İSTANBUL' DA BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ HASTANESİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK ÇALIŞAN TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Demet ORHAN
191505201

Disiplinlerarası Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Onur Özlem ÖZTÜRK

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Temmuz, 2022

İSTANBUL' DA BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ HASTANESİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK ÇALIŞAN TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Demet ORHAN
191505201
Orcid: 0000-0002-3442-5029

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Disiplinlerarası Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Onur Özlem ÖZTÜRK

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Temmuz, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamı yürütürken her türlü bilgi ve deneyimini açık yüreklilikle benimle paylaşan, her daim motive edip destekleyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Onur Özlem Öztürk'e,

Yüksek lisans öğrenimim boyunca desteğini hiç esirgemeyen, hep daha iyi olabilmem için âdeta ikinci danışmanım gibi gönülden destek veren sayın hocam Prof. Dr. İoanna Kuçuradi'ye

Her zaman yanımda olan bana olan destekleri ve inançlarıyla güç katan ailem ve arkadaşlarıma,

Sonsuz teşekkürlerimle…

Demet ORHAN

Temmuz,2022

ÖZ

İSTANBUL' DA BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ HASTANESİNDE 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK ÇALIŞAN TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Demet Orhan
Yüksek Lisans Tezi
Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Görevlisi Onur Özlem Öztürk
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

Bu araştırma ile İstanbul'da bir vakıf üniversitesi hastanesi çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik tutumları kesitsel olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evrenini, çalışmanın yürütüldüğü zaman içerisinde İstanbul'da bir vakıf üniversitesi hastanesinde görev yapan tüm çalışanlar (458) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden kişi sayısı ise 266'dır. Veriler yüz yüze anket yoluyla toplanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında, ''Demografik Özellikler Anket Formu ve Şimşek (2016) tarafından oluşturulan 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği'' kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların, %74,4'ünün kadın, %56'sının bekâr ve %33,5'nin 26-35 yaş aralığında, %32,7 ile büyük çoğunluğunun ön lisans mezunu, %47,4'ünün hekim dışı sağlık personeli olduğu, %35,7'sinin 5,1 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı ve %25,6'sının 15,1 yıl ve üzeri mesleki deneyim süresine sahip olduğu saptandı.

Araştırma sonucunda katılımcıların %81,6'sı, 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duymadığını belirtti. Sistemi daha önce duyan kişilerin ise %46,4'ünü yöneticiler oluşturmaktaydı. Katılımcıların sadece %5,6'sının daha önce 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalıştığı saptandı. Katılımcıların çoğunluğu böyle bir sistemi daha önce duymadığını bildirse de

%90,6 ile büyük bir kısmı bu performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak istediğini ifade etti.

Araştırmada, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının yaş, cinsiyet, medenî durum, eğitim durumu, çalışma pozisyonu, kurumda çalışma süresi, meslekî deneyim süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptandı. Ölçek toplam puanı ortalaması 4,11±0,45 ile yüksek kabul edilebilecek bir ortalamaya sahipti.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmaya katılan hastane çalışanlarının, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarının olumlu olduğu saptandı. 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyan kişilerin bu sisteme yönelik tutumları daha olumluydu.

Araştırma sonuçları tüm sağlık sektörü çalışanlarının tutumlarına genellenemese de bu konuyla ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda, sağlık alanında farklı çalışan grupları ve farklı sağlık kuruluşları arasında kapsamı genişletilerek yapılabilir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların isteği doğrultusunda yeni performans değerlendirme sistemi olarak uygulamaya alınabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Sağlık Çalışanları, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Üniversite Hastanesi

ABSTRACT

EVALUATION OF THE EMPLOYEE ATTITUDES CONCERNING THE APPLICABILITY OF 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM IN A FOUNDATION UNIVERSITY HOSPITAL IN İSTANBUL

Demet Orhan
Master Thesis
Department of Health Management
Health Management Programme
Thesis Advisor: Asst. Prof. Onur Özlem Öztürk
Maltepe University Graduate School, 2022

This research is an attempt to valuator the attitudes of the employees of a foundation university hospital in İstanbul towards the applicability of the 360-degree performance evaluation system cross-sectionally.

The universe of the research consists of all employees (458) working in a foundation university hospital in Istanbul during the research period. The number of people who voluntarily agreed to participate in the research and could be reached is 266. Data were collected through face-to-face survey.

While collecting these data, the "Demographic Characteristics Questionnaire Form and the 360 Degree Performance Evaluation Scale of Employee Attitudes Towards the Performance Evaluation" developed by Şimşek (2016) were used.

Of the participants in this research, 74.4% were female, 56% were single, 33.5% were between the ages of 26-35, 32.7% were associate degree graduates and 47.4% were non-physician health professionals. It was determined that 35.7% of them had been working in the same institution for 5.1 years or more, and 25.6% of them had 15.1 years or more of professional experience.

As a result of the research, 81.6% of the participants stated that they had not heard of the 360-degree performance evaluation system before. On the other hand, 46.4% of the people who had heard of this System before were managers. It was determined that only 5.6% of the participants worked in a health institution where the 360 degree performance evaluation system was applied before. Although the majority of the participants stated that they had not heard of such a system before, 90.6% of them stated

that they wanted to work in a health institution where this performance evaluation system was applied.

In this research, it was determined that the attitudes of the employees towards the 360-degree performance evaluation system did not show a significant difference according to the variables of age, gender, marital status, education level, working position, working time in the institution, and professional experience. The mean total score of the scale had a mean of 4.11±0.45, which can be considered high.

According to the results obtained from the research, it was determined that the attitudes of the hospital employees participating in it positive. People who had heard of the 360-degree performance evaluation system had more positive attitudes towards this system.

Although the results of this research cannot be generalized to the attitudes of all health sector workers, researches on this subject can be done by expanding the scope between different working groups in the field of health and different health institutions in future researches. It is thought that the 360 degree performance evaluation system can be used as a new performance evaluation system in line with the wishes of the employees.

Keywords: Health Staff, 360 degree Performance Evaluation System, University Hospital

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... İ

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI ..... İİ

TEŞEKKÜR ..... İİİ

ÖZ ..... İV

ABSTRACT ..... Vİ

İÇİNDEKİLER ..... Vİİİ

TABLOLAR LİSTESİ ..... Xİ V

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... XVİİ

KISALTMALAR ..... XVİİİ

1. GİRİŞ 1

1.1 Problem 1

1.2 Amaç 3

1.3 Önem 4

1.4 Varsayımlar 5

1.5 Sınırlılıklar 5

1.6 Tanımlar 5

2. GENEL BİLGİLER 6

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 6

2.1 Performans Kavramı 6

2.2 Performans Yönetimi 6

2.3 Performans Değerlendirme 7

2.4 Performans Değerlendirmenin Amaçları 8

2.5 Performans Değerlendirmesinin Yararları 10

2.6 Performans Değerlendirmesinin Sakıncaları 11
2.7 Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar 12
2.7.1 Aşırı hoşgörü 12
2.7.2 Katılık 13
2.7.3 Yakın zaman etkisi 13
2.7.4 Ortalama puan verme eğilimi 13
2.7.5 Hale etkisi 14
2.7.6. Peşin hükümlülük 14
2.8 Performans Değerlendirme Yöntemleri 14
2.8.1 Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri 15
2.8.1.1 Sıralama yöntemi 16
2.8.1.2 İkili karşılaştırma yöntemi 16
2.8.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi 17
2.8.1.4 Grafik derecelendirme ölçeği yöntemi 18
2.8.1.5 Kontrol listesi yöntemi 19
2.8.1.6 Kritik olay yöntemi 19
2.8.1.7 Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği 20
2.8.2 Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri 20
2.8.2.1 Amaçlara göre değerlendirme 21
2.8.2.2 Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sistemi 22
2.8.2.3 360 derece performans değerlendirme sistemi 22
2.9 Performans Değerlendirme Süreci 23
2.9.1 Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi 23
2.9.2 Performans standartlarının belirlenmesi 24
2.9.3 Performans değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi 25
2.9.4. Değerlendirici kişilerin belirlenmesi ve değerlendiricilerin eğitimi 26

2.10 Performansı Kimler Değerlendirmeli?.....26
2.10.1 Yöneticiler.....26
2.10.2 İş arkadaşları.....27
2.10.3 Astlar.....27
2.10.4 Müşteriler.....28
2.10.5 Öz değerlendirme.....28
2.11 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.....29
2.11.1 360 derece performans değerlendirme sisteminin tanımı ve önemi.....29
2.11.2 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararları.....33
2.11.3 360 derece performans değerlendirme sisteminin dezavantajları.....35
2.11.4 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendiriciler.....36
2.11.4.1 Yöneticiler tarafından değerlendirme.....36
2.11.4.2 Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme.....36
2.11.4.3 Astlar tarafından değerlendirme.....37
2.11.4.4 Öz değerlendirme.....38
2.11.4.5 İç ve dış müşteriler.....38
2.11.5 360 derece performans değerlendirme süreci.....39
2.11.6 360 derece performans değerlendirme sisteminin başarılı olması için bulunması gereken özellikler.....41
2.11.7 360 derece performans sisteminde geri bildirim verme.....43
2.12 Geleneksel Performans Değerlendirmesi ve 360 Derece Performans Değerlendirmesi Arasındaki Farklar.....44
2.13 Sağlık Kurumlarında 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanımı.....46
3. YÖNTEM.....50
3.1 Araştırma Modeli.....50
3.2 Evren ve Örneklem.....50

3.3 Veriler ve Toplanması 50

3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması.....52

4. BULGULAR VE TARTIŞMA 54

4.1 Bulgular 54

4.1.1 Demografik bulgular 54

4.1.2 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları değerlendirme ölçeği ve ölçeğin alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri 56

4.1.3 Çalışma pozisyonunun demografik değişkenlerle ilişkisinin ki-kare testi ile analizi 61

4.1.4 Kurumda çalışma süresinin demografik değişkenlerle ilişkisinin ki -kare testi ile analizi 62

4.1.5 Kurumda çalışma süresi ile çalışma pozisyonu değişkeni arasındaki ilişkinin ki-kare testi ile analizi.....64

4.1.6 Mesleki deneyim süresinin demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin ki-kare testi ile analizi 65

4.1.7 Mesleki deneyim süresinin çalışma pozisyonu değişkeniyle arasındaki İlişkinin ki -kare testi ile analizi 66

4.1.8 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumunun demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi 67

4.1.9 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumunun çalışma pozisyonu ile arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi.....68

4.1.10 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi 69

4.1.11 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu ile mesleki deneyim süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi.....69

4.1.12 4.3.10 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışma durumunun demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi.....70

4.1.13 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile çalışma pozisyonu arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi 71

4.1.14 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi 72

4.1.15 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile mesleki deneyim süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi....72

4.1.16 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumunun demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi....73

4.1.17 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu ile çalışma pozisyonu arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi 75

4.1.18 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu ile kurumda çalışma süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi 75

4.1.19 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu ile mesleki deneyim süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi 76

4.1.20 Demografik Özelliklere Göre 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Karşılaştırılması 77

4.1.20.1 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması 77

4.1.20.2 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının yaş değişkenine göre karşılaştırılması 78

4.1.20.3 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması.79

4.1.20.4 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması 80

4.1.20.5 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının çalışma pozisyonu değişkenine göre karşılaştırılması....82

4.1.20.6 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının kurumda çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması....83

4.1.20.7 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının kurumda mesleki deneyim süresi değişkenine göre karşılaştırılması....84

4.1.20.8 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....85

4.1.20.9 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....87

4.1.20.10 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu değişkenine göre karşılaştırılması.....88

4.2 Tartışma.....90

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....98

KAYNAKLAR.....101

EKLER.....111

EK 1: BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU.....111

EK 2: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ANKET FORMU.....113

EK 3: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÇALIŞAN TUTUMLARI ÖLÇEĞİ.....115

EK 4. ETİK KURUL KARARI.....118

EK 5. KURUM İZNİ BAŞVURU DİLEKÇESİ.....119

EK 6: KURUM İZNİ.....120

ÖZGEÇMİŞ.....121

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri 54
Tablo 2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 56
Tablo 3.Ölçek ve Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler 56
Tablo 4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri 57
Tablo 5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri 58
Tablo 6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri 58
Tablo 7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Geri Bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri 59
Tablo 8. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Geri Bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri 60
Tablo 9. Katılımcıların Çalışma Pozisyonunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması 61
Tablo 10. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması 62
Tablo 11. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresinin Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....64
Tablo 12. Mesleki Deneyim Süresinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması 65
Tablo 13. Mesleki Deneyim Süresinin Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 66
Tablo 14. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması 67
Tablo 15. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumunun Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 68

Tablo 16. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumunun Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması 69
Tablo 17. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumunun Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması 69
Tablo 18. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması 70
Tablo 19. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumunun Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 71
Tablo 20. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumunun Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....72
Tablo 21. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumunun Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....73
Tablo 22. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması 73
Tablo 23. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumunun Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 75
Tablo 24. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumunun Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması 75
Tablo 25. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumunun Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması 76
Tablo 26. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması 77
Tablo 27. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması 78

Tablo 28. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması 79
Tablo 29. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....80
Tablo 30. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 82
Tablo 31. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması 83
Tablo 32. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması 84
Tablo 33. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması 86
Tablo 34. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Uygulanan Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması..87
Tablo 35. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Uygulanan Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Performans değerlendirme yöntemleri (Gürcan, 2019).....15
Şekil 2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örnek Skala 17
Şekil 3. Grafik Derecelendirme Ölçeği (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, & Eligh, 2016).....19
Şekil 4.360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (Armstrong, 2006) 31
Şekil 5. Geleneksel ve 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Değerlendiricileri (Edwards & Ewen, 1996) 45

KISALTMALAR

SPSS : Stastistical Package for Social Sciences

CIPD : Chartered Institute of Personel and Development

1. GİRİŞ

1.1 Problem

Günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için değişimin hızla devam ettiği, kurum sayısının ve gün geçtikçe kurumlardan talep ve beklentilerin arttığı, yoğun bir rekabet ortamında kıyasıya yarışmaktadır. Her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de yaşanan rekabetçi kurum sayısındaki artışlar, kurumların etkili bir şekilde yönetimini gerekli kılmaktadır. Etkili bir yönetimin temelinde ise örgüt hedeflerini gerçekleştirmenin yanı sıra, iç-dış müşteri memnuniyetini sağlama ve kaliteli hizmet/ürün sunma anlayışı olmalıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için de örgüt içinde tepe yöneticiden, en alt kademede çalışan kişiye kadar herkesin belirli standartların üzerinde bir başarı göstermesi ve sürekli olarak gelişmeleri gerekmektedir. Bu rekabet ortamında üstünlüğü sağlamanın en önemli yolu, çalışan sürekli gelişimini sağlamaktır. Bir örgütün başarısının devamı, çalışanlarının başarısına yani yüksek performansta çalışmalarına bağlıdır (Bingöl, 2006). Bir kurumda çalışanların performansını artırabilmek için öncelikle mevcut performans düzeylerini saptamak ve daha sonra bu doğrultuda iyileştirici çalışmalar yapmak gereklidir. Çalışanların performans düzeylerini belirleyebilmek için de performans değerlendirme sistemlerine gereksinim vardır.

Bir sağlık işletmesinin, kamu ya da özel olması fark etmeksizin, yoğun rekabetçi ortamda varlığını devam ettirebilmesi, etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için performans sistemlerini kullanması gerekmektedir (Coşkun & Ahmet, 2009). Aynı zamanda kurum yöneticileri çalışanlarının sorumlu oldukları, görev tanımı içerisine giren işleri ne düzeyde gerçekleştirdiğini, çalışanının mevcut olan ve potansiyel yeteneklerini bilmek isterler. Çalışanların iş başında görev ve sorumluluklarına uygun çalışıp çalışmadığı her ne kadar yakından izlense de (Sabuncuoğlu, 2000) sağlık hizmetleri gibi karmaşık süreçler içeren, yoğun emek ve ekip çalışmasını gerektiren işlerde bu süreci takip etmek bazen zorlaşabilmektedir. Bu nedenle bu takip ve değerlendirmeler bir sistem içinde yapılırsa subjektif verilerden ziyade, daha gerçekçi ve objektif veriler elde edilmiş olur. Performansın bir sistem dahilinde takibi, bir

kurumda çalışan kişilerin belirli dönemlerdeki çalışmalarının önceden belirlenmiş standartlarla ölçülmesini ve kişilerin gelişme potansiyellerinin açığa çıkarılmasını sağlar (Bingöl, 2006).

Performans değerlendirme sistemi pek çok yönetici, kurum sahibi tarafından maliyetli bulunup zaman kaybı olarak algılanabilse de iyi işleyen bir performans sistemi kurulduğunda bunun sonuçlarından en çok fayda görecek kişiler yöneticiler ve kurum sahipleri olacaktır. Performans değerlendirme sistemiyle yöneticiler işleri planlamada ve kontrol etmede daha etkili olurlar, astları ile aralarındaki ikili iletişim olumlu anlamda gelişme gösterir, astlarının güçlü, güçsüz yönlerini bilerek buna göre görevlendirmede bulunabilirler. Çalışanlar ise, üstlerinin kendilerinden beklentisinin ne olduğunu öğrenirler, güçlü, güçsüz yönleriyle yüzleşir ve performanslarını geliştirebilmek için çaba gösterirler, görev ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar ve performanslarına yönelik olumlu bir geri bildirim aldıklarında kurumsal aidiyetleri artar, kendilerine güven duygularını gelişir ve motive olurlar (Uyargil, 1998). Çalışanlar, kendilerinin daima gelişmesini, iyiye gitmesini isteyen, kişisel gelişimi konusunda onlara destek olan, belirledikleri amaçları yerine getiren örgütün üyesi olduğunu hissettiklerinde ise ellerinden geleni yaparlar ve kurumsal başarı kaçınılmaz olur (Palmer, 1993; akt. Mercanlıoğlu, 2012).

Günümüzde genellikle kurumlarda geleneksel performans değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Geleneksel yöntemler ,yöneticinin personeli tek taraflı değerlendirdiği sistemlerdir. Dikey olarak, tek taraflı bir değerlendirmenin yapıldığı bu sistemde, değerlendiren kişinin duyguları, kişinin kendi bakış açılarıyla yapılan bir değerlendirme olduğu için objektiflik ve güvenirlik konusunda şüpheler ve sorunlar oluşabilmektedir.Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin bu nedenlere bağlı olarak getirmiş olduğu sorunları ve hataları azaltabilmek, çalışanı tek taraflı olarak değil daha geniş çerçevede değerlendirebilmek için 360 derece performans değerlendirme sistemi geliştirilmiştir (Şenel & Şenel, 2017). 360 derece performans sistemi, bireysel ve kurumsal gelişimi sağlamak için daha önceden belirlenmiş standartlar doğrultusunda, farklı birçok kaynaktan geri bildirim aldıkları bir sistemdir. (Ölçer, 2004) Bu değerlendirme sisteminde kişi hakkında, astlarından, iş arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, müşterilerinden ve kendisinden değerlendirme sonucu alınır. Dolayısıyla çeşitli kaynaklardan değerlendirme almak, kişinin

performansının daha geniş bir perspektiften ortaya konulmasını sağlar ve tek kişinin kısıtlı bakış açısı nedeniyle oluşan hataları azaltmaya yardım eder (Bingöl, 2006). Günümüzde de artık pek çok işletme tarafından en etkin performans değerlendirme yöntemi olarak tercih edilen bir yöntem olmuştur (Şenel & Şenel, 2017). 360 derece performans değerlendirme sistemi gün geçtikçe daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanılsa da sağlık kurumlarında kullanımı hala sınırlıdır. Bu alanda yapılan çalışmaların artması, kişilerde farkındalıkların yaratılmasıyla kullanımının artacağı öngörülmektedir.

1.2 Amaç

Bu araştırma ile, İstanbul'da bir vakıf üniversitesi hastanesinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik çalışan tutumları değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu temel amaç doğrultusunda sorular şu şekildedir.

- Çalışanların, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumsal faaliyetlere katkısına yönelik tutumları nasıldır?
- Çalışanların, 360 derece performans değerlendirme sisteminin bireysel gelişimlerine katkılarına yönelik tutumları nasıldır?
- Çalışanların, 360 derece performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine yönelik tutumları nasıldır?
- Çalışanların, 360 derece performans değerlendirme sistemiyle elde edilen geri bildirimlerin kalitesine yönelik tutumları nasıldır?
- Çalışanların, 360 derece performans değerlendirme sistemiyle elde edilen geri bildirim sonuçlarının kullanımına yönelik tutumları nasıldır?

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıdaki şekildedir.

- H1: 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
- H2: 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları ile yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.

- H3: 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
- H4: 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
- H5: 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları ile kurumdaki çalışma pozisyonu değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
- H6: 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.
- H7: 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları ile mesleki deneyim süresi değişkeni arasında anlamlı düzeyde farklılık vardır.

1.3 Önem

Bu araştırma ile,

1. Araştırmanın yürütüleceği vakıf üniversitesi hastanesi çalışanlarının tutumları özelinde, hastanede 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilir olup olmadığı konusunda ilgili kuruma önemli bir geri bildirim verebileceği;
2. Araştırmanın sonucu, araştırma evreninin tutumlarıyla sınırlı olsa da, 360 derece performans sisteminin sağlık kurumlarında çalışan bakış açısıyla, uygulabilirliğine yönelik bir fikir verebileceği;
3. Elde edilen sonuçlar araştırmanın yürütüldüğü hastane ile sınırlı olsa da hala herhangi bir performans sitemini kullanmayan fakat bir performans sistemi kurmak isteyen sağlık kuruluşlarına, geleneksel performans değelendirme sistemlerini kullanan ancak bu sistemin yetersizliğini hissedip yeni bir sisteme geçmek isteyen sağlık kuruluşlarına ve yöneticilerine, yol gösterici olabileceği;
4. İleride bu konuda yapılacak olan yeni çalışmalara altyapı oluşturabileceği düşünülmektedir.

1.4 Varsayımlar

Yapılan araştırma aşağıdaki varsayımlara dayandırılarak yürütülmüştür.

- Araştırmada katılımcıların anketi objektif bir şekilde ve içtenlikle cevapladığı varsayılarak, sonuçların kişilerin gerçek düşüncelerini yansıttığı kabul edilmektedir.
- Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracının, araştırmanın amaçlarını gerçekleştirebilecek özellikleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

1.5 Sınırlılıklar

- Araştırma, araştırmanın gerçekleştirileceği İstanbul'daki bir vakıf üniversitesi hastanesinde görev yapan çalışanların tutumları ile sınırlıdır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, bütün sağlık çalışanlarının tutumlarına genellenemez.
- Araştırmada elde edilen veriler, katılımcıların veri toplama aracında sorulan sorulara verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Performans: Fransızca kökenli olan performans sözcüğü, Türk Dil Kurumuna göre başarım anlamına gelmektedir. Belirli koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyini veya çalışanın davranış biçimini niteleyen bir kavramdır (Şimşek & Öge, 2011).

Performans değerlendirme sistemi: Bir işletmede görev alan çalışanların belirli bir dönemdeki başarı düzeylerini ve geleceğe yönelik gelişme potansiyelini saptayabilmek amacıyla yapılan çalışmalardır (Uyargil, 1998) .
Arıcı'ya (2016) göre ise bir işletmede çalışanların yaptıkları işleri, görev tanımlarına da uygun olarak ne oranda başardıklarını belirlememizi sağlayan sistemler bütünüdür.

360 derece performans değerlendirme sistemi: Bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak için, önceden belirlenmiş belirli standartlar çerçevesinde kişinin davranışları ve yetenekleri doğrultusunda, çalışanın üstünden, iş arkadaşlarından, astından, müşterilerden ve kendisinden olmak üzere pek çok kaynaktan geri bildirim alındığı bir performans değerlendirme yöntemidir (Ölçer, 2004).

2. GENEL BİLGİLER

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.1 Performans Kavramı

Performans, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre başarım anlamına gelen Fransızca kökenli bir kelimedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü Web Sitesi).

Performans, bir kişinin sahip olduğu yeteneklerini hedeflerine ulaşmak için ne derece kullanabildiğidir (Dağdeviren, Çetinyokuş, & Yıldız, 2008). Aynı okuldan mezun olmuş, yaşları aynı olan iki kişinin aynı kurumda işe başladığını düşünürsek, bir süre sonra kişilerden birinin üst pozisyona terfi etmesine, diğer kişinin aynı pozisyonda kalmasına neden olan faktör kişilerin çalışma hayatında gösterdikleri performanstır (Bingöl, 2006). Bir kurumda çalışan herkes aynı performansı gösteremeyebilir. Kişilerin yetenekleri, becerileri, var olan becerilerini işe aktarma düzeyi, motivasyon durumları, işe uyumu, kişilik özellikleri farklıdır. Bu nedenle bir kurumda insan kaynağından etkili ve verimli bir şekilde yararlanılabilmesi için çalışanların yetenekleri, işlerinde gösterdikleri başarı ve gelişmenin düzeyi devamlı takip edilip, değerlendirilmelidir ve gelişimi için fırsat sunulmalıdır. (Sabuncuoğlu, 2000).

2.2 Performans Yönetimi

Performans yönetimi, önceden belirlenmiş amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı değerlendirerek hem çalışanlardan hem kurumdan en iyi, en etkili sonuçlar alma çabasıdır (Şimşek & Öge, 2011). Diğer bir tanımla performans yönetimi çalışanların bireysel performanslarını geliştirerek kurumsal performansı iyileştirmek için yapılan sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006).

Performans yönetim sistemi performans değerlendirmesini sadece belirli dönemlerde statik olarak yapılan bir değerlendirme olarak değil, süreklilik gerektiren dinamik bir yapı içerisinde ele alan örgütsel bir sistemdir. Bu doğrultuda da kurumda çalışan kişilerin öncelikle performanslarını planlama, sonrasında değerlendirme ve geliştirmeyi amaç edinir (Cavide, 1998). Performans yönetimi ile performans değerlendirmenin sıklıkla aynı şey olduğu varsayılarak yanılgıya düşülmektedir.

Hâlbuki ikisi arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Armstrong, 2006). Performans yönetimi kurumsal performans değerlendirmesi ve bireysel performans değerlendirmesi olarak iki boyuttan oluşmaktadır (Şimşek & Öge, 2011). Bireysel performans değerlendirme bir kurumda çalışan kişilerin belirli bir süre içinde genellikle yıllık başarı değerlendirmesini ve derecelendirmesini içermektedir (Özer, 2005). Amaç, kişilerin performanslarına olumlu ya da olumsuz olarak etki eden çeşitli faktörlerin neler olduğunun belirleyip analiz edilmesini sağlamak, gelecek performans değerlendirme döneminde de bunları geliştirmeyi hedeflemektir (T.V.Rao, 2016). Kurumsal performans değerlendirme ise bir kurumun yapmış olduğu birtakım faaliyetler sonucunda ürettiği ürün ya da hizmetin yani elde edilen çıktıların önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda etkinlik, verimlilik ve tutumluluk unsurlarına göre değerlendirilmesidir (Özer, 2005).

Performans değerlendirmesi, performans yönetimi sistemi içinde yer alır ve bu sistemin bir aşamasıdır. Ancak pek çok kurum genellikle performans değerlendirmesini bir sistem içerisinde ele almadan tek başına uygulamaktadır. Bu durum da kurumların pek çok sorunla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Barutçugil, 2002).

Bu tez çalışmasında performans değerlendirmesinden bahsedilirken bireysel performans değerlendirme kastedilmektedir.

2.3 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bir kurumda çalışan kişinin daha önceden belirlenmiş görev ve sorumluluklarını ne derecede yerine getirdiğinin belirlenmesidir (Koca, 2008). Farklı kaynaklarda başarım değerlemesi, iş gören/personel değerlemesi, yetkinliğin değerlendirilmesi, verimliliğin değerlendirilmesi gibi kavramlarla da kullanılabilen performans değerlendirmesi, bir başka deyişle çalışanın kurumun amaçlarına hangi oranda katkı yaptığının belirlenmesidir (Aldemir, Ataol, & Budak, 2004; Sabuncuoğlu, 2000).

Performans değerlendirmesinin yapılması kurumda çalışan kişilerin belirli bir döneme ait çalışmalarını, eksikliklerini, yeterliliklerini objektif olarak ortaya konulmasına imkân verir. Böylelikle çalışan, çalışma periyodunun sonunda başarılı mı başarısız mı olduğunu görebilir, yetersiz olduğu, geliştirmeye açık olan yönlerini geliştirmesi için bir fırsat bulmuş olur (Koca, 2008).

