısından yeterli seviyededir. Üçüncü olarak Barlett-Küresellik testinin sonucu incelenmiştir (p=0.000). Sonuçlar faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir. (Kalaycı, 2010, 405).

Faktör analizi sonucunda 4 ifadenin tek faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Faktör yükleri 0,735 ile 0,775 arasında değişmektedir. Tek faktör toplam varyansın % 57,9'luk kısmını açıklamaktadır. % 50 üzerinde açıklanan varyans sosyal bilimlerde yeterli kabul edilmektedir (Altunışık, 2010, 272). Tablo 2'de performans ölçeğinin faktör yapısı ve faktör yükleri görülmektedir.

Tablo 2: Performans Değerleme Ölçeği İçin Bileşen Matrisi

İfadeler	Bileşen
	1
2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,763
3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0,775
4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,772
1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,735

Çıkarma Metodu: Principal Component Analysis

3.7. Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Bu bölümde algılanan performans ve 360 derece performans puanlarının demografik değişkenlerle olan ilişkisi analiz edilecektir.

3.7.1. Algılanan Performansla İlgili Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların algılanan performans puanlarının demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H-Testi Tablo 3'de gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar demografik özelliklere göre çalışanların algıladıkları performans puanlarında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Tablo 3: Algılanan Performansla İlgili Farklılık Analizleri

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	p
Cinsiyet	Erkek	300	179,71	0,45	8 763,0	0,14
	Kadın	66	200,73	0,53		
Medeni Durum	Bekâr	111	184,21	0,44	14 073,5	0,93
	Evli	255	183,19	0,48		
Öğrenim Durumu	Üniversite	275	184,66	0,45	12 194,5	0,71
	Yüksek Lisans	91	180,01	0,52		
	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	p
Yaş	26-30 Arası	145	176,04	0,47	1,9	0,39
	31-35 Arası	143	184,24	0,47		
	36 ve üzeri	78	196	0,46		
Meslekte Çalışma Süresi	1-3 Yıl	47	147,32	0,48	7,6	0,05
	4-6 Yıl	128	189,55	0,45		
	7-9 Yıl	97	180,81	0,48		
	10 Yıldan Fazla	94	196,12	0,46		
Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresi	1-3 Yıl	78	164,79	0,49	7,5	0,06
	4-6 Yıl	166	187,31	0,46		
	7-9 Yıl	64	171,91	0,49		
	10 Yıldan Fazla	58	210,54	0,4		
Unvan	Mühendis/Uzman Yrd.	100	173,1	0,48	6,1	0,19
	Uzman	138	183,41	0,49		
	Takım Lideri/Yönetici	71	195,61	0,46		
	Müdür	35	165,03	0,36		
	Diğer	22	221,68	0,45		

Yapılan bir kısım araştırmalar belirli bir düzeye kadar artan yaş ile birlikte iş performansının da arttığını göstermiştir (Waldman ve Avolio, 1981, Aktaran Bilgiç, 2010, 72). Deaux (1979)'un yaptığı çalışma çalışanların öz değerlendirmelerinde erkeklerin kendi performanslarını kadınlara göre daha yüksek değerlendirdiklerini, kendilerini daha yetenekli ve zeki gördüklerini göstermiştir. Aktaş ve Şimşek'in (2014, 41) hemşireler üzerine yaptığı bir araştırmaya göre algılanan görev performansı ile mesleki kıdem ve eğitim düzeyi

arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yaşın artması ile birlikte performans düşmektedir. Ancak eğitim düzeyinin artması ile performans artmaktadır. Bilgiç'in çalışmasında (2010, 76) algılanan performans ile yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi değişkenler arasında anlamlı bir korelasyona rastlanmamıştır. Odabaş'ın (2004) iş tatmininin bireysel performans ile ilişkisini inceleyen araştırmasında da performans düzeyinin cinsiyet, medeni hal ve yaş faktörlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir (Odabaş, 2004). Aydemir ve Erdoğan'ın (2013, 143-144) mavi yakalı çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmaya göre çalışanların algıladıkları performansları cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, unvan ve çalışma süresi gibi değişkenlere göre değişmemektedir. Alp ve arkadaşlarının (2011, 78-79) konaklama işletmelerinde yaptıkları bir çalışmaya göre de çalışanların performansları yaş, cinsiyet ve çalışma yılı değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Yukarıda bahsedilen araştırmaların sonuçlarına göre algılanan performansın çeşitli demografik değişkenlerle olan ilişkisinde tekdüzelik söz konusu değildir. Bu bağlamda araştırmamızın sonuçları Odabaş (2004), Aydemir ve Erdoğan, (2013) ve Alp vd., (2011) gibi çalışmalarla tamamen örtüşmektedir.

