



KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**İŞLETME ÇALIŞANLARININ 360° PERFORMANS DEĞERLEME
SİSTEMİNDE İŞ STRESİ İŞ TATMİNİ İLE İŞTEN AYRILMA
EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA**

Hakan Mehmet GÜNDEM

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Haziran, 2019

İŞLETME ÇALIŞANLARININ 360° PERFORMANS DEĞERLEME
SİSTEMİNDE İŞ STRESİ İŞ TATMİNİ İLE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

Hakan Mehmet GÜNDEM

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Haziran, 2019

KABUL VE ONAY

Hakan Mehmet GÜNDEM tarafından hazırlanan “İşletme Çalışanlarının 360 Derece Performans Değerleme Sisteminde İş Stresi İş Tatmini İle İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 14.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAGUN (Danışman)



Doç. Dr. Emine FIRAT



Dr. Öğr. Üyesi Fatih CURA

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Hakan Mehmet GÜNDEM

H. GÜNDEM

TEŐEKKÖR

Değerli bilgi ve deneyimleriyle çalıőmalarımda bana yardımcı olan, benden desteğini esirgemeyen kıymetli tez danıőmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAGUN'a bu süreçte yaptığı katkılardan dolayı őükranlarımı sunarım.

Çalıőmam boyunca manevi desteklerini hep hissettiğim değerli çalışma arkadaşlarıma, anneme, babama ve eőime yanımda olduklarından dolayı teşekkür ederim.

Hakan Mehmet GÜNDEM

Konya, 2019

ÖZET

İŞLETME ÇALIŞANLARININ 360° PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDE İŞ STRESİ İŞ TATMİNİ İLE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

GÜNDEM, Hakan Mehmet

Yüksek Lisans – İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

Haziran 2019

Bu çalışmanın amacı, günümüzde önemi hızla artan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında çalışanın işe girişinden işten ayrılışına kadar gerçekleşen tüm aşamalarda iş görenin gereksinimlerini karşılama ve motivasyonunu artırma amacına yönelik performans değerlendirme sürecini ele almaktır.

Bu süreç içerisinde, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ve personelin örgüte olan bireysel katkılarının belirlenmesi Performans Değerlendirme Sistemi açısından büyük önem taşımaktadır. Performans Değerlendirme Süreci personelin istihdamı, eğitimi ve verimliliği gibi birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır.

360 derece performans değerlendirme, çalışanın performansının; iş arkadaşları, yöneticileri, kendisine doğrudan rapor verenler ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.

Bu çalışma 360° performans değerlendirme sisteminin, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerini deneysel olarak açıklamaktadır. Araştırma sonucunda; 360° performans değerlendirme sisteminin iş tatminini ve verimliliği artırdığı, iş devamsızlığını ve personel devir hızını düşürdüğü, personel niteliğini geliştirdiği ileri sürülmektedir.

Anahtar kelimeler: 360 Derece Performans Değerlendirme, İş Stresi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi

ABSTRACT

AN APPLICATION ON JOB STRESS, JOB SATISFACTION AND TENDENCY TO LEAVE OF BUSINESS EMPLOYEES IN 360⁰ PERFORMANCE EVALUATION METHOD

Hakan Mehmet GÜNDEM

Master - Business Administration Department

Supervisor: Asst. Prof. Hasan Fehmi ATASAĞUN

June 2019

The aim of this study is to address the performance evaluation process of meeting the needs of the employees and increasing their motivation in all stages of the recruitment of the employees in the Human Resources Management applications whose importance is increasing nowadays.

In this process, the realization of the organizational objectives and the determination of the individual contribution of the personnel to the organization are of great importance for the Performance Evaluation System. The Performance Evaluation Process provides feedback on many variables such as the employment, training and productivity of the staff.

360 degree performance evaluation is a process of evaluating the employees' performance in terms of colleagues, managers, those who give direct reports, and specific business performance information, compiled from internal and external customers.

This study experimentally explains the effects of 360⁰ performance appraisal system on job stress, job satisfaction and turnover tendencies. As a result of the research; It is claimed that the 360⁰ performance evaluation system improves job satisfaction and efficiency, and decreases job absenteeism and staff turnover, and improves the quality of personnel.

Key Words: 360 Degree Performance Evaluation, Job Stress, Job Satisfaction, Tendency to Leave

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	4
1.1.1. Performans Değerlendirme Yönteminin Amacı Ve Önemi	5
1.1.2. Performans Değerlendirme Yönteminin Tarihsel Gelişimi	8
1.1.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Avantajları	10
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	12
1.2.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri	12
1.2.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri	20
1.3. 360° PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ	22
1.3.1. 360° Performans Değerleme Yönteminin Amacı Ve Önemi	23
1.3.2. 360° Performans Değerleme Yönteminin Tarihsel Gelişimi	25

1.3.3. 360° Performans Değerleme Yönteminin Avantajları.....	26
1.3.4. 360° Performans Değerleme Yöntemi Süreci	27
1.3.4.1. Hazırlık Aşaması	27
1.3.4.2. Amaç Ve Hedeflerin Belirlenmesi	28
1.3.4.3. Veri Kaynaklarının Seçimi	28
1.3.4.4. Veri Toplama Yöntemi	29
1.3.4.5. Verilerin Değerlendirilmesi	30

2. BÖLÜM

İŞ STRESİ, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA

2.1. İŞ STRESİ KAVRAMI	33
2.1.1. İş Stresinin Nedenleri	33
2.1.2. İş Stresinin Sonuçları	36
2.1.3. 360° Performans Değerlendirme Yöntemi Açısından İş Stresi	38
2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	39
2.2.1. İş Tatmini Etkileyen Faktörler	40
2.2.2. İş Tatminsizliğinin Neden Ve Sonuçları	44
2.2.2.1. Devamsızlık.....	45
2.2.2.2. Personel Devir Hızında Artış	47
2.2.2.3. Tükenmişlik	47
2.2.2.4. İşten Ayrılma	49
2.2.3. 360° Performans Değerlendirme Yöntemi Açısından İş Tatmini	59
2.3. İŞTEN AYRILMA KAVRAMI	51
2.3.1. İşten Ayrılma Nedenleri	52
2.3.1.1. Çalışma Koşulları	54

2.3.1.2. Ücret	54
2.3.1.3. Yönetici Faktörü.....	55
2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	56
2.3.3. 360 ⁰ Performans Değerlendirme Yöntemi Açısından İşten Ayrılma.....	57

3. BÖLÜM

İŞLETME ÇALIŞANLARININ 360⁰ PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİNDE İŞ STRESİ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. TARAMA	59
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	66
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	66
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	67
3.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	69
3.6. VERİLERİN ANALİZİ	71
3.7. BULGULAR VE YORUM.....	71
3.7.1. Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımları	72
3.7.2. Ölçeklere İlişkin Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler	77
3.7.2.1. Ana Hipotezlerin Test Edilmesi	80
SONUÇ	104
KAYNAKÇA	107
EKLER	121
ÖZGEÇMİŞ	125

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
PDS : Performans Değerleme Sistemi
PTT : Posta Telefon Telgraf
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
YY : Yüzyıl



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: 360° Performans Değerlendirme Sistemi	23
Şekil 2.1. İş Stresinin Potansiyel Nedenleri	35
Şekil 2.2. İş Stresinin Neden ve Sonuçları	37
Şekil 2.3. İş Tatmininin İşgücü Devri ve Devamsızlıklarla İlişkisi	46
Şekil 2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Ortaya Çıkışı	53
Şekil 3.1. Çalışan Yaşlarına İlişkin Pasta Grafiği	73
Şekil 3.2. Çalışan Cinsiyetlerine İlişkin Pasta Grafiği	73
Şekil 3.3. Çalışan Medeni Durumlarına İlişkin Pasta Grafiği	74
Şekil 3.4. Çalışan Eğitim Durumlarına İlişkin Pasta Grafiği	75
Şekil 3.5. Çalışan Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Pasta Grafiği	76
Şekil 3.6. Çalışan Mevcut Kadrodaki Çalışma Sürelerine İlişkin Pasta Grafiği	77
Şekil 3.7. Yaşa Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği	84
Şekil 3.8. Yaşa Göre İş Stres Düzeylerine İlişkin Çubuk Grafiği	85
Şekil 3.9. Yaşa Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Çubuk Grafiği	86
Şekil 3.10. Yaşa Göre İşten Ayrılma Eğilimlerine İlişkin Çubuk Grafiği	87
Şekil 3.11. Cinsiyete Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği	88
Şekil 3.12. Cinsiyete Göre İş Stresine İlişkin Çubuk Grafiği	89
Şekil 3.13. Cinsiyete Göre İş Tatminine İlişkin Çubuk Grafiği	90
Şekil 3.14. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Eğilimlerine İlişkin Çubuk Grafiği	91

Şekil 3.15. Eğitim Durumuna Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği	91
Şekil 3.16. Eğitim Durumuna Göre İş Stresine İlişkin Çubuk Grafiği	93
Şekil 3.17. Eğitim Durumuna Göre İş Tatminine İlişkin Çubuk Grafiği.....	94
Şekil 3.18. Eğitim Durumuna Göre İşten Ayrılma Eğilimine İlişkin Çubuk Grafiği	95
Şekil 3.19. Toplam Çalışma Süresine Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği.....	96
Şekil 3.20. Toplam Çalışma Süresine Göre İş Streslerine İlişkin Çubuk Grafiği.....	97
Şekil 3.21. Toplam Çalışma Süresine Göre İş Tatminlerine İlişkin Çubuk Grafiği	98
Şekil 3.22. Toplam Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılma Eğilimlerine İlişkin Çubuk Grafiği	99
Şekil 3.23. Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresine Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği.....	100
Şekil 3.24. Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresine Göre İş Streslerine İlişkin Çubuk Grafiği	101
Şekil 3.25. Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresine Göre İş Streslerine İlişkin Çubuk Grafiği	102
Şekil 3.26. Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılma Eğilimlerine İlişkin Çubuk Grafiği	103

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	7
Tablo 1.2. Grafik Derecelendirme Yöntemi	13
Tablo 1.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi	15
Tablo 1.4. Puan Tahsis Yöntemi ile Performans Değerlendirme	16
Tablo 1.5. Puan Verme Yönteminde Çalışanların Sıralaması.....	16
Tablo 1.6. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi	17
Tablo 1.7. Sıralama Yöntemi	19
Tablo 1.8. Zorunlu Dağılım Yöntemi	20
Tablo 3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Çalışmalar Tarih, Uygulanan Sektör Ve Kullanılan Metotlar Bakımından Gruplara Ayrılması.....	60
Tablo 3.2. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımları	72
Tablo 3.3. Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları	73
Tablo 3.4. Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları	74
Tablo 3.5. Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları	74
Tablo 3.6. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	75
Tablo 3.7. Çalışanların mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları	76
Tablo 3.8. Performans Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler .	77
Tablo 3.9. Davranış Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler	79
Tablo 3.10. 360 ⁰ Performans Değerlendirme sisteminin İş Stresi Üzerine Etkisi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	81

Tablo 3.11. 360 ⁰ Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	81
Tablo 3.12. 360 ⁰ Performans Değerlendirme Sisteminin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi	82
Tablo 3.13. Çalışanların Yaşlarına Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algıları, Tek Yönlü Varyans Analizi	83
Tablo 3.14. Çalışanların Yaşlarına Göre İş Stres Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	84
Tablo 3.15. Çalışanların Yaşlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	85
Tablo 3.16. Çalışanların Yaşlarına Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	86
Tablo 3.17. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algıları, Bağımsız Örneklem T Testi	87
Tablo 3.18. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Stres Düzeyleri, Bağımsız Örneklem t Testi.....	88
Tablo 3.19. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Düzeyleri, Bağımsız Örneklem T Testi	89
Tablo 3.20. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Bağımsız Örneklem T Testi	90
Tablo 3.21. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algıları, Tek Yönlü Varyans Analizi	91
Tablo 3.22. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İş Stres Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	92
Tablo 3.23. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	93

Tablo 3.24. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	94
Tablo 3.25. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algıları, Tek Yönlü Varyans Analizi	95
Tablo 3.26. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Stres Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	96
Tablo 3.27. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	97
Tablo 3.28. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	98
Tablo 3.29. Çalışanların Mevcut Kadrolarındaki Çalışma Sürelerine Göre 360 ⁰ Performans Değerleme Algıları, Tek Yönlü Varyans Analizi	99
Tablo 3.30. Çalışanların Mevcut Kadrolarındaki Çalışma Sürelerine Göre İş Stres Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi.....	100
Tablo 3.31. Çalışanların Mevcut Kadrolarındaki Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi.....	101
Tablo 3.32. Çalışanların Mevcut Kadrolarındaki Çalışma Sürelerine Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Tek Yönlü Varyans Analizi	102

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler teknik olarak birbirlerine benzemelerine rağmen başarı açısından birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni işletmelerin çalışanlarının kalitesi ve firmaya karşı gösterdiği performanstan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle firmaların, çalışanlarının performanslarını düzenli olarak değerlendirmesi ve ölçülmesi son derece önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu anlamda performans değerlendirme sistemi, firmada çalışanların görevi ne olursa olsun kişilerin çalışma, etkinlik, eksiklik ve yeterliliklerini bir bütün olarak ele alması ve çalışanların tüm yönlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sistemi işletme açısından, çalışanlarla yapılan iş sözleşmesinin koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin ne düzeyde olduğunu belirlenmesini, çalışanların iş başarısını, çalışanların görev tanımında yer alan standartlara ulaşmış olup olmadığını belirlenmesine fayda sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında performans değerlendirme sistemi işletme çalışanlarının; terfi etmesi, maaşlarının artırılması, görevlerinin değiştirilmesi, işten çıkarılması, işinin zenginleştirilmesi gibi benzer kararların işletme açısından daha sağlıklı vermesine imkân sağlamaktadır. Diğer taraftan Performans değerlendirme sistemi çalışanlar açısından, çalışanların kendi performans ve başarılarını değerlendirme imkânı sunmaktadır.

Firmalar açısından performans değerlendirme yaşamsal önem taşımaktadır. Firmaların yaşanan değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi organizasyonda görev alan bütün çalışanların sürekli olarak değerlendirilmesi ve performanslarının iyileştirilmesine bağlıdır.

Performans değerlemede personel seçimi, eğitim, kariyer planlaması ve ücret gibi diğer insan kaynakları işlevlerine geri besleme imkânı sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sisteminde objektif, tutarlı ve adil bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaktan geçmektedir. Bu özelliklere sahip bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Fakat çalışanların performansı değerlendirilirken belirli somut hedeflerin yanında; davranış tutumları, gibi gözlem yapmayı gerektiren unsurlar da yer almaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların sadece amirleri tarafından değerlendirilmektedir. Bu nedenle, iyi bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için insan unsurundan kaynaklanan ve performans değerlendirmesinin güvenilirliğini sınırlayan unsurların azaltılması gerekmektedir. Bu sebeple tek kişinin değerlendirilmesinden kaynaklanan aksaklıkları azaltmayı amaçlayan 360° performans değerlendirme sistemi çalışanların performanslarının birden fazla kişiyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, yapılan çalışmanın diğer bölümlerine kaynak teşkil etmesi amacıyla performans değerlendirme ve 360° performans değerlendirme sistemi hakkında kısa bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde stres kavramları, iş tatmini kavramı ve işten ayrılma niyeti kavramları, nedenleri ve sonuçları ele alınmıştır. Üçüncü bölüm, araştırmanın yöntemi ve son bölüm olarak bulgular ve yorumlar incelenmiştir.

Stresin son zamanlarda sıklıkla anılması ve araştırmalara konu olması onun ne kadar önemli bir kavram olduğunu göstermektedir. Kontrol altına alındığında ise, bireyin hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen etmenleri aşması için ona cesaret verecek bir faktör olarak da değerlendirilmektedir. Şayet stresin, bireylerin kontrolünden çıkması durumunda da başarısızlığı ve hastalığa hatta erken ölümlere bile sebep olabileceği görülmektedir. Bireylerin mutluluğunu, sağlığını, güvenliğini, kendisine olan saygısını ve zihinsel dengesini tehdit eden durumlarda, stres, bireyi erken uyaran bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında, bazı insanların strese karşılık, bazılarının oranla, daha fazla dayanıklı olduklarını da belirtmek gerekir. Bireylerin gelecekteki mutluluğu, sağlığı ve başarısının karşılanacağı strese karşı uyum sağlayabilmesi ve dayanıklılığına bağlı olmaktadır. Eğer, bu dayanıklılık ve uyum sağlanamaz ise, bireylerde depresyon, hastalık, kendisine olan saygısını kaybetmesi ve başarısızlık gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Stres, yalnızca aşırı boyutlara ulaştığında gerginliğe ve hastalığa yol açmaktadır.

İşten duyulan tatmin, bir iş görenin işi ya da iş hayatını tamamı ile düşünmesi ile kendinde oluşan pozitif ve mutluluk veren bir durumu ifade eder. Örgütlerin iş görenlerin beklentilerinin ne derece karşılayabiliyor ise, bu derece çalışanların da işlerden tatmin olmaları da aynı oranlarda artacaktır. İş görenlerin işlerinden duydukları

tatmin derecesi, bu tatminin ulaştığı olumlu durumun ölçüsü ile aynı oranda olduğu ifade edilmektedir.

İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyetinin sonucunda, çalışanların öncelikli olarak işlerini değerlendirip, iş tatminini sorgulamaya başlayacaklardır. Sonucun negatif olması durumunda, işe ve işyerlerine karşılık isteksizlikle beraber uygunsuz olan iş davranışlarının görölmesi daha sonraki aşama da oluşan niyet sonrasında da işten ayrılmayı düşünmeleri olasıdır.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

İşletmelerdeki en önemli etken çalışandır. Bu sebeple işletmelerde görevli çalışanların hepsi belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmelerde faaliyette bulunurlar. Performans, bir görevi gerçekleştiren kişi, grup veya işletmenin hedefleri doğrultusunda nereye varabildiği, neyi sağlayabileceğini miktar ve kalite olarak ortaya konulmasıdır (Tınaz, 1999:389). Çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ve performans değerlendirme kavramı kurumlarda bilimsel olarak ilk F.Taylor tarafından kullanılmıştır(Uyargil, 1994:1). İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu hizmeti veren kurum ve kuruluşlarda çalışanların performansları sistemli bir şekilde değerlendirmeye başlanmıştır.

Performans kavramı, önceden belirlenen plan ve esaslar çerçevesinde gerçekleştirilen işlerin, öngörülen hedeflere ne kadar uygun olduğunun tespiti ve çalışanların belirlenen kriterler doğrultusunda görevlerini yerine getirip, getirmediğinin ölçümünü nitelik ve nicelik itibarıyla ortaya konulmasını ifade eden bir kavramdır (Saran, 2004:184).

Palmer (1993:9) 'e göre performans değerlendirme; yöneticilerin önceden belirlenmiş plan ve esaslar çerçevesinde personelin performanslarını ölçme yoluyla, karşılaştırmalı olarak değerlendirmesidir. Performans değerlendirme hedefler ile kişilerin yaptıklarının birleştirilmesinde aracı bir konumda olmasının yanı sıra örgütsel etkinliklerin ölçülmesinde ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer almaktadır.

Barutçugil (2002:179)'e göre performans değerlendirme kavramı; çalışanların görevleriyle ilişkin başarılarını, çalışma hayatlarındaki tutum ve davranışlarındaki eksiklikleri tamamlayarak çalışma organizasyonuna başarılı katkıları olan planlı bir araçtır.

Fındıkçı (2002:297)'ya göre performans değerlendirme kavramı; kurum çalışanlarının yeterlilikleri, eksiklikleri, fazlalıklarının çalışanların hangi pozisyonda olduğuna bakılmaksızın tüm yönleriyle değerlendirilmesidir.

Akın (2002:99)'a göre performans değerlendirme sistemindeki ana amaç; çalışanların performansları ile ilgili gelişme gerektiren gereksinimleri, veri ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, firmanın insan kaynaklarının seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin geri bildirim sayesinde destek sağlamaktır.

Yapılan bu tanımlamalardan hareketle performans değerlendirme genel anlamda çalışanların görev niteliklerine ne ölçüde uygun olduğunun ortaya çıkarılması ve çalışanların beklenen standartlara ulaşip ulaşmadığının karşılaştırılması olarak ifade edilebilir.

1.1.1. Performans Değerlendirme Yönteminin Amacı Ve Önemi

Performans değerlendirme kavramı çeşitli kaynaklarda “çalışanların verimlilik ve başarılarının değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır(Özdemir, 2002:3). Yapılan tanımlamalardan hareketle performans değerlendirme kavramını kısaca “gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan süreç” şeklinde tanımlayabiliriz(Akyüz, 2001:82).

Performans değerlendirme yönteminde amaç; kişiyi tüm yönleriyle bir bütün olarak ele almak, başarılarını ödüllendirmek ve eksikliklerin giderilmesine olanak sağlamaktır. Başarılı kişilerin ödüllendirilmesi, başarısız kişilerin cezalandırılması anlamına gelmeyip tam tersine başarılı kişilerin ödüllendirilerek başarının teşvik edilmesidir. Bu sayede kurumlarda toplam kalite anlayışı benimsenmiş olacaktır. Performans değerlendirme yöntemi kurum içerisinde hiç kimsenin bulunduğu konuma bakmadan herkesin kendisini gözden geçirmesine imkân sağlamaktadır(Fındıkçı, 2000:293).

Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme; çalışanın kişiliğini ölçmenin ya da değerlendirmenin bir aracı değil, çalışanlar üzerinde baskı, korku ve terör havası estirmenin aracı ise hiç değildir. Performans değerlendirme; “çalışanı cezalandırma değil, eksikliklerini gösterme, giderme ve geliştirme” amacıyla yapılmaktadır. Bu amacı

gerçekleştirmek için gizli değerlendirmenin yerini açık değerlendirme uygulamaları almaktadır(Dicle, 1982:15-16).

Performans değerlendirme uygulamalarının; çalışanların bireysel performansları dikkate alınarak ödüllendirilmeleri ve çalışanlara performans düzeylerine ilişkin geribildirim vermek suretiyle onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine imkân ve fırsatı verme gibi iki ana amacı vardır. Çalışanlardan kötü olarak belirlenen iş alanlarını telafi etmeleri ve kendilerini geliştirmeleri istenir. Performans değerlendirme sonunda elde edilen verilere dayanılarak, çalışanların eğitim ihtiyaç analizleri belirlenir. Böylece gerçek verilere dayalı bir eğitim ve geliştirme programı uygulanabilmesi sağlanabilir(Tuncer, 2013:88-89).

Cleveland ve Arkadaşları, 1989 yılında yaptıkları çalışmada performans değerlendirmenin kullanıldığı alanları aşağıdaki şekilde sıralamıştır(Sümer, 2000:60-61):

- i. Çalışanların kıyaslanmasının gerekli olduğu alanlar (ücret, görevde yükselme, iş akitlerinin feshedilmesi).
- ii. Çalışanın bireysel olarak değerlendirilmesinin gerekli olduğu alanlar (bireysel gelişim, eğitim, iyi ve kötü olarak adlandırılacak performansına ait iş bölümlerinin belirlenmesi).
- iii. Uygulanan performans değerlendirme yönteminin sürdürülmesine yönelik alanlar (stratejik kararlar, insan kaynakları planlanması vb.).
- iv. Kurumun stratejik geleceği için gerekli olan evrak oluşturma (çalışan kararlarının arşivi ve yasal zorunlulukların yerine getirilmesi).
- v. Performans değerlendirmenin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002:182):
- vi. Çalışanların iş ve görevlerine ilişkin gerçekçi bilgiler edinmek.
- vii. Performans düzeyini yükseltmek için öneri ve imkânlar ortaya koymak.
- viii. Çalışanların iş tatminlerini arttırmak.

- ix. Olumlu performansı pekiştirmek için gerekli tedbirleri almak.
- x. Gelecek için yapılan planlardaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- xi. Ücret ve ödül standartlarını belirleyerek çalışanları motive etmek.
- xii. Çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlamak.
- xiii. Kötü performansa yol açan nedenleri ve çözüm yollarını irdelemek.
- xiv. Çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, gerçekleştirmek.
- xv. Çalışanların idari becerilerini geliştirmek.
- xvi. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerini gözden geçirmek ve varsa olumsuzlukları gidererek, grup çalışmalarını özendirmek.
- xvii. Yönetici ve çalışanların birbirleri arasındaki iletişimlerini geliştirmek.