Performans değerlendirmesi, kurum yöneticilerinin kararları en doğru şekilde alabilmelerinde, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde ve bu kurumsal amaçlara kişilerin katkılarının neler olduğunu belirlemede çok önemlidir (Nizamettin, 2007; Çalık, 2003).

2.4 Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme sistemleri, işletmelerde çalışan personelin belirli bir dönem içerisindeki göstermiş oldukları başarı durumlarını ve ileriye yönelik de gelişme potansiyellerini ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışmaların bütünüdür (Koca, 2008).

Performansı değerlendirmenin amacı, kurumda çalışan kişileri başarısızdan başarılıya doğru sıralamak değildir. Burada amaç, kurumsal amaçların çalışanlar tarafından ne derece anlaşıldığını ve benimsendiğini belirlemek, bu amaçların bütün kurum çalışanları tarafından mümkün olan maksimum düzeyde yerine getirilmesini sağlamak, kurum içinde çalışanların motive olduğu, her çalışan arasında açık iletişimin benimsendiği dinamik bir çalışma ortamını yaratmak ve bunu korumak yönünde adımlar atmaktır. Bu amaçların yanında çalışanları çalışmaları konusunda bilgilendirmek, beklentinin altında performans gösteren kişilerin gelişmeye açık yönlerinin saptayıp eksikliklerini giderme yönünde kişiyle birlikte çalışmalar yaparak performanslarını arttırmaya çalışmaktır (Koca, 2008).

Performans değerlendirme şüphesiz kurum için insan kaynaklarının yönetiminde en önemli bir araçtır. Fakat aynı zamanda çalışanlar düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve çevresiyle devamlı iletişim ve ilişki halindedir. İnsanlar çevresiyle olan bu ilişkisinde kendisi hakkında bilgi edinmek, onaylanmak, takdir edilmek, beğenilmek ister. Kişilerin bu istekleri doğal bir ihtiyaçtır. İş hayatında da insanlar, çalışmaları hakkında bilgi ve geri bildirim almaya gereksinim duymaktadır. İnsanların bilgilendirilmesi, kişinin özgüveninin artmasını, kendini sürekli geliştirmesini sağlayacaktır (Fındıkçı, 2003). Çalışmaları sonucunda başarılı olduğunu gören kişini motivasyonu artacak, güçlü yanlarını daha da geliştirmek için adımlar atacaktır. Çalışmaları sonucunda başarısız olduğunu gören kişi de kendisine verilen yapıcı geri bildirim sayesinde eksikliklerini gidermek, daha sonraki çalışmalarını düzeltebilmek için bir çaba gösterecektir (Çalık, 2003; Fındıkçı, 2003). Çalışanların performansının artması da kurum performansını arttıracaktır.

Performans değerlendirme sisteminin amaçlarından biri de kişilerin işle ilgili süreçlerde ve bireysel becerilerini geliştirmede sorumluluk alabilmelerine teşvik etmek ve bunu organizasyon kültürü olarak yerleşmesini sağlamaktır (Öztürk, 2010).

Performans değerlendirmesinin amaçları özet olarak şu şekilde sıralanabilir.

- Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda kuruma yaptığı katkının düzeyini belirlemek.
- Çalışanları devamlı gelişme ve başarıya doğru teşvik etmek ve bu amaç doğrultusunda eksik yönlerini gidermek için uygun ortamı sağlamak.
- Kurumda çalışan personelin başarısı ile orantılı olarak bir ücret ya da maddi ödül almasını sağlamak.
- Personele görevine ilişkin olarak kendisinden beklenilenin ne olduğu konusunda bilgi vermek ve çalışmaları sonucunda kendilerine geri bildirim vererek motivasyonlarını arttırmak.
- Üst ve ast arasındaki etkili iletişimi arttırmak.
- Kurumda gelecekte insan gücü planlamasında değerlendirme sonuçlarını kaynak olarak kullanmak (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2012).
- Çalışanların verimliliklerini, işe uyumlarını, iş tatminlerini arttırmak (Barutçugil, 2002).
- Elde edilen sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararlarda kullanarak personel planlaması yapmak.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek.
- Değerlendirme sonucunda başarısız olduğu belirlenmiş, tüm destek ve çabalara rağmen performans düzeyi kabul edilebilir standartlara getirilemeyen çalışanların objektif kriterlere dayanarak işten ayırma kararını verebilmek (Cavide, 1998).
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini, gelişime açık yönlerini öğrenmek ve bu doğrultuda kariyer planlaması yapabilmek.
- Terfi, işten çıkarma gibi durumlarda kurum içinde yöneticinin aldığı kararlara itiraz edilmesi durumunda ve belki davalarda kurumun kendini savunabilmesi için performans değerlendirme sonuçlarını kanıt niteliğinde bir belge olarak kullanmak (Bingöl, 2006).

2.5 Performans Değerlendirmesinin Yararları

Objektif kriterlere dayandırılarak uygulamaya alınmış, gereklilikleri titizlikle yerine getirilen adil ve etkin bir şekilde yönetilen performans yönetim sisteminin kuruma, yöneticilere ve çalışanlara pek çok yararı bulunmaktadır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

Yöneticiler için yararları,

- Yöneticiler ile çalışanlar (astlar) arasındaki iletişim artar.
- Yöneticiler, çalışanın yapmış olduğu iş ve çalışanın kendisi hakkında önemli bilgiler edinir.
- Performans değerlendirme sayesinde yönetici astları hakkında daha detaylı bir bilgiye sahip olur, onları daha yakından tanıma fırsatı elde eder. Yakından tanıdığı, güçlü ve zayıf yönlerini bildiği çalışanına daha kolay yardımcı olabilir ve onları daha kolay yönlendirebilir.
- Yöneticiler değerlendirme sonucunda astlarını daha yakından tanıma fırsatı bulduğu için, yetki devri yapması gerektiği durumlarda daha kolay karar verebilir.
- Yöneticiler çalışanları hakkında detaylı bilgi sahibi olduğu için kurum içinde planlama ve denetim konusunda daha etkili kararlar alabilir, var olan insan gücünden en etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilirler (Uyargil, 2008).
- Çalışanlar için adil ve objektif kriterlere dayanan bir ücretlendirme politikası oluşturulabilir (Çalık, 2003).

Çalışanlar için yararları,

- Çalışanlar performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiği, yöneticilerinin kendilerinden beklentisinin neler olduğu konusunda bilgi sahibi olurlar.
- Çalışanlar değerlendirme sonucunda mevcut başarı durumunu net bir şekilde görme fırsatı elde ederler. Güçlü ve zayıf yönlerini öğrenirler ve yetersiz oldukları noktalarda kendilerini geliştirmek için çaba gösterebilirler (Uyargil, 2008).

- Çalışanlar kendi performansları hakkında yöneticilerinden zamanında yapıcı bir geri bildirim aldıklarında verimlilikleri, motivasyonları, iş tatminleri ve kendine güvenleri artar (Cavide, 1998; Barutçugil, 2002).

Organizasyon için yararları,

- Organizasyonun faaliyet gösterdiği alanda sundukları hizmetin veya ürünün kalitesi artar.
- Bireysel performanstaki artış, organizasyonun etkinliğini ve karlılığını artırır (Uyargil, 2008).
- Performans değerlendirmesi kurum içinde çalışanların eğitim ihtiyacı ortaya çıkarılmasına yardımcı olmakta, eğitim bütçesinin ayarlanmasında ve eğitimlerin programlanmasında kolaylık sağlamaktadır.
- Performans değerlendirmesiyle her bir çalışanın performans düzeyi belirlendiği için ortaya çıkan sonuç organizasyon performansının da bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Fındıkçı, 2003).
- Kurumsal hedeflerin ve amaçların çalışanlara benimsetilmesinde etkilidir.
- Kurum içinde ekip çalışmasını ve iş birliğini artırır (Şimşek H. , 2020).

2.6 Performans Değerlendirmesinin Sakıncaları

Performans değerlendirmesinin yukarıda ifade edildiğini gibi organizasyona, kişilere ve yöneticilere pek çok yararı bulunsa da belirli durumlarda sakıncaları da olabilir.

Çiçek (1993)' e göre performans değerlendirmesinin sakıncaları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Gavcar, Bulut, & Engin, 2006).

1. Performans değerlendirme süreci adil ve şeffaf bir şekilde yönetilmezse, çalışanların bu sisteme olan güvenine zarar verir ve çalışan motivasyonunu düşürür.
2. Karakter olarak eleştiriyi kabullenemeyen çalışanlarla yönetici arasındaki iş ilişkisi zarar görebilir.
3. Çalışan daha önceleri iyi yönetilmemiş performans değerlendirme sistemleriyle ilgili bir deneyimi varsa mevcut kurumundaki değerlendirme sistemine de ön yargıyla yaklaşabilir.

4. Değerlendirme yapan kişiler çeşitli nedenlerle objektif bir değerlendirme yapmayıp sıklıkla kötü puan vermekten kaçındıkları için değerlendirme sonuçları bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.
5. Değerlendiriciler değerlendirdiği kişiyle ilgili geçmişte yaşadığı olumlu/olumsuz deneyimlerini değerlendirmeye yansıtabilir ve bu durum da sonucun doğruluğunu etkileyebilir.
6. Performans değerlendirme sisteminin uygulanması pahalı ve zaman alıcıdır.

2.7 Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme bir organizasyonda çalışan kişilerin sorumlu oldukları işlerindeki başarı düzeyini ve etkinliğini belirlemeye yönelik çalışmaları içermektedir. Hem performans ve başarı kavramının sübjektif bir kavram olması hem de söz konusu değerlendirmenin insana yönelik yapılıyor oluşu sistemin uygulanması sırasında belirli sorunlarla karşı karşıya kalınmasına sebep olabilmektedir (Fındıkçı, 2003).

Performans değerlendirme sürecinde sıklıkla karşılaşılan sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir. Performans değerlendirmesinden maksimum başarı elde edilmek isteniyorsa bu sorunları en aza indirgeyecek önlemlerin alınması gereklidir.

2.7.1 Aşırı hoşgörü

Değerlendirici kişinin bir çalışanın performansını mevcut performansından daha yüksek değerlemesidir. Bu hata genelde, değerlendiricinin astıyla arasını bozmak istememesi (Aldemir, Ataol, & Budak, 2004), yüksek puanın kişiyi çalışmalarında güdüleyebileceği motivasyonu ve verimliliği arttırabileceği inancıyla yapılır. Bunun yanı sıra değerlendiricinin ekibindeki çalışanlara yüksek puanlar vererek ekipçe diğer departmanlardan daha üstün başarı gösterdiklerini, kendisinin de iyi bir yönetici olduğunu ispatlama isteğinden de kaynaklanabilir (Aydoğan & Akgemci, 2016).

Aşırı hoşgörü, bir çalışanın eksik olduğu yönlerinin tartışılmasının, bu eksik yönlere ilişkin düzeltici aksiyonlar alınmasının dolayısıyla da performans değerlendirmesinin temel amaçlarından biri olan bireysel gelişimin önüne geçmiş olur (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2012).

2.7.2 Katılık

Katılık, aşırı hoşgörünün aksine çalışanın performansının olduğundan daha düşük değerlenmesidir. Genellikle değerleyiciler, değerledikleri kişilerin başarılı oldukları ispatlanırsa ileride kendi yerlerini alabilme korkusu içinde olup performansını değerlendirdikleri kişiye düşük puan verebilmektedirler. Ayrıca değerleyici bir yönetici ise kendisini çalışanlarının gözünde zor memnun olan biri olarak gösterme çabası içinde olarak çalışanların performansını düşük olarak değerlendirebilir (Şimşek H. , 2020).

2.7.3 Yakın zaman etkisi

Kişinin performansı tüm performans dönemini içerecek şekilde değerlendirilmelidir. Geylan (1994) değerleyici kişilerin, genellikle çalışanların işlerinde son dönemlerde göstermiş oldukları performansın kendilerinde yarattığı iyi ya da kötü izlenimin etkisi altında kaldıklarını ifade etmektedir (Tortop, Aykaç, Yayman, & Özer, 2007). Bu durum kişinin başarısının yanlış değerlendirilmesine sebebiyet verebilir. Örneğin 1 yıllık periyotlarla performansın değerlendirildiğini düşünelim. Buna göre çalışan dönemin ilk 10 ayında yüksek performans göstermişken, son iki ayda çeşitli sağlık problemleri nedeniyle daha düşük bir performans göstermiş olabilir. Bu durumda çalışanı işinde her zaman başarısızmış gibi değerlendirmek hatalı bir yaklaşım olur.

Performansın bir bütün olduğu unutulmamalı, bir önceki değerlendirme döneminin bitiminden bir sonraki değerlendirme anına kadar geçen süre içerisinde çalışanın göstermiş olduğu davranışlar tümüyle dikkate alınmalıdır (Tortop, Aykaç, Yayman, & Özer, 2007).

2.7.4 Ortalama puan verme eğilimi

Performansı değerlendiren kişinin, kimi ve hangi performans boyutunu değerlendirdiğine bakmaksızın herkesin başarısını ortalama olarak değerlendirmesidir. (Decenzo & Robbins, 2010). Performansı olduğundan yüksek ya da düşük değerlendirme kurum içinde kararların adil bir şekilde alınmasını zorlaştırır. Değerlendirmenin yapıldığı ilgili birimde çalışan herkesin performansı düşükse eğer, terfi edilecek kişinin belirlenmesi bir problem teşkil edebilir. Ya da performansa özgü ücret artışının dağılımı çok adaletli olmayabilir (Aldemir, Ataol, & Budak, 2004).

2.7.5 Hale etkisi

Değerlendirici kişinin çalışanın belirli bir görevde iyi oluşunun ya da bir davranışının kendisinde bıraktığı pozitif yönlü izlenimin etkisinde kalarak yani tek yönlü bir bakış açısıyla o kişinin performansının diğer tüm alanlarına genelleme yapması ve olduğundan daha yüksek değerlendirmede bulunmasıdır (Bayraktaroğlu, 2016). Ya da çalışanın bir davranışının olumsuz olması durumunun veya belirli bir görevdeki başarısızlığının etkisinde kalınarak bu olumsuzluğun diğer performans değerlendirme kriterlerine de yansıtılması durumudur (Aydoğan & Akgemci, 2016). Yani performans değerlendirmesi, çalışanın her bir kritere göre gösterdiği başarı düzeyine göre değil de çalışanın değerleyicide bıraktığı baskın izlenime göre (olumlu ya da olumsuz) yapılmaktadır.

Örneğin bir çalışan yöneticide vicdanlı ve güvenilir bir izlenim bıraktıysa, yönetici o kişiyi diğer pek çok özellik bakımından olumlu olarak değerlendirerek önyargılı bir şekilde davranabilir (Decenzo & Robbins, 2010).

2.7.6. Peşin hükümlülük

Değerleyicinin çalışanın performansını değerlendirirken kişinin cinsiyeti, dini, ırkı, siyasi görüşü gibi özelliklerine ilişkin ön yargılı bir tutum içinde olması ve buna göre bir değerlendirmede bulunmasıdır (Tortop, Aykaç, Yayman, & Özer, 2007). Yapılan performans değerlendirmesi objektif olmadığı için kişinin işindeki başarısını yansıtmaz.

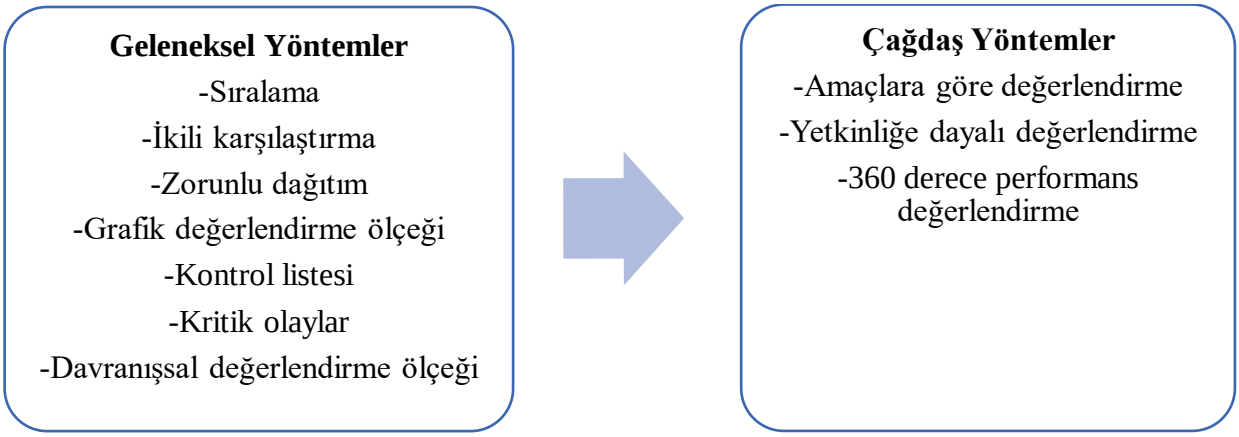
2.8 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bir kurumda çalışanların görev ve sorumlulukları dahilinde işlerinde gösterdikleri başarının düzeyinin, aynı zamanda kişilerin kurumun başarısı için gösterdiği katkı ve çabanın değerlendirilmesi amacıyla çok sayıda performans değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Ve geliştirilmeye de devam edilmektedir. Her geçen gün yeni bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesindeki amaç sübjektif değerlendirmeden uzak, objektif kriterlere dayanan, daha adil ve güvenilir bir yöntem geliştirebilmektir. Her yöntemin kendi içinde yararları ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Zaman içinde geliştirilen yeni değerlendirme yöntemleri genellikle önceki yöntemlere

ilişkin sınırlılıkları gidermek için kullanılmaya başlanmıştır. Böylelikle önceden kullanılan yöntemler zamanla yerini yeni yöntemlere bırakmıştır (Canman, 1993).

Kurumda kullanılacak performans değerlendirme yöntemine karar verilirken, örgüt yapısı, çalışan sayısı, çalışanların yöntemi benimseme durumu, yapılacak performans değerlendirmeyle neyin hedeflendiği, ilgili yöntemin neyi ölçtüğü gibi faktörler dikkate alınmalıdır (Cesur E. E., 2015).

Literatür incelendiğinde geçmişten günümüze dek kullanılmış ve halihazırda kullanılmaya devam edilen pek çok performans değerlendirme sisteminin olduğu ve bunların değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak genel olarak performans değerlendirme yöntemlerini geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak iki grup altında sınıflandırabiliriz.



Şekil 1. Performans Değerlendirme Yöntemleri (Gürcan, 2019)

2.8.1 Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri

Canman'a (1993) göre geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin genel özellikleri şunlardır. Geleneksel yöntemlerde değerlendirme önceden belirlenmiş standartlara göre yapılmamaktadır. Yönetici kendinin belirleyeceği kriterlerle çalışanlarını değerlendirmektedir. Dolayısıyla subjektif bir değerlendirme yapılmaktadır ve yöneticinin ön yargısı da değerlendirmeyi etkileyebilmektedir. Geleneksel yöntemlerde "mutlak amir" anlayışı hakimdir. Üstün astı değerlendirirken tarafsız olmasını sağlayacak herhangi bir önlem alınmamaktadır. Bu yöntemlerde amaç durum saptamadır. Kişinin geleceğe yönelik gelişimini sağlamak için düzeltici öneriler, geri bildirimlerden yoksundur. Değerlendirme yapılırken kişinin işteki başarısı ve işteki davranışlarından çok çalışanın iş dışı yaşamı ve kişiliği değerlendirilmektedir. Bu

yöntemlerde değerlendirici yalnızca yöneticidir. Değerlendirilenler pasif durumdadır. Sürece dahil edilmezler (Canman, 1993).

2.8.1.1 Sıralama yöntemi

Değerlendirme yöntemleri içerisinde en basit olanıdır. Burada amaç kişiyi diğer çalışma arkadaşlarına göre karşılaştırmak ve başarılarına göre sıralamaktır. Çalışan sayısının çok olduğu yerlerde uygulanması zordur. Kişilerin değerlendirmesi yönetici tarafından yapılmaktadır. Çalışanın başarısı tek bir ölçüte göre bütün olarak yönetici gözüyle değerlendirilir (Yılmazer, 2013). Değerlendirme önceden belirlenen ölçülebilir kriterlere göre yapılmadığı için objektiflikten uzak düşmektedir. Bu yöntemde çalışanlar başarısına göre en iyi olandan en kötü olana doğru sıralanmaktadır.

Öncelikle performansı değerlendirilecek kişiler rastgele bir kâğıda yazılır. Daha sonra kişilerin içinden belirlenen başarı kriterine göre en başarılı olan ve en başarısız olan kişiler belirlenir. En başarılı kişi 1.sıraya yani en üste, en başarısız olan kişi ise en sona yazılır. Ardından kalan kişiler içinden ikinci en başarılı kişi ve en başarısız kişi belirlenir. Aynı şekilde devam edilerek tüm kişiler bitinceye kadar devam edilir ve bir sıralama elde edilmiş olur (Bingöl, 2006). Bu yöntemde kişilerin başarıları sıralandığı için işinde aynı performansı gösteren iki bireyi eşit değerlendirmek mümkün değildir. Mutlaka biri önce, diğeri sonra yazılmaktadır. Bu durumda yöntemin adil olmamasına neden olmaktadır (Gürbüz, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2019).

Ayşe Yılmaz (En başarılı kişi)

1. ……
2. ……...
3. ……...
4. ……
5. ……
6. ……
7. ……
8. ……
9. Mehmet Şahin (En başarısız kişi)

2.8.1.2 İkili karşılaştırma yöntemi

Bu yöntemde her personelin ikili gruplar halinde birbirleriyle başarı kriterine göre karşılaştırılabilmesi için bir tablo oluşturulur. Tablonun satır ve sütununa çalışanlar belirli sırayla yazılır ve bir matris oluşturulur. Ardından birinci satırdaki kişi sütunda yer alan diğer kişilerle tek tek ikili gruplar halinde karşılaştırılır. İkili değerlendirmelerde yönetici kimin daha başarılı olduğunu düşünüyorsa o kutucuğa bir işaret koyar. Tüm değerlendirmeler bittiğinde en fazla işaret koyulan kişi en başarılı olarak kabul edilir ve böylece işaret sayısına göre bir sıralama yapılır. (Tengilimoğlu, Atilla, & Bektaş, 2020). Bu yöntem sıralama yönteminden tek seferde yalnızca iki birey arasından seçim yapılmasıyla ayrılmaktadır (Bingöl, 2006). Yöntem basit olmanın yanında çalışan sayısının çok olduğu durumlarda oldukça zaman alıcıdır.

2.8.1.3. Zorunlu dağılım yöntemi

Bu yöntem diğer iki yöntem gibi hem kişiler arasında karşılaştırma prensibine dayanmaktadır hem de değerlendirme tek bir kritere göre yapılmaktadır (Çelik M., 2017).

Değerlendiriciden kişileri yüzdelik dilimlere ayrılmış gruplara yerleştirmesi istenir. Bu yöntemin geliştirilmesindeki esas amaç değerlendiriciden kaynaklı sebeplerle genelde kişilere daha yüksek puan verme ya da ortalama puan verme nedeniyle oluşan belirli bir yerde kümelenme sorununu ortadan kaldırmaktır. Değerlendirici, kişileri mecburen 5 gruba göre dağıtmak zorundadır. Burada bireysel performans sonuçlarına göre bir yerleştirme yapılmaz. Kişilerin performansı birbirleriyle kıyaslanarak uygun grup içerisine yerleştirilir (Cesur E. E., 2015).

Değerlendiriciler çalışanları aşağıdaki 5'li dağılım skalasına uygun bir gruba yerleştirir (Cesur E. E., 2015).Böylelikle çalışanların %10'u çok başarısız, %20'si başarısız, %40'ı orta, %20'si başarılı ve %10'u da çok başarılı olarak derecelendirilmiş olacaktır.

Çok Başarısız	Başarısız	Orta	Başarılı	Çok Başarılı
%10	%20	%40	%20	%10

Şekil 2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örnek Skala

Bu yöntemin az sayıda çalışanın olduğu durumlarda uygulanmaya elverişli olmaması ve bir birimde çalışan kişilerin hepsinin başarılı ya da çok başarılı performans

göstermesi durumunda dahi içlerinden %10'luk kısmının çok başarısız sınıfına yerleştirilmesini zorunlu kılması yöntemin olumsuz yönleri olarak belirtilebilir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2012).

2.8.1.4 Grafik derecelendirme ölçeği yöntemi

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri yaygın bir şekilde kullanılan grafik derecelendirme ölçeği yöntemidir. Çalışanların performansı yöneticileri tarafından ilgili kriterlere göre değerlendirilmektedir (Örücü, 2015).

Bu yöntemle çalışanların kişilikleri, işte sergiledikleri davranışları ve yapmış oldukları işe ait sonuçları hazırlanmış ölçeğe göre derecelendirilmektedir (Barutçugil, 2004). Şekil 3'te örnek bir grafik derecelendirme ölçeği yer almaktadır. Görüldüğü gibi beş dereceli puanlama sistemi bulunmakta, derecelendirme yetersizden mükemmele doğru aşamalı olarak ilerlemekte ve bu derecelere sayısal ifadeler verilmektedir (Dessler, 2019). Yönetici bir çalışanı için ilgili performans boyutunun ne kadarına sahip olduğunu düşünüyorsa bunu gösteren sayıyı işaretler. Tüm boyutların değerlendirmesi bittikten sonra toplam puan kişinin performans puanı olarak not edilir. Ancak bu yöntemde performans boyutuna göre hangi davranışın mükemmel, hangisinin yetersiz performans olarak kabul edileceğine ilişkin kararı yöneticilerin verdiği unutulmamalıdır. Bu yönüyle öznel değerlendirmeye açık bir yöntem olduğu söylenebilir. Bu tür sorunlara engel olmak için yeni ölçekler geliştirilmektedir. Bu ölçeklerde ilgili performans boyutu tanımlanır ardından da her bir boyutun iyi, ortalama ve yetersiz performansı gösteren ifadeleri belirtilir. Çalışanın performansı standart ifadelerle karşılaştırılarak daha doğru bir değerlendirme yapılmış olur (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, & Eligh, 2016).

Yapılan derecelendirmenin her çalışan için sayısal bir karşılığının olması ve kolay uygulanabilen bir yöntem olması nedeniyle sık kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. (Barutçugil, 2004). Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi yöntemin etkinliğinin iyi olması, objektif kriterlere dayandırılması için önceden belirlenen başarı kriterlerinin somut ve ölçülebilir nitelikte olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde değerlendirici kişilere göre farklı sonuçlar elde edilebilir (Gürüz & Yaylacı Özdemir, 2005).

PERFORMANS BOYUTU	DERECELENDİRME				
	MÜKEMMEL	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	YETERSİZ
Bilgi düzeyi	5	4	3	2	1
İletişim	5	4	3	2	1
Yönetim becerisi	5	4	3	2	1
Kişilerarası beceriler	5	4	3	2	1
Girişim	5	4	3	2	1
Yaratıcılık	5	4	3	2	1
Problem çözme	5	4	3	2	1

Şekil 3. Grafik Derecelendirme Ölçeği (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, & Eligh, 2016)

2.8.1.5 Kontrol listesi yöntemi

Değerlendirme öncesinde hazırlanan işle ilgili davranışların yer aldığı listede değerlendirici çalışanın ilgili davranışı yapıp yapmadığına dair işaretleme yaparak bir değerlendirmede bulunmasıdır (Ergin, 2005). Bu yöntemle elde edilen sonuç davranışın varlığı ya da yokluğu hakkında bir bilgi vermektedir. Davranışın gerçekleştirilme düzeyi hakkında bir bilgi vermez (Akdağ, 2021). Listede yer alan her ifadenin farklı bir ağırlığı bulunmaktadır ve ağırlıkları değerlendirici bilmez, insan kaynakları departmanı tarafından nihai sonuç değerlendiriciye bildirilir (İkmania, 2021).

2.8.1.6 Kritik olay yöntemi

Performans değerlendirme dönemi boyunca üstün çalışanları gözlemleyerek davranışları hakkında kritik olayları not edip daha sonra kişilere geri bildirimde bulunması durumudur. Kritik olaylar başarısızlık ve başarı durumu olabilmektedir. Burada çalışma dönemi boyunca kişilerin göstermiş olduğu somut davranışlar hakkında çalışana geri bildirim verileceği için olumsuz bir durumda çalışana bildirme daha kolay bir hal almaktadır. Bu yöntem yöneticinin astlarını devamlı gözlemleyip not almasını gerektirdiğinden kullanım alanı geniş değildir (Ernst & Young insankaynakları.com, 2002). Ek olarak çalışanların işe ilişkin davranışlarının kaydedilmesi ve

yorumlanmasında yöneticiden kaynaklı yanlış anlaşılmalar olabileceğinden objektif bir yöntem değildir (Gürüz & Yaylacı Özdemir, 2005).

