

## Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi

*The Effect Of The Applied Performance Methods On The Objective Of The Managers*

**Derya KARA**

Gazi Üniversitesi

[deryakara@gazi.edu.tr](mailto:deryakara@gazi.edu.tr)

### Özet

Değişen yönetim anlayışı içerisinde işletmeler ve işgörenler sürekli olarak kendilerini geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Bu gelişim çerçevesinde performans değerlendirme faaliyetleri işletmeler için vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen veriler işgörenin gelişimine ışık tutmakta ve yaşanan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlamaktadır. Araştırmada uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin, yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaca etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara, İstanbul, Antalya, İzmir ve Muğla'da faaliyet gösteren toplam 182 adet turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 2184 yönetici oluşturmuştur. Örneklem çapını ise 578 yönetici oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; uygulanan performans değerlendirme yönteminin yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaç üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan yöneticilerin performans değerlendirme faaliyetleri ile ulaşmak istedikleri amacın "Eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi", geleneksel performans değerlendirme yöntemini uygulayan yöneticilerin ulaşmak istedikleri amacın "Varolan performansın geliştirilmesi" olduğu tesbit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Performans değerlendirme, performans değerlendirme yöntemleri.

### Abstract

*Within the changing management concept, employees and employers have the constant feeling of keeping up with the changing environment. In this regard, performance evaluation activities are regarded as an indispensable element. Data obtained from the results of the performance evaluation activities, shed light on the development of the employees and enable the enterprises to stand in the fierce competitive environment. This study sets out to find out the effect of the applied performance methods on the objective of the managers. The population of the study comprises 182 hotel enterprises with five stars operating in Antalya, İzmir and Muğla*

*with 2184 managers. Sample population was comprised of 578 managers. The results of the study suggest that the effect of the applied performance methods on the objective of the managers counts. The objective of the managers applying 360-degree performance evaluation method is found to be “finding out the training and development needs”, while the objective of the managers applying conventional performance evaluation methods is found to be “enhancing the existing performance”.*

**Keywords:** *Performance evaluation, performance evaluation methods*

## GİRİŞ

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde, yardımcı malzemeler ve zaman faktörünü birbirleriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek kararlar alma ve bunları uygulama süreçlerinin toplamıdır (Şimşek, 2002, s.7). İşletmenin yönetim faaliyetlerinin planlı ve hedeflere ulaşılmasında yol gösterici olması, işgörenlerin performanslarını en üst düzeyde ortaya koymalarını sağlamaktadır. İşgörenlerin yeniliklere açık olmaları, birbirleri ile uyum içinde olmaları ve performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda geribildirim almaları işletmenin amaçlarını anlamalarını ve bu amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır.

Performans değerlendirme, belirli iş tanımı içerisinde işgörenlerin bu iş tanımını hangi düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Bunun sonucunda işgören, çalışmalarının sonuçlarını görerek bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmektedir (Trahan ve Koncee, 1997, s.47). Bu değerlendirmeler, çok sık olarak üst kademe işlere terfi ettirilecek adayların seçilmesinin, kariyer planlama yapılmasının, liyakate göre ücret dağılımı yapılmasının ve eğitime ihtiyacı olan işgörenlerin belirlenmesinin bir ölçütü olarak kullanılmaktadır (Wilson ve Willys, 1998, s.64).

Performans değerlendirme süreci, bir bütün olarak ele alınmakta ve bu süreç içerisinde başarılar ödüllendirilmekte, başarısızlıklar bildirilerek bununla ilgili eksikliklerin giderilmesi sağlanmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetlerinde temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip işgöreni cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip ödüllendirmektir (Fındıkçı, 1999, s.293). Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin yönetim tarafından incelenerek işletmeye adapte edilmesi, gelecekte işletmenin verimliliğini ve çevresindeki rekabet şansını artırmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s.78).