3.7.2. 360 Derece Performans Değerleme Puanı İle İlgili Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanının demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H-Testi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Çıkan sonuçlar demografik özelliklere göre çalışanların 360 derece performans değerlendirme puanlarında istatistik olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p>0.05$).

Bu alanda “*Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme*” adlı çalışmada 360 derece performans puanının demografik özelliklerden bağımsız olduğu belirtilmiştir (Baltacı ve Burgazoğlu, 2014, 71). “*360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama*” isimli çalışmada ise 360 derece performans değerlendirme boyutu ortalama puanlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı, yaş, eğitim durumu, işletmede çalışma süresi, toplam iş tecrübesine göre farklılaştığı görülmüştür (Koç, 2011, 110-118). Araştırmamızın sonuçları Baltacı ve Burgazoğlu (2014) ile tamamen örtüşmekte iken Koç (2011) ile sadece cinsiyet değişkeni bakımından örtüşmektedir.

Tablo 4: 360 Derece Performans Değerleme Puanı İle İlgili Farklılık Analizleri

	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	U	P
Cinsiyet	Erkek	300	181,1	0,35	9178,5	0,35
	Kadın	66	194,43	0,34		
Medeni Durum	Bekar	111	176,67	0,38	13394	0,41
	Evli	255	186,47	0,33		
Öğrenim Durumu	Üniversite	275	177,88	0,36	10966	0,08
	Yüksek Lisans	91	200,49	0,3		
	Grup	N	Sıra Ort.	Ss	χ^2	P
Yaş	26-30 Arası	145	183,01	0,37	2,048	0,36
	31-35 Arası	143	191,3	0,35		
	36 ve Daha Büyük	78	170,12	0,28		
Meslekte Çalışma Süresi	1-3 Yıl	47	164,52	0,41	2,783	0,43
	4-6 Yıl	128	191,99	0,4		
	7-9 Yıl	97	187,26	0,25		
	10 Yılden Fazla	94	177,55	0,32		
Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresi	1-3 Yıl	78	173,6	0,41	2,716	0,44
	4-6 Yıl	166	193,23	0,36		
	7-9 Yıl	64	179,24	0,24		
	10 Yılden Fazla	58	173,68	0,3		
Unvan	Mühendis/uz. Yrd.	100	186	0,41	2,476	0,65
	Uzman	138	182,6	0,27		
	Takım Lideri/Yönetici	71	193,93	0,26		
	Müdür	35	160,29	0,25		
	Diğer	22	181,07	0,65		

3.8. Algılanan Performans ve 360 Derece Performans Değerleme Arasındaki Korelasyon Analizi

Bu bölümde algılanan performans ve 360 derece performans değerlendirme puanları arasındaki ilişki Spearman korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmaya katılan Telekomünikasyon firması çalışanlarının algılanan performans düzeyi ortalamasının $(3,164 \pm 0,466)$, 360 derece performans değerlendirme puanı ortalamasının ise $(3,087 \pm 0,344)$ olduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizinde algılanan performans puanı ile 360 derece performans puanı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Fakat bu ilişki zayıftır ($r=0.280$; $p<0.001$). Bu ilişkinin zayıf (Kalaycı, 2006, 116) olmasının iki sebebi olabilir. Birincisi çalışanların öz değerlendirme ortalamasının 360 derece performans değerlendirme ortalamasından daha yüksek olduğu dikkate alındığında kişilerin kendilerini değerlendirmek için verdikleri puanların objektiflikten uzak olabileceği düşünülebilir. İkinci sebebi ise 360 derece performans değerlendirme kriterleri için çalışanlara yöneltilen sorular ölçümde yetersiz kalmış veya değerlendirme hataları ya da performans değerlemede süreç hataları yapılmış olabilir. Performans değerlendirme sisteminin sonuçları çalışan için özellikle ücret, terfi ve sözleşmenin feshi gibi konularda kullanılmaya başlanmış olması, değerlendiricileri düşük puanlamaya (olumsuzluk eğilimine) yönlendirmiş olabilir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bir telekomünikasyon şirketinde gerçekleştirilen bu çalışma ile aşağıdaki üç sonuç elde edilmiştir:

- Korelasyon analizi sonucuna göre algılanan performans puanı ile 360 derece performans puanı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Fakat bu ilişki zayıf düzeyde gerçekleşmiştir.
- Çalışanların algılanan performans puanları çalışanların demografik değişkenlerinden bağımsızdır.
- Çalışanların 360 derece performans puanları çalışanların demografik değişkenlerinden bağımsızdır.

