

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**360 DERECE VE GRAFİK DERECELEME PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE
ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat DAVUTOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**360 DERECE VE GRAFİK DERECELEME PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE
ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat DAVUTOĞLU

1203817048

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

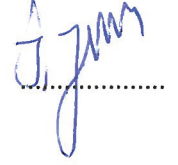
Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203817048 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Murat DAVUTOĞLU", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "360 DERECE VE GRAFİK DERECELEME PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**
Gazi Üniversitesi Öğretim Üyesi



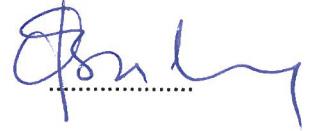
Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**
Gazi Üniversitesi Öğretim Üyesi



Prof. Dr. Nevin YÖRÜK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi Öğretim Üyesi



Tez Savunma Tarihi: 16/09/2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “360 Derece ve Grafik Dereceleme Performans Değerlendirme Sistemlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/09/2014

Murat DAVUTOĞLU



ÖNSÖZ

İşletmeler için tehdit edici ve yoğun rekabetçi çevrede kalıcı rekabetçi üstünlük sağlamanın ön koşulu, olağanüstü, değerli, esnek, sürekli kendini geliştiren, değişime açık, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan insan kaynaklarına sahip olmak ve yönetmektir. Bunu da etkili bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleştirmek mümkündür. En etkili ve en başarılı işletmeler insan kaynaklarını, çalışanlarını motive etmeyi, eğitip geliştirmeyi, ödüllendirmeyi, onların gelişmelerinden azami derecede yararlanmasını bilen ve insan kaynakları yönetimine gerekli önemi veren örgütlerdir.

Bu kapsamda çalışanların performans düzeylerinin ve memnuniyetlerinin üst düzeye çıkarılması, çalışanların performans değerlendirme sistemlerine bakış açılarının öğrenilmesi ve çalışanlara hangi performans değerlendirme yönteminin uygulanması halinde, onların memnuniyetlerinin ve başarı düzeylerinin artırılabilmesinin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmalar büyük önem arz etmektedir.

Bu noktadan hareketle anılan amaca yönelik olan ve 360 Derece Geri Bildirim ve Grafik Dereceleme performans değerlendirme sistemlerinin çalışan memnuniyetiyle olan ilişkisini karşılaştırmalı olarak ele alan bu çalışmamızın, konu ile ilgili taraflara yararlı olmasını dileriz.

Yapmış olduğum bu çalışmada tezimin her aşamasında desteklerini esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e; tezimin olgunlaşmasında engin tecrübe ve donanımından faydalandığım Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a; tezimin savunmasına jüri üyesi olarak katılarak değerli zamanını ayıran saygıdeğer hocam Prof. Dr. Nevin YÖRÜK'e; iş tecrübelerinden faydalandığım EkoAvrasya Yönetim Kurulu Başkanı Hikmet EREN'e; iş ortamında bana desteklerini esirgemeyen Milletvekili Dr. İsmail SAFİ'ye ve bu araştırmaya gönüllü olarak katılıp, anket doldurma nezaketini gösteren firmalarda çalışan katılımcılara ve desteklerini esirgemeyen yöneticilere şükranlarımı bir borç bilirim.

01/09/2014
Murat DAVUTOĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	3
1.1 Performans Değerlendirme ve Önemi	3
1.1.1 Performans Kavramı	3
1.1.2 Performans Değerlendirme Kavramı	5
1.1.3 Performans değerlendirmenin stratejik insan kaynakları açısından önemi	9
1.2 Performans Yönetim Süreci	10
1.2.1 Standartların Saptanması	10
1.2.2 Kriterlerin Saptanması	11
1.2.3 Değerlendirmecilerin Saptanması	12
1.2.4 Periyotların Saptanması	13
1.2.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	13
1.3 Değerlemecileri Belirleme Yöntemleri	13
1.3.1 Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerlendirme	13
1.3.2 Eşitlerince Değerlendirme	14
1.3.3 Astlarınca Değerlendirme	15
1.3.4 Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme	16
1.4 Başarılı Bir Performans Yönetimi İçin Gerekli Olan Etmenler	16
1.5 Performans Değerlendirmenin Amaçları	20
1.6 Performans Değerlendirmenin Yararları	22
1.7 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	23
1.8 Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	24
İKİNCİ BÖLÜM	26
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ ve TÜRLERİ	26
2.1 Performans Değerlendirme Yöntemleri	26
2.1.1 Bireysel Değerlendirme Yöntemleri	27
2.1.1.1 Grafik dereceleme yöntemi	27
2.1.1.2 Derecelendirme yöntemi	29
2.1.1.3 İş boyutu ölçeği yöntemi	29
2.1.1.4 Uygun cümle seçimi yöntemi	29

2.1.1.5 Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği.....	30
2.1.1.6 Zorunlu tercih yöntemi	31
2.1.1.7 Serbest anlatım yöntemi (kompozisyon / essay yöntemi).....	32
2.1.1.8 İş/çalışma standartları yöntemi	33
2.1.1.9 Doğrudan indeks yöntemi	33
2.1.1.10 Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi.....	34
2.1.1.11 Sorumluluk merkezleri yaklaşımı yöntemi	34
2.1.1.12 Amaçlara göre değerlendirme yöntemi	34
2.1.1.13 Değerleme merkezleri yöntemi.....	35
2.1.1.14 Kritik olay yöntemi yaklaşımı	35
2.1.1.15 Alan araştırması yaklaşımı	36
2.1.1.16 Kontrol listesi yöntemi.....	36
2.1.2 Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri	38
2.1.2.1 Karşılaştırma yöntemi	38
2.1.2.1.1 Basit karşılaştırma yöntemi.....	38
2.1.2.1.2 İkili karşılaştırma yöntemi	38
2.1.2.1.3 Alternatif sıralama yöntemi.....	39
2.1.2.2 Zorunlu dağılım yöntemi	39
2.1.2.3 Dengeli başarı ölçeği (sonuç kartı) yöntemi	40
2.1.3 360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geri Bildirim Sistemi.....	41
2.1.4 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
3. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	
VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ	
KULLANILDIĞI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI	44
3.1 Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar.....	44
3.1.1 Tolerans-Katılık (Aşırı Hoşgörü-Yetersiz Hoşgörü).....	44
3.1.2 Objektif Olamama	46
3.1.3 Hale (Halo) Ve Boynuz (Horn) Etkisi.....	46
3.1.4 Tek Ölçütle Değerlendirme.....	47
3.1.5 Ortalama Eğilimi	48
3.1.6 Yakın Zaman Etkisi.....	48
3.1.7 Kontrast Etkisi	49
3.1.8 Pozisyondan Etkilenme	49
3.1.9 İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınması.....	50
3.1.10 Kendine Benzetme Veya Kendinden Farklı Görme Hatası	50
3.2 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı	
İnsan Kaynakları Uygulamaları	50
3.2.1 Eğitim Yönetimi.....	52
3.2.2 Ücret Yönetimi.....	53
3.2.3 Kariyer Yönetimi	54
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	57
4. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ AÇISINDAN PERFORMANS	
DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI:	
GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA	57
4.1 Araştırmanın Konusu Ve Amacı	57
4.2 Araştırmanın Yöntemi	57
4.2.1 Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	58
4.2.2 Araştırmanın Ölçüm Aracı	58

4.3	Araştırmanın Geçerlilik Ve Güvenirlik Analizi	58
4.4	Araştırmanın Bulguları	61
4.4.1	Demografik Özellikler	61
4.4.2	Çalışan Memnuniyetine İlişkin Sorular	63
BEŞİNCİ BÖLÜM		87
5. SONUÇ VE ÖNERİLER		87
KAYNAKÇA		91
EKLER		98
ÖZGEÇMİŞ		101

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	: Performans değerlemede grafik dereceleme ölçeği.....	28
Tablo 2.2	: Grafik dereceleme ölçeği örneği.....	28
Tablo 2.3	: Davranışlara dayalı değerlendirme ölçeği örneği.....	31
Tablo 2.4	: Zorunlu dağılım yönteminde kullanılan örnek bir skala	32
Tablo 2.5	: Kontrol listesi form örneği	37
Tablo 4.1	: KMO değerleri ve yorumları	59
Tablo 4.2	: A firması açısından faktör analizi	59
Tablo 4.3	: B firması açısından faktör analizi	60
Tablo 4.4	: Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının demografik özellikleri.....	62
Tablo 4.5	: Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının demografik özellikleri.....	63
Tablo 4.6	: Çalışma memnuniyetine ilişkin düşünceler.....	64
Tablo 4.7	: Çalışanların arkadaşlarına tavsiye edip etmemelerine ilişkin düşünceleri.....	64
Tablo 4.8	: Çalışanların bugün yine çalışıp çalışmayacağına ilişkin düşünceler	65
Tablo 4.9	: Çalışanların kendilerini şirketin bir aile üyesi görüp görmediğine ilişkin düşünceleri	65
Tablo 4.10	: Çalışanların çalışırken istekli olup olmadığına ilişkin düşünceler	66
Tablo 4.11	: Çalışma ortamının uygun olup olmadığına ilişkin düşünceler	66
Tablo 4.12	: Yemek kalitesinden memnun olup olmadığına ilişkin düşünceler.....	67
Tablo 4.13	: İhtiyaç duyulan bilginin kolay ve çabuk bir şekilde elde edilip edilmeyeceğine ilişkin düşünceler.....	67
Tablo 4.14	: İşin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartların belirli olup olmamasına ilişkin düşünceler.....	68
Tablo 4.15	: İşin bireysel gelişmeye açık olup olmadığına ilişkin düşünceler.....	68
Tablo 4.16	: İşbaşı eğitimlerinin yeterli olup olmamasına ilişkin düşünceler.....	69
Tablo 4.17	: Bireysel eğitim için rotasyon yapıp yapılmadığına ilişkin düşünceler.....	69
Tablo 4.18	: İyi yaptığınız işin takdir edilip edilmediğine ilişkin düşünceler.....	70
Tablo 4.19	: İşle ilgili önerilerin dikkate alınıp alınmadığına ilişkin düşünceler.....	71

Tablo 4.20	: İşinizi iyi yapmanızın iş güvenliği açısından yeterli olup olmadığına ilişkin düşünceler.....	71
Tablo 4.21	: Bağımlı olduğunuz ilk amirinizin size zaman ayırıp ayırmadığına ilişkin düşünceler	72
Tablo 4.22	: Amirlerinizin açık fikirli, dürüst ve tutarlı olup olmayacağına ilişkin düşünceler.....	73
Tablo 4.23	: Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini sizlerle paylaşıp paylaşmadığına ilişkin düşünceler	73
Tablo 4.24	: Yöneticilerin kendilerini geliştirip geliştirmediğine ilişkin düşünceler	74
Tablo 4.25	: Amirlerinizin çalışanların memnuniyetine önem verip vermemesine ilişkin düşünceleri	75
Tablo 4.26	: Amirlerinizin işin tamamlanabilmesi için hızlı karar verip veremediğine ilişkin düşünceler.....	75
Tablo 4.27	: Yönetime güven duyup duymama konusuna ilişkin düşünceler	76
Tablo 4.28	: Amaç ve hedeflerini çalışanlara açıklayıp açıklamadığına ilişkin düşünceler	77
Tablo 4.29	: Amirlerinizin, iyi çalışan personeli takdir veya ödüllendirme yapıp yapmadığına ilişkin düşünceler	77
Tablo 4.30	: Amirlerinizin, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurup duyurmadığına ilişkin düşünceler	78
Tablo 4.31	: Amirlerinizin, çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri alıp almadığına ilişkin düşünceler.....	79
Tablo 4.32	: Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini sizlerle paylaşıp paylaşmadığına ilişkin düşünceler	79
Tablo 4.33	: Amirlerinizin sergilediği davranışların çalışanları ne yönde etkilediğine ilişkin düşünceler	80
Tablo 4.34	: Terfilerde personelin başarısına göre değerlendirme yapılıp yapılmamasına ilişkin düşünceler.....	81
Tablo 4.35	: Çalışanlarının eğitime önem verip, gelişimleri için yatırım yapıp yapmadığına ilişkin düşünceler	81
Tablo 4.36	: A firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ait katılım düzeyleri	82
Tablo 4.37	: B firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ait katılım düzeyleri	84

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	: Zorunlu dağılım yöntemi	40
-----------	---------------------------------	----

ÖZET

360 DERECE VE GRAFİK DERECELEME PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

DAVUTOĞLU, Murat

Yüksek Lisans İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Eylül 2014, 101 Sayfa

Bu çalışma, aynı sektörde farklı performans değerlendirme sistemi kullanan iki firmanın karşılaştırmalı olarak çalışanlarının memnuniyetlerini tespit etmek ve kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin verimliliğe etkisinin ölçülmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla kapı sektöründe faaliyet gösteren iki firmada çeşitli kademelerde çalışan 150 personel ile yüz yüze görüşme sistemi olan anket yöntemi ile toplanan verilerle bir araştırma yapılmıştır. Bulgulara ulaşmak için anket sonucunda elde edilen veriler SPSS veri analiz programı kullanılarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğu test edilmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, demografik olarak her iki firmada da bayan çalışan sayısının az olduğu ve B firması çalışanlarının A firması çalışanlarından daha tecrübeli oldukları görülmektedir. Her iki firma için katılım düzeyi düşük olan ifadeler saptanmış ve bu konuda gerekli öneri ve tavsiyelerde bulunulmuştur. Tüm bulgular değerlendirildiğinde Grafik Dereceleme yöntemini uygulayan firmanın 360 Derece geri bildirim yöntemini uygulayan firmadan çalışan memnuniyeti bakımından üstün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, 360 Derece Geri Bildirim, Grafik Dereceleme, Çalışan Memnuniyeti.

ABSTRACT

360 DEGREES AND GRAPHIC RATING EFFECT OF PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM EMPLOYEE SATISFACTION: AN EMPIRICAL STUDY

DAVUTOGLU, Murat

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Professor İzzet GÜMÜŞ

September, 2014, 101 pages

This study uses the same two firms in the sector with the comparative performance evaluation system to determine employee satisfaction and performance evaluation methods used to measure effects on productivity have been conducted. For this purpose, two companies operating in the port sector, working in various capacities in face to face interviews with 150 personnel system, with data collected by survey research was conducted. Results obtained from the survey results to reach the SPSS data analysis program using the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) suitability for factor analysis of the correlations between variables have been tested and have been interpreted. The findings are examined, both demographically small number of female employees in the company and that company employees of Company B is seen that more experienced employees. With low levels of participation for both companies expression was determined and the necessary suggestions and recommendations have been made in this regard. Considering all the evidence Graphic Rating method that implements the method that implements the company's 360-degree feedback from the company was determined to be superior in terms of employee satisfaction.

Keywords: Performance Appraisal, 360 Degree Feedback, Graphic Rating, Employee Satisfaction.

GİRİŞ

Dünyada yaşanan hızlı gelişim ve değişim işletmelerle birlikte tüm örgütleri yoğun bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bugünün iş çevresinde, örgütlerin sadece rekabetçi olmaları varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli, ancak yeterli değildir. Artık tüm firmalar, çalışanları aracılığıyla fark yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama peşindedir. Rekabet ortamında örgütler varlıklarını sürdürebilmek, kendilerini geliştirebilmek ve fark yaratabilmek için verimliliklerini en üst düzeye çıkarmak durumundadırlar.

Etkili ve verimli çalışmaların maddi ve beşeri kaynakları vardır. Beşeri kaynağın en etkili uygulaması ise insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları, örgütün temelinde yer alan çalışanlarla, örgütün tüm amaçlarına ulaşmaları noktasında önemli bir kaynaktır.

İnsan kaynaklarının farklı fonksiyonları vardır. Performans değerlendirme ise insan kaynaklarının önem arz eden bir fonksiyonudur. Örgütler, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, etkili ve verimli çalışabilmeleri için değişik yöntemlerden yararlanmaktadırlar. Bu yöntemlerin hangisinin olumlu etkiler yarattığı araştırmamızın konusu olmuştur. Bu araştırma, iki tane performans değerlendirme yönteminin çalışan memnuniyeti üzerinde yarattığı ilişki açısından ele alınmıştır.

Bu kapsamda araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; insan kaynakları, performans değerlendirme kavramı, süreci ve yöntemleri üzerine bir literatür araştırması yapılmıştır.

İkinci bölümde; performans değerlendirme yöntemlerinin özellikleri ve türleri hakkında detaylı bir inceleme yapılmıştır.

Üçüncü bölümde; performans değerlemede karşılaşılan sorunlar ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı insan kaynakları uygulamaları hakkında incelemelerde bulunulmuştur.

Dördüncü bölümde; aynı alanda faaliyet gösteren ve farklı performans değerlendirme yöntemlerini uygulayan, iki firma çalışanlarının memnuniyetini ölçmek için anket çalışması yapılmıştır. İki firmada çalışan personellerden rastgele seçilen 150 personele çalışan memnuniyet anketi uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS veri analiz programı kullanılarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğu test edilmiş ve yorumlanmıştır.

Son olarak beşinci bölümde ise; araştırmada varılan sonuçlar değerlendirilerek, ileride yapılabilecek çalışmalara ışık tutabilecek öneriler sunulmaktadır.

Tezin bundan sonraki aşamasında Plusdoor Ltd. Şti. firması “A Firması” ve Dortek Kapı Sanayi AŞ. firması ise “B Firması” olarak ifade edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme kavramı üzerinde yapılan çalışmalar incelenmiş olup, özellikle son yıllarda çok daha fazla ortaya konularak önemi artmış olan insan kaynakları birimlerinin beslendiği çalışmalar olarak karşımıza çıkan performans değerlendirmenin, insan kaynakları birimlerinin ana unsuru halinde olduğunu görmekteyiz.

1.1 Performans Değerlendirme ve Önemi

Günümüz işletmelerinde iş görenlerin, işin gerektirdiği yeteneklere sahip olup olmadığı ile işin gereklerini ne oranda gerçekleştirdiği konularının belirlenmesi önemli sorunlardan biri haline gelmiş olup, bu sorunla beraber performans kavramı da hızla önem kazanmıştır (Çalık, 2003: 47).

1.1.1 Performans Kavramı

Yirmi birinci yüzyılın ekonomik çevresi, küreselleşme ve serbest piyasa tarafından karakterize edilmektedir. Organizasyonlar çok hızlı değişen çevresel faktörlerle ve hızla artan rekabetçi durumlarla yüz yüze gelmektedir (Hsi ve Hung,2005:7). Organizasyonlar, belirli bir vizyon doğrultusunda, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışan ortak inanç ve değerlere sahip insan topluluklarıdır (Barutçugil,2002:11). Hemen hemen her organizasyon, beşeri sermaye ile birçok önemli hedefin başarılmasını hedefleyen bir performans yönetim sistemine sahiptir. Bu hedefler performansın motive edilmesini, kişilerin yeteneklerini geliştirebilmek için bireysel yardımı, bir performans kültürünün oluşturulmasını, kimin terfi edeceğinin karar vermesini, zayıf performans seviyesine sahip olan iş görenlerin ayıklanmasını ve stratejilerin oluşturulmasını içermektedir (Lawler,2003:396).

Performans, insan kaynakları yönetimi kavramıyla birlikte çok sık kullanılan bir kavram olmasının yanı sıra içerik olarak yeterli seviyede açıklama yapılamamış bir kavramdır. Performans kavramı ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmalar aşağıda verilmiştir; Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş,M. Artar, A.1990:13). Performans, insanların yaşamlarında ve/veya çalışma hayatlarında gösterdiği birşeyler başarma çabasıdır. Performans, her insanın sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir (Uyargil,1994:19).

Performans; firmaların misyon ve stratejilere göre değişiklikler gösterebilen, firma stratejisine uygun belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanılan imkanların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, faaliyetin verimliliği, etkinliği, hedef kitlenin memnuniyeti, değişimlere ayak uydurabilmesi, kârlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir (Ağca, V. Tunçer, E. 2006: 175,176). Performans, işgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan, 1991: 65).

Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179). Performans kavramı genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda, elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da üretimin planlanan üretime oranı gibi mutlak ya da görel olarak açıklanabilir (Akal, 1998: 16).

Barutçugil'e göre performans, "amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır." Yazara göre "bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman süreci içerisindeki çıktı ya da çalışmanın sonucunda belirlenmektedir. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır" (Barutçugil,2002:11).

Yapılan tanımlar farklı olsa da hemen hemen hepsi aynı anlama gelmektedir. Sonuç olarak performans, iş görenin işini tamamlayıp tamamlamadığını ya da doğru yapıp yapmadığını ölçmeye yarar. Mesela yazmış olduğu raporları, yazım hatalarından dolayı tekrar yazan bir sekreterin performans seviyesi düşüktür. Eğer sekreter raporları doğru, akla uygun, zamanında, hatasız bir şekilde yazarsa sekreter için üstün performans seviyesinden bahsedilebilir. Çalışanların arzuları, yetenekleri ve işi anlama kapasiteleri

performansı etkiler. Bir çalışan işi ve kendisinden istenenleri yapabilme kapasitesine sahip olmalıdır (Catt ve Miller,1991:370). Yüksek performanslı organizasyonları gerçekleştirmenin teme koşulu, yüksek performans becerilerine yani yetkinliklere sahip bireylerle çalışmaktır (Barutçugil,2002:11).

1.1.2 Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme ile ilgili olarak bugüne kadar literatürde pek çok çalışma yapılmış ve bu bağlamda pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar, şekil yönünden farklılıklar gösteriyor olsa da amaç ve içerik yönünden incelendiğinde benzer özellikler taşıdığı görülmektedir.

Performans değerlendirmenin birbirinden farklı çok fazla sayıda tanımı mevcuttur. Bingöl, performans değerlendirmesini, “ iş görenlerin, görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü” olarak tanımlamıştır (Bingöl,2003:274).

Fındıkçı ise, performans değerlendirmeyi “kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini ve eksikliklerini, yeterliliklerini ve fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak bireylerin tüm yönlerinin gözden geçirilmesi” olarak özetlemiştir (Fındıkçı,2000:297). Performans değerlendirme sistemleri, bir organizasyonda çalışan insanlara, işlerini daha iyi yapabilmeleri için planlamada ve kontrol etmede, hatalarını öğrenerek bunları başarılarında kullanabilmelerini ve diğer iş arkadaşları ile birlikte çalışabilmelerini sağlar (Valerie, 1987:29).

Başka bir tanıma göre performans değerlemesi; personelin işle ilgili özelliklerinin, davranışlarının ve üretimlerinin göz önüne alınarak, gelecekte verimliliğini artırıp artıramayacağı ve böylece kendine, organizasyona ve hatta topluma yararının değerlendirilmesi için resmi ve yapılandırılmış ölçme sistemi olarak tanımlanmıştır (Harbour,1997:7).

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır. Performans, bireylerin veya kurumların hedeflerine hangi oranlarda ulaşabildiğinin ölçütüdür. Performans değerlendirme ise, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da benzer pozisyonda çalışanların performansları temelinde ölçülmesidir (Sümer, 2000:59).

Performans değerlendirme faaliyetleri, önceleri daha asit bir süreç olan, birim yöneticisinin alt çalışanı ile ilgili performans değerlendirmesi yapması ve sonucunda çalışan ile görüşmesiyle ilişkilendirilen bir kavram olmakla birlikte, son yirmi yıl içerisinde performans değerlendirme konusunda önemli oranda değişiklikler meydana

gelmiştir. Özellikle 1980'ler ve 1990'larda performans ve performans değerlendirme üzerine olan ilginin arttığı yıllar olmuştur (Fletcher, 2001:473).

Performans değerlendirme maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticini karar vermesinde temel oluşturmaktadır. Eski tip teknikleri kullanan yöneticiler sadece kişisel performansı değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansının dönütü ile gerçekleşir. Gerçekte dönüt sonuçta kazanılanların başlangıçla karşılaştırılmasıdır. Bu nedenledir ki, günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme sürekli yapıp çalışanın gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir (Akyos,2001:112-134). Günümüz işletmelerinde başarı birçok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarını yerine getiren personelin göstereceği performans önem kazanmaktadır (Ünal, 1998:130).

