

T.C
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM
SİSTEMİ; ANKARA MOBİLYA SEKTÖRÜNDE VOGA VE ADORE
FİRMALARI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ebru Göncü

Ocak - 2017

T.C
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM
SİSTEMİ; ANKARA MOBİLYA SEKTÖRÜNDE VOGA VE ADORE
FİRMALARI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Ebru Göncü

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İsmail Bircan

Ocak - 2017

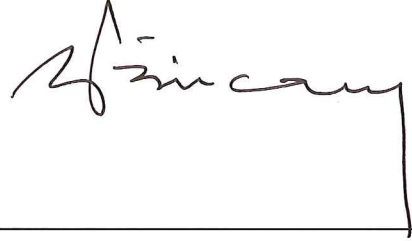
KABUL VE ONAY

Ebru GÖNCÜ tarafından hazırlanan “İşletmelerde Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi; Ankara Mobilya Sektöründe Voga ve Adore Firmaları Örneği” başlıklı bu çalışma, 17 02 2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

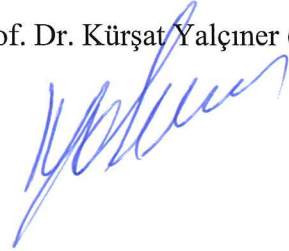


Prof. Dr. Hasan Kaval (Başkan)

Prof. Dr. İsmail Bircan (Danışman)



Prof. Dr. Kürşat Yalçın (Üye)



ETİK BEYAN

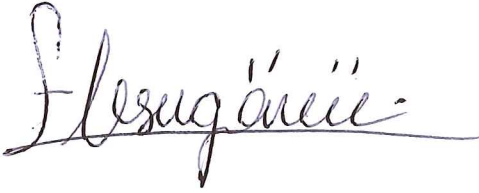
Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

17 02 2017

Ebru GÖNCÜ



ÖZ

GÖNCÜ, Ebru. İşletmelerde Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi; Ankara Mobilya Sektöründe Voga Ve Adore Firmaları Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2017

Küreselleşen, değişen, gelişen, iletişim ve etkileşim halindeki dünyamızın, etki ettiği en önemli alanlarından biri de insan kaynaklarıdır. Bu etkileşim, dolayısıyla insan kaynaklarındaki yönetim şekillerine, işletmelerin içerisindeki performans değerlendirmelerinin gerekliliklerine yol açar. Performans değerlendirme de, geçmiş verilerden yararlanılarak geleceğe yönelik değerlendirmeler yapılacağı için, hem işletme yöneticileri hem de diğer çalışanlar açısından önem taşımaktadır. “İşletmelerde performans değerlendirme yönetim sistemi; Ankara mobilya sektöründe Voga ve Adore firmaları örneği” başlıklı çalışma da Mobilya sektöründe, performans değerlendirme süreçleri teoride ön görülen şekliyle yapılmakta mıdır? Ve bu faaliyetlerin kurum mensuplarının üzerindeki etkileri, bu konuya ilişkin tutumları araştırılmıştır. Ankara mobilya sektöründe Voga ve Adore firmaları örneği üzerinden gidilerek, Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; cinsiyete, yaşa, eğitime, mesleki deneyimine, iş konumuna göre farklı algılanmakta mıdır? Sorularının cevapları saptanmaya çalışılmış, bu kurumlarda anket çalışması, Likert ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS programı ile analiz edilmiş ve sonuçlara yönelik yorumlarda bulunulmuştur. Çalışma sonuçlarından yola çıkılarak kurum içerisinde performans değerlendirme sisteminin önemi ve çalışan mensuplara etkileri ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Performans, Performans değerlendirme yönetim sistemi.

ABSTRACT

GÖNCÜ, Ebru. Performance evaluation management systems in organizations; the examples of Voga and Adore firms in Ankara furniture sector, Master Thesis, Ankara, 2017

Human resources is one of the most important fields that globalized, changing, developing and interacting world influences deeply. That influence in turn, creates different human resources management types and the needs in performance evaluations in the organizations. Performance evaluation is very important for both the managers and employees in the organization since it includes making future-related appraisals based on past data. In the study named “Performance evaluation management systems in organizations; the examples of Voga and Adore firms in Ankara furniture sector”; whether performance evaluation processes in the furniture sector are completed in a way that is consistent with the related theory, the effects of the evaluation processes on employees, and the employees’ attitudes toward this issue were investigated. Through examining the examples of Voga and Adore firms in the Ankara furniture sector, the question of whether quality-focused performance evaluation processes in the furniture sector are perceived differently by the employees based on their gender, age, education level, job experience, and job position was investigated; and the questionnaires for these organizations were prepared by using Likert type scale. The data from the questionnaires were analyzed with SPSS program, and the results were evaluated and discussed. Based on the results of this study, practical suggestions were made about the importance of performance evaluation system in the organizations and the effects of this system on employees.

Key words: Performance, Performance evaluation management system.

TEŞEKKÜR

Tez alıőmam boyunca, bilgi ve önerilerini eksik etmeyen, her daim destek veren tez danıőmanım, kıymetli hocam Prof. Dr. İsmail Bircan'a katkılarından dolayı teőekkürü her daim borç bilirim.

Manevi ve maddi desteklerini esirgemeyen, yaőamım ve öğrenim hayatım da her zaman yanımda olan aileme ve sevgili eőim Alp Göncü'ye de çok teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı	3
1.2. Performans Değerlendirme Yönetim Sisteminin Amacı	5
1.3. Performans Değerlendirme Yönetim Sisteminin Tarihçesi	6
1.4. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi.....	8
1.5. İngiltere'de Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi	9
1.6. Ekonomik Kalkınma İşbirliği Örgütü ülkeleri (Organisation for Economic Co-operation and Development) OECD'de Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi	9
1.7. Türkiye'de Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi	10

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BOYUTLARI

2.1. Kalite	11
2.2. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk	12
2.3. Verim ve Girdilerden Yararlanma	13
2.4. Etkinlik.....	13
2.5. Verimlilik	14

2.6. Yenilik	14
2.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi	14

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ YÖNTEMLERİ

3.1. Grafik Değerleme Yöntemi	17
3.2. Puanlama Yöntemi.....	17
3.3. Derecelendirme Yöntemi	18
3.4. Kontrol Listesi Yöntemi	18
3.5. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	18
3.6. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi	19
3.7. İkili Karşılaştırma Yöntemi	19
3.8. 360° Derece Performans Değerleme Yöntemi.....	20
3.9. Geri Bildirim.....	21

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

4.1. Performansa Bağlı Ödüllendirme.....	23
4.1.1. Maaş.....	23
4.1.2. Prim.....	24
4.1.3. Terfi	24
4.1.4. İşten Çıkarma.....	24
4.2. Performans Değerlendirme Sistemi İçerisinde Yapılan Hatalar	25
4.2.1. Fazla Hoşgörülü ve Esnek Davranmak.....	25
4.2.2. Fazla Katı olmak.....	25
4.2.3. Hale Etkisi	26
4.2.4. Boynuz Etkisi.....	26
4.2.5. Merkezi Eğilim	26
4.2.6. Bilgilendirme Eksikliği.....	27
4.2.7. Objektif Davranamama.....	27
4.2.8. Yakın Zaman Etkisi	27
4.2.9. İşler Arasında Bağımlılığın Ele Alınamaması.....	28

4.2.10. Kontrast Hatası	28
-------------------------------	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Voga Mobilyanın Kuruluşu.....	29
5.2. Adore Mobilyanın Kuruluşu.....	29
5.3. Ankara’da Faaliyet Gösteren Voga ve Adore Mobilyanın Performans Değerlendirme Yönetim Sisteminin Bulgu ve Yorumları.....	30
5.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	30
5.3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	31
5.3.3. Araştırmanın Hipotezleri	31
5.3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	32
5.3.5. Araştırmanın Yöntemi	32
5.3.6. Araştırmanın Bulguları	33
5.3.7. Güvenirlilik Analizi	33
5.3.8. Sıklık Tabloları	33
5.3.9. Çapraz Tablolar	35
5.3.10. Bağımsız Örneklem T-Testi	38
5.3.11. Anova.....	44
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA	59
EKLER.....	61
Ek-1. Anket Formu	61
ÖZGEÇMİŞ.....	70

KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- ASQC** : Amerika Kalite Kontrol Derneği (American Quality Control Association)
- CIPD** : İngiltere'deki İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Bağlı Olduğu Organizasyon (The Chartered Institute of Personnel and Development).
- FSC** : Orman Koruma Konseyi
- ISO** : Kalite Yönetim Sistemlerinin kurulması esnasında Uygulanması gereken şartların belirtildiği tanımlandığı, müşteri Memnuniyetini ön planda tutan standarttır, verilen belgenin adıdır.
- İ.K** : İnsan kaynakları
- OECD** : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
- PDYS** : Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi
- TDK** : Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Güvenirlik Analizi Tablosu	33
Tablo 2: Firma Sıklık Tabloları.....	33
Tablo 3: Cinsiyet Sıklık Tabloları.....	34
Tablo 4: Eğitim Durumu Sıklık Tabloları	34
Tablo 5: Mesleki Deneyim Sıklık Tabloları.....	34
Tablo 6: Yaş Sıklık Tabloları	35
Tablo 7: Pozisyon Sıklık Tabloları.....	35
Tablo 8: Firma * Pozisyon Çapraz Tablosu	36
Tablo 9: Firma *Mesleki Deneyim Çapraz Tablosu	36
Tablo 10: Eğitim Durumu * Pozisyon Çapraz Tablosu Firma.....	36
Tablo 11: Eğitim Durumu * Cinsiyet Çapraz Tablosu.....	37
Tablo 12: Yaş * Pozisyon Çapraz Tablosu	37
Tablo 13: Mesleki Deneyim * Cinsiyet Çapraz Tablosu	37
Tablo 14: Mesleki Deneyim * Pozisyon Çapraz Tablosu	38
Tablo 15: T- testi: Cinsiyet Bağımsız Örneklem Tablosu.....	39
Tablo 16: T- testi: Cinsiyet Adore-Voga Bağımsız Örneklem Tablosu.....	41
Tablo 17: T-testi: Firma Bağımsız Örneklem Tablosu	42
Tablo 18: Anova – Eğitim.....	44
Tablo 19: Anova - Mesleki Deneyim.....	47
Tablo 20: Anova – Yaş.....	49
Tablo 21: Anova – Pozisyon	51

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 360 Derece Değerleme Şeması..... 20



GİRİŞ

Performans değerlendirme yönetim sistemi, insan kaynaklarının en önemli birleşenidir. İş görenlerin göstermiş olduğu performans değerlendirme sonuçları, organizasyonlar içerisinde insan kaynakları yönetim sisteminin diğer bölümlerini de etkilemektedir. Çalışanların ücret politikaları, terfiler, mesleki konum, iş sonlandırmaları, görev tanımlarına uygun gerçekleştirilecek kurum içi eğitimler ve işe alma kriterleri performans değerlendirmesinin etkilediği önemli alanları oluşturur.

“İşletmelerde performans değerlendirme yönetim sistemi; Ankara mobilya sektöründe Voga ve Adore firmaları örneği” başlıklı tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde performans değerlendirme yönetim sisteminin tanımlanması ve amaçları üzerine detaylı bilgi verilmiş, performans değerlendirmenin tanımı, amacı, tarihçesi, Amerika ve Avrupa’daki (OECD) ülkeler ile Türkiye’deki performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir.

İkinci bölümde performans değerlendirme sisteminin boyutları konusu üzerinde durulmuş; kalite, karlılık ve bütçeye uygunluk, verim ve girdilerden yararlanma, etkinlik, verimlilik, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesinin performans değerlendirmesiyle ilişkisi belirtilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, organizasyonlarda farklı modelde uygulanan performans değerlendirme sisteminin yöntemleri açıklanmıştır.

Dördüncü bölüm de, performans değerlendirmenin organizasyonlar içerisinde kullanım alanları ve pdys içerisinde görülen hataların etkisinden bahsedilmiştir.

Son bölümde ise, Voga Mobilya ve Adore Mobilya’nın performans değerlendirme yönetim sistemi uygulamaları üzerine anket araştırması yapılmıştır. Performans değerlendirme süreçleri teoride ön görülen şekliyle yapılmakta mıdır?

Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, mesleki deneyime, işte ki konumuna göre farklı algılanmakta mıdır? Sorularının yanıtları iki firmada da anket yöntemiyle cevaplanmış, çıkan sonuçlar benzer çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Ankara'da mobilya sektöründe yer alan firmalar için, değerlendirme sonuçlarına göre daha kaliteli işlerin kurum adına nasıl yapılacağı üzerine önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans Değerlendirmesi; iş gören değerlendirme, çalışanların başarı ölçümü ya da verimlilik değerlendirme olarak söylenebileceği gibi, çalışanların yeteneklerini, işe uygunluğunu araştıran, iş gören başarısını saptayan objektif analizlerdir diyebiliriz (Örücü ve Köseoğlu: 2003: 21).

Performans değerlendirme ile ilgili başka bir tanım ise, çalışanın görevini ve iş tanımını belirlenen zaman içerisinde gerçekleştirme düzeyinin ölçülmesidir (Fındıkçı, 1999:297).

Performans değerlendirme; Bir organizasyon da hedef ve amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin değerlendirilmesidir (Euske, 1984).

Performans değerlendirmeleri için; insan kaynakları yönetiminin önemli bir bölümüdür denebilir, çünkü performans değerlendirme yönetim sürecinde personelin alımı, eğitimi, verimliliği, kariyeri, işten çıkarmalar vb. birçok seçenek üzerinden geribildirim sağlanır (Aytaç, 2003).

Performans değerlendirme için pek çok tanımlama yapılabilir, ortak bir tanımlama da bulunmamız gerekirse; Performans değerlendirme sistemleri kurum içerisinde, çalışanların hangi işleri, ne şekilde yapması gerektiğini anlamalarına yardımcı olurken, kurumların ise iş yerinde gösterilen performans hakkında daha kesin bilgiler elde etmesini sağlar diyebiliriz. Değerlendirmeler de, çalışanların kurum içerisinde güçlü ve zayıf yönleri incelenir, kurumun belirlediği standartlar ve amaçlar

içerisinde de çalışanlara yönlendirilir. Çalışanlar kendi çalışmalarının sonuçlarını böylelikle görmüş olur.

Performans Değerlendirme de kısaca, iş görenlerin kendilerinden beklenenleri ne derece yerine getirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir ve bu süreçte organizasyonlar içerisinde çeşitli kullanım alanları vardır.

Performans değerlendirmenin kullanım alanları (Eraslan ve Algün. 2005):

- ✓ Organizasyonlar da iş görenlerin terfi ve kademe indirimi, görev tanımlamalarında,
- ✓ Ücret ayarlamaları,
- ✓ Personeli işe alma ve işten çıkarmalarda,
- ✓ Çalışan ihtiyacının saptanması,
- ✓ İşletmenin eğitim ve gelişiminin belirlenmesi,
- ✓ Yönetici ve iş gören arasında hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetler,
- ✓ İş görenlerle iletişim sağlayıp, performanslarını artırıcı çalışmalar yapmak,
- ✓ Çalışan kariyerini geliştirmektir.