Performans değerlendirmenin amaçları çalışan, yönetici ve kurum için ayrı ayrı olacak şekilde aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

<u>Çalışan İçin</u>	<u>Yönetici İçin</u>	<u>Kurum İçin</u>
➤ Takviye / destek vasıtası (motivasyon, ücret artışı)	➤ Çalışana ilişkin yönetsel kararların alınmasında temel kaynak (terfi, iş akdinin feshedilmesi vb.)	➤ Çalışanların bireysel bazda verimlilikleri ve kurumun tüm birimlerinin verimliliklerini karşılaştırarak değerlendirme
➤ Kariyer ilerlemesi (terfi, sorumluluk artırma)	➤ Çalışanların performanslarını değerlendirme	➤ Çalışan seçme ve yerleştirme yöntemlerinin onaylanması
➤ Performans düzeylerine ilişkin bilgi	➤ Çalışanlara olumlu geribildirim sağlamak için fırsat	➤ Çalışanların takdir
➤ Performansı geliştirmek için geribildirim kaynağı		

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Çalışanlara birbirlerini etkilemek için fırsat 	<p>edilmesi ve motivasyonlarının artırılması</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için bilgi kaynağı ➤ Kurumsal müdahalelerin değerlendirilmesi (eğitim programları, yöntem değişiklikleri vb.)
--	--	---

(Tablo 1.1'in devamı) Kaynak; Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial / Organizational Psychology**, 4th Edition, New Jersey; Prentice Hall, 2003, s. 125.

Tabloya dayanarak; performans değerlendirmenin çalışanlara; övgü, ücret artışı, kariyer, iş amaçlarını gerçekleştirme ve mevcut iş performanslarını geliştirmek için geribildirim verebilmek amacıyla kullanılabilceği söylenebilir. Yöneticilere; çalışanlara ilişkin yönetsel karar verebilmek için temel kaynak oluşturma, çalışanların performanslarını ölçmeye fırsat verme, çalışanların birbirlerini etkilemeleri için bir yol gösterici olması ve çalışanlara olumlu geribildirim yapabilmelerine yardım edebileceği söylenebilir. Kurum için ise; çalışanların bireysel verimlilikleri ve kurumun ilgili birimlerinin iş verimliliklerini değerlendirme, çalışan seçme ve yerleştirme yöntemlerinin uygulanması, çalışanların takdir ve motivasyonlarının artırılması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi ve kurumsal müdahale yapılması gerekli olan alanların doğru olarak belirlenmesi gibi alanlarda yardımcı olabileceği söylenebilir(Şimşek, 2016:9).

1.1.2. Performans Değerlendirme Yönteminin Tarihsel Gelişimi

İşletmelerin çalışanlarına ilişkin performanslarının değerlendirmeye olan ilgisi her ne kadar insan kaynakları faaliyetlerinin önemsenmeye başlamasıyla birlikte artmış gibi görünse de aslında çalışanların performanslarının değerlendirilmesi çok eskiye

dayanmaktadır(Camgöz ve Alperden, 2006:192). Örneğin; 3. Yüzyılda Çinli bir düşünürün Wei Hanedanlığı adına yetkilendirilen kişinin, çalışanların performanslarının kendi görüşlerine göre değerlendirmesini eleştirmesi, 1648 yılında geçerli olan İrlanda yasalarında; çalışanların kişiler özelliklerini belirli bir değerlendirme yöntemine tabi tutulması(Murphy ve Cleveland, 1998:3).

1800'lü yılların başında İskoçya'da faaliyet gösteren pamuk işletme fabrikasında Robert Owen tarafından ilk performans değerlendirmesinin yapıldığı bilinmektedir(Murphy ve Cleveland, 1998:3).

Amerika Birleşik Devletlerinde bilimsel performans değerlendirmeleri 1900'lü yılların başında, devlet kurumlarında uygulanmaya başlamıştır(Uyargil, 2008:2). Performans değerlendirme ile ilgili ilk çalışma; 1945 yılında başlayan II. Dünya Savaşı sırasında Walter Dill Scott tarafından "Adam Adama Karşılaştırma (Man-to-Man)" metoduyla Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri'nde yapılmıştır(Atay, 1990:234).

Performans değerlendirmeyle ilgili ülkemizdeki çalışmalar, Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu gibi ilk önce kamu sektöründe uygulanmaya başlamıştır. Modern işletme yönetimi uygulamalarının uygulamaya konulması ve 4857 Sayılı İş Kanununun 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle birlikte çalışanların iş akitlerinin feshedilmesinde performans değerlendirme sonuçlarının geçerli bir kanıt özelliğine sahip olması, işverenlerin bu konuya olan ilgilerini artırmıştır(Uyargil, 2008:2).

Performans değerlendirmenin ilk uygulamalarının, bilimsel ya da nesnel ölçüm yöntemleri ile yapılmadığı görülmektedir. Karşılaştırma ve değerlendirmeler, değerlendiricilerin şahsi yargılarından etkilenmiştir. Bu tür yöntemler kısa bir süre sonra tepki ile karşılanmış, fakat bu kez de tam tersi bir uygulama içine girilerek, çalışanın performansı, yeni geliştirilen, oldukça mekanik ve basit ölçme araçları ile değerlendirilmeye çalışılarak, performans düzeyi basit sayısal değerlere indirgenmiştir. Her iki değerlendirmede de "performans değerlendirme sonuçlarının gizliliği" ana ilke olarak savunulmuş, performans değerlendirme sonuçları bir korkutma ve baskı aracı olarak kullanılmıştır(Doğan, 2004:8).

1.1.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Avantajları

Performans değerlendirme sisteminin avantajı çalışanların performanslarına ilişkin olarak çeşitli kaynaklardan toplanan bilgilerin aktarılmasıdır. Kaynaklardan elde edilen bilgiler sayesinde uygulanan yöntemin faydalı olması isteniyorsa yapılan geri bildirim yıkıcı ve cezalandırıcı şekilde değil aksine yapıcı ve geliştirici olması gerekmektedir. Performans değerlendirmenin diğer avantajı ise çalışanların motivasyonlarını düşüren nedenlerin belirlenerek kurum tarafından bu konuda gerekli önlemlerin alınmasına imkan sağlamasıdır(Uğur,1998:70).

Yöneticilere Sağladığı Avantajlar

Yöneticilere performans değerlendirme sisteminin sağladığı avantajlar aşağıda maddeler şeklinde belirtilmiştir(Kaynak ve Bülbül, 2008:208, Uyargil, 2003:27):

- i. Yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimini artırır.
- ii. Planlama ve kontrol görevlerinin etkisinin daha fazla olmasına imkân sağlar.
- iii. Yöneticilerin güçlü ve zayıf yanlarını görmesine olanak sağlar.
- iv. Yöneticilerin çalışanlarını daha yakından tanıma fırsatı sunarak, çalışanlara yetki devrini kolaylaştırır.
- v. Çalışanlardan, yönetim olarak kendilerinden beklentilerini açıkça ifade etmesine imkân verir.
- vi. Çalışanların yeteneklerini en verimli şekilde kullanabilmelerine rehberlik ederek yardımcı olur.
- vii. Yöneticilerle çalışanlar arasında saygı ve güvene dayalı yakın iş ilişkileri kurmalarını sağlar.
- viii. Çalışanların iş alanlarına ilişkin ihtiyaç duyduğu eğitimleri daha kolay belirlenebilmesini sağlar.
- ix. Çalışanların işletmeye olan katkılarını belirlenmesine ilişkin yöneticilerin bilgi sahibi olmasını sağlar(Doğan, 2004:11-15).

- x. Yöneticilerin kurum adına alacağı kararların daha dengeli ve tutarlı olmasını sağlar.

Çalışanlara Sağladığı Avantajlar

Çalışanlara, performans değerlendirme sisteminin sağladığı avantajlar aşağıda maddeler şeklinde belirtilmiştir(Kaynak ve Bülbül, 2008:208);

- i. Çalışanlar, yöneticilerin kendilerinden iş performansları ile ilgili neler beklediğini ve nasıl değerlendirdiğini bilirler.
- ii. Çalışanlar bireysel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olurlar.
- iii. Çalışanların kurumun amaçlarını daha iyi anlamasını, görev ve sorumluluklarını daha iyi kavramasına imkân sağlar(Doğan, 2004:11-15).
- iv. Çalışanların olumlu geribildirimler sayesinde, alanlarındaki başarı ve motivasyonunun artmasına olanak sağlar.

Kuruma Sağladığı Avantajlar

Kuruma, performans değerlendirme sisteminin sağladığı avantajlar aşağıda maddeler şeklinde belirtilmiştir (Kaynak ve Bülbül, 2008:208-209,Doğan,2004, 11-15);

- i. Ürün ve hizmet kalitesinin gelişmesini sağlar.
- ii. Kurum açısından çalışanların ihtiyaçları için gerekli olan eğitimlere daha doğru bütçe hazırlamasına imkân sağlar.
- iii. Çalışanların ilerleme göstereceği alanların objektif olarak değerlendirilmesini sağlar.
- iv. Kurum açısından kar oranının artış göstermesini sağlar.
- v. Hangi çalışanların iş sözleşmelerinin fesih edileceğine dair yol gösterir.
- vi. Çalışanların kurum içi rotasyonun verimli şekilde yapılmasını sağlar.
- vii. Kurumun amaçları ile kişisel amaçlar arasındaki uyumu sağlar.

- viii. Çalışanların iş alanlarına ilişkin, gelişmeye müsait olan alanların belirlenmesine kolaylık sağlar.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme sisteminin ne amaçla yapıldığı kadar hangi yöntemle uygulamaya konulacağı da önemli bir konudur. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına ve amacına, çalışanların beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişmekte ve çeşitlilik göstermektedir (Yücel, 1999:112).

Her örgütte başarı ile uygulanabilecek tek bir mükemmel yöntemden bahsedilmemektedir. Bu nedenle bu yöntemler arasından örgütler, yapılarına, çalışanlarının niteliklerine ve amaçlarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Bayram, 2005: 51). Uyargil'e (2013: 43) göre personel ve örgüt yapısı olarak karmaşık yapıya sahip olan örgütler birden fazla yöntemi birlikte kullanarak amaçları doğrultusunda değerlendirmelerini gerçekleştirirler.

Literatüre bakıldığında genel olarak performans değerlendirme yöntemleri; geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri olarak gruplandırabilmektedir (Tozlu, 2014: 23).

1.2.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde tek kaynaktan diğer bir ifadeyle amirden bilgi sağlanmaktadır. Performans değerlendirmenin güvenilirliğini, değerlendirmenin tek kişi tarafından yapılması ve amirin nitelikleri çoğu zaman olumsuz olarak etkilemektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 3). Geleneksel performans değerlendirmenin mantığını şu zamana kadar ortaya konulmuş performansı ölçme oluşturmaktadır (Örencik, 2007:9). Canman'ın ifadelerinden yola çıkılacak olursa (1993: 20) geleneksel performans değerlendirme yöntemleri belirli standardizasyondan yoksundur ve değerlendirmeyi yapacak olan amir, kendi belirlediği sıfatlarla astlarını değerlendirmektedir. Mutlak amir anlayışı sisteme yansımış olduğu için tarafsızlığı sağlayıcı önlemler ya yoktur ya da çok yetersizdir. Amirin yargı gücü ve yeteneklerine

fazlaca güvenildiğinden eğitim programlarına gerek duyulmamaktadır. Değerlendirilen kişinin çalışma yaşamındaki performansından çok kişiliği ve özel yaşamı değerlendirilmekte ve değerlendirmeler değerlendirilenden gizlenmektedir. Değerlendirme sürecine değerlendirilen birey katılmamakta ve değerlendirme sonuçları çoğunlukla cezalandırma, korku, baskı ve denetim aracı olarak kullanılmaktadır. (Canman, 1993: 20). Başlıca geleneksel değerlendirme yöntemleri ise şunlardır;

Grafik dereceleme yöntemi; her çalışan bağlı olduğu amiri tarafından geçmişteki belirli bir dönemde, önceden belirlenen boyutlara göre karar verilen herhangi bir ölçek üzerinden nitelikleri ve davranışları bakımından değerlendirilir. Belirlenen boyutlar kendi içinde iyi, orta, kötü gibi derecelere ayrılarak sayısal puanlar verilebilir. Örneğin değerlendirilen boyut iyi ise çalışan bu boyuttan 3 puan, kötü ise 1 puan almaktadır. Tüm boyutlara derecelerine göre puan verildikten sonra işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla çalışanın başarı puanı bulunur. Bu değerlendirme yöntemi çok kolaydır ve az zaman harcar yalnız amirin kişisel değerlendirmesine göre boyutlara puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasın değerlendiriciler yanlı davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir(Özgen ve Yalçın: 2015: 225-226).

Tablo 1.2. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Adı-Soyadı:				
Mevcut İş:				
Departman				
Performans Alanı :	Kötü	Orta	İyi	Yorumlar
Değişimi Kabul				
Sorumluluk Kabulü				
İşe Devam				
Davranış				
Doğruluk				
İş Birliği				
Güvenirlilik				

Stres Altında Etkinlik				
İnsiyatif				
İş Bilgisi				
Liderlik				
Planlama				
Çalışma Kalitesi				

Kabul Red

Çalışanın İmzası:

Tarih:

Yöneticinin İmzası:

Tarih:

Not: Boşlukları X ile İşaretleyiniz

(Tablo 1.2'nin devamı) Kaynak: A. P. Grobler-W.Surette –C.R. Micheal vd.2006: 270

Tablo 1.2.de görüldüğü gibi Grafik derecelendirme yönteminde standartlar veya nitelikler 3 ölçüm birimi kullanılarak değerlendirilmektedir. Örneğin; değerlendirmeyi yapan kişi bu standartlar arasında, çalışanın niteliklerini ve iş bilgisini yeterli buluyorsa grafik değerlendirme ölçeği üzerinde iş bilgisi niteliğini iyi olarak işaretleyecektir.

Grafik değerlendirme sisteminde ölçekler geliştirilirken; öncelikle iş analizi veya kritik olay yöntemi yoluyla önemli bulunan; uyum yeteneği, mesleki bilgisi, üretim miktarı gibi başarı boyutları belirlenerek bu boyutlar daha sonra kendi içerisinde değerlendirilir. Bu değerlendirmeler sayı veya harflerle ifade edilerek çalışanların performans durumu hesaplanmaktadır.(Can vd. 1995: 160-190).

Adam adama kıyaslama yöntemi; her çalışan kendi birimi içerisinde değerlendirmeye tabi tutulan kişilerle teker teker karşılaştırılır ve başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin yanına işaret konmaktadır. Birer müsabaka gibi ikili karşılaştırmalar sonucunda en fazla işareti toplayan çalışandan en aza kadar sıralama yapılır(Tozlu, 2014: 175). Karşılaşma yapılacak kişi sayısı arttıkça her defasında karar verilmesi gerektiğinden ve bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır.(Helvacı, 2002: 162).

Tablo 1.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

	Ahmet	Mehmet	Hüseyin	Hasan	Salih	Hakan	Emre	Deniz
Ahmet		+	-	-	-	-	+	+
Mehmet	-		-	-	-	-	-	-
Hüseyin	+	+		+	+	-	-	+
Hasan	+	+	-		+	+	+	+
Salih	+	+	-	-		-	-	-
Hakan	-	+	+	-	+	-	+	+
Emre	+	+	+	-	+	-		+
Deniz	+	+	-	-	+	-	-	

Adam adama kıyaslama yönteminin büyük avantajları bulunmaktadır. Bu kıyaslama yöntemi hem maddi anlamda hem de ekonomik anlamda zaman tasarrufu sağlayan bir yöntemdir. Bu kıyaslama yöntemin özünde çalışanların ikişerli olarak eşleştirilmesi ve böylelikle her çalışanın kendi grubunda yer alan iş arkadaşıyla karşılaştırılmasına olanak sağlamaktadır.(Akçakanat, :23-24).

Çalışanlar Tablo 1.3'te gösterildiği gibi birbirleriyle kıyaslanır. Kıyaslamalarda ilk çalışan diğer çalışana oranla daha fazla üretiyorsa “+” ile değerlendirilir. Bu işaret performansın yüksek olduğuna işaret eder. Bu sayede en yüksek verimin alındığı çalışan kolay bir şekilde belirlenir.

Puan tahsis yöntemi; sabit toplam bir puan değerlendirilecek tüm çalışanlara başarı düzeylerine göre dağıtılmaktadır. Örneğin bir örgütte X adlı çalışan 10 üzerinden 5 puan, Y ise 3, Z adlı kişi 2 puan alarak yukardan aşağı doğru 1. , 2. ve 3. şekilde sıralanırlar. Bu yöntem değerlendiriciler arasında nisbi bir karşılaştırma olanağı sağlamaktadır(Özgen ve Yalçın, 2015: 231).

Bir üretim atölyesinden çalışan 10 kişi için ustabaşı tarafından toplam 100 puanın başarıları ölçüsünde dağıtılarak performans değerlendirme yapılması sistemine örnek aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 1.4. Puan Tahsis Yöntemi ile Performans Değerlendirme

Çalışanın İsimleri	Verilen Puan	Çalışanın isimleri	Verilen Puan
Ahmet	13	Mevlüt	11
Mehmet	5	Deniz	9
Emre	8	Hakan	7
Hasan	15	Hüseyin	14
Salih	12	Cemil	6
Toplam :			100

Tablo 1.4. de verilen puanlama sistemi sonucunda çalışanların performans sıralaması şu şekildedir.

Tablo 1.5. Puan Tahsis Yönteminde Çalışanların Sıralaması

Çalışanların		Çalışanların	
Başarı Sırası	İsim	Başarı Sırası	İsim
1	Hasan	6	Deniz
2	Hüseyin	7	Hakan
3	Ahmet	8	Emre
4	Salih	9	Cemil
5	Mevlüt	10	Mehmet

Kritik olay yöntemi; değerlendiricinin çalışanların yaptıkları olağanüstü olumlu veya olumsuz faaliyetlerini tespit etmesi ve bu olağanüstü olayları baz alarak değerlendirme yapması esasına dayanır. Değerlendirme sürecinde, amir konumunda olan değerlendirici çalışanları görevini ifa ederken iyi ya da kötü davranışları oluş anında gözlemler ve kaydeder. Bir süre sonra bu kayıtlar değerlendirilir. Yöntem öznelliğe çok açıktır ve birçok başka sorumluluğu olan yöneticiler açısından zaman alıcıdır. Ayrıca sürekli gözlemlenmek çalışanlar için rahatsız edici olabilmektedir(Saydam, 2005: 74, Palmer, 1993: 47).

Kritik olay değerlendirme yönteminde çalışanlara ilişkin elde edilen kritik boyutlar çalışanların hangi davranışlarının geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu gösteren zengin bir veri sunmaktadır. Yalnız bununla birlikte kritik olaylar değerlendirme yönteminin birtakım dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar hangi durumların kritik olay teşkil ettiğini yöneticiler tarafından farklı tanımlanması nedeniyle kritik olayların kayıt altına alınması uzun sürmektedir. Diğer bir dezavantajı ise yöneticilerin sonuçlanan değerlendirmelerine olumsuz olayları olumlu olaylara oranla daha fazla kaydetme eğilimine sahip olmaları ve çalışanların davranışlarının izlendiğini bilmesi çalışanların performansını olumsuz olarak etkilemektedir (Şimşek ve Öge, 2007:299). Kritik olaylar yöntemiyle ilgili örnek aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.6. Kritik Olay Değerlendirme Yöntemi

Açıklama: Çalışanların başarısını kendi kelimeleri ile değerlendirerek başarılı ya da başarısız gördüğünüz performans alanlarını örneklerle belirtiniz.

İŞ GÖREVLERİ

1- Etkinlik

- a) Belirlenen işleri gerçekleştirme çok iyi derecededir.
- b) Verilen vazife görevleri eksiksiz yerine getirmektedir.
- c) Verilen görev ve vazifelerin neler olduğunu farkındadır.
- d) Örgütteki diğer vazifelerle kendi vazifesinin karşılıklı ilişkisini anlamaktadır.

Olay:

2- İş Bilgisi

- a) İşle alakalı gerekli bilgilere sahiptir.
- b) İşle ilgili olan gerekli kaynaklara sahiptir.
- c) İşle ilgili güncel olay ve gelişmeleri takip etmektedir.
- d) İş alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarını takip etmektedir.

Olay:

İNSAN İLİŞKİLERİ

1-İletişim

- a) Karşılaştığı sorunlar karşısında mantıklı ve pratik önerilerde bulunmaktadır.
- b) Sözlü ve yazılı iletişimi yüksek düzeydedir.
- c) Takım çalışmasında oldukça başarılıdır.
- d) Meslektaşları ve müşterileri gerektiği şekilde bilgilendirmektedir.
- e) Başkalarıyla iyi derecede empati kurmaktadır.

Olay:

2-Başkalarıyla ilişkiler

- a) Diğer çalışanlara karşı saygılıdır.
- b) Başkalarıyla ilişkilerinde davranışlarına dikkat etmektedir.
- c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkındadır.
- d) Grup halinde çalışmayı sevmektedir.

Olay:

Kaynak: Şahin, 1993:93

Sıralama yönteminde her çalışan bir bütün olarak ele alınır ve diğer çalışanlarla bir bütün olarak karşılaştırıldıktan sonra çalışanlar arasında en iyiden en kötüye gidecek sıralama yapılır. Örneğin performans bakımından bir çalışan diğer çalışanlara göre daha iyiye sıralamanın başında yer alır. Bu yöntemde çalışanların kişisel özellik ve yetenekleri bakımından belirli parçalara ayrılmaması, bir bütün olarak değerlendirilmesi yöntemin dezavantajıdır. Ayrıca yöntem değerlendiricilerin son faaliyetleri dikkate alması gibi yanlı değerlendirmelerin yapılmasına sebep olabilmektedir(Özgen ve Yalçın, 2015: 230).

Tablo 1.7. Sıralama Yöntemi

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Beş Kişi	Sıra No	En Kötü Performansa Sahip Beş Kişi
1	Hasan	1	Murat
2	Hüseyin	2	Gizem
3	Cemil	3	Aslı
4	Mevlüt	4	Deniz
5	Salih	5	Hakan

(Tablo 1.7'nin devamı)

Zorunlu tercih yönteminde değerlendirici farklı anlamlara gelen hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu bilmediği iki veya daha fazla ifade gruplarından her ifade grubundaki ifadelerden birisini seçmek suretiyle çalışanı değerlendirmeye zorlanır (Budak, 2008: 430). İfadenin puan cinsinden değeri gizlendiği için bu yöntemde yanlı değerlendirme hatalarının daha az olduğu söylenebilir (Bingöl, 1996: 233).

Başarı sıralamaları belirlenirken çalışanların herhangi bir alanda yoğunlaşmasını engellemek amacıyla zorunlu dağılım yöntemi geliştirilmiştir. Bu sayede çalışanlar arasında ortaya çıkan performans farklılıkları daha belirgin hale gelmiştir. Zorunlu dağılım yönteminde performans değerlendirilmesi yapabilmek için öncelikle örgüt içerisinde başarı faktörlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra belirlenen her bir başarı faktörü için, çalışanların her biri, en üst amiri tarafından başarı seviyesine göre zorunlu dağılım çizelgesine yerleştirilecektir. Zorunlu dağılım yöntemi ile performans değerlendirme aşağıdaki Tablo 1.8.'deki gibi 5 kategori üzerinden yapılmaktadır (www.irfantanselizmez.blogspot.com Erişim Tarihi: 10.04.2019).

Tablo 1.8. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zayıf (%10)	Ortalamanın Altı (%20)	Ortalama (%40)	Ortalamanın üstü (%20)	Mükemmel (%10)
Emre ve Mehmet	Deniz, Salih, Mevlüt ve Hakan	Hasan, Hüseyin, Aslı, Gizem, Merve, Cemil ve Ece	Ali, Veli, İzzet ve Fatih	Osman ve Rıza

Kaynak: www.irfantanselizmez.blogspot.com Erişim Tarihi 15.11.2017

Zorunlu dağılım yönteminde başarı sırasına dizilmiş çalışanlar arasındaki farklar her zaman çok belirgin olmayabilir. Bu nedenle zorunlu dağılım yöntemine dayalı olarak gerçekleştirilen ücret artışları adil bir durum yaratmamakta ve çalışanların motivasyon kaybına neden olmaktadır. Ayrıca zorunlu dağılım yönteminde her zaman çalışanların %10'unun zayıf ve %20'sinin ortalamanın altında olması bu yöntemin tutarsızlığının bir göstergesi olup bu yöntemin sadece çalışanları derecelendirmekten başka bir göstergesinin ya da fonksiyonunun olmadığını göstermektedir. Bu nedenle zorunlu dağılım yöntemi performans değerlendirme açısından tek başına kullanılması bazı sıkıntılara neden olacaktır. Bu yöntem ancak diğer performans değerlendirme yöntemlerini desteklemek amacıyla kullanıldığı takdirde daha başarılı bir değerlendirmeye fırsat sunmaktadır.