Performans değerlendirme faaliyetleri; işgörenlerin ödüllendirilerek örgütsel amaçların gerçekleşmesine, işgörenlerin iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konularak performanslarının belirlenmesine, iş olanaklarının iyileştirilmesine, işgörenlerin motivasyonunun artırılmasına, gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine ve işletmede başarılı bir planlama yapılabilmesine olanak sağlamaktadır (Cole, 1993, s.326).

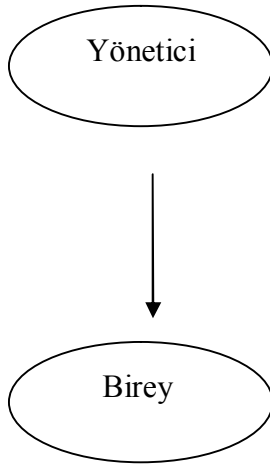
İşletmelerin yapısı, görevlerin niteliği, her görevde başarı için gerekli ölçütler ve standartlar farklı performans değerlendirme yöntemlerini gerektirmektedir. Bundan dolayı, performans değerlendirme süreci standart olmaktan çok, uygulandığı duruma özgü koşullar, işletmenin yapısı, üretilen mal veya hizmetlerin yapısı, işgörenlerin özellikleri, organizasyonel yapı ve işletme kültürü dikkate alınarak yapıldığında çok

daha etkili olmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.210). Performans standartları; işgörenler ve yöneticiler açısından neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır. (İplik, 2004, s.197). Bununla birlikte, performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için görevlerin ve işlerin tanımlanması, iş analizlerinin yapılması ve değerlendirme boyutları olan ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir (Schuler, 1995, s.418).

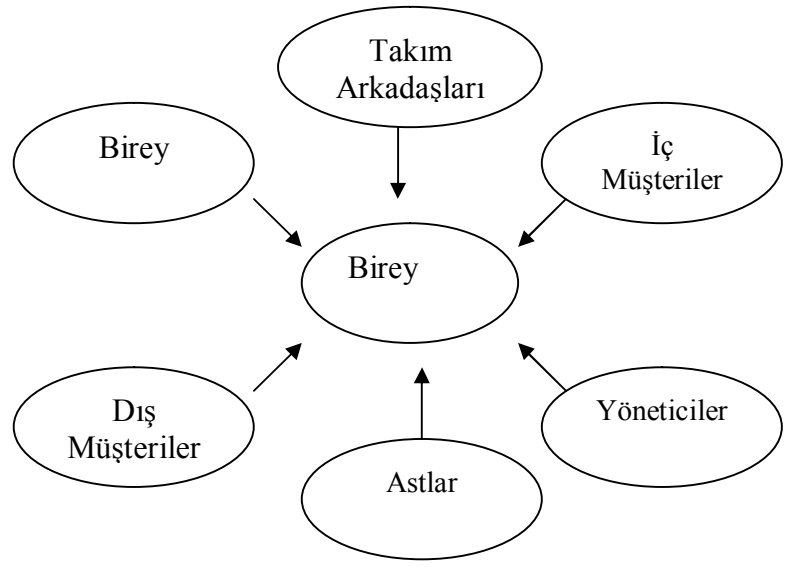
Her yönetici ve her işletme kendi ihtiyaçlarına en uygun performans değerlendirme yöntemini geliştirme çabası içine girmektedir. İşletmelerde performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili olarak duyulan tatminsizlik; personel devrine, motivasyon azalmasına ve eşitsizlik duygularına neden olabilmektedir. Değerlendirme yöntemi hakkında işgörenlerin görüşleri, yöntemin psikometrik geçerliliği ve güvenilirliği kadar önemli olabilmektedir. Bununla birlikte araştırmalar, işgören tatmininin verimlilik, motivasyon ve organizasyonel kararlar gibi faktörler üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Uygulanan performans değerlendirme yöntemi, işgörenler tatmin edilmediği zaman başarısız olacağından, sürecin işgörenleri motive etmesi ve çabalarını işletmenin hedeflerine doğru yöneltmesi gerekmektedir (Miller, 2001, s.322).