Performans yönetim sistemi, planlama ve denetim işlevlerini daha geniş boyutlarda uygulayan yönetim anlayışıdır. Bu doğrultuda performans yönetimi, organizasyonları istenen amaç ve hedeflere yönelten, geçmiş gelecekle ilgili yapılması planlanan işleri değerlendiren, bu işleri kendi aralarında karşılaştıran, işletme performansını geliştiren ve her türlü düzenlemeleri sağlayıp devam ettiren bir süreçtir (Akal,1992).

Organizasyonlar içerisinde yapılan pdys de kişilerin bireysel başarıları gözden geçirilirken, gerekli durumlarda kurumların bütün olarak, performans değerlendirmeleri de ele alınır. Bu değerlendirme sonuçlarına göre de; iş gücünün kalitesi, verimi, maddi ve sosyal kaynak ihtiyaçları da ortaya çıkar, ortaya çıkan

sonuçlara göre iş görenlere terfi, ücret, işten ayrılma, ödüllendirme olarak yansır. Kısaca; pdys değerlendirmeleri, iş görenin performansı hakkında güçlü veya zayıf yanları üzerinde bir yargıya varmaktır.

1.2. Performans Değerlendirme Yönetim Sisteminin Amacı

Performans değerlendirmelerinde organizasyonların amacı; önceden saptanan standartlar içerisinde çalışanları değerlendirme sürecidir. İş görenler de değerlendirme sonuçlarına göre iş performansı hakkında bilgi edinmiş olur. İşverenler de bu bilgiler ışığında yönetsel kararlar alırken, ikramiye, eğitim, terfi, ücret artışı, iş sonlandırmaları, disiplin kararlarını değerlendirme sonuçlarına göre uygular.

Performans değerlendirmenin diğer bir amacı da; iş tanımlamalarına veya iş analizlerine uygun yapılan değerlendirmeler sonucunda geri besleme (feedback) alınmasıdır. Geri besleme; Çalışanlar üzerinde yapılan değerlendirme ve bilgilendirmelere karşı yöneticilere geri gelen dönüştür. İşverenlerin geri bildirimleri işletme içerisinde olumlu ve destekleyici şekilde uygulaması, performans amaçlarının yönetici ve çalışanlarla belirlenmesi organizasyonlarda performans gelişimi önemli derecede arttırır (Barutçugil, 2002:215).

Performans değerlendirmelerin amacı ve yararları aşağıdaki şöyle özetlenmiştir (Fındıkçı, 1999:299).

1. Performans değerlendirme çalışanlar ve kurumlar için hem harekete geçirici bir kuvvet hem de psikolojik bir ihtiyaçtır. Performans değerlemenin amacı, çalışanları kendi iş başarıları hakkında bilgi vermektir. İş görenlerin ve işletmelerin gelişmesinde bu bilgilendirme en önemli etkidir.
2. Performans değerlendirmeleri, işletmeleri daha geniş açıyla görmemizi sağlarken, iş görenlerin seviyeleri hakkında (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri vb.) konularının yeterliliklerinin öğrenilmesini sağlar.
3. İşletme kaynaklarının verimli kullanımı konusunda organizasyona katkıda bulunur.

4. İşletmelerin amaç ve hedeflerinin çalışanlar arasında paylaşım seviyesini ölçer.
5. Organizasyonlar da oluşan katma değerlerin karşılaştırılmalı analizini yapar.
6. İş görenlerde ve organizasyonlarda oluşan eğitim eksikliklerini tespit eder.
7. Organizasyon ile çalışanlar arasında algılama farklılıklarını ölçülmesini sağlar.
8. İşletmeler içerisinde ücret artış ve azalışların düzenlenmesine yardımcı olur.

Dolayısıyla, organizasyonlar ve çalışanlar için pdys büyük öneme sahiptir. Organizasyonların yönetiminde performans değerlendirme uygulamaları çok önemli olup, verimliliği artırması nedeniyle yıllık yerine, belli aralıklarla veya dönemsel olarak yapılmasında daha doğru sonuçlar ve daha çabuk geri bildirimler alınması yönünden organizasyonlarda performans değerlendirme yönetim sistemleri uygulanmalıdır.

1.3. Performans Değerlendirme Yönetim Sisteminin Tarihçesi

Performans ve yönetim kelimeleri ilk askerlik mesleğiyle ilişkilendirilmiştir. Avrupa'da performans 16.yüzyılda görevleri

Yerine getirmek anlamına gelirken, yönetim kavramı, atların manejde eğitilmesi olarak tanımlanırdı (Akdoğan, 2007: 450). Günümüz de ise bu kavramların anlamları değişikliğe uğramıştır. Kuruluş yönetimleri, örgütler içerisinde çalışan performansını değerlendirme anlamıyla kullanılmaktadır. Kuruluş yönetimleri gerekli kriterleri, performans bilgisi aracılığıyla sağlayıp, kendi bünyelerinde çalışma koşullarına ve standartlarına uygun uygulamaktadır.

19. yüzyılın ikinci yarısında sanayileşmenin gelişmesiyle, büyük ölçekli örgütler ve toplu üretime geçmiş, işgücünden daha fazla yararlanılması önem arz etmiştir. 1900'lü yılların başında, iş görenlerin performans ölçümlerinin değerlendirilmesi "adam- adama değerlendirme" sistemi ile Amerikan ordusunun farklı bölümlerinde uygulamaya başlanmıştır (Murphy R, Cleveland J: USA 1995, s. 5). Daha sonrasında

ise, 1920–1930 yılları arasında endüstride saat ücretinin tespit edilmesini sağlamak amacıyla yapılan çalışmalar performans değerlemesinin gelişimine katkı sağlamıştır.

Osmanlı imparatorluğu döneminde ise, tam bir performans değerlendirme yönetimi olmamasına karşın, yine de devlet işleyişi, devlet görevlilerinin değerlendirilip denetlendiği bir anlamda performanslarının ölçüldüğü söylenebilir. Osmanlı’da değerlendirmeler, görevde geçirilen hizmet süresine göre yapılmıştır. Mesela; tayin ve terfiler görevde geçirilen hizmet süresine göre ayarlandığında buna “ocak” yoluyla yükselme, özel yetenek gerektiren hizmetler (imamlık, yazıcılık, mehter başı vb.) için ise “ocak” yolu gerekmeden yapılan tayin ve terfi işlemidir (İnalçık, 2013).

Batı da sanayi devrimiyle birlikte Adam Smith 1776 yılında çalışanların iş bölümü üzerinde durmuş, böylelikle iş bölümü sayesinde tek bir işte uzmanlaşan kişilerin hem zaman hem vakit tasarrufundan fayda sağlatılıp, performanslarının arttığını gözlemlemiştir. Adam Smith'in ortaya koyduğu, iş bölümü kavramı Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor (1856-1915) tarafından geliştirmiş, işler daha ayrıntılı incelenmeye başlanmıştır. Taylor'un yöntemleri ise, yönetici ve çalışanlar için önemli verimlilik sağlanmıştır. Taylor, yüzyılın en etkili isimlerinden biri olmuştur (Taylor, 2013).

Birinci Dünya Savaşından sonra, iş görenlerin bireysel özelliklere uygun performans değerlendirme teknikleri gelişmeye başlamış ve 1950’li yıllarında ABD’de ki organizasyonların ardından İngiltere’de de kullanılmaya başlanmıştır.

1970’li yıllara gelindiğinde ortaya çıkan “sonuç odaklı” performans değerlendirme kavramı, gene aynı yıllarda ilk kez performans yönetim kavramı ile kullanılmaya başlanmış, 1980 yılından itibaren de bu sistem uygulanmıştır (Uyargil, 2013; Öztürk, 2010).

1988 yılında raporlama tekniği (SMART) modeli Cross ve Lynch tarafından geliştirilmiştir. Performans değerlendirmeleri sadece kişilik özellikleriyle değil çevreyle de bütünleşik değerlendirmeler yapıldı.

1991 yılında performans piramidi Lynch ve Cross tarafından yapılmış, 1992’de finansal ve finansal olmayan performans ölçümleri de Balanced Scorecard ve Norton tarafından ortaya konmuştur.

Performans değerlendirme ile ilgili tarihte birçok yeni yöntem araştırılmış ve bu yönde gelişmeler yapılmıştır. Performans göstergeleri işletmelerin amaç ve hedeflerini, beklentilerini, stratejilerini, verimlilik ve etkinliğini ortaya koymaktadır (Oana, 2012). Bu çerçevede işletmeler tarafından yönetim ihtiyaçlarına, görevlere ve amaçlara uygun şekilde önceden belirlenen standartlar çerçevesinde kullanılmaktadır.

1.4. Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi

Sistematik ve biçimsel şekilde performans değerlendirmenin ilk uygulamaları 1900’lü yıllarda Frederick W. Taylor tarafından iş ölçümünü ve verimlilik artışını ölçmek için ortaya konmuş ve yapılan işler ilk kez analiz edilmiştir. Organizasyonlar içerisinde büyük önem arz eden verimlilik artışları sağlanmıştır (Taylor, 2013). Taylor sistemi, üretim maliyetlerinin azaltılmasına ve genel verimlilik artışın uygulanması üzerinde durmuştur (Aitken, 1960).

ABD ordusunda 1920’li yıllarda büro çalışanlarında ilk kez performans değerlendirme kullanılmaya başlamıştır. 1950’li yıllara gelindiğinde ise; şirketler içerisinde işçilerden mavi yakalılardan öncelikli olarak, beyaz yakalılara kişinin ürettiği iş ya da sonuca göre performans değerlendirmeleri uygulanmıştır.

1950’li yıllara gelindiğinde basit performans değerlendirme yöntemleri kullanılırken, 1970’ler de sonuç odaklı performans değerlendirme sistemine geçilmiştir, performans yönetim kavramı ise 1970 yılında ilk olarak kullanılmış ve 1980 yılıyla birlikte bu sistem uygulanmaya başlanmıştır (Uyargil, 2013; Öztürk, 2010).

1.5. İngiltere’de Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi

İngiltere’de işçilerin performansına göre parça başı ücret ödemesi veya saat başına göre ödeme yetersiz kalmış, 1850 ile 1925 yılları arasında temel muhasebe teknikleri geliştirilmeye başlanmıştır. I. Dünya Savaşından sonra da Du Pont, Sears Roebuck ve General Motors gibi işletmeler çok sayıda fabrikaya sahip olmuşlardır (Wilcox ve Bourne, 2003:807). Böylelikle İngiltere’de tekstil fabrikaları bu üretim sistemlerini, performans değerlendirmelerde kullanılmaya başlanmış ve 1975 yılına kadar sanayinin gelişimiyle birlikte devam edip, organizasyonların başarısı, verimliliği ekonomilerinden yararlanma oranları da performanslarına göre değişiklik göstermiştir.

İngiltere’de pdys ile ilgili ilk değerlendirmeler ise, 1987 yılında İngiliz Personel Yönetimi Enstitüsü (CIPD) tarafından, Ücret Forumu’nda ICL Personel Direktörü Don Beattie tarafından yapılmıştır. 1990 yılına gelindiğinde, İngiltere’de İnsan Kaynakları Yönetimi oluşmuş ve bu yönetimde performans değerlendirme sistemi kullanılmaya başlanmıştır.

1.6. Ekonomik Kalkınma İşbirliği Örgütü ülkeleri (Organisation for Economic Co-operation and Development) OECD’de Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi

Ülkemizin de üyeleri arasında yer aldığı OECD, İkinci Dünya Savaşından sonra, Avrupa’daki yapılandırmaları gerçekleştirmek için Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’nın oluşturdukları Marshall Planı adıyla 1947 yılında bir araya getirilen içinde 34 üye ülkenin (Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü) OECD adıdır.

1980’ yıllında Almanya, ABD, Hollanda, İngiltere de öne çıkan performans çalışmaları; 1990’lara gelindiğinde İtalya, Finlandiya vb. ülkelerde, 2000’de ise, Sovyet geçmişine sahip ve AB yolunda kamu yönetimi reformları gerçekleştiren Doğu Avrupa ülkelerinde devam etmiştir (OECD, 2005).

Türkiye’de ve OECD ülkeleri içerisinde performans değerlendirme sistemleri de, ülkelere göre değişiklikler göstermektedir. Bağlı ülkeler çalışan personelin tümüne

performans değerlendirme sistemi uygularken, bazı ¼lkelerde ise sayılarının yeterli olmaması, önemli mevkilerde ki konumları nedeni ile sadece üst düzey personele performans değerlendirme yönetimi uygulamaktadır.

1.7. Türkiye’de Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi

Organizasyonlar da iş gücü verimliliğini sürdürecektir, etkinliğini arttıracak insan kaynakları yönetimi aracı; pdys ölçümleridir. Performansın ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi de işletmeler için büyük önem arz etmektedir.

Türkiye’deki ilk kez kamu kesiminde uygulama yapılmıştır. Pdys ile özel sektördeki organizasyonların da ilgilenmesi, işletme bilimi ve modern yönetim teknikleri yaygınlaşmış son 20 yılda daha fazla gelişim göstermiştir (Uyargil, 2013). İlk kez 1948 yılında, kamu alanında performans değerlendirmeleri yapılmış, Karabük Demir Çelik Fabrikasında, Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. bazı kamu kurumlarıdır.1960’lardan itibaren de özel sektördeki organizasyonlarda uygulanmıştır (Göksel,2013)

Bu kamu ve özel sektörün ilgisi 4857 sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesinden sonra fazlaşmıştır. 4857 sayılı Yasa gereğince çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına göre, çalışanların iş akitlerinin sonlandırılması hukukî bir belge niteliği elde etmiş ve işverenlerin değerlendirme sonuçlarına yansımıştır (Uyargil, 2013).

Pdys için yapılan araştırmaya göre, Türkiye’de zannedilenden daha fazla performans değerlendirme sistemlerinin uygulandığı ve İstanbul Sanayi Odası’nın araştırmasında da “İlk 750 Şirket” ve 307 kurumda yaptırılan bir çalışma ile organizasyonların %80,8’inin iş görenlerine performans değerlendirme yöntemlerini uyguladığını tespit etmiştir (Ünal, 2002).

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN BOYUTLARI

İşletme literatüründe kabul gören bir sınıflandırmaya göre performans değerlendirme kavramının belli başlı yedi performans boyutu ile incelenmektedir. Bu boyutlar şunlardır (Akal, 2000: 15):

- Kalite
- Karlılık ve bütçeye uygunluk
- Verim ve girdilerden yararlanma
- Etkinlik
- Verimlilik
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi

2.1. Kalite

Kalite tanımı; Uluslararası Standart Bürosu ISO'ya göre, bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneğidir. Kısacası; müşterilerin isteklerine en uygun şekilde cevap verilmesidir, diyebiliriz. Kalite standartları birçok kurum tarafından uygulanır. Kalitenin yüksekliği veya belirli bir düzeyin üzerinde tutulması organizasyonlarda yüksek performansı gösterir (Fındıkçı, 1999).