2.8.1.7 Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği

Davranışsal değerlendirme ölçekleri kişinin görevi dahilinde yerine getirdiği işin sonucunu değil, bir işin yerine getirilmesi esnasında gösterilen davranışlara göre değerlendirme yapan bir yöntemdir (Cesur E. E., 2015). Yani burada önemli olan işin yapılması değil nasıl yapıldığıdır. Yöntem kritik olaylar yöntemi ve grafik değerlendirme yöntemine dayanarak geliştirilmiştir. Ölçekte yer alacak davranış boyutları kritik olaylar yöntemiyle çalışan ve yöneticinden veri toplanarak karar verilir. Bu kişilerden bir işi yerine getirirken iyi ve kötü performans göstergesi olarak kabul edilecek önemli kritik olayların neler olduğu öğrenilir. Elde edilen davranış boyutları kendi arasında sınıflandırılır ve her bir davranışa ilişkin puanlama yapılır, davranışlar olumlu davranışlardan olumsuza doğru yerleştirilerek bir ölçek geliştirilir.

Ölçekte yer alan davranışların puanlaması yapılırken ilgili performansta hangi davranışın olması gerektiği açıkça ifade edildiği için bu diğer değerlendirme yöntemlerine göre önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Aynı zamanda ölçekte davranışlar açıkça belirtildiği için değerlendirme sonucu hakkında çalışana geri bildirim verilirken yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermez ve açıklamayı kolaylaştırır (Dessler, 2019).

Yöntem grafik değerlendirme yönteminin sahip olduğu dezavantajları ortadan kaldırmaya yönelik geliştirilmiş olsa da birtakım dezavantajlara da sahiptir. Ölçek geliştirme hem maliyetli hem de zaman alıcıdır. Her pozisyonun gerektirdiği iş farklı olduğu için farklı ölçeklere ihtiyaç duyulur. Ayrıca ölçek davranışlara göre hazırlandığı için iş analizinin sürekli ve dikkatli bir şekilde yapılmasını gerekli kılmaktadır (Cesur E. E., 2015; Gürbüz, 2019).

2.8.2 Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri geleneksel değerlendirme yöntemlerindeki eksiklikleri giderebilmek amacıyla zaman içinde geliştirilmiş yöntemlerdir (Canman, 1993). Geleneksel yöntemler çalışanın kişiliği, yetenek ve becerileri üzerinde durarak daha çok görev bazlı bir değerlendirmede bulunmaktadır.

Ancak çağdaş yöntemler çalışanın kişilik özelliklerinin yanında çalışanın belirlenen amaçlara ulaşma düzeyini değerlendirmektedir.

Geleneksel yöntemlerde performans değerlendirmesi çalışanın ilk yöneticisi tarafından yapılmaktayken, çağdaş yöntemlerde ilk yöneticinin yanı sıra daha fazla kişi tarafından değerleme yapılmaktadır. Geleneksel yöntemlerde değerlendirme yalnızca bir kişi tarafından yapıldığı için bu durum sistemin objektifliğini ve adilliğini etkileyebilmektedir. Bu durum çağdaş yöntemlerdeki değerlendirici sayısındaki artış ile giderilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çağdaş yöntemlerde çalışana kendi performansı hakkında bir öz değerlendirme yapabilme fırsatı da sunulmaktadır (Bayraktaroğlu, 2016).

Sıklıkla kullanılan çağdaş performans değerlendirme yöntemleri aşağıdaki gibidir.

2.8.2.1 Amaçlara göre değerlendirme

Bu yöntemde çalışanın performansı değerlendirilirken kişiliği, çalışma ortamında sergilediği davranışları dikkate alınmaz. Yönetim ekibi, yönetici ve çalışanın katılımıyla önceden belirlenmiş hedeflere, çalışanın gelecek dönem değerlendirme periyodunun sonunda ulaşıp ulaşmama durumuna göre bir değerlendirme yapılmaktadır (Uygun, 2019). Bu yöntemde amaç örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırmaktır. Belirlenecek amaçlar ulaşılabilir, ölçülebilir nitelikte olmalıdır.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde çalışan ve yönetici performans hedeflerini birlikte belirlediği için üst, ast iletişimi olumlu yönde gelişme göstermektedir. Çalışan kendisinden beklenen hedeflerde söz sahibi olduğu ve performansının hangi kriterlere göre değerlendirileceğini net olarak bildiği için hedefe ulaşmada daha motive olur. Burada yönetici bir değerlendiriciden çok çalışanı destekleyici, yol gösterici rolündedir (Şimşek & Öge, 2011).

Amaçlara göre değerlendirme yönteminin etkinliğini saptamak üzere yapılan çalışmalar incelendiğinde 70 çalışmanın 68'inde sistemin uygulandığı kurumlarda üretkenlik artarken yalnızca 2 tanesinde üretkenlik kaybı yaşanmıştır. Dolayısıyla çalışmalar yöntemin kurumsal üretkenliği artırdığını göstermektedir. Ayrıca bireysel performans hedeflerinin kurumun stratejik hedefleriyle etkin bir şekilde

ilişkilendirilmesine de katkıda bulunan bir yöntemdir. Ancak sonuç odaklı bir performans değerlendirmesi olduğu için işin yerine getirilme sürecinde yaşanan aksaklıkların göz ardı edilme riskini olduğu da unutulmamalıdır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, & Eligh, 2016).

2.8.2.2 Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sistemi

Çalışanların bir işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları değerlendiren bir sistem üzerine kurulu olan yetkinliğe dayalı performans değerlendirme sistemi gün geçtikçe kurumlar tarafından daha fazla kullanılmaya başlanmaktadır. Bu değerlendirme sisteminde kurum içinde her pozisyon ait olan görevler ve bu görevleri yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar belirlenir. Daha sonra belirlenen yetkinliklere ait davranışlara sahip olup olmama derecesine göre çalışanın yetkinlik düzeyi tanımlanır (Akşirin, 2008).

Çalışanların performansı önceden belirlenen somut davranış kriterlerine göre yapıldığı için daha objektif ve adil bir sistemdir. Çalışan performansının hangi davranış kriterlerine göre değerlendirileceğini önceden bileceği için performans değerlendirme periyodu boyunca kendini bu noktalarda geliştirebilir (Yege, 2007).

Yetkinliğe dayalı değerlendirme sistemi ayrıca açık pozisyonlara en uygun çalışanları belirlemeye yardımcı olmak, çalışanların güçlü ve gelişime ihtiyaç duyduğu yönlerinin farkında olarak bu doğrultuda yapılacak gelişim planlarına temel oluşturmak için oldukça etkili bir yöntemdir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, & Eligh, 2016).

Yetkinliklerin tanımlı her bir işe göre özel olarak yapılandırılması zaman alıcı ve pahalı bir işlemdir. Bu da sistemin dezavantajı olarak kabul edilebilir.

2.8.2.3 360 derece performans değerlendirme sistemi

Çalışanın performansının yöneticilerinden, astından, temasta bulunduğu iç ve dış müşterilerden ve çalışanın kendisinden alınan veriler doğrultusunda değerlendirilmesidir. Değerlendirmeyi sadece çalışanın yöneticisi yapmadığı, birden fazla kaynaktan elde edilen bilgilerle çok yönlü bir değerlendirme yapıldığı için geleneksel değerlendirme sistemleriyle kıyaslandığında daha objektif ve adil bir çıktı sunduğu düşünülmektedir. Burada temel amaç performans değerlendirme yapılmasının

yanında özellikle çalışanın gelişimine destek olmak, eksiklerini gidermektir (Tutar, 2015).

Bu nedenle bir performans değerlendirme sistemi olmasının yanı sıra aynı zamanda bir çalışan geliştirme programıdır (Tutar, 2015).

2.9 Performans Değerlendirme Süreci

Bir kurumda performans değerlendirmesinin yapılması çok kolay bir şey değildir. Performans değerlendirme bu sürecin adımlarından yalnızca birisidir. Değerlendirme aşamasından önce bir takım ön hazırlıkların yapılması gerekmektedir.

Performans değerlendirme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi
2. Performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi
3. Performans değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi
4. Değerlendirici kişilerin belirlenmesi ve değerlendiricilerin eğitimi

2.9.1 Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin ilk ve belki de en önemli aşaması, çalışanların hangi kriterlere göre başarı değerlendirmelerinin yapılacağının belirlenmesidir. Çünkü kriterlerin doğru seçilmesi performans değerlendirme sisteminin etkinliğini başarısını ve doğrudan etkileyecektir (Uyargil, 2008). Bu kriterleri belirlerken iş analizi, görev tanımları, işin gereklilikleri ve işe uygun personel niteliklerinden faydalanmak doğru kriterlerin belirlenmesinde iyi bir kaynak olacaktır (Aldemir, Ataol, & Budak, 2004).

Değerlendirme kriterleri belirlenirken örgütün stratejik amaç ve hedefleriyle uyumlu bireysel performans kriterlerini belirlemek çok önemlidir (Şimşek H. , 2020). Örneğin bir kurumun stratejik amaçlarından biri hizmet kalitesini en üst seviyeye çıkarmak ise bölüm ve birim bazında müşterilere verilen hizmet kalitesini artırabilmek için çalışanların sergilenmesi gereken davranışları belirlemeli, bireysel performans değerlendirmesinde bu kriteri de göz önünde bulundurmalıdır (Ergeneli, ve diğerleri, 2014).

Kriterleri belirlerken dikkate alınması gereken bir diğer nokta değerlendirmenin iş çıktılarına göre mi yoksa bir işi yerine getirirken gösterilen davranışa göre mi yapılacağıdır. Bu konuda tartışmalar yaşansa da genel kanı her iki durumunda kriterlere dahil edilmesi gerektiği yönündedir. Örneğin sadece iş sonuçlarına göre bir değerlendirmenin yapılacağı bir üretim hattında, kurumda çalışanlar ürettikleri ürün sayısını artırabilmek için hızlı çalışabilir, daha çok üretim yapabilmek için birtakım hatalar yapabilir ve bunu dikkate almayabilirler. Bu durumda üretim sayısı artabilir fakat ürünün kalitesi düşebilir. Ürün kısa vadede üretim sayısındaki artışla kar artışı sağlıyor gibi görünse de uzun vadede müşteriden gelen geri bildirim ve arızalarla ek maliyet artışı yaşatabilir. Sonuç olarak her iki kriteri de değerleme sistemine almak en doğru karar olacaktır (Aldemir, Ataol, & Budak, 2004).

Performansı değerlendirirken seçilecek kriterler 4 başlık altında sınıflandırılabilir (Barutçugil, 2002; Uyargil, 2008):

1. Amaç ve hedeflere ulaşma
2. Çalışanın mesleki bilgisi ve yeteneği
3. Çalışanın kişilik özellikleri
4. Kişinin çalışma ortamındaki ilişki ve davranışları

Seçilecek kriterin dışarıdan gözlemlenebilir, ölçülebilir olmasına, işin niteliğine uygun olup olmadığına, çalışanların iş performansını ölçebilir nitelikte olmasına dikkat edilmelidir (Barutçugil, 2002; Uyargil, 2008; Bayraktaroğlu, 2016).

2.9.2 Performans standartlarının belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde ikinci aşama kriterleri belirledikten sonra her bir kritere ilişkin standartları belirlemektir. Standartlar, çalışanların ulaşması beklenen seviyedir (Ergeneli, ve diğerleri, 2014). Bir başka deyişle performans standartları, çalışanların hangi işi ne derecede yaptıklarında veya hangi davranışları sergilediklerinde ne kadar başarılı olduğunu ifade eden ölçütlerdir (Baykal, 1994). Örneğin satış kriterine göre performans değerlemesi yapılacak bir kişinin her ay 300 ürün satışı gerçekleştirmesi standart olarak belirlenmişse, çalışanın aylık 500 satış gerçekleştirmesi üstün performans olarak değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000).

Değerlendirme standartlarını belirleyebilmek için bir kurumda öncelikle iş analizinin ve görev tanımlarının yapılması gerekmektedir. Görev tanımları, işin yürütülmesine ilişkin prosedür ve politikalar, iş örneklemeleri, iş etütleri (hareket ve zaman etüdü), kişilerin önceki dönemlere ait başarımlarını içeren kayıtlar kriter belirlerken yararlanılan temel kaynaklardır (Baykal, 1994; Sabuncuoğlu, 2000).

Performans standartları açık ve objektif olarak ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Örneğin "müşterilerle ilgilenmeye isteklidir" ifadesi üstü kapalı bir ifadedir. İlginin algılanması kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Ancak "kuruma gelen müşterilerin ihtiyaçlarına 1 saat içinde cevap verir" şeklinde bir standart daha açık ve ölçülebilirdir (Ergeneli, ve diğerleri, 2014).

2.9.3 Performans değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde, performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesinden sonra bir diğer önemli aşama performansın ne sıklıkta veya hangi durumlarda değerlendirileceğine karar verilmesidir. Performans değerlendirme hem kolay bir yöntem olmaması hem de zaman alıcı olması nedeniyle sık sık yapılan bir uygulama değildir. Sık sık değerlendirme yapılması durumunda değerlendirme periyodları arasında çok kısa zaman olacağı için kişilerin çalışmalarında anlamlı değişiklikler gözlemlenemeyebilir böylelikle verimli bir değerlendirme de yapılmamış olur. Ayrıca sık değerlendirme çalışanlar üzerinde baskı ve strese de neden olabilmektedir. Bu nedenle değerlendirme genellikle kurumlarda yılda bir kez yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000).

Yılda bir kez yapılan değerlendirmelerde değerlendirme zamanı sıklıkla iki yaklaşıma göre belirlenmektedir. Bazı kurumlarda değerlendirme tarihi olarak çalışanın işe başlama tarihi kriter olarak alınır ve bir yıl sonra yine aynı tarihlerde performans değerlendirmesi yapılır. Bir diğer yaklaşım ise önceden belirlenen bir tarihte kurumda tüm çalışanların performans değerlendirmesi yapılmasıdır (Ergeneli, ve diğerleri, 2014).

Yılda bir kez yapılan değerlendirmelerin haricinde yılda iki kez yapılan değerlendirmeler de sıklıkla kullanılmaktadır. Ayrıca bazen performans değerlemeleri, maaş artışı dönemlerinde, terfi gibi belirli durumlarda da objektif kararlar alabilmek adına yapılabilmektedir (Bingöl, 2006).

2.9.4. Değerlendirici kişilerin belirlenmesi ve değerlendiricilerin eğitimi

Etkin ve başarılı bir performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için önemli olan bir diğer husus değerlendirmeyi yapacak kişilerin belirlenmesidir. Çünkü kurulan sistem ne kadar iyi olursa olsun eğer değerleyici kişi bu konuda yetenekli biri değilse sistemden beklenilen fayda alınamayabilir. Ya da yeterince iyi kurulmamış bir sistemde değerleyici kişi ya da kişiler işinin uzmanı ve yetenekli kişilerden oluşuyorsa sistemden yüksek verim elde edebilmek mümkündür. Bu nedenle değerleyici kişiler performans sisteminin önemli bir parçasıdır. Performans değerlendirmesini yapacak kişilerin daha çok seçilen performans yöntemine göre belirlense de çalışanın ilk yöneticisi tarafından değerlendirilmesi yaygın bir uygulamadır. Çünkü çalışanı yakinen takip edecek, çalışmalarını gözlemleyebilecek en uygun kişinin onun yöneticisi olduğuna inanılmaktadır. Ancak tek kişinin yapmış olduğu değerlendirmenin sübjektif nitelikler taşıyabileceği, güvensizlik unsurları taşıyabileceği gerekçesiyle genellikle değerlendirme sürecine başka kişiler de dahil edilmektedir. Seçilen performans yönteminin gerektirdiği özelliklere göre değerlendirme sürecinde çalışanın yöneticisi dışında, farklı değerlendirici kişilerden yararlanılacaksa bu kişilerin çalışanı tanıyan, çalışanın işinin gerekliliklerini bilen, önyargısız, tarafsız bir şekilde değerlendirme yapabilecek nitelikte kişilerin olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirme sürecine, kullanılacak değerlendirme yöntemi, kurum kültürü, çalışma prensiplerine göre yukarıda bahsedilen nitelikleri taşımak şartıyla, yöneticiler (üstü), çalışanın aynı düzeydeki iş arkadaşları, kişinin astı ya da müşteriler (hizmet veya mal alıcıları) ve kişinin kendisi (öz değerlendirme) dahil edilebilmektedir (Güngör, Performans Değerlendirme).

2.10 Performansı Kimler Değerlendirmeli?

2.10.1 Yöneticiler

Performans değerlendirmesinde en çok kullanılan kaynak çalışanın yöneticisidir. Genellikle çalışanın birinci derecede yöneticisinin olması daha faydalıdır. Çünkü çalışanın yapmış olduğu işin gereksinimleri konusunda detaylı bilgiye sahip kişi kişinin birinci derecede yöneticisidir. Ancak yine de performans değerlendirmesinin adil

olabilmesi için işin tüm yönlerine hâkim, eğitimli, sahada bulunup gözlem yapabilme fırsatı olan, çalışanlara koçluk edebilen, performanslarını planlayan, eksik noktalarda gelişimleri doğrultusunda önerilen verebilen kişiler olmalıdır (Sage Publishing Web Sitesi).

Bazı durumlarda sadece yöneticilerin performansın değerlendirmesinde değerlendirici rolünde bulunması bazı sorunlara neden olabilmektedir. Örneğin kurum dışında satış departmanında görev alan ve çalışma saatinin önemli bir kısmını dışarıda geçiren kişinin çalışmalarını yöneticisi doğrudan gözlemleyemeyebilir. Yöneticisi bazı günlerde kişiyi kurum dışında ziyaret etse de çalışan bu durumda yöneticisine iyi olduğu gösterebilmek için en iyi davranışlarını sergileme eğiliminde olacaktır. Böyle bir durum performans değerlendirmesinin kalitesini ve doğruluğunu etkileyebilmektedir (Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016).

2.10.2 İş arkadaşları

Kişinin ekip arkadaşlarının da performans değerlendirme sisteminde rol alması, değerlendirici pozisyonunda bulunması, yalnızca yöneticinin çalışanları değerlendirdiği sistemlerde görülen çalışanın birimin hedeflerine ulaşmak yerine kendini patrona/ yöneticiye iyi göstermek için ekstra çaba göstermelerine yol açan durumun önüne geçebilmektedir. Ayrıca çalışanın yöneticisi her zaman çalışanı değerlendirebilecek bilgiye sahip olmayabilir. Böyle durumlarda değerlendirme için iş arkadaşlarını da kullanmak daha doğru olacaktır (Kumar, 2010).

Sahada çalışanları doğrudan gözlemleyecek bir yönetici yoksa veya çalışanlarla az temas halindeyse ancak bunun yanında çalışanların birlikte görev yaptıkları birden fazla iş arkadaşı varsa arkadaşların yaptığı değerlendirme çok değerli olabilmektedir. Çünkü kişiler ekip üyeleriyle daha fazla vakit geçirdikleri ve görev başında birbirlerini her konuda gözlemleme şansı buldukları için kapsamlı bir değerlendirme çıktısı sunabilmektedirler (Sage Publishing Web Sitesi).

2.10.3 Astlar

Performans değerlendirmesine astların da katılım göstermesi çalışan sorunları ve gereksinimleri konusunda yöneticiye daha kapsamlı ve değerli bir geri bildirim verir (Sage Publishing Web Sitesi).Astlar yöneticilerinin çalışanlara nasıl davrandığını

değerlendirmek için en uygun kişilerdir. Ancak bazı durumlarda özellikle de olumsuz değerlendirmede bulunulacaksa astlar yöneticilerinin tepkisinden korktukları için objektif bir değerlendirmede bulunmayabilir. Bunu önlemek için değerlendirmeler mutlaka anonim yapılmalı ve bir yöneticiyi en az üç astı değerlendirmelidir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, & Eligh, 2016).

Astların değerleyici pozisyonunda olduğu durumlarda, astlara performans değerlendirme konusunda mutlaka eğitim verilmesi gerekmektedir. Çünkü eğitim verilmeden değerlendirme yaparlarsa astlar üstlerini kişilik ve karakter yapılarına göre, kendilerinin şahıs olarak ihtiyaçlarını karşılama oranlarına göre sübjektif bir değerlendirmede bulunabilirler (Sabuncuoğlu, 2000).

2.10.4 Müşteriler

Performans değerlendirme sürecinde müşterilerin de bulunması kurumdaki çalışma ilişkileri ve çalışma süreçleri hakkında kısıtlı bilgi sunsa da işin sonuçları hakkında objektif bir değerlendirme içerir. Çünkü hizmetin doğrudan alıcısıdır iyi bir şekilde gözlem yapabilmektedirler. Müşteri değerlendirmeleri aynı zamanda müşterilerin kurumdan beklentileri ve gereksinimleri konusunda da bir fikir verecektir (Kumar, 2010). Bir kurumun ürettiği hizmet ya da malın alıcısı olan müşterilerin kurum çalışanları ile olan etkileşimlerinden ne derece memnun olduklarını bilmek bir kurum için oldukça önemlidir. Çünkü değerlendirme sonucunda müşterinin memnun kalmadığı anlaşılırsa bu uzun vadede müşteri kaybına neden olacak bir durumdur ve en kısa zamanda önlem alınmasını gerektirmektedir (Sage Publishing Web Sitesi).

Performans değerlendirmelerinde müşteri geri bildirimlerinin de kullanılmasının dezavantajı sistemi masraflı kılmasıdır. Bunun önüne geçebilmek için de kurum ve kuruluşlar genellikle yılda bir kez performans değerlendirmesi yapmaktadırlar (Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016).

2.10.5 Öz değerlendirme

Kişinin sadece kendi kendini değerlendirdiği performans sistemleri çok nadirdir. Genellikle farklı değerlendiricilere ek olarak kullanılmaktadır ve sisteme değerli katkılar sunmaktadır. Sıklıkla geri bildirim seanslarından önce bir de çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri istenmektedir. Böylelikle çalışanın kendi

performansı, davranışları hakkında düşünmesi sağlanmış olur ve geri bildirim seansında performansını kıyaslayabilme şansı olur.

Öz değerlendirmenin performans değerlendirme sürecinde resmi olarak yer alması konusu çok tartışılan bir konudur. Çünkü özellikle değerlendirme sonuçları idari karar alımında kullanılacaksa çalışanlarım kendi performanslarını olduğundan daha iyi olarak değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bunun için idari kararlarda öz değerlendirmenin kullanımı uygun olmayabilir (Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016).

2.11 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

2.11.1 360 derece performans değerlendirme sisteminin tanımı ve önemi

Değişimin yaşamın her alanında süreklilik kazandığı günümüzde, iş hayatında başarılı olabilmenin, hayatta kalabilmenin yolu bu değişimlere uyum sağlayabilmekten geçmektedir. Durumun farkında olan kurumlar yönetsel ve örgütsel olarak etkin ve verimli olmanın ancak insan kaynağıyla mümkün olabileceğinin bilincindedir (Bayram, 2006). Gelecekte, insan kaynağından en etkin bir şekilde yararlanabilmek için çalışmalar yapan, kurumsal hedeflerle çalışanların bireysel hedeflerini uyumlaştıran, çalışanların gelişiminde sürekliliği sağlayabilmek için çaba gösteren, onları motive eden ve örgütsel bağlılığı sağlayabilen kurumlar başarıyı yakalayacaktır (Koca, 2008). Bu niteliklere sahip çalışanlardan oluşan bir organizasyon oluşturabilmek de insan kaynağının iyi bir şekilde yönetilmesine yani iyi bir performans yönetim sisteminin uygulanmasına bağlıdır (Turgut, 2001). İyi bir performans değerlendirme sistemi adil, objektif, şeffaf bir şekilde yönetilen kurumdaki her kesim tarafından kabul edilen bir sistem olmalıdır.

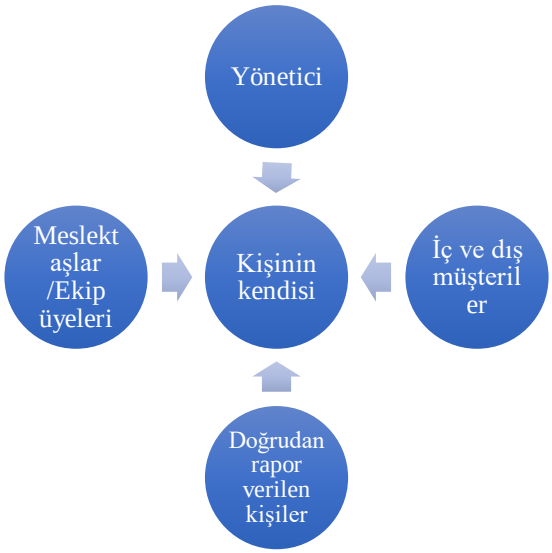
Günümüzün performans yönetiminde klasikleşmiş terfileri içeren, çalışanların mevcut başarılarını saptayıp onları en başarısızdan başarılıya doğru sıralayan, çalışanın başarısının kararını tek bir kişinin bakış açısına bırakan sistemler reddedilmektedir. Artık sistemi devamlı gelecekte daha iyi olmaya, örgütün bütün üyesini kurumsal vizyon doğrultusunda ilerlemeye yönelten, örgütsel amaçların her çalışan tarafından anlaşılmasını sağlayıp bu amaç doğrultusunda beraber bir ekip bilinciyle çalışılmasını sağlayan, çalışanların motive ve mutlu olduğu, salt mevcut başarıyı saptamakla

kalmayıp çalışanların gelişime açık alanlarını belirleyen, yetersiz oldukları noktada onları destekleyen modern sistemler ön plana çıkmaktadır (Koca, 2008).

Modern yönetim anlayışın getirdiği gereksinimleri de dikkate alarak klasik performans değerlendirme sistemleri artık terk edilmeye başlanmaktadır. Gün geçtikçe klasik değerlendirme sistemlerinin sahip olduğu dezavantajları gidermeye yönelik olarak yeni çağdaş performans değerlendirme sistemleri oluşturulmaktadır. Bu yöntemlerden en popüler olanlarından biri pek çok kaynaktan veri toplanarak yürütülen ve performansı değerlendirilen kişiye sonuçların pozitif bir iletişim içinde bildirilmesinin esas alındığı 360 derece performans değerlendirme sistemidir (Uygur & Sarıgül, 2015). Kurumlarda çalışan sayısının artması, uzmanlaşmaların olması, çalışanlarla ilgili çok yönlü, daha kapsamlı bir geri bildirim alma ihtiyacının oluşması 360 derece performans değerlendirme sistemine olan gereksinimi gün geçtikçe artırmaktadır (Uygur & Sarıgül, 2015).

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın gerçek performansının işlerini yaparken çalışanla görev yerinde etkileşime giren paydaşların girdilerinden elde edilebileceği varsayımıyla oluşturulmuş bir sistemdir. Bu nedenle de çalışan temel olarak dört ana perspektiften değerlendirmeye alınmaktadır. Bu dört perspektif çalışanın kendi öz değerlendirmesi, ekip arkadaşı, üst yöneticisi ve kurumun içinden veya dışından olabilecek herhangi bir müşteridir (Bhebe, 2019).

Özetle 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın performans düzeyinin kişinin üst yöneticilerinden, iş arkadaşlarından, kendisinden ve müşterilerinden, ekip varsa ekip arkadaşlarından alınan değerlendirme verilerine göre belirlenmesi ve sonuçların çalışana geri beslemeyle bildirilmesini içeren bir sistemdir (Bingöl, 2006). 360 derece ismi değerlendirmenin pek çok kaynaktan alınan verilerle yapılmasından gelmektedir (Aldemir, Ataol, & Budak, 2004). Sistemde değerlendirici olarak birden fazla kaynak bulunduğu için çok kaynaklı değerlendirme, çok değerlendiricili geri bildirim sistemi gibi isimlerle de adlandırılabilmektedir. (Armstrong, 2006).



Şekil 4.360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi *(Armstrong, 2006)*

Bu sistemde, çalışanı iş yaparken gözlemleyebilme imkânı olan birden fazla değerlendirici kişinin olması elde edilen sonuçların, üstün astı değerlendirdiği tek değerlendiricili sistemlere göre daha objektif ve güvenilir olmasını sağlamaktadır (Bingöl, 2006).

Değerlendirme sisteminin en önemli avantajı çalışanın performansı hakkında kapsamlı bir görünüm sağlamasıdır. Sistem yalnızca çeşitli bakış açılarından geri bildirim almakla kalmaz, aynı zamanda bütün değerlendirme sistemlerinin genellikle doğasında bulunan önyargı sorununu da en aza indirir (Eisalou, 2014).