1.2.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Geleneksel performans yöntemlerindeki yetersizliği gidermek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek amacıyla zamanla modern performans değerlendirme yöntemleri olarak yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır(Türkel, 1998: 97). Söz konusu bu yöntemlerde çalışanın performansı yanında onun beklentilerini de değerlendirmelerde dikkate alınmakta ve değerlendirme esnasında astın katılımı da amaçlanmaktadır(Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45). Ayrıca geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin aksine çağdaş performans değerlendirme anlayışında iş görenlerin sadece geçmişe yönelik performansları değerlendirilmemekte aynı zamanda

gelecekteki performans hedefleri de belirlenip geleceğe odaklanılmakta(Özgen ve Yalçın, 2015: 232) ve iş görenlerin çalışmalarıyla ilgili performansları nesnel kriterlerle değerlendirilip, yapılan işin nitelik ve niceliği dikkate alınmaktadır(Tozlu, 2014: 178). Çağdaş performans değerlendirme anlayışında değerlendirme sonuçları ise sadece denetim için değil, aynı zamanda çalışanların potansiyellerini ortaya çıkartmak ve gelişmelerini sağlamak için de kullanılmaktadır(Murat ve Bağrıaçık, 2011: 2). Başlıca çağdaş değerlendirme yöntemleri şunlardır;

Amaçlara göre yönetim kavramı ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Bu kavram daha sonra George Odiorne ve John Humble tarafından yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasına imkan sağlayan, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araç olarak geliştirilmiştir. Bu yönetim son 25 yıl içerisinde işletme yönetimi alanında yaygın bir şekilde kullanılan bir yönetim tekniğidir. Ancak bazı yazarlar son yıllarda personel güçlendirilmesi kavramının ortaya çıkması ile birlikte amaçlara göre yönetim tekniğinin öneminin giderek azaldığını belirtmektedir (www.enm.blogcu.com Erişim Tarihi 15.11.2017).

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde örgütsel amaç ve hedefleri yönetici ve astlar birlikte belirler(Helvacı, 2002: 167-168). Ortaklaşa belirlenen bu amaçları çalışanın ne derece gerçekleştirdiğine bakılarak performans değerlendirilmesi gerçekleştirilir(Fındıkçı, 2003: 310). Söz konusu yöntemde bütün çalışanlar tek başına değerlendirilmektedir(Argon ve Eren, 2004: 234). Çalışanların performanslarının hangi amaçlar doğrultusunda değerlendirileceğinin belirlenmiş olması yanlı değerlendirme hatalarını önemli ölçüde azaltacaktır(Yılmaz, 2009: 17). Yöntemin çalışan katılımıyla gerçekleşmesi örgüt amaçlarını başarıya ulaşmasında motive edici bir unsur olarak rol oynamaktadır(Özgen ve Yalçın, 2015: 233).

Değerlendirme merkezleri yöntemi; özellikle daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere geçişlerde aday çalışanları değerlendirirken kullanılmakta ve değerlendirilen çalışanın geleceğe yönelik potansiyelini belirlemeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır(Örencik, 2011: 10). Bu yöntemde çoğunlukla bir otele ya da eğitim merkezinde bir araya gelen grup, eğitim süresince bireysel olarak değerlendirilmektedir(Özgen ve Yalçın, 2015: 234). Çalışanlar açısından süreç

öğreticidir. Ayrıca çalışanların değerlendirme sürecine hazırlanacak zamanının olması stresi ve tedirginliği azaltmaktadır(Tozlu, 2014: 178). Bunun yanında değerlendirme merkezi yöntemi hem zaman alıcı hem de maliyetlidir(Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Psikolojik değerlendirme yöntemi; genellikle yetenekli genç yöneticilere ve üst düzey yöneticilere endüstri psikologları tarafından uygulanır. Değerlendirmelerde çalışanın gelecek potansiyeli değerlendirilmekte ve değerlendirme sonuçları çalışanın kariyerini, yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir(Özgen ve Yalçın, 2015: 234).

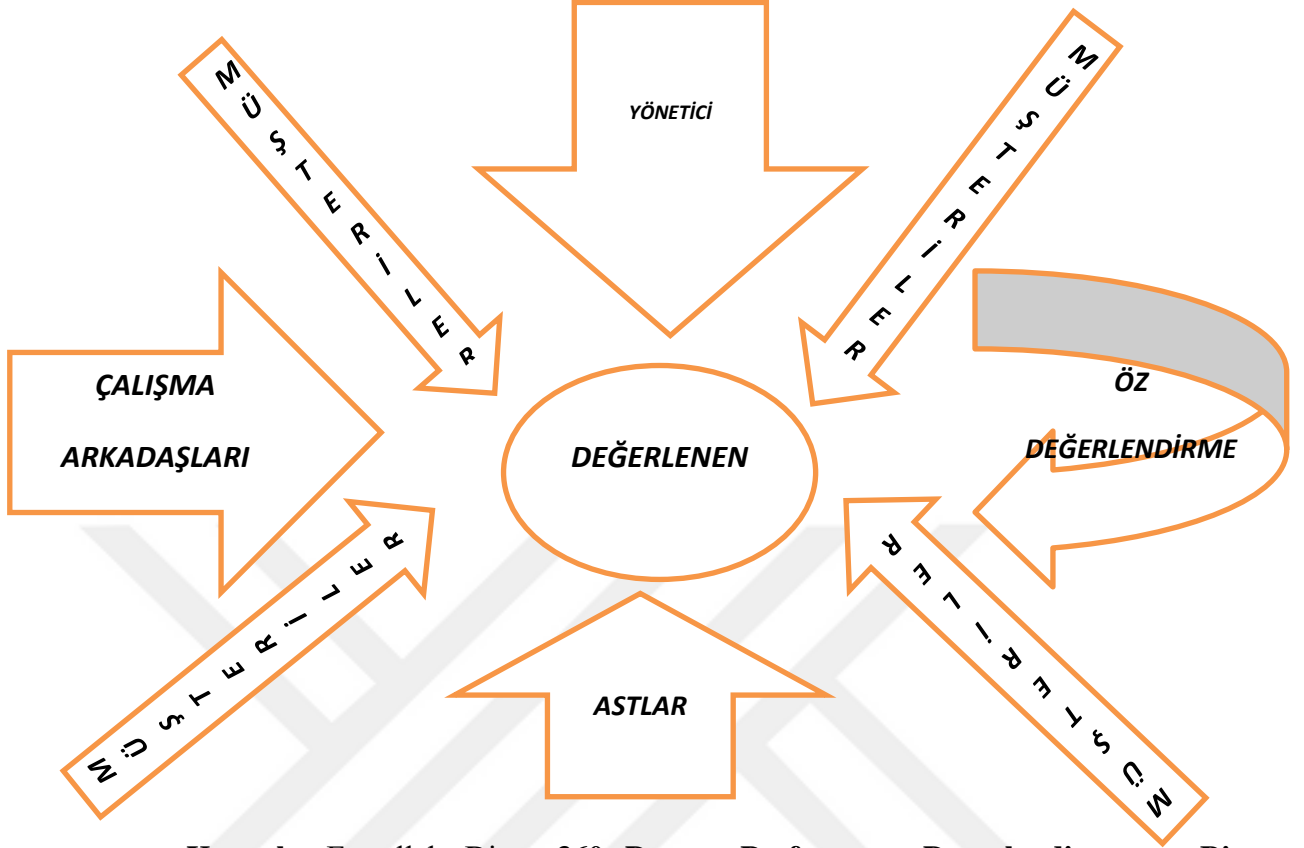
360° PDS'de çalışanın performansı yöneticileri, astları, iş arkadaşları, iç ve dış müşterileri tarafından değerlendirilir. Geniş çaplı bir performans bilgisi içeren yöntem, dürüstlüğü teşvik eder, takım kültürünü ve çalışanlar arası iletişimi geliştirir. Örgütte birbirleriyle çatışma halinde olana kişilerin birbirini değerlendirmesi ise değerlendirmenin tarafsızlığını tehdit edebilmektedir(Barutçugil, 2002: 203-204).

1.3. 360° PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ

360° PDS'i, çalışanların davranışları ve etkileri hakkında; amirlerinden, iş arkadaşlarından, müşteri ve tedarikçilerine kadar geniş bir çevreden bilgi toplandığı bir sistemi ifade etmektedir(Doğan, 2007).

Barutçugil(2002:202)'e göre "360° Performans Geribildirimi", çalışanların performanslarının; iş arkadaşlarından, yöneticilerden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve dış müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgileri doğrultusunda değerlendirilme sürecidir. Bu yöntemin çatısı Sekil 1.1' de verilmiştir.

Şekil 1.1: 360° Performans Değerlendirme Sistemi



Kaynak: Emtullah Dinç, **360 Derece Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon A.B.D. Bursa 2005, s.51

ABD ve Avrupa’da büyük şirketler tarafından, 1990 yılından itibaren 360° performans geribildirimini yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Geri bildirimler, çeşitli kaynaklardan sağlanan bilgiler çerçevesinde değerlendirilmesi açısından daha nesnel bulunmakta ve geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha etkili bulunmaktadır. Günümüzde 360° performans geri bildiriminin yöneticiler ve çalışanların performansının iyileştirilmesi ve artırılması açısından etkisinin büyük olduğu belirtilmektedir (Barutçugil, 2002:202).

1.3.1. 360° Performans Değerleme Yönteminin Amacı Ve Önemi

360° PDS’nin amacı, orta ve üst kademede bulunan yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif bir şekilde belirleyerek performansını değerlendirilen kişilerin gelişimine profesyonel destek sağlamaktır. Performans değerlendirme sisteminin temelinde değerlendirilen kişilerin; üst yöneticisi, çalışma arkadaşları, müşterileri ve tedarikçileri

konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesi sonucunda bu kişilerden toplanan verilerle değerlendirilmesini esas almaktadır. Performans değerlendirme kişilerin çeşitli kaynaklar tarafından gözlemlenmesi ve bu gözleme sonucunda elde edilen verilerin geri bildirimini, mümkün kılması sonucunda kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılmasına olanak sağlaması açısından, kişisel gelişimini arttırmaya yardımcı olur(Aytaç 2003: 1).

İşletmeler 360° PDS'yi farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dinç, 2005: 53):

- i. Örgüt çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya, profesyonel gelişimlerine destek sağlamayı amaçlamaktadırlar.
- ii. Örgütteki çalışanların 360° geri bildirim düzenli olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının birbiriyle karşılaştırılması, gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılmaktadır.
- iii. 360° geri bildirimlerini işletmeler, değişim ihtiyaçlarını belirlemede ve planlamalarında veri sağlamada kullanabilmektedirler.
- iv. 360° geri bildirimleri grup içi iletişimlerinin artırılmasında ve grup çalışmalarının güçlendirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır.

360° PDS'nin geribildirim ve performans değerlendirme yöntemi olarak her iki amacı da yerine getirmesinden dolayı "360° PDS" ve "360° geribildirim" kavramları sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu sebeple Yıldız (2000: 37). 360° geribildirim, yön gösteren ve doğru yolun bulunmasına karar vermeye yardımcı olan ve üzerinde 360° ayrı referans noktası bulunan pusulaya benzemesinde kaynaklı olduğunu ifade etmiştir.

360° PDS hakkında son dönemde sıklıkla yapılan akademik çalışmalar sonucunda çıkan sonuçlar bu yönteme olan ilginin artmasına neden olmuş ve yöntemin daha geniş alanlarda kullanılmasına zemin oluşturmuştur(Morgeson vd., 2005: 207). Günümüzde özellikle yöneticiler tarafından 360° PDS profesyonel gelişimin önemli bir aracı olarak tercih edilmektedir (Weiss ve Kolberg, 2003: 109).

1.3.2. 360° Performans Değerleme Yönteminin Tarihsel Gelişimi

Performans değerlendirme sisteminde geleneksel yaklaşımların istenmeyen bazı sonuçlar ortaya çıkarması, 360° PDS'nin daha fazla tercih edilmesine neden olmuştur. 360° PDS, performansı değerlendirilen kişilerin geniş bir kitle tarafından (üstleri, çalışma arkadaşları, müşterileri ve tedarikçileri) elde edilen verilerin geri bildirim sağlanmasını ifade etmektedir. 360° performans değerlendirme kavramı ilk olarak 1973 yılında ABD'de bulunan TEAMS şirketi tarafından ortaya atılmış ve "çok değerlendirici ve kaynaklı değerlendirme" adı altında yaygınlaşmaya başlamıştır (Uyargil, 1994; Jackson ve Greller, 1998; Mccarthy ve Garavan, 2001: 15).

360° geribildirim; "çok kaynaklı geribildirim / geri besleme", "çok nispetli değerlendirme", "tam daire değerlendirme", "yukarı geribildirim / geri besleme", "emsal değerlendirme" gibi isimlerle nitelendirildiği görülmektedir. Diğer taraftan, 360° PDS için "çoklu değerlendirme", "çoklu perspektif", "iş arkadaşları değerlendirmesi", "yukarıya doğru değerlendirme", "çok kaynaklı değerlendirme", "tam kapsamlı değerlendirme" gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır (Barutçugil, 2002: 202; Garavan vd., 1997).

20. yy. ikinci yarısının sonlarına doğru "amaçlara göre yönetim kavramı", geribildirime yönelme açısından uzmanlaşmaya yardımcı olmuştur. Bu yönetim, çalışanların ve yöneticilerin verimlilik hedeflerinin ayrıntılı bir şekilde belirlenmesini ve bu yönde ortak hareket edilmesi gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Kişiyi performansı hakkında bilgilerin aktarılmasının çalışanların iş tatminlerinin ve verimlilikleri üzerindeki etkisinin önemini ortaya çıkaran amaçlara göre yönetim ile birlikte çalışanlar ve yöneticiler arasında performans değerlendirme toplantıları periyodik hale gelerek aşağıya doğru tek yönlü yapılan geri bildirim, performansların değerlendirilmesi noktasında önemli bir araç haline gelmiştir.

1960-70 yılları arasında araştırmacılar, insanlara performansları hakkında geniş ve doğru bilgiyi nasıl sağlayacakları konusunda çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar neticesinde asttan gelen geribildirimlerin yöneticilerin davranışları üzerinde ortaya çıkan etkilerin araştırılması yönünde, yöneticilerin, astların kendilerini nasıl

algıladıklarını öğrenmelerinin, astlarına karşı davranışları üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği görülmüştür(Lepsinger, Lucia 1997: 5-7).

1980'li yılların ortalarından itibaren özellikle işletmelerin yapısında önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu değişiklikler; yöneticilerin sorumluluğunda bulunan çalışan sayısında ortaya çıkan artış ve giderek artan bilgi ve uzmanlık alanlarının gelişmesidir. Bu değişiklikler yöneticilerin çalışanların tek değerlendiricisi olmasını; bilgi, zekâ, zaman ve objektiflik açısından güçleştirmektedir. Benzeri nedenlerden dolayı günümüzde pek çok işletme tarafından 360° PDS tercih edilen bir yöntem olmuştur(Argon ve Eren 2004: 237).

1990'lı yıllardan itibaren özellikle Avrupa ve ABD'de bulunan büyük firmalar tarafından 360° PDS yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenen sistem çalışanların performansını iyileştirmesi açısından çok başarılı bulunmaktadır(Barutçugil 2002: 203).

360° PDS, sağlamış olduğu kültürel ve yapısal nedenlerden dolayı sağlamış olduğu avantajlara rağmen başlangıçta pek tercih edilen bir sistem olmamıştır. Yalnız günümüzde, örgütsel ihtiyaçların değişmesinden kaynaklı olarak yönetim anlayışına kazandırmış olduğu bakış açısından dolayı bu yönteme daha fazla önem verilmeye başlanmıştır(Bağrıaçık, 2009: 51; Mccauley ve Moxley, 1996).

1.3.3. 360° Performans Değerleme Yönteminin Avantajları

Çalışanların bireysel değerlendirilmesini sağlamak ve gelişimlerini teşvik etmek amacıyla tasarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemi günümüzde örgütlerde; ekip geliştirme, performans değerlendirme sürecini genişletme, kariyer geliştirme, liderlik gelişimi, eğitim ihtiyaçlarının analizi, müşteri ile ilgili davranışların ölçülmesi gibi birçok alanda önemli girdiler sağlamakta ve birtakım avantajlar sunmaktadır (Ölçer, 2004: 217).

Sağladığı geri bildirimler ile örgüt genelinde değişimi teşvik eden bu sistem örgütlerde insanları daha çok dikkate alan bir çalışma kültürünün oluşturulmasına yardım etmektedir. Birçok kaynaktan sağlanan değerlendirmeler sonuçların güvenilirliğini ve objektifliğini artırıcı etkiye sahip olduğundan çalışanlar sonuçlardan

daha az endişe duyar ve geribildirimlere daha açık olurlar. Geribildirimler sonucu çalışanlarla beraber hareket planlarının oluşturulması da çalışanların kendilerini geliştirmelerinde sorumluluk almalarını teşvik ederek örgütsel ve bireysel amaçlara odaklanmalarını sağlar (Dawson ve Darley, 2001).

Geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklı olarak daha kapsamlı ve dengeli performans sağlayan 360° performans değerlendirme sistemi çalışanlar, yöneticiler, iç ve dış müşteriler ile iletişimini daha biçimsel hale getirerek iki yönlü iletişim sorunlarının çözülmesine daha hızlı olanaklar sağlamaktadır (Birben, 2001: 36). Aynı zamanda astları ile iletişimi güçlenen yöneticiler çalışma grupları daha yakından tanıma imkanı sayesinde, gelişme olanakları ve birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda daha güvenilir ve hızlı çözümler sağlamıştır (Noe, 1999: 265). Sürece müşterilerin dahil edilmesi sonucunda müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Ayrıca örgütler tarafından artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerinin önceden keşfedilmesine yardımcı olmaktadır (Birben, 2001: 32).

Örgütlere sağladığı rekabet avantajlarının yanı sıra 360 derece performans değerlendirme sistemi yapılan araştırmalara göre aynı zamanda örgütsel adaleti (Arslan, 2012), çalışanların; örgütsel bağlılığını (Yılmaz, 2010; Şimşek, 2012), iş başarısını (Kara, 2009; Yıldırım, 2014) ve verimliliğini (Özsoy, 2012) arttırmakta, iş tatminlerine katkı sağlamaktadır (Taşbaşı, 2013). Yalnız bu genellemeleri her örgüt yapısı için yapmak yanlış olacaktır. Nitekim Taşbaşı (2013)'nın yapmış olduğu çalışmanın aksine Örencik (2007) yapmış olduğu çalışmada söz konusu sistemin iş başarısını etkilemediğine dair bir sonuca ulaşmıştır.

1.3.4. 360° Performans Değerleme Yöntemi Süreci

1.3.4.1. Hazırlık Aşaması

İşletmelerde gerekli analizlerin ve hazırlıkların yapılmadan performans değerlendirme sisteminin uygulamaya koyulması sonucu ciddi manada aksaklıklar ve başarısızlıklar meydana gelebilmektedir. Bu sebeple hazırlık çalışması, 360° geribildirim sürecinde, uygulamadan daha fazla önem taşımaktadır. İşletmelerin 360° PDS hazırlık derecelerini ölçmesi gerekmektedir. Ölçüm yapılacak araçlara da bu noktada ihtiyaç vardır. Bu

araçlar sayesinde sistem için yapılacak ön çalışmalarla, pilot denemelerle işletme sistemi kabul edilebilir ve desteklenebilir hale getirilebilir. Yapılan araştırmalarda çok az işletme 360° PDS için hazır olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda işletme bu sisteme nasıl hazırlanacağı sorusu da önem arz etmektedir (Edwards ve Ewen 2001: 36-37).

İşletmenin 360° PDS uyumluluğu araştırıldıktan sonra, üst yönetimin sisteme vereceği desteğin yeterli düzeyde olup olmadığına da bakılmaktadır. Astların üstleri de değerlendireceği düşünüldüğünde, bu sistemin kendi geleceği için tehlikeli olabileceğini düşünen yöneticiler olabilir. Bundan ötürü sistemin yöneticilere de iyi bir şekilde anlatılması yanlış uygulamaları ortadan kaldıracaktır. Sistemin yönetici ve çalışanlar için yararları açıklanarak, örgüt üyelerinin sisteme inanmalarının sağlanması önemlidir. Bununla birlikte hazırlık aşamasında, sistemin sağlam temellerinin oluşturulması ve hangi amaçlarla kullanılacağına açık bir şekilde netleştirilmesi gerekmektedir (Barutçugil 2002: 204-205).

1.3.4.2. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

İşletmenin 360° performans değerlendirme sistemini kullanmaya hazır olduğu tespit edildikten sonra 360° performans değerlendirme sistemine neden ihtiyaç duyulduğunun ve amaçların açık bir şekilde belirtilmesi ikinci aşamadır. Ayrıca bu amaç ve hedeflerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılır olması gerekmektedir. 360° performans değerlendirmede en önemli amaç çalışanların geliştirilmesi gereken alanlar hakkında farkındalığının arttırmak ve olumlu yönde değişim için çalışanlara yardımcı olmaktır. Bir diğer amaç ise değerlendirme sonuçlarını personel kararlarında kullanmaktır (Pabuçcu 2009: 101).

1.3.4.3. Veri Kaynaklarının Seçimi

Veri kaynaklarının seçilmesinde önemli olarak görülen unsurlar uzmanlık ve güvenilirliktir. İş performanslarıyla ilgili olarak ayrıntılı bilgileri toplamak ve değerlendirmek için grubun çalışanlarının gözlemlenmesi ve çeşitli durumlar karşısında neler yapabileceğini görmesi gerekmektedir (Yüncü, 2002: 72). Bu sebeple sadece gözlemlenmenin tek başına yeterli olmamasından dolayı süreç hakkında yorum yapabilme bilgisine sahip olunması gerçeklik açısından önemlidir.

Aynı zamanda, verilerin doğru olması için kaç kişi üzerinde değerlendirme yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çok fazla sayıda değerlendiricinin bulunması zaman ve verilerin çeşitliği açısından gereksiz görülmektedir. Bu nedenle değerleyici sayısı arttıkça bilgilerin tekrarlanacağı ön görülmüştür(Yüncü, 2002:72-73).

Veri kaynaklarının seçiminin değerlendirilmesinde ağırlıkları etkileyen diğer bir husus ise gerçekleştirilen işin niteliğidir. Örneğin; yapılan işin özelliğine göre bazen müşterilerin sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe görülen bu durum performans değerlendirme açısından önemli bir durumdur. Örneğin; doğrudan insana hizmet veren bankaların müşterilerini sürece dâhil etmeleri ve öğretim üyelerinin başarılarını artırılması amacıyla öğrenciler tarafından değerlendirilmesi(Yüksel, 2000: 184)

Burada değerlendirilen, asli görevler yerine getiren çalışanların, en iyi gözlemleyen ve çalışanlardan en çok etkilenen kişileri sürece dâhil edilerek çalışanların değerlendirilmesinde belirleyici olması dikkat çekmektedir. Bu nedenle sistemin uygulandığı yere göre veri kaynaklarının güncellenmesini gerekli kılmaktadır.

1.3.4.4. Veri Toplama Yöntemi

İyi bir sistemin kurulması doğru sorulardan geçmektedir. Bu sebeple bir işletmede 360⁰ performans değerlendirme sistemi kurulurken bilgi toplama yöntemi olarak seçilen araçlarda doğru sorular sorulması önemlidir. Bu sorulara verilecek cevaplar aracılığıyla sistemden beklenen yararları ulaşılır.