Hizmet kalitesi performansı; elde edilen hizmet kalitesi ile müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentilerini, geçek fayda sağlanmış hizmet performansının karşılaştırılmasının sonucudur. Müşteri istekleri ile gerçekleşen performans arasındaki farklılığın derecesidir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). Hizmet organizasyonlarının, performans değerlendirmeleri belli zaman aralıklarıyla yapılmalı ve hizmet kalitesindeki değişiklikler ölçülüp doğru uygulamalara gidilmelidir.

Ürün kalitesi performansı; kaliteli ürün çıktısı, hem üreticinin sorumluluğu, hem de üreticiye mamul üreten, işletmelere hammadde, yarı mamul ve malzeme sağlayan tedarikçilerin de yükümlülüğüdür. Tedarikçinin üretim kabiliyeti, uygulamış olduğu standartlar aynı zamanda bitmiş ürün kalitesini de gösterir (Chen ve diğ. 2005). Ürün kalitesi performans değerlendirmelerinin en avantajlı yönü belli standartlarının olup, somut sonuçlara ulaşmasıdır. Örneğin elektrik elektronik, iletişim sektöründe kalite değerlendirmesinin hata payı gelişme düzeyi, performans değerlendirmelerine daha somut yansır.

Dolayısıyla, yapılan her işin ürün ve hizmet kalitesi ölçülüp, değerlendirilebilir. Yalnız Kalite düzeyinin performans değerlendirme de ölçümünde daha belirleyici işlerde, daha başarılı sonuçlar elde ettiği görülür.

2.2. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Karlılığın tanımı; Bir işletme veya yatırım projesinden TDK'ya göre, kâr elde etme kapasitesidir. Kısaca; amaçların gerçekleşme derecesi de diyebiliriz.

İşletmelerde bütçeye uygunluk ise; Organizasyonların amaçlarına ulaşmak için rakamsal olarak yaptığı kısa veya uzun süreli planlardır. İşletmeler kendileri için belirlenen dönemde yapacakları harcamaları ve gerekli kaynakları sağladıktan sonra işletmenin yapmış olduğu planlı harcamalar ve elde edilen kaynaklarla yıl veya dönem içinde kar elde edilmiş olur.

İşletmelerdeki karlılık ve bütçeye uygunluğunu; performans göstergelerini de bütçelenen satışlara göre gerçekleşen satışlar, hedef düzeylerini aşan bütçe sapmaları, yatırımların getirisi, satışların yüzdesi olarak kâr, çalışan başına kâr, temettü ödemelerinde artış yüzdesi, borçların toplam varlıklara oranını gibi, mali işler göstergelerinde görebiliriz. Performans değerlendirmelerinin bütçeye uygunluk ölçümünde kullanılması düzeltici, geliştirici, sürdürülebilir önlemlerin alınması için yapılan önemli çalışmalardır. Bu çalışmalar organizasyonlara katkı sağladığı gibi performans planlamalarının, değerlendirmelerinin işletme içerisinde önemini artırır (Kenger, 2001).

2.3. Verim ve Girdilerden Yararlanma

Üretim sürecinde ki girdiler ile bu sürecin sonunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir (MPM 1995:1). Organizasyonlarda mevcut olanaklar ve sınırlamalarla işgücü, makine kapasitesinden yararlanmaların nasıl ve ne düzeyde, gerçekleştiği belirlenmiş olur (Kenger, 2001).

Günümüzde organizasyon performanslarını belirlerken, verimlilik ve girdilerin faydaları üretim sürecindeki girdilerle, mevcut olan girdilerin karşılaştırılması, verim oranları, işgücü, makine, yönetim vb. artıştaki sebeplerinin ölçülmesiyle bulunur.

Organizasyonlar mevcut potansiyel kaynaklarının ne ölçüde etkili kullanıldığını ölçmek için, yukarıdaki örnekler haricinde mevcut olan girdilerden ne kadar yararlandığı da önemli bir performans göstergesidir.

2.4. Etkinlik

Akal'a göre etkenlik; organizasyonlardaki faaliyetlerin, işletme hedeflerine uygunluğunu, gerçekleşme derecesini gösteren bir performans boyutudur ve organizasyonun toplam performansını gösterir (Akal, 1994).

Etkinlik, kalite için konulan amaçlarla, elde edilen çıktılarının gerçekleştirme derecesini gösterir. Etkinlik, organizasyonlarda teknik beceri, kişisel yetenek, bilgi, davranış vb. unsurları gerçekleştirmektir. Etkin iş yapma, sürdürme ve geliştirme, iş rotasyonunun belirlenmesini sağlama, kariyer planlamaları, işe yerleştirme, teşvik etme ve eğitim ile sağlanır (Prokopenko, çev. Baykal, O. vd., 1995, s. 16).

Etkinlik işletmenin nerede olduğunu gösterirken, etkenlik ölçümleriyle de işletmedeki kapasite kullanım düzeyini belirlemiştir.

2.5. Verimlilik

Organizasyonlar içerisindeki bölümlerin hedefi verimliliği arttırmaktır. Hizmet veya ürünlerin aynı kalite de; daha az maliyetlerle sağlanması işletmeleri daha verimli ve daha etkin hale getirir.

Organizasyonlar maliyetlerini düşürüp, daha kaliteli ürünlerle piyasalarda tutunur ve rekabet şansını elinde tutar. Bu da hammadde-malzeme ya da işçilik gibi girdilerini daha ucuz elde ederek verimliliğini artırırken, diğer taraftan da verimliliği daha fazla yükselten analizler yapmalıdır. İşletmelerin artan verimliliği de böylelikle işletme performansına katkı sağlar. Organizasyonlarda en küçük etkinliği bile yükseltmek, etken olmayan unsurları verimi ne kadar yüksek olursa olsun azaltmak veya elemek gerekir (Kenger, 2001).

2.6. Yenilik

Organizasyon amaçlarını en etkili, en ekonomik şekilde gerçekleştirmek için, ürün ve hizmet süreçlerinde planlı şekilde uygulanan, değişikliklere yenilik denir (Tüz, 2004).

Küresel rekabetin giderek arttığı günümüzde, organizasyonlar yeni ürünler, güncel hizmet ya da yeni teknolojiler geliştirmek zorundadır. Bu gelişmeler organizasyonlara gelişim ve büyümelerine büyük katkı sağlarken, performans değerlendirme ve ödül sistemleri de, organizasyon çalışanları için yeni yapılandırmalar ve yeni uygulamalarla sürdürülebilir büyümede önemli rol üstlenir.

2.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Nawsrom ve Davis'e göre, organizasyonlarda uygun olan veya uygun olmayan durumları, çalışma yaşamının kalitesini gösterir. Brakelmann'a göre ise iş yaşam kalitesi, iş görenlerin gereksinmelerini ve haklarını en iyi şekilde karşılayan, düzenleyen, işin insanlaştırılmasının en önemli koşuludur (Akal, 1994).

İşletme çalışanlarının arzu ve gereksinimlerini karşılamak için, güvenli bir iş ortamı sağlayıp, iş sıkıntılarını gidermek ve geliştirme yollarına gitmek, tecrübelerine dayalı ücretlendirmeye yaparak grup çalışmasına ağırlık vermek, iş doyumunu ve işe sürekliliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak, çalışma yaşamının kalitesini arttıracak en önemli konuların başında yer alır.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ YÖNTEMLERİ

3.1. Grafik Değerleme Yöntemi

Grafik değerlendirme yönteminde, organizasyonlar da çalışan iş görenler listesi yapılarak alt alta yazılır ve iş kalitesi, iş bilgisi, işe devam süreci, disiplin veya kişilik özellikleri belirlenip, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve çalışanların performansı yetersiz, yeterli veya mükemmel gibi bir derecelendirmelerle ölçülür.

Grafik değerlendirme yöntemi organizasyonlar tarafından en sık kullanılan en basit yöntemdir. Sonuçlar çalışanlarla ilgili çeşitli kararlarda rahatlıkla uygulanabilir.

Bu değerlendirme yönteminin yalnız çok da başarılı olduğu söylenemez çünkü kişileri bir bütün olarak değerlendirerek, beyaz yakalı çalışanlarla, mavi yakalı çalışanları bir bütün olarak değerlendirmesi sağlıklı sonuçlanmayıp, ayrıca işin niteliğine göre de değerlendirmeler de yapılması gerektiğinden (iletişim, satış, ikna kabiliyeti vb.) yönlerinin de performans değerlendirmesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

3.2. Puanlama Yöntemi

Büyük organizasyonlar için daha uygun olan puanlama yönteminde, diğer yöntemlerde işin niteliği ortaya konurken, bu yöntemde iş nicel özellikleriyle ele alınır.

Puanlama yöntemi aşamalarında; öncelikli olarak işlerin nitelikleri belirlenir, (hizmet, büro işleri, Atölye vb.) daha sonra tüm iş grupları ayrı ayrı analizlere tabi tutulduktan sonra faktör derecelerinin saptanması ve bu faktörlerin derecelenmesi yapılır.

Bu yöntemde tutarlı ve düzenli bir biçimde uygulandığı sürece hata yapma olasılığı son derece düşük olup, objektifliği de yüksektir.

3.3. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi, iş gören başarısına, yapılan işin özellik ve niteliklere göre yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Çalışanların belirli ölçütler içerisinde, başarı durumlarına bakılarak derecelendirme yapılmaktadır. (Argon ve Eren, 2004).

İş görenlerin başarı performansı, bilgisi, iletişimleri, uyum ve sorumluluk vb. durumları objektif şekilde işverenler tarafından ölçülür. Dereceleme formunda, iş görenler kendine uygun olan ölçütlerin veya yeteneklerin karşısına (X) işareti koyar. Beş dereceden biri seçilerek (X) yerine sayısal değer verilir (örneğin 1. dereceye 1 puan, 2. dereceye 2 puan gibi.) sonra bu sayısal değerler toplanır ve bu toplamaların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır (Sabuncuoğlu, s. 177). Sonuçta da elde edilen derecelerin sayısına göre bir ortalama çıkarılır.

3.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Organizasyonların formda belirtmiş olduğu faaliyetleri, iş gören bilgi, beceri durumlarını, gözlediği standartlara göre seçmesine dayalı yapılan yöntemdir. Bu liste de her seçeneğe belli ağırlıkta puanlar verilir ve bu puanlar toplanır, sonucunda da çalışanın toplam değerlendirme puanı ortaya çıkmış olur.

Kontrol listesi yönteminde faaliyetlerin anlaşılması ve uygulanması kolaydır ve maliyeti de düşüktür.

3.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

Organizasyon içerisindeki çalışanların, belirlenen gruptaki ölçütler içinden, her birinden bir tanesini seçme yöntemine denir.

Zorunlu seçim yönteminde her soruya verilen değer, iş görenlerden gizlenmiştir. Çalışanlar en iyi şekilde kendilerine uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Sonuçta; önceden verilen puan veya ağırlıklar hesaplanarak toplanır ve iş görenin başarı durumu da böylelikle ortaya çıkartılmış olur.

3.6. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Smith ve Kendall'in geliştirdikleri Davranış Yönelimli Değerleme de, Çalışanları çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, iş gerekliliklerini etkinlikle ne derece uyguladıklarına veya ne oranda gösterildiğine göre ölçmektedir. Belirli düzeyde geliştirilen değişik cevaplara göre gösterge çizelgesin de performans düzeyleri ölçülür (Uyargil, ss 45) yani performans davranışsal düzeyde analiz edilir.

Davranışsal değerlendirme yönteminde, değerlendirilecek her boyut davranış cinsinden belirtileceği için, günümüzde pek kullanılan bir yöntem olmayıp, her iş ve her iş grubu için ayrı ayrı davranış çizelgeleri geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetlidir.

3.7. İkili Karşılaştırma Yöntemi

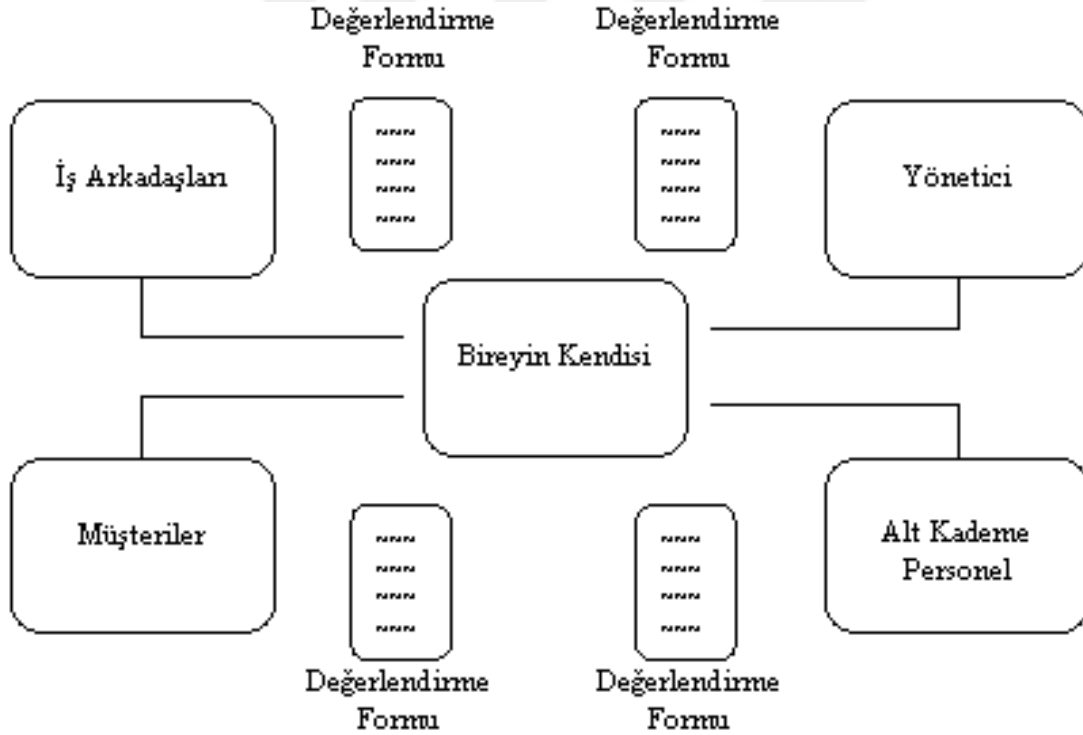
İkili karşılaştırma yöntemi; organizasyon içerisinde çalışanları birbirleri ile kıyaslayarak yapılan sıralama yöntemidir.

İşletmeler içerisinde her bir çalışan diğer çalışanla kıyaslanmasıdır. Sonucunda ise, diğer çalışanlara göre daha başarılı gözükenele “+” işareti konulmasıyla elde edilir. Kıyaslama bittiğinde “+” sayısı toplamı fazla olandan, en aza doğru çalışanların sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır (Kâhya, Eskişehir).

3.8. 360° Derece Performans Değerleme Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi; iş gören davranışları ve davranışlarının etkileri hakkında, üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, astlarından, müşterileri ve tedarikçilerden bilgi toplanmasıdır.