Bu sonuçlar çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bir kısım özelliklerinin hem çalışanların öz değerlendirmelerine, diğer bir ifade ile kendi performanslarını nasıl gördüğüne hem de diğer çalışanların onları nasıl gördüğüne etki etmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir ve kurum adına olumlu olarak yorumlanmalıdır. Her iki sonuçta farklı sektörlerde yapılmış olmasına rağmen literatürle örtüşmektedir. Ancak algılanan performans puanı ile 360 derece performans puanı arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde gerçekleşmesi performans değerlendirme hataları ile ilgili bir kısım problemlerin olabileceğinin işaretini vermektedir. Burada öncelikle çalışanların algıladıkları performans puanı ortalamalarının 360 derece performans puanı ortalamalarından daha yüksek olduğu düşünüldüğünde diğer değerlendiricilerin olumsuzluk eğilimine girmiş olma olasılığını ya da çalışanlar kendilerini değerlendirirken olumluluk eğilimine girmiş olma olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Çalışanın algıladığı performans puanının diğer değerlendiricilerin puanlarından daha yüksek olması normal karşılanabilecek bir durum olmakla birlikte iki puan arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde gerçekleşmesi kurum açısından hedeflen bir durum olmalıdır. Bu

bakımdan kurumların değerlendirici hatalarının azaltılması konusunda değerlendiricilerin eğitime yönelik çaba göstermeleri ve performans değerlendirmeyi bir sistem dâhilinde ele almaları önem arz etmektedir. Algılanan performans ve 360 derece performans puanları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yapılmamış olması dikkate alındığında araştırmanın sonuçlarının yazına katkı sağladığı ileri sürülebilir. Benzer çalışmanın farklı sektörlerde tekrarlanması literatüre katkı sağlama açısından faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akşit, F. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, H. ve Şimşek E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (28), 24-52.
- Alp, A., Yazıcıoğlu, İ., Ban, U. ve Tayfun, A. (2011). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Stres Düzeyleri ile Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki. *İktisat İşletme ve Finans*, 26(299), 67-89.
- Altunışık, R. vd. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aydemir, P. ve Erdoğan E. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu-İş*, 2(13), 127-153.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 4(41), 12.02.2014 tarihinde <http://yayim.meb.gov.tr> adresinden alındı.
- Baltacı, A. ve Burgazoğlu, H. (2014). Değerlendiriciler Arası Güvenilirlik ve Tatmin Bağlamında 360 Derece Performans Değerlendirme. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 11 (41) 57-76.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 185-201.

- Bilgiç, R. (2010). İşe İlişkin Tutumlar, İş Rolü Algıları ve Algılanan Performans Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 67-86.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Bracken, D.W., Timmreck C.W., Fleenor , J.W. ve Summers, L. (2001). 360 Feedback From Another Angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3-20.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkele*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayımcılık.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Deaux, K. (1979). Self-Evaluations of Male and Female Managers, Sex Roles. *A Journal of Research*, 5(5), 571-580.
- Dessler, G. (1999). *Essentials of Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Dündar, F.M. (2013). *360° Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Güven, M. ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 1-24.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler.*, 2. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 269-292.
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koç, Ö. (2011). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Mccauley, C.D. ve Moxley, R.S. (1996). Developmental 360: How Feedback can Make Managers more Effective. *Career Development International*, 1(3), 17.
- Odabaş, Z. (2004). *İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Salant, P. ve Dillman, D. A. (1994). *How To Conduct Your Own Survey*. New York: Wiley.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Şengül, Y. (2010). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin 360° Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri (Samsun İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- TDK Resmi Web Sitesi,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn=tam>
(Erişim Tarihi: 24.02.2015).
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul:Yaylacılık Matbaası.
- Waldman, D.A. ve Avolio, B.J. (1981). A Meta-Analysis of Age Differences in Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33-38.