### Geleneksel Performans

#### Değerlendirme Yöntemi



### 360 Derece Geribildirim Yöntemi



**Şekil.1: Geleneksel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geribildirim Yöntemi** (Edwards ve Ewen , 1996, s.8).

Şeki.1'de görüldüğü üzere; 360 derece geribildirim sürecinde, performans verileri işgöreni saran çevreden; yöneticilerinden, mesai arkadaşlarından, müşterileriden ve astlarından toplanmaktadır (Dessler, 1999, s.345). Bu süreçte birey kendi performansını değerlendirmekte ve diğer işgörenlerden (genellikle yöneticiler, astlar, çalışma arkadaşları ve müşteriler) geribildirim almaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yönteminde ise birey yöneticisi tarafından değerlendirilerek geribildirim almaktadır.

360 derece geribildirim süreci, bireylerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağladığından ve bireylerin gelişime açık yönleri hakkında bilgi sağladığından, gelişimi destekleyici bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. 360 derece geribildirim süreci ile bir taraftan bireysel performanslarla ilgili olarak geribildirim sağlanırken, diğer taraftan grubun ya da takımın performansı ile ilgili genel eğilimler belirlenmektedir (Aytaç, 2003, s.1). 360 derece geribildirim sürecinin tasarımı ve geliştirilmesine ilişkin, sürecin ihtiyaç duyduğu dikkat ve titizlikten taviz veren ve kestirme yollara başvuran işletmeler beklenmedik sonuçlarla karşılaşmakta ve süreçten yeterli veri alamamaktadır (Edwards ve Ewen, 1996, s.29).

Birden çok değerlendirme sağlamak yoluyla performans ölçütlerinin güvenilirliğini geliştirmek yeni bir anlayış değildir. Çoklu değerlendirmenin tek bir kaynaktan sağlanan bilgilerle kıyaslandığında daha güvenilir ve geçerli olduğu 1930'lu yıllardan beri bilinmektedir. 360 derece geribildirim süreci bireyin çevresindeki bilgi ağından mümkün olan en yüksek kalitedeki performans bilgisini toplamakta ve rapor etmektedir (Edwards, 1996, s.5).

360 derece geribildirim süreci işletmelerde kısıtlanan geribildirim kanallarının serbest bırakılma amacını gerçekleştirecek mekanizmalardan biri olarak görülmektedir (Gravan vd. , 1997, s.134). İşletmeler, işlerin çok yönlü doğasını ve bireylerin anlayışlarının farkında olmanın gelişime katkısını ve performans değerlendirmenin faydalarını kavradığından, çok kaynaklı geribildirim sürecinin kullanımı yaygınlaşmıştır (London ve Smither, 1995, s.804).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemi, üstün önyargılarının değerlendirmeye girmesini önleyemediğinden, tüm sorumluluk amirin üzerindedir. Sürecin işleyişi üstün davranışlarına bağlı olmasına rağmen, üstlerin yetki ve sorumlulukları bulunmamaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemi, işgörenin yalnızca iş başındaki başarısını, görevindeki davranışlarını değil aynı zamanda ihtiyaç olmadığı halde işletme dışındaki yaşantısını ve kişiliğini de değerlendirmektedir. Sonuç olarak geleneksel performans değerlendirme yönteminde, işgörenlerin geleceği ile ilgili sistematik işlem ve önerilerden yoksun olduğu görülmektedir (Canman, 2000, s.171).

1960'lı ve 1970'li yıllarda işgörenlerin performansları hakkında daha geniş ve doğru bilgileri nasıl sağlanacağı konusunda yapılan araştırmalarda; astlardan gelen geribildirim, yöneticilerin davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, yöneticilerin astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmelerinin, yönetici davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmüştür (Lepsinger ve Lucia, 1997, s.7).