360 derece de geribildirim yönteminin, en önemli farkı tek taraflı (örneğin; sadece üstünden yani yöneticisinden veya sadece iş göreninden) geri bildirim sağlamaz. İş gören performansını ölçen, gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geri bildirim vermesiyle ölçülür. Üst veya alt seviyedeki iş görenin performansı belirlenirken, merkezinde kendisinin olduğu 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınır. Böylelikle, performans ölçümüne ilişkin değerlendirme daha geniş yönlü ele alınması hedeflenir (Debare, 1997).



Şekil 1. 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: SABUNCUOĞLU; s. 169.

3.9. Geri Bildirim

Geri bildirim; iş görenleri sadece astlardan değil, birden fazla kaynaktan kendilerini değerlendirdiği yöntemdir. Geri bildirimlerin yararlı ve verimli olabilmesi için, eleştirme ve cezalandırma yerine destekleyici, yönlendirici bilgilendirmeler yapılmalıdır.

Bu yöntemi kullanan, Procter & Gamble firmasında geri bildirim uygulamasına ilişkin yapılan bir araştırmada; İşletmenin performans değerlendirme sonuçlarının, ücret artışları, terfi, eğitim, işe alma gibi insan kaynakları fonksiyonlarını geliştirmekte kullanıldığı görülmüştür (Karakuş, 2004, s.102). Geri bildirim yönteminde farklı kaynaklardan geribildirim alınması, tek taraflı klasik performans değerlendirme sistemlerine göre daha objektif bir sistemdir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

4.1. Performansa Bağlı Ödüllendirme

Organizasyonlar, performans ödüllendirmesinde iki önemli noktaya odaklanırlar. Birincisi; organizasyon ödüllendirmelerinde yapılan her türlü ödemenin maliyetini, çalışanın kazanç ve verimliliği ile karşılaştırılır. İkincisi ise organizasyon tarafından yapılan ödüllendirmeler, ücretler, iş görenin işi ile ilgili davranış ve gayretine bakarak değerlendirilmesidir (Bratton, 1999: 239).

Ödüllendirmeler organizasyonlarda sadece parasal olarak görülmemeli, iş görenleri diğer yönleriyle tatmin eden ödüllendirmeler de (şirket içi yarışmalar, önemli sorumluluklar, başarı, eğitim, becerilerin gelişmesi ve kariyer yükseltmeleri vb.) gereksinim gerektiren ödüllendirmeler ile iş görenlere çıkarlar sağlanmalıdır.

Performansa bağlı yapılan ödüllendirmeler, iş görenlerin organizasyonlarda daha etkin, daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlayarak iş doyumunu yükseltir.

4.1.1. Maaş

Performansa dayalı maaş sisteminde, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan sistemdir. Pdays dayalı maaş artırımlarında, ikramiyeler, oluşan maaş farklılıkları ve uygun ücret verimi çalışan performansının daha önceden belirlenen işletme standartlarına göre değerlendirilerek belirlenir.

Organizasyonlar içerisinde; bireysel performansa dayalı ücret sistemi gibi takıma dayalı performans ücretlendirme sistemleri de uygulanabilir. Bireysel performansa dayalı ücrette, iş görenlerin tek tek performanslarını artırımlarıyla toplam kurum performansı artırılırken, takıma dayalı performans ücretlendirmelerinde ise, iş gören katılımının sağlanması ve işbirliği ile birlikte organizasyon içinde takım çalışması yaygınlaşacağı gibi, takımların etkinliği de sağlanmış olur.

4.1.2. Prim

Organizasyonların iş görenlere, çalışma isteklerini ve kurum aidiyetlerini arttırmak amacıyla, maaşın dışında ödediği ek paradır.

Prim sistemi işletme içerisinde uygulanırken tüm çalışanlar prim sisteminde yer almalıdır. Satış personeline satış hedefi ve satış primi, diğer bölümlerde çalışanlara performans hedefi ve performans primi verilmelidir.

Primler yılda iki veya üç kez, çoğunlukla yılda bir kez gösterilen başarı ve performansa göre işletme tarafından çalışanlarına ödenir.

4.1.3. Terfi

Terfi; çalışanın göstermiş olduğu performansa, mesleki tecrübeye ve başarıya göre, bulunduğu konumdan bir üst mevkiye geçmesi, görev ve sorumluluğunun artmasıdır diye tanımlayabiliriz.

Organizasyonlar terfi politikalarını doğru uygulayabilmek için, iş görenlere ilerleme fırsatları hakkında, kurum hedeflerine uygun kesin bilgiler vermeli ve açık olan pozisyonlara çalışanlarını yönlendirmelidir. Terfi sistemini politika haline getiren kurumlarda, moral ve verimlilik yüksek olup, iş bırakmaları, işe geç kalmalar da seyrek görülür. İş görenlerin kurum aidiyetindeki artış sayesinde, çok şey öğrenme isteğinin oluşması uzmanlaşmayı da beraberinde getirir. Terfiler performans değerlendirme sisteminin standart prosedürü olmalıdır.

4.1.4. İşten Çıkarma

Organizasyonlar yeterli performans göstermeyen, verimliliği düşük, iş yerinde izin almayı ve iş saatlerine geç kalmayı alışkanlık haline getiren çalışanlarını işine son verirken bazen de iş görenle çalışmak istemeyip işten çıkarma yapabilir.

İşten çıkarma işlemlerinin de organizasyonlarda belli bir prosedür ve profesyonellikte yapılması gerekmektedir. Örneğin; İş görenle görüşülmeli, işten çıkarma bildirimini yaptıktan sonra gerekçesi uygun bir açıklamayla belirtilip, iş görene işten ayrılmayla ilgili yasal işlem başlatılır.

4.2. Performans Değerlendirme Sistemi İçerisinde Yapılan Hatalar

4.2.1. Fazla Hoşgörülü ve Esnek Davranmak

Fazla hoşgörülü ve Esnek davranan yöneticiler, astların olduğundan daha yüksek performansta değerlendirmesi durumudur. Bu duruma ‘‘ Değerlendirme Enflasyonu’’ da denir. Yöneticiler çalışanların gerçek değerlendirmelerini görmezlikten gelmesi ve geri besleme yapmayarak iş gören gelişimini ve başarısını durdurarak verimi düşürür.

Yöneticilerin iş görenleri tarafından sevilme istenmesi, kendisine bağlı çalışanları diğer bölüm çalışanlarından daha başarılı göstermek istemesi sebebiyle oluşur.

4.2.2. Fazla Katı olmak

Yöneticilerin, astlarının performansını küçümsemesi, hak edilenden daha az başarılı bulması, sürekli zayıflık ve eksikliklerine dikkat etmesi de ‘‘fazla katılık hatası’’ olarak değerlendirilir.

Organizasyonlar içerisinde, böyle bir eğilim, iş görenlerin gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltmaktadır (Bingöl, s. 302).

Yöneticiler bu hataların önüne geçmek için objektif davranmalı, doğru performans değerlendirmeleri yapmalıdır.

4.2.3. Hale Etkisi

Organizasyonlardaki yöneticilerin, iş göreni bir iş alanında uzmanlaşmış ve mükemmelleşmiş olmasına bakarak, diğer alanlar da çalışanlarını aynı mükemmellikte ve yükseklikte görmesidir.

Çalışanların kurumlarda tek bir yöndeki başarısından yola çıkarak değerlendirme yapılmaması ve bağımsız olarak her kriterin kendi içinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.2.4. Boynuz Etkisi

Boynuz etkisi; Çalışanın başarısız olduğu bir işte, her daim başarısız olarak kabul edilmesi “olumsuz” değerlendirilmesidir. Bu tarz hatalar iş görenin olumsuz etkilenmesine yol açar.

İşletme içi veya dışı eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlerinin artırılması ve bu tür hataları yapmaktan kaçınılmaları sağlanmalıdır.

4.2.5. Merkezi Eğilim

İşverenler, iş gören performans değerlendirmeleri yaparken, başarılı veya başarısız şekilde değerlendirme yapmak istemeye bilirler. İşletmelerin bu değerlendirmeleri, tüm çalışanlarına ortalama bir puan vermesi sonucunda ortaya çıkar. Merkezi eğilim hatası sonucunda, ihtiyaç olan birimlere yanlış terfi veya transferin yapılmasına yol açacağından, Organizasyonların pdys kullanırken bu tür hatalara yol açmamaları gerekir (Bilgin, 2003: 52).

İşverenlerin veya yöneticilerin yeterli bilgisinin olmaması, bu konuda çok zaman harcanmak istenmemesi “Merkezi Eğilim” hatalarına yol açar.

4.2.6. Bilgilendirme Eksikliği

İş görenlerin organizasyonların amaç ve hedefleri hakkında yeterince bilgilendirilmemesi durumunda, iş görenler değerlendirme sonuçlarının neler olduğu ve gelişimleri için neler yapmaları gerektiğini, işe uygunluklarının olup olmaması sonucundan kaynaklanan bilgi eksiklerdir. Çalışanlarıyla bilgi paylaşımında bulunmayan, iletişim sağlamayan organizasyonlar uzun vadede başarılı olamaz (Demir, 2009: 53).

Organizasyonlar da Yöneticiler, işverenler ve iş görenler arasında gerekli iletişim sağlanmalı, hedefler, amaçlar ve beklentiler konusunda gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır.

4.2.7. Objektif Davranmama

Performans değerlendirmelerinin en önemli kavramı objektif ve ön yargısız davranmaktır. Kurumlar içerisinde bazen kişilik özelliklerinden, bazen davranışlardan kaynaklanan veya kişisel konuları işin içine karıştırılmasından dolayı işte objektif davranmama durumudur.

Sübjektif davranan işveren veya yöneticiler hedefleri tutturma ve verimliliği arttırma yönünden yanlış performans değerlendirmeleri yaparlar. Yanlış yapılan değerlendirmeler de emeklerin boşa gitmesine ve başarısızlığa yol açar. O yüzden ortaya çıkacak nesnel faktörler yani ölçülebilir, işe ilişkin olaylar üzerinde objektif ve daha dikkatli davranılmalıdır.

4.2.8. Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirme sistemi sonuçları ele alınırken bir yılı kapsayacak şekilde değerlendirilmelidir. Yılsonuna veya son aylara bakılarak yapılan değerlendirmelerde iş görenlerin sadece son aylardaki başarı veya başarısızlıkları ölçülür, bu durum da “yakın zaman etkisi” hataları oluşur.

Yöneticilere, bu hataları önlemek için dönem boyunca astların performanslarına ilişkin not tutmaları önerilir. Not tutma unutkanlıktan kaynaklanan bu tür hataları önleyerek yakın zaman etkisini ortadan kaldırır. İşverenlerin bazıları ise bu hatayı bilinçli olarak yapar ve dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatır, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu çalışanını olumsuz yönde etkileyip, çalışan gelişimi ve etkinliğini durdurur (Hançer, 2001: 69).

Bu sonuçta sadece geçmişteki hatalara göre yapılan objektif olmayan bir değerlendirmedir.

4.2.9. İşler Arasında Bağımlılığın Ele Alınmaması

İşletmeler de işlerin birbiri arasında bir bağlantı kurulmaması doğru performans değerlendirmeleri yapılmaması sonucunda ortaya çıkar.

Başarılı olan personelin arkasından, başka bir personele iş geçtiğinde ardındaki iş gören daha başarısız veya daha yüksek performansta çalışan personel, önündeki iş gören de verimlilik artışı sağlasa dahi başarısız sayılabilir. Bu bağımlılığın kapsamlı yapılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.2.10. Kontrast Hatası

Organizasyonlar da kullanım hataları net ve belirgin olmadığı durumlarda ortaya çıkan hata türüdür.

Performansı düşük bir iş görenle, ortalama performansa sahip bir iş gören kıyaslama yapılırken çok başarılı veya performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan çok başarısız olarak algılanabilir. Sonuçların daha objektif olması için değerlendirme sonuçlarını doğru tanımlamak ve iş gören performanslarını birbirleriyle kıyaslamak yerine bireysel verimlilik ve etkinlik ölçütlerinde değerlendirmek gerekmektedir (B. Bayar, 2016).

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Voga Mobilyanın Kuruluşu

Voga Mobilya 1979 yılından beri Türkiye’de genç odasından, yatak odasına, oturma odasından yemek odasına kadar tüm ürünlerini ince işçilik kullanarak üretiyor. Lake malzemelerini İtalya’dan özel olarak getiren Voga Mobilya; ürünlerini işlerken de özel teknikler kullanan robotlarla bu işlemleri gerçekleştirmektedir.

Voga Mobilya Türkiye’de İstanbul, Ankara, İzmir ve Eskişehir’deki yeni bayiliklerinin ardından Azerbaycan bayiliği ile beş yeni hizmet noktası oluşturdu. Ardından en önemli mağazalarından biri olan Moskova mağazasını 2011 Şubat ayında hizmete açtı. Bunların yanı sıra sadece Ankara showroomlarına özel hazırladığı konsept ile de müşterilerinden beğeni toplamıştır.

5.2. Adore Mobilyanın Kuruluşu

1991 yılında, 248.000 m2 üzerine kurulu yerleşkelerin de, 42.800 m2’ lik kapalı üretim alanında, mobilyaları daha kaliteli, daha ergonomik ve daha ekonomik hale getiren 400 kişilik bir ekibe sahiptir.

Çevre dostu olarak ve FSC (Orman Koruma Konseyi) sertifikalı hammaddeleri tercih edip, Hem Türkiye’de hem de Avrupa’ da 7 yıl garanti veren ilk ve tek mobilya markasıdır. Üretim ve hizmetleri ISO 9001, ISO14001, TSE-HYB ve AB standartlarında gerekli tüm kalite sertifikalarına sahiptir.

5.3. Ankara’da Faaliyet Gösteren Voga ve Adore Mobilyanın Performans Değerlendirme Yönetim Sisteminin Bulgu ve Yorumları

5.3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Performans değerlendirme yönteminin amacı; işletme içerisinde belirlenen standartlar çerçevesinde, kişilerin başarısını ölçmek, değerlendirmek ve iş içerisinde işveren beklentileriyle, iş gören beklentilerinin karşılaştırarak uygulamaya koymaktır.

Performans değerlendirme sisteminin amacı; organizasyon içerisindeki çalışanlarını başarılıdan başarısız doğru değerlendirme yapmak değildir. Organizasyonlarda asıl amaç; hedeflerin astlar ve üstler tarafından anlaşılabilir, işletme içerisinde herkes tarafından benimsenmesini sağlamaktır (Uyargil, 2008: 245). Performans değerlendirmeleri kurum aidiyeti, iletişim, verimlilik, işbirliği ve işletmelerin sürekliliğine katkıda bulunur.

Performans değerlendirmelerinin kurum içerisinde etkili olabilmesi, uygulamaya konulabilmesi için; İnsan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi uygulayacak yöneticilerin birbirleri arasında koordineli olması, doğrudan doğruya işle ilgili nesnel olarak elde edinilen bilgilerin, kurum içerisinde iş performansı hakkında doğru sonuçlar vermesine ve herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenebilmesine etki eder. Pdis, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, çalışanların belirlenen hedefler içerisinde ve belirli zaman diliminde yapılan sonuçların analiz edilmesi ve ücret belirleme, işten çıkarma, terfi vb. kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487).