İş değil, işi yapan iş göreni ve onun başarısını ya da başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "başarı değerlendirme", "yetkinliğin ölçümü", verimliliğin değerlendirilmesi", çalışmanın değerlendirilmesi, ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi "tezkiye", "sicil" gibi isimler aldığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Performans değerlendirme, "Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç" tır (Barutçugil, 2002: 49).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim aşamalarında çok önemli bir süreç ve basamaktır. Çünkü performans değerlendirme aşamaları personelin işe girişi, öncesinde ve sonrasında aldığı ve alacağı eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği gibi birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır (Aytaç, 2003: 41).

Performans değerlendirme, "örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir" (Fındıkçı, 2003: 32-40).

Performans değerlendirme, işgörenlerin işyerindeki performansının yöneticileri tarafından belirlenen standartlara göre karşılaştırılarak ölçülmesi ve buna göre değerlendirilmesi sürecidir (Akı, E. Demirbilek T. 2010: 82).

Yine bu kavram, kişinin başarı durumu ile ilgili kesin bir yargıya varma işlemi (Tutum, 1979: 167) şeklinde de tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanların daha iyi tanınmasında bir araçtır. Eğer çalışanları nelerin motive ettiği belirlenebilirse, onlardaki gizli potansiyel keşfedilebilir. Bu durum ise çalışanların bütün yaratıcılığını işe yönelik ortaya koymasını sağlayacaktır (Bayram, 2006: 49).

İşletmelerde devam edilen performans değerlendirme çalışmaları ile yöneticiler ve çalışanların iletişim halinde olması ile ortak amaçlar saptaması, emeğin birleştirilmesi

ve sonuçların değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Her işletmenin yapısının farklı olduğu düşünüldüğünde işletmelerin kendi faaliyet alanına göre farklı bir performans değerlendirme sistemini kurması kaçınılmazdır. Bu haliyle, performans değerlendirme sisteminin standart bir sistem olmadığını söylemek mümkün olmaktadır. Verimli bir performans değerlendirme, işletmelerin ancak kendi sistemlerini kurmaları ile sağlanabilecektir (Akbal, 2010: 7).

Performans değerlendirmeyi, yönetimin en işlevsel boyutu olarak söylemek doğru olacaktır. Kişisel gelişime ve örgütsel gelişime son derece katkı sağlayan performans değerlendirme, çok yönlü iletişim sağlanması konusunda da önem arz etmektedir.

1.1.3 Performans Değerlendirmenin Stratejik İnsan Kaynakları Açısından Önemi

İşletmelerin girdileri arasında en değerli kaynak olarak tanımlanan insan kaynaklarının yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur (Sabuncuoğlu, 2000:1):

- a) Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,
- b) İşgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.

İnsan kaynakları yönetiminin sahip olduğu bu iki temel felsefeye bakıldığında da görüldüğü üzere, performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin mihenk taşıını oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme, stratejik yönetim açısından değerlendirildiğinde bir takım sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar; (Örücü, 2003: 23,24)

a) Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasına da yardımcı olur.

b) Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme, diğer yönetsel kararların (örneğin; terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar) etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunur.

c) Performans değerlendirmenin bir amacı da insan kaynağına ilişkin veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak örgütler varolan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilir.

d) Performans değerlendirme yeni stratejilerin oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Özellikle geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin örgütler için stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Çalışanlar, özellikle de başarılı çalışanlar, verdikleri performansın karşılığını maddi ya da manevi olarak almak isterler. Bütün performansını işine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır. Yine, yapılan değerlendirme neticesinde çalışanlar eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirme şansına sahip olabileceklerdir. Performans değerlendirme, çalışana işe yönelten, özendirici, motivasyonunu ve organizasyona güvenini artıran bir araç olarak değerlendirilmelidir (Barutçugil, 2004: 427).

Organizasyonun sahibi ya da yöneticisi, amaçlara ulaşma çabasında, personelin katkı derecesi hakkında bilgilenmek ve organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararlar tabii ki personel hakkında bir değerlendirme yapılması suretiyle ortaya çıkacaktır. Böylece insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması vb. düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğinde kararlar alınması mümkün olur. Yönetici, organizasyonun daha verimli çalışması için gerekli niteliklerde eleman almak, elemanlara gelişim imkânları sağlamak ve başarılı elemanları, yetki ve sorumlulukları daha fazla olan görevlere getirmek ister. Bunun içinde, tüm personelin yeterliliğinin değerlendirme işlemi ile ortaya çıkarılması büyük önem taşır (Canman, 1993: 4).

Personeli değerlendirmenin yalnızca örgüte yarar sağlayacağı kanısı, yapılan araştırmalar sonucunda yalnızca bir yanılgı olarak kalmaktadır. Personel değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkacak gerçek, örneğin personelin yer değiştirmesini gerektiriyorsa, bunun en açık anlamı, o kimsenin yeni görevinde daha başarılı olacağı ve bireyin daha çok doyum elde edeceğidir. Bireyin örgüt içindeki konumunda anlamlı bir değerlendirmeye dayanılarak yapılacak değişiklik, örgüt açısından olduğu kadar birey açısından da olumlu sonuçlar verecektir. Dolayısıyla, dikey hareketlilikten yatay hareketliliğe kadar bütün görev değiştirmeler değerlendirmenin sonucu ile ilişkili olmak zorundadır. Ancak, bu şekilde hem bireyin hem de örgütün gereksinimleri ve beklentileri ve bunun yanında nitelikleri dikkate alınmış olarak bir örgütsel düzenleme yapılmış olabilir. Örgüt içinde bireyi kendisine uygun düşmeyecek yerlerde çalıştırmak, ona niteliklerine uygun gelmeyen görevler vermek, personel değerlendirmesinden yararlanılarak önlenilebilecektir. (acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/178/191.pdf / Erişim Tarihi: 26.12.2013).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan performans değerlendirme ile kişilerin neyi, nasıl yaptıklarına ilişkin geribildirim elde edildiği gibi, daha objektif ve akılcı ücret sistemleri, terfi, transfer, emeklilik ile eğitim kararları alınabilir (acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/178/191.pdf / Erişim Tarihi: 26.12.2013).

1.2 Performans Yönetim Süreci

İdarelerin performansa bakış açısı günümüze gelinceye kadar sürekli gelişen ve değişiklik gösteren aşamalardan geçmiştir. Bu aşamalar içinde artık önemli olmayan, yeni ortaya konulan ya da daha fazla önem kazanmış performans anlayışları gündeme gelmiştir. Bu gelişim genel olarak en düşük maliyetle en çok üretim ve en çok karı hedefleyen geleneksel diyebileceğimiz bir yönetim anlayışından, müşteriye önemseyen, kaliteyi üst seviyede tutmaya çalışan, yeniliğe önem vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklamak mümkün olabilir (Arslan, 2005:209).

Performans yönetim süreci, yöneticinin işgöreninden görev çerçevesinde beklentilerinin açık bir biçimde farkında olması, işgörenine daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar (Helvacı, 2002:156).

Bazı kaynaklar performans değerlendirme sürecini, performans yönetimi ve hedeflerle yönetim yaklaşımlarının dışında ele alırlar. Buna karşın, performans değerlendirmenin, stratejik planlama ve amaç belirleme gibi yönetim fonksiyonları ile bağlantılı olarak ele alınması gerektiği son derece açıktır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlendirme sürecinin unsurları şu şekilde sıralanabilir (Kalenderoglu,2007:10);

- a) İşletme vizyon ve misyonunun belirlenmesi,
- b) Stratejik amaçların belirlenmesi ve stratejik planların hazırlanması,
- c) Örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- d) Birimler için anahtar sonuç alanların tanımlanması,
- e) Göstergelerin ve etkinlik kriterlerinin belirlenmesi,
- f) Çalışanlarla müzakere edilerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- g) Her hedef için performans standartlarının belirlenmesi,
- h) Her çalışan için eylem planlarının yapılması,
- i) Her hedefin durumunun periyodik olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- j) Açıkların ortaya çıkması durumunda bunları kapatmak için rehberlik ve eğitim verilmesi,
- k) Yapılan değerlendirme ve derecelendirmenin biçimsel olarak çalışanın kayıtlarına aktarılması.

1.2.1 Standartların Saptanması

İşletmelerin değerlendirme standartlarını belirleyebilmesi için, işletme içerisinde görev ve iş tanımlarını doğru ve ayrıntılı şekilde düzenlemesi gerekmektedir. Doğru standartların saptanması işletmeye etkili bir performans değerlendirme yöntemi seçmesini sağlayacak en önemli faktörlerden biri olacaktır.

Performans değerlendirme sürecinde, en temel işlevlerden biri olan performans standartlarının oluşturulması için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Böylece, iş ile ilgili temel standartlardan hareketle performans değerlendirme standartları oluşturulabilmektedir. Ayrıca, işletmeye uygun olarak belirlenen performans değerlendirme yöntemine göre, iş ile ilgili ifadeler saptanmalı, işletmede uygulamayla ilgili politika ve prosedürler oluşturulmalıdır (Baykal, 1994: 31).

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları, ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994: 27-28).

Performans değerlendirmede standartların oluşturulması zorunluluğu bulunmakta, ayrıca "geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilen tarafından kolay kabul edilebilir faktörlerden oluşması" gerekmektedir. Bunun yanı sıra, belirlenecek performans standartlarının işin istenen yönüyle ilgili olması da gerekmektedir. Bu durum performans değerlendirmenin etkinliğini artıracak bir yaklaşım olacaktır (Erdoğan, 1991:172).

1.2.2 Kriterlerin Saptanması

Performans değerlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için özellikle ve ayrıntılı olarak yapılması gereken, başarılı olarak değerlendirilebilecek olan unsurların ve gerekli hususların tespiti ile ölçülecek olan unsurların tespit edilmesidir. Bu değerlendirmeyi sağlıklı bir şekilde yapabilmek için de, farklı ve çeşitli kriterlere gerek duyulmaktadır. Bu durumun sebebi ise; çalışanların çalışma durumları ve diğer özellikleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak başarılı olup olmadıklarına karar verilir. Değerlendirme sonucunda işgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte veya standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Kriterler ve standartlar

oluşturulmadığı takdirde, performans değerlendirmenin yapılması mümkün değildir (Bingöl, 1996: 219).

Genel hatları ile değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir. Bu temel kriterler kendi aralarında alt kriterlere de ayrılırlar ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Bu kriterler; (Barutçugil, 2002: 184)

- a) Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- b) İş bilgisi ve yeteneği,
- c) Bireysel özellikler,
- d) Bireyin ilişki ve davranışları.

Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken hususlar ise; (Sabuncuoğlu, 2000: 162-163).

- a) Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- b) En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır,
- c) Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır,
- d) Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır,
- e) Kriter sayısı 10'u geçmemelidir.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir (A.g.e 168).

Performans değerlendirme uygulanırken hangi kriterlerin kullanılacağı sorusu konuyla ilgili tüm çalışanların inceleme yaptıkları bir konudur. Kriterlerin elde edilebileceği kaynakların en mükemmelleri, iş analizi, iş tanımı ve personel nitelikleri çizelgeleridir. Verimli bir iş analizinde, görevin gerekleri saptanmıştır (Aldemir vd., 2004: 298).

1.2.3 Değerlendirmecilerin Saptanması

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan etmenlerin başında değerlendirecekleri işgörenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara katılmadan işgörenin başarısını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gerekmektedir (Demir, 2006: 74).

Belirlenen eğitimcilerle çok ayrıntılı eğitim verilir. Doğru şekilde değerlendirme yapılabilmesi için bu durum hayati önem taşımaktadır. Bu amaçla da; kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlendirmenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 200:172).

1.2.4 Periyotların Saptanması

Performans değerlendirmenin hangi aralıklarla yapılacağına belirlenmesi olan periyot saptanması, hem işgörel hem de değerlendirmeciler düşünülerek belirlenmelidir. Yine işletmelerin içinde buldukları sektörler, faaliyet alanları bu sıklığı belirleyecek olan etmenlerden biri olup, değişiklik gösterebilecek unsurlardan biridir.

Modern işletme yöneticileri için zaman kısıtlı ve değerli bir unsurdur. Değerlendirmenin çok zaman alan ve maliyetli bir uygulama olması dolayısıyla, değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Kısa süre aralıklarla yapılan değerlendirme ise değer yargılarında ve yetkinlik belirlemede önemli değişiklikler sağlamamaktadır. Ayrıca sık sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde olumsuz bir baskıya sebep olacaktır. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda çalışanın çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir (Sabuncuoğlu, 2009:189-190).

Genellikle kıdemli personel için yılda bir veya iki yılda bir, ise yeni başlayanlar içinse yılda en az iki kez performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Değerlendirme zamanı ise çoğunlukla üstler tarafından saptanır. Ancak, bazen astlarında görüşü alınıp karar verilebilir (Aldemir vd., 2004: 304).

Değerlendirmenin zamanı ve sıklığı ile ilgili farklı görüş ve uygulamalar biraz da örgütlerin performans değerlendirmeyi nasıl ele aldıkları ile ilişkilidir. Performans değerlendirmeyi yasanın gücünden ortaya çıkan bir zorunluluk şeklinde düşünen örgütler, değerlendirmeyi yalnızca yasanın öngörülen sürede yapmaktadırlar. Bununla birlikte, performans değerlendirmeyi bir zorunluluk olarak görmeyen daha ziyade bir gereklilik olarak düşünen örgütler daha sağlıklı bir süre belirleme işlemi yapmaktadırlar.

Burada önemli olan konu, bizi amaca yöneltecek en uygun sürenin tayin edilmesidir (Altan, 2005: 27).

1.2.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Bu aşamayı geri dönüşüm olarak adlandırmak mümkün olabilir. Çünkü bu aşamaya kadar yapılan değerlendirmenin sonuçları ile ilgili süreçte yer alan herkese bilgi verilmesi, değerlendirmeyi değerlendirme fırsatı verecektir. Sistemin kendisini sorgulaması, başarı ve eksikliklerini görmek ve gidermek açısından önem arz etmektedir.

Performans değerlemede başarıya ulaşmak söz konusu süreçte ilgili tüm kişilerin sistemle ilgili tüm bilgilerin aktarılması ve amaçların özümsemesiyle mümkündür. İş görenlerin yapılacak değerlendirme ile ilgili bilgilendirmeleri kişilerin bu sisteme ve amaçlarına inancını belirleyecek önemli bir husustur.

Oysa bazı yöneticiler çalışanlara bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez çalışanları ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. İşletmede düzenlenecek bir anket çalışması çalışanların birçok bilgilere gereksinim duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici çalışanına bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunun bilincindedir (Sabuncuoğlu, 2009: 172).

Performans değerlendirme sistemi hayata geçirilirken değerlendirme periyotlarının tespiti aşamasından sonra, kişilerin eğitilmesine ve yetiştirilmesine sıra gelir. Değerlendirmeyi yapacak kişilere, kullanılacak olan değerlendirme yöntemine ilişkin kriterler ve dereceler tanıtılmalı, kullanılan kavramlar açıklanmalı, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmelidir. Değerlendirmeye tabi tutulacak personele karşı iyi davranmanın, onlarla etkili bir iletişim ortamı kurarak güvenlerini kazanmanın önemi üzerinde durulmalıdır (Barutçugil, 2004: 432).

1.3 Değerlemecileri Belirleme Yöntemleri

Bu bölümde işletmelerin değerlemecilerini seçerken seçebilecekleri yöntemler üzerinde durulup, bu konu ile ilgili yapılan çalışmalara ait literatür çalışması yapılmıştır. Bu yöntemler aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

1.3.1 Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerlendirme

Geleneksel olarak en yaygın olan uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamanın yararı, birinci derecedeki amirin işgörenele çok yakın ilişkide bulunması sebebiyle, işgöreni en iyi şekilde izleyebilecek olmasıdır.

Çok yaygın olarak uygulanmasına karşın, değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı problemler yaşanabilmektedir. En belirgin problem olarak bahsedilebilecek olan amir ve işgörenin yakın ilişki içerisinde olmasından dolayı, değerlemeyi yapacak olan amir baskı altında olabilmektedir (Timur, 1983: 9).

Performans değerlendirme sürecinde en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, her çalışana ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Değerlendirilecek kişi ile sürekli birlikte olan, onun günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen ve onun performansından doğrudan etkilenen kişi, onun ilk yöneticisidir. Böyle bir değerlendirme, sistem olarak hiyerarşik yapıda da uygun biçimde geliştirilir. İşin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeni ile yönetici, değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir. Değerlendirilenlere göre daha deneyimli ve eğitim düzeyi daha fazla olan duygusal olarak daha kararlı, dengeli ve üst düzeyde sosyal uyumu bulunan kişiler performans değerlendirmede daha başarılı olmaktadır. Ancak, değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açabileceği bazı sorunlar da bulunmaktadır (Kalenderoglu,2007:12);

a) Çalışanlar, yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.

b) İlk yönetici, asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.

c) Cezalandırma durumunda, çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.

1.3.2 Eşitlerince Değerlendirme

Bu yöntem, birbirini iyi tanıdığı düşünülen ve iş akışını da aynı şekilde iyi bildiği düşünülen personelin birbirlerini daha iyi değerlendirebileceği temeline dayanmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminde çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesi olarak bilinen bu teknikte, değerlendirme planı bu amacı gerçekleştirilecek biçimde düzenlenir. Bu yöntem, öncelikle çalışanın kişisel gelişme amacına büyük katkıda bulunmakta ve özellikle kendi kendine değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır. Çoğu yönetici, çalışanların kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır (Barutçugil,2002:198-199).

Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerleme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil, 1994: 34).

1.3.3 Astlarca Değerlendirme

Genelde büyümeyi hedefleyen işletmelerde tercih edildiği görülmekte olan bu yöntem ile ilgili yapılan çalışmalara bu bölümde yer verilmiştir.

Astları tarafından değerlemeye tabi tutulan üstler, bu durumdan rahatsızlık duymakta ve aşırı duyarlılık geliştirebilmektedir. Ayrıca astların sürekli olarak, değerlemeye tabi tuttıkları üste bağlı olarak çalışmaları, üstlerin sahip oldukları yasal yetkiler ve ödül-ceza gleri dolayısıyla astlarda rahatsızlık oluşturabilmektedir. Bununla birlikte güçlü iletişim ağları, motivasyon, yetki devri, kararlara katılım ve yöneticinin kendi başarılarıyla ilgili çalışanlardan geri bildirim alması gibi pek çok yararı bulunmaktadır. Buna karşın yeterince eğitim verilmemiş astların; üstlerinin kişilik özelliklerine, kendi ihtiyaçlarını karşılama durumlarına veya yaranma dşuncesiyle değerleme yapabilmektedirler. Örgütün hedeflerini dikkate almaksızın yapılan bu hatalı yorumları güçlendiren bir diğer konuda; bir astın amirini değerlendirebilecek düzeyde bilgi, beceri ve tecrübe birikimine sahip olamamasından (veya çok zor olmasından) kaynaklanmaktadır (Barutçugil, 2002: 200-201).

Astların performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş olmaları ve üstlerin de astlar tarafından değerlendirilmeye açık olmaları gerekmektedir. Bu olmadığında çalışanlar, yöneticilerini daha çok kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına göre değerlendirebilirler. Örgüt hedeflerine ağrılık vermeyebilirler hatta hiç dikkate almayabilirler. Ayrıca yöneticilerle ilgili ön yargıların ve onlara yaranma dşuncesinin değerlendirme sonuçlarını etkileyebileceği gibi endişeler bulunmaktadır. Bir çalışanın örgüt yapısı içinde kendinden daha st düzeyde görev yapan bir yöneticinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi, bilgi, beceri ve deneyimleri açısından son derece güç olacaktır. Bu durumda çalışanın yöneticisini değerlendirmesi oldukça sınırlı kalacak, yalnızca çalışanlarını motive edebilme, onlara yetki devredebilme, eğitme ve kararlara katılmalarını sağlama gibi bazı yönetsel nitelik ve becerilerini kapsayabilecektir (Kalenderoğlu,2007:14).

Bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dâhil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri

içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir. (örneğin astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitime, kararlara katılmalarını sağlama v.b.) Bu konularda astların görüşlerini almak sistematik bir performans değerlendirme sistemi yerine, ayrıntılı bir tutum araştırması ile yapılırsa daha doğru olacaktır (Uyargil, 1994: 34).

1.3.4 Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme

Özellikle satış sektöründe ya da satış birimlerinde çalışanlar tarafından kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bazı işletmeler, müşterilerin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanarak; çalışanların görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kararlar almaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve iş kalitesi müşterilerin doldurduğu formlar aracılığıyla olmaktadır. Düzenli aralıklarla yapılan mülakat, anket ve telefon görüşmeleri sayesinde müşterilerden toplanan bilgiler; yöneticilerin alacağı personel kararlarında önemli bir girdi sağlar. Terfi, eğitim, transfer gibi yönetsel kararlarda etkin olan müşterilerce değerlendirilmenin bir diğer yararı da; müşterilerin firmayla olan ilişkilerindeki sağlamlığı ve sürdürülebilir bağlılığı yani benimsemeyi sağlamış olmasıdır (Barutçugil, 2002: 201).

1.4 Başarılı Bir Performans Yönetimi İçin Gerekli Olan Etmenler

Performans Değerlemenin başarıya ulaşması için öncelikle yönetim sürecinin doğru ve etkili olarak oluşturulmuş olması gerekmektedir. Ayrıca organizasyonların birtakım ilkelere uyması, bu konu ile ilgili başarıya ulaşmalarında büyük yarar sağlayacaktır. Bu ilkeler; (blog.milliyet.com.tr/performans-degerlemede-basari-icin-onemli-ilkeler/Blog/?BlogNo=335503 / Erişim Tarihi: 11.02.2014).

- a) Organizasyonda performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
 - b) Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir.
 - c) Organizasyonda mevcut performans değerlendirilmeli ve ölçülmelidir.
- Performans konusunda problemler belirlenmelidir. Organizasyonda kalite ile ilgili enformasyon toplanmalıdır.

d) Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir.

e) Performans arttırılması için gerekli yeni enformasyonun nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.

f) Sahip olunan enformasyonun dizaynı ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.

g) Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.

h) Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde organizasyonda performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.

i) Sistem, işletmenin hem iç, hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.

j) Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır.

k) Sistem, yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, çalışanlara da iletilerek onların başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlanmalıdır.

l) Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.

m) Sistemin, sağladığı bilgi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili kesimlerin sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım düzeyi nicel ve nitel olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyür. Onaylama performans geliştirme amacı için temel koşuldur.

n) Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.

o) Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçirmeden verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.

p) Sistem, performanslardaki değişmeleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır. Göstergelerin çoğu, verimlilik göstergeleri gibi kısmi ölçümlere olanak verirler. Bu da olayların tek yönlü değerlendirilmesine yol açar. Bu nedenle, ya çok çeşitli göstergeler bütünsel bir yapıda kullanılmalı ya da toplam performans ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır.

r) Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.

s) Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır. Yarınların sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem sürekli denetlenmelidir. Sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine örgütün değişen koşullarına uygun yeni ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.

t) Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir.

u) Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır.

v) Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerle veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

y) Bir ölçüm sisteminde “analiz biriminin” tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu koşul altında mümkün olabilir.

z) Performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır ve değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Her şeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir. İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kâğıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün değildir. Bunun için önce basit sistemlerle başlamalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

Tüm bu anlatılan ilkeleri 3 ana madde altında toplamak mümkündür. Bunlar; (sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf / Erişim Tarihi: 11.02.2014).

a) Organizasyonların oluşturulmuş bir misyon ve vizyona sahip olması,

b) Misyon ile performans kriterlerinin uyumu,

c) Resmi olarak tanımlı sistemli performans uygulaması,

Performans değerlendirmenin etkili sonuç vermediği organizasyonlara bakıldığında birtakım ortak sorunlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar; (frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/3752461-isletmecilikte-basari-ilkeleri.html /Erişim Tarihi: 10.02.2014).

a) Performans değerlendirme yapan birimin yetersizliği,

b) Performans değerlemeyi olumsuz etkileyen genel unsurlar,

c) Yatay ve dikey nakil ile terfi yoğunluğu

d) İş dizaynına bağlı statü ve rollerdeki belirsizlik,

e) Kariyer planındaki beklenti hataları, belirsizlikler veya kariyer planının yapılmamış olması,

f) Bireysel hedefler ile işletme hedeflerinin çatışması,

g) Seçilen performans değerlendirme yönteminin organizasyona uygun olmaması.