Sistem çalışanlara güçlü, güçsüz, geliştirilmeye açık yönleri hakkında kapsamlı bir bilgi verdiği için iş görenlerin bireysel gelişimini desteklemektedir. Ayrıca çalışanlara performansları hakkında geri bildirim verilmesi kişilerin hem performans sistemine hem de kuruma olan güvenini artırmaktadır. Aynı zamanda sistemi kullanan kurumlardaki yöneticiler, çalışanları hakkında detaylı ve nesnel bilgilere sahip olacakları için iş gören ve örgütün başarısı bu durumdan olumlu etkilenecektir. Bu sistemin uygulandığı kurumlarda çalışanlar kurumlarını benimseyip ve kendilerini kurumsal ailenin bir parçası gibi gördüğü için sistemin adil bir şekilde yönetimiyle birlikte de çalışanların kuruma bağlılığı artmakta ve performans artışı da görülebilmektedir (Gümüştekin, Özler, & Yılmaz, 2010).

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde çalışanlar yalnızca amiri/ üst yöneticisi tarafından değerlendirildiği için değerlendirmeyi yapan kişinin olay ve durumlara bakış açısı, değer yargıları gibi faktörler değerlendirme sonuçlarının güvenirliliğini etkilemekte, sübjektif sonuçlar elde edilebilmektedir. Ancak bu sorunlar 360 derece performans değerlendirme sisteminde birden fazla kişinin değerlendirici olarak yer almasıyla giderilmiştir (Oruç, Armaneri, & Yalçınkaya, 2008).

360 derece performans değerlendirme sisteminde çok kaynaklı bir değerlendirme yapıldığı için, bir örgütte yönetsel süreçlere ilişkin alınan kararlarda yalnızca üst yöneticilerin değil çalışanların da söz sahibi olması olanaklı kılınmaktadır. Bu durum sistemin en önemli avantajlarından biridir (Akdoğan & Demirtaş, 2009). Kurum içinde alınan kararlara katılım gösteren çalışanların değer algısı ve kurumsal aidiyeti artmaktadır.

Sistemin uygulandığı kurumlarda çalışanın dönem boyunca gösterdiği performansın, sarf ettiği çabanın birden fazla kişiden alınan veriler doğrultusunda hem yöneticisi tarafından hem de iletişim içinde olduğu kişiler tarafından farkına varıldığını görmesi çalışanın motivasyonunu olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanlar, çalıştıkları kurumun bir parçası olmak için daha çok gayret göstermektedir. Ayrıca tek değerlendiricinin olduğu, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı kurumlarda kişinin performansı beklediğinin altında olarak sonuçlandırılırsa, çalışan değerlendirmenin adil yapılmadığını, objektif olmadığını düşünebilir, bunun sonucunda da kuruma bağlılığı azalabilir. Ancak birden fazla değerlendiricinin olduğu 360 derece performans değerlendirme sisteminde aynı durumla karşı karşıya kalan çalışan değerlendirme sonucunu daha güvenilir bulmaktadır (Gümüştekin, Özler, & Yılmaz, 2010).

Diğer sistemlere göre tüm bu olumlu yanları nedeniyle, 360 derece performans değerlendirme sistemi günümüz kurumlarında daha çok tercih edilen değerlendirme sistemi olmuştur.

360 derece performans değerlendirme sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (İlleez & Güner, 2006; Bayram, 2006).

1. Çalışanların performans düzeyini belirlemek, başarılı kişileri ödüllendirmek, istenilen performansı gösteremeyen kişilerin yetersiz oldukları alanları saptayarak gelişimlerine destek olmak.
2. Çalışanlara performansları hakkında ayrıntılı, sağlıklı ve objektif geri bildirim de bulunmak,
3. Çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini saptamak, performans düşüklüğüne sebep olan faktörleri belirlemek ve düzeltici önlemler almak,
4. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyacını belirlemek,
5. Kurum içinde ekip bilinci oluşturmak, ekip içinde iletişimi ve paylaşımı güçlendirmek.
6. Değerlendirme sonuçlarını kariyer yönetim sistemine girdi olarak kullanmak.

360 derece performans değerlendirme sistemi çalışanlara geri bildirim verme ve çok kaynaktan veri toplama yönleriyle diğer değerlendirme yöntemlerinden farklılaşmaktadır. Geri bildirimde bulunulurken olumlu bir iletişim kullanılmalı, çalışanı rahatsız edecek ifadelere yer verilmemeli, mevcut durum yargılanmadan karşı tarafa iletilmeli, bir başarısızlık durumu varsa bu durumun üstesinden gelebilecek yöntemler konusunda çalışanla konuşarak uzlaşma sağlanmalıdır (Bayram, 2006).

2.11.2 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararları

360 derece performans değerlendirme sistemi etkin ve titiz bir şekilde yönetildiği takdirde pek çok yararı bulunmaktadır.

Sisteminin kuruma, yöneticilere ve çalışanlara olan yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1. Kişilerin performansı farklı kişilerden alınan girdiler sonucu belirlendiği için daha gerçekçi bir performans düzeyi belirlenmiş olur.
2. Hale etkisinden kaynaklı tek bir kişiye dayalı değerlendirmeden kaynaklanacak önyargılara bağlı hatalar engellenmiş olur.
3. Çalışanların ekipteki diğer kişileri gözetmeksizin yalnızca üstünü memnun etmeye yönelik çabalarını engelleyeceğinden kurum içinde her bakımdan bir mükemmellik kültürünü teşvik eder (Bhebe, 2019).
4. Sistem hem çalışanların birbirleriyle aralarındaki iletişimi hem de üst ast arasındaki iletişimi güçlendirir.

5. Yüksek ve düşük performansa sahip çalışanların tespitinin adil ve objektif bir şekilde tespit edilmesini sağlar.
6. Yöneticilerin kendi performanslarının astları tarafından nasıl algılandığını görmesine olanak sağlar.
7. Yöneticilerin çalışanları daha yakından tanımasını sağlar.
8. Kurum içinde ekip bilincinin gelişmesini sağlar ve çalışanların verimliliğini artırır.
9. Değerlendirme sonunda çalışanlar eksik ve yetersiz yönlerini bileceği için kendilerini geliştirme yönünde çaba gösterme fırsatları olur (Kalenderoğlu, 2007).
10. Değerlendirmede birden çok kaynaktan alınan verilerden yararlanıldığı için daha adil, objektif ve doğru sonuçlar elde edilir, değerlendirme sonucu olumsuz dahi olsa çalışanlar durumu daha kolay kabullenir.
11. Kurum dışındaki kişilerin (müşteriler/hizmet alıcılar) de değerlendirme sürecine katılması çalışana ait daha rasyonel bilgilerin edinilmesini sağlar.
12. Sistemin internet ortamında uygulanabilmesi zamanın çok önemli olduğu günümüz iş dünyasında, değerlendirme işleminin kısa süre içinde tamamlanmasını sağladığı için zamandan ve emekten tasarruf edilmiş olur. (Pusula 360 Web Sitesi).
13. Kişiler başkaları tarafından performanslarının nasıl algılandıkları konusunda daha geniş bir bakış açısı kazanırlar (Armstrong, 2006).
14. Değerlendirme sonucunda geri bildirimler anonim olarak verildiği için çalışana karşı daha açık bir iletişim kullanılır.
15. Değerlendirme sürecine müşteriler de katıldığı için müşterilerin beklentilerinin ne olduğunun anlaşılmasına yardımcı olur (Barutçugil, 2002).
16. Değerlendirme sistemi, çalışanların kurumdaki karar alma süreçlerine katılımına fırsat verdiği için kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin uyumlaştırılması daha kolay olur (Esen, 2006).

Değerlendirme sisteminin yukarıda ifade edildiği gibi kuruma, çalışanlara ve yöneticilere pek çok yararı bulunmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki bu yararların olması, kurum içinde çalışanların birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalıştığı, motive olduğu bir çalışma ortamıyla, çalışanların performans sistemini kabul etmesiyle ve

sistemin etkili bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. Aksi takdirde sistemin kuruma zararı bile olabilir (Turgut, 2005).

2.11.3 360 derece performans değerlendirme sisteminin dezavantajları

Kurum, çalışan ve yöneticiler için ayrı ayrı pek çok yararı olsa da sistemin birtakım dezavantajları da bulunmaktadır.

1. Sistemin gerekliliklerini yerine getirmeye çalışmanın bir sonucu olarak çalışanın performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan kişilere değerlendirme yaptırılması sistemin objektifliğini olumsuz yönde etkileyecektir.
2. Bazı kişiler kendilerini değerlendirirken objektif olmayabileceği için gerekli eğitimler verilmeden öz değerlendirmenin yapılması sistemin kalitesini etkileyecektir.
3. Çeşitli kaynaklardan tüm performans verilerini toplamak, harmanlamak ve analiz yapıp toplu bir rapor haline getirmek sürecin zahmetli olmasına neden olmakta, ayrıca deneyim ve zaman gerektirmektedir.
4. Sistemin etkili bir şekilde işlev görebilmesi için kurumda çalışan kişilerin sistem hakkında olumlu bir tutuma sahip olmaları ve kuruluş genelinde bu yönde tam bir kültürel değişim gerekmektedir (Bhebe, 2019).
5. Çok sayıda değerlendirici olduğu için değerlendirici kişilerden kaynaklanan hatalar daha fazla görülebilmektedir (Bayram, 2006).
6. Geri bildirimin açık ve dürüst bir şekilde verilmemesi sistemin etkinliğini etkileyen bir faktördür.
7. Yöneticinin çalışana geri bildirim vermesinin ardından, iş görenin zayıf yönleri geliştirecek bir eylem planını harekete geçirememesi sistemin en önemli amaçlarından biri olan bireysel gelişimi sekteye uğratacaktır (Armstrong, 2006).
8. Değerlendiriciler genellikle çok fazla geri bildirim değerlendirmesine katılmak zorunda kalmalarından kaynaklanan “anket yorgunluğundan” mustariptir. Bu durum 360 derece performans sisteminde geri bildirimin güvenilirliği ve doğruluğu sorusunu gündeme getirebilmektedir (Vinson, 1996).
9. Tipik olarak üst yönetimin yüksek kontrolüne dayanan otokratik yönetim tarzı ile yönetilen kurumlarda yöneticiler, astların yani çalışanların performans geri bildirimi ve ölçüm sürecine katılımını desteklemez. Böyle bir durumun

varlığında çalışanlar objektif bir değerlendirmede bulunamaz. Sistem uygulanmaya devam etse de yüksek ihtimalle başarısızlıkla sonuçlanacak ya da istenilen verim elde edilemeyecektir (Edwards & Ewen, 1996).

10. Çalışanlar ankette yer alan soruları samimi ve objektif bir şekilde yanıt vermeyebilir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2012).

Yukarıda yer alan olumsuz durumların tümü, sistemin dikkatli bir şekilde tasarlanması, kurum içi etkili iletişim ve güven ortamının oluşturulması, çalışanların eğitimi ve sistemin yakından takibi ile tamamen önlenmezse de en aza indirilebilir.

2.11.4 360 derece performans değerlendirme sisteminde değerlendiriciler

2.11.4.1 Yöneticiler tarafından değerlendirme

Değerlendirici olarak yer alan kaynaklardan biri çalışanların yöneticileridir. Genellikle birinci derece yönetici, işin gereklilikleri ve çalışanın davranışları konusunda geniş bir perspektife, aynı zamanda çalışanı yakından gözlemleyebilme şansına sahip olduğu için en iyi değerlendiricidir. Adil bir değerlendirmenin yapılabilmesi için yönetici, işin tüm yönlerini, çalışanın yeteneklerini ve davranışlarını gözlemleyebilmeli, ölçebilmelidir. Çalışanları yargılamamalı, onlara koçluk edebilmelidir. Çalışanların performanslarını planlama ve değerlendirme yeteneğine sahip olmalıdır.

360 derece performans değerlendirme sisteminde taraflı bir değerlendirmeyi engelleyebilmek için çalışanın birinci derece yöneticisine ek olarak birden fazla yönetici sürece dahil edilmektedir (Kumar, 2010). Ancak taraflı ve önyargılı değerlendirmeyi engellemek adına daha üst düzeydeki yöneticiler değerlendirmeye dahil edilse de diğer yöneticilerin birinci derece yönetici kadar çalışanı gözlemleyebilme imkânı bulunmamaktadır. Bu nedenle de birinci derece yönetici haricindeki üst yöneticilerden çalışan hakkında detaylı bir veri almaktan ziyade çalışanın genel performans ve davranışları hakkında bir değerlendirme yapması istenmelidir (Uyargil, 2008).

2.11.4.2 Çalışma arkadaşları tarafından değerlendirme

Değerlendirme sürecinde kişinin performansı hakkında veri alınan değerlendiricilerden bir diğeri kişinin birlikte çalıştığı iş arkadaşlarıdır. Özellikle de yöneticinin çalışanını daimî olarak gözlemleyemediği durumlarda çalışma arkadaşları

mükemmel bir bilgi kaynağı olmaktadır. Çalışma arkadaşları, iş görenin performansına yönelik değerli bilgiler sağlayabilecek kişilerdir. Çünkü kişiyi doğal iş ortamında devamlı gözlemleyebilen ve yakından tanıyan kişilerdir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, çalışanların performansı sadece yöneticisi tarafından değerlendirildiği için genellikle kişiler yöneticisinin gözünde iyi olabilmek, daha yüksek puan alabilmek için davranışlarını değiştirebilmekte, yöneticisine karşı çok iyi davranabilmektedir. Bu sistemde değerlendirme sürecine iş arkadaşları da dahil edildiği için çalışanlar doğal iş ortamında yanılgıdan uzak bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Ayrıca yöneticiler iş sürecinin her anında çalışanları gözlemleyememektedir. Ancak iş arkadaşları birlikte aynı ortamda çalıştıkları için kişinin işi yapış şeklini, çalışanlar ve müşterilerle olan ilişkisini, iletişimini ve davranışlarını sürekli gözlemleme şansına sahiptir. Dolayısıyla iş arkadaşları performans değerlendirmesinde önemli bilgi aktarımında bulunabilmektedir (Yıldırım, 2008).

Tüm bu iyi yanlarının yanında iş arkadaşları tarafından değerlendirilmenin bazı potansiyel dezavantajları da bulunmaktadır. Çalışma ortamındaki yakın arkadaşlık ya da rekabet durumları değerlendirmeyi ön yargılı bir hale getirebilmektedir.

Bir diğer dezavantaj ise performans değerlendirmelerinin sonuçları idari kararlar için kullanılacaksa (terfi vb.) iş arkadaşlarının değerlendirme yaparken daha düşük puan verme eğiliminde olma durumudur. Genel olarak değerlendirme sonuçları eğer çalışan gelişimi için kullanılacaksa çalışma arkadaşlarının e daha gerçekçi ve güvenilir değerlendirmede bulunduğu saptanmıştır (Steen, Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016).

2.11.4.3 Astlar tarafından değerlendirme

Kişilerin altında çalışan kişiler tarafından kendi davranışlarının ve performansının nasıl algılandığını görmesi açısından astların değerlendirme sürecine katılması oldukça etkilidir. Ancak genelde yöneticiler astların kendilerini değerlendirmesinden memnuniyet duymazlar.

Astın üstün performansını değerlendirdiği durumlarda birtakım sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Örneğin çalışanlar genelde üstünün örgütsel hedefler doğrultusunda görevini ne derecede yerine getirdiğini değerlendirmekten ziyade kendine nasıl davrandığı, kendi ihtiyaçlarını gidermesi yönünden ne kadar uğraş verdiği

gibi konuları dikkate alarak değerlendirme yapmaktadır. Ya da aksi bir şekilde astın üstüne karşı olumsuz bir değerlendirmede bulunması durumunda, ilerleyen dönemlerde üstüyle olan olumlu ilişkisinin bozulabileceği endişesiyle normalden daha yüksek değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. Her iki durum da objektif ve güvenilir değerlendirme ilkesini zedelemektedir. Bu gibi durumları engellemek için astın üstünün görevine yönelik detaylı bir değerlendirme yapması istenmemeli, bunun yerine üstün yönetsel, temel yetkinliklerini ve kurum içindeki davranışlarını değerlendirmesi istenmelidir (Uyargil, 2008).

2.11.4.4 Öz değerlendirme

Kişinin kendi performansını değerlendirmesidir. Öz değerlendirme sonucu ile diğer kaynakların değerlendirme sonucu arasındaki tutarsızlık durumunda kişi kendini küçük düşmüş hissedebilir. Bu durumda yöneticinin iyi bir geri bildirim vermezse çalışanlarda yılgınlığa, yabancılaşmaya sebebiyet verebilir. Unutulmamalıdır ki performans değerlendirmede amaç sadece performans düzeyini saptamak değil kişinin gelişimine yardımcı olmaktır (Kumar, 2010).

2.11.4.5 İç ve dış müşteriler

Dış müşteriler kurumun ürettiği hizmet ya da ürün alıcısı kişilerdir. Dış müşteriler çalışanların performansları hakkında yüksek güvenirliğe sahip, yararlı geri bildirim de bulunabilirler. Çünkü çalışanlar tarafından sunulan hizmet performansını doğrudan gözlemlerler. Müşteriler genellikle performans değerlendirmesinde kişiler yerine ekiplere yönelik bir değerlendirme verisi sunarlar (Edwards & Ewen, 1996).

Dış müşterilerin geri bildirimi kurum için de oldukça değerli bir veridir. Özellikle de sağlık kurumları gibi insana hizmet veren kurum ve kuruluşlar için müşterilerin performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi çok önemlidir. Çünkü müşterilerin alınan hizmet ya da ürüne ilişkin memnuniyeti veya memnuniyetsizliği performans değerlendirmesi sonunda belli olur. Kurumlar, değerlendirme sonuçlarına göre müşteri beklentilerinin neler olduğunu anlayabilir, eksik oldukları konularda kendilerini geliştirebilir ve böylelikle rakip firmalara karşı bir avantaj elde edebilirler. Başarılı olmak isteyen işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlaması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sonuçları da bu konuda güzel bir veri sunmaktadır (Tikici & Türk, 2003).

Dış müşteriler, 360 derece performans değerlendirmesi sürecinde yer alan diğer kaynaklardan farklıdır. Çünkü çalışanlarla aynı kültürü paylaşmazlar. Ayrıca genellikle dış müşterilerin performans değerlendirmelerde daha olumlu bir değerlendirmede bulunduğu gözlemlenmiştir (Edwards & Ewen, 1996).

İç müşteriler ise basitçe kurumun tüm çalışanları olarak belirtilebilir. Bir işletme içinde her bölüm başka bir bölüm için ürün ya da hizmet üretimi yapmaktadır. Birbiriyle iş amacıyla iletişimde bulunan bu bölümler birbirinin müşterisi olarak kabul edilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2002).

Çalışanla iş sürecinde temasta bulunan farklı departmanlardaki çalışanlar da değerlendirme sürecinde yer almaktadır. İç müşterilerin geri bildirimi genellikle ekip üyelerinin geri bildirimine benzer olma eğilimindedir (Edwards & Ewen, 1996).

2.11.5 360 derece performans değerlendirme süreci

Herhangi bir sistem kurulurken ki bu sistem performans değerlendirmesi gibi kurumu bütünüyle etkileyecek bir sistemse onun en etkili bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin desteğini almak çok önemli bir husustur. Diğer önemli bir husus da kurumsal kültürün yeni performans sistemine uyum sağlayıp sağlayamayacağına karar vermektir. Üst yöneticilerin yeni bir sistemin getireceği değişikliğe ve yeniliğe hazır olması oldukça önemli bir konudur. Çünkü üst yönetimin desteği alınmadan uygulamaya alınan her sistemin günün sonunda olumsuzlukla sonuçlanması muhtemeldir. Üst yönetimin desteği alınmadan süreç hazırlıklarına başlanmaması en doğru karar olacaktır (Ölçer, 2004).

360 derece performans değerlendirme sistemi sürecinde ilk olarak kurumun bu değerlendirme yöntemiyle neye ulaşmayı amaçladığı, sistemin kimleri kapsayacağı, kimlerin uygulamaya katılacağı gibi konuları belirlemesi gerekmektedir (Koca, 2008).

Bunun için öncelikle sistem için gerekli alt yapı oluşturulduktan sonra kurumdaki tüm çalışanlar performans sistemi hakkında bilgilendirilmelidir ve sistemi benimsemesi sağlanmalıdır. Güven ortamı oluşturulmalı, kafalarında soru işareti

bırakmayacak düzeyde eğitilmeli ve soru sormalarına fırsat verilmelidir. Aksi takdirde sisteme uyum zorlaşacağından sistemin etkinliği azalacaktır (Koca, 2008)

Kurumdaki tüm çalışanların bilgilendirilmesinin ardından çalışanlardan beklenilen, ideal iş performansının gerçekleştirilmesi için gerekli olan beceri ve davranış kriterlerinin yer aldığı yetkinlik modeli geliştirilir. Oluşturulan modeldeki kriterler esas alınarak da bir anket oluşturulur (Barutçugil, 2002; Koca, 2008).

Bu değerlendirme yönteminde çalışanın performansı, genellikle sekiz yetenek alanına göre oluşturulmuş kriterlere göre değerlendirilmektedir. Bu sekiz yetenek alanı;

1. İletişim
2. Liderlik
3. Değişimlere uyum sağlayabilme
4. Çalışanlar arası ilişkiler
5. Görevin yönetimi
6. Üretim ve iş sonuçları
7. Başkalarının yetiştirilmesi
8. Personelin geliştirilmesidir.

Performans değerlendirme anketleri, bu sekiz kriter temel alınıp çalışanların pozisyonlarına göre özelleştirilerek oluşturulmaktadır (Koca, 2008).Anket içeriği tamamen kurum tarafından oluşturulabildiği gibi danışmanlık şirketi aracılığıyla hazır şablonlar alınabilir ve bu hazır şablonlar üzerinden kuruma özgü düzenlemeye gidilebilir (Armstrong, 2006).

Anket formları da oluşturulduktan sonra iş görenden kendisinin performans değerlendirmesini yapmasını istediği, 8-12 kişinin ismini yazması ve yöneticisine teslim etmesi istenir. Çalışan tarafından yazılan kişilerin içinden yönetici istediği altı ile on arasındaki kişiyi seçer. Ve bu kişiler ilgili çalışan için performans değerlendirme anketlerini doldurur. Çalışandan da aynı formu kendisi için doldurması istenmektedir. Bütün değerlendirmeler tamamlandıktan sonra kişinin kendi değerlendirmesini de içeren anket sonuçları ilgili uzmanlar tarafından değerlendirilerek bilgiler toplanır ve elde edilen sonuç kişinin performans skorunu oluşturur. Değerlendirmelerden sonra çalışanın güçlü, zayıf ve gelişime açık yönleri çalışana geri bildirim olarak verilmekle birlikte tüm bu çıktıların yer aldığı bir rapor da çalışana teslim edilir (Barutçugil, 2002).

Kişinin kendisi ile ilgili öz değerlendirmesinin de olduğu 360 derece performans değerlendirme sisteminde, değerlendirme sonuçlarının ortalaması kişiye anonim olarak verilmektedir. Kişi aldığı raporda kendisini değerlendirenlerinin pozisyonlarını bilse de bu kişilerin kim olduğunu bilmemektedir (Aldemir, Ataol, & Budak, 2004).

Değerlendirme sonucunda çalışana geri bildirimin veriliş şekli de çok önemli bir konudur. Sonuç olumsuz dahi olsa çalışanı rahatsız edici, motivasyonunu düşürücü yargılayıcı ifadeler asla kullanılmamalıdır. Kişi performansına ilişkin geri bildirimi aldıktan sonra harekete geçmesini sağlayacak şekilde motive edilmelidir. Bu noktada kişiyi yargılamaktan ziyade gelişimini sağlayacak adımların neler olduğu konusuna önem verilmeli ve kişisel bir gelişim planı oluşturulmalıdır. Her zaman kişinin başarı ve başarısızlıkları hakkında geri bildirim alması öz farkındalığı artırdığı için her zaman yararlıdır. Ancak en önemli gelişimsel fayda, bulgulara göre harekete geçmekten gelir.360 derece performans değerlendirme sistemi de bunu en iyi şekilde sunmaktadır (Jackson, 2012).

2.11.6 360 derece performans değerlendirme sisteminin başarılı olması için bulunması gereken özellikler

Bir performans sistemini yalnıza uygulamaya koymak yeterli değildir. Önemli olan etkin işleyen, kurumsal ve bireysel amaçlara hizmet eden hem örgütsel hem de bireysel gelişime katkı sunan verimli bir sistem kurmaktır. Aksi takdirde sistem hem başarısız olacak hem de örgüt için zaman, emek kaybına ve maddi kayıplara neden olacaktır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için aşağıda yer alan özellikleri bulundurması gerekmektedir.

1. 360 derece performans değerlendirme sisteminin bir kurumda sağlıklı ve başarılı şekilde yürütülebilmesi için gerekli ön koşul kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Kurumda güven ortamının sağlanması, kurum üst yöneticilerinin de bu sistemi desteklemesi gerekmektedir (Ernst & Young insankaynakları.com, 2002).
2. Sistem insan kaynaklarının dayatmasıyla ya da salt örgüt içinde üst yöneticilerin tavsiyesiyle de bir kurumda uygulamaya alınması hatalı bir yaklaşımdır. Sistemin kurumsal kültüre uyumuna dikkat edilmeli, çalışanların görüşü

alınmalı, köklü değişim ve yeni süreç için çalışanlar hazırlanmalıdır. Çalışanların kabullenemediği sistemin faydadan çok zarar getireceği unutulmamalıdır.

3. Sistemden beklenen hedefle kurumsal hedefler birbiriyle uyumlu olmalıdır. Sistem hedefleri açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir.
4. Sistem birden kurumun bütün birimlerinde uygulanmamalıdır, öncelikle bir pozisyon ya da bir departman üzerinde pilot çalışma yapılmalı, çalışanlardan olumlu geri bildirim alındıktan sonra ve varsa geliştirilmesi gereken noktalar üzerinde çalışmalar tamamlanıp yavaş yavaş tüm kuruma uygulanmaya başlanmalıdır (Dinç, 2005).
5. Sistemde değerleyici kişi sayısı çok fazla olursa sürecin gereğinden fazla uzamasına ve içinden çıkılmaz bir hal almasına sebep olabilir. Her seviyeye ait kişilerin görüşlerini içeren en az bir kişi olacak şekilde ortalama 5-10 kişi arasında olmalıdır (Westerman ve Rosse,1997; akt.: Ölçer,2004).
6. Sistemin tasarımının sistemi bizzat kullanan, kurumu yakından tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen kişiler tarafından yapılması sağlanmalıdır (Yöneticiler, çalışanlar vb.).
7. Sistemin uygulanmasına yönelik sistemin amaçları, elde edilecek raporların neyi ifade ettiği, sonuçların nerelerde kullanılacağı, sistemin bireysel ve kurumsal gelişime katkısı gibi konuları içeren kapsamlı ve iyi hazırlanmış bir eğitim düzenlenmesi çalışanların sistemi daha çabuk benimsemesini sağlamakla birlikte sürece olan güvenlerini artırıp süreç içinde olabilecek hataları da minimize edecektir (Armstrong, 2006; Edwards & Ewen, 1996; Ernst & Young insankaynakları.com, 2002).
8. Değerlendirmede kullanılacak anketin davranışı, beceri ve performansı ölçebilecek nitelikte sorulardan oluşması sistemden beklenilen hedefe ulaşmada önemlidir.
9. Sistemin asıl amacının bireysel ve kurumsal gelişimi sağlamak olduğu unutulmamalı, yalnızca maddi ödül sağlayan bir yöntem olarak uygulanmamalıdır.

10. Verinin toplanması ve puanlanması ve bilgilerin raporlanması önceden planlanmış protokole göre yapılmalıdır (Armstrong, 2006; Edwards & Ewen, 1996).
11. Geri bildirim verilirken anketi cevaplayan kişilerin anonimliği korunmalı, çalışanlara verilerin gizliliğinin sağlanacağının garantisi verilmelidir. Çünkü çalışan ancak sisteme güvenirse objektif, açık ve güvenilir bir geri bildirimde bulunabilir.
12. Değerlendirme yapıldıktan sonra kişilerin bireysel gelişim ihtiyaçları tespit edilip öylece bırakılmamalıdır. Çalışanlara gelişimlerini planlaması konusunda yol gösterilmeli, gerekli kaynaklar sağlanmalı, çalışan desteklenmelidir. Ancak bu şekilde bireysel gelişim ve buna bağlı olarak da kurumsal gelişimde ilerleme sağlanacağı unutulmamalıdır (Ernst & Young insankaynakları.com, 2002).