Performans değerlendirme sistemlerinin etkin yapılabilmesi için; objektif, adil, sürekli, geliştirici, kapsamlı ve güvenilir olması önemlidir. Çalışanların değerlendirmelere katılımı da sağlanmalıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170-172).

Performans değerlendirme sisteminin çalışanların iş başarı değerlendirmesine etkileri, performans değerlendirmesinin sağlamış olduğu yararlar, amacı, değerlendirme aşamaları ile elde edilen sonuçların etkin ve verimli şekilde kurum

içinde ortaya konması incelenecektir. Performans değerlendirme yönetim sisteminin mobilya sektöründeki bireylere, bu kapsam içerisinde ekonomiye, işletmeye ve çalışanlara sağladığı katkılarının yanıtlarının açıklanması yönünden bu çalışma önem arz etmektedir.

5.3.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

“İşletmelerde performans değerlendirme yönetim sistemi; Ankara mobilya sektöründe Voga ve Adore firmaları örneği” başlıklı çalışma da Mobilya sektöründe, performans değerlendirme süreçleri teoride ön görülen şekliyle yapılmakta mıdır? Ve bu faaliyetlerin kurum mensuplarının üzerindeki etkileri, bu konuya ilişkin tutumları araştırılmıştır.

Yapılan çalışma, anlaşmayı kabul eden kurumlar ile Voga ve Adore Mobilyanın içerisindeki yönetici ve çalışanlarla, ilişki içerisinde olduğu birimlerin, performans değerlendirme yönetim sistemi analizi için gerekli olacak verileri ile sınırlıdır.

5.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

- Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; cinsiyete göre farklı algılanmakta mıdır?
- Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; yaşa göre farklı algılanmakta mıdır?
- Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; eğitim durumuna göre farklı algılanmakta mıdır?
- Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; mesleki deneyime göre farklı algılanmakta mıdır?
- Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; işteki konumuna göre farklı algılanmakta mıdır?

5.3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara İlinde faaliyet gösteren Voga ve Adore mobilya firmaları oluşturmaktadır. Araştırma siteler bölgesinde merkez Voga mobilya ve Gölbaşı merkez Adore firmalarında, 120 iş gören üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Firmaların yönetimleri isimlerinin kullanılmasına izin vermiştir.

Birçok bayiliğe sahip olan, Voga ve Adore mobilya firmalarının araştırma evrenini oluşturan tüm birimlere uygulanması yüksek maliyet gerektirmesi ve zaman kısıtlaması sebebiyle anket uygulaması, araştırmanın evrenini temsil edebilecek örnekleme yöntemlerinden biri olan küme örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın zor olduğu kısımlarda benzerlik gösteren kümelerin bir araya getirilmesiyle oluşur(Balcı 2001: 52-117) Araştırma anketi 2016 yılı Kasım ve Aralık aylarında iş görenlere uygulanmıştır.

5.3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yönteminin de; Anket yapılan katılımcıları ilgilendiren (kuruluşları, çalışma faaliyetleri, mobilya sektöründeki konumları gibi) temel bilgiler verildikten sonra; işletme içerisinde performans değerlendirmeleri hakkındaki bilgiler, metrik ölçek türlerinden biri olan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Performans değerlendirmenin yönetiminin, amacı, önemi, faydalarını ilgilendiren birçok araştırma kavramı, mobilya sektörüne ve ekonomiye sağlayacağı katkıları belirleyebilmek için, Literatür incelemesi yapılmış, yapılan incelemelerden sonra, kapalı uçlu sorular şeklinde hazırlanmıştır.

Hazırlanan anketlerle ilgili, genel uygulamaya yapılmadan önce, verilen yanıtların tutarlılığını belirlemek için geçerlilik, güvenilirlik testi, ön anket pilot uygulaması yapılmış olup, anket toplama verileri SPSS programı kullanılarak performans değerlendirme sisteminin imalat sanayii, mobilya sektöründe uygulanabilirliği analiz edilmiştir.

5.3.6. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada toplanan anket soru formlarındaki veriler SPSS istatistiksel analiz yazılımına girilmiş ve saklanmıştır. Bulgulara ulaşmada güvenilirlik, sıklık, t-testi ve ANPVA yöntemlerinden faydalanılmıştır.

5.3.7. Güvenirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenirliliğini ölçmek için Cronbach'ın alfa değeri hesaplanmıştır. Bu değer 0,7 üzerinde olması durumunda ölçek güvenilir kabul edilmektedir. Çalışmamızda bu rakam o eşiğin çok az üzerinde çıkmıştır.

Tablo 1: Güvenirlik Analizi Tablosu

Cronbach'ın Alfası	Madde Sayısı
,703	26

5.3.8. Sıklık Tabloları

Sıklık Tabloları kullanılarak bir örneklemdaki dağılım hakkında bilgiler özet biçimde gösterilebilmektedir. Bu tablolarla araştırmadaki örneklemin temsil başarısı ve sınırlılıkları hakkında bilgi sahibi olunur.

Tablo 2: Firma Sıklık Tabloları

Firma					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Eklemeli Yüzde
Geçerli	Adore	60	50,0	50,0	50,0
	Voga	60	50,0	50,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Ankete katılan 120 kişiden 60'ı (%50) Voga Mobilya, 60'ı (%50) Adore Mobilya çalışanıdır.

Tablo 3: Cinsiyet Sıklık Tabloları

Cinsiyet		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ekleme Yüzde
Geçerli	Erkek	82	68,3	68,3	68,3
	Kadın	38	31,7	31,7	100,0
	Toplam	120	100,0	100,0	

Cinsiyet tablosuna bakıldığında, ankete yanıt verenler arasından 82'si (%68,3'ü) erkek; 38'i (%31,7'si) ise kadın olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 4: Eğitim Durumu Sıklık Tabloları

Eğitim Durumu		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ekleme Yüzde
Geçerli	Ortaokul	24	20,0	20,0	20,0
	Lise	69	57,5	57,5	77,5
	Üniversite	25	20,8	20,8	98,3
	Lisansüstü	2	1,7	1,7	100,0
	Toplam	120	100,0	100,0	

Çalışanlar arasındaki eğitim durumu dağılımı şu şekilde oluşmuştur: 24 (%20,0) ortaokul, 69 (%57,5) lise, 25 (%20,8) üniversite, 2 (%1,7) lisansüstü mezunu.

Tablo 5: Mesleki Deneyim Sıklık Tabloları

Mesleki Deneyim		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ekleme Yüzde
Geçerli	1-5 Yıl	35	29,2	29,2	29,2
	6-10 Yıl	49	40,8	40,8	70,0
	11-15 Yıl	28	23,3	23,3	93,3
	16-20 Yıl	6	5,0	5,0	98,3
	20 Yıl ve üzeri	2	1,7	1,7	100,0
	Toplam	120	100,0	100,0	

Mesleki deneyimleri sorulduğunda, çalışanların 35'inin (%29,2) 1-5 yıl arası, 49'unun (%40,8) 6-10 yıl arası, 28'inin (%23,3) 11-15 yıl arası, 6'sının (%5) 16-20 yıl arası, 2'sinin (%1,7) ise 20 yıl ve üzeri deneyeime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6: Yaş Sıklık Tabloları

Yaş		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ekleme Yüzde
Geçerli	20-29	33	27,5	27,5	27,5
	30-39	55	45,8	45,8	73,3
	40-49	28	23,3	23,3	96,7
	50-59	4	3,3	3,3	100,0
	Toplam	120	100,0	100,0	

Yaş değişkeni incelendiğinde, çalışanların 33'ünün (%27,5) 20-29 yaş, 55'inin (%45,8) 30-39 yaş, 28'inin (%23,3) 40-49 yaş, 4'ünün (%3,3) ise 50-59 yaş aralığına mensup olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 7: Pozisyon Sıklık Tabloları

Pozisyon (iş yerindeki konumu)		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Ekleme Yüzde
Geçerli	İşçi	70	58,3	58,3	58,3
	Ustabaşı	19	15,8	15,8	74,2
	Amir	4	3,3	3,3	77,5
	Teknik Personel	20	16,7	16,7	94,2
	Yönetici	7	5,8	5,8	100,0
	Toplam	120	100,0	100,0	

Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımı ise şu şekilde oluşmuştur: 70 (%58,3) işçi, 4 (%3,3) amir, 20 (%16,7) teknik personel, 7 (%5,8) yönetici.

5.3.9. Çapraz Tablolar

Çapraz tablolar da frekans tabloları gibi örneklem içindeki dağılımı daha iyi özetleyebilmek ve görselleştirebilmek üzere kullanılır.

Tablo 8: Firma * Pozisyon Çapraz Tablosu

Firma * Pozisyon Çapraz Tablosu							
		Pozisyon					Toplam
		İşçi	Ustabaşı	Amir	Teknik Personel	Yönetici	
Firma	Adore	27	10	2	15	6	60
	Voga	43	9	2	5	1	60
Toplam		70	19	4	20	7	120

Firmalara göre pozisyonlar incelendiğinde, örnekleme Adore Mobilyadan ağırlıklı olarak işçi, Voga Mobilya'dan ise teknik personelin daha çok dahil edildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 9: Firma * Mesleki Deneyim Çapraz Tablosu

Firma * Mesleki Deneyim Çapraz Tablosu							
		Mesleki Deneyim					Toplam
		1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	20 Yıl ve üzeri	
Firma	Adore	13	21	18	6	2	60
	Voga	22	28	10	0	0	60
Toplam		35	49	28	6	2	120

Tablo 10: Eğitim Durumu * Pozisyon Çapraz Tablosu Firma

Eğitim Durumu * Pozisyon Çapraz Tablosu							
		Pozisyon					Toplam
		İşçi	Ustabaşı	Amir	Teknik Personel	Yönetici	
Eğitim Durumu	Ortaokul	21	2	0	1	0	24
	Lise	43	16	4	5	1	69
	Üniversite	6	1	0	13	5	25
	Lisansüstü	0	0	0	1	1	2
Toplam		70	19	4	20	7	120

Ankete katılan çalışanların eğitim durumu ile pozisyonları çapraz tablolarına tutulduğunda, 43 çalışan ile en büyük grubu lise mezunu işçilerin oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11: Eğitim Durumu * Cinsiyet Çapraz Tablosu

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Eğitim Durumu	Ortaokul	18	6	24
	Lise	52	17	69
	Üniversite	11	14	25
	Lisansüstü	1	1	2
Toplam		82	38	120

Çalışanların cinsiyetleri dikkate alınarak eğitim durumlarını incelemek için oluşturulan çapraz tabloya göre, 52 erkek çalışan lise mezunudur. Ayrıca, ankete katılan 1 erkek ve 1 de kadın lisansüstü mezunu çalışan bulunmaktadır.

Tablo 12: Yaş * Pozisyon Çapraz Tablosu

		Pozisyon					Toplam
		İşçi	Ustabaşı	Amir	Teknik Personel	Yönetici	
Yaş	20-29	30	0	0	2	1	33
	30-39	25	12	1	14	3	55
	40-49	13	7	3	4	1	28
	50-59	2	0	0	0	2	4
Toplam		70	19	4	20	7	120

Ankete katılanlar, yaşları ve pozisyonları itibariyle çapraz tablolaştırıldığında, en büyük grubu 20-29 yaş aralığındaki işçilerin oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13: Mesleki Deneyim * Cinsiyet Çapraz Tablosu

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	18	17	35
	6-10 Yıl	38	11	49
	11-15 Yıl	22	6	28
	16-20 Yıl	3	3	6
	20 Yıl ve üzeri	1	1	2
Toplam		82	38	120

Mesleki deneyim ve cinsiyet çapraz tablosu incelendiğinde, 38 erkek çalışanın 6-10 yıl arası deneyime sahip olduğu görülmektedir. 20 yıl ve üzeri deneyime sahip sadece bir kadın ve bir erkek bulunmaktadır.

Tablo 14: Mesleki Deneyim * Pozisyon Çapraz Tablosu

Mesleki Deneyim * Pozisyon Çapraz Tablosu							
		Pozisyon					Toplam
		İşçi	Ustabaşı	Amir	Teknik Personel	Yönetici	
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	32	0	0	3	0	35
	6-10 Yıl	25	10	2	10	2	49
	11-15 Yıl	10	8	2	4	4	28
	16-20 Yıl	2	1	0	3	0	6
	20 Yıl ve üzeri	1	0	0	0	1	2
Toplam		70	19	4	20	7	120

Mesleki deneyim ile pozisyonları beraber tablolaştırıldığında; çalışanların 32'sinin 1-5 yıl deneyime sahip işçiler olduğu, 10 ustabaşı ve 10 yöneticinin 6-10 yıl arası deneyime sahip olduğu, 2'şer amirin 6-10 yıl ve 11-15 yıl arası deneyime sahip olduğu, yöneticilerin ise 4'ünün 11-15 yıl arası deneyime sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

5.3.10. Bağımsız Örneklem T-Testi

Cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi uygulanmasıyla ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülebilir.

Cinsiyetin etki gösterdiği, kadınların erkeklere göre anlamlı şekilde daha çok katıldığı maddeler “Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.”, “Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.” olmuştur.

Tablo 15: T- testi: Cinsiyet Bağımsız Örneklem Tablosu

T- testi: cinsiyet		N	Ort
Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.	Erkek	82	1,76
	Kadın	38	2,24
Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.	Erkek	82	1,87
	Kadın	38	2,32
Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.	Erkek	82	3,79
	Kadın	38	3,18
Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.	Erkek	82	3,41
	Kadın	38	2,68
Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.	Erkek	82	3,70
	Kadın	38	2,87
Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.	Erkek	82	3,70
	Kadın	38	2,76
Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.	Erkek	82	3,28
	Kadın	38	2,74
Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.	Erkek	82	3,32
	Kadın	38	2,37
Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.	Erkek	82	1,98
	Kadın	38	2,42
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.	Erkek	82	3,23
	Kadın	38	3,79
İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.	Erkek	82	3,01
	Kadın	38	3,16
Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumunu gerçekleştirmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.	Erkek	82	3,80
	Kadın	38	3,89
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.	Erkek	82	4,06
	Kadın	38	4,18
Performans değerlendirme süreci sonucun da ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.	Erkek	82	4,23
	Kadın	38	3,89
Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.	Erkek	82	3,70
	Kadın	38	3,79
Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu artırır.	Erkek	82	3,91
	Kadın	38	3,95
Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumsuzluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.	Erkek	82	3,18
	Kadın	38	3,39
Taktir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.	Erkek	82	2,93
	Kadın	38	2,21
Hizmet süresindeki artış, (20 yıl ve üzeri) iş doyumunu sağlar, kurum aidiyetini de artırır.	Erkek	82	3,79
	Kadın	38	3,55
Performans değerlendirmelerinde, mesleki deneyimi az olan (1-5 yıl) çalışanın kurum aidiyeti daha azdır.	Erkek	82	3,72
	Kadın	38	3,53
Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.	Erkek	82	3,91
	Kadın	38	4,11
Yaşa göre, tecrübe kazanan çalışanlar iş standardizasyonunu artırır.	Erkek	82	3,82
	Kadın	38	4,03
Çalışanların iş deneyimlerinin yüksek olması, kurumun başarı standardizasyonunu yükseltir.	Erkek	82	4,10
	Kadın	38	4,16
Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini artırır.	Erkek	82	4,11
	Kadın	38	3,82
Eğitim durumundaki düşüklük kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olur.	Erkek	82	3,66
	Kadın	38	3,84
İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.	Erkek	82	4,20
	Kadın	38	4,21

Erkeklerin, kadınlara nazaran anlamlı bir farkla daha çok katıldıkları ifadeler ise “Mobilya üretimi ve satışı yapan firmalarımız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.”, “Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.”, “Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.”, “Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.”, “Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.”, “Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.”, Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.”, “Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.”, “İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.”, “Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumu gerçekleşmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.”, “Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.”, “Performans değerlendirme süreci sonucunda ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.”, “Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.”, “Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu artırır.”, “Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumsuzluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.”, “Takdir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.” olmuştur.