Beklenen yararların sağlanması ve etkili sonuçlar vermesi açısından, uygulanacak performans değerlendirme sisteminin bazı kritik özellikleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır: (Can vd., 2001: 171-172)

1.Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır: En önemli şart sistemin adil olmasıdır. Adil olmayan bir performans değerlendirme sistemi, doğru ve güvenilir sonuçtan uzak olacağı için çalışanında, motivasyonunun azalarak işte tatminsizliğine sebep olur. Personel değerlendirme sistemi iş başarısı ile ilgili konuları değerlendirmeli, çalışanın kişilik özelliklerine girmemelidir.

2.Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır: Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanın elde ettiği sonuçlar mutlaka çalışana bildirilmelidir. Böylelikle personele kendini geliştirmesi için gerekli olan veri sağlanmış olur. Personel bu bildirim neticesinde eksik yönlerini öğrenir ve geliştirmek için uğraşır.

3.Performans değerlendirme sistemi motive edici özellikte bulunmalıdır: Çalışanlara, yapılacak olan performans değerlendirmenin niçin yapıldığı ve yararlarının neler olduğu anlatılmalı, herhangi bir güvensizlik duygusu oluşmadan değerlendirme yapılmalı ve bir an önce de bitirilmelidir. Değerlendirme sonucunda, işini iyi yapan personele ödül verilmesi de personelin motive olmasını sağlayacaktır.

4.Performans değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır: Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlardan biri personelin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığını düşünmesidir. Değerlendirme sisteminin iş ile ilgili tüm nitelikleri dikkate alması ve bu tarzda düzenlenmesi, personelin değerlendirme çalışmasına karşı bu önyargısını kırar.

5.Performans değerlendirme sistemi geçerli olmalıdır: Performans değerlendirme sisteminin geçerli olması demek, ölçüm sonucunda elde edilen bilgilerin, personelin fiili başarısına denk düşmesi demektir. Organizasyonun yapısına uygun olarak düzenlenen ölçüm sonucunda elde edilen bilgiler, ne kadar gerçekçi ve ideal ise o oranda da geçerlidir.

6.Performans değerlendirme sistemi kapsamlı ve sürekli olmalıdır: Performans değerlendirme çalışmaları, belirli başlama ve bitiş tarihi olan bir çalışma değildir. Personelin iş performansına ait gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. İş, personeli ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır.

7.Performans değerlendirme sistemi tüm personelin katılımına olanak tanımalıdır: Performans değerlendirme sisteminin örgütün üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere dayatılması, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt

kademe yöneticiler ile tüm personelin değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

Örgütlerin, başarısı, etkililiği ve verimliliği, doğru bir performans değerlendirme sisteminin seçilmesi ile doğru orantılıdır. Bundan dolayıdır ki, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için öncelikle yapılan iş ve personelinin başarısını iyi ölçmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir. Her örgüt kendi yapısına en uygun değerlendirme yöntemini belirleyerek hem yapılan işi hem de personelini değerlendirme yoluna gitmelidir.

1.5 Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmedeki amaç, çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması olmamalıdır. Gerçek amaç, örgütsel amaçların astlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesinin ortaya çıkarılması, bu amaçların tüm çalışanlar tarafından yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının devamlı olarak korunmasıdır (Şenol, 2003: 83).

Performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır: (Barutçugil, 2002: 182)

- a) Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek,
- b) İyileştirme için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmak,
- c) Personelin iş motivasyonunu ve verimini artırmak,
- d) Beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak, endişeleri azaltmak,
- e) Performansı geliştirmek ve pekiştirmek,
- f) Ücretlendirme ve ödül standartları saptayarak başarının ödüllendirilmesini sağlamak,
- g) Kötü performansı ortaya çıkarmak, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, yetersiz çalışanın durumunu yeniden gözden geçirmek,
- h) Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak,
- i) Yetersiz çıkan çalışanın eğitim gereksinimlerini tespit etmek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- j) Yönetim becerilerini geliştirmek,
- k) Grup çalışmasını artırmak için, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- l) Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi geliştirmek ve çalışanları belli bir anlayış düzeyine çıkarmak,
- m) Çalışanın ilgi duyduğu konuları belirlemek ve örgütün amaçları ile çalışanın ilgisi arasında ahengi sağlamak.

Performans değerlendirmenin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir; Birincisi, yöneticilere terfiler, ücret artışları ve diğer yönetim kararlarına temel teşkil

eden bilgileri sağlar. Bu anlamda, idari kararların böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi işletmedeki kaynakların etkin kullanımına ve buna bağlı olarak da işletmenin gelecekteki performansının artmasına neden olacaktır. Performans değerlendirmenin ikinci amacı, performans analizleri sonucunda çalışanların kendileri için önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin bilgi sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaştıkları performans seviyesine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa sebepleri ve ne tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanacağı hakkında yönetime geri besleme imkânı verir (eprints.sdu.edu.tr/602/1/TS00683.pdf / Erişim Tarihi: 11.02.2014).

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, çalışanların örgüt içinde, belirlenen hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Buna göre, performans değerlendirmenin ana amaçlarını yönetsel amaçlar ve geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları olarak iki grupta toplanabilir (Eren, 1993: 87).

1) Yönetsel amaçlar:

a) İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,

b) İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,

c) İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,

d) İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,

e) İşletmenin genel başarı durumuna, sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak.

2) Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları: (Bingöl, 2006: 288)

a) Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,

b) Kişisel amaçlarının belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,

c) Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak.

1.6 Performans Değerlendirmenin Yararları

İyi planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler ya da değerlemeden beklenen yararlar şu şekilde özetlenebilir:(egaziantep.com/performans-degerlendirme-tanimiamaclari-ve-yararlari / Erişim Tarihi: 10.02.2014)

a) Performans Değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.

b) İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.

c) Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.

d) Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.

e) Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.

f) Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar, açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.

g) Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.

h) Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.

i) Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.

j) Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.

k) Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.

Performans Değerlendirmenin yararları çıkar gruplarına göre 3 grupta incelenebilir. Bunlar; (Kaynak, 1998: 208)

1) Yöneticiler Açısından Yararları:

a) Planlama ve kontrol işlevlerinde daha çok etkili olarak astlar ve birimlerin performansını artırma,

b) Astlarla var olan ilişkilerin ve iletişimin geliştirilerek daha olumlu bir konuma gelmesi,

c) Güçlü yönlerin ortaya konulması ve bunların geliştirilmesinde yardımcı olunması,

- d) Çalışanların değerlendirilmesi sırasında, yöneticilerin kendilerinin özelliklerini güçlü ve zayıf yönlerini tanımaları,
- e) Çalışanların daha yakından tanınması ve yetki devrinin kolaylaşması,
- f) Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi.
- 2) Çalışanlar Açısından Yararları: (A.g.e, 2000: 209)
- a) Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler,
- b) Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar,
- c) Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- d) Performanslarına ilişkin olarak elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- 3) Örgütler Açısından Yararları: (Kaynak, 1998: 209-210)
- a) Örgütlerde etkililik ve verimlilik artışı sağlanır,
- b) Sunulan hizmet ve üretim kalitesi olumlu anlamda değişir ve gelişme gösterir.
- c) Çalışanlara verilecek olan eğitim ihtiyacının önemi ortaya çıkmış olur ve bu konuda ayrılacak olan bütçede sıkıntılar yaşanmaz, doğru eğitimler ve doğru bütçeler belirlenir.
- d) İnsan kaynakları planlaması için ihtiyaç duyulan veriler daha güvenilir şekilde ve doğru olarak elde edilmiş olur,
- e) Çalışanların gelişme durumları daha doğru belirlenir bu da doğru bir kariyer planlamayı sağlar,
- f) Devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli insan gücü ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanır.

1.7 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans Değerlendirme sonucunda organizasyonlarda çeşitli düzenlemeler ve değişiklikler yapılmaktadır. Bunlar;

1. Personel planlama: Organizasyonların belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan kalite ve miktardaki işgöreni istihdam etmeleri gerekir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların verilmesinde etkin bir rol oynamakta ve bu haliyle de personel planlama işlevine katkıda bulunmaktadır (Kaynak, 1998: 207).

2. Ücret-Maaş yönetimi: Organizasyonların birçoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994: 5).

3. *Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar:* Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile çalıştığı işte mutsuz olan işgören, başarılı olacağına inanılan başka bir göreve getirilebilir. Bu rotasyon uygulamasıdır. Yine aynı şekilde yaptığı işin kendisine yetmediğini düşünen çalışanlara, yeni görev ve sorumluluklar verilerek işler zenginleştirilir ve genişletilir (Fındıkçı, 2003:340).

4. *Kariyer planlama:* Performans değerlendirmesi sonucunda bir kısım işgörenler ile ilgili yeterli özellik geliştirme plan ve programının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1991:159).

5. *Eğitim ihtiyacının belirlenmesi:* Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak, 1998: 211).

6. *Sözleşme yenileme ve işten çıkarma:* Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan birisi de sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararlarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, sadece performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak personelin işten çıkarılması ya da sözleşmesinin yenilenmesidir. Bunlar gibi önemli kararları verirken performans değerlendirme sonuçlarının yanı sıra, daha başka pek çok kriter de göz önüne alınmalıdır (Fındıkçı, 2003: 341).

1.8 Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına yönelik ilgi her ne kadar son otuz yılda gözle görülür bir artış gösterse de, çalışanların formal olarak değerlendirilme süreci yüzyıllardır devam etmektedir. İnsanla değerlendirme ve karşılaştırma arasındaki ilişki nedeniyle, insanın bilincine erdiği andan itibaren performans değerlendirmenin varlığından söz etmek mümkündür (irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/performans-degerlendirmenin-tarihsel.html Erişim Tarihi: 11.02.2014).

Organizasyonlarda, çalışan performansının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, Performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994: 93).

Performans değerlendirme, 1800'lü yılların sonuna doğru, bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüzyıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğramıştır. 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı olmuştur ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturulmuştur (mevzuatdergisi.com/2004/07a /05.htm Erişim Tarihi: 14.02.2014).

Türkiye' de ise bu konu ile ilgili somut uygulamalar ilk olarak 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılı sonrasında ise bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bingöl, 1993:21).

Performans değerlendirme faaliyetleri, önceleri daha basit bir süreç olan bir bölüm müdürünün alt çalışanın performansı ile ilgili yıllık raporunu oluşturması ve sonucunda çalışan ile görüşmesi ile ilişkilendirilen bir süreç olmakla birlikte, son yirmi yıl içerisinde performans değerlendirme konularında önemli oranda değişiklikler olmuştur. Özellikle 1980'ler ile 1990'larda performans değerlendirme sistemleri üzerine olan ilgi artmıştır (Fletcher,2001:473).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ VE TÜRLERİ

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Cemaloğlu, 2002: 183).

Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermesi oldukça sakıncalı bir durum yaratır. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir (acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/178/191.pdf / Erişim Tarihi: 26.12.2013).

Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Ancak ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem değerlendiren (yönetici) ile değerlendirilen(ast) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Örneğin, sistemin açık değerlendirme ilkesi, diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu/olumsuz bilginin astlara bildirilmesi, bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlendirmenin, çalışanların motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır (A.g.e/ Erişim Tarihi: 26.12.2013).

2.1 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Her organizasyonun kullandığı yöntem, o organizasyonun kültürüne ve gereksinimlerine bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermeden önce bazı hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını artıracaktır. Bu hususlar; (Bakan, İ. Kelleroğlu H. 2003: 113)

a) Her yöntemin yapısının ve neyi ölçtüğünün ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi,

b) Kullanılacak yöntemin organizasyonun yapısına ve politikalarına uygun olması,

c) Kullanılacak yöntemin değerlendirilen işgörenler ve değerleyici yöneticiler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi.

Performans değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir. Performans değerlendirmenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü performans değerlendirmenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlendirmek, onu daha da iyi anlamamızı sağlayabilir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir (Yücel, 1999: 112).

2.1.1 Bireysel Değerlendirme Yöntemleri

Bu yaklaşım, her işgörenin performansını diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanım kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir. Bu yaklaşımın en önemli farkı kullanılan değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır (Barutçugil, 2002: 190). “Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım” olarak da adlandırılmaktadır.

2.1.1.1 Grafik dereceleme yöntemi

En eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirmeciye, değerlendirmesini yapacağı her ast için birer form verilir. Değerlendirici formda yer alan kriterlere göre değerlendirmesini yapar. Grafik değerlendirme ölçekleri çeşitli biçimlerde olabilir (Aldemir, 2004: 305).

Bu ölçekler, ölçtükleri performans boyutlarına göre değişiklik göstermektedir. Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içinde “yetersiz”, “yeterli” ve “mükemmel” gibi bir derecelendirmeyle belirtilir. Bu dereceler sayı veya harfle ifade edilebilir. Derecelere sayısal ağırlıklar (puanlar) verilerek de işgörenlerin performans dereceleri sayısal olarak saptanabilir (Akbal, 2010: 33).

Grafik dereceleme yönteminde kullanılan grafik dereceleme ölçeği Tablo 2.1’ de gösterilmiştir. Değerlendirme faktörleri ve puanlama işletmenin yapısına ve ihtiyaçlarına göre değişebilmektedir.

Tablo 2.1: Performans değerlemede grafik dereceleme ölçeği (Helvacı, 2002: 164).

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına, istenilen ölçülerde ulaşır.	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	3
İşbirliği (coopertion): Diğerleriyle işbirliği ve görevlerini yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve çalışmanın tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır.	2
İşe karşı istekliliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır.	2
3= mükemmel 2= yeterli 1=yetersiz	

Çok farklı grafik dereceleme ölçeği örnekleri mevcut olup değerleme “çok iyi”, “yeterli” “normal”, “çok yeterli”, “çok yetersiz” gibi de yapılabilmektedir. Bu duruma uygun örnek Tablo 2.2’ de yer almaktadır. Yine bu kriterler işletmenin yapısına ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Tablo 2.2: Grafik dereceleme ölçeği örneği (Erdoğan, 1991: 180).

Değerlendirilen Konu:					
Bölüm:					
Değerlendirmeyi Yapan:					
Değerlendirme Tarihi:					
ÖLÇEK					
İşgörenin Adı Soyadı	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Ahmet YENİCE					
Mustafa ELMASTAŞ					
Rıza DEĞER					
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

Grafik Dereceleme Ölçeğinin en büyük dezavantajı olarak elde edilen sonuca öznellikten gidildiği için zaman zaman bu öznelliğin gözden kaçırılabilmesi gösterilmektedir. Bir işgörenin iş bilgisinin, çok yetersiz ya da yetersiz olarak değerlendirilmesi, ifade ettiği kesinlik bakımından tartışmaya açıktır (Argon, T. Eren, A.2004: 233).

Bu yöntem, çok yaygın bir şekilde kullanılmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların rakamsal olarak ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir (Akçakanat, T. 2009: 28).

2.1.1.2 Derecelendirme yöntemi

Derecelendirme yönteminde, her işgören; bağlı olduğu değerlendiricisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Bu yöntemin uygulanmasının çok kolay olması ve az zaman harcanması ile kullanılabilmesi tüm işgörelere uygulanabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan, değerlendiricinin kişisel değerlendirmesine göre faktörlere puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasında değerlendiriciler taraflı davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir (Akbal, 2010: 32).

2.1.1.3 İş boyutu ölçeği yöntemi

Çalışan doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa grafik değerlendirme veya derecelendirme tekniklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan iş boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. Bu ölçek puanlı olarak uygulanıp kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine olanak verir. İş boyutu ölçeği istenirse puanlı hale getirilir. Seçenek puanları olarak çok iyi için 5, çok zayıf için 1 olarak düşünülmelidir. Ölçek işin yapısına uydurulmak istendiğinde iş boyutlarına da ağırlık vermek mümkündür. Bu yolun seçilmesi halinde işin çok iyi analiz edilmesi gerekir ve her iş grubuna göre iş boyutlarının ağırlığının toplam 100 üzerinden dengeli bir biçimde çıkarılması gerekir. Bu yöntem her iş grubuna kolaylıkla uygulanır. Kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine olanak sağlar. Kriterlerin belirlenmesi ve değerlendirilenin analizinin kolay yapılamaması ölçeğin kullanılmasını zorlaştırır (makaleler.com/kamuda-performans-de%C4%9Ferlendirme/ Erişim Tarihi: 29.12. 2013).

2.1.1.4 Uygun cümle seçimi yöntemi

Bu yöntemde değerlendiriciden, her nitelik için çeşitli tanımlayıcı cümlelerin bulunduğu listeden uygun düşeni işaretlemesi istenmektedir. Bu yöntemin en çok kullanılan iki çeşidi “ağırlıklı cümle seçimi” ve “zorunlu seçim”dir.

Ağırlıklı cümle seçiminde, belirli bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümle bulunmaktadır. Bu cümlelerin her birine bir değer verilmiştir. Değerlendiriciden personelin niteliklerine en uygun cümleyi seçmesi istenir. İşaretlenen cümlelerin değerlerinin ortalaması değerlendirme sonucunu oluşturmaktadır. Bu yöntem değerlendiricinin her davranış için ayrıntılı düşünmesini gerektirmekte böylece her nitelik ve davranış daha açık ve ölçülebilir tanımlar kavuşturulmaktadır.(acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/1796/2454.pdf?show/ Erişim Tarihi: 29.12.2013)

Zorunlu cümle seçme yönteminde ise, değerlendirme formu her biri dört cümleden oluşan çok sayıda dörtlüklerden oluşmaktadır. Her dörtlükte iki cümle olumlu diğer iki cümle ise olumsuzdur. Değerlendiriciden personelin niteliklerine en çok uyan bir, en az uyan bir cümle seçmesi istenir. Yapılan değerlendirmeler personel birimince puanlandırılmaktadır. Bu şekilde değerlendiricilerin önyargılı değerlendirme yapmaları engellenmek istenmiştir. Diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha kişisel önyargılardan arınmış ve nesnel görünmektedir (acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/1796/2454.pdf?show/ Erişim Tarihi: 29.12.2013).

2.1.1.5 Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği

Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Bu yönteme Davranışsal Beklenti Ölçekleri de denmektedir. İşgörenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilir (dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf/ Erişim Tarihi: 29.12.2013).

Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği örneği Tablo 2.3' te verilmiştir. Örnek tablodan da görüleceği üzere, müşteri odaklılık esastır. Müşteriye karşı iş görenin davranışları kriterleri oluşturmaktadır. Özellikle satış sektöründe faaliyet gösteren firmaların tercih edebilecekleri bir yöntem olarak düşünülebilir.

Tablo 2.3: Davranışlara dayalı değerlendirme ölçeği örneği (Helvacı, 2002: 164).

Davranış Örnekleri	Dereceleme Ölçeği Puanları
Müşterisine, işinin bir parçası olmasa bile ofisinden memnun olup olmadığını öğrenmek için sıklıkla telefon eder.	A
Çok karmaşık bir problemin nedenini ortaya çıkarmak için müşterisine sürekli zaman ayırır.	B
Müşterisinin kızgın yaklaşımına karşı her zaman sakin davranır.	C
Müşterisinin problemini çözecek düzeyde önemli bir bilgiye sahip değilse bilgisinin olmadığı yönünde cevap verir.	D
Başka bir iş ile meşgul olmadığı halde resepsiyonun önünde müşterinin beklediğini görmemezlikten gelir.	E
Uzun süre bekleyen müşterisinin sorularına karşı “bilemiyorum“ ya da “doğru bir yerde bulunmuyorsunuz“ gibi yanıtlar vererek tepkiler gösterir.	F

2.1.1.6 Zorunlu tercih yöntemi

Zorunlu tercih yöntemi daha yeni değerlendirme yaklaşımlarından biridir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerleyici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dördük işgörenin lehinde ve aleyhinde olan ikişer olumlu ve olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerleyiciler, mümkün olan en iyi biçimde işgörenlerin davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Değerleyiciler, işgörenlerin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verdiklerinden emin olamazlar. Bu nedenle zorunlu tercih yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir (Bingöl, 2006:318).

Geleneksel grafik değerlendirme sistemindeki olumlu değerlendirme eğilimini önlemek gayesiyle değerlendiren kişiye hangi maddenin daha yüksek puana sahip olduğunu belirtmeyererek bir dizi ifadeler verilmekte ve personeli değerlendirirken bu ifadelerden birini seçmeye zorlamaktadır. Hangi cümlenin kaç puan olduğunun bilinmiyor olması sistemin en önemli ölçütü haline gelmektedir. Ölçütler genellikle

personel uzmanı tarafından geliştirilmekte, yöneticiler ve diğer uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Zorunlu tercih yöntemi üstler, astlar, çalışma arkadaşları veya personelin kendisi tarafından kullanılabilir (Akçakanat, 2009: 32).

İşletmelerde işgörenlerin performans seviyelerini normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını Tablo 2.4' te görüldüğü gibi beşli bir skalaya göre değerlendirirler (Tahiroğlu, 2003:180).

Tablo 2.4: Zorunlu dağılım yönteminde kullanılan örnek bir skala.

Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	En yüksek
%10	%20	%40	%20	%10

Bu örnekte 100 kişinin değerlendirildiği düşünüldüğünde, 10 personelin çok düşük, 20 personelin düşük, 40 personelin orta, 20 personelin yüksek, 10 personelin ise çok yüksek bir seviyede olduğu sonucuna varılabilir (Tahiroğlu, 2003;180-181).

Bu yöntemi kullanmanın çeşitli yararları vardır. Bunların en önemlilerinden biri, grafik değerlendirme ölçekleri yönteminde olduğu gibi, genel davranış kategorileri yerine özel davranışları tanımlamasıdır. Yöntemin; hazırlamanın uzun zaman alması, maliyetli olması, büyük bir dikkat gerektirmesi, değerlendirme sürecinde yargıların büyük rol oynaması ve iş analizlerini sürekli güncel halde tutma zorunluluğu olması gibi dezavantajları bulunmaktadır (Akçakanat, 2009: 33).

2.1.1.7 Serbest anlatım yöntemi (kompozisyon / essay yöntemi)

Serbest anlatım yönteminde değerlendirmeyi yapacak amirden değerlendireceği personelin nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri ile ilgili olarak bir kompozisyon yazması istenir. Yazılan bu kompozisyona göre de değerlendirmeler yapılır. Bu yöntemde diğer yöntemlerde olduğu gibi ölçekler, işaretlemeye hazır kutular veya cümleler bulunmaz, ancak yöntemin başarılı sonuçlar verebilmesi için yapılacak anlatımın başarı niteliği, işgören nitelikleri, davranış nedenleri ve gelişme gereksinimleri gibi belirli başlıklar altında yapılması daha isabetli olacağı düşünülmektedir. Uygulamada çok zaman alacak olan bu yöntemin başarısı yöneticilerin gözlem, çözümleme ve yazma yeteneklerine bağlıdır. Ayrıca yöntemin uygulamaya dair en çok tartışılan yönü de değerlendirmenin güvenilirliğine ilişkindir. Çünkü her ilgili birim amiri, üst yönetimin haberi olmadan değerlendirmeyi tek başına yapmaktadır (enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-10/11277530/ Erişim Tarihi: 06.01.2014).