Birçok işletmeden alınan veriler değerlendirilenlerin çoklu değerleyici içeren değerlendirmeleri tekli değerleyici içeren değerlendirmelere göre daha tatminkâr bulunduğunu ortaya koymuştur. Bazı değerleyiciler 360 derece geribildirim yönteminin geleneksel değerlendirme yöntemlerine karşı getirilmiş bir gelişme olduğunu düşünürken, bazıları bu görüşe katılmamaktadır. Bu görüş ayrılıkları kullanılan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin işletmede yerleşmiş olmasından kaynaklanmaktadır (Waldman vd. , 1998, s.88).

## **ARAŞTIRMA AMACI VE ÖNEMİ**

Çağımızda, bireyler işletmelerde birbirleriyle, astlarıyla, yöneticileriyle ve müşterileriyle ilişkide bulunmakta ve günlük yaşamının büyük bir bölümünü bağlı olduğu iş yerinde geçirmektedir. Bu süreç içerisinde işletmede düzenli bir performans değerlendirme sürecinin oluşturulması, işletme faaliyetlerini daha iyiye ulaştırmakta ve kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme, gelişmenin ön koşulu olduğundan, gerek yönetilenlerin gerekse yöneticilerin bu değerlendirme sürecinden yararlanmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme, işgörenlerin davranışlarını şekillendirmekte ve kendi potansiyellerinin farkına varabilmelerini sağlamaktadır. İşletme içinde işgörenlerin faaliyetlerini daha başarılı yerine getirebilmeleri, hedeflerini oluşturabilmeleri ve bu hedefleri gerçekleştirebilmeleri için düzenli bir performans değerlendirme yönteminin kullanılması gerekmektedir.

Araştırmada, literatür taraması yapılarak konu ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu doğrultuda, uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaca etkisinin ortaya konulması araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## **VERİ KAYNAKLARI VE YÖNTEM**

Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaca etkisini ortaya koymak için turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilere uygulanan anket sonuçları güncel istatistiksel programlar ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki turizm işletmelerinin sayısının yoğun olduğu iller olan (www.turizm.gov.tr) Ankara, İstanbul, Antalya, İzmir ve Muğla'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde (182 adet) çalışan 2184 yönetici oluşturmaktadır. Yamane'e (2001) dayanarak yapılan hesaplamada araştırmanın örneklemini 326 olarak bulunmuş ve 578 yöneticiden analiz edilebilir anket elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan performans değerlendirme ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi; Cronbach Alpha 0,97 olarak tesbit edilmiştir.

**BULGULAR VE YORUM**

Araştırma sonucunda elde edilen veriler aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo.1: Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım**

		360 DERECE		GELENEKSEL		TOPLAM	
		fı	%	fı	%	fı	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	163	28,20	230	39,80	393	68,00
	Kadın	95	16,43	90	15,57	185	32,00
<b>Yaş</b>	25 yaş ve altı	9	1,56	16	2,77	25	4,33
	26-35 yaş	95	16,43	132	22,84	227	39,27
	36-45 yaş	146	25,26	134	23,18	280	48,44
	46 yaş ve üzeri	8	1,38	38	6,58	46	7,96
<b>Medeni Durum</b>	Evli	177	30,62	236	40,84	413	71,46
	Bekar	81	14,01	84	14,53	165	28,54
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	9	1,56	14	2,42	23	3,98
	Orta öğretim	77	13,32	113	19,56	190	32,88
	Ön Lisans	69	11,94	78	13,49	147	25,43
	Lisans	89	15,39	94	16,26	183	31,65
	Lisansüstü	14	2,42	21	3,64	35	6,06
<b>Gelir Durumu (TL)</b>	500-1500	61	10,56	106	18,33	167	28,89
	1501-2500	160	27,68	148	25,60	308	53,28
	2501-3500	37	6,40	46	7,96	83	14,36
	3501 ve üzeri	-		20	3,46	20	3,46