Sistemde verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmakla beraber görüşme tekniği de kullanılmaktadır. Görüşme tekniğinde açık uçlu sorular ile değerlendirici ile görüşme yapılır. Yöntem ne olursa olsun çalışanların davranışlara yönelik tutumlarını tanımlamak ve işletmenin vizyonunu ve misyonunu amaçları doğrultusunda oluşturulmak doğru bir uygulama olacaktır. 360⁰ değerlendirmede birey kendisini değerlendirmesi için sekiz-on iki kişilik bir değerlendirici listesi hazırlar. Bu kişiler doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeyde görev alan iş arkadaşları, yöneticileri, müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimini verebilecek herhangi

bir kişi olabilir. Önerilen bu değerlendiriciler listesinden üst yöneticisi o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer (Barutçugil 2002: 203).

1.3.4.5. Verilerin Değerlendirilmesi

360⁰ PDS sürecinin temel özelliği çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerin toplanması sonucunda değerlendirmenin yapılmasıdır. Kişilerin motivasyonu açısından yapılacak olan değerlendirmenin özenle seçilmiş kişiler tarafından doğru değerlendirilmesi gerekmektedir(Jones ve Bearley, 1996:73). 360⁰ PDS en önemli parçası değerlendirme yapacak kişilerin seçimidir.

360⁰ PDS veri kaynaklarının kimler tarafından yapılacağı konusunda çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Bir yaklaşıma göre 360⁰ PDS veri kaynakları arasında yöneticiler, çalışma arkadaşları, kişinin kendisi ve aslarının bulunması gerekmektedir. Yalnız bu yaklaşımda müşterilere yer verilmemesi başka bir yaklaşım tarafından büyük bir eksiklik olarak görülüp müşterilerin sürece dahil edilmemesinden dolayı geribildirim tanımını 270⁰ olarak değerlendirmişlerdir. Bu yaklaşıma göre müşteriler önemli bir bilgi kaynağı olarak işletmelere önemli katkıları olmasının yanı sıra rekabet ortamında avantaj artıran önemli bir veri kaynağıdır. 360⁰ PDS veri kaynakları içerisine iç ve dış müşterilerin dahil edilmesi gerekmektedir(Garavan vd., 1997:135).

Öz değerlendirme:

360⁰ PDS veri kaynaklarının ilki, bireyin kendisidir. Birey kendi performansı ve kendisi hakkındaki düşüncelerini değerlendirmeye çalışır. Bunun yanında kendi değerlendirme sonuçları ile diğer kaynaklardan gelen veriyi karşılaştırma fırsatı bulan birey, iş performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilir(Yüncü, 2002:64).

Öz değerlendirmede dikkat edilmesi gereken nokta, çalışanın kendi işine hâkim, kendi amaçlarını belirleyebilen, kendi başarı yada başarısızlıklarını objektif biçimde değerlendirebilecek düzeye gelmesinden sonra uygulanmasıdır(Sabuncuoğlu, 2003:18).

Yöneticilerce Değerlendirme:

Geleneksel performans değerlendirme modelinde olduğu gibi, 360⁰ performans değerlendirme sürecinde de, bireye, yöneticisinden iş performansı ve davranışları ile ilgili veri gelmektedir. Fakat 360⁰ performans değerlendirme sürecinde yöneticiler,

yargılayıcı özelliğinden çok, "koçluk" olarak bilinen performans danışmanı, yol gösterici özelliği ile ön plana çıkarlar. Bir performans danışmanı, bir personeli motive ederek, becerilerini geliştirmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan yöneticidir(Noe, 1999:276). Yöneticiler, tecrübeleri ve iş bilgileri sayesinde çalışanın, iş performansını ve iş ile ilgili yeteneklerini ölçmek için en iyi konumda bulunmaktadır. Ayrıca tarafsızlığı sağlamak amacıyla da birden fazla yöneticiyi sürece dahil etmek de mümkündür.

İş Arkadaşlarınca Değerlendirme:

Değerlendirme sürecinde yöneticilerin her zaman gözleme imkanı bulamayacağı bazı davranışları değerlendirmede en uygun konumda bulunan aynı seviyedeki iş arkadaşları, birey için kabul edilebilir ve güvenilir veri sağlayan bir kaynaktır. İş arkadaşları değerlendirme süreci ile ilgili gerekli eğitime sahipler ise değerlendirme daha doğru ve kesin veriler içerir(Bracken vd., 2001:14).

Astlarca Değerlendirme:

360⁰ performans değerlendirme sürecinin veri kaynaklarından bir tanesi de astlardır. Astlardan geribildirim alınması geçmiş otuz yıla yakın bir süredir kullanılan bir yöntemdir. Astlardan sağlanan geribildirim, geleneksel performans değerlendirme düşüncesine göre kültüre ters olarak görülmektedir. Günümüzde, örgüt kültürleri önemli ölçüde değişmiştir ve bugün anketler %90'ın üstündeki çok kaynaklı değerlendirme projelerinde geribildirim kaynağı olarak astların da kullanıldığını göstermektedir.

Bu yöntemle çalışanlar, yöneticilerinin liderlik özelliklerini değerlendirme imkanı bulurlar. Bir kişinin; liderlik, temsil ve iletişim özelliklerinin değerlendirilmesinde en iyi pozisyona sahip olan kişiler astlardır. Birçok liderin davranışları hakkında o kişinin astları, üst yönetimine göre daha doğru ve güvenilir bilgiler vermektedir(Garavan vd., 1997:135).

Müşteriler ve Tedarikçilerce Değerlendirme:

Müşteriler ve tedarikçiler, sadece işletmelerin üretmiş olduğu mal veya hizmetin alıcısı olarak değil aynı zamanda çalışanlar hakkında değerli geri bildirimlerin alınabileceği bir kaynak olarak değerlendirilmelidir. Müşteriler çalışanların

performanslarının istek ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını kendisine sunulan hizmetin etkinliğine göre performans değerlendirme sistemi sayesinde geribildirim hakkını elde ederek memnuniyetini/memnuniyetsizliğini iletmektedir(Edwards ve Ewen, 1996:42).

İşletmeler açısından iç müşteriler organizasyon içerisinde faaliyet gösteren diğer çalışanlardır. İşletmeler ürettikleri ürünler hakkındaki veri ve bilgileri iç müşterilerden sağlar. Dış müşteriler ise işletmenin ürün ve hizmetlerini satın alan kişilerdir. Dış müşteriler daha çok çalışma grupları hakkında geribildirim sağlamayı tercih eder. Dış müşteriler ve tedarikçiler diğer geribildirim kaynaklarından bu sebeple farklıdır(Turgut, 2002:6)



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİ, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA

2.1. İŞ STRESİ KAVRAMI

Latince olarak “Estrica” kelimesinden Türkçeye geçmiş olan stres kavramı, insanların huzuru ve sağlığı için bir nevi tehlike ve uyarı şeklinde algılanan ve dolayısıyla da yetersiz olarak ele alınmış olaylarda gösterilmiş; belirsiz psikolojik ve fizyolojik tepkileri aktarmak için kullanılmaktadır(Şenyiğit, 2004: 104).

Stres kavramı ile ilgili yapılmış olan çok fazla tanımın olduğu görülmektedir. Özellikle 18. ve 19. yy.’da stresin, kişi ve nesnenin bu tarz güçlerin etkisiyle şeklinin değişmesi, çarpıtılması karşılığında bir anlamda direnç şeklinde kullanılmıştır. Bunun yanında stres, bütünlüğünü korumak ve esas durumlara dönme adına çaba harcamak şeklinde de tanımlanabilir(Erdoğan vd., 2009: 448).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, teknoloji hızla gelişmekte ve hayatımızı birçok açıdan kolaylaştırarak insanların daha rahat bir yaşam sağlaması için çeşitli imkânlar sağlamış olsa da bunun karşılığında bir bedel ödenmesi gerekmektedir. Bu bedel, rahat yaşamın nimetlerinden faydalanmak için bireylerin daha fazla çaba harcamasından geçmektedir. Bu çabalama ile birlikte yoğun tempo içinde bireyler, gerek özel hayatlarında gerekse de iş hayatlarında, artan imkânların bedelini ödemek için gösterdikleri gayret giderek artmakta, bu bedensel ve psikolojik çaba stresin oluşmasında ana neden olarak gösterilmektedir(Townsend,2001).

2.1.1. İş Stresinin Nedenleri

Stresi oluşturan birçok etken bulunmaktadır. Çünkü stres kaynağı olarak insanın fizyolojik ve psikolojik durumunu etkileyen her unsuru göz önünde bulundurmak gerekir. Dolayısıyla, insanların iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirine etkide bulunarak stres oluşumuna sebep olur. Bir başka deyişle stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır(Bingöl, Naktiyok, 2001).

Strese en elverişli ortamlar iş ortamlarıdır. Bir işyerinde bireyden çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratabilir. Aşırı sıcak, gürültü, ışık ya da çok az sorumluluk,

çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim insanlarda strese neden olabilmektedir. Ancak stres kişiden kişiye göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin aynı mesleği yapan bireylerin stresli bir durum esnasında aynı tepkiyi vermeleri beklenemez. Yüksek başarı içgüdüğü ile yola çıkan biri için işle ilgili karşılaştığı gerilimler onun başarıya olan güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir. Kısaca stres yaşamada kişisel farklılıklar önemli bir olgudur. Günümüz iş yaşamında, ekonomik şartların kötüleşmesi, rekabetin artması, çalışanların kariyer beklentileri günden güne daha da yükselmektedir. İnsanlar, zamanlarının önemli bir kısmını iş yerinde geçirdiği gibi, mesai saatlerinden arta kalan zamanlarda da işle alakalı mevcut problemleri ve olumsuzlukları düşünmektedir. Elbette bunun ilerleyen süre zarfında “kronik strese” dönüşmesi de kaçınılmaz olacaktır.

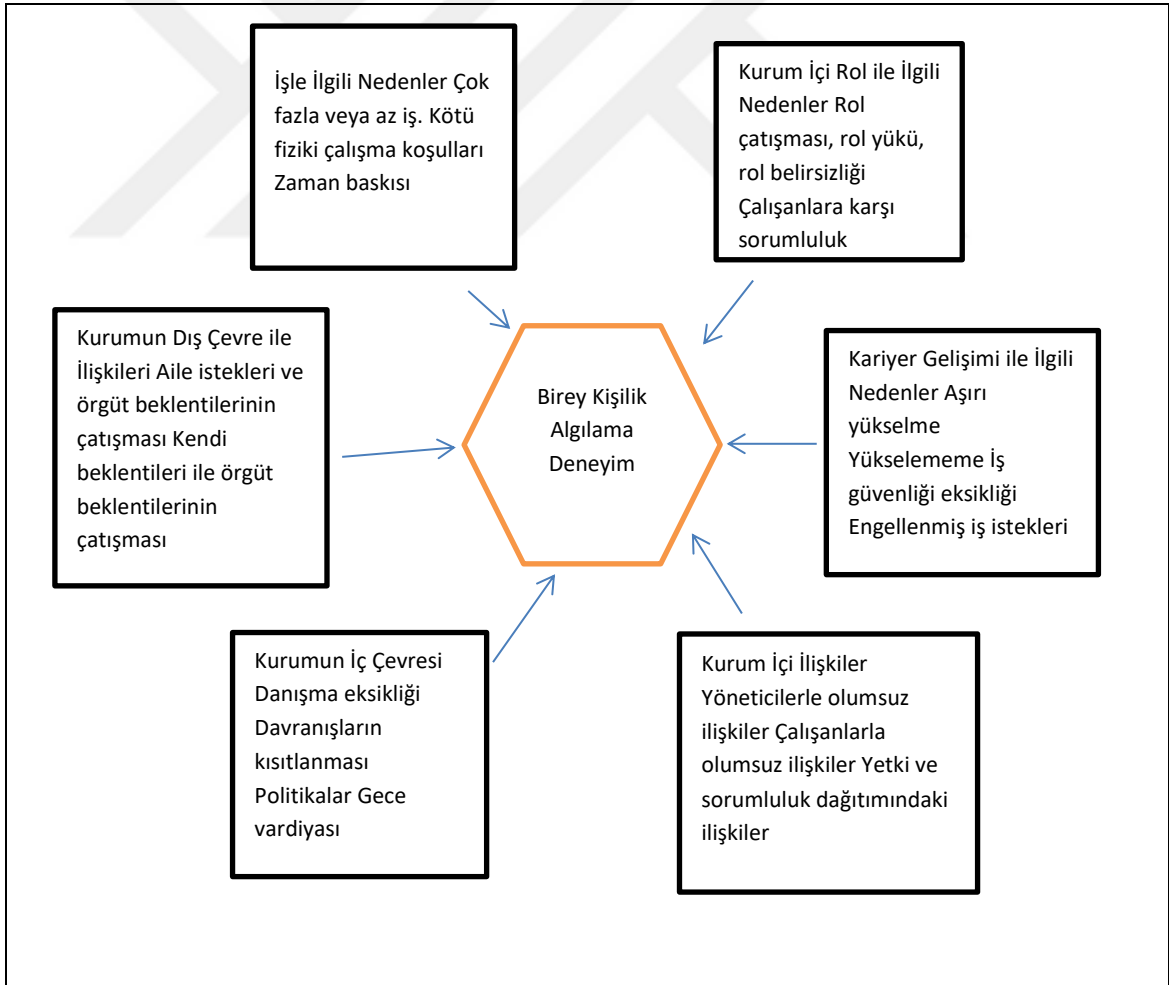
Genel olarak baktığımızda stres yaratan sorunlar 3 grupta toplanabilir:

1. Fiziki etkilerle oluşan sorunlar: Hava kirliliği, trafik, gürültü, fazla ya da az ışık, sıcaklık, kalabalık, radyasyon, soğukluk, toz vb. örnek verilebilir.
2. İş veya yoğunluktan kaynaklanan sorunlar: Karar verme güçlükleriyle dolu büyük sorumluluk getiren işler, ağır işler, gece işi, aşırı yüklenme, zaman baskısı altında çalışma, rollerdeki belirsizlik, kişiler arası çatışmalar vb.
3. Psiko-sosyal sebepli sorunlar: Bunlar da kendi aralarında 3'e ayrılmaktadır:
 - a) Günlük stresler: Günlük hayatın birey üzerinde oluşturduğu basit gerilimlerdir. Örneğin trafikte karşılaşılan bir terslik veya sıkışmak, çocuğun ağlaması, evde işlerin aksaması, zamanla yarışmak, bir yere yetişmek, yemeğin yanması vb... Bunlar günlük yaşamda oldukça sık yaşadığımız streslerdir.
 - b) Gelişimsel stresler: Gelişimsel boyuttaki olayların neden olduğu streslerdir. Söz konusu stresler, çocuk veya yetişkinlerin kronolojik durumu ile ortaya çıkan gelişimleridir. Örneğin, çocuğun okula başlaması, çocukların buluş çağına girmesi, yetişkinlikten iş hayatına geçiş. Orta yaşın sonlarında yaşanan orta yaş krizi, menopoz ve andropoz bu duruma örnek verilebilir.
 - c) Hayat krizleri niteliğindeki stresler: Her hayata başlı başına biçim verecek nitelikteki olayların yarattığı streslerdir. Örneğin, kanser vb. ciddi hastalıklar,

doğum, aile bireylerinden birinin ölümü, işten çıkarılma, iş bulamama gibi(Aytaç, 2009:3-4).

Birey üzerinde oluşan stresin her zaman olumsuz etki yaratacağını söyleyemeyiz. Bireylere zarar verebilen aşırı stresli durumlar olduğu gibi yaşanan stresin orta düzeyde olması çoğu zaman faydalı hizmet edebilmektedir. Öyle ki psikolojik büyüme, başarı ve yeni becerilerin elde edilebilmesi için böylesine bir stres zorunludur (Balcı,2000). Ancak aşırı derecede yaşanan stres apatiye, sinir bozukluğuna, hastalıklara, performans düşüklüğüne ve örgütten psikolojik ve fiziksel olarak geri durmaya, uzaklaşmaya neden olabilmektedir(Steers,1981).

Şekil 2.1. İş Stresinin Potansiyel Nedenleri



Kaynak: Aytaç, 2009:10

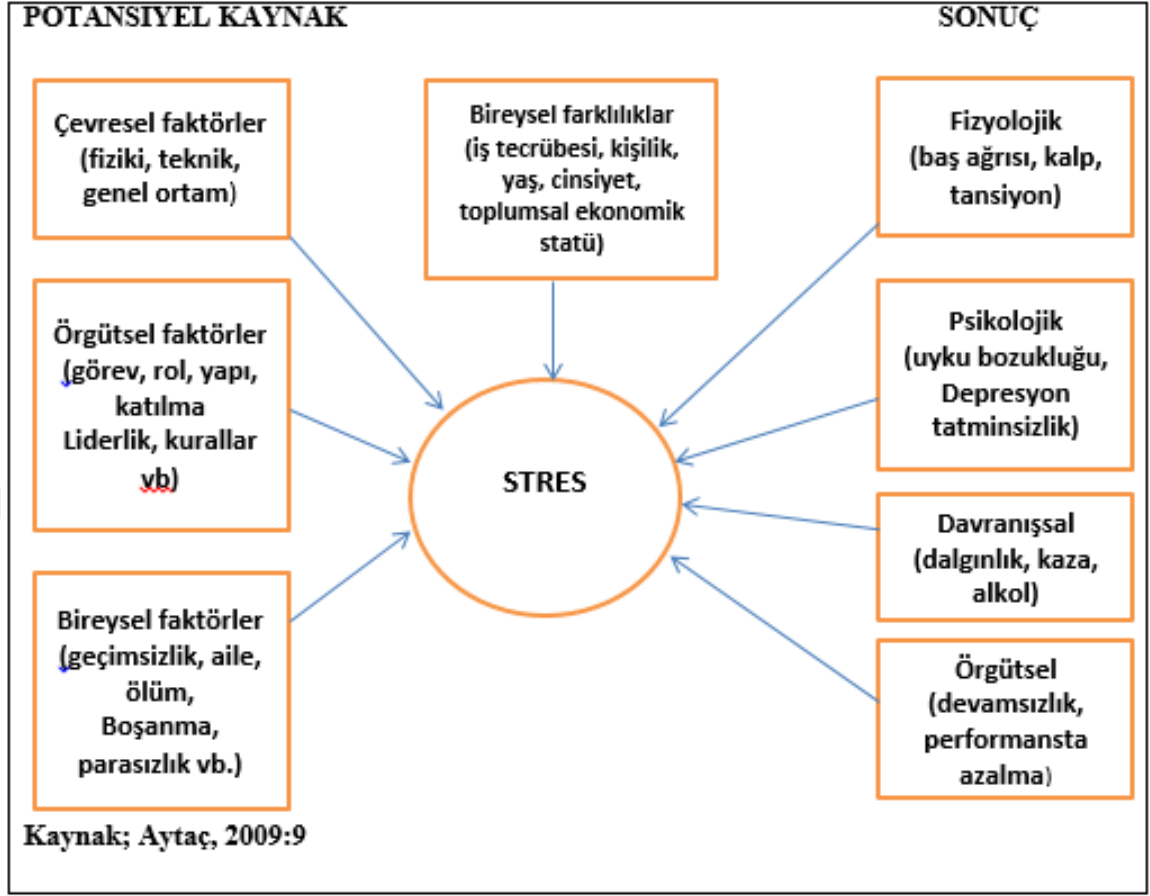
2.1.2. İş Stresinin Sonuçları

İş hayatında yaşanan stres çalışanlar ve yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Diğer bir deyişle stresin bireyler ve örgütler açısından neden ve sonuçları vardır. Etkisi uzun süreli olan stresler birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler; verimliliğin azalması, işten ayrılma, devamsızlık ve diğer çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuzluklardır. Stresin azaltılması çalışanların örgüte katkısını artırarak verimliliklerini yükseltir ve çalışanların iş doyumunu artırır(Bağcı, 2000:x).

İşin yarattığı stres, günümüzde birçok uzman ve kuruluş tarafından “hastalık” olarak görülmektedir. Stres sonucunda;

- i. Çalışanların performansları olumsuz etkilenmekte,
- ii. Çalışanların birbiriyle olan bağları zayıflamakta,
- iii. Depresyon ve kaygı bozuklukları ortaya çıkmaktadır(Aytaç, 2009:9).

Şekil 2.2. İş Stresinin Neden ve Sonuçları



Stres iş ve özel hayat üzerinde, kişisel davranışlarda doğrudan etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Stresin ortaya çıkarmış olduğu deformasyon kişilerin duygularını etkileyerek kişisel tutum ve davranışları değişikliğe uğratabilmektedir. Yaşanılan mutsuzluk sonrasında bir çözüm gibi algılanan ve uygulamaya konulan iş değiştirme fikri stresin en belirgin yansımasıdır. Stresin belirginleşmesi sonrasında iş yerinde yaşanan huzursuz davranışlar ve örgüt yapısı içerisinde meydana gelen sıkıntılı durumların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Stres ayrıca günümüzde beden ve ruh sağlığı üzerinde ortaya çıkarmış olduğu yıkıcı etkisi sebebiyle, özellikle üzerinde durulan önemli bir konu haline gelmiştir. Ayrıca iş hayatında verimsizlik ve maliyet artışlarına neden olmasıyla da stres dikkatleri üzerine toplamaktadır (Izgar, 2003:161).

2.1.3. 360° Performans Değerlendirme Yöntemi Açısından İş Stresi

Günümüz örgütleri, stresle başa çıkabilmek için büyük bedeller ödemekte ve iş gücünde azalmayla karşılaşmaktadırlar. İnsanlar ise stresin yarattığı ağır etkiler sonucunda ciddi zararlar görmektedir. Bundan dolayı örgütlerin, stres problemi karşısında bilinçlenmeleri ve stresi kontrol ederek optimum düzeyde tutmak için gerekli olan önlemleri alması gerekmektedir.

Örgütlerde çalışanların, verimliliklerinin ölçülmesi ve başarı ve performans değerlendirme kavramlarının sistemli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar 1900'lü yılların başında Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'de performans değerlendirme konusu üzerine yapılan çalışmalar ise yaklaşık olarak 80 yıllık bir geçmişe sahiptir. Yapılan bu çalışmalar kamu sektörü üzerine yoğunlaşmıştır. Türkiye'de özel sektörün stres problemine olan ilgisi Türk işletmelerinde de performans değerlendirme üzerinde ilgiye, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşmasına ve modern yönetim tekniklerinin tanınmasına neden olmuştur(Gümüştekin ve Öztemiz, 2018:9).

Çalışanların iş yerindeki performansı, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. İşletmeler 360° performans yöntemiyle birlikte çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve iş tatminlerinin artırılması, verimliliğin artırılması ve stresin azaltılması için bir takım uygulamaları devreye sokmuşlardır(Erdil, 1998:164-165);

- i. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri
- ii. Pirim ve dinlendirme sistemi
- iii. Ücretlendirme
- iv. İşletme içi terfi ve transfer

Örgütlerde performansı etkileyen faktörler, işletmedeki çalışma şartları, fiziki koşullar ve örgüt amaçlarına bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar, çalışanların başarı düzeyini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Aynı etkenler ve stres yaratan iş stres kaynakları, bireyi doğrudan etkileyerek, onun aşırı stres altında düşük performans

göstermesine ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır.

Örgütsel çalışmalarda, çalışanların iş performanslarını etkileyen etkenlerden en çok karşılaşılanlar;

- i. İş bölümünün yanlış yapılmasından kaynaklı ortaya çıkan zaman sorunu,
- ii. İşin tamamlanması için gerekli olan araç ve gereçlerin yetersizliği
- iii. İşin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği,
- iv. Doğru zaman ve doğru iletişimin yetersizliği,
- v. Otorite eksikliği, iş birliği eksikliği,
- vi. Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üzerinde başarı beklenmesi biçiminde sıralanabilir(Gümüştekin ve Öztemiz, 2018:281).

Çalışanların performanslarını etkileyen durumlar içerisinde, en önemli etkenlerden birisinin stres olduğu bilinmektedir. Günümüz çalışanları kendi üzerlerinde stres yaratan faktörleri bilmektedir. Bu sebeple 360⁰ performans değerlendirme sistemini uygulayan işletmelerin çalışanların streslerini azaltmak için gerekli tedbirleri alarak çalışanlar için iyi bir iş ortamı sağlamalıdır. Çalışanların bu süreçte eğitilmesi, kendilerini kanıtlamaları için fırsat verilmesi, takım ruhunun yaratılması, iyi bir iletişim ağının kurulması, başarıların takdiri, çalışanların işe motive edilmesi ve başarıyı artırma konusunda 360⁰ performans sistemi yöneticiler tarafından başarıyla uygulanmalıdır(Gümüştekin ve Öztemiz, 2018:282).