2.1.1.8 İş/çalışma standartları yöntemi

Birçok örgütte performans hedeflerinin bizzat çalışanlarca saptanması yerine, günlük iş standartlarının örgütçe saptanması yoluna gidilir. Bir iş standardı tekniğinin kullanılmasıyla, verimliliğin artırılması ve iyileştirilmesi amacına dönük bir dizi iş ve personel hedefleri ortaya konulmuş olur. Gerçek biçimiyle kullanıldığında bu teknik, herhangi bir hedefe ulaşılmasını gerek çalışanların gerekse amirlerin gördükleri işlerin ve iş başarımlarının durumlarının doğru ve güvenilir biçimde değerlendirilebilmesini olanaklı kılar. Bu yöntemin etkinliği standartların açık ve adil olmasına bağlıdır. Bunun için de çalışanların iş başında gözlenmesi, mümkün olan durumlarda işlerin basit kılınıp iyileştirilerek, gerçekleri yansıtacak nitelikte verimli standartların bulunması sağlanmalıdır. Tabii amirlerin de yapılacak işleri açıkça ortaya koyan bu standartları göz önüne alarak performans değerlendirmesi yapması gereklidir. İş standartları yaklaşımındaki en ciddi sakınca, karşılaştırılabilirlik sorunudur. Güçlük yaratan nokta, insanları farklı standartlara göre değerlendirilebilirken, yükseltme ve ücret artışları konularında farklı değerlemeye tabi tutulan standartların nasıl uzlaştırılacağıdır. Tabii böyle bir karşılaştırma amacını ise, iş standartları gibi yüksek maliyetli olmayıp; onun kadar emek ve zaman almayan sıralama yöntemi sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin belirlediği miktar ve kalite standartlarına göre performans değerlendirilmesini öngören iş standartları yönteminin bir diğer olumsuz sonucu da çalışanlar arasında gerginlik ve çatışmaya yol açmasıdır. Çünkü her ilgili birim amiri, üst yönetimin haberi olmadan değerlemeyi tek başına yapmaktadır (enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-orneği-10/11277530/ Erişim Tarihi: 06.01.2014).

2.1.1.9 Doğrudan indeks yöntemi

Doğrudan indeks yöntemi, verimlilik, işe devamsızlık nesnel ve gayri şahsi ölçütlere göre değerlendirme yapar. Örneğin bir yöneticinin başarısı, yönetici bulunmadığı zaman, işini yönetici başında bulunduğu zamanki gibi yapan personel sayısı veya yöneticinin emri altındaki personelin işe devamlılığına göre değerlendirilebilir. Yönetici olmayan personel için de verimlilik önemli bir ölçüttür. Personelin verimliliği nitelik ve nicelik ölçütleri şeklinde ikiye ayrılabilir. Nitelik ölçütleri, müşteri şikâyetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı gibi ölçütleri içerebilir. Nicelik ölçütlerine örnek olarak da bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı, hizmet edilen müşteri sayısı verilebilir (Can vd., 2001: 188).

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir (Uyargil, 1994: 51).

Bu ölçütlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir (Barutçugil, 2002: 189).

2.1.1.10 Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi

Bir diğer çağdaş performans değerlendirme yöntemi de “psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi”dir. Her insanın doğuştan getirdiği kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle, kişilerin farklı bir takım özelliklerinin olması yöneticilerin ve toplumbilimcilerin çalışmalarını da etkilemektedir. Özellikle işgörenin işe uyumunu arzulayan yöneticiler bireysel farklılıkları analiz etmek, elde edilecek sonuçlara göre bazı yönetsel kararlar almak istemektedir. Bu gereksinim psikolojik yöntemin gelişmesine ve kişileri belirli bir zaman diliminde değerlendirme isteğinin artmasına yol açmıştır. Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel özelliklerin belirli bir zaman içinde ve gelecekteki durumunun tahmini mümkün olabilmektedir. Bu yöntemin amacı, işgörenin performansını artırmak ve işgören – iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır (Gökaslan, 2000: 100).

2.1.1.11 Sorumluluk merkezleri yaklaşımı yöntemi

Bu yaklaşım kısaca bir organizasyonun, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir biçimde nasıl bütünleştirdiğini ve karşıladığını ölçmeye odaklanmaktadır. “Sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu” (Accountability Scorecard) olarak da ifade edilen bu yaklaşım, organizasyonel performansı firmanın paydaşları temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre herhangi bir organizasyonun uzun dönemdeki başarısı, birini diğerine tercih etmeden dengeli ve entegre bir biçimde çeşitli paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir. (aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/VIII2/vagca.pdf/ Erişim Tarihi: 06.01.2013).

2.1.1.12 Amaçlara göre değerlendirme yöntemi

“Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen problemleri minimuma indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak gayesiyle geliştirilen bir yöntemdir. Amaçlarla değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlemesine uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu yöntem, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine

amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlemektir (Timur, 1983: 15).

Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşur: İlk aşamada ast ve üst birlikte ast için dönemsel hedefler belirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda astın da katılımı ile gerçekleşmesi gerekir. Her iki taraf da hedefler konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planları hazırlarlar. Dönem sonunda ast ile üst bir daha bir araya gelerek bu hedefleri astın ne oranda gerçekleştirdiğini, eğer gerçekleştiremedi ise, nedenlerini müzakere ederler. Bu görüşmenin sonunda astın genel olarak performansı belirlenmiş olur. Bu belirlemeleri astın bir sonraki döneme ilişkin performansının planlanması izler. Bir önceki dönemden sağlanan geri beslemeye dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri bir daha aynı tarzda belirlenir (Kaynak, 1998: 220).

2.1.1.13 Değerleme merkezleri yöntemi

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakika tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler (Dessler, 1988: 242).

Yöntemin zararları; (Sabuncuoğlu, 2000: 180-181)

- a) Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, işletmenin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,
- b) Değerleme merkezleriyle sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi,
- c) Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,
- d) Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,
- e) Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesidir.

2.1.1.14 Kritik olay yöntemi yaklaşımı

Kritik Olay Yöntemi, genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz

davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir (Yüksel, 1998: 170).

Uygulamalarda genellikle aşağıdaki alanlarda kritik olay toplanmıştır. Bu alanlar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 178).

- a) Fiziksel yeterlik,
- b) Düşünsel yeterlik,
- c) İş alışkanlıkları ve tutumları,
- d) Kişisel özellikler,
- e) Karakter.

Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabılır ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir (Bingöl, 2006: 237-238).

2.1.1.15 Alan araştırması yaklaşımı

Alan araştırmasında değerlendirme konusuna grupça yaklaşılmaktadır. Böylece, değerlendirmeye daha adil ve geçerli olabilme niteliği kazandırılmaya çalışılmaktadır. Alan araştırması oldukça uzun zaman alıcı bir değerlendirme sürecidir. Alan araştırmasında personel ya da merkezi yönetim biriminden bir üye, gözetim birimlerinin her birinden seçilerek kurulmuş bulunan küçük değerlendirme gruplarıyla işbirliği yapar. Bu işbirliği sırasında, değerlendirilen personel hakkında düzenlenmiş değerlendirme formları yeniden gözden geçirilir. Bu gözden geçirme, çeşitli değerlendiriciler arasındaki çelişkileri ortaya koymayı, grupça bir uzlaşmaya varmayı, standart olarak kullanılan ölçülerin her bir değerlendirici tarafından aynı biçimde anlaşılıp anlaşılmadığını saptamayı ve değerlendiricilere bu yolda gerekli uyarılarda bulunmayı amaçlamaktadır (Canman, 2000: 174-175).

2.1.1.16 Kontrol listesi yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çek edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirmeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. Örneğin toplam 100 puan üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen skalaya oturtulur. Puanlamanın dışında

istenirse her cümlenin karşısında her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Kontrol listesi yöntemine örnek form örneği Tablo 2.5'te yer almaktadır.

Tablo 2.5: Kontrol listesi form örneği: (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Adı Soyadı :	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar.	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır.	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.	
Düzensiz şekilde çalışır.	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.	
Çabuk öğrenir.	
Başka birinin yardım olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
Anlatım gücünü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Değerleyicilerin üzerindeki yükü azaltmak için, kontrol listesi yöntemi uygulanmaktadır. Bu yöntemde göre değerlendiriciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunur. Sorular genellikle “evet-hayır”, “_” ya da “x” işaret konulmak suretiyle cevaplandırılır (Bingöl, 2006: 231).

Bu yöntemin zorluğu, her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır. Ayrıca, soruların değerlendiriciler için farklı anlamlar taşıyabilmesi

olasılığı da yüksektir. Bu nedenle çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Barutçugil, 2002: 191).

2.1.2 Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri

Kişiler arası karşılaştırma yapma amacını taşıyan ölçeklerdir. Benzer koşullar (ücret, iş ortamı, yönetim tarzı vb.) içerisinde oldukları halde işgörenlerin başarıları farklı ise, bu farkın nedeni araştırılmalıdır. Bu araştırma bir taraftan nitelik ve yetenekleri bakımından geliştirilecek olan işgörenleri belirlemeye imkân verirken, diğer taraftan kişiler arası karşılaştırmaya bağlı bilgi üretimini sağlayacaktır. Dolayısıyla, bu tür karşılaştırmalarla işgörenlerin değerlendirilmesinin yapılması için gerekli bilgiler elde edilecek işgörenler için kritik davranışlar belirlenecektir (Akı E, Demirbilek T., 2010: 85).

2.1.2.1 Karşılaştırma yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir işgörenin performansını bir veya daha fazla işgörenle karşılaştırması sonucunda elde edilir. İşgörenler birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar (Uyargil, 1994: 62).

2.1.2.1.1 Basit karşılaştırma yöntemi

İşgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylece bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Helvacı, 2002: 165).

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Diğer personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Aldemir vd, 2001: 285).

2.1.2.1.2 İkili karşılaştırma yöntemi

Uygulamada en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntem olan ikili karşılaştırma ve sıralama yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu

yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır (Kaynak, vd. 2000: 210-211).

Basit sıralamaya nazaran daha güvenli bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Daha önce belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işaretli olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır.

Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle hesaplanır (Kaynak, vd. 2000: 210-211).

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n(n-1)/2$$

$$n = \text{Karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Sistemin en büyük sakıncası da, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir (Helvacı, 2002: 162).

2.1.2.1.3 Alternatif sıralama yöntemi

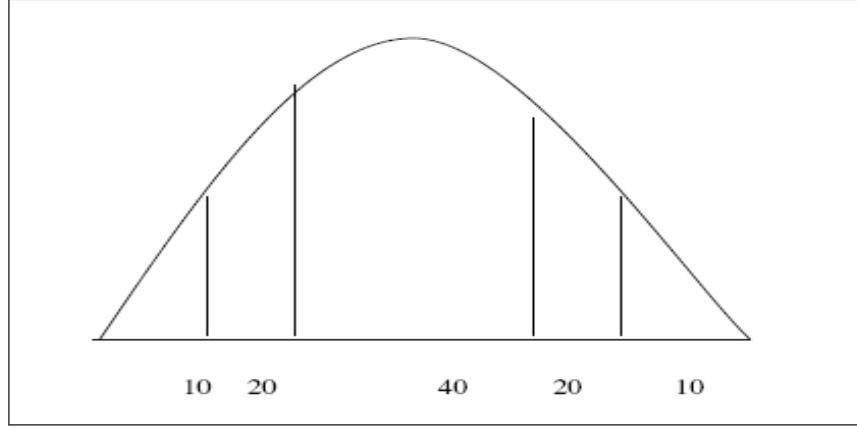
Bu yöntemde değerleyici önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız alan işgöreni sıptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Bu yöntemde de ortada yer alan işgörenlerin başarılı mı başarısız mı oldukları, bu ayırımın nasıl yapılacağı ve ne derece sağlıklı olduğu yolundaki sorular kolaylıkla cevaplanamamaktadır. Alternatif sıralama tipi değerlendirme, çoğunlukla üsler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşları ve astların bu tip değerlendirme yaptıklarına pek rastlanmamaktadır (Örücü, 2003: 49).

2.1.2.2 Zorunlu dağılım yöntemi

Bu yöntem de kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım kapsamına girmektedir. Bu yöntem, değerlendiricilerinde değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerine engel olmak amacıyla geliştirilmiştir. Örgütlerde işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle bu yöntemde değerlendirilenler beşli ya da dörtlü bir ölçeğe göre değerlendirilirler (Örücü, 2003:163).

Değerlendirici, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi işgörenlerin %10'unu ölçeğin en yüksek değerinde, %20'sini sonraki değerinde, % 40'ını ortada, %20'sini sonra gelen

daha düşük değerde, %10'unu da ölçęin en düşük değerinde toplamak durumundadır (Örücü, 2003: 49).



Şekil 2.1: Zorunlu Dağılım Yöntemi.

“Bu olumlu görüşlerin yanı sıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarına rastlanmaktadır. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan personelin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir (Ülkü, 1982:26).

2.1.2.3 Dengeli başarı ölçęi (sonuç kartı) yöntemi

Türkçe 'ye “dengeli performans değerleme tablosu” veya “denge kontrol paneli” olarak da çevrildiği görülen “Balanced Scorecard” (BSC) literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de Kaplan ve Norton adlı araştırmacılar tarafından yayınlanan “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” (Başarıya Yön Veren Göstergeler) adlı makaleyle girmiştir (Örnek, 2000: 256).

Kaplan ve Norton “Ne ölçersen onu elde edersin” ve “bir kuruluşun ölçüm sistemi yönetici ve çalışanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkiler.” argümanlarını öne sürerek başlamıştır ve “yatırım ve kazanç, hisse başına getiri gibi geleneksel finansal muhasebe tedbirleri sürekli gelişim ve yenilik için yanıltıcı sinyaller verebilir” demişlerdir. (bptrends.com/publicationsfiles/ spotlight_ 0623091.pdf / Erişim Tarihi: 8.01.2014).

2.1.3 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi

360 derece performans değerlendirme, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 202).

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Turgut, 2001: 62).

360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360 Derece Performans Değerlendirme, organizasyonda formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Aytaç, 2003:55).

360 derece performans değerlendirme yönteminin işleyişinde ilk olarak etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanır. Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz - on iki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşterilerde çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir. Son aşamada anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır (Barutçugil, 2002: 203).

Bu sistemin uygulanmasında bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu noktalar; (Aldemir, vd., 2004: 303-304)

a) Değerlendirmeye katılacak kişilerin kimler olacağına karar verilmesi kolaydır. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta geri bildirim anonim ve güvenilir olmasıdır.

b) Değerleyenlerin ve değerlendiricilerin yukarıdaki sebeple birbirini tanıması, ortak çalışma tecrübelerinin bulunması gereklidir.

c) Geribildirim uzmanı verilerin doğruluğunu kontrol etmelidir.

d) Sayısal değerlendirmelerle, anlatımsal değerlendirmelerin birbiriyle tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.

e) Herkesi aynı zaman diliminde değerlendirmeye kalkışılmamalıdır.

360 derece performans yönteminin başarılı olması için değerlendirmeyi yapacak olanlara yöntemin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bir açıklama yapılmalıdır. Çalışanların 360 derece süreci ve derecelendirme ölçeği konusunda eğitilmesi ve başkalarının performansını derecelemede objektif olarak nasıl davranabilecekleri ile ilgili rehberlik alması gerekir. Yöneticilerin de verilerin bütünleştirilmesi, yapıcı geribildirim verilmesi ve başkalarına rehberlik etme konularında eğitilmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 204).

360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Bunlar; (enm.blogcu.com/performans-degerlendirme-nedir-3/2536108/ Erişim Tarihi: 07.01.2014)

1) Süreçle İlgili Gerçekdışı Beklentiler:

360 derece geri bildirim sistemi tam bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, daha kompleks bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Sistemi uygulayanlar, geri bildirimlerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir, bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilirler. Bu tehlikeden uzaklaşmanın yolu 360 derece geri bildirim sistemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirmektir.

2) Tasarım Aşamasındaki Hatalar:

360 derece geri bildirim sisteminin şirkete girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle ya da sistemle bir kitap ya da seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir şirkette uygulamaya konma aşamasında olduğu gibi bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkûm edecektir.

3) Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler:

360 derece geri bildirim sisteminin başarılı olması için, sistem şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer şirket daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

4) Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi:

Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

5) *Eksik Bilgi:*

360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkânsızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

6) *Aşırı Kâğıt İsrافی ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü:*

Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.

2.1.4 Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Yetkinlikler, organizasyonda istenen sonuçların en iyi şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunacağı düşünülen bilgi, beceri ve tutumu tanımlamaktadır. Yetkinlik bazlı değerlendirme sistemleri, kişileri buldukları pozisyonun sahip olması gereken yetkinliklere göre değerlendirerek mevcut durum ile (kişilerin sahip oldukları yetkinlikler ile) hedeflenen durum (pozisyonun sahip olması gereken yetkinlikler) arasındaki farkı ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Akçakanat, 2009: 100).

Yetkinliklere dayalı sistemler işgörenlerin etkin ve verimli performans göstermesi için gerekli olan tanımlanmış ve yapılandırılmış doğru davranışları yapmalarını sağlamaya amaçlar. Bu sistem uygulanmaya karar verildiğinde, işletmedeki tüm pozisyonlar için gerekli yetkinlik seviyelerinin ve derecelerinin belirlenmesi, bunun göstergesi kabul edilen davranış tanımlarının oluşturulması gerekmektedir (Biçer, 2003: 19).

Ayrıca, yetkinlikler bir takım gruplandırmaya tabi tutulmalıdır. Genel yetkinlikler, kurumsal yetkinlikler, liderlik ve fonksiyonel yetkinler.vb. (Uyargil, 1994: 88). Sistemin uygulanabilirliği açıdan önemi, örgütün kültüründen, misyon vizyon ve stratejilerinden alıyor olmasına bağlıdır (Biçer, 2003: 19).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

3.1 Performans Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirmeyi çalışanların tamamına yönelik başarı ve başarısızlıklarını ortaya koyarak gerekli çalışmaları yapmak olarak tanımlayacak olursak, işveren tarafından seçilmiş olan performans değerlemede birtakım sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Yanlış sistemin seçilmiş olabilmesi bu duruma neden olabileceği gibi, organizasyonların zaman içerisinde birtakım değişikliklere ve gelişmelere uğramış olması da var olan değerlendirme sistemini yetersiz kılacaktır.

Yönetimin işgören değerlemesi sırasında, bu uygulamayı başarıyla sürdürebilmek için bazı değerlendirme sorunlarına çözüm getirmesi gerekmektedir. Yönetimin çözmesi gereken sorunlar şunlardır (Bilgin, 1997:51).

- a) Değerlemeyi kimin yapması gerektiği sorunu,
- b) Değerlemeye işgörenin kendisinin mi, yoksa yaptığı iş miktarının mı, ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- c) Değerlemeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- d) Değerlemenin işgörene olumsuz etkisinin olması sorunu,
- e) Değerleme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- f) Değerlemenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı sorunu,
- g) Aşırı olumluluk ve aşırı olumsuzluk,
- h) Değerlemenin nesnelliği sorunu

3.1.1 Tolerans-Katılık (Aşırı Hoşgörü-Yetersiz Hoşgörü)

Tolerans, performansı değerlendirenlerin çalışanların performansını olduğundan yüksek değerlendirme eğiliminde olmaları, katılık ise bunun tam tersidir.

Aşırı hoşgörölü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılr. Bu bağlamda, aşırı hoşgörölü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla çalışan hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir (eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/sak202u.pdf Erişim Tarihi: 12.05.2014) .

Bazı kişiler, çeşitli konulardaki önyargılarını, performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendiren amir ile iş gören arasındaki geçmişte yaşanmış olaylar, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, performans değerlemede ön yargılı davranılmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için ön yargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir (Bingöl,2003:303).

Yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle astları tarafından sevilme arzusu, değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önleme, diğer değerlendirmecilerin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının, terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla kendi astlarının daha az yararlanacakları endişesi, astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmede yardımcı olma isteği, kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği, hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği, örgütteki standartların aşırı derecede düşük olması gibi nedenlerle ortaya çıkar (Bayraktaroglu,2003:94).

Aşırı olumluluğun yanı sıra tam tersi aşırı olumsuzluk da iş görenlerin ulaştıkları performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir. Değerlendirici performansı küçümser, iş görenlerin hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat çeker; bu değerlendirmeler performansı azaltır. Olumsuz, düşük puan ya da derecelere yönelme genellikle; başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alabileceği endişesi, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu, örgütteki standartların aşırı derecede yüksek olması gibi nedenlerle ortaya çıkar (Bayraktaroglu,2003:95). Fazla hoşgörü, değerlendiriciyi bir iş görenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesine yol açar. Katılık ise aşırı hoşgörü davranışının tam tersidir. Katılık davranışı değerlendiricinin iş görenin performansının gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilmesidir (Akgün,1995:177).

İşveren tarafından böyle bir uygulamaya maruz kalan iş görenlerin durum değerlendirmesinin yapılması, yine çalışanların organizasyonlara olan inancını arttıracığı gibi, performanslarını da arttıracaktır. Bu halde, işverenlerin objektif kavramına değer verdiğini görmelerini sağlayacaktır.

3.1.2 Objektif Olamama

Tarafli davranma olarak ta tanımlanan bu hatanın özü, değerlendirmeyi yapan yöneticinin, değerlendirdiği personelle yaşamış olduğu bir takım sıkıntıları gündeme getirerek değerlendirmede kişinin gerçek performansını değerlendirememesidir. Bu durum yapılan literatür çalışmalarında en sık görülen sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bu sorun, işgörenlerin var olan sisteme inançlarının sarsılmasına, motivasyonlarının düşmesine sebep olacaktır. Performans değerlendirmesinde hem değerlendiren hem de değerlendirilen insan olduğu için, sıklıkla karşılaşılan sorun objektif olamamadır. Bu durumda, değerlendirme sürecinin ön yargılardan arındırılması, değerlendirmeyi yapacak olanlara değerlendirmenin önemi, gereği ve sürece ilişkin değerlendirme yapılmadan önce bilgi ve eğitim verilmesi ve yapılan işe yönelik davranışların ölçülmesi gerekir.

Değerlendirme süresince, iş görenin bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi yani iş görenin iş performansı ile ilgili olmayan durumlara daha fazla önem gösterilmesi değerlendiricinin nesnel davranmamasına sebep olur. Böylesi bir değerlendirme sonuçları faydasız olabileceği gibi iş görenin motivasyonunu da azaltarak örgüte zarar verebilir (Bingöl,2003:302).

Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde olmazsa olmaz hususlarından biridir. Çoğunlukla üst, çalışanın performansını değerlendirirken kişilik, davranış ve başka kişisel konuları da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerlendirmeler yapmış olur. Kişisel kanıların işin içine sokulması işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde nesnel faktörler yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler, üzerinde odaklanmak için azami dikkat göstermek gerekir (Palmer,1993:21).

3.1.3 Hale (Halo) ve Boynuz (Horn) Etkisi

Performans değerlendirme yöntemlerinde esas olan kişiyi bir bütün olarak ele almasıdır. Hale (Halo) ve Boynuz (Horn) etkisi, kişinin bir bütün olarak değerlendirilmeyip, kişinin belirgin ve olumlu olan bir özelliğinin ön plana çıkarılarak bütün değerlendirmenin bu özellik üzerinden yapılmasıdır. Bu durum, tarafsız ve doğru bir performans değerlendirmeyi mümkün kılmayan bir hata olacaktır.

Hale (Halo) etkisi, performans değerlendirmeyi yapan yöneticinin, işgörenin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak, 1998: 222).

Boynuz (Horn) etkisinde de durum bunun tam tersidir. Kişinin olumsuz olan bir özelliğinin ön plana çıkarılarak, tüm performans değerlendirmesinin bunun üzerinden yapılmasıdır. Bu sorun değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda karar vermesidir. Bu durumda çalışan, her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmek yararlı olacaktır. Değerlendirmeler kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olacaktır.

Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Akbal, 2010:21). Buna göre, değerlendiricinin hale etkisi altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Yönetici astını bir konudaki durumuna göre değerlendirebilir. Eğer çalışan işin bir bölümünde başarılı ise ya da ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakırsa, yönetici o çalışana tüm konularda aynı şekilde başarılı görme eğilimine girebilir, yani olumsuz taraflarını görmezden gelebilecektir (Bingöl,2006:350).

Genel olarak bakıldığında performans değerlemede çıkan bu sorunların temelinde, değerlendirmeyi yapan yöneticilerin objektif olamamasının yattığı görülmektedir.

3.1.4 Tek Ölçütle Değerlendirme

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden değerlendirilmesi, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir (Akbal,2010:22). Burada personeli yalnızca bir kişinin (amir, müfettiş) görüşüne göre değerlendirme vardır. Bu durum, çalışanın bir kişinin görüşüne dayalı olarak, subjektif değerlendirilmesine yol açar, objektif olarak değerlendirilmesini engeller. Bunu ortadan kaldırabilmek için çoklu değerlendirme yaklaşımı benimsenebilir.

Bu hatada değerlendirilmesi yapılan kişinin sadece bir yönden değerlendirilmesi söz konusudur. Örneğin sadece eş seviyelerdeki olguların ya da yalnız müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durumda, ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakış açısı sağlayabilmektedir (Fındıkçı,2000:302).