Araştırmaya katılan yöneticilerin; %68,00'nin erkek, %32,00'nin kadın olduğu, yaşları itibariyle dağılımlarının ise; % 4,33'ünün 25 yaş ve altı, % 39,27'sinin 26-35 yaş, % 48,44'ünün 36-45 yaş ve % 7,96'sının 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Ayrıca bu yöneticilerin medeni durumları itibariyle dağılımına bakıldığında; % 71,46'sının evli, % 28,54'ünün bekar olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumları itibariyle ise dağılımına bakıldığında; %3,98'inin ilköğretim, %32,88'inin orta öğretim, %25,43'ünün ön lisans, %31,65'inin lisans ve %6,06'sının lisansüstü eğitim grubunda yer aldığı görülmüştür. Son olarak bu yöneticilerin gelir durumları itibariyle dağılımlarının ise; %28,89'unun 500-1500 YTL, %53,28'inin 1501-2500 YTL, %14,36'sının 2501-3500 YTL, %3,46'sının 3501 YTL ve üzeri biçiminde olduğu tesbit edilmiştir.

**Tablo.2: Yöneticilerin Sektörde Çalıştığı Süreye İlişkin Dağılım**

		360 DERECE		GELENEKSEL		TOPLAM	
		fı	%	fı	%	fı	%
<b>Sektörde Çalıştığı Süre (Yıl)</b>	2 ve/veya daha az	8	1,38	15	2,59	23	3,97
	3-5	41	7,10	43	7,43	84	14,53
	6-8	75	12,98	74	12,80	149	25,78
	9-11	68	11,77	77	13,32	145	25,09
	12 ve üzeri	66	11,42	111	19,20	177	30,62
<b>Şu An Bulunduğu İşletmede Çalıştığı Süre (Yıl)</b>	2 ve/veya daha az	96	16,61	105	18,16	201	34,77
	3-5	92	15,92	84	14,53	176	30,45
	6-8	40	6,93	66	11,41	106	18,34
	9-11	12	2,07	37	6,40	49	8,47
	12 ve üzeri	18	3,11	28	4,85	46	7,96

Araştırmaya katılan yöneticilerin sektörde çalışma süreleri itibariyle dağılımı incelendiğinde; %3,97'sinin 2 ve/veya daha az yıl, %14,53'ünün 3-5 yıl, %25,78'inin 6-8 yıl, %25,09'unun 9-11 yıl, %30,62'sinin 12 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte şu anda bulunduğu işletmede çalışma süreleri itibariyle dağılımına bakıldığında; %34,77'sinin 2 ve/veya daha az yıl, %30,45'inin 3-5 yıl, %18,34'ünün 6-8 yıl, %8,47'sinin 9-11 yıl, %7,96'sının 12 yıl ve üzerinde olduğu tesbit edilmiştir.

**Tablo.3: Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi İle Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca İlişkin Dağılım**

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİNİN AMACI	Yöntem			
	360 Derece Performans Değerlendirme		Geleneksel Performans Değerlendirme	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
Eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi	87	33,7	100	31,3
Var olan performansın geliştirilmesi	52	20,92	127	39,7
Geçmiş dönemlerdeki performansın gözden geçirilmesi	30	11,6	24	7,5
Geleceğe yönelik potansiyel ve terfi durumlarının değerlendirilmesi	31	12,0	30	9,4
Kariyer planlama kararlarına yardımcı olması	20	7,8	18	5,6
Performans hedeflerinin belirlenmesi	14	5,4	9	2,8
Ücret düzenlemelerinin ayarlanması	24	9,3	12	3,8

$$\chi^2: 31,920 \quad p= 0,000$$

Uygulanan performans değerlendirme yöntemleri ile yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaca ilişkin alınan cevapların dağılımı Tablo-3'de verilmiştir.

Bu değerlere ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonucunda yöneticilerin uyguladıkları performans değerlendirme yöntemi ile ulaşmak istedikleri amaç faktörü arasında istatistiksel olarak ilişki tesbit edilmiştir ( $p \leq 0,05$ ). Yani, uygulanan performans değerlendirme yönteminin yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaç üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo.3'e bakıldığında; 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan yöneticilerin performans değerlendirme faaliyetleri ile ulaşmak istedikleri amacın "Eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi" (%33,7); geleneksel performans değerlendirme yöntemini uygulayan yöneticilerin ulaşmak istedikleri amacın "Varolan performansın geliştirilmesi"(%39,7) olduğu tesbit edilmiştir.