2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Çalışanların bağlı oldukları örgüte ve yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutum, bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler ve değer kalıpları ile yapmakta oldukları işten aldıkları hazla ilgilidir. Çalışanların çalışma ortamındaki olumlu ya da olumsuz tecrübeleri, bu duyguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu kavramın temeli tamamen duygu içerikli olup, yapılan işten alınan haz konusunda pozitif ya da negatif duygulara dayanmaktadır (Izzar, 2003:125).

İşe duyulan ilgi de iş tatmini ile ilgili olup, işlerine ilgi duyanların işlerini daha fazla önemseyerek yaptıkları tespit edilmektedir. İlgi duydukları işi yapanların, işleriyle

ilgili daha fazla sorumluluk aldıkları görülmektedir. Yaptıkları işe ilgi duymayanlar bu sorumluluk bilincinden uzak ve memnuniyetsiz olmakta ve bu durum da onları sürekli şikayet eden çalışanlar haline getirmektedir (Spector, 1997: s.57).

Kendini, işinde iyi olduğuna kanıtlama ve işinin yapılış biçimini saptamada özgür olmak, işin zenginliği ve işin başarılması gibi unsurlar kişiye üst düzeyde tatmin sağlamaktadır. Örneğin, bilim adamı bilimsel araştırmadan, bestekâr senfoni yapmaktan, sanatkâr kişi ise sanat yaparken becerilerini göstermekten haz duyar. Çalışanlara işlerinde belli miktarda özerklik ve sorumluluk vermek, başarılı bir şekilde kullanılırsa yüksek düzeyde verimlilik ve nitelikli üretime yol açacaktır. Yapmaktan zevk alacağı tipte bir işle meşgul olan birey, görevinin belli miktar ve nitelikte üretim yapmayı gerektirdiği gerçeğinden endişe duymayacaktır(Kayhan, 2009:32).

2.2.1. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

İşgörenin tatminini sağlayan etkenler; örgütün büyüklüğü, aldığı ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla iletişimi, sosyal çevre ve eğitim imkânlar, gerçekleştirilen işin yapısı ve işin niteliğinin iş görenin algılaması şeklinde ayrıntılı olarak sıralanabilir (Keser, 2005: 3).

Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı: Örgütsel davranış etkilerine örgüt büyüklüğünün etkisi genelde olumlu değil olumsuzdur. “Behemot Sendromu” örgütsel faaliyetlerin artması ile birlikte bir dizi birbirleriyle alakalı semptom ve sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Daha büyük örgütsel hacim işgören doyumunu azaltırken, doyumsuzluk işgörenlerin devamsızlığını arttırma eğilimindedir. Örgütün büyüklüğünün artması çalışanların iş tatminini azalması, çalışanların devamsızlığının artması ve çalışanların birbiri ile ve örgütle olan uyumlarını olumsuz etkilemesi, verimliliklerinin azalması, yeni iş baskılarının oluşması gibi örgüt içerisinde birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olabilir(Keçecioğlu, 2008: 1).

Ücret: Ücret işin albenisinin artırılması, iş görenlerin örgütte kalmalarının sağlanması, çalışanların motivasyonlarının artırılması, verimliliğin ve etkinliğin artırılması açısından önemli bir konuma sahiptir. Özellikle; ekonomik sıkıntı içerisinde bulunan çalışanlar için ücret tatmini iş, çalışma arkadaşları ve yönetim gibi diğer faktörlerin tatmininden daha önemli olabilmektedir. Ücretle ilgili düşüncelerin

gelişmesinde geçim sıkıntısı ve hayat standartlarının etkili olmasıyla birlikte başkalarının ücretleri de önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir(Çakır, 2001: 145). Çalışanların işe bağlılık üzerindeki etkisi, ücretin ne kadar tatmin edici olduğuyla alakalı bir durumdur.

İşyeri Fiziki Koşulları: Çalışma ortamında fiziksel çalışma şartları ve çalışma saatleri, iş ortamıyla alakalı olarak, motivasyonun ve iş tatmininin artırılmasında dışsal faktör olarak değerlendirilmektedir. İş ortamının çalışanlara uygun bir biçimde tasarlanıp hazırlanması, iş ile ilgili zorlanmaların minimum düzeye düşürülmesi amacını güden ergonomi bilimi bireylerin iş ortamına ve iş uyumunun artırmaya yardımcı olacak konular üzerinde çalışmaktadır(Çakır, 2001: 148).

İş ortamının fiziksel koşulları; aydınlatma, sıcaklık, gürültü, nem, rahatlık, temizlik ve iş yeri güvenilirliği gibi unsurlardan oluşmaktadır. İnsan merkezli olarak işin fiziksel çerçevesine bakıldığında, iş ile ilgili bir takım risklerin çalışanlarda aşırı yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olduğu ve bu fiziksel koşulların iş sürecinde çalışanların tutum, davranışlarını ve psikolojilerini etkileyen unsurlardır. Bu uyarıcıların düzenlenmesi çalışanlar için ideal standartlara getirilmesi tamamıyla örgütün elinde olması nedeniyle, yöneticiler tarafından kesinlikle göz ardı edilmemesi gereken önemli bir konu olarak görülmektedir. Çünkü; bahsedilen fiziksel koşullar çalışanların motivasyon ve stres düzeylerini, iş tatminlerini, devamsızlık, iş kazaları, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansıtılarak örgütün performansını belirleyici rol oynamaktadır(Pekel, 2001: 52-53). Aynı zamanda fiziksel koşulların düzeltilmesi örgütün performansını arttırmanın yanında çalışanların güvenli ve rahat bir ortamda çalışması ve iş ortamında doyumlarını artırarak işe bağlılıklarının artmasına neden olabilmektedir(Çakır, 2001: 148).

İletişim: Latince bir terim olan “Comunicare” fiilinden gelen iletişim, istenilen sonuçları başarmak ve bireylerin davranışlarını etkilemek amacıyla insanlar arasında yazılı veya sözlü araçlarla anlayış sağlanabilir. Örgütsel hedeflere ulaşılması açısından etkin bir iletişim sisteminin varlığı üst yönetimin karşılaştığı temel bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını rutin iletişim için harcadığı görülmüştür(Yumuşak, 2008: 5). Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerini ve

örgütte bulunan birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, örgüt içi eşgüdüm bilgi akışı değerlendirme eğitim karar alma ve denetim gibi mekanizmaları temelini oluşturmaktadır. İletişim aynı zamanda çalışanları işletme hakkında bilgi edinmesine imkân sağlamaktadır(Pekel, 2001: 54). Aynı zamanda açık bir iletişim ile karşılıklı geri beslemenin olmadığı durumlarda verimliliğin düşmesi ve belirsizliğin artması örgüte olan güvenin azalmasına neden olmaktadır.

Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar: Çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma sistemi, çalışanların iş yerinde sağlık ve morallerini etkileyen faktörlerdir. Çalışanların duyduğu ekonomik kaygılar, teknolojik zorluklar veya topluma yararlı olma düşüncesi vardiyalı çalışma sistemlerini ortaya çıkarmıştır. Vardiyalı çalışma sisteminin olumsuzlukları arasında gece çalışmayı zorunlu kılması çalışanların vücutlarının uykuya hazırlandığı sırada çalışmalarını nedeniyle fizyolojik ve sosyal sorunlara neden olmaktadır. Vardiyalı çalışmaların ortaya çıkarmış olduğu uyumsuzluk sorunu, çalışanların iş performansının düşmesine ve buna bağlı olarak iş ile ilgili hataların artmasına, iş kazalarının artmasına, çalışanların sağlığının bozulmasına ve çalışanların toplumsal ilişkilerinin zedelenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bireylerin psiko-sosyal özellikleri ve işin nitelikleri açısından olumlu tutum ve davranışların gelişmesine ve işe bağlılığın artırılmasını zorlaştırmaktadır(Çakır, 2001: 148). Çalışma yaşamında yapılan; dinlenme süreleri, esnek çalışma saatleri ve vardiya çalışmaları iş tatminini artırmaya yönelik yeni düzenlemelerin çalışma koşullarına getirdiği yenilikler, çalışanların psiko-fiziksel iş yüklerinin azaltılmasını amaçlamıştır(Doğan ve Türk, 1997: 110).

İş gören Yeterlilik Düzeyi, Kişilik Yapısı- Eğitimi: Çalışanların iş yerindeki performanslarını bir şekilde etkileyen diğer bir faktörde yeterliliklerdir. Yetenek ve beceri boyutlarından oluşan yeterlilik, bireylerin herhangi bir durum veya düşüncüyü anlayabilmesi ve bunun üstesinden gelmesini ifade eden yetenek ve bireyin o an içerisinde bulunduğu ortamdaki durum ve düşüncüyü anlayabilmesi ve üstesinden gelmesini ifade eden beceri kavramlarından oluşmaktadır. Çalışanlarda söz konusu işle ilgili gerekli yeterlilik yoksa performansları istenilen düzeyde olmamaktadır. Bu nedenle; çalışanları bu durum karşısında strese girmesine ve psikolojik baskı altında çalışanların işten soğumasına yol açmaktadır(Tortop vd., 2006: 33–34). Bu nedenle

işletmeler farklı düzeylerdeki personellerine yönelik gerçekleştirmiş olduğu eğitim ve geliştirme uygulamaları verimlilik açısından son derece öneme sahiptir(Bek, 2006: 3). Etkin ve verimli eğitim uygulamaları ve faaliyetlerinin koordineli bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle bu faaliyetlerin planlanması gerekmektedir(Kaynak vd., 1998: 175–176).

Yönetim Yapısı: Yöneticilerin davranışları çalışanların iş tatmininin sağlanmasında önemli bir konuma sahiptir. Ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile yöneticilerin davranışlarının iyi olması iş tatminini artmasına imkan sağlayabilmektedir. Bu durumda yönetim tarzının iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunun en önemli göstergesidir. Günümüz toplumlarında çalışanların iş yerinde alınacak kararlara katılımının sağlanması çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin artmasına ve performanslarının yükselmesine imkan sağlamaktadır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerine önemsemeyen ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeyen yöneticiler çalışanların tatminsizliklerinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle iş tatminlerinin artırılması amacıyla yöneticilerin katılımcı ve yol gösterici bir yönetim tanıtımı benimsemeleri daha etkili sonuçlar alınmasını sağlayacaktır(Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlara karşı oluşturmuş olduğu tutum ve kuralların uygulanma şekli ile iş yerindeki fiziki durum çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki farklı şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan; birincisi karar verme sürecine çalışanların katılımının sağlanması(Erdil vd., 2004:3) ile birlikte alınan kararların örgüt açısından başarıyla uygulanmasını amaçlamaktadır(Odabaşı, 1997:107). İkincisi ise çalışan merkezli olması ile birlikte yönetimin personel ile olan ilişkilerinin desteklenmesi ve çalışanların iş tatmininin artırılmasıdır(Erdil vd. 2004:3).

İşin Toplum İçindeki Genel Algulaması (Zorluk Derecesi-Yapısı): İşin içeriği ve kapsamı rol çatışması ve belirsizliği gibi alt faktörlerden oluşmaktadır. Bu nedenle katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi ve yetkilendirme gibi faktörler de işin zorluk derecesi ve genel yapısını etkileyen faktörlere ilave edilebilir(Zerenler ve Öğüt, 2007: 584).

2.2.2. İş Tatminsizliğinin Neden ve Sonuçları

İşine karşı pozitif tutum olarak ve iş yeri şartlarının ortaya çıkardığı memnuniyet ile kişinin kendisinde ve çalışma yaşamında ortaya çıkan pozitif unsurlara iş tatmini denir.(Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Bingöl'e göre iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçilerin beraber çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarıyla ortak bir eser oluşturmanın sağladığı mutluluk olarak tanımlanmaktadır(Bingöl, 1997: 270). Çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyum içerisinde olması bireylerin işten beklemedikleri ödülle, elde ettiği ödül arasındaki ilişki iş tatmininin derecesiyle doğru orantılıdır.

Kamu ve özel kuruluşlar her yıl nitelikli iş gücünün çoğunu kaybetmektedir. Bu durum sonucunda iş gücü maliyetlerinde artış yaşanması ve iş gücü devir oranı yani çalışanların iş yeri değişimi kuruluşlar açısından iki önemli maliyet ortaya çıkarmaktadır(Andrews, 2003: 3). Bunlardan ilki, çalışanların işletmeye kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme maliyetlerinin bu kişilerin işten ayrılması halinde mevcut boşluğu gidermek için tekrar aynı harcamaları yapmasından kaynaklanan giderlerdir.

İkincisi ise; bu durumun işletmede kalan diğer çalışanlar üzerinde bırakmış olduğu olumsuz etkidir. İşletmelerde yönetsel açıdan yapılan bütün çalışmalar iş gücü devir oranının azaltılmasına yöneliktir. Buradan yola çıkarak iş tatmininin sağlanması çalışanların ihtiyaçlarının doğru şekilde belirlenerek bu ihtiyaçların giderilmesi gerekmektedir.

İş tatmininin zihinsel olmaktan duygusal bir kavram olması nedeniyle yöneticilerin yapacağı en önemli faaliyet, çalışanların iş tatminlerinin dengeli bir seviyeye ulaşmasına yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan çalışmalarda genel olarak örgütsel davranışların geliştirilmesi ve verimlilik artışı iş tatminini arttıran faktörler olarak ele alınmasının yanı sıra iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan; işin niteliği, ücret, terfi, çalışma şartları gibi ilişkiler üzerinde durulması gerekmektedir.

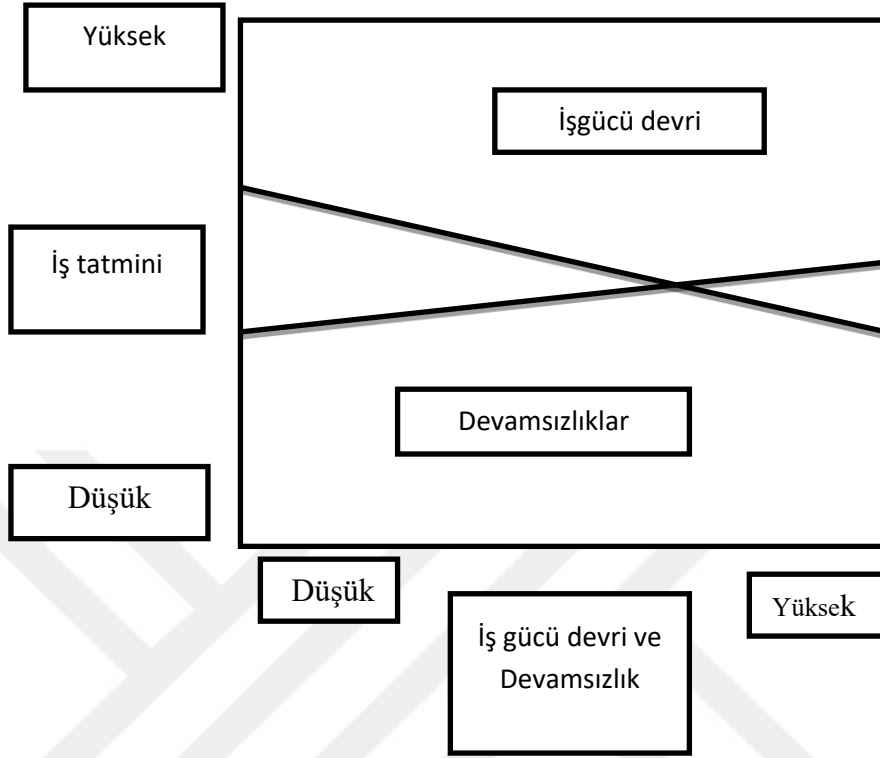
Sarıkaya'ya (2002) göre iş yerinin çalışanlara sağlamış olduğu tatmin, iş yerindeki işin niteliğinin çalışanlar tarafından hangi şartlarda kabul gördüğüne bağlıdır. Yine Altıntaş'a göre (2000) iş tatminini etkileyen başlıca faktörler; işin muhtevası, ilginç ve

zevкли olması, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin iş ile uyum sağlaması olarak değerlendirilmektedir. Özel yetenek ve beceri gerektiren işlerde çalışanların yaptıkları çalışmalarda yüksek düzeyde tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Yine işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği ve alternatif çalışma programlarının uygulanabilirliği yapılan işin çalışanların yaratıcılığını gerektirmesi ve iş zenginleştirmesinin mümkün olması durumları iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanlara fazla sorumluluk ve rol yüklenmesi çalışanların zihinsel anlamda tükenmişliğe uğramasına ve strese girmelerine neden olacağı unutulmamalıdır(Altundaş, 2000: 43-44).

2.2.2.1. Devamsızlık

Tatminsizliğin neticesinde birçok durumun ortaya çıktığı görülmektedir ki; bunlardan biri de devamsızlıktır. Devamsızlık, iş tatmininin azalmasında bir etkidir. Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığının etkilenmesine neden olan iş tatmininin azalması, çalışanlarda devamsızlık oranlarında artış göstermektedir. Özellikle de o iş yerinde kendisini geliştiren, işletmede uzun vadeli çalışmış olan kişilerin tatminsizlik durumunda artış olursa bu durum işletme içinde pozitif sonuçlar doğurmayacaktır. Çalışan tatminsizliğinin sonucunda bazı mazeretler bulup; işe geç kalma ya da hiç gelmeme gibi bazı yollara başvurdukları görülmektedir (Erdoğan, 1991: 378). İş yerine devamsızlığa sebep olan bazı nedenler olmakla birlikte, işletmelere ve çalışanlara göre de değişmektedir. Devamsızlığı tetikleyen önemli nedenlerden biri de strestir (Korkmaz, 2015: 249). Devamsızlığı kısaca, çalışanların çalışma programları veya planlarına göre çalışması gerekli olan zamanlarda işlerine gelmemeleri durumu olarak ifade etmek mümkündür (Eren, 2015: 267).

Şekil 2.3. İş Tatmininin İşgücü Devri ve Devamsızlıklarla İlişkisi



Kaynak: John W.Newstrom ve Keith Davis, Organizational Behavior: Human Behavior At Work, (Ninth Edition, Mc Graw-Hill, 1993), s.200'dan aktaran: Zafer Savaş Öztekin, Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Nisan 2008, s. 43.

Devamsızlığın daha önceden tespiti için bireysel özellikler gibi kişisel farklılıklar tanımlandığı zaman, bu özelliklerin işe başvuranların seçimlerinde kullanmanın mümkün olduğu görülmektedir. Böylece de devamsızlık oranlarını azalması mümkündür. Devamsızlıkla ilgili çalışmalarda farklılaşan iki görüş hakimdir:

- i. Birinci görüş; belirtilen daha önceden yapılan devamsızlıkların gelecekte de devamsızlık yapılmasının belirleyicisi olduğunu;
- ii. İkinci görüş; özel bir devamsızlık biçimi olan kişilik/devamsızlık ilişkisinden bahsedilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Deniz vd., 2003: 18).

2.2.2.2. Personel Devir Hızında Artış

İş gücü devir hızıyla iş tatmini arasında bulunan ilişkinin incelendiği çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. İşgücü devir hızı bir örgütte çalışanların sayılarının artışı veya azalış düzeylerini ifade etmektedir. Örgütlerin, bu yönde bulunan beklentilerinin devir hızlarının düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise deneyimli personellerle çalışmanın her daim tercih edilmesi, tecrübeli çalışanların işten ayrılmaları durumlarında örgüt, boşalan bir pozisyona yeni bir çalışanla anlaşmaları ve bu yeni çalışanların eğitilip yeni bilgiler ile donatılması sürecinde de ciddi anlamda mali kayıpların yaşandığını belirtmek gerekir (Kılıç, 2008: 62).

Mobley ve arkadaşlarının, işgücü devrinin açıklamada teorik anlamda nedensel bir sürecin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bütün bu nedensel süreçte, çalışanların işgücü devri öncesinde gözlemlenebilen dört ayrı konuyu içerir ve bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Öztekin, 2008: 47):

1. Birinin işinden ayrılması veya kalması kararlarını etkilemesine neden olan demografik özellikler,
2. İş tatmini, işten ayrılma niyetlerini başlatan geri çekilme sürecine neden olması,
3. Çalışma çevresindeki faktörlerin önemli oranda çalışanın iş tatminini şekillendirmesi ve işten ayrılma niyetlerinin oluşumuna da neden olması,
4. İşten ayrılma niyetinde, gönüllü olarak işgücü devrinin etkilenmesidir.

2.2.2.3. Tükenmişlik

Yaşamakta olduğumuz çağın en büyük problemlerinden biri olan tükenmişlik sendromu; insanların işleri nedeniyle kurmuş oldukları ilişkilerin kötü gitmesi ve olumsuz sonuçlar vermesiyle ilgili ortaya çıkan bir kavramdır. Tükenmişlik (burnout) kavramı hizmet sektöründeki insanların yaşadıkları bunalımı ifade etmek amacıyla ilk olarak 1970'lerde ABD' de kullanılmıştır.

Tükenmişlik sendromu çalışma hayatımızı olumsuz yönde etkileyen unsurlardan birisi ilk olarak 1974'te Herbert Freudenberger(1974:159) tarafından; "başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında oluşan tükenme durumu" şeklinde ifade etmiştir. Tükenmişlik; yaşamımıza anlam kazandırma sonucunda gelişen, çağımızın bir

ürünüdür(Freudenberger ve Richelson, 1981:6).

Tükenmişlik ile ilgili kaynaklara bakıldığında, tükenmişliğin psikolojik bir olgu olduğuyla ilgili fikir birliğinin olduğu görülmektedir. Ancak tükenmişliğin tanımlanmasıyla ilgili fikir birliğinin olmadığı görülür. Tükenmişlik kavramının İngilizcede 'job burnout', Türkçede de 'tükenmişlik/tükeniş sendromu' kavramlarıyla ifade edilmiştir (Arı ve Bal, 2008: 131-132).

Maslach (1982), tükenmişlik kavramını üç alt boyutta incelemiştir (Bahar, 2006: 18; Tuğrul ve Çelik, 2002: 2; Çavuşoğlu, 2005: 26):

- i. Duygusal tükenme: tükenmişlik durumunun önemli bileşenidir; kişilerin duygusal kaynaklarındaki tükenme hissine kapılıp, duygusal anlamdaki yorgunluğun içine girmesidir,
- ii. Duyarsızlaşma: bireylerin müşterilere karşı negatif ve ilgisiz tavırlar sergileme durumudur;
- iii. Kişisel başarıda düşme hissi: bireylerin kendilerini işin gerektirdiklerine karşılık başarısız ve yetersiz algılamalarıdır.

Tükenme durumundan kısa bir süre öncesinde, genel olarak ya bir aile üyesi ya da bir baskının hastalığı ya da ardı ardına gelen sınavlar ve iş stresi gibi kimi çevresel şartlara rastlanmaktadır. Bazen de herhangi bir olayın öncesinde aniden ortaya çıktığı görülür. Tükenmiş olan kişilerin özellikle zayıf yönlerini gizleyebilmesi, yetenekli ve becerikli olmaları için, genellikle bu durum ilk zamanlarda içlerinde yaşadıklarının farkında olmadıklarını da söylemek gerekir (Tümkaya, 1996: 46)

Çalışan bireyler tükenmişlik duygusuna kapıldığında bu duyguyu atlatamayacaklarını düşündüklerinde, tükenmişlik duygusu bu bireylerin işlerini değiştirme ve bazen de mesleği değiştirmelerine neden olmaktadır. Bunun yanında, işletmelerde çalışanların iş tatmini sağlanamaz ise, bu işletmelerde işgücü devir oranları yüksek olacaktır. Bu işletmelerin hayatlarını sürdürülebilecekleri de tartışılır. İşlerinden tatmin olanlar kişisel anlamda mutlu olacaklardır. Bu durum da onların aile yaşantılarını ve bir döngü içinde iş hayatlarını daha pozitif olarak etkileyecektir. Sonuçta da çalışanların örgütsel bağlılık hissetmeleri, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların da

azalması, verimliliğin artması ve kişi ile iş uyumu kapsamında çalışanın işletmeye karşılık aidiyet duygusunun gelişmesinin sağlanması da olağandır (Yücel, 2012: 59).