Waldman, D.A. ve Bowen, D.E. (1998). The Acceptability of 360 Degree Appraisals: A Customer-Supplier Relationship Perspective. *Human Resource Management*, 37(2),117–129.

Yılmaz, M. (2004). *360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Önündeki Engeller*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilimdalı.

Perceived Performance of Employees with 360 Degree Performance Assessment Relationship: An Example in a Telecommunication Company

Extended Abstract

1. Introduction

Performance management system is one of the tools used to achieve the company's aim and an important function of the human resources management system (Yilmaz, 2004; Guven & Bağrıaçık, 2011, 2). Many factors such as increase in number of communication tools, globalization, technological developments made it necessary to place value to the competition between companies and create various tactics to protect the assets of the company. Growth of corporates and maintaining their existence depends on the ability to manage the performance of employees continuously move upwards. Because of the realization of work skills becomes imperative as well as how employees achieve tasks, it makes performance and performance management important. (Kernel, 2002, 167). In the modern life that the employees seen as the most valuable assets of the business, examining their activity level and success becomes even more important.

Although it is known that the 360-degree performance evaluation methods are applied by many large organizations, there are not sufficient researches on the utility and viability of performance evaluation (Uyargil, 2008, 42). In proposed studies (Sengul, 2010, religious, 2013) it stated that employees find the performance evaluation useful. This study aims to reveal whether both performance scores differ according to demographic variables in addition to the relationship between perceived performance scores and 360 degrees performance scores. This study is performed in a telecommunications company that applied 360-degree performance system.

We could not find any study about the relationship between the results of perceived performance and 360-degree performance evaluation on the Internet. The number of studies that examine the relationship between demographic variables and performance scores seems to be relatively limited.

2. Method

The research population consists of the employees that subjected to 360 degree performance evaluation in one of the leading telecommunications company of Turkey. There are 5600 employees in the 360-degree performance evaluation in this company. The sample size that represent the main mass; the required sample size is calculated as 360 in % 95 confidence interval with \pm % 5 sample error for non-homogenous universe (Salant & Dillman, 1994, 55). 400 people that the survey will be distributed are determined randomly and the survey is prepared on the internet and its link is sent to the determined people via e-mail. Feedbacks are provided within two weeks from 366 employees and the return rate is around 91%. There is no lack of information on returned surveys due to all options are defined mandatory in survey. Feedbacks of surveys automatically stored in the system. The obtained data is taken into evaluation after the end of the survey period.

The survey consists of three parts. There are 7 demographic questions in the first part. The second part consists of a single question related to the 360 work performance conducted by institutions. Employees are required to write their 360-degree performance appraisal scores of 2013. Ratings are ranged from 1 to 4 points. The third part consists of 4 questions about the perceived work performance. Business performance scale is developed by Kirkman & Rosen (1999). Four questions used in the studies conducted by Sigma & Pearson (2000) are translated to Turkish by Col (2008). There are no negative statements in the scale. Employees specified how much they agree with the statements about reaching or achieving the defined targets and completing the work on time. (Kirkman & Rosen, 1999, 67). They evaluated their work performance with four measures: (1) Strongly Disagree, (2) Disagree,(3) Agree,(4) Strongly Agree.

3. Result and Discussion

As a result of this study, following three results are obtained:

- According to the results of Correlation Analysis, a significant and positive relationship is determined between perceived performance score and 360 degree performance score. But this relationship realized in a weak level.
- Employees' perceived performance scores are independent from their demographic variables.
- Employees' 360 degree performance scores are independent from their demographic variables.

4. Conclusion

These results can be considered as an indication that the features such as age, gender, education level of employees does not affect both of employees' self-assessment and other employees' evaluation. However, weak level of realization of the relationship between perceived performance and 360 degree performance, gives a sign about some problems related to performance evaluation errors. When the average of employees' perceived performance score is considered higher than the average of 360 degree performance, it reveals the possibility of evaluators' negative tendency or the possibility of employees' affirmative (positive) tendency when they evaluate themselves. Although it is a normally covered situation that employees' perceived performance scores are higher than the other evaluators' scores, the realization of high-level relations between the two scores should be intended in terms of institutions. Thus, efforts of institutions for the evaluators' training on the reduction of the evaluator errors and handling performance evaluation within a system is very important and necessary. In terms of contributing to the literature, it would be useful to repeat similar works in different sectors.