3.1.5 Ortalama Eğilimi

Değerlendirici çalışanları ortalamanın dışındaki kriterlerle değerlendirmekte isteksizse ya da değerleri birbirinden ayırt etme yeteneği yoksa ortalama eğilim oluşur. Başka bir ifadeyle, çalışanların performansları farklılık gösterse bile değerlendirici tüm çalışanları ortalama değer üzerinden değerlendirir (Çiftçi,2007:194).

Değerlendiricilerin, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate almaksızın bütün çalışanları ortalama değerlendirme eğiliminde bulunmalarıdır. Burada herkesi ortalama bir düzeyde görme eğilimi vardır. Oysa performans değerlendirmenin önemli bir amacı, personel arasındaki bireysel farklılıkları belirleyebilmektir. Bu nedenle değerlendiricilerin bu konuda bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekir.

3.1.6 Yakın Zaman Etkisi

İnsanlar daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içindedirler. Örneğin bir yöneticinin işgörenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle işgörenin en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler (dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf Erişim Tarihi: 13.05.2014).

Bu hata, performans değerlendirmesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu ya da olumsuz değerlendirmeyi buna göre yapabilir. Geçmiş çok fazla düşünmeyebilir. Bu hataya düşmemek için değerlendiricinin çalışan hakkında günlük, kayıt tutması yararlı olacaktır.

Yapılan yoğun çalışmalara rağmen henüz hataları olmayan bir değerlendirme sistemi oluşturulamamıştır. Ancak, değerlendirmenin doğruluğunu artırmak için değerlendiricinin gözlem, hatırlama, rapor tutma vb. yetenekleri geliştirilmeye çalışılmalıdır. Değerlendirme ölçütleri net ve açık olduğunda, değerlendirilen çalışanların performansları, yöneticiler tarafından düzenli olarak gözlemlendiğinde, değerlendiricilere konu ile ilgili bilgi ve eğitim verildiğinde hataları en aza indirmek mümkün olabilecektir.

Kayıtların sürekli olarak yapılması gerekliliği ve bu kayıtların objektif olarak incelenmesiyle başarılı bir performans değerlendirme yapılabileceği, verimli sonuçlara bu şekilde ulaşılabileceği görülmektedir.

3.1.7 Kontrast Etkisi

Kullanılan değerlendirme kriterinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olur. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Akbal, 2010:22).

Değerlendiriciler kısa bir zaman içerisinde birçok iş göreni değerlendiriyorsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde iş görenleri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen iş görenin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin vasat bir iş gören oldukça başarısız birkaç iş görenin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarışı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı iş gören çok başarılı birkaç iş gören ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için iş görenlerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir (Uyargil,1997:163).

3.1.8 Pozisyondan Etkilenme

Bazı yöneticiler, örgüt içinde önemli bir görevde bulunan çalışanları yüksek, bu göreve nazaran daha önemsiz kabul edilen görevde bulunanları düşük değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bu şekilde yöneticiler çalışanın pozisyonundan etkilenmektedirler. Pozisyondan etkilenme hatasından, literatürde statüden etkilenme hatası olarak da bahsedilmektedir (irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/pozisyondan-etkilenme.html Erişim Tarihi: 13.05.2014).

Genel olarak bakıldığında sıralama yöntemini kullanan şirketlerde bu hataya daha sık rastlanır. Tüm astlarını bir yerde toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren işveren, genelde üst düzey yönetimlerde görev alan işgörenleri listenin üst kısımlarına, diğerlerini ise alt sıralara yerleştirme çabası içerisinde girmektedirler (Uyargil, 1994:112).

Organizasyonların bu hataya düşmemeleri için örgüt içerisinde iş tanımlarının sağlıklı olarak yapılması ayrıca bölümleri kendi içlerinde değerlendirmeleri gerekmektedir. Kendi görev ve sorumlulukları ile değerlendirilen işgörenlerin performans değerlendirmesinin de verimli olacağı düşünülebilir.

3.1.9 İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması

İş bölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki personelin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir personel başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olmayabilir ve bu da o personelin başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Başarısız bir personelin çıktıları üzerinde çalışan bir personel, gerçekte çok başarılı olmasa da çok başarılı gibi görülebilir. Bu tür hata başarı değerlendirmesinin kapsamlı olmamasından kaynaklanır. Bu nedenle işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak başarı değerlendirilmelidir (Can, vd., 2001:174).

3.1.10 Kendine Benzetme veya Kendinden Farklı Görme Hatası

Kendine benzetme hatası, diğer hatalardan farklılık göstermektedir. Diğer hatalarda değerleyici, şahsı ile ilgili bir tercih yapmamaktadır. Fakat bu durumda iş göreni, yalnızca kendisine benzet özelliklere (yaş, cinsiyet, kişilik, siyasi fikir, hemşirelik vb.) sahip olması ve kendisi gibi hareketler etmesi nedeniyle yüksek değerlendirmektedir. Hiçbir bilimsel dayanağı olmayan bu davranış, iş görenler arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmamasına, dolayısıyla değerlemenin hatalı yapılmasına neden olmaktadır (Sel,2002:45).

Bu hata kendine benzetme hatasına neden olan davranışın tam tersi durumu ifade etmektedir. Değerleyici, iş göreni kendisine benzer özellikler (yaş, cinsiyet, kişilik, siyasi fikir, hemşirelik vb.) taşımadığı ve kendisi gibi hareket etmediği için düşük değerlendirmektedir. Kendisinden farklı görme ve kendine benzetme hataları çoğunlukla değerlendirme konusunda eğitim alamamış ve uzman olmayan değerlendiriciler tarafından yapılmaktadır (misjournal.com/?p=5859 Erişim Tarihi: 15.05.2014).

3.2 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Performans değerlendirmelerinde; işgörenlerin çalışmaları, eksik oldukları noktaları, yeterli oldukları durumları, tüm yönleriyle ele alınır. İşgören bir bütün olarak ele alınır. Bu sayede, işgörenlerin sorumlu oldukları alanların gereklerini hangi seviyede yerine getirdikleri tespit edilmiş olur. Performans değerlendirme; işgörenler için öncelikle psikolojik bir ihtiyaçken, işverenler içinde işletmelerin sonraki çalışmalarında onlara yol gösterecek bir kaynaktır.

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalarıdır. Etkinlik düzeyini ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans ve başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Ancak subjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir. Performans değerlendirme; kurumunda görevi ne olursa ne olursa olsun personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlendirmenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır. Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir.

Örgütlerin başarısını artırmada en önemli aktif unsur olan insan kaynağının verimli kullanılmasının gerekliliği, performans değerlemesini üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline dönüştürmüştür. Performans değerlemesi, akademisyenler ve yöneticiler tarafından etkili bir insan kaynakları yönetimi sisteminin önemli bir unsuru olarak gösterilmektedir (Drucker,1994:44).

Organizasyonlar, işgörenlerin işe alınmalarından itibaren onların yeteneklerini yakından izlemeli, kişisel ve örgütsel başarıyı sağlayacak doğrultuda dinamik bir değerlendirmeye tabi tutmalıdırlar. Bir organizasyonda ne kadar işgören bulunursa, işgörelere ilişkin o kadar sık karar verilmesi zorunluluğu ortaya çıkar Ancak, gereğinden hızlı alınan personel kararlarının isabet derecesi düşmektedir. Bu sebeple personel kararlarında her işleme optimal bir süre tayininde bulunmalıdır. Çağdaş insan kaynakları yaklaşımının gereği olarak performans değerlendirme kavramı, örgütsel amaçlar ile personelin amaçları arasında uyum sağlamaya yönelik bir süreç olarak ele alınır. Bu çerçevede, örgüt yöneticilerinin farklı amaçlar arasında uyum sağlamaya yönelik faaliyetler içinde bulunmaları kaçınılmaz hale gelmektedir. Çünkü yöneticilerin başarıları büyük ölçüde işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; teknik bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, motivasyon ile performans arasında da doğrusal bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, motive olamayan bir personelin yüksek performans göstermesi mümkün değildir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı insan kaynakları uygulamasının incelendiği bu bölümde yapılan çalışmalar incelenmiş olup; bu çalışmalar sonucunda ortak bir paydaya varılmaya çalışılmıştır.

3.2.1 Eğitim Yönetimi

Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapmak için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları arttırılmaya çalışılır (Kaynak ve Diğerleri, 2000:207).

Bir performans değerlendirme sisteminin, bir iş görenin eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koyması gerekir. Eğitim ve geliştirme konusunda da belirttiğimiz gibi, kimin hangi konuda ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek maksadıyla personelin değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, bir iş görenin işi, teknik çizim becerisini gerektiriyorsa, yapılacak değerlendirme ile onun bu konuda bir beceri eksikliği olup olmadığı belirlenebilir. Eğer bu değerlendirme sonucunda beceri eksikliği olduğu belirlenirse, ilgili eğitim programına tabi tutulur. Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle, insan kaynakları ve hat yöneticileri astlarını eğitim ve gelişimleri için düzenlenmiş programlara dâhil ederler. Kusursuz bir değerlendirme sistemi çalışanların uygun bir şekilde eğitilip geliştirilmelerini garanti etmez, fakat eğitim ve geliştirme görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olur (Mondy, Noe ve Premeaux,2002:26).

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bireylerin mevcut bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koyar. Ayrıca bu veriler, onların kariyer geliştirme yolundaki çabalarının yeterlilik düzeyini yansıtır. Dolayısıyla hem bireylerin hem de örgütün eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde performans değerlendirme yol gösterici olur. Kısaca performans değerlendirme, bireylerin eğitim ihtiyaçları ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli bir işleve sahiptir.

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemede mümkün olacaktır. İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir. Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır.

Diğer bir deyişle, performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir (Uyargil, 1994:8).

Özetle; Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır. Belirlenen yetersizlikler eğitim ihtiyacını doğurur. Böylece eksiklikleri giderici eğitim programları düzenlenir.

3.2.2 Ücret Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır, işletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır. Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirilenler astlarını motive edebilmek için ya da daha sonra performans değerlendirmede sorunlar başlıklı bölümümüzde ayrıntılı olarak açıklanacak olan diğer bazı nedenlerle, değerlendirmelerinde yüksek puana/derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler. Bir yandan motive edicinin gücünü artırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirilmeye çalışılırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan/derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir (Uyargil, 1994:7).

Çalışanların en çok önemsedikleri konu geçinmelerinin kaynağı olan ücrettir. Emegini satan birey, bunun karşılığını almak ister. Bunu performans ile

ilişkilendirecek olursak; çalışanlar performanslarıyla eş değer bir maddi kazanç beklerler. Yüksek performans, yüksek ücret; düşük performans düşük ücret demektir. Kurumlar da performans değerlendirmelerini ücret belirlemede esas alır. Yalnız bu, düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Bu şekilde bir yaklaşım, çalışanların motivasyonunu azaltır. Önemli olan, çalışanlara başarıyı hedef göstermektir. Örneğin, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken, çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmalıdır ki kurum çalışanlarının motivasyonu düşmesin. Çünkü ücret, kişiyi motive etmede birinci faktördür.

Bu durum performansı yüksek olan işgörenlerin ücret artışlarının çok, düşük olanların ise ücret artışlarının olmayacağı anlamına gelmemelidir. Çünkü bu tarzda bir yaklaşım düşük performans sergileyen personelin motivasyonunu ve verimini düşürecektir. Performans değerlendirmenin genel amacıyla da çelişkili bir durum ortaya çıkacaktır.

3.2.3 Kariyer Yönetimi

Kişinin iş hayatında ve mesleğindeki ilerlemesinin sağlıklı olabilmesi kariyer yönetimiyle ilgilidir. Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarıdır (Fındıkçı,2009:342).

Örgütün ve çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesine imkân sağlayan kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlarına destek sağlayarak, çalışanların örgüte bağlılığını ve verimli çalışma isteğini artıran bir faktör olabilmektedir. Örgütte insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde yer alan kariyer yönetimi, çalışanların kariyer geleceğine bilinçli ve güvenli bakmasını sağlayarak, çalışanların motivasyonunu ve örgüte bütünleşmesine neden olur (Kılıç ve Öztürk, 2009:46).

Kariyer planlaması ve geliştirmeye ya bir birey ya da örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir iş görenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilirler. Performans değerlendirmeleri yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına yardımcı olur. Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarıya ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin değiştirilmesine,

verim sağlayamayanların işten çıkarılmasına, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Performans değerlendirmelerinde çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur. Yöneticiler de çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verir. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur. Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısını, görev standartlarına ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri sonucu doğan bu yaklaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü bireylerin iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler almaya ihtiyaçları vardır. Birçok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Alınan bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı biçimde kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır. (ikyworld.com/egitim/perf_dege_son_kullan_alan.htm Erişim: 25.06.2014).

Günümüz modern yönetim anlayışında kurumların insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetim sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Diğer yandan, yukarıda belirtilen biçimde sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan kurumlarda ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, gene performans yönetim sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır (Uyargil, 1994:7).

Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç iřęrenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak iřęrenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkılar artırılabilir (Erdoğan, 1991:159).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARI: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu, mevcut birçok performans değerlendirme yöntemi içerisinde 360 Derece Geribildirim yöntemi ve Grafik Dereceleme yöntemi diğer yöntemlere nispeten öne çıkmaktadır. Grafik dereceleme yöntemi kullanım bakımından özellikle özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır. 360 Derece Geribildirim yöntemi ise genellikle kamu kurumlarında kullanılan bir yöntem olarak ön plandadır. Bu iki yöntemin çalışan memnuniyetiyle ilişkisini araştırmak çalışmamızın konusudur. Çünkü memnuniyeti yüksek olan çalışanların, örgütlerin verimlilik ve etkinliğine olan yoğun katkısı aşikârdır.

Çalışan memnuniyetinin pek çok örgütsel değişken üzerindeki etkisi dikkate alındığında araştırmanın amacı, 360 derece geri bildirim performans değerlendirme yöntemini uygulayan A firması ile grafik dereceleme performans değerlendirme yöntemini uygulayan B firması personellerinin çalışan memnuniyetlerinin analiz sonuçlarına göre, performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin çalışan memnuniyeti ve verimliliğini artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışan memnuniyeti anket analizleri sonucunda elde edilen bulgular ile kapı sanayi sektöründe çalışan personelin memnuniyetini ve verimliliğini artırıcı etkide bulunan performans değerlendirme yönteminin öne çıkan yönleri ortaya koyulacaktır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nezaret altında uygulanan anket yöntemi ile yürütülmüştür. Tüm sorular SPSS paket programında ayrı ayrı değerlendirilerek frekans dağılımları çıkarılmış, %95 güven aralığında güvenilirlik testleri yapılmış, ortalama, standart sapma değerleri karşılaştırılmıştır.

4.2.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini iki firmada çalışan personel ve işçiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrendeki iki firmadan rastgele seçilen 150 personel ve işçi oluşturmaktadır.

Nihai uygulamada araştırmaya katılanların bazı sorulara yanıt vermektен kaçınması ve/veya birden çok seçeneği tercih etmesi nedeniyle 195 anketin 45'inin kapsam dışına çıkarılmasına karar verilmiştir. Araştırmada kullanılabilir düzeydeki A firmasına uygulanan 70 adet ve B firması için 80 adet ankete çeşitli istatistiksel analizler uygulanmıştır.

4.2.2 Araştırmanın Ölçüm Aracı

Araştırmada kullanılan anket formları EK-A'da ve EK-B'de sunulmuştur. 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Anket çalışması analiz edilirken Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğu test edilmiştir.

4.3 Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada 30 soru ve çoktan seçmeli yanıtların yer aldığı bir form kullanılarak her iki firmanın çalışanlarına yüz yüze anket çalışması uygulanmıştır. Anket soruları hazırlanırken kapı üretimi yapan işletmelerin faaliyetlerinin karşılaştırılmasına yönelik anket çalışmasından esinlenilmiş ve insan kaynakları uzmanı yardımıyla, çalışan memnuniyetini ölçmeyi ifade eden sorular hazırlanmıştır. SPSS programında soruların madde ve güvenirlilik testleri için önce 50 adet anket uygulanmış ve tüm sorular güvenirliliği sağladığı için anket çalışması tüm alana uygulanmıştır.

Analiz safhasında SPSS paket programı uygulanmıştır. Anket çalışması analiz edilirken Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğu test edilmeye çalışılır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. KMO 0,50'den küçük ise ilgili veri grubuna faktör analizi yapılamayacağı, 0,50-0,60 arası değerlerin kötü, 0,60-0,70 arası değerlerin zayıf, 0,70-0,80 arası değerlerin orta, 0,80-0,90 arası değerlerin iyi ve 0,90 ve üzeri değerlerin mükemmel olduğu ifade edilmektedir. Kısaca değer 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılması o kadar uygundur (Yıldırım vd.,2011:106). Genel kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları Tablo 4.1'deki gibidir.

A firması için uyguladığımız anket çalışmasının KMO değeri 0,867 olduğundan değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun iyi seviyede olduğu görülmektedir. B

firması için uygulanan anket çalışmasının KMO değeri 0,935 olduğundan değişkenlerin faktör uygunluğunun da mükemmel seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1: KMO değerleri ve yorumları.

KMO Değeri	Yorumu
0,90 ve üzeri	Mükemmel
0,80 ve 0,90 arası	İyi
0,70 ve 0,80 arası	Orta
0,60 ve 0,70 arası	Zayıf
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul Edilemez

Faktör analizi sosyal bilimlerde yapı geçerliliğini test etmek için yapılan bir analizdir. Faktör analizi sonrasında her bir faktörün güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. A firmasının, çalışanların memnuniyeti açısından tek bir boyuttan oluştuğu ve toplam varyansının % 91,224'ünün bu tek boyut tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 4.2: A firması açısından faktör analizi.

Bileşenler	İlk Özdeğer			Toplam	Değişkenlerin %	Toplam %
	Toplam	Değişkenlerin %	Toplam %			
1	27,367	91,224	91,224	27,367	91,224	91,224
2	0,592	1,972	93,196			
3	0,490	1,633	94,829			
4	0,373	1,243	96,072			
5	0,191	0,637	96,710			
6	0,169	0,562	97,272			
7	0,134	0,446	97,717			
8	0,105	0,350	98,068			
9	0,084	0,278	98,346			
10	0,078	0,258	98,604			
11	0,060	0,201	98,805			
12	0,058	0,193	98,998			
13	0,050	0,168	99,166			
14	0,040	0,133	99,299			
15	0,036	0,119	99,418			
16	0,032	0,108	99,526			
17	0,026	0,086	99,612			

Tablo 4.2 (Devam): A firması açısından faktör analizi.

18	0,025	0,083	99,695			
19	0,017	0,057	99,751			
20	0,016	0,052	99,803			
21	0,014	0,047	99,850			
22	0,012	0,040	99,890			
23	0,009	0,032	99,921			
24	0,008	0,027	99,949			
25	0,005	0,015	99,964			
26	0,004	0,014	99,978			
27	0,003	0,011	99,989			
28	0,002	0,008	99,997			
29	0,001	0,002	99,999			
30	0,000	0,001	100,000			

B firması faktör analizinin çalışanların memnuniyeti açısından iki boyuttan oluştuğu, 1 boyutun toplam varyansın %86,947'sini, ikinci boyutun ise toplam varyansın %3,476'sını açıkladığı görülmektedir.

Güvenilirlik katsayısı 0,00 ile 1,00 arasında bir değer alır. Katsayı 1,00'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği yüksek, 0,00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olarak yorumlanır (Arseven, 2001: 140). Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Sipahi vd.,2008: 89).

A firması için uyguladığımız anket çalışmasının güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,996 çıkmıştır. B firması için de uyguladığımız anket çalışmasının güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha değeri 0,990 çıkmıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.

Tablo 4.3: B firması açısından faktör analizi.

Bileşenler	İlk Özdeğer			Toplam	Değişkenlerin %	Toplam %
	Toplam	Değişkenlerin %	Toplam %			
1	26,084	86,947	86,947	86,947	86,947	13,775
2	1,043	3,476	90,423	3,476	90,423	13,352
3	0,783	2,61	93,032			
4	0,398	1,327	94,359			
5	0,283	0,943	95,302			
6	0,255	0,85	96,152			
7	0,19	0,634	96,786			
8	0,169	0,564	97,349			
9	0,119	0,396	97,745			
10	0,099	0,329	98,074			

Tablo 4.3 (Devam): B firması açısından faktör analizi.

11	0,084	0,281	98,355			
12	0,075	0,252	98,606			
13	0,067	0,222	98,828			
14	0,058	0,193	99,021			
15	0,049	0,163	99,184			
16	0,038	0,128	99,313			
17	0,038	0,127	99,44			
18	0,03	0,101	99,541			
19	0,023	0,076	99,617			
20	0,022	0,072	99,689			
21	0,02	0,067	99,756			
22	0,015	0,05	99,807			
23	0,015	0,049	99,856			
24	0,011	0,037	99,893			
25	0,009	0,03	99,923			
26	0,007	0,024	99,947			
27	0,005	0,017	99,965			
28	0,004	0,015	99,979			
29	0,003	0,012	99,991			
30	0,003	0,009	100,000			

4.4 Araştırmanın Bulguları

4.4.1 Demografik Özellikler

Araştırma kapsamında, çalışan konumunda bulunan kişilere ait sosyo- ekonomik özellikler; cinsiyet, yaş, statü, eğitim düzeyi, kıdem yılı gibi kriterler ortaya konulmaya çalışılmıştır. A ve B firmasının demografik özelliklerini istatistikî olarak yansıtmak amaçlanmıştır. Bu gerekçeler göz önüne alınarak çalışmada, etkin rol alan çalışanların bu özelliklerini ortaya koymak hedeflenmiştir.

Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının demografik özellikleri dikkate alınarak hazırlanan Tablo 4.4'e göre araştırmaya %94,3'lük oranla 66 bay, %5,7'lik oranla 4 bayan olmak üzere toplam 70 kişi katılmıştır. Katılımcıların %48,6'sı 20-25 yaş aralığında, %40,0'ı 26-50 yaş grubunda, %11,4'ü de 50 yaş üzerinde yer almaktadır. Statü durumu açısından ele alındığında katılımcı grubun %84,3'ünün mavi yakalı, %15,7'sinin de beyaz yakalı olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde %38,6'sının lise mezunu, %22,9'unun ilkokul mezunu %17,1'inin de ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Kıdem durumuna göre incelendiğinde ise %80'inin 5 yıldan az, %20'sinin de 5 yıldan daha fazla çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının demografik özellikleri dikkate alınarak hazırlanan Tablo 4.5'e göre araştırmaya %95'lik oranla 76 bay, %4,1'lik oranla 4 bayan olmak üzere toplam 70 kişi katılmıştır. Katılımcıların %40'ı 20-25 yaş aralığında, %46,3'ü 26-50 yaş grubunda, %13,8'i de 50 yaş üzerinde yer almaktadır. Statü durumu açısından ele alındığında katılımcı grubunun %82,5'inin mavi yakalı, %17,5'inin de beyaz yakalı olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre dağılımı incelendiğinde %28,8'inin lise mezunu, %21,3'ünün ön lisans mezunu %17,5'inin de ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Kıdem durumuna göre incelendiğinde ise %65'inin 5 yıldan az, %35'inin de 5 yıldan daha fazla çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4.4: Araştırmaya katılan a firması çalışanlarının demografik özellikleri.(n=70)

Cinsiyet	Frekans	%	Eğitim Durumu	Frekans	%
Bay	66	94,3	İlkokul	16	22,9
Bayan	4	5,7	Ortaokul	12	17,1
Yaş grupları	Frekans	%	Lise	27	38,6
20-25 Arası	34	48,6	Ön Lisans	3	4,3
26-50 Arası	28	40,0	Lisans	8	11,4
50'den Büyük	8	11,4	Yüksek Lisans	4	5,7
Statü	Frekans	%	Kıdem Durumu	Frekans	%
Mavi Yaka (İşçi)	59	84,3	5 Yıldan Az	52	80
Beyaz Yaka (Personel)	11	15,7	5 Yıldan Fazla	18	20
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100,0

Tablo 4.5: Araştırmaya katılan b firması çalışanlarının demografik özellikleri. (n=80)

Cinsiyet	Frekans	%	Eğitim Durumu	Frekans	%
Bay	76	95	İlkokul	13	16,3
Bayan	4	4,1	Ortaokul	14	17,5
Yaş Grupları	Frekans	%	Lise	23	28,8
20-25 Arası	32	40,0	Ön Lisans	17	21,3
26-50 Arası	37	46,3	Lisans	7	7,2
50'den Büyük	11	13,8	Yüksek Lisans	6	6,2
Statü	Frekans	%	Kıdem Durumu	Frekans	%
Mavi Yaka(İşçi)	66	82,5	5 Yıldan Az	52	65,0
Beyaz Yaka(Personel)	14	17,5	5 Yıldan Fazla	28	35,0
Toplam	80	100,0	Toplam	80	100,0

4.4.2 Çalışanların Memnuniyetine İlişkin Sorular

Çalışanların iş performansını artırmak ve verimliliklerine katkı sağlamak için birtakım sorulara cevaplar aranmaya çalışılmıştır. Çalışanların memnuniyeti işletmenin geleceğinin planlaması açısından da büyük önem arz etmektedir. Bu durum 5'li likert ölçeğine göre birtakım sorular yöneltilerek ölçülmeye çalışılmıştır.