2.2.2.4. İşten Ayrılma

Çalışanların işi bırakmaları ile iş tatmini arasındaki ilişki negatiftir. İş tatminsizliği olan çalışanların genellikle işi bırakmaya yöneldikleri görülmektedir. Ancak, iş tatminsizliği olan kimi çalışanlarda da işlerini bırakmadığı görülmektedir. Bununla birlikte iş tatmini yüksek olan çalışanların başka işlere yönelebildiği de görülmektedir (Sat, 2011: 22)

2.2.3. 360° Performans Değerlendirme Yöntemi Açısından İş Tatmini

Modern insan kaynakları yaklaşımının bir parçası olan performans değerlendirme kavramı, örgütsel hedefler ile personelin hedefleri arasında uyum sağlamaya yönelik bir süreç olarak görülmektedir. Bu çerçevede, örgüt yöneticilerinin farklı hedefler arasında uyum sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaları kaçınılmaz bir hal almaktadır. Çünkü yöneticilerin başarısı büyük ölçüde iş görenlerin; teknik bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini bu amaçlar doğrultusunda harcamalarına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, performans ile motivasyon arasında da doğrusal bir ilişki vardır (Mitchell ve Larson, 1987:155).

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar birçok insan Kaynakları uygulamasına veri sağlayan performans değerlendirmenin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "çalışan tatmini" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanların işlerine karşı beslediği olumlu duygular diğer bir ifade ile işinde yeterli düzeyde tatmine ulaşması, rekabetçi piyasalarda işgücü devir hızının azaltılması, üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar ortaya çıkarmakta ve organizasyonlar açısından performans değerlendirmesini daha önemli kılmaktadır.

Diğer yandan örgütleri hedefleri doğrultusunda yaşatmada, amacın gerçekleştirilme ölçütü, örgütsel doyum düzeyidir (Bingöl, 1998:70). Örgütsel doyum düzeyini örgütsel amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçların somut rollere dönüştürülmesi, örgütsel yapının kurulması, harekete geçirilmesi, işleyişin denetlenmesi, örgüt amaçları ve çalışanların amaçları, beklentileri, istekleri arasındaki uyum belirler. Bu sebeplerle çalışanların

amaçlarının, gereksinimlerinin, isteklerinin, beklentilerinin, çalışma yaşamına ilişkin duygu, düşünce ve tutumlarının bilinmesi önemlidir. Çalışanların çalışma yaşamlarına ilişkin tutumlarının öğrenilmesi ise doyum araştırmaları ile belirlenmektedir. Araştırma sonuçlarının yardımıyla, çalışanlardan kaynaklanan sorunlar saptanarak örgüt ve çalışanlar arasında çift yönlü bir iletişim kurulabilir. Çalışanlar araştırma sonuçları yardımıyla, işlerine ilişkin tutumlarını, düşüncelerini ve anlayışlarını değerlendirebilirler, çalışma arkadaşlarının düşünce, anlayış ve tutumlarını karşılaştırma fırsatı elde edebilirler. Böylece kendilerini yenileme olanağı bulabilirler(Ramazanoğlu vd., 2003).

İş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki olmasına karşın çeşitli araştırmalar incelendiğinde iş tatmininin performansı etkilediğini söylemek pek mümkün değildir. Buna karşılık son yıllarda yapılan araştırmalara dayanarak performansın iş tatminini etkilediğini ileri sürmek daha mümkün görünmektedir. Buna karşın iş tatminsizliğinin fiziksel ve ruhsal hastalıklara yol açabildiği söylenebilir. İş tatminsizliği, özellikle diğer iş olanaklarının çok olduğu durumda ve işine bağlı olmayan iş görenler arasında, yüksek düzeyde iş değiştirmeye neden olabilir(Çetinkanat, 2000:6).

İş tatminini etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticilerin yanında diğer değerleyiciler ile olan iletişimlerinin düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve kurumun ve çalışanın ilişkide olduğu diğer insanların kendisinden beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bireye geribildirim verildikten sonra, yönetici ve birey, gelişim ihtiyacını karşılamak ve zayıf yönleri geliştirmek için birlikte gelişim hedefleri ve hareket planlarını belirler.

İşte tatminsizlik yaratan faktörler ise yine önem sırasına göre;

- i. Örgüt yönetimi ve politikasından hoşlanma,
- ii. Teknik gözetimden hoşnutluk,
- iii. Yeterli ücret,
- iv. Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutluk,
- v. Çalışma koşullarından kaynaklanan hoşnutluktur.

Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Yalnız bu faktörler mevcut değilse kişi iş tatminine ulaşamayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.143).

360° performans değerlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkilerinin olumlu olması bakımından sürecin etkin yürütülmesi önemli bir yere sahiptir. 360° Performans değerlendirme ile çalışanın takdiri ve iş tatmininin artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü değerlendirme sırasında birden çok kaynaktan verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir.

2.3. İŞTEN AYRILMA KAVRAMI

İşletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri çalışanların başarılı oldukları işlerinden ayrılmayı düşünmeleridir. Bunun sebebi kişilerin daha eşit davranacak ve daha iyi ücret alabilecekleri yerleri istemeleridir (Çalışkan ve Tepeci, 2008: 135-148). Bireylerin işten ayrılma niyetlerinin davranışlarını da etkileyebileceği ve bireylerin işlerine karşılık daha az çaba gösterme eğilimleri olduğu görülebilir. Tanımlara bakıldığında davranışların, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bir önceki aşaması olduğu görülmektedir (Eren, 2011: 405).

İşletmelerin yatırım yapmış olduğu kaliteli bazı çalışanlarının işten ayrılması işletme açısından ciddi kayıplara neden olmaktadır. İşletmelerin çalışanlarının gönüllü bir şekilde işi bırakmalarının önüne geçilmesi gerekmektedir (Varol, 2010: 54).

Bireylerin çevrelerinde birçok iş alternatifi içinden birini seçmesi işletmeye girip işe başlamaları ve çalışanlar için sosyalleşmeye başlamaları söz konusudur. Bu süreçte çalışanlar işletmeyi etkilediği gibi kendileri de işletmeden etkilenmektedirler. Bu etkileşimin neticesinde belirli bir düzeyde iş motivasyonu, algılanmış olan başarı, iş tatmini, örgütsel bağlılık oluşur. Bunlardan biri veya birkaçının düşük olması durumunda çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir. Buna bağlı olarak başka iş fırsatlarını aramaya başlar ve uygun bir iş alternatifinin bulunması durumunda da çalışan örgütten ayrılabilir. Çalışanın mevcut örgütten ayrılıp yeni bir örgütte işe başlamasıyla aynı süreç tekrar başlayacaktır (Azaklı, 2011: 84).

İşten ayrılma niyeti, 'işten ayrılma davranışının bir öncüsü' ve işten ayrılma davranışı üzerinde etkisi en fazla olan faktördür (Polat ve Meydan, 2010: 153). Ancak işten ayrılma niyeti, bir çalışanın işten ayrılmasını ifade etmemektedir. Sadece uygun ortam oluştuğunda işten ayrılabileceğini ifade eder (Özdevecioğlu, 2004: 99). Ayrıca

işten ayrılma niyeti, mutlaka işten ayrılma davranışıyla da sonuçlanmayabilir (Yürür ve Ünlü, 2011: 89).

2.3.1. İşten Ayrılma Nedenleri

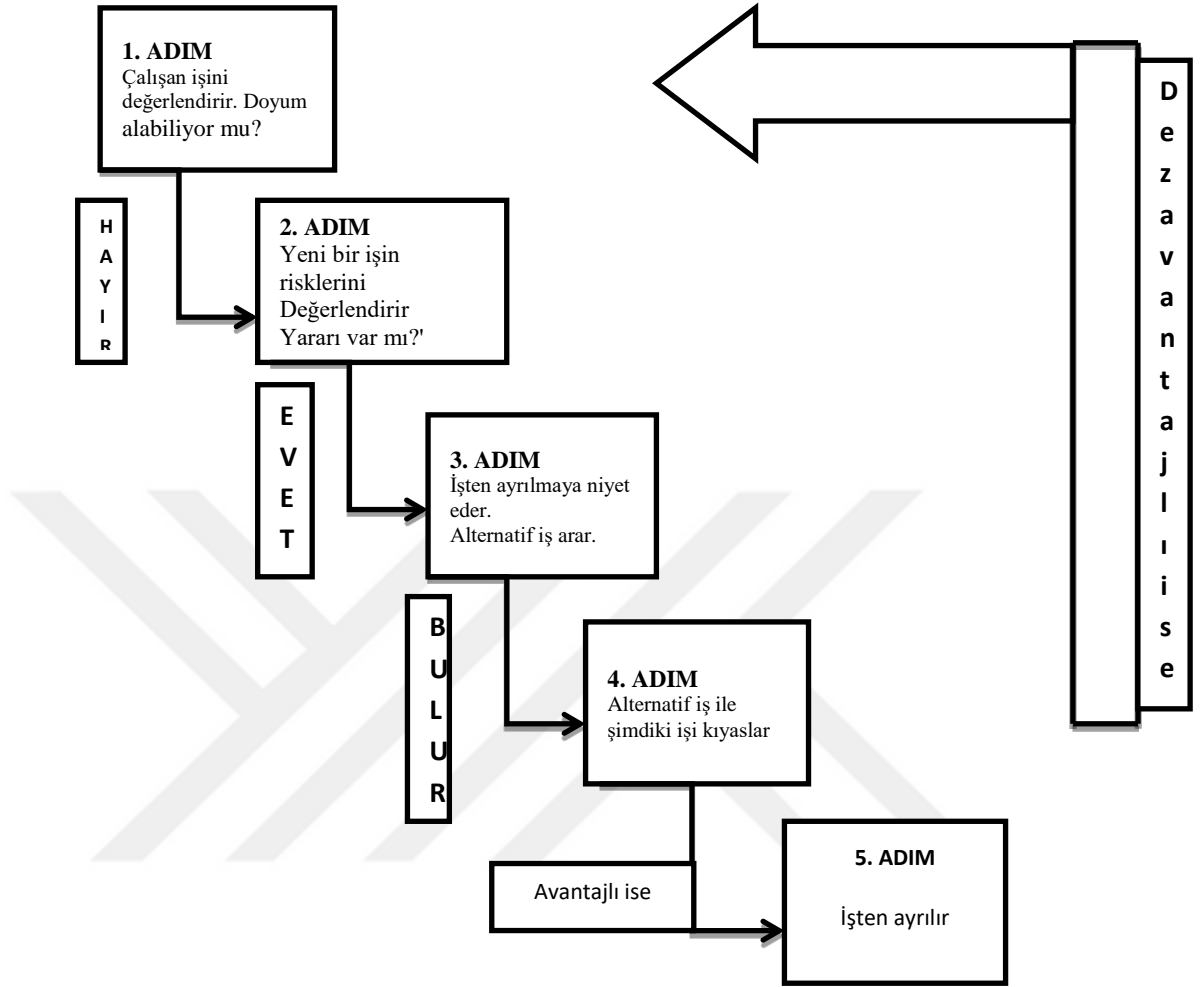
Bireylerin işten ayrılmaya niyetlenmesine sebep olan durumun bireylerin kendisinden kaynaklanabilmesinin yanında çalıştığı örgütten ya da çevrelerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim ve öğrenim durumları, yaşam koşullarında yaşanan değişiklikler ve iş ile ilgili beklentilerin gerçekleşmemesi gibi durumlarından daha ziyade önlenemeyen, bireylerin yaşam standartlarıyla ilgili ve sosyal boyutu olan kişisel nedenlerdir (Orbay, 2008 45; Varol, 2010: 54).

Çalışanların davranışları ve ruhsal durumlarında meydana gelen değişiklikler işten ayrılma niyetinin habercisi olarak kabul edilmektedir. Smither (1994: 69), işten ayrılma sürecini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- i. Farklı işlerin elde edilebilirliğiyle çekicilik düzeylerinin değerlendirilmesi,
- ii. Bireylerin bulunduğu iş ile ilgili bir değerlendirmede ve işiyle ilgili tatminsizlik dereceleri,
- iii. İşten ayrılmak,
- iv. Ayrılma niyetiyle kullanılan kimi ifadelerle olumsuz bir ilişki içerisinde tanımlanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti kişilerin çalıştıkları kurumda kalma niyetlerinin bir ölçüsü şeklinde de ifade edilebilir (Türköz, 2000: 52). Bunun yanında önemli bir haberci olan işten ayrılma niyeti çalışanların çalışma şartlarından tatmin olmadıklarını gösterdikleri olumsuz bir davranışı ifade eder (Fochsen vd., 2005: 340). Bu anlamda işten ayrılma niyetinin ortaya çıkışı ve işten ayrılma durumu aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Şekil 2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Ortaya Çıkışı



Kaynak: Esra Çaylak, Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum 2014, s. 24.

İşten ayrılma niyeti ile ayrılma kararlarının iki biçimde etkilendiği görülmektedir. İşten ayrılma niyeti, farklı iş olanaklarının olmamasına karşın, doğrudan işten ayrılmalara sebep olabilmektedir. Bunun yanında çalışanların yeni iş olanaklarını araştırmalarına da yol açıp; işten ayrılmaları dolaylı bir şekilde etkilenebilmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193-194).

İşten ayrılma niyeti işletmeler bakımından yalnızca işten ayrılma davranışlarına yol açması sebebiyle değil, bireysel ve örgütsel negatif etkileri sebebiyle de önem arz etmektedir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olanların iş performansı da düşüktür (Yürür ve Ünlü, 2011: 90). Bunun en önemli nedeni de bireylerin işletmede çalışmama istekleri

ve fırsatını buldukları zamanda işletmeden ayrılacak olmasıdır. Bunların yanında gönüllü çalışmaların yerine gönülsüz bir çalışmanın neticesinde de şüphesiz negatiftir (Özdevecioğlu, 2004: 99).

2.3.1.1. Çalışma Koşulları

İşten ayrılmaya neden olan örgütsel nedenlere bakıldığında daha ziyade örgütün kontrol edilebilmesi ve işlerin yapılması, çalışanlara davranış şekilleri gibi konuları kapsayan sebepler olarak kariyer fırsatının olmayışı, ücretlerdeki yetersizlik, çalışma şartlarının yetersizliği, iş yükünün çok oluşu, iletişim sorunları, iş tatminsizliği, otokratik yönetim tarzı, iş güvenliğinin olmaması, kararlara katılamama ve iş stresi gibi sebepler örnek olarak verilebilir (Özdemir ve Sarioğlu, 2013: 260).

Öncelikli olarak kişilerin çalıştığı işletmede maddi çevresinden bahsetmek gerekir. Maddi çevrelerde yetersiz aydınlanma, kötü ısınma şartları, havalandırma ve gürültüyle ortaya çıkan ve işlerin yapılmasını önemli derecede aksatan durumlar ile karşılaşılabilir. Bu durum bireylerin ruhsal ve bedensel durumlarının da bozulmasına sebep olabilmektedir. İşlerin yapılması negatif olarak etkilenir. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada (Hawthorne Araştırmaları) iş ortamındaki iyileştirmelerin tatmin bakımından önemli olduğu tespit edilmiştir. Uygun iş ortamları ve fiziksel rahatlık, amaçlara ulaşma ve performansın kolaylaştırılmasının iş tatmini üzerindeki etkileri olumludur. Nitekim çalışanların, daha çok fiziksel rahatlık sağlayabilecek iş ortamı istemeleri de normaldir (Ceylan, 1998: 128).

2.3.1.2. Ücret

Ücret, bireylerin işletmedeki emeğinin karşılığında alınan temel ödülü ifade etmektedir. Bireylerin aldığı ücretlere paradan farklı anlamların da yüklenebildiği görülür. Çalışanların ücreti, yöneticilerin kendisine karşılık kanaatlerinin sembolü şeklinde gördüklerini söylemek mümkündür. İşlerin karşılığında alınmış olan ücretin, bireylerin manevi ve maddi olarak tatmini bakımından yapılan iş ile dengeli ve eşdeğer olması gerekir. Bireylerin tatmin düzeylerindeki ücret iki biçimde etkilenmektedir (Scotter, 2000: 83):

- i. Ücret artışı; düşük olması durumlarında bireylerde tatminsizlik oluşur.

- ii. Örgüt içerisinde çeşitli ücret düzeyleri uygulanması; yöneticilerin ücret hususunda adil ve eşit olması aidiyet duygusunu artıracaktır.

2.3.1.3. Yönetici Faktörü

Başarılı olan bir yöneticinin, örgüt başarısının bütün çalışanların sorumluluğunda olduğunu bilmesi ve her konuda bilgilerin tamamını çalışanlar ile paylaşması gerekir. Bilgilerini paylaşan yöneticiler, çalışanlara karşı güvenini göstermektedir. Çalışanların da yapmış oldukları işleri kendi işleriymiş gibi görmeleri gerekir. Bunun yanında yöneticilerin, performans düzeyleriyle ilgili bilgileri çalışanlar ile paylaşmaları doğru olacaktır. Bunun nedeni ise performans bilgisinin ilerleyen süreçte çalışanların başarısını arttıran bir faktör olarak görülmesidir (Ökten, 2008: 18).

Yöneticiler, örgütteki bütün çalışanların ilerlemesi ve örgüt hedefleriyle ilgili davranışlarının sergilenmesini istiyorsa; çalışanların kişisel teşebbüste bulunabilmeleri, çabaların takdir edilmesi ve kıymetlerinin bilinmesi, yenilikçilik hususunda heyecan duyulan bir personel güçlendirme stratejisinin hayata geçirilmesi önemlidir (Ökten, 2008: 6).

Yöneticilerin çalışanlara aşıladığı güven ve kendinden de onlara güvenildiğini hissettirmeleri önemlidir. Önemli olan, görev ve yetkilerinin onlara devredilip onlara güvendiklerini göstermektir. Güvenilen kişilerin daha ziyade emniyette olması ve kabul görme hislerini duymaları önemlidir. Böylece onların, hata yapmaları hususunda şüphe duymanın yerine, işlerine daha fazla konsantre olmalarını sağlama yolu daha yapıcı olacaktır (Doğan, 2006: 54). Çalışanlar bakımından yöneticiler; işletmenin temsilcileri durumundadırlar. Bu sebeple yöneticilerin desteğinin, algılanmış olan örgütsel destek için önem arz etmektedir. Yönetimin yaşanan problemlerin giderilmesinde de önemli etkileri vardır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Emhan vd., 2013: 55) ;

- i. Örgütün kurulma yeri -şehir merkezinde ve/veya dışında oluşu-,
- ii. Ulaşım olanakları -servislerden veya kamu taşıtlarından yararlanabilmeleri, park yapabilme imkânı-,
- iii. İşlerin türü ve zorluk dereceleri -pis ve ağır işler-,

- iv. Olumsuz örgütsel şartlar –iş yerinde sıklıkla yer değiştirme, iş koşullarında aşırı katılıklar-,
- v. Ücretlendirme sisteminin bozukluğu.

2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinde olan bireylerin bu durumu tutum ve davranışlara yansıtmaları iş çevrelerini de negatif yönde etkilemektedir. Bu durum da iş gücü kayıplarına sebep olmaktadır. Örgütler açısından iş gücü kayıplarının yüksek maliyetlerle sonuçlandığını da belirtmek gerekir. Miner'in işten ayrılmada meydana gelen maliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sanderson, 2003: 46):

- i. Yeniden/tekrar işe yerleştirme ve işçi seçmedeki maliyetler,
- ii. Eğitim masrafları,
- iii. Çalışanların tam kapasiteyle çalışmadığı işleri öğrenme süreçlerinde gereksiz olarak ödenen ücret maliyetleri,
- iv. İşe alışma sürecinde meydana gelebilen hasar, kırılma ve/veya kazalardaki maliyet,
- v. Kişilerin işe alışmaları tam kapasitelerde çalışıncaya de geçen zamanda diğer çalışanların daha çok mesai yapmaları sonucunda ücret maliyetleri,
- vi. Yeni çalışanın işe alımıyla eski çalışanın işten ayrılmasına kadar geçen süre içinde oluşan üretim kayıplarının maliyeti,
- vii. Bireylerin kendi departmanında bulunan işlerin aksamasından kaynaklı olumsuz davranışlarının maliyetleri.

İşten ayrılma niyetinde fiilen işleri bırakma davranışıyla olumlu ilişkili olduğunu tespit eden birçok çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu sebeple işverenler işten ayrılma davranışlarının en önemli habercisi işten ayrılma niyetinden önce sezmeleri gerekir. Amour (2000)'un işten ayrılmalarına sebep olduğu engellerden kaçınma adına yöneticilerin uygulanması gerekli olan adımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (akt. Sanderson, 2003: 92):

- i. Doğru insanların işe alınması için yeteneklerin ortaya koyulmasında davranış odaklı işe alım süreçlerinin geliştirilmesidir.

- ii. Çalışanların başarı adına bütünleştirmek gerekir. İlk haftalarda uzun vadeli bağlılığın kurulmasında kritik önem taşır. Kişilerin başarıları için üyelerin birbirlerine güvendiği iş ortamının oluşturulması gerekir.
- iii. Büyüme ile gelişme fırsatlarının temin edilmesi gerekir. Büyüme olanaklarını hisseden bireylerin işletmede kalmaya daha çok meyilli oldukları görülmüştür.
- iv. Katılımın sağlanması gerekir. Üyelerin yetenek ve ilgilerini iş çevresiyle uyumlu duruma getirmek gerekir.
- v. Takım ve grupların motive edilmesi gerekir. Motive eden faktörlerin tespiti gerekir.
- vi. Ödüllendirme sisteminin uygun ve bireysel olması gerekir. Bireysel bir ödülün genel örgütsel ödülün anlamlılık düzeyinin çok fazla olduğu görülmektedir.
- vii. Problem çözenlere yardım edilerek ve katılım sağlanmalıdır. Örgütün sorunlarının çözümünde için bütün üyelerin davet edilmesi gerekir. Sorun çözmede paylaşımların olması işletme bireylerinde aitlik duygusu oluşturur.
- viii. Söylenen veya öğütlenmiş olan her şeyin uygulanması gerekir. Ortak olan değerlerin belirlenerek; konuşulanların arkasında durulup icraata geçilmesi her çalışan için önemlidir.

2.3.3. 360° Performans Değerlendirme Yöntemi Açısından İşten Ayrılma

İşletmelerin en önemli kaynakları olan çalışanların önemi günümüzde insan kaynakları yönetimi açısından giderek artmaktadır. Çalışanın işe başlamasından işten ayrılmasına kadar olan süreci insan kaynakları uygulamaları açısından, çalışanın gereksinimlerini karşılama ve motivasyonunu sağlamak amacıyla yönelik gerçekleştirilmektedir(Fındıkçı, 1999:5). Bu süreç içerisinde yer alan en önemli fonksiyonlardan birisi performans değerlendirmedir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede, amaçlar doğrultusunda bireysel katkıların belirlenmesi performans değerlendirme açısından önemlidir. Performans değerlendirme süreci personelin işe alımı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği gibi birçok değişken üzerinden geri bildirim sağlamaktadır.

Örgüt içerisinde çalışanların güvenlik gereksinimleri de bulunmaktadır. Bu gereksinim bireyin kendisini emniyette hissetmesine yönelik gereksinimleri içerir(Fındıkçı, 2002, s.381). Çalışan bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin

sağlanmasını, geleceğinin güvence altına alınmasını ister(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.139). Performans değerlendirmenin doğal bir sonucu olan işten çıkarmalarda ise tek bir yöneticinin değer yargıları ile işe son vermelerin örgüt içerisinde yaratacağı olumsuz hava yerine, 360° performans değerlendirme yönteminde çoklu veri kaynaklarından elde edilen daha objektif değerlendirme sonuçlarıyla birlikte örgütün amaçlarına hizmet edemeyen çalışanların işine son verilmesi hem işine son verilen çalışan hem de diğer çalışanların iş tatminlerini daha az olumsuz yönde etkileyecektir.