Araştırmanın hipotezlerinden Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; cinsiyete göre farklı algılanmakta olup, araştırma hipotezim kanıtlanmıştır.

Tablo 16: T- testi: Cinsiyet Adore-Voga Bağımsız Örneklem Tablosu

T- testi: firma (Adore-Voga)		N	Ort
Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.	Adore	60	2,62
	Voga	60	1,20
Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.	Adore	60	2,53
	Voga	60	1,48
Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.	Adore	60	3,25
	Voga	60	3,95
Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.	Adore	60	2,32
	Voga	60	4,05
Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.	Adore	60	2,83
	Voga	60	4,03
Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.	Adore	60	3,32
	Voga	60	3,48
Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.	Adore	60	2,78
	Voga	60	3,43
Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.	Adore	60	2,53
	Voga	60	3,50
Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.	Adore	60	2,35
	Voga	60	1,88
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.	Adore	60	3,85
	Voga	60	2,97
İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.	Adore	60	3,22
	Voga	60	2,90
Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumunu gerçekleştirmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.	Adore	60	3,77
	Voga	60	3,90
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.	Adore	60	4,22
	Voga	60	3,98
Performans değerlendirme süreci sonucun da ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.	Adore	60	4,12
	Voga	60	4,13
Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.	Adore	60	3,77
	Voga	60	3,68
Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu artırır.	Adore	60	4,25
	Voga	60	3,60
Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumsuzluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.	Adore	60	3,78
	Voga	60	2,72
Takdir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.	Adore	60	2,58
	Voga	60	2,82
Hizmet süresindeki artış, (20 yıl ve üzeri) iş doyumunu sağlar, kurum aidiyetini de artırır.	Adore	60	3,87
	Voga	60	3,57
Performans değerlendirmelerinde, mesleki deneyimi az olan (1-5 yıl) çalışanın kurum aidiyeti daha azdır.	Adore	60	3,77
	Voga	60	3,55
Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.	Adore	60	4,23
	Voga	60	3,72
Yaşa göre, tecrübe kazanan çalışanlar iş standardizasyonunu artırır.	Adore	60	3,97
	Voga	60	3,80
Çalışanların iş deneyimlerinin yüksek olması, kurumun başarı standardizasyonunu yükseltir.	Adore	60	4,25
	Voga	60	3,98
Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini artırır.	Adore	60	4,02
	Voga	60	4,02
Eğitim durumundaki düşüklük kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olur.	Adore	60	3,70
	Voga	60	3,73
İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.	Adore	60	4,48
	Voga	60	3,92

İki farklı firmada (Voga Mobilya ve Adore Mobilya) da çalışanlarla gerçekleştirilen ankete verilen yanıtların firmalar açısından incelendiği bir t-testi daha uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolardan incelenebilir.

Tablo 17: T-testi: Firma Bağımsız Örneklem Tablosu

T-testi: Firma		Levene Testi		t-testi		
		F	Sig.	t	df	Sig.
Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.	Varyanslar eşit	31,07	0,00	8,90	118,00	0,00*
	Varyanslar eşit değil			8,90	96,33	0,00
Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.	Varyanslar eşit	4,03	0,05	5,32	118,00	0,00*
	Varyanslar eşit değil			5,32	115,58	0,00
Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.	Varyanslar eşit	0,71	0,40	-3,60	118,00	0,00*
	Varyanslar eşit değil			-3,60	117,54	0,00
Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.	Varyanslar eşit	2,83	0,09	-8,54	118,00	0,00*
	Varyanslar eşit değil			-8,54	117,19	0,00
Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.	Varyanslar eşit	0,04	0,84	-6,68	118,00	0,00*
	Varyanslar eşit değil			-6,68	117,63	0,00
Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.	Varyanslar eşit	34,31	0,00	-0,70	118,00	0,48*
	Varyanslar eşit değil			-0,70	95,53	0,48
Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.	Varyanslar eşit	0,01	0,94	-3,43	118,00	0,00
	Varyanslar eşit değil			-3,43	117,35	0,00**
Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.	Varyanslar eşit	6,11	0,01	-5,81	118,00	0,00*
	Varyanslar eşit değil			-5,81	109,12	0,00
Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.	Varyanslar eşit	5,95	0,02	2,20	118,00	0,03*
	Varyanslar eşit değil			2,20	109,50	0,03
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.	Varyanslar eşit	6,66	0,01	4,81	118,00	0,00*
	Varyanslar eşit değil			4,81	108,05	0,00
İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.	Varyanslar eşit	1,49	0,23	1,46	118,00	0,15
	Varyanslar eşit değil			1,46	115,33	0,15
Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumu gerçekleşmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.	Varyanslar eşit	10,64	0,00	-0,89	118,00	0,38
	Varyanslar eşit değil			-0,89	104,06	0,38
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.	Varyanslar eşit	1,02	0,31	1,41	118,00	0,16
	Varyanslar eşit değil			1,41	110,78	0,16
Performans değerlendirme süreci sonucunda ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.	Varyanslar eşit	0,02	0,90	-0,11	118,00	0,92
	Varyanslar eşit değil			-0,11	117,22	0,92

Tablo 17: T-testi: Firma Bağımsız Örneklem Tablosu (Devamı)

Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.	Varyanslar eşit	0,11	0,74	0,45	118,00	0,65
	Varyanslar eşit değil			0,45	117,73	0,65
Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu arttırır.	Varyanslar eşit	2,41	0,12	3,73	118,00	0,00
	Varyanslar eşit değil			3,73	117,15	0,00
Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumsuzluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.	Varyanslar eşit	31,33	0,00	5,36	118,00	0,00
	Varyanslar eşit değil			5,36	95,57	0,00
Takdir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.	Varyanslar eşit	6,78	0,01	-1,02	118,00	0,31
	Varyanslar eşit değil			-1,02	111,61	0,31
Hizmet süresindeki artış, (20 yıl ve üzeri) iş doyumunu sağlar, kurum aidiyetini de arttırır.	Varyanslar eşit	0,04	0,84	1,74	118,00	0,09
	Varyanslar eşit değil			1,74	116,45	0,09
Performans değerlendirmelerinde, mesleki deneyimi az olan (1-5 yıl) çalışanın kurum aidiyeti daha azdır.	Varyanslar eşit	0,46	0,50	1,17	118,00	0,24
	Varyanslar eşit değil			1,17	114,93	0,24
Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.	Varyanslar eşit	0,32	0,58	3,19	118,00	0,00
	Varyanslar eşit değil			3,19	117,25	0,00
Yaşa göre, tecrübe kazanan çalışanlar iş standardizasyonunu arttırır.	Varyanslar eşit	0,17	0,68	0,97	118,00	0,33
	Varyanslar eşit değil			0,97	117,36	0,33
Çalışanların iş deneyimlerinin yüksek olması, kurumun başarı standardizasyonunu yükseltir.	Varyanslar eşit	0,36	0,55	1,92	118,00	0,06
	Varyanslar eşit değil			1,92	110,53	0,06
Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini arttırır.	Varyanslar eşit	0,07	0,79	0,00	118,00	1,00
	Varyanslar eşit değil			0,00	117,95	1,00
Eğitim durumundaki düşüklük kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olur.	Varyanslar eşit	0,18	0,67	-0,17	118,00	0,87
	Varyanslar eşit değil			-0,17	116,56	0,87
İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.	Varyanslar eşit	23,56	0,00	2,85	118,00	0,01
	Varyanslar eşit değil			2,85	98,76	0,01

Firmaların İstatistikî olarak anlamlı olduğu maddelerden “Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.”, “Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.”, “Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.”, “Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.”, “Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.” Voga Mobilya çalışanlarının daha çok katıldığı ifadeler olmuştur.

Adore Mobilya çalışanlarının daha çok katıldıkları maddeler ise, “Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.”, “Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.”, “Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.”, “Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.”, “Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu, işçilerin iş doyumunu artırır.”, “Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumsuzluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.”, “Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.”, “İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.” olmuştur.

5.3.11. Anova

Anova yöntemi ile birden fazla kategorinin bulunduğu bir bağımsız değişkenin, maddelere verilen yanıtlara anlamlı bir etki gösterip göstermediği kontrol edilir. Eğitim değişkeniyle yapılan Anova'ya göre, eğitim düzeyi maddelerin hepsini etkiliyor.

Tablo 18: Anova – Eğitim

ANOVA - Eğitim		Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.
Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.	Gruplar Arası	21,00	3,00	7,00	6,29	0,00*
	Grup İçi	128,99	116,00	1,11		
	Toplam	149,99	119,00			
Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.	Gruplar Arası	12,38	3,00	4,13	3,02	0,03*
	Grup İçi	158,61	116,00	1,37		
	Toplam	170,99	119,00			
Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.	Gruplar Arası	3,20	3,00	1,07	0,85	0,47*
	Grup İçi	145,60	116,00	1,26		
	Toplam	148,80	119,00			
Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.	Gruplar Arası	22,15	3,00	7,38	4,00	0,01*
	Grup İçi	213,82	116,00	1,84		
	Toplam	235,97	119,00			
Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.	Gruplar Arası	17,66	3,00	5,89	4,88	0,00*
	Grup İçi	139,81	116,00	1,21		
	Toplam	157,47	119,00			

Tablo 18: Anova – Eğitim (Devamı)

ANOVA - Eğitim		Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.
Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.	Gruplar Arası	49,90	3,00	16,63	12,96	0,00*
	Grup İçi	148,90	116,00	1,28		
	Toplam	198,80	119,00			
Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.	Gruplar Arası	2,53	3,00	0,84	0,71	0,55**
	Grup İçi	137,06	116,00	1,18		
	Toplam	139,59	119,00			
Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.	Gruplar Arası	15,99	3,00	5,33	5,62	0,00*
	Grup İçi	109,98	116,00	0,95		
	Toplam	125,97	119,00			
Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.	Gruplar Arası	9,69	3,00	3,23	2,39	0,07*
	Grup İçi	156,68	116,00	1,35		
	Toplam	166,37	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.	Gruplar Arası	3,85	3,00	1,28	1,07	0,36*
	Grup İçi	139,14	116,00	1,20		
	Toplam	142,99	119,00			
İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.	Gruplar Arası	4,74	3,00	1,58	1,12	0,34*
	Grup İçi	163,85	116,00	1,41		
	Toplam	168,59	119,00			
Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumu gerçekleşmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.	Gruplar Arası	0,93	3,00	0,31	0,45	0,72**
	Grup İçi	79,74	116,00	0,69		
	Toplam	80,67	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.	Gruplar Arası	1,36	3,00	0,45	0,54	0,66**
	Grup İçi	97,44	116,00	0,84		
	Toplam	98,80	119,00			
Performans değerlendirme süreci sonucun da ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.	Gruplar Arası	3,43	3,00	1,14	1,55	0,21*
	Grup İçi	85,69	116,00	0,74		
	Toplam	89,13	119,00			
Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.	Gruplar Arası	2,82	3,00	0,94	0,93	0,43*
	Grup İçi	117,10	116,00	1,01		
	Toplam	119,93	119,00			
Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu arttırır.	Gruplar Arası	2,03	3,00	0,68	0,66	0,58**
	Grup İçi	118,30	116,00	1,02		
	Toplam	120,33	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumсузluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.	Gruplar Arası	11,43	3,00	3,81	2,71	0,05*
	Grup İçi	163,07	116,00	1,41		
	Toplam	174,50	119,00			
Taktir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.	Gruplar Arası	8,58	3,00	2,86	1,86	0,14*
	Grup İçi	178,62	116,00	1,54		
	Toplam	187,20	119,00			
Hizmet süresindeki artış, (20 yıl ve üzeri) iş doyumunu sağlar, kurum aidiyetini de arttırır.	Gruplar Arası	2,74	3,00	0,91	1,00	0,39*
	Grup İçi	105,63	116,00	0,91		
	Toplam	108,37	119,00			
Performans değerlendirmelerinde, mesleki deneyimi az olan (1-5 yıl) çalışanın kurum aidiyeti daha azdır.	Gruplar Arası	3,22	3,00	1,07	1,04	0,38*
	Grup İçi	119,77	116,00	1,03		
	Toplam	122,99	119,00			

Tablo 18: Anova – Eğitim (Devamı)

ANOVA - Eğitim		Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.
Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.	Gruplar Arası	0,98	3,00	0,33	0,38	0,77**
	Grup İçi	99,94	116,00	0,86		
	Toplam	100,93	119,00			
Yaşa göre, tecrübe kazanan çalışanlar iş standardizasyonunu artırır.	Gruplar Arası	4,93	3,00	1,64	1,92	0,13*
	Grup İçi	99,44	116,00	0,86		
	Toplam	104,37	119,00			
Çalışanların iş deneyimlerinin yüksek olması, kurumun başarı standardizasyonunu yükseltir.	Gruplar Arası	4,43	3,00	1,48	2,60	0,06*
	Grup İçi	65,93	116,00	0,57		
	Toplam	70,37	119,00			
Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini artırır.	Gruplar Arası	2,91	3,00	0,97	1,16	0,33*
	Grup İçi	97,06	116,00	0,84		
	Toplam	99,97	119,00			
Eğitim durumundaki düşüklük kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olur.	Gruplar Arası	7,61	3,00	2,54	2,29	0,08*
	Grup İçi	128,76	116,00	1,11		
	Toplam	136,37	119,00			
İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.	Gruplar Arası	0,93	3,00	0,31	0,24	0,87**
	Grup İçi	148,27	116,00	1,28		
	Toplam	149,20	119,00			

* 0.05 için anlamlı

** 0.10 için anlamlı

Ankete katılan çalışanların eğitim durumu ile pozisyonları çapraz tablolamaya tutulduğunda, yukarıdaki tablolardan da incelediğimizde, 43 çalışan ile en büyük grubu lise mezunu işçilerin oluşturduğu, 25 üniversite, 24 ortaokul, sadece 2 lisansüstü mezun olduğu görülmektedir. Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; Anova testine bakıldığında da eğitim düzeyine göre her soruda farklı algılanmakta olup, hipotezim kanıtlanmıştır.

Mesleki deneyimi bağımsız değişken kabul eden Anova sonuçlarına baktığımızda; Mesleki deneyim performans değerlendirme süreçlerinde etkilidir. Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; mesleki deneyime göre farklı algılanmakta olup, hipotezim kanıtlanmıştır.