2.11.7 360 derece performans sisteminde geri bildirim verme

Geri bildirim verme 360 derece performans değerlendirme sisteminin en önemli aşamasıdır. Performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçlar genellikle bir yönetici ve/veya insan kaynakları uzmanı ile ast arasında yüz yüze görüşülerek çalışanla birlikte tartışılır. Performans değerlendirmesiyle ulaşılmak istenen önemli hedeflerden biri çalışan gelişimini sağlamak olduğundan, sonuçların çalışana bildirilmesi, eksik ve gelişime açık yönleri hakkında tartışarak çözüm bulunması büyük önem taşımaktadır (Bingöl, 2006).

Geri bildirim verilirken ortam bir ders ortamına dönüştürmemelidir. Geri bildirimde amacın çalışanların hatasını bulmaktan ziyade sorunlarına çözüm üretmek ve çalışan gelişimini sağlamak olduğu unutulmamalıdır (Bingöl, 2006; Lepsinger & Lucia, 2009).

Geri bildirim veren kişi, çalışana değerlendirme raporu hakkında sorular sormaya çalışmalı ve çalışan duygularını ifade etmeye teşvik edilmeli ve daha sonra kendi başarısı hakkında sonuçlar çıkarmaya yönlendirilmelidir. Eğer değerlendirme raporu olumsuz sonuçlar içeriyor ve geri bildirimi alan kişi kendini savunmacı hissediyor, sonuçları inkâr eden bir tavır içinde bulunuyorsa geri bildirimi veren kişi bu durumun üstesinden gelmeli, olumlu bir ortam yaratılmaya çalışılmalıdır. Geri bildirim seansının sonunda çalışanın gelişimi için elde olan kaynaklar doğrultusunda yapılacak stratejiler

belirlenmeli bir plan oluşturulmalıdır. Plan için öncelikli hedefler seçilmeli ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına çalışanla birlikte tartışılarak karar verilmelidir. Hedeflerin ulaşılabilir olmasına dikkat edilmeli ve başarılması için gerçekçi bir zaman aralığı tanınmalıdır (Lepsinger & Lucia, 2009).

2.12 Geleneksel Performans Değerlendirmesi ve 360 Derece Performans Değerlendirmesi Arasındaki Farklar

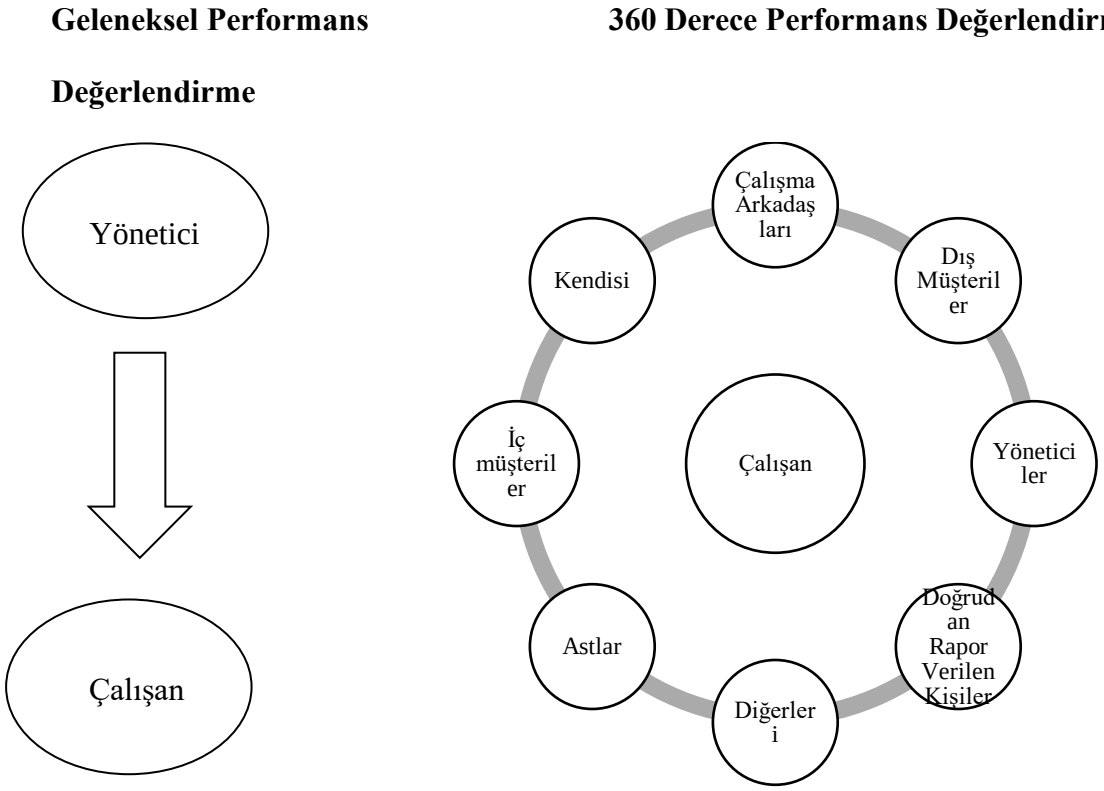
Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle örgütsel yönetim anlayışı, kültür ve örgüt yapıları, organizasyonların insana bakış açısı değişmiştir. Çalışan sayısının artması, müşteri odaklılık, rekabetçi iş ortamında örgütsel devamlılığı sürdürebilme, verimli olabilme çabası, hiyerarşik bir yönetim anlayışından katılımcı yönetim anlayışına geçiş gibi değişimler geleneksel değerlendirme yöntemlerinin yerini çağdaş değerlendirme yöntemlerine bırakmasına sebep olmuştur (Keklik, 2018).

Yine son dönemlerde insan kaynağının kurumsal başarıya ulaşmada ne denli önemli olduğunu anlayan organizasyonlarda performans değerlendirme sistemlerinin kullanım amaçları da değişmiştir. Performans değerlendirmeleri çalışanları birbirleriyle kıyaslayıp, en üstün başarılı ve en başarısız kişiyi saptamaktan ziyade, çalışanları geliştirmek, eksikliklerini gidermek, sürekli eğitim ve kariyer desteği sunmak, değişime ayak uydurmalarını sağlamak amacıyla uygulanmaya başlanmıştır (Turgut, 2005).

Ancak unutulmamalıdır ki organizasyonların tüm ihtiyaçlarını karşılayacak, hatasız bir değerlendirme sistemi mevcut değildir. Her performans değerlendirme sisteminin kurumun kültürüne, yapısına, örgütün içinde bulunduğu şartlara, zamana ve sistemden elde edilmek istenen beklentilere göre güçlü olduğu ve zayıf kaldığı yönleri bulunmaktadır. Önemli olan kurumsal kültüre uygun, sistemin maliyeti örgütün karşılayabileceği düzeyde olan, hataları minimize edilmiş, sistemden beklenen bireysel ve örgütsel amaçları karşılayabilen, çalışanların da benimsediği bir yöntemi uygulamaya alabilmektir (Çelik M. , 2006). Aksi takdirde en iyi yöntem dahi başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu bilinçle örgüt için iyi olacak yöntemde karar kılınmalıdır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemi ile 360 derece performans değerlendirme sistemi arasındaki temel fark, yalnızca üstün astı değerlendirdiği tek yönlü bir değerlendirmeden ziyade 360 derece performans değerlendirme sisteminin

çok sayıda kişi tarafından yapılan, daha kapsamlı ve nesnel bir geri bildirim olanağı sunmasıdır. Bu durum değerlendirmenin kalitesini iyileştiren bir faktördür. Sistemde yer alan değerlendirici kişiler çalışanın işyerinde düzenli olarak iletişim ve etkileşimde olduğu kişiler olduğu için yapılan değerlendirmeler sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel yöntemlere göre daha güvenilirdir. Bu sayede de iş gören değerlendirme sonucunda değerlemeyi yapan kişilerin kendisi ve iş yerinde göstermiş olduğu performansı hakkındaki görüşlerini daha iyi anlayabilir ve zayıf yönleri geliştirmek için daha çok çaba gösterebilir (Taşbaşı, 2013; Edwards & Ewen, 1996). Ayrıca yöneticilerin her zaman çalışanı doğrudan gözlemleme imkânı olmayabilir. Birden fazla kişinin yer aldığı bu değerlendirme sisteminde yöneticiye de çalışanın davranışları ve performansı hakkında fikir vermiş olunur. Her iki sistemde görev alan değerlendiriciler şekil 5' te gösterilmektedir.



Şekil 5. Geleneksel ve 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Değerlendiricileri *(Edwards & Ewen, 1996)*

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde üst yönetici çalışanın genellikle kişiliğini, kişinin bilgi ve becerisini değerlendirmektedir. 360 derece performans

değerlendirme yönteminde ise değerleyici kişiler çalışanın işteki başarısını, davranışını, amaçlarına ulaşabilme derecesini, bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirir.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde genellikle bir standardizasyon yoktur. Subjektif verilere dayalı niteliksel bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu da elde edilen sonuçları önyargıya açık kılmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde ise önceden belirlenmiş ölçütler doğrultusunda ağırlıklı olarak niceliksel değerlendirmeye yer verilmektedir.

Geleneksel değerlendirme yöntemleri genellikle baskı, denetim, cezalandırma, gibi amaçlarla yapılmaktadır.360 derece performans değerlendirme ise daha çok bireysel ve örgütsel gelişimi sağlama, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmak amacıyla yapılmaktadır (Güvenir, 2000).

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde çalışana performansı hakkında geri besleme verme anlayışı bulunmazken 360 derece performans değerlendirme sistemini diğer yöntemlerden ayıran en önemli nokta değerlendirilen kişiye sonuçların açık bir şekilde bildirilmesidir (Turgut, 2005).

2.13 Sağlık Kurumlarında 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanımı

Gün geçtikçe gelişen ve büyüyen sağlık sektörü, günümüzde her alanda hızla yaşanan değişimlerden en fazla etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Sağlık alanında meydana gelen gelişmeler, teknolojik ilerlemeler, farklı uzmanlık alanlarına sahip birçok kişinin birlikte uyum içinde çalışmasının gerekliliği, insanların sağlık hizmetlerinden beklentilerindeki değişiklik, sağlık hizmetlerine her geçen gün artan talep tüm bu sebeplerden ötürü artan kaynak ihtiyacı, sağlık hizmetlerini devamlı iyileşmeye, gelişmeye ve değişime ayak uydurmaya mecbur bırakmaktadır (Altındiş, 2021).

Sağlık hizmetleri çok sayıda kişinin hasta bakımında görev aldığı ekip çalışmasına dayalı bir alandır. Sağlık hizmetlerinin sürekli değişen ve gelişen yapısı dikkate alındığına ise hizmetin aksamadan etkili bir şekilde ilerleyebilmesi için birbiriyle uyumlu, ekip üyelerinin bireysel ve kurumsal hedeflerin bilincinde olduğu bu doğrultuda çaba gösterdiği, yüksek performanslı kişilere ihtiyaç vardır (Engagedly,

2021).Bunun yanı sıra çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının sağlanması çok önemlidir. Çünkü sağlık hizmetinin kalitesini, kurumsal performansı belirleyen en önemli faktör hizmetin üretimini sağlayan insan kaynağı yani sağlık çalışanlarıdır. Bu nedenle sağlık çalışanlarının memnuniyeti, motivasyonu, örgütsel bağlılığı, verimliliği; çalışana değer verme, eğitim desteği sağlama, kariyer planlamaları yapma, terfi imkânı sunma, yönetsel kararlarda söz hakkı olabilme, performansa dayalı ek ödeme veya ödüllerle artırılmalıdır (Kılıçarslan, 2019). Çünkü çalışanlar ne kadar nitelikli olursa olsun, motivasyonu düşük, içinde bulundukları çalışma koşullarından memnun olmayan kişiler kendilerinden beklenen performansı gösteremeyecek, motivasyon kaybını davranışlarına, sunduğu hizmete yansıtacak bu durum da hasta memnuniyetini doğrudan etkileyecektir (Orman, Mumyakmaz, Taşçı, & Firdevs, 2010; Kılınç & Paksoy, 2017).

Aynı zamanda gün geçtikçe talebin ve buna paralel de sağlık kurumlarının sayısının arttığı rekabetin yoğunlaştığı bir sektörde kurumların hayatta kalabilmeleri, diğerlerine göre fark yaratabilmeleri için insan kaynağından en etkili ve verimli bir şekilde yararlanabilmeleri, hastaların beklenti ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde yanıt vermeleri gerekmektedir (Toprak & Şahin, 2012). Tüm bu sebepler de sağlık hizmetlerinde etkili bir performans yönetiminin gerekliliğinin önemini ortaya koymaktadır.

Sağlık hizmetleri diğer sektörlerle kıyaslandığında özenle, titizlikle ve en yüksek kalitede hizmet sunulması gereken alandır. Çünkü söz konusu olan bir ürün ya da sıradan bir hizmetin sunumu değil, insanın hayatı ve sağlığıdır. Yapılabilecek en ufak bir hata ve ihmal kişinin sağlığı için tehlike oluşturabilmektedir. Bu nedenle de performans ve kalite sistemleri sağlık kurum ve kuruluşlarında çok önemli bir yer tutmaktadır ve bu sürecin titizlikle yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Yorgun, Demir, Süzük, Şentürk, & Umur, 2010).

Genellikle sağlık kurum ve kuruluşlarında geleneksel performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Geleneksel yöntemlerde sağlık yöneticileri veya ekip liderleri çalışanları yukarıdan aşağıya doğru bir yaklaşımla değerlendirmektedir. Ancak bu kadar karmaşık bir insan ilişkilerinin olduğu sağlık hizmetlerinin sunumunda, yalnızca yöneticinin çalışanı değerlendirdiği sistemler bazı noktalarda yetersiz

kalabilmektedir. Sağlık yöneticileri çalışanları tek yönlü bakış açısıyla değerlendirirken, 360 derece performans değerlendirme sisteminde, kişinin çalışma arkadaşları, hastalar, hekimler, yardımcı sağlık personelleri çalışanla devamlı iş ortamında birlikte oldukları için sağlık çalışanını çok farklı yönlerden değerlendirebilmektedir.

Ayrıca ülkemizde kamuda 2003 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın bir parçası olarak performans yönetimi uygulanmaya başlanmıştır. Bireysel performansın belirlenerek performansa yönelik ek ödemelerin yapıldığı bu performans sisteminde hekimlerin bireysel performans değerlendirmesine ilişkin performans ölçütleri muayene edilen hasta sayısına, ameliyat sayısına, istedikleri tetkik ve yaptıkları girişimsel işlemlerin sayısına göre yani nicelik dikkate alınarak yapılmaktadır (Tanrıverdi & Teker, 2010). Muayene ve girişimsel işlemde bulunamayan hekim dışı sağlık personelinin performansa dayalı ek ücret ödemesi de kadro-unvan katsayısına ve hastanenin ortalama hizmet puanına göre belirlenerek bir ek ücret ödemesi yapılmaktadır. Yani hekim dışı sağlık personelinin doğrudan bireysel performansının değerlendirildiği bir ölçüt bulunmamaktadır (Ateş & Kırılmaz, 2015).

Performansa dayalı ek ücret sistemi çalışan motivasyonunu artırsa da burada performans puanı olarak dikkate alınan durum nicelik olduğu için bu sistemin beraberinde farklı problemlere yol açması muhtemeldir. Sistemi suistimal ederek yüksek performanslı görünen kişiler, işini özenle ve titizlikle yapan özünde başarılı ancak bu sisteme göre performans puanı düşük olan çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir (Şişaneci & Mehmet, 2009). Çünkü yapılan işlem sayısısın fazlalığına göre kişinin performansı daha yüksek olarak değerlendirilirse bu durumda diğer çalışanlar ek ödeme alabilmek için tıbben gerekli olmayan girişimsel işlemler yapacak, tetkikler isteyecek, daha çok hasta bakabilmek için muayene süresini kısaltacak, hastaya yeterli vakit ayrılmadığı için belki doğru teşhis konulamayacak ve etkisiz tedavi planlanmış olacak ve hasta memnuniyeti azalacaktır. Bu durum da hizmetin kalitesini düşürecektir (Tanrıverdi & Teker, 2010).

Türk Tabipleri Birliğinin 2008 yılında kamu hastanelerinde uygulanan performans sistemini yani performansa dayalı ödeme sistemini hekimlerin nasıl değerlendirdiğine yönelik yapmış olduğu çalışmada hekimler, hizmet verdikleri kurumlarda hasta yatışlarının, konsültasyon ve tetkik sayılarında artış olduğunu ancak

hastaya ayrılan muayene süresinde bir azalma ve uygulamalarda hata yapma oranında bir artış olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu performans uygulamasının çalışanlar arasında rekabeti artırsa da çalışan motivasyonunu düşürdüğünü, dinlenme sürelerinin azalttığını ve iş stresini artırdığını ifade etmişlerdir (Türk Tabipleri Birliği Etik Kurulu, 2009).

Ateş ve Kırılmaz'ın (2015) yapmış olduğu kamu hastanelerindeki sağlık personelinin performans yönetimine ilişkin görüşlerini değerlendirdiği çalışmada ise sağlık personelinin %63,4'ü hekim dışı sağlık personellerine yönelik bireysel performans puanının ölçülebileceği farklı bir sistem getirilmesi görüşüne katılmıştır. Çalışma sonucunda uygulanan bireysel performans sisteminin insanların sağlık hizmetlerine ulaşmasında kolaylık sağladığını, hasta memnuniyetini artırdığını, hastaların hastanede bekleme sürelerinin azalttığını belirten sağlık çalışanları, uygulanan sistemi objektif bulmadığını ve bu uygulamanın değiştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Ateş & Kırılmaz, 2015).

Sonuç olarak kişinin tedavi ettiği hasta sayısı ne kadar yüksek olsa da burada gözden kaçırılmaması gereken önemli noktalardan biri kişilerarası becerilerdir. Çünkü hasta-hekim, hasta-sağlık çalışanı ilişkisi güvene dayalı bir ilişkidir. Kişinin işini yaparken ki dikkati, hastayla, çalışma arkadaşıyla olan ilişkisi ve iletişimi, ekip içi uyumu, hastayla empati kurabilme yeteneği sağlıkta bireysel performans değerlendirmesinde çok önemli bir yer tutmaktadır (Engagedly, 2021).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde yukarıda ifade edilen noktalar göz ardı edilebilse de 360 derece performans değerlendirmesinin bu hususlardaki açığı kapatabileceği düşünülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki kusursuz hiçbir sistem veya yöntem yoktur. Her sistemin avantajı ve dezavantajı bulunmaktadır. Önemli olan bir performans sisteminden en etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak, dezavantajlarını minimum düzeyde tutmayı başarabilmektir. Bunun için de öncelikle kurum çalışanlarının bu değişikliğe hazır olmaları ve yeni sistemi kabul etmeleri gerekmektedir. Ayrıca tüm çalışanlara 360 derece performans değerlendirme sistemiyle neyi amaçladıklarını, sistemin nasıl işleyeceği, kişilerden ne beklenildiği gibi konularda eğitim verilmeli, sistemin en önemli basamağı olan geri bildirim aşaması da titizlikle yerine getirilmelidir.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma, İstanbul'da bir vakıf üniversitesi hastanesinde çalışan kişilerin 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik olan tutumlarını ortaya koymak amacıyla yapılmış kesitsel bir araştırmadır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Aralık 2021- Ocak 2022 tarihleri arasında İstanbul'da bir vakıf üniversitesi hastanesinde görev yapan 458 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden ve ulaşılabilen kişi sayısı ise 266'dır. Araştırmaya katılım oranı %58'dir.

3.3 Veriler ve Toplanması

Çalışmaya ilişkin etik kurul onayı alındıktan sonra çalışmanın yürütüleceği hastanenin başhekimliğinden izin alınmıştır. Hastanenin medikal muhasebesinden hastanedeki personel sayısı hakkında bilgi alınmıştır.

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler, çalışmaya katılmayı gönüllü olarak isteyen kişilere araştırmacı tarafından yüz yüze olarak verilmiştir. Formların büyük bir kısmı, araştırmacı tarafından katılımcıların doldurması beklenerek hemen toplanmıştır. İşleyişin yoğun olduğu birimlerde ise formlar araştırmacı tarafından dağıtılmış olup ilgili birimin sorumlusu aracılığıyla en geç bir hafta içerisinde teslim alınmıştır. Veri toplama formunun doldurulması ise yaklaşık 10-12 dakika sürmektedir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktayken, ikinci bölümde hastane çalışanlarının, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumunu değerlendirmek için, (Şimşek, 2016)'nın hazırlamış olduğu "360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği" yer almaktadır. Ölçekten hemen önce, çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminin daha önce duymama, bilmeme ihtimalleri gözetilerek sistem hakkında kısa bir bilgi verilmiştir.

Anket formu Şimşek'in (2016) "360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden, kendisinin de izini doğrultusunda alınmıştır.

Ölçek, 5'li Likert tipi formunda olup 5 alt boyut ve bu alt boyutlara ait toplam 36 sorudan oluşmaktadır.5'li Likert ölçeği derecelemesi, kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklindedir.

Ölçekte, "kurumsal faaliyetlere katkısına ait çalışan tutumları" alt boyutunda, çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurumsal faaliyetlere olan katkısına ait tutumlarını belirlemeye yönelik 7 ifade (madde 2,12,14,17,21,33,36); "kendi bireysel gelişimine katkısına ait çalışan tutumları" alt boyutunda, çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminin kişinin kendi bireysel gelişimine katkısına ait tutumlarını belirlemeye yönelik 7 ifade (madde 6,8,10,20, 23,27,30); "insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ait çalışan tutumları" alt boyutunda, çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ait tutumlarını belirlemeye yönelik 6 ifade (madde 3,4,9,13,24, 25); "geri bildirimin kalitesine ait çalışan tutumları" alt boyutunda, çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminde yapılan geri bildirimlerin kalitesine ait çalışan tutumlarını belirlemeye yönelik 10 ifade (madde 1, 11, 16, 18, 22,26, 28, 31, 32, 35); "geri bildirim sonuçlarının kullanımına ait çalışan tutumları" alt boyutunda ise çalışanların 360 derece performans değerlendirme sisteminden elde edilen geri bildirim sonuçlarının kullanımına ait çalışan tutumlarını belirlemeye yönelik 6 ifade (madde 5,7,15,19, 29 ,34) yer almaktadır.

Ölçeğin ve alt boyutlarının değerlendirilmesi, her bir ifadeye katılımcılar tarafından verilen 1 ile 5 arasındaki değerlerin ortalaması alınarak yapılmaktadır. Ölçek toplam puan ortalaması, tüm katılımcıların ölçekte yer alan 36 ifadeye verdikleri değerlerin ortalaması alınarak bulunmuştur. Ölçek alt boyutlarının puan ortalaması da tüm katılımcıların ilgili alt boyut için verdikleri değerin toplanıp o alt boyuta ait soru sayısına bölünmesiyle saptanmıştır.

Ölçek ve ölçek alt boyutlarının toplam puan ortalamasının artması çalışanların tutumlarının olumlu yönde olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Değerin düşük olması ise çalışan tutumlarının olumsuz olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket formu ekte yer almaktadır.

3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 26.0 paket programı kullanılmıştır.

Katılımcıların çalışma pozisyonu veriler analiz edilmeden önce hekim, hekim dışı sağlık personeli, idari pozisyon ve yönetici olarak sınıflandırılmıştır. Hemşire, anestezi teknikeri, laboratuvar teknikeri, endoskopi teknikeri, biyolog, kimyager, psikolog, diyetisyen ve eczacılar hekim dışı sağlık personeli grubuna dahil edilmiştir. İdari pozisyondaki kişiler hastanenin muhasebe, hasta danışmanı gibi idari işleriyle görevli kişilerinden oluşmaktadır. Hemşire, hekim dışı sağlık personeli ve idari pozisyondaki kişilerin yöneticilik görevi olması durumunda ise bu kişiler yönetici grubuna alınmıştır (sorumlu hemşire, birim sorumluları, dekan, başhekim, hastane müdürü, başhemşire, eğitim hemşiresi).

Verilerin değerlendirilmesinde öncelikle demografik özellikler analiz edilip frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Ölçek ve ölçek alt boyutlarına ait ifadelerin tanımlayıcı istatistiklerinde ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeğin ve ölçek alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2014) Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ve +1,5 aralığında olması durumunda verinin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebileceğini ifade etmiştir. (Tabachnick & Fidell, 2014) Bu araştırmada da ölçek ve ölçek alt boyutlarında elde edilen Skewness değerleri-0,215- 0,289 arasında, Kurtosis değerleri-0,234 ile 1,07 arasında değişmektedir. Elde edilen değerler -1,5 ile +1,5 arasında olduğu verilerin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Veriler normal dağılım gösterdiği için 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları ölçeğinin iki kategorili değişkenlerle

karşılaştırılmasında parametrik testlerden bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla kategorik değişkenlerle ölçeğin karşılaştırılması durumunda da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik analizi Şimşek (2016) tarafından yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Cronbach's Alpha değeri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilir olduğunun ifade edilebilmesi için bu değerin 0 ile 1 arasında olması beklenir. Elde edilen değerin 1'e yaklaşması ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,92 olarak saptanmıştır. Bu da ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçek alt boyutlarından kurumsal faaliyetlere yönelik çalışan tutumları alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,78, kendi bireysel gelişimine katkısına yönelik çalışan tutumları alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,68, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine yönelik alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,71, geri bildirimin kalitesine yönelik çalışan tutumları alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,74, ve geri bildirim sonuçlarının kullanımına yönelik çalışan tutumları alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,67 olarak saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçek alt boyutlarının yeterli seviyede güvenilir olduğu görülmüştür.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların demografik özelliklerine, demografik değişkenlerle ilişkili karşılaştırmalı tablolara yer verilmiştir.

4.1 Bulgular

4.1.1 Demografik bulgular

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

	n	**%**
Cinsiyet		
Erkek	68	25,6
Kadın	198	74,4
Toplam	**266**	**100**
Yaş		
25 Yaş ve Altı	87	32,7
26-35 Yaş	89	33,5
36-45 Yaş	64	24,1
46 Yaş ve Üzeri	26	9,8
Toplam	**266**	**100**
Medeni Durum		
Evli	117	44,0
Bekâr	149	56,0
Toplam	**266**	**100**
Eğitim Durumu		
İlköğretim	2	0,8
Lise	59	22,2
Ön Lisans	87	32,7
Lisans	51	19,2
Lisansüstü	66	24,8
***Toplam**	**265**	**100**
Çalışma Pozisyonu		
Hekim	41	15,4
Hekim Dışı Sağlık Personeli	126	47,4
İdari Personel	69	25,9
Yönetici	28	10,5
***Toplam**	**264**	**100**
Kurumda Çalışma Süresi		

1 Yıl ve Altı	79	29,7
1,1 -5 Yıl	92	34,6
5,1 Yıl ve Üzeri	95	35,7
Toplam	**266**	**100**
Mesleki Deneyim Süresi		
2 Yıl ve Altı	56	21,1
2,1-5 Yıl	54	20,3
5,1-10 Yıl	57	21,4
10,1-15 Yıl	31	11,7
15,1 Yıl ve Üzeri	68	25,6
Toplam	**266**	**100**

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğunu %74,4 ile (n=198) kadınlar oluşturmaktadır.

25 yaş ve altı kişiler %32,7 oran (n=87), 26-35 yaş arasındaki kişiler %33,5 (n=89) oran ile birbirine yakın yaş dağılımıyla grubun büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. %9,8 oran (n=26) ile 46 yaş ve üzerindeki kişiler de en küçük grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları 20 ile 71 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 32,24 ± 9,65 olarak bulunmuştur.

Katılımcıların %56'sının (n=149) bekâr olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında, grubun büyük çoğunluğunu %32,7 ile (n=87) ön lisans mezunları oluşturmaktadır. Bunu %24,8 ile (n=66) lisans mezunları takip etmektedir.

Çalışanların pozisyonlarına göre hekim dışı sağlık personeli %47,4 ile (n=126) en fazla katılım gösteren grupken yöneticiler %10,5 oran ile (n=28) en az katılım gösteren grup olmuştur.

Katılımcıların çoğunluğunun %35,7 oran ile (n=95) 5,1 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir. Bunu %34,6'lık yakın bir oran ile (n=92) 1,1- 5 yıl arası çalışma süresi olanlar takip etmektedir. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 65,33 ± 66,09 ay (min:0 max:300 ay) olarak saptanmıştır.