İnsan, yaşamı boyunca sevginin peşinde koşmakta ve onun arayışı içindedir. Bu nedenle insanlar anlaşabileceği ve karşılıklı sevgiye dayanan gruplar içinde bulunmaya çalışacak, bunlara üye olacak ve sorunlarını bunlar vasıtası ile daha kolay çözüme ulaştıracaktır (Eren, 2000, s.31). İşgören sevdiği ve birlikte çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarının bulunduğu ve dolayısıyla, hoş, beşeri ilişkilerin söz konusu olduğu bir ortamda çalışırsa tatmin duyacak, aksi takdirde hayal kırıklığına uğrayacaktır (Bingöl, 1982, s.23). Örgüt içerisinde sürdürülen 360° performans değerlendirmenin süreklilik arz etmesi geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak çalışanın iş nedeniyle ilişkide bulunduğu bütün kişilerin potansiyel bir değerlendirmeci olabileceği ihtimali ile örgüt içindeki ve iş nedeniyle ilişkide bulunduğu örgüt dışındaki müşterilerle ilişkilerinde daha seviyeli davranmaya itecektir. 360° performans değerlendirme sonucu alınan geri bildirimler yeterince açık, objektif ve adil olduğu çalışanlar tarafından hissedildiği müddetçe örgüt içerisinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan bir iletişim yapısı oluşacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME ÇALIŞANLARININ 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE İŞ STRESİ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. TARAMA

360° performans değerlendirme sistemi ile ilgili daha önceden yapılmış çalışmaları 4 kategoride şu şekilde özetleyebiliriz;

- Birinci kategorideki çalışmalarda performans sisteminin nasıl uygulandığı anlatılmıştır. Bu kapsamda 360° performans değerlendirme sistemini uygulayan örgütlerle görüşmeler yapılmış, örgütlerin söz konusu sistemi pratikte nasıl uyguladıklarına dair yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Araştırmaların uygulama bölümlerinde genellikle yarı yapılandırılmış mülakat ile işletmelerin insan kaynakları müdürlerine 360° performans değerlendirme süreciyle ilgili sorular yöneltilmiştir(Doğan, 2004; Dinç, 2005; Esen, 2006; Erdinç, 2006; Baydar, 2007; Akşit, 2008; Pabucçu,2009; İpek, 2010; Uysal, 2012; Şentürk, 2015).
- İkinci kategorideki çalışmalarda da yine 360° performans değerlendirme sürecinin uygulanışı anlatılmaya çalışılmış olup bu sefer söz konusu sistemi kullanmayan örgütlerde pilot uygulamalar yapılmıştır(Bayraktaroğlu vd. 2004; Turgut, 2005; Özdemir, 2006; Demirtaş, 2007; Kalenderoğlu, 2007; Dorukgöz, 2008; Bağrıaçık, 2009; Dilsiz, 2010; Koç, 2011).
- Üçüncü kategorideki çalışmalarda ise 360° performans değerlendirme sisteminin örgütlerde uygulanıp uygulanamayacağı araştırılmış, sistemi kullanmayan örgütlerde 360° sürecinde olması gereken kriterler ile ilgili çalışanlara sorular yöneltilmiş ve bu sisteme geçiş için örgütlerin hazır olup olmadığı incelenmiştir(Yüncü, 2002; Mutlu, 2012). Bu çalışmaların yanında bu kategoride örgütlerde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin algıyı ölçen ve 360° performans değerlendirme sistemi çerçevesinde geliştirici öneriler sunan çalışmaları da değerlendirmek mümkündür(Yıldırım, 2008; Doğan,2013).

➤ Dördüncü kategorideki çalışmalarda ise 360⁰ performans değerlendirme sistemini uygulayan örgütlerin çalışanlarına sistem hakkında sorular yöneltilmiştir ve söz konusu sistem ile ilgili çalışan algıları ölçülmüştür. Bu kategorideki çalışmaları aynı zamanda kendi içinde üçe ayırmak mümkündür. Şöyle ki 360⁰ performans değerlendirme sistemine yönelik çalışan algısını ölçmeye çalışan araştırmaların bir kısmı sadece söz konusu sisteme yönelik algıları incelerken(Şentürk, 2015), bir kısmı 360⁰ performans değerlendirme sisteminin başka bir konuya(örgütsel bağlılık, verimlik vb.) etkisini ölçmeye yöneliktir(İzgi, 2007; Örencik, 2007; Kara, 2009; Yılmaz, 2010; Cin, 2010; Arslan, 2012; Özsoy, 2012; Şimşek, 2012; Yıldırım, 2014; Günay, 2015; Alıtkan, 2016). Bir diğer kısım çalışmalar ise 360° PDS başka değerlendirme sistemleriyle kıyaslamaya yöneliktir (Apaydın, 2013).

Tablo 3.1. 360° PDS İle İlgili Çalışmalar Tarih, Uygulanan Sektör ve Kullanılan Metotlar Bakımından Gruplara Ayrılması

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Alıtkan (2016)	PTT	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları üzerine etkileri	Rol Çatışması, Rol Açıklığı, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Eğilimi	Frekans, Korelasyon, Anova, T Testi	360 ⁰ performans değerlendirme sistemi ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğu, rol açıklığı arasında pozitif yönde orta kuvvetli ilişki bulunurken iş tatmini ile çok zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır Bunun yanında evli çalışanların 360 ⁰ performans değerlendirme sistemini daha faydalı bulduğu saptanmıştır.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Örencik (2007)	Eğitim	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerine etkisi: Kütahya ortaöğretim kurumlarında bir uygulama	İş Tatmini	Çapraz Tablolar, T Testi, Anova, Ki- kare	360 ⁰ performans değerlendirme uygulamalarının Kütahya ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini etkilemediğine ulaşılmıştır

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Günay (2015)	Telekomünikasyon Şirketi	İş tatmini, 360 ⁰ performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği	İş Tatmini ve Algılanan Performans	Frekans, Korelasyon, Regresyon	Araştırmada algılanan performans ile 360 ⁰ performans puanı arasında zayıf ilişki olduğu belirlenmiş olup; 360 ⁰ performans puanları ve algılanan performansın cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi, unvan ve meslekte çalışma süresi değişkenlerinden bağımsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Yılmaz (2010)	4 Farklı İşletme	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir uygulama	Örgütsel Bağlılık	Frekans, T Testi, Anova, Korelasyon, Çoklu Regresyon	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin örgüte olan bağlılığı arttırdığı belirlenmiştir.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Şimşek (2012)	Milli Eğitim Müdürlüğü	360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma	Örgütsel Bağlılık	Frekans, Korelasyon, Ki-kare	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırdığı belirlenmiştir.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Arslan (2012)	Gıda İmalat Sektörü	360 ⁰ performans değerlendirmenin örgütsel adalet üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma	Örgütsel Adalet	Frekans, Anova, T Testi, Korelasyon, Regresyon	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin işletmelerde örgütsel adalet algısını artırması ve beklenen yararı sağlaması için söz konusu sistem uygulanırken dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenmiştir.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Ernal bant (2014)	Eğitim	360 ⁰ performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri	X	Frekans, T Testi, Anova, Man-Whitney-U Testi, Kruskal Wallis-H ve Scheffe Testi	Sonuç olarak çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmeye; kadınların, yöneticilerin, branş öğretmenlerinin ve 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin daha sıcak baktıkları saptanmıştır. Veliler tarafından değerlendirilmeye ise branş öğretmenlerinin ve 1-5 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin daha olumlu oldukları gözlenmiştir. Öğrenciler boyutundan değerlendirilmeye de yöneticilerin ve 1-5 yıl kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilerin daha pozitif baktıkları değerlendirilmiştir.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Cin (2010)	Turizm	360 ⁰ performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilerin analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama	Örgütsel Adalet	Frekans, Faktör Analizi, T Testi, Anova	Örgütteki çalışanların 360 ⁰ performans değerlendirme sürecini örgütsel adaletin boyutları açısından adil algıladıkları belirlenmiştir

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Taşbaşı (2013)	Bankacılık Sektörü	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin	İş Tatmini	Ulaşılamadı	Sonuç olarak 360 ⁰ performans değerlendirme sistemi uygulayan banka çalışanlarının geleneksel performans değerlendirme yöntemleri uygulayan banka çalışanlarına göre iştatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiş ayrıca çalışanların iş tatminlerinin eğitim seviyelerine göre paralel şekilde arttığı belirlenmiştir.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Akdoğan ve Demirtaş (2009)	Askeri İmalat İşletmesi	360 ⁰ Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama	X	Frekans, Tek Yönlü Varyans Analizi, Levene Testi,	Çalışma sonucunda TSK'da 360 ⁰ performans değerlendirmenin uygulanabileceği belirlenmiştir.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Kara (2009)	Turizm	Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 ⁰ geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama	İş Başarısı	Frekans, T Testi, Anova.	360 ⁰ performans değerlendirme yöntemini uygulayan orta kademe yöneticilerin iş başarısında daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Yıldırım (2014)	Turizm	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin orta ve üst kademe yöneticilerin iş başarısı üzerindeki etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticilerine yönelik uygulama	İş Başarısı	Frekans, T Testi, Anova, Korelasyon	360 ⁰ performans değerlendirme yönteminin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre iş başarısı üzerinde daha fazla etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
Apaydın (2013)	Lastik ve Kauçuk Sektörü	Toplam kalite yönetimini hedefleyen firmalarda 360 ⁰ performans değerlendirme si ve bir sanayi kuruluşunda uygulanabilirliği üzerine hazırlık çalışması	180 ⁰ PDS ile Kıyas-TKY	Frekans, T Testi, Çapraz Tablolar, Faktör Analizi	360 ⁰ ve 180 ⁰ performans değerlendirme yöntemleri farklı açılardan kıyaslanmış olup araştırma sonucunda çalışmanın yapıldığı firmaya ve 360 ⁰ performans değerlendirme sistemine geçecek firmalara önerilerde bulunulmuştur.

Yazar	Sektör	Başlık	Artı Konu	Method	Sonuç
İzgi (2007)	Perakendecilik (Gıda) Sektörü	360 ⁰ performans değerlendirme sistemi uygulamalarının perakende mağazacılığa katkıları ve bir uygulama	Perakende Mağazacılığın Katkıları	Frekans, Çapraz Tablolar	360 ⁰ performans değerlendirme sisteminin etkin olarak uygulanması halinde birçok olumlu katkıların olduğu gözlemlenmiştir

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde kurumların rekabette öncelik sağlamasındaki en önemli unsurlardan birisi özverili, istekli ve çalışkan personele sahip olmasıdır. Bu nedenle çalışanların iş stresinin azaltılması, iş tatmininin artırılması ve işten ayrılma eğilimlerinin önüne geçilmesi son derece önemli bir konudur.

360° performans değerlendirme sistemi çalışanların performansı; çalışma arkadaşlarından, yöneticilerden, iç ve dış müşterilerden ve kendisine doğrudan rapor verenlerden elde edilen verilerle iş performansını değerlendirme sürecidir.

Daha önce geleneksel performans değerlendirme sistemi uygulayan ve adam adama kıyaslama yöntemini kullanan firmanın tek bir kaynaktan bilgi sağlanması sonucunda yapılan değerlendirmenin güvenilirliğinin düşük olması ve tek kişi tarafından yapılmasından kaynaklı ortaya çıkan olumsuz etkilerden dolayı firma daha başarılı performans ölçümü sağlamak amacıyla 360° performans değerlendirme sistemine geçmiştir. Bu çalışmanın amacı Firmanın 360° performans değerlendirme sistemine geçmesi ile birlikte personellerin iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin ne ölçüde değiştiğini tespit etmeye çalışmasıdır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinin Belek Turizm Merkezi'nde, 2016 yılının Ocak ayında Turizm alanında faaliyet gösteren Golf Sahası Spor Kompleksi işletmesindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini evren üzerinden seçilen Golf İşletmesindeki toplam 75 çalışan oluşturmaktadır. Anket formlarının uygulanmasında gönüllülük esasına dayalı bir uygulama yapılmış ve 55 çalışan anket formunu doldurmayı kabul etmiştir. Verilerin bilgisayar ortamına aktarılması esnasında geçersiz sayılacak anket formuna rastlanmamış ve son olarak araştırmanın örneklemini 55 çalışandan meydana gelmektedir.

İşletme, Antalya'ya 35 km mesafede yer alan Belek Bölgesi'nde 2002 yılında hizmete açılmıştır. Belek, Dünyanın en önemli Golf Destinasyonlarından birisi olması sebebiyle yılın dört mevsimi ziyaretçilerini ağırlamaktadır. Golf Sahalarına talebinin yoğun olduğu bölgede personel sezonluk değil belirsiz süreli ve tam zamanlı olarak

çalıştırılmaktadır. Deniz turizminin düşük sezonu Kış ayları iken Golf turizminin düşük sezonu tam tersine Yaz aylarıdır. Bu aylarda da personelin birikmiş ya da yıllık izinleri kullandırılmakta, ücretsiz izne çıkarma yoluna gidilmemektedir.

İşletmenin ilk yıllarında yüksek performans, %8'lik düşük işgücü devir hızı, düşük devamsızlıkla çalışan personelin motivasyonu üst noktalarda olmuştur. Dış müşterilerden dönüşler de oldukça tatmin kardır. Daha sonraki yıllarda veriler ortalama seyretmiş ve son birkaç yıldır da personel şikayetlerinde artış gözlemlenmiştir. Personel devir hızındaki artış 2015 yılında %18'leri bulmuş, devamsızlık oranı artmış, motivasyonda ciddi düşüşler gözlenmiştir.

İşletme, Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi olan Adam Adama Kıyaslama Sistemini kullanmıştır. Tek bir kaynaktan bilgi sağlanması sonucunda yapılan değerlendirmenin güvenilirliğinin düşük olması ve tek kişi tarafından yapılmasından kaynaklı ortaya çıkan olumsuz etkilerden dolayı firma değişikliğe giderek daha başarılı performans ölçümü sağlamak amacıyla Modern Performans Değerlendirme Yöntemi olan 360⁰ performans değerlendirme sistemine geçmiştir.

İşletme tarafından yakın zamanda geçilen 360⁰ Performans Değerlendirme Sisteminin personel üzerinde etkileri, iş tatmini, iş stresi, işten ayrılma eğilimleri ölçülmeye çalışılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın problemine yönelik test edilmek istenen hipotezler, alternatif hipotezler üzerinden aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Ana hipotezler;

H₁: 360⁰ Performans değerlendirme sistemi iş stresi üzerinde etkilidir.

H₂: 360⁰ Performans değerlendirme sistemi iş tatmini üzerinde etkilidir.

H₃: 360⁰ Performans değerlendirme sistemi işten ayrılma eğilimleri üzerinde etkilidir.

Alt hipotezler;

- H4: Çalışanların 360⁰ performans değerlendirmeleri yaşa göre değişmektedir.
- H5: Çalışanların iş stresleri yaşa göre değişmektedir.
- H6: Çalışanların iş tatminleri yaşa göre değişmektedir.
- H7: Çalışanların işten ayrılma eğilimleri yaşa göre değişmektedir.
- H8: Çalışanların 360⁰ performans değerlendirmeleri cinsiyete göre değişmektedir.
- H9: Çalışanların iş stresleri cinsiyete göre değişmektedir.
- H10: Çalışanların iş tatminleri cinsiyete göre değişmektedir.
- H11: Çalışanların işten ayrılma eğilimleri cinsiyete göre değişmektedir.
- H12: Çalışanların 360⁰ performans değerlendirmeleri eğitim durumlarına göre değişmektedir.
- H13: Çalışanların iş stresleri eğitim durumlarına göre değişmektedir.
- H14: Çalışanların iş tatminleri eğitim durumlarına göre değişmektedir.
- H15: Çalışanların işten ayrılma eğilimleri eğitim durumlarına göre değişmektedir.
- H16: Çalışanların 360⁰ performans değerlendirmeleri toplam çalışma sürelerine göre değişmektedir.
- H17: Çalışanların iş stresleri toplam çalışma sürelerine göre değişmektedir.
- H18: Çalışanların iş tatminleri toplam çalışma sürelerine göre değişmektedir.
- H19: Çalışanların işten ayrılma eğilimleri toplam çalışma sürelerine göre değişmektedir.
- H20: Çalışanların 360⁰ performans değerlendirmeleri mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre değişmektedir.
- H21: Çalışanların iş stresleri mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre değişmektedir.
- H22: Çalışanların iş tatminleri mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre

değişmektedir.

H23: Çalışanların işten ayrılma eğilimleri mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre değişmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu araştırmada anket formundan veri toplama aracı olarak yararlanılmıştır. Üç kısımdan oluşan anket formu: Demografik Özellik Formu, 360⁰ Performans Ölçeği ve Davranış Ölçeğidir.

Demografik Özellik Formu, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut kadrolarındaki çalışma süreleri, mesleki çalışma süresi olmak üzere 6 maddeden oluşmaktadır.

360⁰ Performans Ölçeği, Doğan (2013)'ün yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçek, 360⁰ performans değerlendirme hakkında çalışanların düşüncelerini araştıran 5'li likert tipi (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) 17 sorudan oluşmaktadır. Her bir çalışanın verdiği yanıtlar dikkate alınarak ölçeğin 17 maddesinin ortalaması (ölçek toplaması alındıktan sonra madde sayısı olan 17'ye bölünmüştür) alınmıştır. Bir katılımcıya ait ortalama skorun 5' e yaklaşması performansı idrak etmesinin yüksek olduğunu, 1'e yakın olması ise performans idrakının zayıf olduğunu göstermektedir. Bu uygulama için ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği Cronbach's Alpha (α) katsayısı ile sınanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha (α) katsayısı ile Ölçeklerin geçerliliği ise madde-toplam analizleri ile sınanmıştır. Madde-toplam analizleri, ölçeklerle alakalı bir madde çıkarıldığı zaman geriye kalan soruların yarattığı ölçek ortalama ve varyans değerleriyle beraber çıkarılan ilgili madde ile ölçekteki geriye kalan maddelerin toplamından meydana gelen bütün arasındaki korelasyon değerlerini yansıtmaktadır. Ayrıca madde-toplam analizleri ölçekten alakalı maddeyi ayırdığımız zaman geriye kalan bütüne ait güvenilirliği rapor eder. Düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu negatif olan ya da 0,250 değerinden aşağıda bulunan ilgili madde ölçekten ayrılmalıdır(Kalaycı, 2008: 412). Güvenilirlik, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıya sahip olup olmadığını ifade eder. Kalaycı (2008: 405); $0,000 \leq \alpha < 0,400$ ise

ölçeğin güvenilir sayılamayacağını, $0,0400 \leq \alpha < 0,600$ ise ölçeğin güvenilirliğinin zayıf olduğunu, $0,600 \leq \alpha < 0,800$ ise ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu, $0,800 \leq \alpha < 1,000$ ise ölçeğin maksimum güvenilirlikte olduğunu ifade etmiştir.

360⁰ Performans Ölçeğinin madde toplam korelasyon değerlerinin 0,552- 0,778 arasında değiştiği ve ölçek güvenilirliğinin $\alpha = 0,935$ olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın örneklemini için 360⁰ Performans Ölçeğinin geçerli olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanların iş stresi, iş tatmini ile işten ayrılma eğilimlerini belirlemek amacı ile davranışsal sonuçlarının ve etkilerinin belirleneceği Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Davranış ölçeğinin oluşturulmasında Emek (2014)'ün yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır. Bu ölçek 5'li likert tipi (1= her zaman, 2=nadiren, 3=ara sıra, 4=çoğu zaman, 5=her zaman) 18 sorudan oluşmaktadır. Bu 18 sorunun dağılımı incelendiğinde, 1-4-üncü soruların rol açıklığı alt boyutunu, 5-7-inci soruların rol çatışması alt boyutunu, 8-11-inci soruların iş stresi alt boyutunu, 12 ve 13-üncü soruların işten ayrılma alt boyutunu, 14-18-inci soruların ise iş tatmini alt boyutunu oluşturduğu gözlenmektedir. Davranış ölçeğinin rol çatışması alt boyutuna ait ortalama skorun artması işletmede iş tanımının yapıldığına yönelik algının arttığını, rol çatışmasına ait ortalama skorun artması iş ortamındaki çatışmalara yönelik algının arttığını, iş stresine ait ortalama skorun artması iş ortamındaki strese yönelik algının arttığını, işten ayrılma alt boyutuna ait ortalama skorun artması çalışanların işten ayrılma algılarının arttığını, iş tatmini alt boyutuna ait ortalama skorun artması ise çalışanların işlerine yönelik tatminlerinin arttığını göstermektedir. Davranış ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Rol açıklığı alt boyutunda yer alan soruların madde toplam korelasyon değerlerinin 0,409-0,651 arasında değiştiği, α değerinin ise 0,770 olduğu gözlenmiştir. Rol çatışması alt boyutunda yer alan soruların madde toplam korelasyon değerlerinin 0,513-0,715 arasında değiştiği, α değerinin ise 0,768 olduğu gözlenmiştir. İş stresi alt boyutunda yer alan soruların madde toplam korelasyon değerlerinin 0,565-0,717 arasında değiştiği, α değerinin ise 0,806 olduğu gözlenmiştir. İşten ayrılma niyetine alt boyutunda yer alan soruların madde toplam korelasyon değerlerinin 0,348-0,348 olduğu, α değerinin ise 0,510 olduğu gözlenmiştir. İş tatmini

alt boyutunda yer alan soruların madde toplam korelasyon değerlerinin 0,442-0,786 arasında değiştiği, α değerinin ise 0,809 olduğu gözlenmiştir.

Davranış ölçęinde yer alan 18 maddenin 13, 15 ve 18. maddeleri istatistiksel hesaplamalarda ters kodlanmıştır.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Deneklere uygulanan anket ile birlikte araştırma için gerekli veriler elde edilmiştir. Anket ile birlikte ulaşılan ham veriler bilgisayar ortamında oluşturulmuştur. Problemlere cevap bulma süreci, SPSS 20.0 (Statistical Package for The Social Science) programı ortamında sağlanmıştır. SPSS programına veri girişi yapılırken anket formlarına numaralar verilmiştir. Formda yer alan maddelerin gerekli kodlamaları SPSS programına aktarılmıştır. Formdaki maddeler sütunlarda, ankete katılanların verdiği cevaplar ise satırlarda yer almıştır.

Örnekleme meydana getiren 55 çalışanın demografik özelliklerini belirlemek için frekans dağılımları dikkate alınmıştır. Excel programında da grafiklerin gösterimi yapılmış, Cronbach's Alpha katsayısı ile de ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir.

Bağımsız Örnekleme T testi ile iki kategoriden oluşan demografik özelliklere göre ölçeklerin karşılaştırılması yapılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi ise ikiden fazla kısımdan oluşan demografik özelliklere göre ölçeklerin karşılaştırılması için kullanılmıştır. Çalışanların 360° performans değerlemelerinde iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma eğilimlerinin yarattığı etkiyi belirlemek için Regresyon Analizi uygulanmıştır.

Araştırma süresince önem düzeyleri 0,01 ve 0,05 olarak çift yönlü alınmış, yani %90 ve %95 güvenle hipotezler test edilmiştir.

3.7. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, iki alt bölümle karşılaşmaktayız. İlk olarak, araştırmaya konu olan çalışanların demografik özelliklerinin örnekleme içerisindeki dağılımları frekans dağılımları ile incelenmiştir. İkinci bölümde 360° performans değerlendirme, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimlerinin alt boyutlarını

barındıran davranış ölçeğine ilişkin çalışanların verdikleri yanıtlar incelenmiş ve ölçek/alt boyutlardaki her maddenin betimsel verileri (ortalama ve standart sapma) elde edilmiştir. Ayrıca ikinci bölümün sonunda araştırma problemine uygun olarak hazırlanan ana ve alt hipotezlerin testlerinin yer aldığı istatistiksel analizler bölümü verilmiştir.

3.7.1. Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımları

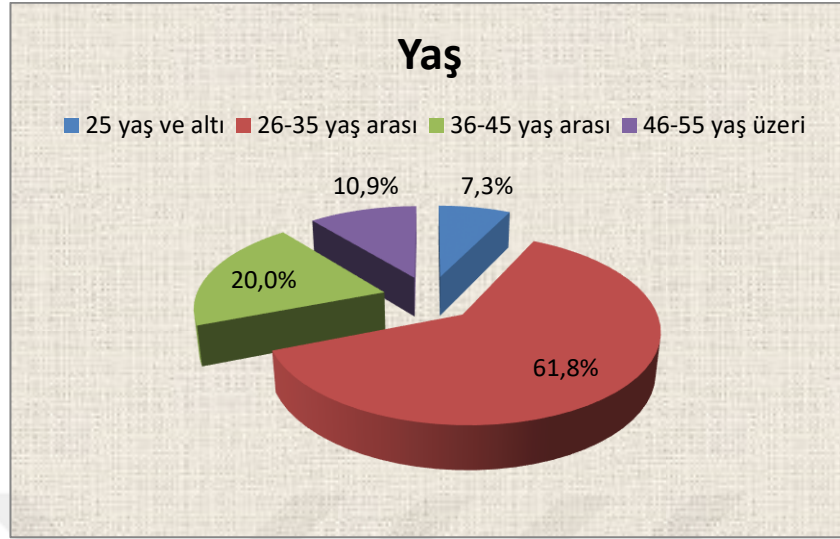
Araştırmanın bu bölümünde çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımları belirlenmiştir.