“A ve B firmasında çalışmaktan memnun musunuz?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 4.6'da görülmektedir. A firmasında çalışanlar, çalışan memnuniyetine ilişkin düşüncelerin yeterliliğini ölçmeye dayalı önermeye, 26 çalışanla “Katılıyorum” ve 19 çalışanla “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Yani toplamda 45 çalışan %64,3'lük oranla bu yeterliliğe katılmaktadır. Sadece 6 çalışan “Katılmıyorum” cevabını vererek bu yeterliliğe katılmadığını ortaya koymaktadır. B firmasında çalışanlar ise çalışan memnuniyetine ilişkin düşüncelerin yeterliliğini ölçmeye dayalı önermeye, 38 çalışanla “Katılıyorum” ve 24 çalışanla “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Yani toplamda 62 çalışan %77,4'lük oranla bu yeterliliğe katılmaktadır. Sadece 7 çalışan “Katılmıyorum” cevabını vererek bu yeterliliğe katılmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4.6: Çalışma memnuniyetine ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	6	8,6	Katılmıyorum	7	8,8
Kararsızım	18	25,7	Kararsızım	11	13,7
Katılıyorum	26	37,1	Katılıyorum	24	30,0
Kesinlikle Katılıyorum	19	27,2	Kesinlikle Katılıyorum	38	47,4
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

A ve B firmasında çalışmayı arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.7’de gösterilmektedir. A firmasında bu soruya çalışanların %65,7’si “Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Bu durumda çalışanların büyük bir oranının çalışma şartlarından memnun olduğu sonucuna varılacaktır. B firmasında ise çalışanlar bu soruya %61,3’ü “Kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Bu durumda çalışanların büyük bir oranının çalışma şartlarından memnun olduğu sonucuna varılacaktır. Burada bir kısım katılımcı da kararsız kalmıştır. Bunların kararsız kalmalarında firmanın çalışanlarına sunduğu hizmetlerin yeterli görülmemesi etkili olmuştur.

Tablo 4.7: Çalışanların arkadaşlarına tavsiye edip etmemelerine ilişkin düşünceleri.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	9	12,9	Katılmıyorum	11	13,7
Kararsızım	15	21,4	Kararsızım	20	25,0
Katılıyorum	29	41,4	Katılıyorum	17	21,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	24,3	Kesinlikle Katılıyorum	32	40,0
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya göre “Bugün yine A ve B firmalarında çalışmak için başvurur muydunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.8’de gösterilmektedir. A firmasında ankete katılan çalışanların %64,3 gibi büyük bir oranının “Katılıyorum ve Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek tekrar çalışmak istediklerinde yine A firmasını tercih edecekleri görülmektedir. B firmasında ise ankete katılan çalışanların %67,5’i gibi büyük bir oranının “Katılıyorum ve Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek tekrar

çalışmak istediklerinde yine B firmasını tercih edecekleri görülmektedir. Burada çalışanların kararsız kalmalarında ise yeterli doyuma ulaşmaları etkili olmuştur.

Tablo 4.8: Çalışanların bugün yine çalışıp çalışmayacağına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	4	5,7	Katılmıyorum	8	10,0
Kararsızım	20	28,6	Kararsızım	18	22,5
Katılıyorum	27	38,6	Katılıyorum	21	26,2
Kesinlikle Katılıyorum	18	25,7	Kesinlikle Katılıyorum	33	41,3
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Tablo 4.9’da “Kendinizi A ve B firmalarının ailesinin bir üyesi olarak görüyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar yer almaktadır. A firmasında ankete katılan çalışanların %68,5’i kendilerini şirketin bir üyesi olarak görmektedirler. B firmasında ankete katılan çalışanların ise %76,3 gibi büyük bir çoğunluğu kendilerini şirketin bir üyesi olarak görmektedirler.

Tablo 4.9: Çalışanların kendilerini şirketin bir aile üyesi görüp görmediğine ilişkin düşünceleri.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	4	5,7	Katılmıyorum	6	7,5
Kararsızım	17	24,2	Kararsızım	13	16,2
Katılıyorum	29	41,4	Katılıyorum	24	30,0
Kesinlikle Katılıyorum	19	27,1	Kesinlikle Katılıyorum	37	46,3
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Ankete katılan firma çalışanlarının “Her gün işinize gelirken istekli misiniz?” sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 4.10’da gösterilmektedir. A firmasında çalışanlar %67,2 oranda işe istekli bir şekilde geldiklerini belirtirken B firmasında çalışanlar ise %76,3 gibi büyük bir oranda istekli bir şekilde işe geldiklerini belirtmektedirler.

Tablo 4.10: Çalışanların çalışırken istekli olup olmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum		-
Katılmıyorum	4	5,7	Katılmıyorum	9	11,2
Kararsızım	18	25,7	Kararsızım	10	12,5
Katılıyorum	29	41,5	Katılıyorum	25	31,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	25,7	Kesinlikle Katılıyorum	36	45,0
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

“Çalışma ortamı uygun mu?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 4.11’de gösterilmektedir. A firmasında ankete katılanların çalışma ortamının uygunluğundan memnun oldukları görülmektedir. Anketekatılan çalışanların %74,1’i çalışma ortamından memnun kaldıkları, %20,0’sinin de bu konuda kararsız kaldıkları görülmüştür. B firmasında da ankete katılanların çalışma ortamının uygunluğundan memnun oldukları görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %71,3’ü çalışma ortamından memnun kaldıkları, %22,2’sinin de bu konuda kararsız kaldıkları görülmüştür. Bu arada her iki firma çalışanlarının da kararsız kalmalarında, yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsememesi, yönetime karşı güven duyulmaması, yöneticilerin çalışanlarla gerekli bilgi ve deneyimlerini paylaşmaması gibi nedenler etkili olmaktadır.

Tablo 4.11: Çalışma ortamının uygun olup olmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	3	4,3	Katılmıyorum	5	6,2
Kararsızım	14	20,0	Kararsızım	17	22,2
Katılıyorum	32	45,7	Katılıyorum	20	24,7
Kesinlikle Katılıyorum	20	28,6	Kesinlikle Katılıyorum	38	46,9
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

“Yemek kalitesinden memnun musunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.12’de gösterilmektedir. Ankete katılan A firması çalışanlarının yemek kalitesinden memnuniyeti % 75,7 oranında iken B firmasında ankete katılan çalışanların yemek kalitesinden memnuniyeti % 97,5 gibi çok yüksek bir oranda görülmektedir.

Tablo 4.12: Yemek kalitesinden memnun olup olmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,4	Katılmıyorum	-	-
Kararsızım	15	21,5	Kararsızım	2	2,5
Katılıyorum	32	45,7	Katılıyorum	32	40,0
Kesinlikle Katılıyorum	21	30,0	Kesinlikle Katılıyorum	46	57,5
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

“İşinizi yapmak için gerekli bilgilere çabucak ve süratle ulaşabiliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.13’de yer almaktadır. A firmasında çalışanların %71,5’i ihtiyaç duyulan bilginin kolay ve çabuk bir şekilde elde edileceğini düşünmektedir. Aksi yönde bir cevap veren 1 kişi olmuştur. Burada 19 çalışan kararsız kalmıştır. B firmasında ise çalışanların %87,4’ü ihtiyaç duyulan bilginin kolay ve çabuk bir şekilde elde edileceğini düşünmektedir. Aksi yönde bir cevap veren 1 kişi olmuştur. Burada 9 çalışan kararsız kalmıştır.

Tablo 4.13: İhtiyaç duyulan bilginin kolay ve çabuk bir şekilde elde edilip edilmeyeceğine ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	0	-	Katılmıyorum	1	1,3
Kararsızım	19	27,2	Kararsızım	9	11,1
Katılıyorum	31	44,3	Katılıyorum	27	33,8
Kesinlikle Katılıyorum	19	27,1	Kesinlikle Katılıyorum	43	53,8
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

“İşin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartların belirli mi?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.14’te gösterilmektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere A firmasında katılımcıların % 80,0’i işin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartların belirli olduğunu düşünmektedir. Burada 12 katılımcı kararsız kalmıştır. B firmasında katılımcıların % 89,5’i işin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartların belirli olduğunu düşünmektedir. Burada 8 katılımcı kararsız kalmıştır.

Tablo 4.14: İşin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartların belirli olup olmamasına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,4	Katılmıyorum	-	-
Kararsızım	12	17,2	Kararsızım	8	10,5
Katılıyorum	35	50,0	Katılıyorum	27	35,5
Kesinlikle Katılıyorum	21	30,0	Kesinlikle Katılıyorum	45	54,0
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

“İşiniz bireysel gelişmeye açık mı? ” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.15’te yer almaktadır. A firmasında çalışanların %82,9 gibi büyük bir çoğunluğu yapmış olduğu işin bireysel gelişmeye açık olduğunu düşünmektedir. B firmasında çalışanların ise %67,6’sı yapmış olduğu işin bireysel gelişmeye açık olduğunu düşünmektedir.

Tablo 4.15: İşin bireysel gelişmeye açık olup olmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	4	5,0
Katılmıyorum	3	4,3	Katılmıyorum	9	11,3
Kararsızım	8	11,4	Kararsızım	13	16,1
Katılıyorum	37	52,9	Katılıyorum	21	26,3
Kesinlikle Katılıyorum	21	30,0	Kesinlikle Katılıyorum	33	41,3
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırma kapsamında “İşbaşı eğitimlerinin yeterli mi?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 4.16’da yer almaktadır. Burada ortaya çıkan durum bir önceki soruyla benzerlik göstermektedir. A firmasında ankete katılan çalışanların %80,0 gibi büyük bir çoğunluğu işbaşı eğitimlerinin yeterli olduğunu düşünmektedir. B firmasında da ortaya çıkan durum bir önceki soruyla benzerlik göstermektedir. Ankete katılan çalışanların %67,1’i işbaşı eğitimlerinin yeterli olduğunu düşünmektedir. Burada A firması B firmasına göre işbaşı eğitimini yeterli olarak görmektedir.

Tablo 4.16: İşbaşı eğitimlerinin yeterli olup olmamasına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	6	7,9
Katılmıyorum	6	8,6	Katılmıyorum	6	7,9
Kararsızım	7	10,0	Kararsızım	13	17,1
Katılıyorum	39	55,7	Katılıyorum	24	31,6
Kesinlikle Katılıyorum	17	24,3	Kesinlikle Katılıyorum	27	35,5
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Katılımcıların “Bireysel eğitim için rotasyon yapılıyor mu?” sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 4.17’de yer almaktadır. Buna göre A firmasında çalışanların %67,2’lik bir oranı rotasyon eğitimi yapıldığını kabul etmektedir. Araştırmaya katılanların % 24,2’lik bir kısmı da bu konuda kararsız kalmışlardır. B firmasında çalışanların %56,3’lük bir oranı rotasyon eğitimi yapıldığını kabul etmektedir. Araştırmaya katılanların % 35’lik bir kısmı da bu eğitimin yapılmadığından yakınmaktadırlar. İş başı eğitimlerinin yeterli olması işletmenin gelişimi ve geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Hem A firması hem de B firması iş başı eğitimlerine daha fazla önem vermelidir.

Tablo 4.17: Bireysel eğitim için rotasyon yapılıp yapılmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,9	Kesinlikle Katılmıyorum	12	15,0
Katılmıyorum	4	5,7	Katılmıyorum	16	20,0
Kararsızım	17	24,2	Kararsızım	7	8,7
Katılıyorum	31	44,3	Katılıyorum	31	38,8
Kesinlikle Katılıyorum	16	22,9	Kesinlikle Katılıyorum	14	17,5
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmasının çalışanlarının “İyi yaptığınız işin takdir ediliyor mu?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.18’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %48,6’sı “Katılıyorum” cevabını, %24,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek iyi yapılan işin takdir edildiğini kabul etmişlerdir. Katılımcılardan %21,4 gibi bir oranı da iyi yapılan işin takdir edildiği konusunda kararsız kalmışlardır. Yapılan işin takdir edilmediğini kabul etmeyenlerden %4,3’ü

“Katılmıyorum” cevabını, %1,4’ü de “Kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. B firmasından araştırmaya katılanların %35’i “Katılıyorum” cevabını, %46,2’si “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek iyi yapılan işin takdir edildiğini kabul etmişlerdir. Katılımcılardan %11,3 gibi bir oranı da iyi yapılan işin takdir edildiği konusunda kararsız kalmışlardır. Yapılan işin takdir edilmediğini kabul etmeyenlerden %7,5’i “Katılmıyorum” cevabını vermişlerdir.

Tablo 4.18: İyi yaptığımız işin takdir edilip edilmediğine ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	3	4,3	Katılmıyorum	6	7,5
Kararsızım	15	21,4	Kararsızım	9	11,3
Katılıyorum	34	48,6	Katılıyorum	28	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	17	24,3	Kesinlikle Katılıyorum	37	46,2
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firması çalışanlarının “İşle ilgili önerileriniz dikkate alınıyor mu?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.19’da yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %51,4’ü “Katılıyorum” cevabını, %27,2’si “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek işle ilgili önerilerin dikkate alındıkları görüşünü kabul etmişlerdir. Ankete katılanların %11,4 gibi bir oranı da “Kararsızım” cevabını tercih etmişlerdir. Yani burada katılımcıların büyük bir çoğunluğu işle ilgili önerilerin dikkate alındığını düşünmektedirler. Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının %37,5i “Katılıyorum” cevabını, %32,5’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek işle ilgili önerilerin dikkate alındıkları görüşünü kabul etmişlerdir. Ankete katılanların %11,3 gibi bir oranı “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Yani burada da katılımcıların büyük bir çoğunluğu işle ilgili önerilerin dikkate alındığını düşünmektedirler.

Tablo 4.19: İşle ilgili önerilerin dikkate alınıp alınmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,2
Katılmıyorum	6	8,6	Katılmıyorum	14	17,5
Kararsızım	8	11,4	Kararsızım	9	11,3
Katılıyorum	36	51,4	Katılıyorum	30	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	19	27,2	Kesinlikle Katılıyorum	26	32,5
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmalarının çalışanlarının “İşinizi iyi yapmanızın iş güvenliği açısından yeterli mi?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.20’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %51,4’ü “Katılıyorum” cevabını, %27,2’si “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek işini iyi yapmanın iş güvenliği açısından yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu durumu kabul etmeyenlerin %8,6’sı “Katılmıyorum” cevabını, %1,4’ü de “Kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %11,4’ü de “Kararsızım” cevabını vermiştir. Yani burada katılımcıların büyük bir çoğunluğu işin iyi yapılmasının iş güvenliği açısından yeterli olduğunu görmüşlerdir. B firmasında araştırmaya katılan çalışanların %33,7’si “Katılıyorum” cevabını, %50,0’ı “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek işini iyi yapmanın iş güvenliği açısından yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu durumu kabul etmeyenlerin %5’i “Katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %11,3’ü de “Kararsızım” cevabı vermişlerdir. Yani burada da katılımcıların büyük bir çoğunluğunun işin iyi yapılmasının iş güvenliği açısından yeterli olduğunu düşündüğü görülmüştür.

Tablo 4.20: İşinizi iyi yapmanızın iş güvenliği açısından yeterli olup olmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	6	8,6	Katılmıyorum	4	5,0
Kararsızım	8	11,4	Kararsızım	9	11,3
Katılıyorum	36	51,4	Katılıyorum	27	33,7
Kesinlikle Katılıyorum	19	27,2	Kesinlikle Katılıyorum	40	50,0
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firma çalışanlarının “Bağımlı olduğunuz ilk amiriniz size zaman ayırıyor mu?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.21’de yer almaktadır. A firmasında araştırmaya katılanların %42,9’u “Katılıyorum” cevabını, %22,9’u “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek bağlı bulunulan ilk kurum amirinin, çalışanlara zaman ayırdığı düşünmektedir. Ankete katılanların %28,6’sı gibi bir oranı da “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Yani burada katılımcıların büyük bir çoğunluğu bağlı bulunduğu yönetim kademesinin kendilerine zaman ayırdığını düşünmektedirler. B firmasında araştırmaya katılanların %23,7’si “Katılıyorum” cevabını, %28,8’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek bağlı bulunulan ilk kurum amirinin çalışanlara zaman ayırdığını düşünmektedir. Ankete katılanların %17,5’i gibi bir oranı da “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Burada da katılımcıların büyük bir çoğunluğu, bağlı bulunduğu yönetim kademesinin kendilerine zaman ayırdığını düşünmekte, %30’luk bir kısım ise bu durumu kabul etmemektedirler.

Tablo 4.21: Bağımlı olduğunuz ilk amirinizin size zaman ayırıp ayırmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	6	7,5
Katılmıyorum	3	4,2	Katılmıyorum	18	22,5
Kararsızım	20	28,6	Kararsızım	14	17,5
Katılıyorum	30	42,9	Katılıyorum	19	23,7
Kesinlikle Katılıyorum	16	22,9	Kesinlikle Katılıyorum	23	28,8
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılanların amirlerinizin açık fikirli, dürüst ve tutarlı olup olmayacağına konusundaki görüşleri Tablo 4.22’de açık bir şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %40,0’i “Katılıyorum” cevabını, %28,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin açık fikirli, dürüst ve tutarlı olduklarını düşüncesini kabul etmişlerdir. Ankete katılanların %21,4 gibi bir bölümü “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Burada katılımcıların %68,6’sı gibi bir oranı yöneticilerin açık fikirli, dürüst ve tutarlı olduklarını düşünmektedirler. B firmasında çalışanlar %24,8’i “Katılıyorum” cevabını, %33,8’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin açık fikirli, dürüst ve tutarlı olduklarını düşüncesini kabul etmişlerdir. Ankete katılanların %21,3 gibi bir oranı “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Burada da katılımcıların %58,8 gibi bir oranı yöneticilerin açık fikirli, dürüst ve tutarlı olduklarını düşünmektedirler. Yöneticiler söylemleriyle çalışanlarına örnek teşkil edecek şekilde dürüst açık ve net bir düşünce içerisinde olmalıdırlar.

Tablo 4.22: Amirlerinizin açık fikirli, dürüst ve tutarlı olup olmayacağına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	7	8,8
Katılmıyorum	6	8,6	Katılmıyorum	9	11,3
Kararsızım	15	21,4	Kararsızım	17	21,3
Katılıyorum	28	40,0	Katılıyorum	20	24,8
Kesinlikle Katılıyorum	20	28,6	Kesinlikle Katılıyorum	27	33,8
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmasının katılımcılarının “ Amirleriniz bilgi ve deneyimlerini sizinle paylaşıyor mu?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.23’te yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %42,9’u “Katılıyorum” cevabını, %27,1’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları görüşünü kabul etmişlerdir. Ankete katılanların %25,7’si “Kararsız” olduklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak ankete katılanların %70’i gibi büyük bir çoğunluğu yöneticilerin bilgi ve tecrübelerini paylaştıklarını düşünmektedirler. B firması çalışanlarının %28,8’i “Katılıyorum” cevabını, %36,2’si “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları görüşünü kabul etmişlerdir. Ankete katılanların %17,5’i “Kararsız” olduklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak ankete katılanların %65,1’i gibi büyük bir çoğunluğu yöneticilerin bilgi ve tecrübelerini paylaştıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.23: Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini sizlerle paylaşıp paylaşmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	3	-	Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,5
Katılmıyorum	18	4,3	Katılmıyorum	12	15,0
Kararsızım	30	25,7	Kararsızım	14	17,5
Katılıyorum	70	42,9	Katılıyorum	23	28,8
Kesinlikle Katılıyorum	18	27,1	Kesinlikle Katılıyorum	29	36,2
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmalarının çalışanlarının “Yöneticileriniz kendilerini geliştiriyor mu?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.24’te yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %45,8’i “Katılıyorum”

cevabını, %27,1’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin kendilerini geliştirdiklerine inanmaktadırlar. Ankete katılanların %21,4 gibi büyük bir oranı da “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Yani burada katılımcıların %73 gibi büyük bir çoğunluğu yöneticilerin kendilerini geliştirdikleri düşüncesini kabul etmektedirler. B firmasında ise araştırmaya katılanların %42,5’i “Katılıyorum” cevabını, %28,8’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin kendilerini geliştirdiklerine inanmaktadırlar. Ankete katılanların %25,0 gibi büyük bir oranı da “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Burada katılımcıların %71,3 gibi büyük bir çoğunluğu yöneticilerin kendilerini geliştirdikleri düşüncesini kabul etmektedirler.

Tablo 4.24: Yöneticilerin kendilerini geliştirip geliştirmediğine ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,7
Katılmıyorum	3	4,3	Katılmıyorum	-	-
Kararsızım	15	21,4	Kararsızım	20	25,0
Katılıyorum	32	45,8	Katılıyorum	34	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	19	27,1	Kesinlikle Katılıyorum	23	28,8
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılanların yöneticilerin çalışan memnuniyetine önem verip vermediği konusundaki görüşleri Tablo 4.25’te açık bir şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %40,4’ü “Katılıyorum” cevabını, %26,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin çalışan memnuniyetine önem verdiği düşüncesini kabul ettikleri görülmektedir. Ankete katılanların %24,3 gibi bir bölümü “Kararsızım” cevabını tercih etmişlerdir. Burada katılımcıların %67,0 gibi büyük bir oranı yöneticilerin çalışan memnuniyetine önem verdiği düşüncesini kabul etmektedirler. Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının %35,0’i “Katılıyorum” cevabını, %52,4’ü “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin çalışan memnuniyetine önem verdiği düşüncesini kabul ettikleri görülmektedir. Yani burada katılımcıların %87,4’ü gibi büyük bir oranı yöneticilerin çalışan memnuniyetine önem verdiği düşüncesini kabul etmektedirler.

Tablo 4.25: Amirlerinizin çalışanların memnuniyetine önem verip vermemesine ilişkin düşünceleri.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	6	8,3	Katılmıyorum	7	8,8
Kararsızım	17	23,3	Kararsızım	3	3,8
Katılıyorum	29	40,4	Katılıyorum	28	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	17	26,6	Kesinlikle Katılıyorum	42	52,4
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmalarının çalışanlarının “Amirleriniz için tamamlanabilmesi için hızlı karar verebiliyorlar mı?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.26’da yer almaktadır. A firması çalışanlarının %41,4’ü “Katılıyorum” cevabını, %28,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %27,1 gibi bir çoğunluğu “Kararsızım” cevabını tercih etmişlerdir. Yani A firmasında katılımcıların %70,0 gibi bir oranı yöneticilerin için bir an önce tamamlanabilmesi için hızlı karar verdiklerini düşünmektedirler. Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının %37,5’i “Katılıyorum” cevabını, %46,3’sü “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %13,8’i gibi bir çoğunluğu “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Burada katılımcıların %84,0 gibi bir büyük bir oranı yöneticilerin için bir an önce tamamlanabilmesi için hızlı karar verdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.26: Amirlerinizin işin tamamlanabilmesi için hızlı karar verip veremediğine ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde (%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,4	Katılmıyorum	2	2,5
Kararsızım	19	27,1	Kararsızım	11	13,8
Katılıyorum	29	41,4	Katılıyorum	30	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	20	28,6	Kesinlikle Katılıyorum	37	46,3
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmaları katılımcılarının “Yönetime güven duyuyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.27’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %47,1’i “Katılıyorum” cevabını, %25,8’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %14,3 gibi bir çoğunluğu “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Yani A firmasında katılımcıların %72,8’i gibi bir

orani yöneticilere güven duyduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının %38,8'i "Katılıyorum" cevabını, %51,2'si "Kesinlikle katılıyorum" cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %10 gibi bir oranı da "Kararsızım" cevabını tercih etmiştir. Yani B firmasında katılımcıların %90'i gibi büyük bir oranı yöneticilere güven duyduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilere duyulan güvenin fazla olması işletmenin başarısında etkin bir rol üstlendiğinin bir göstergesi olarak sayılabilir.