360 derece geribildirim yönteminin Procter & Gamble firmasındaki uygulamasına ilişkin yapılan bir araştırmada; Procter & Gamble firmasının performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan verileri ücret artışları, terfi, eğitim, işe alma gibi insan kaynakları fonksiyonlarını beslemekte ve geliştirmekte kullandığı görülmektedir (Karakuş, 2004, s.102).

Tommy Hilfiger Unitim Tekstil Giyim Sanayi Paz. A.Ş.'de çalışanların 360 derece geribildirim yöntemine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik uygulama araştırmasında performans değerlendirme faaliyetlerinden beklenen amaçlar ortaya konulmuştur. Çalışanların %65'i performans değerlendirme sürecinden beklenen amaçlardan, eğitim ve gelişim ihtiyacını saptamanın daha önemli olduğunu düşünürken, %39,5'i yönetsel konularda karar alınmasına katkıda bulunmanın (ücret, kariyer, terfi, transfer, işten çıkarma) daha önemli olduğunu düşünmektedir (Ezber, 2005, s.82).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya’da ve Türkiye’de turizm hareketlerinin gelişmesine katkı sağlayan otel işletmeleri, müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek üzere yönetsel faaliyetlerinde performans değerlendirme faaliyetlerine bir yön verme çabası içinde bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada; uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaca etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Yapılan bu araştırma sonucunda; uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin yöneticilerin ulaşmak istedikleri amaca etkili olduğu tesbit edilmiştir. Yani, 360 derece performans değerlendirme yönteminin özellikle amaç faktörünün alt düzeylerinden eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesinde (%33,7), ikinci olarak da varolan performansın geliştirilmesinde (%20,92), geleneksel performans değerlendirme yönteminin ise; özellikle varolan performansın geliştirilmesinde (%39,7) daha sonra da eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi (%31,3) amaçlarında etkili olduğu tesbit edilmiştir.

İşletmede iyi planlanmış bir performans değerlendirme süreci yöneticilerin beklenti ve tutumlarının ölçülmesini sağlayarak, işinden memnun işgörenlerin sayısını artıracaktır. Bununla birlikte, otel işletmelerinde tüm bölümlerde çalışan işgörenlerin gelişim planlarını ortaya koyarak işgörenleri yetiştirmeye, bölümler arası iletişim ve işbirliğinin artmasına olanak sağlayacaktır.

Performans değerlendirme faaliyetleri, işgörenlerin bir işteki çalışmalarını tüm yönleri ile ele alan ve buna bağlı olarak işletmenin hedeflerine ulaşabilmesine kaynak oluşturan bir süreç olduğundan, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin işgörenlerinden etkin bir şekilde yararlanmaları gerekmektedir. İşgörenlerin ve yöneticilerin gelişimlerini göz önünde bulunduran performans değerlendirme yöntemlerinin planlanarak uygulamaya geçilmesi, işletmenin hızlı değişimlere ayak uydurabilmesini sağlayacaktır. İşletmenin amaçlarının belirlenerek işinde verimli ve başarılı yöneticilerin bulunması işletmenin diğer işletmeler karşısında rekabet gücünü artıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Aytaç, A. (2003).“360 Derece Geribildirim”. Bilim ve Aklın Aydınlığında Dergisi, Temmuz, Yıl:4, Sayı:41.(<http://Yayim.meb.gov.tr/dergiler>)
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10, sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ .B.F. Manisa, S.75–95.
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Cole, G. A. (1993). Management Theory and Practice. (Fourth Edition). London: Dp Publications Ltd.
- Dessler, G. (1999). Essentials of Human Resources Managenent. New Jersey: Prentice Hall.
- Edwards, M. R. (1996). “Improving Performance With 360 –Degree Feedback”. Career Development International, Vol.1(3), 5-8.