Tablo 19: Anova - Mesleki Deneyim

ANOVA - Mesleki Deneyim		Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.
Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.	Gruplar Arası	13,69	4,00	3,42	2,89	0,03*
	Grup İçi	136,30	115,00	1,19		
	Toplam	149,99	119,00			
Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.	Gruplar Arası	17,90	4,00	4,47	3,36	0,01*
	Grup İçi	153,09	115,00	1,33		
	Toplam	170,99	119,00			
Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.	Gruplar Arası	1,45	4,00	0,36	0,28	0,89**
	Grup İçi	147,35	115,00	1,28		
	Toplam	148,80	119,00			
Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.	Gruplar Arası	14,30	4,00	3,58	1,85	0,12*
	Grup İçi	221,67	115,00	1,93		
	Toplam	235,97	119,00			
Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.	Gruplar Arası	5,61	4,00	1,40	1,06	0,38*
	Grup İçi	151,85	115,00	1,32		
	Toplam	157,47	119,00			
Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.	Gruplar Arası	11,78	4,00	2,94	1,81	0,13*
	Grup İçi	187,02	115,00	1,63		
	Toplam	198,80	119,00			
Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.	Gruplar Arası	1,94	4,00	0,48	0,41	0,80**
	Grup İçi	137,65	115,00	1,20		
	Toplam	139,59	119,00			
Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.	Gruplar Arası	3,37	4,00	0,84	0,79	0,53**
	Grup İçi	122,60	115,00	1,07		
	Toplam	125,97	119,00			
Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.	Gruplar Arası	5,33	4,00	1,33	0,95	0,44*
	Grup İçi	161,04	115,00	1,40		
	Toplam	166,37	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.	Gruplar Arası	4,87	4,00	1,22	1,01	0,40*
	Grup İçi	138,13	115,00	1,20		
	Toplam	142,99	119,00			
İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.	Gruplar Arası	1,18	4,00	0,30	0,20	0,94**
	Grup İçi	167,41	115,00	1,46		
	Toplam	168,59	119,00			
Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumu gerçekleşmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.	Gruplar Arası	6,56	4,00	1,64	2,55	0,04*
	Grup İçi	74,10	115,00	0,64		
	Toplam	80,67	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.	Gruplar Arası	1,62	4,00	0,41	0,48	0,75**
	Grup İçi	97,18	115,00	0,85		
	Toplam	98,80	119,00			
Performans değerlendirme süreci sonucun da ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.	Gruplar Arası	2,83	4,00	0,71	0,94	0,44*
	Grup İçi	86,29	115,00	0,75		
	Toplam	89,13	119,00			
Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.	Gruplar Arası	1,20	4,00	0,30	0,29	0,88**
	Grup İçi	118,72	115,00	1,03		
	Toplam	119,93	119,00			

Tablo 19: Anova - Mesleki Deneyim (Devamı)

ANOVA - Mesleki Deneyim		Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.
Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu artırır.	Gruplar Arası	2,18	4,00	0,55	0,53	0,71**
	Grup İçi	118,14	115,00	1,03		
	Toplam	120,33	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumsuzluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.	Gruplar Arası	15,80	4,00	3,95	2,86	0,03*
	Grup İçi	158,70	115,00	1,38		
	Toplam	174,50	119,00			
Takdir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.	Gruplar Arası	8,41	4,00	2,10	1,35	0,26*
	Grup İçi	178,79	115,00	1,55		
	Toplam	187,20	119,00			
Hizmet süresindeki artış, (20 yıl ve üzeri) iş doyumunu sağlar, kurum aidiyetini de artırır.	Gruplar Arası	1,49	4,00	0,37	0,40	0,81**
	Grup İçi	106,88	115,00	0,93		
	Toplam	108,37	119,00			
Performans değerlendirmelerinde, mesleki deneyimi az olan (1-5 yıl) çalışanın kurum aidiyeti daha azdır.	Gruplar Arası	3,53	4,00	0,88	0,85	0,50*
	Grup İçi	119,46	115,00	1,04		
	Toplam	122,99	119,00			
Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.	Gruplar Arası	0,75	4,00	0,19	0,22	0,93**
	Grup İçi	100,17	115,00	0,87		
	Toplam	100,93	119,00			
Yaşa göre, tecrübe kazanan çalışanlar iş standardizasyonunu artırır.	Gruplar Arası	3,07	4,00	0,77	0,87	0,48*
	Grup İçi	101,29	115,00	0,88		
	Toplam	104,37	119,00			
Çalışanların iş deneyimlerinin yüksek olması, kurumun başarı standardizasyonunu yükseltir.	Gruplar Arası	0,60	4,00	0,15	0,25	0,91**
	Grup İçi	69,77	115,00	0,61		
	Toplam	70,37	119,00			
Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini artırır.	Gruplar Arası	4,18	4,00	1,05	1,26	0,29*
	Grup İçi	95,78	115,00	0,83		
	Toplam	99,97	119,00			
Eğitim durumundaki düşüklük kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olur.	Gruplar Arası	3,82	4,00	0,96	0,83	0,51**
	Grup İçi	132,54	115,00	1,15		
	Toplam	136,37	119,00			
İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.	Gruplar Arası	1,71	4,00	0,43	0,33	0,85**
	Grup İçi	147,49	115,00	1,28		
	Toplam	149,20	119,00			

* 0.05 için anlamlı

** 0.10 için anlamlı

Yaş değişkeni için yapılan Anova testinde, hiçbir madde için performans değerlendirme sonuçlarında etkili çıkmamıştır. Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; yaşa göre farklı bir etkisinin olup olmadığı çıkmamış, hipotezim kanıtlanmamıştır.

Tablo 20: Anova – Yaş

ANOVA - Yaş	Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.	
Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.	Gruplar Arası	2,977	3	0,992	0,783	0,506
	Grup İçi	147,015	116	1,267		
	Toplam	149,992	119			
Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.	Gruplar Arası	5,006	3	1,669	1,166	0,326
	Grup İçi	165,986	116	1,431		
	Toplam	170,992	119			
Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.	Gruplar Arası	4,643	3	1,548	1,245	0,297
	Grup İçi	144,157	116	1,243		
	Toplam	148,800	119			
Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.	Gruplar Arası	6,971	3	2,324	1,177	0,322
	Grup İçi	228,995	116	1,974		
	Toplam	235,967	119			
Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.	Gruplar Arası	1,746	3	0,582	0,433	0,729
	Grup İçi	155,721	116	1,342		
	Toplam	157,467	119			
Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.	Gruplar Arası	4,202	3	1,401	0,835	0,477
	Grup İçi	194,598	116	1,678		
	Toplam	198,800	119			
Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.	Gruplar Arası	0,838	3	0,279	0,233	0,873
	Grup İçi	138,754	116	1,196		
	Toplam	139,592	119			
Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.	Gruplar Arası	1,023	3	0,341	0,317	0,813
	Grup İçi	124,944	116	1,077		
	Toplam	125,967	119			
Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.	Gruplar Arası	5,352	3	1,784	1,285	0,283
	Grup İçi	161,015	116	1,388		
	Toplam	166,367	119			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.	Gruplar Arası	4,732	3	1,577	1,323	0,270
	Grup İçi	138,260	116	1,192		
	Toplam	142,992	119			
İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.	Gruplar Arası	4,281	3	1,427	1,007	0,392
	Grup İçi	164,311	116	1,416		
	Toplam	168,592	119			
Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumunu gerçekleştirmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.	Gruplar Arası	0,255	3	0,085	0,123	0,946
	Grup İçi	80,411	116	0,693		
	Toplam	80,667	119			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.	Gruplar Arası	2,137	3	0,712	0,855	0,467
	Grup İçi	96,663	116	0,833		
	Toplam	98,800	119			
Performans değerlendirme süreci sonucun da ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.	Gruplar Arası	1,709	3	0,570	0,756	0,521
	Grup İçi	87,416	116	0,754		
	Toplam	89,125	119			
Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.	Gruplar Arası	1,321	3	0,440	0,431	0,731
	Grup İçi	118,604	116	1,022		
	Toplam	119,925	119			
Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu artırır.	Gruplar Arası	2,009	3	0,670	0,657	0,580
	Grup İçi	118,316	116	1,020		
	Toplam	120,325	119			

Tablo 20: Anova – Yaş (Devamı)

ANOVA - Yaş		Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.
Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumsuzluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.	Gruplar Arası	3,671	3	1,224	0,831	0,479
	Grup İçi	170,829	116	1,473		
	Toplam	174,500	119			
Takdir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.	Gruplar Arası	8,961	3	2,987	1,944	0,126
	Grup İçi	178,239	116	1,537		
	Toplam	187,200	119			
Hizmet süresindeki artış, (20 yıl ve üzeri) iş doyumunu sağlar, kurum aidiyetini de artırır.	Gruplar Arası	2,768	3	0,923	1,014	0,389
	Grup İçi	105,598	116	0,910		
	Toplam	108,367	119			
Performans değerlendirmelerinde, mesleki deneyimi az olan (1-5 yıl) çalışanın kurum aidiyeti daha azdır.	Gruplar Arası	1,449	3	0,483	0,461	0,710
	Grup İçi	121,542	116	1,048		
	Toplam	122,992	119			
Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.	Gruplar Arası	3,054	3	1,018	1,207	0,311
	Grup İçi	97,871	116	0,844		
	Toplam	100,925	119			
Yaşa göre, tecrübe kazanan çalışanlar iş standardizasyonunu artırır.	Gruplar Arası	1,792	3	0,597	0,675	0,569
	Grup İçi	102,575	116	0,884		
	Toplam	104,367	119			
Çalışanların iş deneyimlerinin yüksek olması, kurumun başarı standardizasyonunu yükseltir.	Gruplar Arası	1,008	3	0,336	0,562	0,641
	Grup İçi	69,359	116	0,598		
	Toplam	70,367	119			
Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini artırır.	Gruplar Arası	2,062	3	0,687	0,814	0,488
	Grup İçi	97,905	116	0,844		
	Toplam	99,967	119			
Eğitim durumundaki düşüklük kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olur.	Gruplar Arası	3,996	3	1,332	1,167	0,325
	Grup İçi	132,370	116	1,141		
	Toplam	136,367	119			
İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.	Gruplar Arası	2,115	3	0,705	0,556	0,645
	Grup İçi	147,085	116	1,268		
	Toplam	149,200	119			

Çalışanların pozisyonlarına göre Anova sonuçları; 7 maddede pozisyonun (işte ki konum) istatistiksel olarak anlamlı derece etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 21: Anova – Pozisyon

ANOVA – Pozisyon(işteki Konum)		Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.
Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.	Gruplar Arası	34,38	4,00	8,60	8,55	0,00
	Grup İçi	115,61	115,00	1,01		
	Toplam	149,99	119,00			
Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.	Gruplar Arası	30,13	4,00	7,53	6,15	0,00
	Grup İçi	140,86	115,00	1,22		
	Toplam	170,99	119,00			
Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.	Gruplar Arası	1,06	4,00	0,26	0,21	0,93
	Grup İçi	147,74	115,00	1,28		
	Toplam	148,80	119,00			
Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.	Gruplar Arası	12,16	4,00	3,04	1,56	0,19
	Grup İçi	223,81	115,00	1,95		
	Toplam	235,97	119,00			
Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.	Gruplar Arası	9,98	4,00	2,49	1,95	0,11
	Grup İçi	147,49	115,00	1,28		
	Toplam	157,47	119,00			
Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.	Gruplar Arası	19,94	4,00	4,99	3,21	0,02
	Grup İçi	178,86	115,00	1,56		
	Toplam	198,80	119,00			
Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.	Gruplar Arası	7,91	4,00	1,98	1,73	0,15
	Grup İçi	131,68	115,00	1,15		
	Toplam	139,59	119,00			
Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.	Gruplar Arası	6,85	4,00	1,71	1,65	0,17
	Grup İçi	119,11	115,00	1,04		
	Toplam	125,97	119,00			
Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.	Gruplar Arası	27,27	4,00	6,82	5,64	0,00
	Grup İçi	139,10	115,00	1,21		
	Toplam	166,37	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.	Gruplar Arası	6,15	4,00	1,54	1,29	0,28
	Grup İçi	136,84	115,00	1,19		
	Toplam	142,99	119,00			
İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.	Gruplar Arası	0,92	4,00	0,23	0,16	0,96
	Grup İçi	167,68	115,00	1,46		
	Toplam	168,59	119,00			
Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumu gerçekleşmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.	Gruplar Arası	11,88	4,00	2,97	4,96	0,00
	Grup İçi	68,79	115,00	0,60		
	Toplam	80,67	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.	Gruplar Arası	3,01	4,00	0,75	0,90	0,46
	Grup İçi	95,79	115,00	0,83		
	Toplam	98,80	119,00			
Performans değerlendirme süreci sonucun da ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.	Gruplar Arası	2,76	4,00	0,69	0,92	0,45
	Grup İçi	86,36	115,00	0,75		
	Toplam	89,13	119,00			
Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.	Gruplar Arası	1,14	4,00	0,28	0,27	0,89
	Grup İçi	118,79	115,00	1,03		
	Toplam	119,93	119,00			

Tablo 21: Anova – Pozisyon (Devamı)

ANOVA – Pozisyon(işteki Konum)		Kareler Toplamı	df	Ort Kr Top	F	Sig.
Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu artırır.	Gruplar Arası	5,34	4,00	1,33	1,33	0,26
	Grup İçi	114,99	115,00	1,00		
	Toplam	120,33	119,00			
Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumsuzluğu yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.	Gruplar Arası	9,38	4,00	2,35	1,63	0,17
	Grup İçi	165,12	115,00	1,44		
	Toplam	174,50	119,00			
Taktir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.	Gruplar Arası	9,17	4,00	2,29	1,48	0,21
	Grup İçi	178,03	115,00	1,55		
	Toplam	187,20	119,00			
Hizmet süresindeki artış, (20 yıl ve üzeri) iş doyumunu sağlar, kurum aidiyetini de artırır.	Gruplar Arası	4,19	4,00	1,05	1,15	0,33
	Grup İçi	104,18	115,00	0,91		
	Toplam	108,37	119,00			
Performans değerlendirmelerinde, mesleki deneyimi az olan (1-5 yıl) çalışanın kurum aidiyeti daha azdır.	Gruplar Arası	3,72	4,00	0,93	0,90	0,47
	Grup İçi	119,27	115,00	1,04		
	Toplam	122,99	119,00			
Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.	Gruplar Arası	4,14	4,00	1,04	1,23	0,30
	Grup İçi	96,78	115,00	0,84		
	Toplam	100,93	119,00			
Yaşa göre, tecrübe kazanan çalışanlar iş standardizasyonunu artırır.	Gruplar Arası	8,86	4,00	2,21	2,67	0,04
	Grup İçi	95,51	115,00	0,83		
	Toplam	104,37	119,00			
Çalışanların iş deneyimlerinin yüksek olması, kurumun başarı standardizasyonunu yükseltir.	Gruplar Arası	2,09	4,00	0,52	0,88	0,48
	Grup İçi	68,28	115,00	0,59		
	Toplam	70,37	119,00			
Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini artırır.	Gruplar Arası	6,66	4,00	1,66	2,05	0,09
	Grup İçi	93,31	115,00	0,81		
	Toplam	99,97	119,00			
Eğitim durumundaki düşüklük kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olur.	Gruplar Arası	4,87	4,00	1,22	1,06	0,38
	Grup İçi	131,50	115,00	1,14		
	Toplam	136,37	119,00			
İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.	Gruplar Arası	7,20	4,00	1,80	1,46	0,22
	Grup İçi	142,00	115,00	1,23		
	Toplam	149,20	119,00			

Bu maddeler; “Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.”, “Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.”, “Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.”, “Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.”, “Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumunu gerçekleştirmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirme”, “Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini artırır.” olmuştur.