Tablo 4.27: Yönetime güven duyup duymama konusuna ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	8	11,4	Katılmıyorum	-	-
Kararsızım	10	14,3	Kararsızım	8	10,0
Katılıyorum	33	47,1	Katılıyorum	31	38,8
Kesinlikle Katılıyorum	18	25,8	Kesinlikle Katılıyorum	41	51,2
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmalarının çalışanlarının "Şirket amaç ve hedeflerini çalışanlarına açıklıyor mu?" sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.28'de yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %38,6'sı "Katılıyorum" cevabını, %24,3'ü "Kesinlikle katılıyorum" cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %32,8 gibi büyük bir çoğunluğu "Kararsızım" cevabını tercih etmiştir. A firması katılımcılarının %62,9'u gibi bir oranı şirketin amaç ve hedeflerini açıkladığını düşünmesine rağmen kararsız kalanların da oldukça fazla olduğu görülmektedir. B firmasında ise çalışanların %35'i "Katılıyorum" cevabını, %31,2'si "Kesinlikle katılıyorum" cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %11,3 gibi bir oranı da "Kararsızım" cevabını tercih etmişlerdir. B firması katılımcılarının %66,2'si gibi bir oranı firmanın amaç ve hedeflerini açıkladığını düşünmektedirler.

Tablo 4.28: Amaç ve hedeflerini çalışanlara açıklayıp açıklamadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	2	2,9	Katılmıyorum	18	22,5
Kararsızım	23	32,8	Kararsızım	9	11,3
Katılıyorum	27	38,6	Katılıyorum	28	35,0
Kesinlikle Katılıyorum	17	24,3	Kesinlikle Katılıyorum	25	31,2
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmalarının çalışanlarının “Amirlerinizin, iyi çalışan personeli takdir eder veya ödüllendirir mi?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.29’da yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanları %35,7’si “Katılıyorum” cevabını, %27,2’si “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %34,3 gibi büyük bir çoğunluğu “Kararsızım” cevabını tercih etmiştir. A firması çalışanlarının %62,9’u ödüllendirme yapıldığını kabul ederken %34,3’ü de bu konuda kararsız kalmaktadırlar. B firması çalışanları ise %36,3’ü “Katılıyorum” cevabını, %51,1’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %11,3 gibi bir oranda “Kararsızım” cevabını tercih etmiştir. B firmasında katılımcıların %87,4’ü ödüllendirme yapıldığını kabul etmektedirler.

Tablo 4.29: Amirlerinizin, iyi çalışan personeli takdir veya ödüllendirme yapıp yapmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	1	1,4	Katılmıyorum	1	1,3
Kararsızım	24	34,3	Kararsızım	9	11,3
Katılıyorum	25	35,7	Katılıyorum	29	36,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	27,2	Kesinlikle Katılıyorum	41	51,1
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firmalarının çalışanlarının “Amirleriniz, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurur mu?” sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 4.30’da yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %50,1’i amirlerinin kullandığı kriterleri duyurduğunu kabul ederken %31,4 gibi bir çoğunluğu bu konuya katılmamaktadır. B firmasında ise çalışanların %66,2’si

amirlerinin kullandığı kriterleri duyurduğunu kabul ederken, %23,8'i bu konuya katılmamaktadır.

Tablo 4.30: Amirlerinizin, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurup duyurmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	22	31,4	Katılmıyorum	19	23,8
Kararsızım	12	17,1	Kararsızım	8	10,0
Katılıyorum	18	25,8	Katılıyorum	29	36,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	24,3	Kesinlikle Katılıyorum	24	30,0
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100,0

Araştırmaya katılanların, amirlerin çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri alıp almadığı konusundaki görüşleri Tablo 4.31’de açık bir şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %25,8’i “Katılıyorum” cevabını, %24,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri aldığını düşünmektedirler. Ankete katılanların %17,1 gibi bir çoğunluğu “Kararsızım” cevabını vermişlerdir. Yani burada katılımcıların %60’ı gibi bir oranı yöneticilerin çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri aldığını kabul etmektedirler. Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının da %42,5’i “Katılıyorum” cevabını, %57,5’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vererek yöneticilerin çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri aldığını düşünmektedirler. B firmasında katılımcıların %100’ü yöneticilerin çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri aldığını kabul etmektedirler.

Tablo 4.31: Amirlerinizin, çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri alıp almadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,9	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	7	10,0	Katılmıyorum	-	-
Kararsızım	19	27,1	Kararsızım	-	-
Katılıyorum	25	35,7	Katılıyorum	34	42,5
Kesinlikle Katılıyorum	17	24,3	Kesinlikle Katılıyorum	46	57,5
Toplam	70	100,0	Toplam	70	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firması çalışanlarının “Yöneticinizin uyguladığı ücret politikasından memnun musunuz?” sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 4.32’de yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %38,6’sı “Katılıyorum” cevabını, %20,0’si “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %20,0 gibi bir çoğunluğu “Kararsızım” cevabını tercih etmiştir. Yani burada katılımcıların %58,6’sı gibi bir oranı yöneticilerin uyguladığı ücret politikasından memnun olduklarını belirtmişlerdir. B firmasında araştırmaya katılanların %36,3’ü “Katılıyorum” cevabını, %56,3’ “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Yani burada katılımcıların %92,6’sı gibi büyük bir oranı yöneticilerin uyguladığı ücret politikasından memnun olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.32: Yöneticinizin uyguladığı ücret politikasından memnun olup olmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	7	10,0	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	8	11,4	Katılmıyorum	6	7,5
Kararsızım	14	20,0	Kararsızım	-	-
Katılıyorum	27	38,6	Katılıyorum	29	36,3
Kesinlikle Katılıyorum	14	20,0	Kesinlikle Katılıyorum	45	56,3
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firması çalışanlarının “Amirlerinizin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yönde midir?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.33’te yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %35,7’si “Katılıyorum” cevabını, %24,3’ü “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Ankete katılanların %21,4 gibi bir çoğunluğu “Kararsızım” cevabını tercih etmiştir. A firması

çalışanlarının %60,0'ı gibi bir oranı yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışların, çalışanları motive edici yönde olduklarını düşünmektedirler. B firmasında araştırmaya katılanların %26,3'ü “Katılıyorum” cevabını, %61,2'si “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Ankete katılanların %10 gibi bir oranı da “Kararsızım” cevabını tercih etmiştir. B firması çalışanlarının %87,5'i gibi büyük bir oranı yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışların, çalışanları motive edici yönde olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 4.33: Amirlerinizin sergilediği davranışların çalışanları ne yönde etkilediğine ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,9	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	11	15,7	Katılmıyorum	2	2,5
Kararsızım	15	21,4	Kararsızım	8	10,0
Katılıyorum	25	35,7	Katılıyorum	21	26,3
Kesinlikle Katılıyorum	17	24,3	Kesinlikle Katılıyorum	49	61,2
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firması çalışanlarının “Terfilerde personelin başarısına göre değerlendirme yapılıyor mu?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.34'te yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %42,9'u “Katılıyorum” cevabını, %25,7'si “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Ankete katılanların %21,4 gibi bir çoğunluğu “Kararsızım” cevabını tercih etmiştir. A firması çalışanlarının %68,6'sı gibi bir bölümü yöneticilerin terfilerde personelin başarısına göre değerlendirme yapıldığını düşünmektedirler. Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının %46,3'ü “Katılıyorum” cevabını, %51,2'si de “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. B firmasında çalışanların %87,5'i gibi büyük bir oranı yöneticilerin terfilerde personelin başarısına göre değerlendirme yapıldığını düşünmektedir.

Tablo 4.34: Terfilerde personelin başarısına göre değerlendirme yapıp yapılmamasına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	Kesinlikle Katılmıyorum	-	-
Katılmıyorum	6	8,6	Katılmıyorum	8	10,0
Kararsızım	15	21,4	Kararsızım	2	2,5
Katılıyorum	30	42,9	Katılıyorum	29	36,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	25,7	Kesinlikle Katılıyorum	41	51,2
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Araştırmaya katılan A ve B firması çalışanlarının “Şirket, çalışanlarının eğitimine önem verip, gelişimleri için yatırım yapar mı?” sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 4.35’te yer almaktadır. Araştırmaya katılan A firması çalışanlarının %38,6’sı “Katılıyorum” cevabını, %25,6’sı “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Ankete katılanların %18,6’sı “Kararsızım” cevabını vermiştir. A firması çalışanlarının %64,2’si gibi bir bölümü şirketin çalışanlarının eğitimine önem verip, gelişimleri için yatırım yaptığını düşünmektedir. Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının %37,5’i “Katılıyorum” cevabını, %36,1’i “Kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir. Ankete katılanların %11,3’ü “Kararsızım” cevabını tercih etmiştir. B firması çalışanlarının %73,6’sı gibi bir kısmı firmanın çalışanlarının eğitimine önem verip, gelişimleri için yatırım yaptıklarını düşünmektedir.

Tablo 4.35: Çalışanlarının eğitimine önem verip, gelişimleri için yatırım yapıp yapmadığına ilişkin düşünceler.

A FİRMASI			B FİRMASI		
Cevaplar	Adet	Yüzde(%)	Cevaplar	Adet	Yüzde(%)
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,9	Kesinlikle Katılmıyorum	3	3,8
Katılmıyorum	10	14,3	Katılmıyorum	9	11,3
Kararsızım	13	18,6	Kararsızım	9	11,3
Katılıyorum	27	38,6	Katılıyorum	30	37,5
Kesinlikle Katılıyorum	18	25,6	Kesinlikle Katılıyorum	29	36,1
Toplam	70	100,0	Toplam	80	100,0

Tablo 4.36’da A firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ilişkin önermelerine katılım düzeylerini gösteren ortalamalar ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bu önermeler, bize çalışanların memnuniyetinin işletme üzerinde yaratacağı etkiye yönelik bakış açılarını göstermektedir. Tabloya göre; aritmetik

ortalama 1.00 ile 2.33 arasında ise kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum, aritmetik ortalama 2.34 ile 3.66 arasında ise katılan ve katılmayan kişilerin neredeyse eşit olduğunu fakat genelde kararsız bir tutum gösterdiğini ve son olarak aritmetik ortalama 3.67 ile 5.00 arasında ise katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarının olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.36: A firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ait katılım düzeyleri.

	Grup	N	Ort. (\bar{X})	Std.S. (S)	Vary.	Katılım Düzeyi
Firmanızda çalışmaktan memnun musunuz?	A	70	3,80	0,99	0,97	YÜKSEK
Firmanızda çalışmayı arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?	A	70	3,77	0,97	0,93	YÜKSEK
Bugün yine firmanızda çalışmak için başvurur muydunuz?	A	70	3,81	0,94	0,78	YÜKSEK
Kendinizi firma ailesinin bir üyesi olarak görüyor musunuz?	A	70	3,87	0,93	0,87	YÜKSEK
Her gün işinize gelirken istekli misiniz?	A	70	3,84	0,93	0,87	YÜKSEK
Çalışma ortamı uygun mu?	A	70	3,96	0,89	0,80	YÜKSEK
Yemek kalitesinden memnun musunuz?	A	70	4,01	0,84	0,71	YÜKSEK
İşinizi yapmak için gerekli bilgilere çabucak ve süratle ulaşabiliyor musunuz?	A	70	3,96	0,82	0,68	YÜKSEK
İşin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartları belirli mi?	A	70	4,06	0,81	0,66	YÜKSEK
İşiniz bireysel gelişmeye açık mı?	A	70	4,06	0,85	0,72	YÜKSEK
İş başı eğitimleri yeterli mi?	A	70	3,93	0,91	0,82	YÜKSEK
Bireysel gelişme için rotasyon eğitimi yapılıyor mu?	A	70	3,79	0,96	0,93	YÜKSEK
İyi yaptığımız iş takdir ediliyor mu?	A	70	3,90	0,87	0,76	YÜKSEK
İşle ilgili önerileriniz dikkate alınıyor mu?	A	70	3,94	0,87	0,75	YÜKSEK
İşinizi iyi yapmanız iş güvenceniz için yeterli mi?	A	70	3,94	0,93	0,87	YÜKSEK
Bağımlı olduğunuz ilk amiriniz size zaman ayırıyor mu?	A	70	3,81	0,89	0,79	YÜKSEK
Amirleriniz açık fikirli, dürüst ve tutarlı mı?	A	70	3,86	0,98	0,97	YÜKSEK

Tablo 4.36 (Devam): A firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ait katılım düzeyleri.

	Grup	N	Ort. (\bar{X})	Std.S. (s)	Vary.	Katılım Düzeyi
Amirleriniz bilgi ve deneyimlerini sizlerle paylaşıyor mu?	A	70	3,93	0,84	0,71	YÜKSEK
Amirleriniz kendilerini geliştiriyorlar mı?	A	70	3,93	0,89	0,79	YÜKSEK
Amirleriniz işin çalışan memnuniyetine önem veriyorlar mı?	A	70	3,79	0,96	0,92	YÜKSEK
Amirleriniz işin tamamlanabilmesi için hızlı karar verebiliyorlar mı?	A	70	3,94	0,87	0,75	YÜKSEK
Yönetime güven duyuyor musunuz?	A	70	3,84	0,99	0,98	YÜKSEK
Firmanızın amaç ve hedeflerini siz çalışanlarına açıklıyor mu?	A	70	3,81	0,89	0,79	YÜKSEK
Yöneticileriniz, iyi performans gösteren personeli takdir veya ödüllendirir mi?	A	70	3,86	0,89	0,79	YÜKSEK
Yöneticileriniz, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurur mu?	A	70	3,40	1,21	1,46	ORTA
Yöneticileriniz, çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri alır mı?	A	70	3,69	1,04	1,09	YÜKSEK
Yöneticinizin, uyguladığı ücret politikasından memnun musunuz?	A	70	3,47	1,22	1,50	YÜKSEK
Yöneticilerinizin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yönde midir?	A	70	3,63	1,11	1,22	ORTA
Terfilerde, personelin başarısına göre değerlendirme yapılıyor mu?	A	70	3,83	0,96	0,93	YÜKSEK
Firmanız çalışanlarının eğitimine önem verip, gelişimleri için yatırım yapar mı?	A	70	3,70	1,10	1,12	YÜKSEK

(\bar{X} =1.00 – 2.33 ise Düşük; \bar{X} =2.34 – 3.66 ise Orta; \bar{X} =3.67 – 5.00 ise Yüksek)

Bu bulgulara göre, çalışanların iki soru hariç katılımı yüksek çıkmıştır. Bu sorulardan “Yöneticileriniz, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurur mu?” sorusunda çalışanların katılımı orta çıkmıştır. Yani çalışanlar kararsız kalmışlardır.

“Yöneticilerinizin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yönde midir?” sorusuna karşı çalışanların katılımı orta çıkmıştır. Yani çalışanlar burada da kararsız kalmışlardır.

Bu kararsızlıkların sebeplerinin ortaya konulması ayrı bir araştırma konusudur. Ancak bunun muhtemel sebeplerinin; yöneticilerin objektif davranmaması, çalışanların yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler konusunda herhangi bir bilgi paylaşımı yapılmadan değerlendirilmesi, yöneticilerin tutum ve davranışlarının iş ve meslek etiğine aykırı şekilde olması ve 360 Derece Geribildirim yöntemini kullanan bu firmanın, yöntemin olumsuzlukları olarak bilinen çalışan personelin yetersiz eğitim alarak, süreç bilgisinden personelin haberdar edilmemesi, geribildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine insan kaynakları çalışanlarının uzmanlaşmamış olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 4.37’de B firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ilişkin önermelerine katılım derecelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bu önermeler bize çalışanların memnuniyetinin işletme üzerinde yaratacağı etkiye yönelik bakış açılarını göstermektedir. Tabloya göre; aritmetik ortalama 1.00 ile 2.33 arasında ise kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum, aritmetik ortalama 2.34 ile 3.66 arasında ise katılan ve katılmayan kişilerin neredeyse eşit olduğunu fakat genelde kararsız bir tutum gösterdiğini ve son olarak aritmetik ortalama 3.67 ile 5.00 arasında ise katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevaplarının olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.37: B firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ait katılım düzeyleri.

	Grup	N	Ort. (\bar{X})	Std.S. (s)	Vary.	Katılım Düzeyi
Firmanızda çalışmaktan memnun musunuz?	B	80	4,16	0,97	0,95	YÜKSEK
Firmanızda çalışmayı arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?	B	80	3,88	1,10	1,20	YÜKSEK
Bugün yine firmanıza çalışmak için başvurur muydunuz?	B	80	3,99	1,03	1,05	YÜKSEK
Kendinizi firma ailesinin bir üyesi olarak görüyor musunuz?	B	80	4,15	0,96	0,91	YÜKSEK
Her gün işinize gelirken istekli misiniz?	B	80	4,10	1,01	1,03	YÜKSEK
Çalışma ortamı uygun mu?	B	80	4,12	0,97	0,94	YÜKSEK

Tablo 4.37 (Devam): B firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ait katılım düzeyleri.

	Grup	N	Ort. (\bar{X})	Std.S. (s)	Vary.	Katılım Düzeyi
Yemek kalitesinden memnun musunuz?	B	80	4,55	0,55	0,30	YÜKSEK
İşinizi yapmak için gerekli bilgilere çabucak ve süratle ulaşabiliyor musunuz?	B	80	4,40	0,74	0,55	YÜKSEK
İşin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartları belirli mi?	B	80	4,43	0,68	0,46	YÜKSEK
İşiniz bireysel gelişmeye açık mı?	B	80	3,88	1,22	1,48	YÜKSEK
İş başı eğitimleri yeterli mi?	B	80	3,79	1,24	1,53	YÜKSEK
Bireysel gelişme için rotasyon eğitimi yapılıyor mu?	B	80	3,24	1,36	1,85	ORTA
İyi yaptığınız iş takdir ediliyor mu?	B	80	4,20	0,92	0,85	YÜKSEK
İşle ilgili önerileriniz dikkate alınıyor mu?	B	80	3,83	1,11	1,24	YÜKSEK
İşinizi iyi yapmanız iş güvenceniz için yeterli mi?	B	80	4,29	0,86	0,74	YÜKSEK
Bağımlı olduğunuz ilk amiriniz size zaman ayırıyor mu?	B	80	3,44	1,32	1,74	ORTA
Amirleriniz açık fikirli, dürüst ve tutarlı mı?	B	80	3,64	1,30	1,68	ORTA
Amirleriniz bilgi ve deneyimlerini sizlerle paylaşıyor mu?	B	80	3,81	1,16	1,34	YÜKSEK
Amirleriniz kendilerini geliştiriyorlar mı?	B	80	3,93	0,94	0,88	YÜKSEK
Amirleriniz işin çalışan memnuniyetine önem veriyorlar mı?	B	80	4,31	0,91	0,83	YÜKSEK
Amirleriniz işin tamamlanabilmesi için hızlı karar verebiliyorlar mı?	B	80	4,28	0,80	0,63	YÜKSEK
Yönetime güven duyuyor musunuz?	B	80	4,41	0,67	0,45	YÜKSEK
Firma, amaç ve hedeflerini siz çalışanlarına açıklıyor mu?	B	80	3,75	1,14	1,28	YÜKSEK
Yöneticileriniz, iyi performans gösteren personeli takdir veya ödüllendirir mi?	B	80	4,38	0,74	0,54	YÜKSEK
Yöneticileriniz, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurur mu?	B	80	3,73	1,14	1,29	YÜKSEK

Tablo 4.37 (Devam): B firması çalışanlarının çalışma koşulları ve çalışan memnuniyetine ait katılım düzeyleri.

	Grup	N	Ort. (\bar{X})	Std.S. (s)	Vary.	Katılım Düzeyi
Yöneticileriniz, çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri alır mı?	B	80	4,58	0,50	0,25	YÜKSEK
Yöneticinizin, uyguladığı ücret politikasından memnun musunuz?	B	80	4,41	0,84	0,70	YÜKSEK
Yöneticilerinizin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yönde midir?	B	80	4,46	10,78	0,61	YÜKSEK
Terfilerde, personelin başarısına göre değerlendirme yapıyor mu?	B	80	4,29	0,93	0,87	YÜKSEK
Firmanız çalışanlarının eğitimine önem verip, gelişimleri için yatırım yapıyor mu?	B	80	3,91	1,13	1,27	YÜKSEK

(\bar{X} =1.00 – 2.33 ise Düşük; \bar{X} =2.34 – 3.66 ise Orta; \bar{X} =3.67 – 5.00 ise Yüksek

Bu bulgulara göre, çalışanların üç soru hariç katılımı yüksek çıkmıştır. Bu sorulardan “Bireysel gelişme için rotasyon eğitimi yapıyor mu?” sorusunda çalışanların katılımı orta çıkmıştır. Yani çalışanlar kararsız kalmışlardır.

“Bağımlı olduğunuz ilk amiriniz size zaman ayırıyor mu?” sorusuna karşı çalışanların katılımı orta çıkmıştır. Yani çalışanlar burada da kararsız kalmışlardır.

“Amirleriniz açık fikirli, dürüst ve tutarlı mı?” sorusuna karşı çalışanların katılımı konusunda kararsız kalmışlardır.

Aynı şekilde tüm bu kararsızlıkların sebeplerinin ortaya konulması bu firma için de ayrı bir araştırma konusudur. Ancak bunun muhtemel sebeplerinin; bireysel gelişimin desteklenmemesi, çalışanların yer değiştirme ile karşı karşıya kalmaması neticesinde personelden daha fazla verim alınamaması, yöneticilere gereğinden fazla iş yükü verilmesi, çalışan personel sayısının çok olmasından dolayı yöneticilerin zaman ayıramaması, yöneticilerin objektif davranmaması ve kullanılan Grafik Dereceleme yönteminin dezavantajlarından en önemlisi olarak bilinen öznelliğin olabileceği düşünülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5. Sonuç ve Öneriler

Bireylerin günlük hayatlarının yaklaşık üçte birini geçirdikleri işyerleri, kişi için önemli bir ortamdır. İşyerlerinde doyum sağlayabilen çalışanların; çevreleri ile olan ilişkilerinin daha düzenli olduğu, işyerlerinde istekli çalıştıkları, çalışma gruplarından hoşnut oldukları ve bunun sonucu olarak da işlerinden mutlu oldukları, gurur ve başarı duyguları içinde işlerine bağlandıkları ve işlerinde verimli oldukları gözlenmektedir.

Çalışanın işteki doyumunun artması, verimini ve üretkenliğini de artırmaktadır. Başarı ve üretkenlik gereksinimleri karşılanan bireyler de çevreleri ile sağlıklı ilişkiler kurarak daha yapıcı davranışlar içine girer ve sosyal anlamda da doyum sağlamayı başarırlar.

Her bireyin farklı özelliklere sahip olması, herkes için geçerli tek bir motivasyon stratejisinin geçerliliğini engeller. Ancak, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelmektedir.

Çalışanları motive edecek etmenlerin başında bireylerin kendilerini tanımaları gelmektedir. Ancak kurumlar, bireylerin motive olmalarını sağlayacak ortamı da oluşturarak buna katkıda bulunmayı bilmelidirler. Söz konusu ortam, bireylerde “örgüte bağlılık” duygusu oluşturarak yeteneklerini geliştirme ve öğrenerek gelişme imkânı verecek ve güven duygusunun da artmasını sağlayacaktır.

Genel olarak;

- a) Gelecek garantisi,
- b) Yükselme imkânı,
- c) Ücret artışı,
- d) İyi ve sağlıklı çalışma koşulları,
- e) Kendini gösterme olanağı,
- f) Diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurma,

- g) Adalet algısı,
- h) Beğenilme duygusu,
- i) Özel sorunlara ilgi ve yardım,
- j) Örgütsel bağlılık.