- Edwards, M. R. and Ewen, A.J. (1996). "360- Degree Feedback: Royal Fail Or Holy Grail?". *Career Development International*, Vol. 1(3), P. 28-31.
- Ezber, Y. (2005). Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Geribildirim Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi
- Gravan, T. N. , Morley, M. and Flynn, M. (1997). "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development". *Journal of Management Development*, Vol. 46 (2), P.134-147.
- Gürüz, D. ve Ö. Yaylacı, G. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. (Birinci Basım). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- İplik, F. N. (2004). "Dört ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 15 (2), Güz, S.195-205.
- Karakuş, O. (2004). Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Geribildirim, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Lepsinger, R. and Lucia, D.A. (1997). *The Art and Science Of 360 Degree Feedback*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeffer Inc.
- London, M. and Smither, J. W. (1995). "Can Multi-Source Feedback Change Perceptions Of Goal Accomplishment Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions For Research". *Personnel Psychology*, Vol. 48, P.803-819.
- Miller, J. S. (2001). "Self-Monitoring and Performance Appraisals Satisfaction: An Exploratory Field Study". *Human Resource Management*, Vol.40 (4), Winter, P. 321-332.
- Schuler, R.S. (1995). *Managing Human Resources*. (5th Edition). West Publishing Company, Mineapolis.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (Yenilenmiş Yedinci Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Trahant, B. and Koonce, R. (1997). "12 Principles Of Organizational Transforming". *Management Review*, Vol. 86(8), September.
- Waldman, D. A. , Atwater L. E. and Antonioni, D. (1998). "Has 360 Degree Feedback Gone Amok?". *Academy of Management Executive*, Vol.12 (2), P. 86-94.
- Wilson, R. and Willys, H. M. (1998). "Better Ways To Measure Executive Performance". *Management Methods*, Vol.19, (4).
- Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*. (Birinci Baskı). Çeviren: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzsül. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

## **The Effect Of The Applied Performance Methods On The Objective Of The Managers**

**Derya KARA**

Gazi Üniversitesi

[deryakara@gazi.edu.tr](mailto:deryakara@gazi.edu.tr)

In our age, at enterprises, people communicate with each other, their subordinates, superiors and their customers and they spend most of the time in their daily lives in the office they belong to. During this process, establishing a regular performance evaluation process in the enterprise makes enterprise activities better and makes it possible for sourcing to be more active. Since performance evaluation is a prerequisite for advancing, not only the ruled ones but also the ruler ones should benefit from this evaluation process.

Performance evaluation is the trial of determining within a job description, at which level employees have realized this job description and determining the level of employees' realizing their defined duties in a particular time. As a result, the employee evaluates the results of his personal success seeing the result of his work (Trahan ve Konsee, 1997, s.47). This evaluations are used very often as criteria to choose the applicants who will be promoted up to upper stages, to make career planning, for payroll distribution according to merit system and to determine the employees who need training (Wilson ve Willys, 1998, s.64).

Performance evaluation activities make it possible for organizational aims to come true by employees' being awarded. And it enables to determine the performances of employees by presenting their strong and weak sides about work. Moreover, it makes business opportunities better. It also helps in increasing motivation level of the employees, and determining developmental needs and making a successful plan at the enterprise (Cole, 1993, s.326).

Every employer and every enterprise are in a struggle for establishing the optimum performance evaluation method for their needs. Dissatisfaction about performance evaluation methods at enterprises may cause personnel circulation, decreasing in motivation level and feelings of inequality. The points of view of employees about the evaluation method could be as important as psychometric validity and reliability of the method. Moreover, researches show that employee satisfaction is efficient in some factors such as yieldance, motivation and orgazizational decisions. Since the adopted performance evaluation method fails when employees are not satisfied, it is essential that the process motivates employees and head their efforts towards the aims of the enterprise (Miller, 2001, s.322).