Katılımcılardan 16 yıl ve uzun süredir mesleki deneyime sahip olan kişiler %25,6 oran (n=68) ile grubun büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. %11,7'lik (n=31) oranla 10,1- 15 yıl arası mesleki deneyime sahip olan kişiler de en küçük grubu

oluşturmaktadır. Katılımcıların ortalama deneyim süresi 120,11 ± 106,49 ay (min:0 max:540 ay) olarak saptanmıştır.

*Katılımcılardan anket formunu doldururken eğitim durumu ve çalışma pozisyonunu bildirmeyen kişiler olduğu için toplam kişi sayısı 265 ve 264 olarak ifade edilmiştir.

Tablo 2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	**n**	**%**
Sistemi Daha Önce Duyma Durumu		
Evet	49	18,4
Hayır	217	81,6
Sistemin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumu		
Evet	15	5,6
Hayır	251	94,4
Sistemin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumu		
Evet	241	90,6
Hayır	25	9,4
Toplam	266	100

Katılımcıların %81,6'lık oran ile (n=217) çok büyük bir çoğunluğunun, 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duymadığı görülmektedir.

Katılımcıların yalnızca %5,6'sı (n=15) 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışmıştır ve katılımcıların %90,6'lık büyük bir kısmı (n=241) 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak istediklerini ifade etmiştir.

4.1.2 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları değerlendirme ölçeği ve ölçeğin alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri

Tablo 3.Ölçek ve Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler

360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği ve Alt Boyutları	**n**	**Ort.**	**Ss**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları **Ölçek Toplam Puanı**	266	4,11	0,45

Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	266	4,09	0,52
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	266	4,19	0,48
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	266	4,13	0,50
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	266	4,08	0,47
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	266	4,03	0,51

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının değerlendirildiği ölçeğin toplam ortalama puanının 4,11±0,45 olduğu görülmektedir. Ölçek alt boyutlarına bakıldığında 5 alt boyutun ortalamasının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ancak en yüksek ortalamaya sahip alt boyut 4,19±0,48 ortalamayla kendi bireysel gelişimine katkısına ait çalışan tutumları alt boyutu iken, en düşük ortalamaya sahip alt boyut ise 4,03±0,51 ortalamayla geri bildirim sonuçlarının kullanımına ait çalışan tutumları alt boyutudur.

Tablo 4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

Kurumsal Faaliyetlere Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	**n**	**Ort.**	**Ss**
Kurum içi iletişimi güçlendirir.	266	**4,23**	0.68
Kurumun rekabet gücünü arttırır.	266	4,08	0,72
Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.	266	3,99	0,75
Kurum içi rekabeti artırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir.	266	**3,94**	0,81
Kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler.	266	4,06	0,71
Kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.	266	4,21	0,67
Kurumun verimliliğini arttırır.	266	4,18	0,75

360 derece performans sisteminin kurumsal faaliyetlere ait çalışan tutumları alt boyutunda yer alan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, en yüksek ortalamaya 4,23±0,68 ortalamayla "kurum içi iletişimi güçlendirir" ifadesinin sahip olduğu, en düşük ortalamaya ise 3,94±0,81 ortalamayla "kurum içi rekabeti artırarak ürün /hizmet kalitesini yükseltir'' ifadesinin sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	**n**	**Ort.**	**Ss**
Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar.	266	**4,24**	0,65
Çalışanın, yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur.	266	4,15	0,69
Çalışanın, öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur.	266	4,23	0,67
Çalışanı, organize olup planlı çalışmaya teşvik eder.	266	**4,15**	0,64
Çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır.	266	4,20	0,61
Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.	266	4,18	0,67
Çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılımını destekler.	266	4,21	0,62

360 derece performans değerlendirme sisteminin kendi bireysel gelişimine katkısına ait çalışan tutumları alt boyutunda, en yüksek ortalamaya sahip ifade 4,24±0,65 ortalamayla "çalışanın eksik olduğu alanları görmesini sağlar" ifadesidir. En düşük ortalamaya sahip ifade de aynı ortalamalara sahip, "çalışanın yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur" ifadesi (4,15±0,69) ve "çalışanı organize olup planlı çalışmaya teşvik eder" ifadesidir (4,15 ±0,64).

Tablo 6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	**n**	**Ort.**	**Ss**
Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar.	266	4,15	0,74
Kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar.	266	**4,23**	0,66

Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir.	266	**4,23**	0,69
Kurumdaki personelin durumunu belirleyerek gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur.	266	4,15	0,68
Kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur.	266	4,09	0,70
Kurumun ödül / ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar.	266	**3,96**	0,78

360 derece performans sisteminin insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ait çalışan tutumları alt boyutunda, en yüksek ortalamaya sahip ifadeler "kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar" (4,23±0,66) ve "kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir" (4,23±0,69) ifadeleridir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise 3,96±0,78 ortalamayla "kurumun ödül/ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar" ifadesidir.

Tablo 7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Geri Bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

Geri Bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	**n**	**Ort.**	**Ss**
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha güvenilirdir.	266	**4,23**	0.70
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha motive edicidir.	266	4,21	0,67
Akranlardan (eşit düzeydeki / pozisyondaki kişilerden) gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.	266	3,92	0,88
Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.	266	4,15	0,64
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, iş performanslarını daha doğru yansıtır.	266	4,14	0,65
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha doğru sonuçlar verir.	266	4,18	0,66
Yöneticilerden gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.	266	4,11	0,67
Müşterilerden gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.	266	4,11	0,76

Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha adildir.	266	4,24	0.71
Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.	266	**3,59**	1,05

Geri bildirimin kalitesine ait çalışan tutumları alt boyutunun ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,23±0,70 ortalamayla "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha güvenilirdir" ifadesinin olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise 3,59±1,05 ortalamayla "eşlerden/ aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır" ifadesidir.

Tablo 8. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutunun Tanımlayıcı İstatistikleri

Geri Bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	**n**	**Ort.**	**Ss**
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim.	266	**4.29**	0,58
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimi sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim.	266	3,89	0,81
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim.	266	**3,48**	1,14
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını desteklerim.	266	4,16	0,59
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışana maddi ödül verilmesinde kullanılmasını desteklerim.	266	4,17	0,84
Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim.	266	4,23	0,64

Geri bildirim sonuçlarının kullanımına ait çalışan tutumlarını gösteren alt boyutuna ilişkin ortalamalara baktığımızda en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 4,29±0,58 ortalamayla "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirim sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim" ifadesinin olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya ise 3,48±1,14 ortalamayla "çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri

bildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim" ifadesi sahiptir.

4.1.3 Çalışma pozisyonunun demografik değişkenlerle ilişkisinin ki-kare testi ile analizi

Tablo 9. Katılımcıların Çalışma Pozisyonunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	Çalışma Pozisyonu									
	Hekim		**Hekim Dışı sağlık Personeli**		**İdari Personel**		**Yönetici**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Yaş										
25 Yaş ve Altı	1	1.1	71	**81,6**	12	13,8	3	3,4	87	100
26-35 Yaş	10	11,2	33	37,1	36	**40,4**	10	11,2	89	100
36-45 Yaş	20	**31,7**	19	30,2	16	25,4	8	12,7	63	100
46 Yaş ve Üzeri	10	**40,0**	3	12,0	5	20,0	7	**28,0**	25	100
Toplam	41	15,5	126	47,7	69	26,1	28	10,6	264	100
	X^2=90,79 **p< 0,001**									
Cinsiyet										
Erkek	25	37,3	26	**38,8**	8	11,9	8	11,9	67	100
Kadın	16	8,1	100	**50,8**	61	31,0	20	10,2	197	100
Toplam	41	15,5	126	47,7	69	26,1	28	10,6	264	100
	X^2 =36,00 **p < 0,001**									
Medeni Durum										
Evli	27	23,3	34	29,3	36	31,0	19	16,4	116	100
Bekâr	14	9,5	92	62,2	33	22,3	9	6,1	148	100
Toplam	41	15,5	126	47,7	69	26,1	28	10,6	264	100
	X^2 = 31,10 **p< 0,001**									
Eğitim Durumu										
Lise ve Altı	0	0,0	35	58,3	21	35,0	4	6,7	60	100
Ön Lisans	0	0,0	56	**64,4**	28	32,2	3	3,4	87	100
Lisans	0	0,0	24	**47,1**	19	37,3	8	15,7	51	100
Lisansüstü	41	**62,1**	11	16,7	1	1,5	13	19,7	66	100
Toplam	41	15,5	126	47,7	69	26,1	28	10,6	264	100
	X^2 =175,01 **p<0,001**									

Araştırmaya katılan 25 yaş ve altındaki kişileri %81,6 (n=71) oran ile hekim dışı sağlık personelinin oluşturduğunu, 26-35 yaş arasındaki kişileri %40,4 (n=36) ile çoğunluğunu idari personelin oluşturduğunu, 36-45 yaş grubunu %31,7(n=20) oran ile hekimlerin, 46 yaş ve üzerini ise %40,0 oran(n=10) ile hekimlerin, %28'inin (n=7) de yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşı ile çalışma pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). 25 yaş ve altındaki kişilerde hekim dışı sağlık personeli diğer çalışma pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Katılımcılardan cinsiyeti erkek olan kişilerin, hekim dışı sağlık personeli olma oranının (%38,8; n=26), diğer çalışma pozisyonlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların ise %50,8'i (n=100) hekim dışı sağlık personelidir. Çalışanların cinsiyeti ile çalışma pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Erkeklerde, hekimler diğer çalışma pozisyonlarına göre farklılık göstermekteyken, kadınlarda, hekim ve hekim dışı sağlık personeli arasında farklılık bulunmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumu ön lisans olanların %64,4'ünün (n=56) hekim dışı sağlık personeli olduğu, lisansüstü mezunu olan kişilerin de %62,1'inin (n=41) hekim olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ile çalışma pozisyonu arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Ön lisans mezunu olan kişilerde, hekim dışı sağlık personeli ve idari personel ile yöneticiler arasında farklılık bulunmaktadır. Lisansüstü mezunu kişiler de hekimler diğer pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

4.1.4 Kurumda çalışma süresinin demografik değişkenlerle ilişkisinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 10. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	Kurumda Çalışma Süresi							
	1 Yıl ve Altı		**1,1-5 Yıl**		**5,1 Yıl ve Üzeri**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Yaş								
25 Yaş ve Altı	45	**51,7**	34	39,1	8	9,2	87	100
26-35 Yaş	17	19,1	40	**44,9**	32	36,0	89	100

36-45 Yaş	12	18,8	14	21,9	38	**59,4**	64	100
46 Yaş ve Üzeri	5	19,2	4	15,4	17	**65,4**	26	100
Toplam	79	29,7	92	34,6	95	35,7	266	100
	$X^2 = 63,72$ **p< 0,001**							
Cinsiyet								
Erkek	20	29,4	26	38,2	22	32,4	68	100
Kadın	59	29,8	66	33,3	73	36,9	198	100
Toplam	79	29,7	92	34,6	95	35,7	266	100
	$X^2 = 0,64$ p= 0,725							
Eğitim Durumu								
Lise ve Altı	6	9,8	24	39,3	31	**50,8**	61	100
Ön Lisans	39	**44,8**	25	28,7	23	26,4	87	100
Lisans	18	**35,3**	18	**35,3**	15	29,4	51	100
Lisansüstü	16	24,2	25	**37,9**	25	**37,9**	66	100
Toplam	79	29,8	92	34,7	94	35,5	265	100
	$X^2 = 24,10$ **p=0,001**							

25 yaş ve altındaki kişilerin kurumda çalışma süresinin 1 yıl ve altı olma oranının %51,7 ile (n=45) diğer çalışma sürelerinde bulunan çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. 26-35 yaş arasındaki çalışanların %44,9'unun (n=40) kurumda çalışma süresinin 1,1-5 yıl arasında olduğu ve 36-45 yaş grubunun %59,4'ünün (n=38), 46 yaş ve üzerinde olan çalışanların %65,4'ünün (n=17) de 5,1 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yaş grubuyla, kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p <0,05). 25 yaş ve 35 yaş arasındaki grupta çalışma süresi 1 yıl ve altı olanlarla, 1,1- 5 yıl arasında olanlar arasında farklılık bulunmaktadır. 36-45 yaş ve 46 yaş ve üzeri yaş gruplarında çalışma süresi 5,1 yıl ve üzeri olanlar diğer çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyeti ile kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Katılımcılardan lise mezunlarının %50,8'inin (n=31) 5,1 yıl ve üzeri süredir kurumda çalıştığı görülmektedir. Ön lisans mezunu kişilerin kurumda çalışma süresi 1 yıl ve altı olma oranının %44,8 (n=39) ile diğer çalışma süresi oranlarına göre yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca lisans mezunlarının 1 yıl ve altı süredir çalışma süresi olanlarla, 1,1-5 yıl çalışma süresine sahip olanların oranı (%35,3; n=18) birbirine eşittir. Lisansüstü mezunlarının %37,9'u (n=25) ise 5,1 yıl ve uzun süredir kurumda

çalışmaktadır. Katılımcıların eğitim durumu ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Lise ve altı ve ön lisans eğitim durumuna sahip kişilerde 1 yıl ve altı çalışma süresine sahip olanlar diğer çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

4.1.5 Kurumda çalışma süresi ile çalışma pozisyonu değişkeni arasındaki ilişkinin ki-kare testi ile analizi

Tablo 11. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresinin Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Kurumda Çalışma Süresi							
	1 Yıl ve Altı		**1,1-5 Yıl**		**5,1 Yıl ve Üzeri**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Çalışma Pozisyonu								
Hekim	9	22,0	17	**41,5**	15	36,6	41	100
Hekim Dışı Sağlık Personeli	44	34,9	46	**36,5**	36	28,6	126	100
İdari Personel	20	29,0	25	**36,2**	24	34,8	69	100
Yönetici	6	21,4	4	14,3	18	**64,3**	28	100
Toplam	79	29,9	92	34,8	93	35,2	264	100
	$X^2 = 14,98$ **p=0,020**							

Çalışmada hekimlerin çoğunluğunun %41,5 oran ile (n=15) 1,1- 5 yıldır kurumda çalıştığı görülmektedir. Hekim dışı sağlık personelinin %36,5'i (n=46), idari personelin %36,2'si (n=25) 1,1-5 yıl süredir kurumda çalışmaktayken, yöneticilerin büyük çoğunluğu %64,3 ile (n=18) 5,1 yıl ve üzeri süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların çalışma pozisyonu ile kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Hekim dışı sağlık personelinin 1 yıl ve altı çalışma süresine sahip olanlarla 5,1 ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar arasında farklılık bulunmaktadır. Yöneticilerin 5,1 ve üzeri çalışma süresine sahip olanlar diğer çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

4.1.6 Mesleki deneyim süresinin demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin ki-kare testi ile analizi

Tablo 12. Mesleki Deneyim Süresinin Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim Süresi											
	2 Yıl ve Altı		**2,1-5 Yıl**		**5,1-10 Yıl**		**10,1-15 Yıl**		**15,1 yıl ve Üzeri**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Cinsiyet												
Erkek	6	8,8	16,	23,5	14	20,6	6	8,8	26	**38,2**	68	100
Kadın	50	**25,3**	38,	19,2	4	21,7	25	12,6	42	21,2	198	100
Toplam	56	20,3	54	20,3	57	21,4	31	11,7	68	25,6	266	100
	$X^2 = 13,35$ **p=0,010**											
Eğitim Durumu												
Lise ve Altı	5	8,2	14	23,0	17	**27,9**	8	13,1	17	**27,9**	61	100
Ön Lisans	30	**34,5**	19	21,8	15	17,2	11	12,6	12	13,8	87	100
Lisans	14	**27,5**	14	**27,5**	10	19,6	4	7,8	9	17,6	51	100
Lisansüstü	7	10,6	7	10,6	15	22,7	8	12,1	29	**43,9**	66	100
Toplam	56	21,1	54	20,4	57	21,5	31	11,7	67	25,3	265	100
	$X^2 = 39,03$ **p<0,001**											

Çalışmaya katılan erkeklerin %38,2 ile (n=26) çoğunluğunun 15,1 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu, kadınların %25,3'ünün (n=50) 2 yıl ve altı deneyime sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet ile mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır (p<0,05). Her iki grupta da 2 yıl ve altı mesleki deneyime sahip olanlarla, 2,1 -5 yıl ve 15,1 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olanlar arasında farklılık bulunmaktadır.

Katılımcılardan eğitim durumu lisans olan kişilerin, mesleki deneyim süresi 2 yıl ve altı ve 2,1-5 yıl arasında olanların oranı birbirine eşittir (%27,5; n=14). Ön lisans mezunlarının %34,5'inin (n=30) 2 yıl ve altı mesleki deneyime sahip olduğu, lisansüstü mezunu olan kişilerin de %43,9'unun (n=29) 15,1 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ile mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır (p<0,05). Eğitim durumu lise ve altı olan kişilerden mesleki deneyimi 2 yıl ve altı olanlar, diğer mesleki deneyim süresine sahip kişilere

göre farklılık göstermektedir. Ön lisans mezunu olan kişilerden mesleki deneyimi 2 yıl ve altı olanlar, 10,1-15 yıl ve 15,1 yıl ve üzeri deneyimi olanlara göre farklılık göstermektedir. Lisansüstü mezunlarından 15,1 yıl ve üzeri mesleki deneyim süresine sahip olanlar 2 yıl ve altı, 2.1-5 ve 5,1-10 yıl deneyim süresine sahip olanlardan farklılaşmaktadır.

4.1.7 Mesleki deneyim süresinin çalışma pozisyonu değişkeniyle arasındaki İlişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 13. Mesleki Deneyim Süresinin Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Mesleki Deneyim Süresi											
	2 Yıl ve Altı		**2,1-5 Yıl**		**5,1-10 Yıl**		**10,1-15 Yıl**		**15,1 yıl ve Üzeri**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Çalışma Pozisyonu												
Hekim	5	12,2	3	7,3	9	22,0	5	12,2	19	**46,3**	41	100
Hekim Dışı Sağlık Personeli	38	**30,2**	39	**31,0**	21	16,7	9	7,1	19	15,1	126	100
İdari Personel	13	18,8	12	17,4	17	**24,6**	13	18,8	14	20,3	69	100
Yönetici	0	0,0	0	0,0	9	32,1	4	14,3	15	**53,6**	28	100
Toplam	56	21,2	54	20,5	56	21,2	31	11,7	67	25,4	264	100
	$X^2 = 59,16$ **p<0,001**											

Çalışmaya katılan hekimlerin %46,3'ünün (n=19) 15,1 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu dikkat çekmektedir. Yöneticilerin 15,1 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olma oranının (%53,6) diğer mesleki deneyim sürelerine göre yüksek olduğu görülmüştür. Çalışma pozisyonu ile mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Hekimlerden 15,1 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanlarla, 2 yıl ve altı, 2,1-5 yıl arası deneyim süresi olanlar arasında farklılık bulunmaktadır. Hekim dışı sağlık personellerinden mesleki deneyimi 2 yıl ve altı olanlar ile 2,1-5 yıl olanlar, diğer mesleki deneyim süresine sahip olan kişilere göre farklılık göstermektedir.

4.1.8 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumunun demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 14. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Yaş						
25 Yaş ve Altı	8	9,2	79	**90,8**	87	100
26-35 Yaş	18	20,2	71	79,8	89	100
36-45 Yaş	17	**26,6**	47	73,4	64	100
46 Yaş ve Üzeri	6	23,1	20	76,9	26	100
Toplam	49	18,4	217	81,6	266	100
	X^2 = 8,31 **p=0,040**					
Cinsiyet						
Erkek	9	13,2	59	86,8	68	100
Kadın	40	20,2	158	79,8	198	100
Toplam	49	18,4	217	81,6	266	100
	X^2 =1,63 p=0,201					
Eğitim Durumu						
Lise ve Altı	8	13,1	53	86,9	61	100
Ön Lisans	12	13,8	75	86,2	87	100
Lisans	12	23,5	39	76,5	51	100
Lisansüstü	17	25,8	49	74,2	66	100
Toplam	49	18,5	216	81,5	265	100
	X^2 = 5,61 p=0,132					

Katılımcılardan 25 yaş ve altındaki kişilerin %90,8'inin (n=79) 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duymadığı görülmektedir.36-45 yaş arasındaki katılımcıların %26,6'sı (n=17) 360 derece performans sistemini daha önce duyduğunu belirtmiştir. Yaş değişkeniyle 360 derece performans değerlendirme

sistemini daha önce duyma durumu arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p<0,05). Farklılık 25 yaş ve altı yaş grubundan kaynaklanmaktadır.25 yaş ve altındaki kişilerden performans sistemini daha önce duymadığını ifade edenler, bu sistemi daha önce duyan kişilere göre farklılık göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyeti ile 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p>0,05).

Katılımcıların eğitim durumu ile 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p>0,05).

4.1.9 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumunun çalışma pozisyonu ile arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 15. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumunun Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Çalışma Pozisyonu						
Hekim	6	14,6	35	**85,4**	41	100
Hekim Dışı Sağlık Personeli	17	13,5	109	**86,5**	126	100
İdari Personel	13	18,8	56	**81,2**	69	100
Yönetici	13	**46,4**	15	**53,6**	28	100
Toplam	49	18,6	215	81,4	264	100
	X^2 =16,94 **p=0,001**					

Çalışma pozisyonu ile 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır(p<0,05). İstatistiksel olarak anlamlı bu farklılık yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Sistemi daha önce duyan kişilerin büyük çoğunluğunu yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcılardan sistemi en çok

duyanların yöneticiler olduğu görülse de yine de bu oran yöneticilerin yarısından azını oluşturmaktadır (%46,4; n=13).

Çalışma pozisyonu olarak yönetici dışında kalan diğer katılımcıların ise %80'in üzerinde bu sistemi daha önce duymadığı saptanmıştır.

4.1.10 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 16. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumunun Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Çalışma Süresi						
1 Yıl ve Altı	15	19,0	64	**81,0**	79	100
1,1 -5 Yıl	13	14,1	79	**85,9**	92	100
5,1 Yıl ve Üzeri	21	**22,1**	74	**77,9**	95	100
Toplam	49	18,4	217	81,6	266	100
	$X^2 = 2,00$ p=0,368					

Katılımcıların kurumda çalışma süresi ile 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p>0,05).

4.1.11 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu ile mesleki deneyim süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 17. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumunun Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Mesleki Deneyim Süresi						
2 Yıl ve Altı	6	10,7	50	89,3	56	100

2,1-5 Yıl	7	13,0	47	87,0	54	100
5,1-10 Yıl	12	21,1	45	78,9	57	100
10,1-15 Yıl	5	16,1	26	83,9	31	100
15,1 Yıl ve Üzeri	19	**27,9**	49	72,1	68	100
Toplam	49	18,4	217	81,6	266	100
	$X^2 = 7,75$ p=0,101					

Katılımcıların mesleki deneyim süresi ve 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu arasında bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p>0,05).

4.1.12 4.3.10 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışma durumunun demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 18. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Yaş						
25 Yaş ve Altı	2	2,3	85	97,7	87	100
26-35 Yaş	5	5,6	84	94,4	89	100
36-45 Yaş	5	7,8	59	92,2	64	100
46 Yaş ve Üzeri	3	11,5	23	88,5	26	100
Toplam	15	5,6	251	94,4	266	100
	$X^2 = 4,09$ p=0,252					
Cinsiyet						
Erkek	2	2,9	66	97,1	68	100
Kadın	13	6,6	185	93,4	198	100
Toplam	15	5,6	251	94,4	266	100
	$X^2 = 1,25$ p=0,264					
Eğitim Durumu						

Lise ve Altı	1	1,6	60	98,4	61	100
Ön Lisans	5	5,7	82	94,3	87	100
Lisans	4	7,8	47	92,2	53	100
Lisansüstü	5	7,6	61	92,4	64	100
Toplam	15	5,7	250	94,3	265	100
	$X^2 = 2,75$ p= 0,431					

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile kişilerin yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile katılımcıların eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

4.1.13 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile çalışma pozisyonu arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 19. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumunun Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Çalışma Pozisyonu						
Hekim	2	4,9	39	95,1	41	100
Hekim Dışı Sağlık Personeli	5	4,0	121	96,0	126	100

İdari Personel	3	4,3	66	95,7	69	100
Yönetici	5	17,9	23	82,1	28	100
Toplam	15	5,7	249	94,3	264	100
Fisher'in Kesin Ki-Kare Testi	$X^2 = 6,62$ p=0,061					

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile katılımcıların çalışma pozisyonu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p>0,05).

4.1.14 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 20. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumunun Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Çalışma Süresi						
1 Yıl ve Altı	5	6,3	74	93,7	79	100
1,1 -5 Yıl	6	6,5	86	93,5	92	100
5,1 Yıl ve Üzeri	4	4,2	91	95,8	95	100
Toplam	15	5,6	251	94,4	266	100
	$X^2 = 0,57$ p=0,752					

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile katılımcıların kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (p>0,05).

4.1.15 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile mesleki deneyim süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 21. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumunun Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Mesleki Deneyim Süresi						
2 Yıl ve Altı	1	1,8	55	98,2	56	100
2,1-5 Yıl	2	3,7	52	96,3	54	100
5,1-10 Yıl	6	10,5	51	89,5	57	100
10,1-15 Yıl	1	3,2	30	96,8	31	100
15,1 Yıl ve Üzeri	5	7,4	63	92,6	68	100
Toplam	15	5,6	251	94,4	266	100
	$X^2 = 5,21$ p=0,266					

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu ile katılımcıların mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p>0,05).

4.1.16 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumunun demografik değişkenlerle arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 22. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Yaş						

25 Yaş ve Altı	72	82,8	15	**17,2**	87	100
26-35 Yaş	84	**94,4**	5	5,6	89	100
36-45 Yaş	59	92,2	5	7,8	64	100
46 Yaş ve Üzeri	26	**100**	0	0,0	26	100
Toplam	241	90,6	25	9,4	266	100
	X^2 =10,66 **p= 0,014**					
Cinsiyet						
Erkek	61	89,7	7	10,3	68	100
Kadın	180	90,9	18	9,1	198	100
Toplam	241	90,6	25	9,4	266	100
	X^2 = 0,08 p=0,769					
Eğitim Durumu						
Lise ve Altı	56	91,8	5	8,2	61	100
Ön Lisans	80	92,0	7	8,0	87	100
Lisans	47	88,7	6	11,3	53	100
Lisansüstü	57	89,1	7	10,9	64	100
Toplam	240	90,6	25	9,4	265	100
	X^2 = 6,69 p=0,874					

46 yaş ve üzerindeki katılımcıların tamamının 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak istediği görülmektedir. Bu sistemin uygulandığı sağlık kurumunda çalışmak istemeyen kişilerin büyük çoğunluğunu da 25 yaş ve altındaki kişiler (%17,2; n=15) oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşı ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$).

Katılımcıların cinsiyeti ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların eğitim durumu ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

4.1.17 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu ile çalışma pozisyonu arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 23. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumunun Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Çalışma Pozisyonu						
Hekim	36	87,8	5	12,2	41	100
Hekim Dışı Sağlık Personeli	112	88,9	14	11,1	126	100
İdari Personel	65	94,2	4	5,8	69	100
Yönetici	26	92,9	2	7,1	28	100
Toplam	239	90,5	25	9,5	264	100
	$X^2 = 2,01$ p=0,057					

Katılımcıların çalışma pozisyonu ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0,05).

4.1.18 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu ile kurumda çalışma süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 24. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumunun Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Çalışma Süresi						

1 Yıl ve Altı	70	88,6	9	11,4	79	100
1,1 -5 Yıl	82	89,1	10	10,9	92	100
5,1 Yıl ve Üzeri	89	93,7	6	6,3	95	100
Toplam	241	90,6	25	9,4	266	100
	X^2 =1,66 p= 0,435					

Katılımcıların kurumda çalışma süresi ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir(p>0,05).

4.1.19 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu ile mesleki deneyim süresi arasındaki ilişkinin ki -kare testi ile analizi

Tablo 25. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumunun Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulandığı bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumu					
	Evet		**Hayır**		**Toplam**	
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Mesleki Deneyim Süresi						
2 Yıl ve Altı	50	89,3	6	10,7	56	100
2,1-5 Yıl	47	87,0	7	13,0	54	100
5,1-10 Yıl	51	89,5	6	10,5	57	100
10,1-15 Yıl	29	93,5	2	6,5	31	100
15,1 Yıl ve Üzeri	64	94,1	4	5,9	68	100
Toplam	241	90,6	25	9,4	266	100
	X^2 = 2,30 p=0,679					

Katılımcıların mesleki deneyim süresi ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (p>0,05).