Çalışanları motive edici faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanları motive eden faktörler göz önüne alınırken; hem bireysel hem de örgütsel ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmalı, motivasyon stratejileri mutlaka; beklenti, ihtiyaç, eşitlik ve adalet çerçevesinde planlanmalıdır.

Çalışanlardan istenen davranışın ne olduğu (bireylerin ne için motive olacağı) açıkça ortaya konmalıdır. Bu davranışın hem bireyin yetenek, ihtiyaç ve beklentilerine uygun olmasına, hem de örgütün hedefleri ile örtüşmesine dikkat edilmelidir. Aynı zamanda çalışanların da isteklerinin neler olduğu, çalışmaya uygun bir ortamın olup olmadığı, ast-üst ilişkisinin ne kadar başarılı işlediği, çalışanların kendilerini o işletmeye ait olarak görüp görmediği, çalışanların iş güvenliğinin sağlanıp sağlanmadığı gibi durumlar tespit edilip, işverenler tarafından çalışanların beklentilerine uygun bir şekilde davranılmasına büyük hassasiyet göstermelidir.

Çalışmanın uygulama kısmında A ve B firmaları çalışanlarının memnuniyetlerini ölçmeye yönelik karşılaştırmalı olarak bir değerlendirme yapılmıştır. Bu iki firma çalışanlarının verdikleri cevaplar neticesinde hangi işletmeden daha çok memnun kaldıkları ya da hangi işletmenin eksik yönlerinin bulunduğu, yapılan değerlendirme sonucunda ortaya çıkmıştır. A ve B firması çalışanlarının verdikleri cevaplar neticesinde elde edilen bulgular karşılaştırmalı şekilde aşağıda kısaca özetlenmiştir:

a) Araştırmada A firmasında çalışanların demografik özellikleri dikkate alındığında, %94,3'lük oranla 66 bay, %5,7'lik oranla 4 bayan olmak üzere toplam 70 kişi ankete katılmıştır. Kıdem durumuna göre incelendiğinde ise sırada %80'inin 5 yıldan az, %20'sinin de 5 yıldan daha fazla çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının demografik özellikleri dikkate alındığında, %95'lik oranla 76 bay, %4,1'lik oranla 4 bayan olmak üzere toplam 80 kişi ankete katılmıştır. Kıdem durumuna göre incelendiğinde ise birinci sırada %65'inin 5 yıldan az, %35'inin de 5 yıldan daha fazla çalıştığı görülmektedir. Buradan çıkarılacak sonuçta, her iki işletmede çalışan bayan sayısının az olduğu, B firması çalışanlarının A firması çalışanlarından daha tecrübeli oldukları görülmektedir.

b) "A firmasında çalışmaktan memnun musunuz?" sorusuna katılımcıların %64,3'lük oranda bu yeterliliğe katıldığı sonucu görülmüştür. "B firmasında çalışmaktan memnun musunuz?" sorusuna ise katılımcıların %77,4'lük oranda bu yeterliliğe katıldığı görülmüş olup, B firmasında çalışanların firmalarında çalışmaktan daha çok memnun oldukları görülmektedir.

c) A firmasında çalışanların "A firmasında çalışmayı arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?" sorusuna %65,7'lik oranda bu yeterliliğe katıldığı görülmüş. B firması

çalışanlarının ise “B firmasında çalışmayı arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?” sorusuna %61,3’ü oranda bu yeterliliğe katıldığı görülmüştür.

d) Araştırmaya göre, “Bugün yine şirketinizde çalışmak için tekrar başvurur muydunuz?” sorusuna verilen cevaplara göre A firmasında çalışanların %64,3’ünün, B firması çalışanlarının ise %67,5’inin tekrar çalışmış olduğu işletmede çalışmak istediği sonucu görülmüştür. Burada A firmasına oranla B firmasında çalışanların, çalışmak istediklerinde yine kendi firmalarını tercih edecekleri görülmektedir.

e) Araştırmaya göre “Kendinizi şirketin bir aile üyesi olarak görüyor musunuz?” sorusuna A firmasında çalışanların %68,5’i, B firmasında çalışanların ise %76,3’ü kendilerini şirketin bir üyesi olarak gördüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre B firmasında çalışanlar, A firmasında çalışanlara göre kendilerini daha fazla şirketin bir aile üyesi olarak görmektedirler.

f) Ankete katılan çalışanların “Her gün işinize gelirken istekli misiniz?” sorusuna A firmasında çalışanların %67,2’si “istekliyim” cevabı verirken, B firmasında çalışanların %76,3 gibi büyük bir oranı istekli bir şekilde işe geldiklerini belirtmektedirler. B firması çalışanlarının A firması çalışanlarına göre daha istekli bir şekilde işe geldikleri görülmektedir.

g) Araştırmaya katılan B firması çalışanlarının; yemek kalitesinden, yönetime duydukları güven açısından, yöneticilerin çalışanların performanslarını artırmak için gerekli tedbiri almasından, işin yapılabilmesi için gerekli bilgilere çabucak ve süratle ulaşılabilmesinden, işin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartlarının belirlenmesi gibi birçok çalışma koşullarından A firması çalışanlarına göre özellikle katılımcıların verdikleri cevaplar neticesinde üstün oldukları görülmektedir.

A firması performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece geri bildirim yöntemini uygularken B firması ise grafik dereceleme yöntemini uygulamaktadır. Burada A firması açısından 360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışan memnuniyetine ilişkin etkisi incelendiğinde, çalışanların memnuniyetinin B firmasına göre düşük olduğu görülmektedir. Bu durum yapılan anketteki ifadelerin cevaplarından açıkça görülmektedir. Bu durumu, araştırmaya katılan A ve B firması çalışanlarının “Amirlerinizin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yönde midir?” sorusuna verdikleri cevaplarla net bir şekilde görebiliriz. A firması çalışanlarının %60 gibi bir oranı, B firması çalışanlarının ise %87,6’sı gibi büyük bir oranı yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışların, çalışanları motive edici yönde olduklarını düşünmektedirler. Bu sonuca göre A firması, yöneticilerin tutum ve davranışları açısından B firmasına göre oldukça yetersiz kalmıştır. B firması, en eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemi olan grafik dereceleme yöntemini uygulamaktadır. Grafik dereceleme yönteminde, iş bilgisi, işin kalitesi, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim ve dürüstlük gibi performans boyutlarına göre bir

değerlendirme yapılmaktadır. Bu durumu, araştırmaya katılan B firması çalışanlarının “Yönetime güven duyuyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar neticesinde görmekteyiz. Çalışanların %90’ı gibi büyük bir oranı yöneticilere güven duyduklarını belirtmişlerdir. Burada B Firması güven duyulan bir firma olarak görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre; yöntemlerden herhangi biri uygulanmadan önce, çalışanlara mutlaka uygulama esnasında elde edilen bilgilerin gizliliği, uygulamanın amacı, değerlendirmenin nasıl yapılacağı ve yapılabilecek hatalara ilişkin bilgilendirme ve uygulama sonuçlarının işletme içinde nasıl kullanılacağı açık ve net bir şekilde aktarılmalıdır. Güvenilir bir sistemin kurulabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi, kişilere özel istisnaların gündeme getirebileceği kötü sonuçlar göz önüne alınarak gerekli tedbirlerin alınması önerilmektedir. Her iki firmada da örgütte güven ortamı temin edilmelidir. Sistemlerin başarıya ulaşabilmesi için, üst yönetimin sisteme vereceği desteğe ihtiyaç vardır. Bu sebeple, öncelikle yönetim olmak üzere tüm örgüt tarafından uygulanacak olan sistem sahiplenilmelidir.

Aynı faaliyet alanında üretimde bulunan B firmasının sağlamış olduğu çalışma koşulları ve çalışanların memnuniyeti konusundaki hassasiyeti A firmasına göre oldukça fazladır. B firması, bazı çalışma koşullarını tam sağlayamamış olsa da çalışanların büyük bir kısmının memnuniyetini kazanmış ve geleceğe daha parlak bakabilmektedir.

İşletmelerin kuruluş amaçlarını; uzun dönemde kâr elde etme, bağımsız olma, itibar sağlama, sürekliliğini devamlı kılma ve topluma hizmet etme olarak sıralayabiliriz. İşletmenin kendi sorumluluklarını, çalışma koşullarının uygunluğunu ve çalışanların iş memnuniyetini sağlamak, işletmeye karşı duyulan güveni artırmak, çalışanların kendini aileden biri olarak hissetmesini sağlamayı işletmelerin yerine getirmesi gereken tedbirler arasında sayabiliriz. Buradan hareketle bir işletmenin başarılı olması; özellikle çalışanlara uygun bir çalışma ortamının sağlanmasına, işe istekli başlamak için gerekli motivasyonun yaratılmasına, çalışanlara söz hakkı verilmesine, verilen işin çalışanın uzmanlık alanına uygunluğunun denetlenmesine, yapılan her başarılı işin takdir edilerek ödüllendirilmesine, iş başı eğitimlerinin zamanında yapılmasına, yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsemesine, verilen ücretin yeterli düzeyde olmasına, yönetime karşı güven duyulmasına, yöneticilerin çalışanlarla gerekli bilgi ve deneyimlerini paylaşmasına ve iş güvenliğinin sağlanmasına bağlıdır. Bu şartlar sağlandığı takdirde çalışanların memnuniyet düzeyleri ve dolayısıyla iş performansı gözle görülür biçimde artacaktır. Performans değerlendirme yöntemleri, iş performansının artmasında önemli bir etken olup seçilen yöntemin işletmelere uygun olup olmadığı detaylı bir şekilde incelenmelidir. Çalışan memnuniyetini maksimize edecek yöntem, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında daha etkili sonuçlar verebilecek ve böylelikle işletmelerin geleceklerini teminat altına alması mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C: VIII, 165-176.
- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. İstanbul: MPM Yayınları.
- Akbal, B. (2010). Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Finansman Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü' nde Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Akı, E., Demirbilek, T. (2010). Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi. *Sosyo-Ekonomi Dergisi*, Sayı: 1, 79-96.
- Akgün, A. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Akyos, M. (2001). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi*. Avrupa Kalite Yönetim Konferansı, 2. Kamu Kalite Sempozyumu, Ankara: Kalder.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Altan, Y. (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, T. N. (2005). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aydınlığın Işığında. *Eğitim Dergisi*, Yıl: 4, sayı: 41.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 103-127.
- Barutçugil, İ. (2002a). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004b). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, M., Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. (Yayın No: 435), Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Başaran, E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykal, Ü. (1994). Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2006). *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62, 47-65.
- Biçer, G. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, C.1, S.2, 13-20.
- Bilgin, K. U. (1997). *Kamu Personel Yönetimi*. Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Bingöl, Ş. (1993a). *Türkiye’de İş Değerleme Çalışmalarının İncelenmesi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516.

- Bingöl, D. (2003b). İnsan Kaynakları Yönetimi. Kırklareli: Beta Basım.
- Bingöl, D. (2006c). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım.
- Bolton, T. (1997). Human Resource Management an Introduction. Oxford: *Blackwell Business*, 148.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1993a). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Canman, D. (2000b). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Catt, S. E., Miller, D. S. (1991). *Supervision: Working with People*. N.Y.: Richard Irwin.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi. *Milli Eğitim Kültür Sanat*, 153-154.
- Çiftçi, B. (2007). *Performans Değerlemesi, İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ed. Uğur Dolgun), Bursa: Ekin Yayınları.
- Dicle, Ü. (1982). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi*. , Ankara: Yayın No: 43.
- Demir, Y. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dessler, G. (1988). *Personel Management*. (4th Edition), New Jersey: Engewood Cliffs.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2000a). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

Fındıkçı, İ. (2003b). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

Gökaslan, S. (2000). Performans Değerlemesinin TKY'deki Rolü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, 473-487.

Harbour, J. L. (1997). *The Basic of Performance Measurement, Productivity*. (Yayınlanmış Doktora Tezi), USA.

Helvacı, M. A. (2002). Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı: 35.

Hsı, K. C., Hung, T. (2005). *Management Performance: An Empirical Study of the Manufacturing Companies in Taiwan*. Taiwan.

<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/1796/2454.pdf?show>

<http://acikarsiv.atilim.edu.tr/browse/178/191.pdf>

<http://aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/VIII2/vagca.pdf>

<http://blog.milliyet.com.tr/performans-degerlemede-basari-icin-onemliilkeler/Blog/?BlogNo=33550>

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>

<http://enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-10/11277530>

<http://enm.blogcu.com/performans-degerlendirme-nedir-3/2536108>

<http://eogrenme.anadolu.edu.tr/eKitap/sak202u.pdf>

<http://frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/3752461-isletmecilikte-basari-ilkeleri.html>

<http://www.makaleler.com/kamuda-performans-de%C4%9Ferlendirme>

<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf>

Kalenderoğlu, F. N. (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletme Örneği. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Kasnaklı, B. (2002). Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard). *Verimlilik Dergisi*, 131-152.

Kaynak, T. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, Yayın No: 276.

Kaynak, T., Adal, Z., Atalay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik O., Dünder, G., Uluhan, R. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Dönence Basım Yayın. NO:7.

Kılıç, G., Öztürk, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 20, S: 1, 45-60.

Lawler, E. E. (2003). Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, Sayı 32, 396.

Örücü, E. (2003). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Yayınları.

- Palmer, M. J. (1993). Performans Değerlendirmeleri. (Çeviri, ŞAHİNER, D.), *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9*, İstanbul: Rota Yayın.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, Ocak-Haziran, Sayı 154.
- Peter, F. D. (1994). *Etkin Yöneticilik*. İstanbul: Eti Kitapları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000a). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009b). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle. (4. Baskı), Bursa: Furkan Ofset.
- Sel, T. (2002). Performans Değerleme Hataları ve 2nci Zırhlı Tugay Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Sümer, H. C. (2000). Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara: 59.
- Şenol, G. (2003). İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1.
- Tahiroğlu, F. (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. (3. Baskı), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Timur, H. (1983). Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği. *TODAIİE Dergisi*, C.16, Eylül, 15.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 42, Temmuz-Eylül, 56-68.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Doğan Basım Evi.

- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, Şahinkaya Matbaacılık.
- Uyargil, C. (2003). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul Üniversitesi, İİBF Yayınları, Yayın No:262, İstanbul: 27.
- Ünal, A. (1998). *Performansa Dayalı Ücret*. Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayını.
- Valerie, S. (1987). *Practical Performance Appraisal*. England: Gower Publishing Company Limited.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2003). İş Gören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. Gazi Üniversitesi, *Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1.
- Yıldırım, Y., Taşmektepligil, Y., Üzüm, H. ve Bulut, D. (2011). Kısa Versiyon Örgütsel Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması (Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması). *Selçuk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(1):106.
- Yücel, R. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 3, 110-128.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayını.

EKLER

1.Ek-A: Plusdoor Ltd. Şti. Çalışan Memnuniyet Anketi.....	99
2.Ek-B: Dortek Kapı Sanayi Aş. Çalışan Memnuniyet Anketi	100

Ek-A: Plusdoor Ltd. Şti. Çalışan Memnuniyet Anketi

Tablo A.1: A firması için çalışan memnuniyet anketi

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ	
<p>Aşağıda bulunan anket Plusdoor Ltd. Şti'nin çalışma ortamının ve çalışan memnuniyet düzeyinin sizler tarafından nasıl görüldüğünü anlamak ve sizlerin daha rahat ortamda çalışmanızı sağlamak ve çalışan memnuniyetini arttırmak için değerli fikirlerinizle geleceği planlamak amacı ile düzenlenmektedir.</p> <p>Bu ankette kesinlikle İSİM YAZILMAYACAKTIR. Yukarıdaki nedenlerle soruları AÇIKLIKLA, DÜRÜSTLÜKLE ve ÇEKİNMEDEN yanıtlamanızı beklemekteyiz. Burada amacımız kişilerin tek tek neyi nasıl gördükleri değil, genelde nasıl bir tablonun ortaya çıkacağını görmektir. Değerlendirmede GİZLİLİĞE azami derecede dikkat edilecektir.</p> <p>Değerlendirme sonuçları yönetim ve sizlerle birlikte paylaşılacak, bu konuda alınması gereken önlemler, yapılan planlar sizlere açıklanacaktır.</p>	

YAŞ	<input type="checkbox"/> 20-25	<input type="checkbox"/> 26-50	<input type="checkbox"/> 50'den Büyük		
CİNSİYET	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek			
STATÜ	<input type="checkbox"/> Mavi Yaka (İşçi)	<input type="checkbox"/> Beyaz Yaka (Personel)			
EĞİTİM	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
KIDEM	<input type="checkbox"/> 5 Yıldan Az	<input type="checkbox"/> 5 Yıldan Fazla			

ANKET SORULARI	MEMNUNİYET SEVİYENİZ				
	5	4	3	2	1
1 Plusdoor Ltd. Şti.'de çalışmaktan memnun musunuz?					
2 Plusdoor Ltd. Şti.'de çalışmayı arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?					
3 Bugün yine Plusdoor Ltd. Şti.'de çalışmak için başvurur muydunuz?					
4 Kendinizi Plusdoor Ltd. Şti. Ailesinin bir üyesi olarak görüyor musunuz?					
5 Her gün işinize gelirken istekli misiniz?					
6 Çalışma ortamı uygun mu?					
7 Yemek kalitesinden memnun musunuz?					
8 İşinizi yapmak için gerekli bilgilere çabucak ve süratle ulaşabiliyor musunuz?					
9 İşin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartları belirli mi?					
10 İşiniz bireysel gelişmeye açık mı?					
11 İş başı eğitimleri yeterli mi?					
12 Bireysel gelişme için rotasyon eğitimi yapılıyor mu?					
13 İyi yaptığınız iş takdir ediliyor mu?					
14 İşle ilgili önerileriniz dikkate alınıyor mu?					
15 İşinizi iyi yapmanız iş güvenceniz için yeterli mi?					
16 Bağımlı olduğunuz ilk amiriniz size zaman ayırıyor mu?					
17 Amirleriniz açık fikirli, dürüst ve tutarlı mı?					
18 Amirleriniz bilgi ve deneyimlerini sizlerle paylaşıyor mu?					
19 Amirleriniz kendilerini geliştiriyorlar mı?					
20 Amirleriniz işin çalışan memnuniyetine önem veriyorlar mı?					
21 Amirleriniz işin tamamlanabilmesi için hızlı karar verebiliyorlar mı?					
22 Yönetime güven duyuyor musunuz?					
23 Plusdoor Ltd. Şti. amaç ve hedeflerini siz çalışanlarına açıklıyor mu?					
24 Yöneticileriniz, iyi performans gösteren personeli takdir veya ödüllendirir mi?					
25 Yöneticileriniz, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurur mu?					
26 Yöneticileriniz, çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri alır mı?					
27 Yöneticinizin, uyguladığı ücret politikasından memnun musunuz?					
28 Yöneticilerinizin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yönde midir?					
29 Terfilerde, personelin başarısına göre değerlendirme yapılıyor mu?					
30 Plusdoor Ltd. Şti. çalışanlarının eğitimine önem verip, gelişimleri için yatırım yapar mı?					

5: Kesinlikle Evet 4: Evet 3: Kararsızım 2: Hayır 1: Kesinlikle Hayır

Ek-B: Dortek Kapı Sanayi AŞ. Çalışan Memnuniyet Anketi.

Tablo B.1: B firması için çalışan memnuniyet anketi

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ	
<p>Aşağıda bulunan anket Dortek Kapı Sanayi ve Ticaret AŞ'nin çalışma ortamının ve çalışan memnuniyet düzeyinin sizler tarafından nasıl görüldüğünü anlamak ve sizlerin daha rahat ortamda çalışmanızı sağlamak ve çalışan memnuniyetini arttırmak için değerli fikirlerinizle geleceği planlamak amacı ile düzenlenmektedir.</p> <p>Bu ankette kesinlikle İSİM YAZILMAYACAKTIR. Yukarıdaki nedenlerle soruları AÇIKLIKLA, DÜRÜSTLÜKLE ve ÇEKİNMEDEN yanıtlamanızı beklemekteyiz. Burada amacımız kişilerin tek tek neyi nasıl gördükleri değil, genelde nasıl bir tablonun ortaya çıkacağını görmektir. Değerlendirmede GİZLİLİĞE azami derecede dikkat edilecektir.</p> <p>Değerlendirme sonuçları yönetim ve sizlerle birlikte paylaşılacak, bu konuda alınması gereken önlemler, yapılan planlar sizlere açıklanacaktır.</p>	

YAŞ	<input type="checkbox"/> 20-25	<input type="checkbox"/> 26-50	<input type="checkbox"/> 50'den Büyük			
CİNSİYET	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek				
STATÜ	<input type="checkbox"/> Mavi Yaka (İşçi)	<input type="checkbox"/> Beyaz Yaka (Personel)				
EĞİTİM	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
KIDEM	<input type="checkbox"/> 5 Yılden Az	<input type="checkbox"/> 5 Yılden Fazla				

ANKET SORULARI		MEMNUNİYET SEVİYENİZ				
		5	4	3	2	1
1	Dortek AŞ'de çalışmaktan memnun musunuz?					
2	Dortek AŞ'de çalışmayı arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?					
3	Bugün yine Dortek AŞ'de çalışmak için başvurur muydunuz?					
4	Kendinizi Dortek AŞ Ailesinin bir üyesi olarak görüyor musunuz?					
5	Her gün işinize gelirken istekli misiniz?					
6	Çalışma ortamı uygun mu?					
7	Yemek kalitesinden memnun musunuz?					
8	İşinizi yapmak için gerekli bilgilere çabucak ve süratle ulaşabiliyor musunuz?					
9	İşin gerektirdiği yetki, sorumluluk ve kalite standartları belirli mi?					
10	İşiniz bireysel gelişmeye açık mı?					
11	İş başı eğitimleri yeterli mi?					
12	Bireysel gelişme için rotasyon eğitimi yapılıyor mu?					
13	İyi yaptığınız iş takdir ediliyor mu?					
14	İşle ilgili önerileriniz dikkate alınıyor mu?					
15	İşinizi iyi yapmanız iş güvenceniz için yeterli mi?					
16	Bağımlı olduğunuz ilk amiriniz size zaman ayırıyor mu?					
17	Amirleriniz açık fikirli, dürüst ve tutarlı mı?					
18	Amirleriniz bilgi ve deneyimlerini sizlerle paylaşıyor mu?					
19	Amirleriniz kendilerini geliştiriyorlar mı?					
20	Amirleriniz işin çalışan memnuniyetine önem veriyorlar mı?					
21	Amirleriniz işin tamamlanabilmesi için hızlı karar verebiliyorlar mı?					
22	Yönetime güven duyuyor musunuz?					
23	Dortek AŞ amaç ve hedeflerini siz çalışanlarına açıklıyor mu?					
24	Yöneticileriniz, iyi performans gösteren personeli takdir veya ödüllendirir mi?					
25	Yöneticileriniz, çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterleri çalışanlara duyurur mu?					
26	Yöneticileriniz, çalışanların performanslarını artırmak için gerekli önlemleri alır mı?					
27	Yöneticilerinizin uyguladığı ücret politikasından memnun musunuz?					
28	Yöneticilerinizin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yönde midir?					
29	Terfilerde, personelin başarısına göre değerlendirme yapılıyor mu?					
30	Dorteks AŞ çalışanlarının eğitimine önem verip, gelişimleri için yatırım yapar mı?					

5: Kesinlikle Evet 4: Evet 3: Kararsızım 2: Hayır 1: Kesinlikle Hayır

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Murat DAVUTOĞLU
Uyruğu: T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi: Kastamonu /1986
Medeni Hali: Bekâr
Adres: T.B.M.M. ANKARA
E-Posta Adresi: davutoglumurat@windowslive.com
İletişim (Telefon) : 0544 364 08 81

EĞİTİM

Lise : Kastamonu Kuzeykent Süper Lisesi, 2004
Lisans : Ahmet Yesevi Üniversitesi, 2009
Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2014
İşletme Anabilim Dalı

MESLEKİ DENEYİM

2012-... EkoAvrasya Dergisi Kurumsal İlişkiler Koordinatörü
2014- ... T.B.M.M. Milletvekili Danışmanı

YABANCI DİL

İngilizce, Rusça, Kazakça