Advancing the reliability of performance criteria by providing more than one evaluation is not a new understanding. It has been known since the thirties that multiple evaluation is more valid and reliable when compared to the data provided by only one source

360 degree feedback process aggregates the highest quality performance information available from the knowledge network around the individual and reports the information(Edwards, 1996, s.5)..

Since enterprises have realized the benefits of performance evaluation and being aware of the fact that multi-directional side of work and the understandings of individuals contribute to advancing, the use of multi-source feedback process has become widespread. Since the traditional performance evaluation method can't avoid the assessment of superiors judgments, the person in charge is sole responsible for that. Even though the course of proceeding depends on the acts of the superior, the superior aren't authorised nor are they responsible (London ve Smither, 1995, s.804).

Traditional performance evaluation method not only assesses the success of employee at work, his behaviours in his duty, but also his life outside the enterprise and his personality, even though it is not needed. Consequently, it is seen that traditional performance evaluation method is deprived of systematic actions and suggestions about the futures of the employees(Canman, 2000, s.171).

Data received by many enterprises have revealed that the evaluated find the assessments with multiple evaluator more satisfying than the ones with single evaluator.

While some evaluators agree 360 degree feedback method is a development against the traditional evaluation methods, some disagree. These differences in opinions are because of the fact that the adopted traditional performance evaluation methods are settled in the enterprise(Waldman vd. , 1998, s.88).

### **Method**

Within the changing management concept, employees and employers have the constant feeling of keeping up with the changing environment. In this regard, performance evaluation activities are regarded as an indispensable element. Data obtained from the results of the performance evaluation activities, shed light on the development of the employees and enable the enterprises to stand in the fierce competitive environment. This study sets out to find out the effect of the applied performance methods on the objective of the managers. The population of the study comprises 182 hotel enterprises with five stars operating in Antalya, İzmir and Muğla with 2184 managers. Sample population was comprised of 578 managers.

### **Results**

Since performance evaluation activities are a process that deal with the efforts of employee in all its parts and that accordingly makes it possible for the enterprise to realize its aims, enterprises that operate in intense competition environment should benefit from their employees efficiently.

Hotelmen who contribute to the improvement of tourism actions in the world and in Turkey are in struggle for guiding performance evaluation actions in their executive actions in order to offer a more qualified service to their customers. Accordingly, in the study, it is tried to determine the effect of the adopted performance evaluation methods on the aim the managers want to reach. After this research done, it has been confirmed that the adopted performance evaluation methods are efficient in the aims the managers want to reach.

In other words, it has been confirmed that 360 degree feedback performance evaluation method is efficient especially in determining education and proceeding requirements that are in low-levels of factor of aim (%33,7), secondly in advancing the existing performance (%20,92); and it has been confirmed that the traditional performance evaluation method is efficient especially in advancing the existing performance(%39,7), secondly in the aims of determining education and proceeding requirements (%31,3).

### **Discussion**

Carrying into action by planning performance evaluation methods that consider the proceedings of employees and managers makes the enterprise adopt to quick changes. Since the existence of efficient and successful managers determining the aims of enterprise increase competitive power of the enterprise towards the other enterprises, it is essential enterprises use a performance evaluation method appropriate for the organizational structure.

In a research related to the application of 360 degree feedback management in Procter & Gamble firm; it is seen that Procter & Gamble firm used the data gained from the results of performance evaluation to foster and develop human sources functions such as wage increase , promotion, education, employment; in the application research to determine the views of the workers of Tommy Hilfiger Unitim Textile Wear Industry Marketing Corps. about the 360 degree feedback management, 65 per cent of the workers think that determining education and development needs is more important than objectives expected from performance evaluation process, 39.5 per cent think that it is more important to contribute to decision making about management related issues (wages, career, promotion, transfer, dismissal).

The results of the study suggest that the effect of the applied performance methods on the objective of the managers counts. The objective of the managers applying 360-degree performance evaluation method is found to be “finding out the training and development needs”, while the objective of the managers applying conventional performance evaluation methods is found to be “enhancing the existing performance.