4.1.20 Demografik Özelliklere Göre 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeğinin Karşılaştırılması

4.1.20.1 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 26. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**t- Testi**	
	Cinsiyet	**n**	**Ort.**	**Ss**	**t**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	Erkek	68	4,15	0,43	0,92	0,357
	Kadın	198	4,09	0,45		
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Erkek	68	4,17	0,50	1,43	0,153
	Kadın	198	4,07	0,53		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Erkek	68	4,22	0,49	0,65	0,513
	Kadın	198	4,18	0,47		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Erkek	68	4,18	0,49	0,92	0,354
	Kadın	198	4,11	0,51		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Erkek	68	4,11	0,48	0,62	0,530
	Kadın	198	4,07	0,46		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Erkek	68	4,06	0,53	0,48	0,629
	Kadın	198	4,02	0,51		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Kadın katılımcıların ölçek ve ölçek alt boyutlarına ait puan ortalamaları 4,02± 0,51 ile 4,18±0,47 arasında değişmekteyken, erkek katılımcıların ölçek ve ölçek alt

boyutlarına ilişkin puan ortalamaları 4,06±0,53 ile 4,22± 0,49 arasında değişmektedir. Ancak aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır.

4.1.20.2 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının yaş değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 27. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**ANOVA**	
	Yaş	**n**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	25 Yaş ve Altı	87	4,07	0,44	0,39	0,755
	26-35 Yaş	89	4,11	0,46		
	36-45 Yaş	64	4,15	0,47		
	46 Yaş ve Üzeri	26	4,11	0,39		
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	25 Yaş ve Altı	87	4,05	0,54	0,59	0,619
	26-35 Yaş	89	4,09	0,51		
	36-45 Yaş	64	4,16	0,55		
	46 Yaş ve Üzeri	26	4,08	0,47		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	25 Yaş ve Altı	87	4,16	0,46	0,19	0,899
	26-35 Yaş	89	4,18	0,49		
	36-45 Yaş	64	4,22	0,51		
	46 Yaş ve Üzeri	26	4,21	0,44		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	25 Yaş ve Altı	87	4,06	0,49	0,90	0,438
	26-35 Yaş	89	4,14	0,50		
	36-45 Yaş	64	4,19	0,53		
	46 Yaş ve Üzeri	26	4,17	0,45		
	25 Yaş ve Altı	87	4,07	0,47		

Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	26-35 Yaş	89	4,08	0,47	0,35	0,783
	36-45 Yaş	64	4,13	0,49		
	46 Yaş ve Üzeri	26	4,03	0,43		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	25 Yaş ve Altı	87	4,00	0,50	0,15	0,924
	26-35 Yaş	89	4,05	0,54		
	36-45 Yaş	64	4,04	0,54		
	46 Yaş ve Üzeri	26	4,05	0,42		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları yaş değişkenine göre analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

25 yaş ve altı yaş grubunun ölçek ve ölçek alt boyutuna ait puan ortalamaları 4,00±0,50 ile 4,16±0,46 arasında, 26-35 yaş arasındaki kişilerin 4,05±0,54 ile 4,18±0,49 arasında, 36-45 yaş arasındaki kişilerin 4,04±0,54 ile 4,22±0,51 arasında ve 46 yaş ve üzerindeki kişilerin ölçek ve ölçek alt boyutuna ilişkin puan ortalamaları ise 4,03±0,43 ile 4,21±0,44 arasında değişmekteyken aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.1.20.3 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 28. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**t- Testi**	
	Medeni Durum	**n**	**Ort.**	**Ss**	**t**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	Evli	117	4,12	0,46	0,35	0,722
	Bekâr	149	4,10	0,44		

Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evli	117	4,10	0,53	0,15	0,878
	Bekâr	149	4,09	0,52		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evli	117	4,20	0,48	0,33	0,736
	Bekâr	149	4,18	0,48		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evli	117	4,15	0,51	0,62	0,530
	Bekâr	149	4,11	0,49		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evli	117	4,09	0,48	0,15	0,874
	Bekâr	149	4,08	0,46		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evli	117	4,04	0,54	0,33	0,740
	Bekâr	149	4,02	0,49		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının medeni durum değişkenine göre analiz edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır($p>0,05$).

Evli kişilerin ölçek ve ölçek alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları 4,04±0,54 ile 4,20±0,48 arasında değişmekteyken, bekârların puan ortalamaları 4,02±0,49 ile 4,18±0,48 arasında değişmektedir. Ancak aralarında bir farklılık saptanmamıştır.

4.1.20.4 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 29. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**ANOVA**	
	Eğitim Durumu	**n**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	Lise ve Altı	61	4,10	0,46	1,86	0,136
	Ön Lisans	87	4,14	0,42		
	Lisans	51	3,98	0,45		
	Lisansüstü	66	4,16	0,45		

Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Lise ve Altı	61	4,16	0,49	1,59	0,190
	Ön Lisans	87	4,09	0,54		
	Lisans	51	3,96	0,53		
	Lisansüstü	66	4,15	0,52		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Lise ve Altı	61	4,16	0,49	1,26	0,286
	Ön Lisans	87	4,24	0,44		
	Lisans	51	4,09	0,48		
	Lisansüstü	66	4,23	0,49		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Lise ve Altı	61	4,09	0,49	1,59	0,190
	Ön Lisans	87	4,15	0,48		
	Lisans	51	4,04	0,50		
	Lisansüstü	66	4,23	0,52		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Lise ve Altı	61	4,08	0,49	1,97	0,119
	Ön Lisans	87	4,14	0,45		
	Lisans	51	3,95	0,45		
	Lisansüstü	66	4,12	0,47		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Lise ve Altı	61	4,03	0,51	2,53	0,057
	Ön Lisans	87	4,09	0,46		
	Lisans	51	3,86	0,54		
	Lisansüstü	66	4,09	0,53		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Lise ve altı eğitim düzeyine sahip kişilerin ölçek ve ölçek alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları 4,03±0,51 ile 4,16±0,49 arasında, ön lisans mezunlarının puan ortalamaları 4,09±9,46 ile 4,24±0,44 arasında, lisans mezunlarının 3,86±0,54 ile4,09±0,48 arasında ve lisansüstü mezunlarının puan ortalamaları 4,09±0,53 ile 4,23±0,49 arasında değişmekteyken eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

4.1.20.5 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının çalışma pozisyonu değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 30. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**ANOVA**	
	Çalışma Pozisyonu	**n**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	Hekim	41	4,12	0,46	1,10	0,349
	Hekim Dışı Sağlık Personeli	126	4,06	0,42		
	İdari Personel	69	4,17	0,49		
	Yönetici	28	4,17	0,45		
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Hekim	41	4,07	0,54	0,97	0,406
	Hekim Dışı Sağlık Personeli	126	4,05	0,51		
	İdari Personel	69	4,15	0,56		
	Yönetici	28	4,21	0,46		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Hekim	41	4,18	0,51	0,75	0,519
	Hekim Dışı Sağlık Personeli	126	4,16	0,45		
	İdari Personel	69	4,22	0,50		
	Yönetici	28	4,30	0,46		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Hekim	41	4,19	0,55	1,54	0,203
	Hekim Dışı Sağlık Personeli	126	4,07	0,47		
	İdari Personel	69	4,18	0,52		
	Yönetici	28	4,24	0,50		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Hekim	41	4,10	0,47	0,79	0,496
	Hekim Dışı Sağlık Personeli	126	4,05	0,42		
	İdari Personel	69	4,16	0,54		
	Yönetici	28	4,07	0,47		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt	Hekim	41	4,03	0,55		
	Hekim Dışı Sağlık	126	3,97	0,47		

Boyutu	Personeli				1,49	0,216
	İdari Personel	69	4,14	0,54		
	Yönetici	28	4,05	0,56		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının çalışma pozisyonu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır (p>0,05).

Çalışmaya katılan hekimlerin ölçek ve ölçek alt boyutlarına ait puan ortalamaları 4,03±0,55 ile 4,19±0,55 arasında, hekim dışı sağlık personelinin 3,97±0,47 ile 4,16±0,45 arasında, idari personelin 4,14±0,54 ile 4,22±0,50 arasında ve yöneticilerin puan ortalamaları ise 4,05±0,56 ile 4,30±0,46 arasında değişmektedir. Ancak aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.1.20.6 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının kurumda çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 31. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**ANOVA**	
	Çalışma Süresi	**n**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	1 Yıl ve Altı	79	4,11	0,42	0,09	0,912
	1,1 -5 Yıl	92	4,09	0,46		
	5,1 Yıl ve Üzeri	95	4,12	0,47		
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	1 Yıl ve Altı	79	4,09	0,56	0,08	0,919
	1,1 -5 Yıl	92	4,08	0,50		
	5,1 Yıl ve Üzeri	95	4,11	0,52		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	1 Yıl ve Altı	79	4,22	0,46	0,94	0,391
	1,1 -5 Yıl	92	4,13	0,49		
	5,1 Yıl ve Üzeri	95	4,22	0,47		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine	1 Yıl ve Altı	79	4,13	0,49	0,34	0,706
	1,1 -5 Yıl	92	4,10	0,51		

Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	5,1 Yıl ve Üzeri	95	4,16	0,50		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	1 Yıl ve Altı	79	4,10	0,44	0,06	0,934
	1,1 -5 Yıl	92	4,07	0,47		
	5,1 Yıl ve Üzeri	95	4,09	0,49		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	1 Yıl ve Altı	79	4,02	0,48	0,27	0,761
	1,1 -5 Yıl	92	4,06	0,50		
	5,1 Yıl ve Üzeri	95	4,01	0,55		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır (p>0,05).

Kurumda çalışma süresi 1 yıl ve altı olan kişilerin ölçek ve ölçek alt boyutlarına ait puan ortalamaları 4,02±0,48 ile 4,22±0,46 arasında, kurumda çalışma süresi 1,1- 5 yıl arasında olanların 4,06±0,50 ile 4,13±0,49 arasında, çalışma süresi 5,1 yıl ve üzeri olanların puan ortalamaları ise 4,01±0,55 ile 4,16±0,50 arasında değişmekteyken aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.1.20.7 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının kurumda mesleki deneyim süresi değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 32. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**ANOVA**	
	Mesleki Deneyim Süresi	**n**	**Ort.**	**Ss**	**F**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	2 Yıl ve Altı	56	4,12	0,47	.	
	2,1-5 Yıl	54	4,06	0,39		
	5,1-10 Yıl	57	4,14	0,45	0,24	0,913
	10,1-15 Yıl	31	4,12	0,51		
	15,1 Yıl ve Üzeri	68	4,09	0,48		
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	2 Yıl ve Altı	56	4,08	0,62		
	2,1-5 Yıl	54	4,03	0,42		
	5,1-10 Yıl	57	4,18	0,52	0,53	0,709

	10,1-15 Yıl	31	4,09	0,54		
	15,1 Yıl ve Üzeri	68	4,09	0,52		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	2 Yıl ve Altı	56	4,19	0,50	0,20	0,937
	2,1-5 Yıl	54	4,14	0,43		
	5,1-10 Yıl	57	4,20	0,49		
	10,1-15 Yıl	31	4,23	0,51		
	15,1 Yıl ve Üzeri	68	4,20	0,48		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	2 Yıl ve Altı	56	4,12	0,51	0,48	0,748
	2,1-5 Yıl	54	4,08	0,45		
	5,1-10 Yıl	57	4,15	0,52		
	10,1-15 Yıl	31	4,23	0,49		
	15,1 Yıl ve Üzeri	68	4,12	0,52		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	2 Yıl ve Altı	56	4,13	0,48	0,48	0,745
	2,1-5 Yıl	54	4,04	0,40		
	5,1-10 Yıl	57	4,12	0,45		
	10,1-15 Yıl	31	4,03	0,57		
	15,1 Yıl ve Üzeri	68	4,07	0,486		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	2 Yıl ve Altı	56	4,07	0,52	0,28	0,886
	2,1-5 Yıl	54	4,01	0,45		
	5,1-10 Yıl	57	4,07	0,50		
	10,1-15 Yıl	31	4,01	0,62		
	15,1 Yıl ve Üzeri	68	3,99	0,51		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının mesleki deneyim süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

4.1.20.8 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 33. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Daha Önce Duyma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**t- Testi**	
	Performans Sistemini Duyma Durumu	**n**	**Ort.**	**Ss**	**t**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	Evet	49	4,27	0,43	2,86	**0,004**
	Hayır	217	4,07	0,45		
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	49	4,29	0,49	2,89	**0,004**
	Hayır	217	4,05	0,52		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	49	4,34	0,45	2,53	**0,012**
	Hayır	217	4,15	0,48		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	49	4,35	0,46	3,37	**0,001**
	Hayır	217	4,08	0,50		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	49	4,20	0,42	1,84	0,066
	Hayır	217	4,06	0,48		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	49	4,18	0,53	2,24	**0,026**
	Hayır	217	4,00	0,50		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları, katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumlarına göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyan kişilerin ölçek puan ortalamaları (4,27±0,43), bu sistemi daha önce duymayan kişilerin puan ortalamalarına göre (4,07±0,45) anlamlı olarak yüksektir.

Katılımcılardan sistemi daha önce duyan kişilerin, alt boyutlardan kurumsal faaliyetlere katkısına ait çalışan tutumları alt boyutu, kendi bireysel gelişimine katkısına ait çalışan tutumları alt boyutu, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ait

çalışan tutumları alt boyutu, geri bildirim sonuçlarının kullanımına ait çalışan tutumları alt boyutlarına ilişkin yer alan ifadelere verdikleri puanların ortalamaları, sistemi daha önce duymayan kişilerin puan ortalamalarına göre anlamlı derecede yüksektir. Dolayısıyla sistemi daha önce duyan kişilerin bu alt boyutlara ilişkin tutumları, sistemi daha önce duymayan kişilere kıyasla daha olumludur.

Geri bildirimin kalitesine ait çalışan tutumları, katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumlarına göre farklılık göstermemektedir(p>0,05).

4.1.20.9 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 34. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Uygulanan Bir Sağlık Kurumunda Daha Önce Çalışma Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**t -Testi**	
	Daha Önce Çalışma Durumu	**n**	**Ort.**	**Ss**	**t**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	Evet	15	4,16	0,30	0,49	0,622
	Hayır	251	4,10	0,46		
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	15	4,09	0,45	-0,03	0,975
	Hayır	251	4,09	0,53		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	15	4,24	0,40	0,44	0,657
	Hayır	251	4,19	0,48		
İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	15	4,30	0,26	1,30	0,193
	Hayır	251	4,12	0,51		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	15	4,03	0,35	-0,46	0,646
	Hayır	251	4,09	0,47		

Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	15	4,15	0,38	0,92	0,354
	Hayır	251	4,02	0,52		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları, katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu değişkenine göre analiz edildiğinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır (p>0,05).

Katılımcılardan 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda daha önce çalışan kişilerin ölçek ve ölçek alt boyutlarına ait puan ortalamaları 4,03±0,35 ile 4,30±0,26 arasında, sistemin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışmayan kişilerin puan ortalamaları ise 4,02±0,52 ile 4,19±0,48 arasında değişmektedir. Ancak aralarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

4.1.20.10 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışan tutumları puan ortalamasının 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 35. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Çalışan Tutumları Puan Ortalamasının 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini Uygulanan Bir Sağlık Kurumunda Çalışmak İsteme Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Tanımlayıcı İstatistikler				**t- Testi**	
	Sistemde Çalışmak İsteme Durumu	**n**	**Ort.**	**Ss**	**t**	**p**
360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumları Ölçeği Toplam Puanı	Evet	241	4,15	0,42	5,59	**0,000**
	Hayır	25	3,65	0,44		
Kurumsal Faaliyetlere Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	241	4,13	0,51	3,86	**0,000**
	Hayır	25	3,72	0,46		
Kendi Bireysel Gelişimine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	241	4,23	0,46	4,52	**0,000**
	Hayır	25	3,79	0,49		

İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Etkinliğine Katkısına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	241	4,19	0,46	6,15	**0,000**
	Hayır	25	3,58	0,51		
Geri bildirimin Kalitesine Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	241	4,13	0,43	5,27	**0,000**
	Hayır	25	3,63	0,55		
Geri bildirim Sonuçlarının Kullanımına Ait Çalışan Tutumları Alt Boyutu	Evet	241	4,08	0,49	5,36	**0,000**
	Hayır	25	3,53	0,47		

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumlarına göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$).

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak isteyen kişilerin ölçek puan ortalamaları (4,15±0,42), bu sistemin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak istemeyen kişilerin puan ortalamalarına (3,65±0,44) göre anlamlı olarak daha yüksektir. Dolayısıyla 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak isteyen kişilerin 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik tutumları daha olumludur.

360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak isteyen kişilerin ölçek ve ölçek alt boyutuna ait puan ortalamaları 4,08±0,9 ile 4,23±0,46 arasında, sistemin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak istemeyen kişilerin puan ortalamaları ise 3,53±0,47 ile3,79 ±0,49 arasında değişmektedir. Bu sistemin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteyen kişilerin puan ortalamaları, istemeyen kişilere göre anlamlı olarak daha yüksektir.

4.2 Tartışma

360 derece performans değerlendirme sistemi, günümüzde çeşitli sektörlerde gittikçe daha yaygın olarak kullanılmaya başlanılan, çalışanın iş yerinde iletişimde bulunduğu kişilerden geri bildirim alındığı (üstü, astı, kendisi, çalışma arkadaşı, iç-dış müşteriler) çok yönlü bir performans değerlendirme sistemidir. Bu sistem 1990'lı yıllardan itibaren Amerika ve Batı Avrupa'da kullanılmaya başlanmıştır. (Barutçugil, 2002) İngiltere'de insan kaynakları yönetim organizasyon enstitüsü olan CIPD (Chartered Institute of Personel and Development) tarafından 1997 yılında yapılan bir araştırmaya göre, kurumların yalnızca %11'nin 360 derece performans değerlendirme sistemini kullandığı saptanmıştır. Türkiye'de ise performans değerlendirme sistemi kullanan şirketlerin yaklaşık %4'ünün 360 derece performans değerlendirme sistemini kullandığı bilinmektedir. (Öztürk, 2010).

Günümüzde Türkiye'de 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanan şirket sayısı net olarak bilinmemektedir. Günden güne şirketlerin çoklu değerlendirme sistemine yönelik ilgileri artsa da hâlâ kullanımı kısıtlıdır. Bu kısıtlılık özellikle sağlık sektöründe daha belirgindir.

Literatür incelendiğinde ise 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışmalar daha çok işletmeler açısından ele alındığı için, konu demografik veriler temelinde incelenmemiş, sistemin daha çok örgüte katkısı incelenmiştir. Bu nedenle literatür kısıtlılığı bu araştırmada bir sorun olarak karşımıza çıkmıştır.

Bu çalışmada, bir vakıf üniversitesi hastanesindeki çalışanların, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarının nasıl olduğu araştırılmıştır.

Çalışmada, katılımcıların %81,6 oran ile çok büyük bir kısmı, 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce hiç duymadığını ifade etmiştir. Bu durum sistemin hala çalışanlar tarafından yaygın olarak bilinmediğini göstermektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu ile çalışma pozisyonu arasında anlamlı farklılık saptanmış olup sistemi daha önce duyan kişilerin %46,4'ünü yöneticiler oluşturmaktadır. Hekim dışı sağlık personeli ise sistemi en az duyan gruptur. Bu farklılığın, yöneticilerin yöneticilik görev tanımına uygun

olarak böyle bir konuyu daha çok araştırmış olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Sistemi daha önce duyanların büyük bir kısmı 36-45 yaş arasındayken, 25 yaş ve altındaki kişilerin %90'nı daha önce böyle bir performans sistemini duymamıştır.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumu ile cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Bu çalışmada, katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma oranlarının %5,6 ile oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Onat (2019) da yapmış olduğu çalışmada bu çalışmayla benzer sonuca ulaşmıştır. Sağlık çalışanlarının sadece %13,3'nün bir kısmının daha önce 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir kurumda çalıştığını saptamıştır. Şimşek'in (2016) 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulayan kurumsal firmalarda çalışan kişiler üzerinde yapmış olduğu çalışmada da katılımcıların yalnızca %24,6'sı bu sistemin uygulandığı bir kurumda daha önce çalıştığını ifade etmiştir. Yine benzer şekilde İlkkılıç'ın yapmış olduğu çalışmada da katılımcıların daha önce 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir kurumda çalışma oranı %15,5'tir (İlkkılıç, 2017). Çalışmalardan elde edilen bu sonuçlar da 360 derece performans değerlendirme sisteminin ülkemizde hem sağlık kurumlarında hem de diğer kurumlarda henüz yeni olduğunu ve çok az uygulandığını düşündürmektedir.

Bu çalışmada, ''sistemin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu" ile yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu, çalışma pozisyonu, çalışma süresi ve mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bu çalışmada, katılımcıların çoğunluğu sistemi daha önce duymadığını ifade etse de yine çok büyük bir kısmı bu sistemin uygulandığı bir kurumda çalışmak istediklerinin bildirmiştir (%90,6). Şimşek (2016) ve Onat (2019) da yapmış oldukları çalışmalarında, bu çalışmaya benzer şekilde katılımcıların büyük bir kısmının sistemin uygulandığı bir kurumda çalışmak istediklerini saptamıştır. Bu durum, 360 derece

performans değerlendirme sisteminin yalnızca isminin dahi kişilerde olumlu bir izlenim bıraktığını ve kişilerin sisteme yönelik tutumlarının olumlu olduğunu düşündürmektedir.

Bu çalışmada, sistemin uygulandığı kurumda çalışmak isteme durumu ile cinsiyet, eğitim durumu, çalışma pozisyonu, kurumda çalışma süresi ve mesleki deneyim süresi arasında anlamlı bir farklılık yokken yaş ile anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, sistemin uygulandığı kurumda çalışmak istese de kurumda çalışmak istemeyen kişilerin önemli bir kısmını 25 yaş altı kişiler oluşturmaktadır. 46 yaş ve üzerindeki kişilerin yaşla birlikte mesleki güvenlerinin artması ve çok yönlü bir değerlendirmeyi kabul edişini kolaylaştırıyor olabilir.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Literatür incelendiğinde Onat, Şimşek, ve Gündem'in de çalışmalarında aynı sonuca ulaştığı görülmektedir. (Onat, 2019; Şimşek, 2016; Gündem, 2019) Şölen ise 2020 yılında yapmış olduğu çalışmada, 26-30 yaş grubunun ölçek alt boyutlarına ait puan ortalamalarının, diğer yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratacak düzeyde düşük olduğunu saptamıştır. Dolayısıyla 26-30 yaş grubunun sisteme yönelik tutumunun diğer yaş gruplarına göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşmıştır. (Şölen, 2020) Şölen'in çalışmasını makine sektörü çalışanları üzerinde yapması ve hedef grubunun farklı olması sebebiyle yaş ile anlamlı bir farklılık bulmuş olabilir.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Şimşek (2016) ve Gündem (2019) de bu çalışma sonucuna benzer şekilde, cinsiyete göre kişilerin sisteme yönelik tutumlarında bir farklılık saptamamıştır. Ancak Onat (2019) yapmış olduğu çalışmasında, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının cinsiyetle anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve kadın çalışanların sisteme yönelik tutumlarının daha yüksek olduğu saptamıştır. Ernalbant'da 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini araştırdığı çalışmada kadınların çoklu performans değerlendirme sistemine daha olumlu baktığı sonucuna ulaşmıştır (Ernalbant, 2014). Bu iki çalışmada kadınların sisteme yönelik tutumlarının daha olumlu olma sebebi

çalışmanın yürütüldüğü kurum kültürüne bağlı olabilir. Hiyerarşik otoritenin, yukarıdan aşağı dikey iletişimin hâkim olduğu erkek odaklı örgüt kültürlerinde kadınların kurum içinde yükselmesinin zor olduğu bilinmektedir (Karaca, 2007).Böyle kültüre sahip kurumlarda çalışan kadınlar, 360 derece performans değerlendirmesini, çoklu bir değerlendirme sistemi olması nedeniyle daha objektif buluyor olabilirler.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının ve ölçek alt boyutlarına ilişkin tutumlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Şölen yapmış olduğu araştırmasında bu çalışmanın aksine kurumsal faaliyetlere ilişkin çalışan tutumu alt boyutu, kendi bireysel gelişimi katkısına ilişkin çalışan tutumu alt boyutu, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin çalışan tutumu alt boyutu ve geri bildirimin kalitesine ilişkin çalışan tutumu alt boyutlarına yönelik evli kişilerin daha olumlu bir tutuma sahip olduğunu saptamıştır. Geri bildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu alt boyutunda ise medeni durum değişkenine göre bir farklılık saptamamıştır (Şölen, 2020). Bu farklılık Şölen'in çalışmasını yürüttüğü makine sektörü çalışanları hedef grubundan kaynaklanıyor olabilir.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Onat, Şimşek ve Gündem'de yapmış oldukları çalışmalarında bu çalışmayla aynı sonuca ulaşmıştır (Onat, 2019; Şimşek, 2016; Gündem, 2019)

360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının çalışma pozisyonu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmış, tüm çalışma pozisyonlarındaki çalışanların tutumlarının olumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Onat (2019) çalışmasında, bu çalışmadan farklı bir şekilde geri bildirim sonuçlarının kalitesine ilişkin çalışan tutumu alt boyutu haricinde kalan tüm alt boyutlarda hemşirelerin tutumlarının, doktorlara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Bu farklılık Onat'ın çalışmasını kamu hastanesinde yürütmesinden kaynaklanabilir. Burada çalışan hekimler, astları tarafından performanslarının değerlendirilmesine olumsuz bakıyor olabilirler. (Sümer & Bilgiç, 2006) yapmış olduğu çalışmasında, yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde, yöneticilerin ast

değerlendirmesini kabullenmesinin zor olduğunu ve böyle bir durumun ilgili kurumdaki güç dengesini bozabileceğini bildirmiştir.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının, kurumda çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Onat (2019) da yapmış olduğu çalışmada da aynı sonuca ulaşılmışken, Şimşek'in (2016) yapmış olduğu çalışmada, çalışan tutumlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaştığı saptanmıştır. Kişilerin kurumda çalışma süresi arttıkça, sisteme olan tutumlarının düştüğü görülmüştür. Bunun sebebi Şimşek'in çalışmasını 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir kurumda yapması ve kurumda daha uzun süreli çalışan kişilerin süreç içinde kurumda yaşamış oldukları olaylar neticesinde sisteme yönelik motivasyon ve inançlarının azalmış olması olabilir.

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumlarının mesleki deneyim süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Şimşek (2016) ve Şölen (2020)'de yapmış oldukları çalışmalarında bu çalışmayla aynı sonuca ulaşmıştır. Benzer şekilde Gündem'de çalışmasında katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin algısının toplam çalışma sürelerine göre değişmediğini, katılımcıların algısının orta düzey olduğunu saptamıştır (Gündem, 2019).

Bu çalışmada, 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları ölçeğinin toplam puanında, katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumlarına göre farklılık göstermektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyan kişilerin, bu sistemi daha önce duymayan kişilere göre 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik tutumları daha olumludur.

Bu çalışmada, kurumsal faaliyetlere katkısına ait çalışan tutumları alt boyutunda, kendi bireysel gelişimine katkısına ait çalışan tutumları alt boyutunda, insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine katkısına ait çalışan tutumları alt boyutunda, geri bildirim sonuçlarının kullanımına ait çalışan tutumları alt boyutunda yer alan ifadelere, katılımcıların verdikleri yanıtların puan ortalamaları, 360 derece performans değerlendirme sistemini daha önce duyma durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Sistemi daha önce duyan kişilerin alt boyutlara ait ortalama puanları, duymayanlara göre daha yüksektir. Bu farklılık, kişilerin sistem hakkında daha önce az veya çok bilgi sahibi oldukları için sisteme olumlu bakıyor olmalarından kaynaklanabilir.

Bu çalışmada,360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları ölçeğinin toplam puan ortalamasının, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda daha önce çalışma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır. Bu durum sistemin uygulandığı bir kurumda daha önce çalışmasa da kişilerin 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik olumlu bakış açışına sahip olduğunu düşündürmektedir.

Çalışmada,360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları ölçeğinin toplam puanında ve tüm alt boyutlarına katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak isteme durumlarına göre farklılaşmaktadır. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak isteyen kişilerin 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik tutumları daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre ölçek toplam puanı ortalaması 4,11±0,45 ile yüksek kabul edilebilecek bir ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarının olumlu olduğu söylenilebilir.