Bu bulgular sonucunda Mobilya sektöründe kalite odaklı performans değerlendirme süreçleri; işteki konumuna göre 26 anket sorusundan sadece 7'sinde farklılık gösterdiği için hipotezim kanıtlanmamıştır.





SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme yönetim sistemleri; organizasyonlara ve iş görenlere geçmiş verilerden yararlanarak geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesinde etkinlik, kalite, karlılık ve verimlilik gibi performans boyutlarının ölçülmesi yönünden işletme ve kurumlar için önemli bir zorunluluktur.

Performans değerlendirme genel bir tanımla; Bir organizasyon da hedef ve amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin değerlendirilmesidir (Euske, 1984). Yani, çalışanların hangi işleri, ne şekilde yapması gerektiğini anlamalarını sağlarken, kurumların ise; iş yerinde gösterilen performans hakkında daha kesin bilgiler elde etmesine yardımcı olur.

Bu çalışmada Ankara'da önemli mobilya fabrikası ve birçok şubesi bulunan Adore ve Voga mobilya firmalarının performans değerlendirme yönetim sistemi ölçülmüş ve kalite odaklı performans değerlendirme sisteminde; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, mesleki deneyime, iş yerinde ki konuma göre değerlendirmelerin farklılık gösterip, göstermediği analiz edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; 120 anket katılımcısının 60'ı (%50) Voga Mobilya, 60'ı (%50) Adore Mobilya çalışandır. Cinsiyete göre yapılan değerlendirme de, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre “Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.”, anlamlı düzeyde katılıp “Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.” cevabı kadınlarda erkek çalışanlara göre daha etkilidir. Bu da bize gösteriyor ki, kurum içi değerlendirmelerde kadın çalışanlara performanslarına göre yapılan ücret artışı, üretim kalitesinde de olumlu yönde gelişme sağlar.

Erkek çalışanlar ise kadın çalışanlardan farklı olarak; “Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme

veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.”, “Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.” yanıtları “Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.” ve Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.”, “İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.” Yanıtları erkek iş görenlerde daha anlamlı olup, genel olarak bakıldığında adil ve objektif değerlendirmelerin yapıldığı, fakat Voga mobilya firmasında erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle ilişkisi olmadığı ve Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların, erkek iş görenlere göre kurum içinde daha fazla ödüllendirildiği sonucu çıkmıştır. Adore Mobilya firmasında ise, değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanların daha az ücret aldığı ve ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de arttığı ölçülmüştür. Bu konuda iki firmanın da yapması gereken eksik yönlerini tespit edip, iş görenlerine bu beklentilere yönelik ücret artışı çözümü üretmesidir.

Yaş değişkeninin performans değerlendirmelerinde iki işletme içinde anlamlı etkisi olmamıştır. Çalışanlar arasındaki eğitim durumunun dağılımı ise şu şekilde oluşmuştur: 24 (%20,0) ortaokul, 69 (%57,5) lise, 25 (%20,8) üniversite, 2 (%1,7) lisansüstü mezundur. Hem Voga mobilya hem de Adore mobilya firma çalışanlarının anket yanıtlarının hepsinde, değerlendirme süreçlerinde eğitimin iş bilgisi ve yüksekliğini arttırdığı, eğitim durumundaki düşüklüğün kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olduğu görülmüştür. İşletme dışı ve işletme içerisinde verilecek eğitimlerle problem aşılp, eğitim düzeyinde artış sağlanabilir.

Voga ve Adore mobilya işletmelerinin mesleki deneyimlerini incelediğimizde, mobilya sektöründe en fazla, 38 erkek çalışanın 6-10 yıl arası deneyime sahip olduğu görülmektedir. 20 yıl ve üzeri deneyime sahip sadece bir kadın ve bir erkek bulunmaktadır. Çalışanların 32'sinin 1-5 yıl deneyime sahip işçiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular gösteriyor ki; iki firmada da uzun bir mesleki deneyime sahip çalışan bulunmamaktadır. Mobilya sektöründe uzmanlaşmanın ve buna bağlı olarak verimliliğin sağlanması için iş yerindeki mesleki deneyim yılının yükseltilebilmesi, bunun içinde çalışanlara kurum aidiyeti kazandırılması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gerekir.

Performans değerlendirme sistemini iş görenlerin iş yerindeki konumlarına göre incelediğimizde: 70 (%58,3) işçi, 4 (%3,3) amir, 20 (%16,7) teknik personel, 7 (%5,8) yöneticiden oluştuğunu görmekteyiz. İşçi sayısındaki fazlalıkta, gerekli birimlerdeki çalışan eksikliği de organizasyonları etkinlik ve verimlilik, kalite, karlılık gibi kavramları olumsuz yönde etkileyebilir.

Tüm bunların sonucunda, eksikliklerin veya fazlalıkların ortadan kaldırılabilmesi için bazı önerileri şöyle sıralayabiliriz;

1. Performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasında; İşverenlerin adil, objektif, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin yapması, İşletmede ki iş görenlerinin doğru değerlendirilmesini sağlar. Böylece, objektif kriterlere göre yapılan performans değerlendirmeleri, iş verimliliğini (üretimi) arttıracak gibi iş görenin de iş doyumunu ve aidiyet duygusunu daha yükseğe taşır.
2. Voga ve Adore mobilya firmalarının, işletmelerin de işgören eğitimine daha fazla önem vermesi önerilebilir. Yapılacak performans değerlendirmeleri sonucunda, eğitim ihtiyacı olan birimlere kurum içi veya kurum dışı eğitimler verilmesi, iş kalitesini arttıracaktır.
3. Belirlenen standartların ve kriterlerin mobilya üretimi yapan firmalarda gerçekleşmesi için, mesleki deneyim yetersizliği ortadan kaldırılmalı, işinde uzmanlaşmış işgörenler için ücret, terfi, çalışma şartları ve iş doyumunu iyileştirilmelidir.
4. Performans Değerlendirme ve Yönetim Sisteminin önemi; hem işletme hem de işletme çalışanları tarafından kavranmalı, performansın değerlendirilmesinin iş veren ve işgören için verimlilik ve kalite süreçlerine olumlu katkı yaptığı her iki kesim bu konuda duyarlı hale getirilmelidir. Böylece kalite odaklı üretim, kurumsallaşmaya da katkı vereceğinden rekabet odaklı ihracat süreçlerini de destek vermesi mümkün olacaktır.



KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1992). İşletmelerde Performans Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (1994). İmalâtçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler arası Toplam Performans, Verimlilik, Kârlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları. Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (2005). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Ankara: MPB Basın Yayın.
- Akdoğan, A. *Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi*. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/>
- Andersen, A. (2001). Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş.
- Ayan, F. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Bayar, B. (YIL) Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç. (DERGİ ADI) <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43>
- Ceylan, Z. (2009). Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri Ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 74-75 <http://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/der74-75m4.pdf>
- Çelik, C., Karadal, H. (2007). Kobi'lerin Sorunları Ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: (Aksaray Ve Mersin Örneği). *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, s.299-310 <http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/tr/detay.aspx?pageId=1500>.
- Debare, I. (1997). 360 Degree of Evaluation. San Francisco Chronicle.
- Feldman D., C. Asrnold H. J. (1983). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. Uyargil (Çev.) İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayınevi.
- Kahya, E. Polat, O. Bir İşletmede Oranlarla İşgücü Verimlilik Yönetim Sistemi Tasarımı Osman Gazi Üniversitesi, Ders Notları, Eskişehir. <http://opolat.pau.edu.tr/docs/Bir%20i%C5%9Fletmede%20Oranlarla%20C>

4%B0%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BC%20Verimlilik%20Y%C3%B6netim
%20Sistemi%20Tasar%C4%B1m%C4%B1.pdf

Koca, H. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Melek V. (2004). Tüz, Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım.

Murphy K. R., Cleveland J. N., (1995). Understanding Performance Appraisal Social, Organizational and Goal-Based Perspectives. USA: Sage Publ.

Özer M., A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performans Ölçümü Ve Değerlendirmeleri, *Sayıştay Dergisi*. Sayı. 73.

<http://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/der73m1.pdf>

Palmer, M., J. (1993). Performans Değerlendirmeleri, American Management Association. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.

Electronic Journal of Vocational Colleges (2015). Performans Yönetim Sistemi, October/Ekim

Profits, (1992) 2nd Ed. McGraw-Hill International Ed. Mang. Ser, USA.

Uygur, A., Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 33. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/1115>

Wayne F. Cascio, Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

ANKARA İLİNDE, MOBİLYA SEKTÖRÜNE İLİŞKİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKETİ

Ankara, Kasım 2016

Performans değerlendirme anketinin yapılma amacı; kurum içerisinde yöneticilere ve çalışanlara performans değerlendirme sisteminin uygulanarak, çalışan başarısını, verimini ölçmek, eksikliklerin giderilmesini sağlamaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda oluşan şartlara göre de; ücret, terfi, ödüllendirme ve işten ayrılma gibi kararlar verilmektedir. Kalite odaklı performans değerlendirme sisteminde; cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, mesleki deneyime, iş yerinde ki konumuna göre değerlendirmeler farklılık göstermekte midir? Bu ankette de bu soruların yanıtları incelenecektir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan; ikinci bölüm ise, performans değerlendirme hakkındaki görüş ve düşüncelerinizi belirleme amacıyla hazırlanan sorulardan meydana gelmektedir.

Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Lütfen anketin üzerine isim belirtmeyiniz.

BİRİNCİ BÖLÜM

1) Cinsiyetiniz?

- A) Kadın B) Erkek

2) Mezuniyet Durumunuz Nedir?

- A) Ortaokul B)Lise C)üniversite D)Lisansüstü
E) Diğer

3) Mesleki Deneyiminiz?

- A) 1-5 yıl B) 6-10 yıl C) 11-15 yıl D)16- 20 yıl E) 20 ve üzeri

4) Yaşınız?

- A) 20-29 Arası B)30-39 Arası C) 40-49 Arası
B) D) 50-59 Arası E)60 - + yaş ve üzeri

5) İş Yerinde ki Konumunuz?

- A)İşçi B)Ustabaşı C) Amir D)Teknik Personel E)Yönetici

İKİNCİ BÖLÜM

Lütfen soruları kendi görüşleriniz doğrultusunda;

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Emin Değilim
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

Seçeneklerinden birine tik (√) koyarak cevaplayınız

1. Çalışmış olduğunuz kurum, performans değerlendirmelerini adil, objektif bir şekilde yapmaktadır.

Kesinlikle katılmıyorum ()

Katılmıyorum ()

Emin Değilim ()

- Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

2. Mobilya üretimi ve satışı yapan firmamız, çalışanın başarısını ve verimini ölçmek için performans değerlendirmesini uygulamaktadır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

3. Performans Değerlendirmeleri sonucunda, çalışanlar hakkında doğru değerlendirme yapılmış olur.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

4. Değerlendirme süreci ve sonuçları hakkında çalışanlara bilgi verilmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

5. Performans değerlendirme sonucunda, oluşan şartlara, sonuçlarına göre terfi, ücret, ödüllendirme veya işten ayrılma kararı alınmaktadır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

6. Kurum içerisinde iş yapma kalitesi erkek çalışanlarda daha fazladır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

7. Erkek çalışana verilen ücretlerinin, iş kalitesiyle hiçbir ilişkisi yoktur.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

8. Performans değerlendirmelerinde Kadın çalışanların kurum içinde daha fazla ödüllendirilmektedir.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

9. Değerlendirme sonuçlarında, kadın çalışanlar daha az ücret almaktadır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

10. Performans değerlendirme sonuçlarına göre; ücret artışı sağlanan kadın çalışanların, üretim kalitesi de artar.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()

Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

11. İş kalitesi arttıkça erkek çalışanlarda ödüllendirme de artmaktadır.

Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

12. Performans değerlendirme verilerine göre, ücret doyumu gerçekleşmeyen yöneticiler, kaliteli hizmet gerçekleştirmez.

Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

13. Performans değerlendirme sonuçlarına göre; işçilere verilen ücret miktarının, kalite yönetimine etkisi fazladır.

Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

14. Performans değerlendirme süreci sonucun da ödüllendirmeler teknik personelin iş doyumuna etki eder.

Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

15. Kurumumuzca belirlenmiş olan; hedeflerimiz doğrultusunda amirler, terfi sonucunda iş doyumunu elde eder.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

16. Yapılan değerlendirmelere göre, çalışma saatlerinin uygunluğu işçilerin iş doyumunu artırır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

17. Performans değerlendirme sonuçlarına göre, iş doyumunun düşüklüğü yöneticilerde performans düşüklüğüne yol açar.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

18. Taktir edilmenin amirlerin iş doyumuna katkısı yoktur.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

19. Hizmet süresindeki artış, (20 yıl ve üzeri) iş doyumunu sağlar, kurum aidiyetini de artırır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()

- Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

20. Performans değerlendirmelerinde, mesleki deneyimi az olan (1-5 yıl) alışanın kurum aidiyeti daha azdır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

21. Mesleki deneyim, performans verimliliği ve etkinliği ile daha çok ortaya çıkar.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

22. Yaşa göre, tecrübe kazanan çalışanlar iş standardizasyonunu arttırır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

23. Çalışanların iş deneyimlerinin yüksek olması, kurumun başarı standardizasyonunu yükseltir.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

24. Eğitim yüksekliği iş bilgisi ve iş tatminini artırır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

25. Eğitim durumundaki düşüklük kalite standardizasyonunda değişikliğe neden olur.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

26. İşçileri sık işten çıkarma, mesleki deneyimi azaltır.

- Kesinlikle katılmıyorum ()
Katılmıyorum ()
Emin Değilim ()
Katılıyorum ()
Kesinlikle Katılıyorum ()

İNTİHAL RAPORU

Turnitin Orijinallik Raporu

Tez Ebru Göncü tarafından

Tez (sbe-2017) den

- 17-Oca-2017 17:06 EET' de işleme konu
- NUMARA: 759728978
- Kelime Sayısı: 4978

Benzerlik Endeksi : %10

Kaynağa göre Benzerlik

Internet Sources : %9

Yayınlar : %4

Öğrenci Ödevleri : %5

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Ebru Göncü

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul, 31.01.1978

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2013
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	2017

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
Hürriyet Dergi Grubu	Pazarlama	1999

Yabancı Diller: İngilizce

Yayımlar:

E-posta: ebru_goncu@hotmail.com

Telefon: 0530 407 06 06

Tarih: 17.02.2017