Bu çalışmada, katılımcıların en çok katılım gösterdikleri ifade "kurumsal faaliyetlere ait çalışan tutumları" alt boyutunda yer alan ifadelerden ''kurum içi iletişimi güçlendirir'' ifadesidir. Çalışanlar, 360 derece performans değerlendirme sisteminin kurum içi iletişimi güçlendireceğini düşünmektedir. Benzer şekilde (Brooks, 1999) da yapmış olduğu çalışmada katılımcıların 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanlar ve iş arkadaşları arasında iletişimi artıracağı konusunda hemfikir olduğunu bildirmiştir.

Bu çalışmada, ölçek alt boyutlarından olan ''geri bildirim sonuçlarının kullanımına ait çalışan tutumları'' alt boyutunun puan ortalaması diğer alt boyutlara göre en düşük ortalamaya sahiptir. Bu alt boyut içinde en düşük ortalamaya sahip ifade ''çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri

sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim'' ifadesidir. Bunu ''Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimi sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim'' ifadesi takip etmektedir. Bu ifadelerin ortalamasının diğer ifadelere göre düşük olması çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının rütbe düşürme, işten çıkarılma gibi durumlarda kullanılmasına diğer maddelere göre göreceli olarak pek olumlu bakmadıklarını düşündürmektedir. (Onat, 2019)'da yapmış olduğu çalışmada katılımcıların en az katıldığı iki ifadenin, bu çalışmayla aynı olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Brooks'un 1999 yılında yapmış olduğu çalışmada, katılımcılar 360 derece performans değerlendirme sisteminin, hiçbir şekilde ücret kesme, işten çıkarma kararlarında kullanılmaması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. (Brooks, 360 derece performans değerlendirme sisteminden maksimum yarar sağlanılması, değerlendirici kişilerin mümkün olduğunca dürüst olması için sistemin yalnızca gelişimsel amaçlarla kullanılması gerektiğini ifade etmiştir.

Ölçekte yer alan tüm ifadeler arasında en yüksek puan ortalamasına sahip olan ifade "Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim" ifadesidir. Çalışanlar, 360 derece performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların çalışan eğitimi, çalışan gelişimi gibi konularda kullanılmasına daha olumlu bakarken rütbe düşürme, işten çıkarılma gibi durumlarda kullanılmasını daha az desteklediği görülmektedir. Bu durumun toplumun kültürel yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Hofstede (1984) yaptığı araştırmasında Türkiye'nin toplulukçu kültüre sahip olduğunu ifade etmiştir. Toplulukçu kültürdeki çalışanlar iş yerindeki başarı ve terfinin belirlenmesinde sadakat ve kıdeme daha çok önem vermektedirler (Gürbüz & Mert, 2008). İş yerinde insan ilişkileri iyiyse, işini yeterince iyi yapmasa da o kurumda uzun yıllar hizmet verdiyse bu o kurumda kalabilmek için yeterlidir görüşüne sahip olabilir ve bir performans değerlendirme sistemi sonucuna göre işten çıkarılmaya, rütbe düşürmeye olumsuz bakıyor olabilirler.

Ölçekte yer alan tüm ifadeler arasında en düşük puan ortalamasına sahip olan bir diğer ifade ise "Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır" ifadesidir. Katılımcılar, eşlerden/aile üyelerinden alınan geri

bildirimin toplumumuzun kültürel yapısı dikkate alındığında objektif bir değerlendirme olmayacağını düşünüyor olabilirler.

Sonuç olarak çalışmada, hastane çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarının olumlu olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucu literatürde çalışmalarla kıyaslandığında benzer sonuçların tespit edildiği görülmektedir. Onat, 2019 yılında yapmış olduğu "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Hastanelerde Uygulanabilirliği: Bingöl Devlet Hastanesi Örneği" isimli çalışmasında, sağlık çalışanlarının sisteme yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olduklarını saptamıştır.

(Ardıç, Çiçek, & Çöl, 2009), yapmış oldukları çalışmada, gelir idaresi başkanlığı çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik katılımcı görüşlerinin olumlu olduğunu ve gelir idaresi başkanlığında bu değerlendirme sisteminin uygulanabileceğini bildirmişlerdir.

(Akdoğan & Demirtaş, 2009)'da benzer bir şekilde katılımcıların sisteme yönelik bakış açılarının olumlu olduğunu, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde uygulanabileceğini bildirmiştir.

Çalışma bir vakıf üniversitesi hastanesinde yürütüldüğü için sonuçları diğer kurumlar için genellenemese de çalışmadan elde edilen sonuçların birçok araştırma sonucuyla uyumlu olduğu görülmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü kurum nezdinde, çalışanların sisteme yönelik bakış açılarının olumlu olduğu ve bu sistemin ilgili kurumda performans değerlendirme sistemi olarak hayata geçirilmesinin uygun olabileceği söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık sektörü ekip çalışmasının en üst seviyede olduğu, hata kabul etmeyen bir hizmet alanı olması sebebiyle performans sistemlerinin kullanılarak çalışanların performansını en yüksek seviyede, maksimum etkinlik ve verimlilikle kullanımını ve bunun sürekliliğini sağlamayı gerekli kılmaktadır. Bunun için de sağlık kurumlarında performans değerlendirme, formaliteden yapılan bir değerlendirmenin çok ötesinde, titizlikle ele alınıp uygulanması gereken bir sistem olmalıdır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri genellikle tek kaynaktan alınan verilerle çalışanların geçmiş dönem yaptıkları işi değerlendirmeyi hedef almaktadır.

Modern performans değerlendirme sistemleri geleneksel yöntemlerdeki eksikliği gidermek üzere oluşturulmuş performans değerlendirme sistemlerini içermektedir. Çalışanın yalnızca değerlendirilmediği, eksik yönleri ve gelişime açık yönleri hakkında geri bildirim verilmesini esas alan, sürekli gelişimi hedefleyen sistemler günümüzde ön plana çıkmaktadır.

Çalışmada bir vakıf üniversitesi hastanesi çalışanlarının, modern performans değerlendirme sistemlerinden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan tutumları öğrenilmek istenilmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların çok büyük bir kısmı böyle bir değerlendirme sistemini daha önce duymadığını belirtse de yine çok büyük bir kısmı 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak istemektedir.

Ölçek toplam puan ortalaması 4,11±0,45 ile yüksek kabul edilebilecek bir değere sahiptir. Bu sonuçlara göre çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine olumlu baktığı saptanmıştır

Çalışanların çok az bir kısmı 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda daha önce çalışmıştır.

Çalışanların, geri bildirim sonuçlarının, kişilerin eğitim ihtiyacını belirlenmesinde, gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını daha çok destekledikleri görülmektedir.

Aynı zamanda çalışanlar sistemin kurum içi iletişimi güçlendireceğini, kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacağını düşünmektedirler.

Çalışanların en az katılım gösterdikleri ifadeler incelendiğinde ise, eşlerden ve aile üyelerinden gelen geri bildirimlerin yararlı olmayacağını düşündükleri, performans değerlendirmeden elde edilen sonuçların işten çıkarılma, rütbe düşürme gibi olumsuz sonuçlandırmalarda kullanılmasını daha az destekledikleri görülmektedir.

Sistemi daha önce duyan kişilerin sisteme yönelik tutumları daha olumludur. Aynı zamanda sistemi daha önce duyan kişilerin diğer ölçek alt boyutlarına ilişkin tutumları geri bildirimin kalitesine ait çalışan tutumları alt boyutuna göre daha olumludur.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak isteyen kişilerin, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, çalışmanın yürütüldüğü vakıf üniversitesi hastanesi çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik tutumlarının olumlu olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları araştırmanın yürütüldüğü hastane ile sınırlı olsa da elde edilen sonuçlar, sağlık sektörü çalışanlarının çok değerlendirici performans değerlendirme sistemine yönelik tutumları hakkında fikir vermesi açısından, bu sistemi uygulamaya niyetlenen kurumlara değerli bilgiler sunduğu düşünülmektedir.

Öneriler;

- 360 derece performans değerlendirme sistemini ilk kez uygulamaya alacak kurumların, sistemi öncelikle ceza/ödül yöntemi olarak kullanmamasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Sistemin başlangıçta çalışanların ve dolayısıyla kurumun gelişimini destekleyecek bir sistem olarak görülerek uygulanmaya alınması, çalışanların bu sisteme uyumunu kolaylaştırabilir.

- Araştırmanın yürütüldüğü hastane çalışanlarının çok büyük bir kısmının bu performans sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumunda çalışmak istediği görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, daha objektif olduklarını düşündükleri, çok yönlü bir sistem ile performanslarının değerlendirilmesini istemektedirler. Ancak sistemin sağlık sektöründe kullanımı henüz çok yaygın değildir. Literatür incelendiğinde sağlık sektöründe 360 derece performans sistemine yönelik araştırmaların çok az olduğu görülmüştür. Bu alanda yapılan çalışmaların kapsamı genişletilerek sayısının artırılması, sistemin bireysel ve kurumsal yararına ilişkin kanıt düzeyinin yükseltilmesi bu yöntemin sağlık sektöründe daha yaygın olarak kullanılmasını sağlayabilir.
- Gelecek çalışmalarda 360 derece performans sisteminin uygulandığı bir sağlık kurumu ile sistemin uygulanmadığı bir sağlık kurumunda çalışan kişilerin sisteme yönelik tutulumları karşılaştırılmalı olarak araştırılabilir.

KAYNAKLAR

05. 15. 2021 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlüğü Web Sitesi: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Şubat 16, 2022 tarihinde Sage Publishing Web Sitesi: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/45674_8.pdf adresinden alındı

Akdağ, M. (2021, Haziran 26). *Çağdaş Değerlendirme Yaklaşımları.* Haziran 26, 2021 tarihinde https://slideplayer.biz.tr/slide/9192059/: https://slideplayer.biz.tr/slide/9192059/ adresinden alındı

Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi, 23*(1), 49-71.

Akşirin, Ç. N. (2008). Yetkinlik Temelli Performans Değerlendirme: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*(2), 35-52.

Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı b.). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Altındiş, M. (2021). *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu*. Ekim 11, 2021 tarihinde Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu Web Sitesi: https://www.sdplatform.com/Yazilar/Kose-Yazilari/388/Saglik-hizmetlerinde-degisim-yonetimi.aspx adresinden alındı

Ardıç, K., Çiçek, H., & Çöl, G. (2009). 360 Derece Geri Bildirim ve Gelir -daresi Baskanlıgında 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanabilirligi Üzerine Bir Arastırma. *Sosyal Bilimler Arastırmaları Dergisi*(2), 41-73.

Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise* (10 th edition b.). Philadelphia, USA: Kogan Page Limited.

Ateş, H., & Kırılmaz, H. (2015). Sağlık Personelinin Performans Yönetimine İlişkin Görüşleri Üzerinde Kişisel Faktörlerin Etkileri. *Amme İdare Dergisi, 48*(4), 97-128.

Aydoğan, E., & Akgemci, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme. Ş. Şimşek, T. Akgemci, İ. Bakan, P. S. Özer, S. Öge, B. Erşahan, . . . B. Sezer içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları.* Konya: Eğitim Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı b.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baykal, Ü. (1994). Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Perofrmans Değerlendirme Sistemlerine İlişlin Bir Araştırma.

Bayraktaroğlu, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı b.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(62), 47-65.

Bhebe, F. N. (2019). *Global Human Resources Management.* Canada: Society Publishing.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı b.). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Brooks, J. (1999). Using Attitudes to Assess the Effectiveness of 360-Degree Performance Appraisal in San Marcos, Texas. *The Department of Political Science Southwest Texas State University Masters of Public Administration*.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Baskı b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, A. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi.* Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Entitüsü Yayınları.

Cavide, U. (1998). Performans Değerlendirme. K. Tuğray, A. Zeki, A. İsmail, U. Cavide, S. Ömer, A. A. Cevat, . . . U. Reha içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Cesur, E. E. (2015). Performans Değerlendirme & Ücret Yönetimi. Y. Aktaş, E. E. Cesur, E. Cesur, E. Özkan, & P. Soysal içinde, *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa: Dora Yayınevi.

Cesur, E. E. (2015). Performans Değerlendirme Yöntemleri. Y. Aktaş, E. E. Cesur, E. Cesur, E. Özkan, & P. Soysal içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı b.). Bursa: Dora Yayıncılık.

Coşkun, A., & Ahmet, A. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetim Rehberi.* İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Çalık, T. (2003). *Performans Değerlendirme Tanımlar Kavramlar İlkeler.* Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çelik, M. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performansını Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesine İlşikin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*.

Çelik, M. (2017). *Performans Yönetimi: Kavram- Araştırma - Analiz* (1.Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Dağdeviren, M., Çetinyokuş, T., & Yıldız, O. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23*(1), 239-248.

Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (Cilt Tenth Edition). United States of America: John Wiley & Sons.

Delen Güngör, M. (tarih yok). Performans Değerlendirme. H. Y. Ersöz, L. Şahin, S. Murat, H. İ. Sarıoğlu, M. Delican, T. Akgeyik, . . . E. Kayacan, H. Y. Ersöz, & L. Şahin (Dü) içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul Üniversitesi Ders Kitabı.* İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Dessler, G. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* (İ. Şener, M. Karabay Erdilek, Dü, & A. Özdemirci, Çev.) Ankara: Palme Yayınevi.

Dinç, E. (2005). 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*.

Edwards, R. M., & Ewen, A. J. (1996). *360° Feedback The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement.* New York: American Management Association.

Eisalou, M. R. (2014). *Human Resource 360-Degree Feedback Performance Appraisal System.* Germany: Lap Lambert Academic Publishing.

Engagedly. (2021, Ekim 10). Ekim 10, 2021 tarihinde Engagedly Web Sitesi: https://engagedly.com/high-performing-teams-in-healthcare/ adresinden alındı

Ergeneli, A., İlsev, A., Camgöz Metin, S., Kümbül Güler, B., Bayhan Karapınar, P., Tayfur Ekmekci, Ö., . . . Akşirin Borluk, Ç. N. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Ergin, C. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"* (3. Baskı b.). Elma Yayınevi.

Ernalbant, Ö. (2014). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*.

Ernst & Young insankaynakları.com. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* (2. Baskı b.). (F. Tahiroğlu, Dü.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Esen, D. B. (2006). 360 Derece Performans Geribildirim Sistemi: Bir Örnek Olay Değerlendirmesi. *Yüksek Lisans Tezi*.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı b.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Gavcar, E., Bulut, Z. A., & Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13*(2), 31-45.

Gümüştekin, G. E., Özler, D. E., & Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İsletme ve Ekonomi Arastırmaları Dergisi, 1*(1), 1-20.

Gündem, H. M. (2019). İşletme Çalışanlarının 360 Derece Performans Değerleme Sisteminde İş Stresi İş Tatmini ike İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*.

Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S., & Mert, İ. S. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Toplumsal Kültürün Önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(2).

Gürcan, T. (2019). Yüksek Lisans Tezi. *Hemşirelikte Meslektaş Dayanışmasının İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*.

Gürüz, D., & Yaylacı Özdemir, G. (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı b.). İstanbul: Mediacat Yayınevi.

Güvenir, N. (2000). İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı. *Yüksek Lisans Tezi*.

İkmania. (2021, Haziran 26). Haziran 26, 2021 tarihinde http://ikmania.blogspot.com/: http://ikmania.blogspot.com/2016/03/kontrol-isaretleme-listesi-yontemi.html adresinden alındı

İlkkılıç, C. (2017). 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*.

İlleez, A., & Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi, 16*(1), 325-327.

Jackson, E. (2012, Ekim 1). *Forbes*. Eylül 23, 2021 tarihinde Forbes Web Sitesi: https://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/10/01/how-to-get-the-most-out-of-your-360-survey-feedback/?sh=57d1ac6b1dda adresinden alındı

Kağnıcıoğlu, C. H. (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 2*(1), 79-90.

Kalenderoğlu, F. N. (2007, Mart). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*.

Karaca, A. (2007). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. (İ. A. Selçuk Üniversitesi, Dü.) *Yüksek Lisans Tezi*.

Keklik, A. (2018). Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2*(2), 65-82.

Kılıçarslan, M. (2019). Sağlık Çalışanların Personel Başarı Değerlendirmesi. H. Eriş, & F. Bucak (Dü) içinde, *Sağlık Bilimlerinde Yeni Gelişmeler.* Ankara: İksad Yayınevi.

Kılınç, E., & Paksoy, H. (2017). Sağlık Çalışanlarında Performans Algı Düzeyinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20*(2), 151-159.

Koca, H. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Kumar, P. (2010). Performance Management: A Critical Outlook on 360 Degree Performance Appraisal. *National Conference on Enhancing ROI through Innovative HRD Interventions,* (s. 1-11). Mohali.

Lepsinger, R., & Lucia, D. A. (2009). *The Art and Science of 360 Degree Feedback* (Second Edition b.). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Nizamettin, B. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 0*(53), 577-592.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., & Eligh, L. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a competitive Advantage* (Cilt Second Canadian Edition). McGraw Hill Education .

Onat, M. (2019). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Hastanelerde Uygulanabilirliği: Bingöl Devlet Hastanesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*.

Orman, H., Mumyakmaz, M., Taşçı, F., & Firdevs, E. (2010). Çalışan Memnuniyetinin Hizmet Alanın Memnuniyetine Etkisi: Bir Hastane Uygulaması. H. Kırılmaz

(Dü.) içinde, *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 362-373). Ankara: Baydan Ofset.

Oruç, K. E., Armaneri, Ö., & Yalçınkaya, Ö. (2008). 360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması. *Endüstri Mühendisliği Dergisi, 19*(1), 4-18.

Ölçer, F. (2004, Eylül). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi için Yeni bir Araç. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16*(3-4), 213-229.

Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18*(3-4), 213-229.

Örücü, E. (2015). *Modern İşletmecilik* (10. Baskı b.). Bursa: Dora Yayıncılık.

Özer, K. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi, 447*, 211-234.

Öztürk, Ü. (2010). *Performans Yönetimi* (2. Baskı b.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Pusula 360 Web Sitesi. (tarih yok). Ağustos 2, 2021 tarihinde Pusula 360 Web Sitesi: https://www.pusula360.com/blog/detay/63/360-derece-performans-degerlendirme-nedir adresinden alındı

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı b.). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

Steen, S. L., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Human Resource Management* (Cilt 4th Edition). Canada: McGraw-Hill Education.

Sümer, H. C., & Bilgiç, R. (2006). Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi, 21*(57), 25-40.

Şenel, B., & Şenel, M. (2017). Sağlık Sektöründe 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi Uygulamaları. *Akademik Bakış Dergisi*(62), 273-287.

Şimşek, B. (2016). 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*.

Şimşek, H. (2020). *360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.* Ankara: İksad Yayınevi.

Şimşek, Ş., & Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, Ş., & Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4.baskı b.). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Şişaneci, İ., & Mehmet, G. (2009). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminde Veri Madenciliği ile Suistimal Tespiti. H. Kırılmaz (Dü.) içinde, *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı* (Cilt 3). Ankara: Performans Yönetimi ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı.

Şölen, Ş. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde, Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirmeye Yönelik Tutumlarının Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi: Makine Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*.

T.V.Rao. (2016). *Performance Management: Toward Organizational Excellence* (Cilt Second Selection). India: Sage Publications.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics* (Sixth Edition b.). United States of America: Pearson Education.

Tanrıverdi, H., & Teker, Ç. (2010). Eğitim Hastanelerinde Asistan Doktorların Klinik İş Yükleri Bakımından Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 1*(1), 114-136.

Taşbaşı, B. (2013). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama. *Doktora Tezi*.

Tengilimoğlu, D., Atilla, A. A., & Bektaş, M. (2020). *İşletme Yönetimi* (8.Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tikici, M., & Türk, M. (2003). İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(3), 27-48.

Toprak, D. K., & Şahin, B. (2012). Sağlık Bakanlığı Hastanelerine Yapılan Hasta Şikayetlerinin Değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, 3*(1), 1-28.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı b.). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*(42), 56-68.

Turgut, H. (2005). 360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetlerinde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği.

Tutar, H. (2015). *İşletme Yönetimi* (3.Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk Tabipleri Birliği Etik Kurulu. (2009). *Hekimlerin Değerlendirmesi İle Performansa Dayalı Ödeme.* Ankara: Türk Tabipleri Birliği Yayınları.

Uyargil, C. (1998). Performans Değerlendirme. T. Kaynak, Z. Adal, C. U. İsmail Ataay, Ö. Sadullah, A. C. Acar, O. Özçelik, . . . R. Uluhan içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 208). İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hiztmeleri.

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi* (2. Baskı b.). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Uygun, S. V. (2019). *Ülke Ve Kurum Örnekleri İle Kamu Personel Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirme.* Ankara: İksad Yayınevi.

Uygur, A., & Sarıgül, S. S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(33), 189-201.

Vinson, M. N. (1996). The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making İt Work. *Training & Development, 50*(4), 11-12.

Yege, P. (2007). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması. *İstanbul Üniversitesi*.

Yıldırım, K. (2008). Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma.

Yılmazer, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (3.Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yorgun, S., Demir, Y., Süzük, S., Şentürk, E., & Umur, S. (2010). Sağlık Kurumlarında Performans ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi Örneği. H. Kırılmaz (Dü.) içinde, *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 402-412). Ankara: Baydan Ofset.

EKLER

EK 1: BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Demet Orhan tarafından yürütülen "İstanbul'da Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliğine Yönelik Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkına sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

1. **Araştırmayla İlgili Bilgiler:**
   a. Araştırmanın Amacı: Hastane çalışanlarının 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik tutumlarını değerlendirebilmektir.
   b. Araştırmanın İçeriği: 360 derece performans değerlendirme sistemi, önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde kişinin performansının kendisi, üstü (yöneticisi), iş arkadaşları, astı, hastaları (müşteriler) ve gerek görüldüğü durumlarda aile üyeleri tarafından değerlendirildiği çok değerlendiricili bir performans değerlendirme sistemidir. Bu çalışma 360 derece performans değerlendirme sisteminin hastanede uygulanabilirliğine yönelik çalışan tutumlarını değerlendirmeye yönelik olarak planlanmıştır.
   c. Araştırmanın Nedeni: □ Bilimsel araştırma □x Tez çalışması

2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkânı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

İmzası:

EK 2: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında yürütülmekte olan **"İstanbul'da Bir Vakıf Üniversitesi Hastanesinde 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanabilirliğine Yönelik Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi"** isimli yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır.

Ankette yer alan ifadeleri eksiksiz ve samimi bir şekilde cevaplamanız araştırmanın bilimselliği ve güvenilirliğini sağlamak için önemlidir. Anketi doldururken düşüncenize en yakın seçeneğin altındaki kutucuğu işaretlemeniz yeterlidir. Anket sonucunda elde edilen bilgilerin sunulmasında kesinlikle kişi ve kurum adı belirtilmeyecek olup bilgiler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır.

Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Demet ORHAN

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın	
Yaşınız: …… Yaş	
Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr	
Eğitim durumunuz: ☐ İlköğretim ☐Lise ☐Ön Lisans ☐Lisans ☐Lisansüstü(Yükseklisans/Doktora/ Tıpta Uzmanlık)	
Çalışma pozisyonunuz: ☐Hemşire ☐ Ebe ☐Doktor ☐ İdari Pozisyon……(Belirtiniz) ☐Yönetici …….. (belirtiniz) …..……..Teknikeri/Teknisyeni Diğer(belirtiniz)…….……..	
Kurumda çalışma süreniz ……Yıl	
Mesleki deneyim süreniz: ……..Yıl	
360 derece performans değerlendirme Sistemini daha önce duymuş muydunuz ?	Evet ☐Hayır

EK 3: 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÇALIŞAN TUTUMLARI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ankette 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin tutumunuzu belirlemeye yönelik 36 ifade yer almaktadır. Lütfen, her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak size en yakın gelen ifadeye ait kutucuğa X işareti koyunuz.

360 derece performans değerlendirme sistemi, önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde kişinin performansının kendisi, üstü (yöneticisi), iş arkadaşları, astı, hastaları ve gerek görüldüğü durumlarda aile üyeleri tarafından değerlendirildiği çok değerlendiricili bir performans değerlendirme sistemidir. Değerlendirme sonuçları alındıktan sonra yönetici tarafından kişiye durumu hakkında geri bildirimde bulunulmaktadır.

Tek değerlendiricili performans değerlendirme sistemleri ise, belirli standartlar çerçevesinde yalnızca üstün (yöneticinin) astı (çalışanı) değerlendirdiği sistemlerdir. Kişinin performans durumu yalnızca yöneticisi tarafından belirlenmektedir.

Her iki performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlar kişilerin maaş-ücret artışı, kariyer ve eğitim planlaması, işe son verme, görev değişikliği gibi işle ilgili aşamalarda, yöneticinin karar vermesinde etkili olmaktadır.

LÜTFEN TÜM SORULARI İŞARETLEYİNİZ

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha güvenilirdir.					
2. Kurum içi iletişimi güçlendirir.					
3. Çalışanlara, kariyer gelişimi için yeni fırsatlar sunar.					
4. Kurumdaki rotasyon, nakil ve terfi gibi uygulamaların objektif temellere dayandırılmasını sağlar.					
5. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmasını desteklerim.					

6. Çalışanın, eksik olduğu alanları görmesini sağlar.					
7. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimi sonuçlarının çalışanın rütbe düşürme kararlarında dikkate alınmasını desteklerim.					
8. Çalışanın, yeni şeyler öğrenmesine katkıda bulunur.					
9. Kurumda gizli kalmış olan yetenekli kişilerin belirlenerek ortaya çıkarılmasına fırsat verir.					
10. Çalışanın, öz denetimine / kendini eleştirmesine katkıda bulunur.					
11. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha motive edicidir.					
12. Kurumun rekabet gücünü arttırır.					
13. Kurumdaki personelin durumunu belirleyerek gelecekte kuruma alınacak kişilerin niteliklerinin belirlenmesinde etkili olur.					
14. Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin örtüşmesini sağlar.					
15. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın iş akdinin feshedilmesinde kullanılmasını desteklerim.					
16. Akranlardan (eşit düzeydeki / pozisyondaki kişilerden) gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.					
17. Kurum içi rekabeti arttırarak ürün / hizmet kalitesini yükseltir.					
18. Çalışanlardan gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.					
19. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın gelişim ve kariyer planlarının oluşturulmasında kullanılmasını desteklerim.					
20. Çalışanı, organize olup planlı çalışmaya teşvik eder.					
21. Kurumun vizyon ve misyonunun sahiplenilmesini destekler.					
22. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, iş performanslarını daha doğru yansıtır.					
23. Çalışanın, bireysel farkındalığını (kendisini tanımasını) artırır.					
24. Kurumun, kariyer yönetimi fonksiyonuna destekte bulunur.					
25. Kurumun ödül / ceza yönteminin objektif temellere dayandırılmasını sağlar.					
26. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha doğru sonuçlar verir.					
27. Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar.					
28. Yöneticilerden gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.					

29. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışana maddi ödül verilmesinde kullanılmasını desteklerim.					
30. Çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılımını destekler.					
31. Müşterilerden gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.					
32. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri, tek değerlendiricili yöntemlere göre daha adildir.					
33. Kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.					
34. Çok değerlendiricili yöntemlerdeki performans değerlendirme geri bildirimleri sonuçlarının çalışanın terfi kararlarında kullanılmasını desteklerim.					
35. Eşlerden / aile üyelerinden gelen performans değerlendirme geri bildirimleri yararlıdır.					
36. Kurumun verimliliğini arttırır.					

Daha önce 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan bir sağlık kurumunda çalıştınız mı?	☐Evet ☐Hayır
360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan bir sağlık kurumunda çalışmak ister misiniz?	☐Evet ☐Hayır

EK 4. ETİK KURUL KARARI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

EK 5. KURUM İZNİ BAŞVURU DİLEKÇESİ

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

EK 6: KURUM İZNİ

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

Demet ORHAN

Eğitim

Derece	Yıl	Üniversite, Enstitü, Anabilim Dalı
Yüksek Lisans	2020 -	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Lisans	2014-2017	Haliç Üniversitesi, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Yüksekokulu, (%100 Başarı Bursu)
Lisans	2012 - 2016	Haliç Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelik (%100 Burslu)

İş/İstihdam (Varsa)

Yıl	Görev
2022-	Fizyoterapist. Acıbadem Altunizade Hastanesi
2017-2020	Fizyoterapist. Maltepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi
2013 -2016	Hemşire. Acıbadem Maslak Hastanesi

Alınan Burs ve Ödüller (Varsa)

Yıl	Burs/Ödül
2014-2017	Haliç Üniversitesi %100 Başarı Bursu