Tablo 3.2. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	f	%
25 yaş ve altı	4	7,3
26-35 yaş arası	34	61,8
36-45 yaş arası	11	20,0
46-55 yaş üzeri	6	10,9
Toplam	55	100,0

Tablo 3.2.'den görüldüğü üzere çalışanların %7,3'ü 25 yaşında veya daha küçük, %61,8'i 26-35 yaş aralığında, %20,0'ı 36-45 yaş aralığında, %10,9'u ise 46-55 yaş aralığındadır. Örneklemdeki çalışanların büyük çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır. Çalışanların yaşlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.1'te verilmiştir.

Şekil 3.1. Çalışan Yaşlarına İlişkin Pasta Grafiği

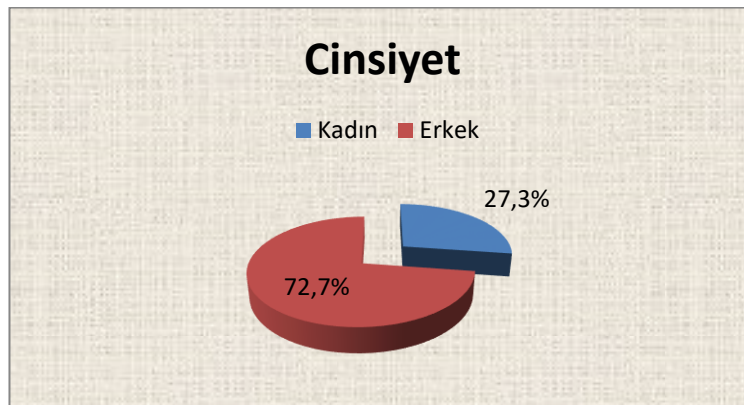


Tablo 3.3. Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımları

	f	%
Kadın	15	27,3
Erkek	40	72,7
Toplam	55	100,0

Tablo 3.3.'den görüldüğü üzere çalışanların %27,3'ü kadın, %72,7'si ise erkektir. Örneklemdaki çalışanların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların cinsiyetlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.2'de verilmiştir.

Şekil 3.2. Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Pasta Grafiği

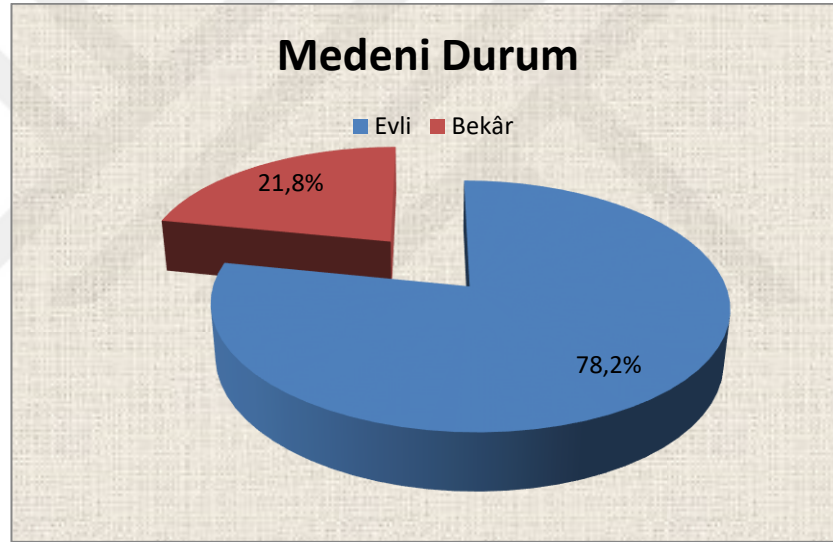


Tablo 3.4. Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	f	%
Evli	43	78,2
Bekâr	12	21,8
Toplam	55	100,0

Tablo 3.4.'da görüldüğü üzere çalışanların %78,2'si evli, %21,8'i ise bekârdır. Örneklemdeki çalışanların büyük çoğunluğu evli çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların medeni durumlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.3.'de verilmiştir.

Şekil 3.3. Çalışan Medeni Durumlarına İlişkin Pasta Grafiği

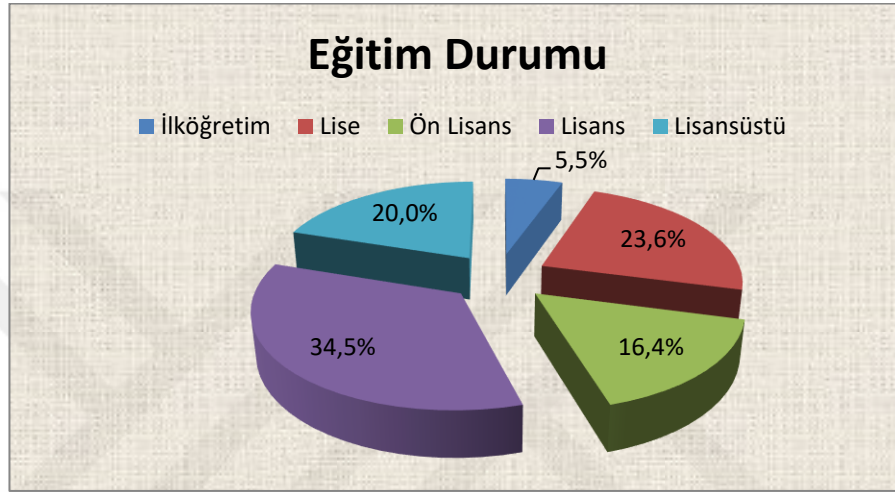


Tablo 3.5. Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları

	f	%
İlköğretim	3	5,5
Lise	13	23,6
Ön Lisans	9	16,4
Lisans	19	34,5
Lisansüstü	11	20,0
Toplam	55	100,0

Tablo 3.5.'de görüldüğü üzere çalışanların %5,5'i ilköğretim mezunu, %23,6'sı lise mezunu, %16,4'ü ön lisans mezunu, %34,5'i lisans mezunu, %20,0'ı ise lisansüstü mezundur. Örneklemdaki çalışanların büyük çoğunluğu lisans mezundur. Çalışanların eğitim durumlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.4.'de verilmiştir.

Şekil 3.4. Çalışan Eğitim Durumlarına İlişkin Pasta Grafiği



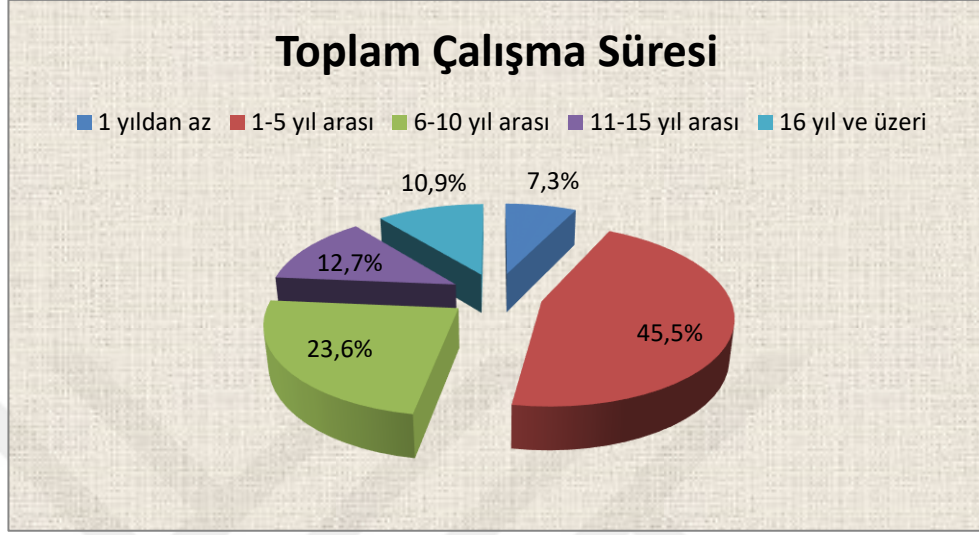
Tablo 3.6. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları

	f	%
1 yıldan az	4	7,3
1-5 yıl arası	25	45,5
6-10 yıl arası	13	23,6
11-15 yıl arası	7	12,7
16 yıl ve üzeri	6	10,9
Toplam	55	100,0

Tablo 3.6.'dan görüldüğü üzere çalışanların %7,3'ünün toplam çalışma süresi 1 yıldan az, %45,5'inin toplam çalışma süresi 1-5 yıl arası, %23,6'sının toplam çalışma süresi 6-10 yıl arası, %12,7'sinin toplam çalışma süresi 11-15 yıl arası, %10,9'unun toplam çalışma süresi ise 16 yıl veya daha fazladır. Örneklemdaki çalışanların büyük

çoğunluğunun toplam çalışma yılları 1-5 arasında değişmektedir. Çalışanların toplam çalışma sürelerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.5’de verilmiştir.

Şekil 3.5. Çalışan Toplam Çalışma Sürelerine İlişkin Pasta Grafiği

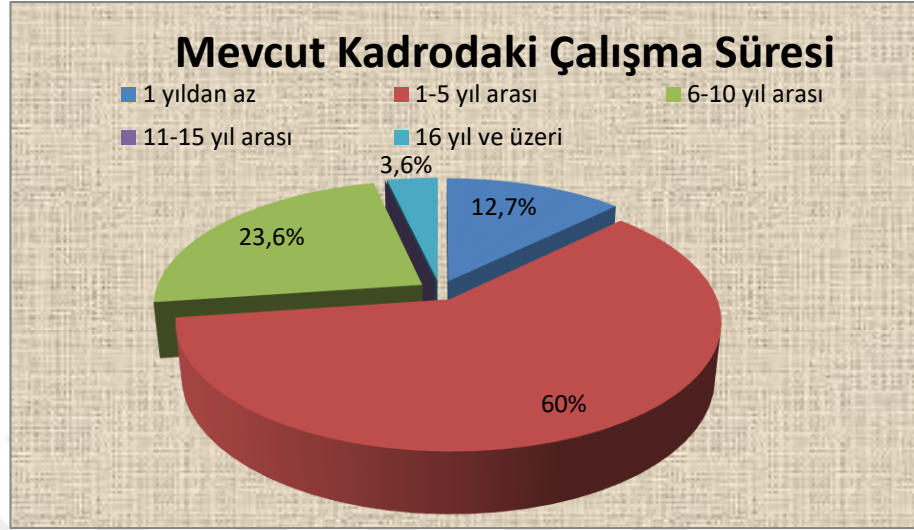


Tablo 3.7. Çalışanların mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları

	f	%
1 yıldan az	7	12,7
1-5 yıl arası	33	60,0
6-10 yıl arası	13	23,6
11-15 yıl arası	-	-
16 yıl ve üzeri	2	3,6
Toplam	55	100,0

Tablo 3.7.’de görüldüğü üzere çalışanların %12,7’sinin mevcut kadrolarındaki çalışma süresi 1 yıldan az, %60,0’ının mevcut kadrolarındaki çalışma süresi 1-5 yıl arası, %23,6’sının mevcut kadrolarındaki çalışma süresi 6-10 yıl arası, %3,6’sının mevcut kadrolarındaki çalışma süresi ise 16 yıl veya daha fazladır. Örneklemdaki çalışanların büyük çoğunluğunun mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerinin 1-5 yıl arası olduğu saptanmıştır. Çalışanların mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.6.’da verilmiştir.

Şekil 3.6. Çalışan Mevcut Kadrodaki Çalışma Sürelerine İlişkin Pasta Grafiği



3.7.2. Ölçeklere İlişkin Frekans Dağılımları Ve Betimsel İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde 360⁰ performans değerlendirme ve içerisinde iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma eğilimi alt boyutlarını barındıran davranış ölçeğine ilişkin çalışanların verdikleri yanıtlar incelenmiş ve ölçek/alt boyutlardaki her maddenin betimsel verileri (ortalama ve standart sapma) elde edilmiştir.

Tablo 3.8. Performans Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	SS
Kurumumuzun vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	4 (%7,3)	4 (%7,3)	9 (%16,4)	23 (%41,8)	15 (%27,3)	3,745	1,158
Her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	8 (%14,5)	11 (%20,0)	9 (%16,4)	22 (%40,0)	5 (%9,1)	3,090	1,251
Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	11 (%20,0)	11 (%20,0)	13 (%23,6)	15 (%27,3)	5 (%9,1)	2,854	1,282
Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim	8	10	16	16	5	3,000	1,20

veriliyor.	(%14,5	(%18,2)	(%29,1)	(%29,1)	(%9,1)			1
)								
Performans ve değerlendirilmeye ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	5	8	20	16	6	3,181	1,10	7
(%9,1)	(%14,5)	(%36,4)	(%29,1)	(%10,9)				
Becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	4	10	16	23	2	3,163	1,01	4
(%7,3)	(%18,2)	(%29,1)	(%41,8)	(%3,6)				
Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	7	7	20	16	5	3,090	1,14	2
(%12,7)	(%12,7)	(%36,4)	(%29,1)	(%9,1)				
)								
Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	10	6	22	10	7	2,963	1,24	6
(%18,2)	(%10,9)	(%40,0)	(%18,2)	(%12,7)				
)								
Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.	6	9	10	25	5	3,254	1,17	4
(%10,9)	(%16,4)	(%18,2)	(%45,5)	(%9,1)				
)								
Performans değerlendirme sıklığının (yılıda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	9	6	14	18	8	3,181	1,29	2
(%16,4)	(%10,9)	(%25,5)	(%32,7)	(%14,5)				
)								
360 derece performans Değerleme sistemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.	3	3	10	28	11	3,745	1,02	2
(%5,5)	(%5,5)	(%18,2)	(%50,9)	(%20,0)				
360 Derece Performans değerlendirme sistemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.	2	4	11	24	14	3,800	1,02	5
(%3,6)	(%7,3)	(%20,0)	(%43,6)	(%25,5)				
36 Derece Performans Değerleme Sistemi sonucunda hatalarımı ve eksikliklerimi görüyorum.	5	5	13	23	9	3,472	1,15	2
(%9,1)	(%9,1)	(%23,6)	(%41,8)	(%16,4)				
360 Derece Performans Değerleme Sistemi sonucunda iş görenin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.	6	6	13	24	6	3,327	1,15	5
(%10,9)	(%10,9)	(%23,6)	(%43,6)	(%10,9)				
)								
360 derece Performans Değerleme sistemi sonuçları iş görene bildirilir.	5	5	13	27	5	3,400	1,08	1
(%9,1)	(%9,1)	(%23,6)	(%49,1)	(%9,1)				
360 derece performans değerlendirme sisteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.	3	3	20	22	7	3,490	0,97	8
(%5,5)	(%5,5)	(%36,4)	(%40,0)	(%12,7)				
Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	2	5	10	20	18	3,854	1,09	5
(%3,6)	(%9,1)	(%18,2)	(%36,4)	(%32,7)				

360⁰ performans değerlendirmede çalışanların en düşük katılım sağladığı üç ifade “Performansın en objektif ve güvenilir bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum”, “Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır”, “Performans düzeyiyle alakalı vaktinde geri bildirim veriliyor” iken, en yüksek katılım sağladıkları üç ifade 360⁰ performans Değerleme sistemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar, 360⁰ PDS, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar, Kariyerim devamında işyerimde kalmaktan mutlu olurum” ifadeleridir. 360⁰ performans

ölçeğinin 17 maddesinden elde edilen genel ortalama 3,331 olup, çalışanların 360⁰ performans algılarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.9. Davranış Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları ve Betimsel İstatistikler

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman	\bar{X}	SS
Rol Açıklığı							
İşimde ne kadar yetki sahibi olduğumu kesin olarak biliyorum.	6 (%10,9)	3 (%5,5)	13 (%23,6)	21 (%18,2)	12 (%21,8)	3,545	1,214
(iş tanımında) işimle ilgili nelerin yapılacağı açık bir şekilde ifade edilmiştir.	7 (%12,7)	5 (%9,1)	10 (%18,2)	22 (%40,0)	11 (%20,0)	3,454	1,273
İşte benden tam olarak ne beklenildiğini biliyorum.	2 (%3,6)	3 (%5,5)	10 (%18,2)	24 (%43,6)	16 (%29,1)	3,890	1,012
İşimle ilgili açık planlanmış amaç ve hedeflere sahibim.	3 (%5,5)	4 (%7,3)	7 (%12,7)	24 (%43,6)	17 (%30,9)	3,872	1,106
Rol Çatışması							
Yapmak zorunda kaldığım işler birbirinden oldukça farklıdır.	5 (%9,1)	13 (%23,6)	14 (%25,5)	14 (%25,5)	9 (%16,4)	3,163	1,228
Birbiriyle uyuşmayan politika, talimat ve yönetmelikler altında çalışıyorum.	12 (%21,8)	16 (%29,1)	9 (%16,4)	12 (%21,8)	6 (%10,9)	2,709	1,328
İşlerimi yürütürken birden fazla kişiden birbiriyle tutarsız talepler (emirler) alıyorum.	9 (%16,4)	12 (%21,8)	14 (%25,5)	11 (%20,0)	9 (%16,4)	2,981	1,326
İş Stresi							
Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum.	13 (%23,6)	12 (%21,8)	14 (%25,5)	13 (%23,6)	3 (%5,5)	2,654	1,235
İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku gücünüzü çektiğim oldu	12 (%21,8)	15 (%27,3)	20 (%36,4)	-	8 (%14,5)	2,436	0,995
İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.	10 (%18,2)	18 (%32,7)	17 (%30,9)	9 (%16,4)	1 (%1,8)	2,509	1,034
Yapmış olduğum iş sağlığımı oldukça etkilemekte.	19 (%34,5)	10 (%18,2)	17 (%30,9)	6 (%10,9)	3 (%5,5)	2,345	1,220
İşten Ayrılma Niyeti							
Gelecek birkaç yıl içinde bir gün kurumdan ayrılabilirim.	22 (%40,0)	10 (%18,2)	17 (%30,9)	4 (%7,3)	2 (%3,6)	2,163	1,150
Bu işten ayrılmayı hiç düşünmüyorum	13 (%23,6)	13 (%23,6)	9 (%16,4)	13 (%23,6)	7 (%12,7)	2,781	1,383
İş Tatmini							
İşim, tüm koşulları düşündüğümde beni memnun ediyor.	2 (%3,6)	10 (%18,2)	6 (%10,9)	23 (%41,8)	14 (%25,5)	3,672	1,155
Şimdiki aklım olsaydı	23	13	9	5	5	2,200	1,324

başka bir iş seçerdim.	(%41,8)	(%23,6)	(%16,4)	(%9,1)	(%9,1)		
Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederdim.	7	8	9	12	19	3,509	1,425
İşimi çok zevkli olarak tanımlayabilirim.	(%12,7)	(%14,5)	(%16,4)	(%21,8)	(%34,5)		
İşimi çok zevkli olarak tanımlayabilirim.	2	10	9	15	19	3,709	1,227
İşimin (Görevimin) çok sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	(%3,6)	(%18,2)	(%16,4)	(%27,3)	(%34,5)		
İşimin (Görevimin) çok sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	20	19	13	2	1	2,000	0,962
İşimin (Görevimin) çok sıkıcı olduğunu düşünüyorum.	(%36,4)	(%34,5)	(%23,6)	(%3,6)	(%1,8)		

Davranış ölçeğinde çalışanların en düşük katılım sağladığı “İşimin (Görevimin) çok sıkıcı olduğunu düşünüyorum.” iken, en yüksek katılım sağladıkları ifade “İşte benden tam olarak ne beklenildiğini biliyorum.” ifadesidir. Rol açıklığı alt boyutundan elde edilen ortalama skor 3,691 olup çalışanların iş tanımına yönelik algı düzeyleri oldukça yüksektir. Rol çatışması alt boyutundan elde edilen ortalama skor 2,952 olup çalışanların iş rol çatışmalarına yönelik algıları orta düzeydedir. İş stresi alt boyutundan elde edilen ortalama skor 2,486 olup çalışanların iş yerinde yaşadıkları strese yönelik algıları orta düzeydedir. İş tatmini alt boyutundan elde edilen ortalama skor 3,738 olup çalışanların iş tatminleri oldukça yüksek düzeydedir. İşten ayrılma eğilimi alt boyutundan elde edilen ortalama skor 2,472 olup çalışanların işten ayrılma eğilimleri orta düzeydedir.

3.7.2.1. Ana Hipotezlerin Test Edilmesi

Ana hipotezlerin testi çalışanlarının 360⁰ performans değerlendirme sisteminde iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkilerine dayalı olduğundan dolayı, bu etkiler Basit Doğrusal Regresyon Analizi ile saptanmıştır.

Hipotezlerin testi çalışanların yaş, cinsiyet vb. gibi demografik özelliklerine göre 360⁰ performans değerlendirme algılarının, iş stresi ve iş tatmini düzeylerinin, işten ayrılma eğilimlerinin farklılık gösterip göstermediğine dayandığından, bu hipotezlerin testinde bağımsız örneklem t testi veya tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Bu sayede incelenecek demografik özelliğin 360⁰ performans değerlendirme algılarının, iş stresi ve iş tatmini düzeylerinin, işten ayrılma ölçeklerinden aldıkları ortalama skorlar karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.10. 360⁰ Performans Değerlendirme sisteminin İş Stresi Üzerine Etkisi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,605	0,464	-	7,774	0,000
360⁰	-0,316	0,127	-0,324	-2,490	0,016
PDS					

Model Özeti: R²=0,324
Model Anlamlılığı: F=6,200, p=0,016

360⁰ performans değerlendirme sisteminin iş stresi algıları üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 3.10.'da verilmiştir. Regresyon analizi sonucunda oluşturulan $\text{İş stresi} = 3,605 - 0,316 \times 360^0 \text{Performans değerlendirme}$ (**Denklem 1**) modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,200, p=0,016 < 0,05). Tablo 3.10.'da verilen model şöyle yorumlanmaktadır: 360⁰ performans değerlendirme sistemindeki 1 birimlik artış, iş stresinde 0,316 birimlik azalışa neden olmaktadır. Yani 360⁰ performans değerlendirme sisteminin iş stresi üzerinde negatif bir etkisi vardır. 360⁰ performans değerlendirme sistemi arttıkça çalışanların iş stresi algıları azalmaktadır. Model özeti bilgisi incelendiğinde R²=0,324 olduğu saptanmış ve iş stresinin %32,4'nün 360⁰ PDS aracılığıyla açıklandığı görülmüştür. O halde **H₁: alternatif hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 3.11. 360⁰ Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,530	0,283	-	8,941	0,000
360⁰ PDS	0,138	0,077	0,238	1,781	0,081

Model Özeti: R²=0,056
Model Anlamlılığı: F=3,172, p=0,081

360⁰ performans değerlendirme sisteminin iş tatmini algıları üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 3.11.'de verilmiştir. Regresyon analizi sonucunda oluşturulan $\text{İştatmini} = 2,530 + 0,138 + 360 \text{ PDS}$ (**Denklem 2**) modeli 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=3,172, p=0,081>0,05) Tablo 3.11.'de verilen model şöyle yorumlanmaktadır: 360⁰ PDS'deki 1 birimlik artış 0,138 birimlik artışa neden olmaktadır. Yani 360⁰ PDS'nin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Model özet bilgisi incelendiğinde R²=0,056 olduğu saptanmış ve iş tatminin %0,56'sı 360⁰ PDS tarafından açıklandığı belirlenmiştir. O halde **H₂ alternatif hipotezi kabul edilememiştir.**

Tablo 3.12. 360⁰ Performans Değerlendirme Sisteminin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi, Basit Doğrusal Regresyon Analizi

	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	β	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,961	0,671	-	4,414	0,000
İşten Ayrılma Eğilimi	-0,136	0,192	-0,122	-0,708	0,484

Model Özeti: R²=0,015
Model Anlamlılığı: F=0,501, p=0,484

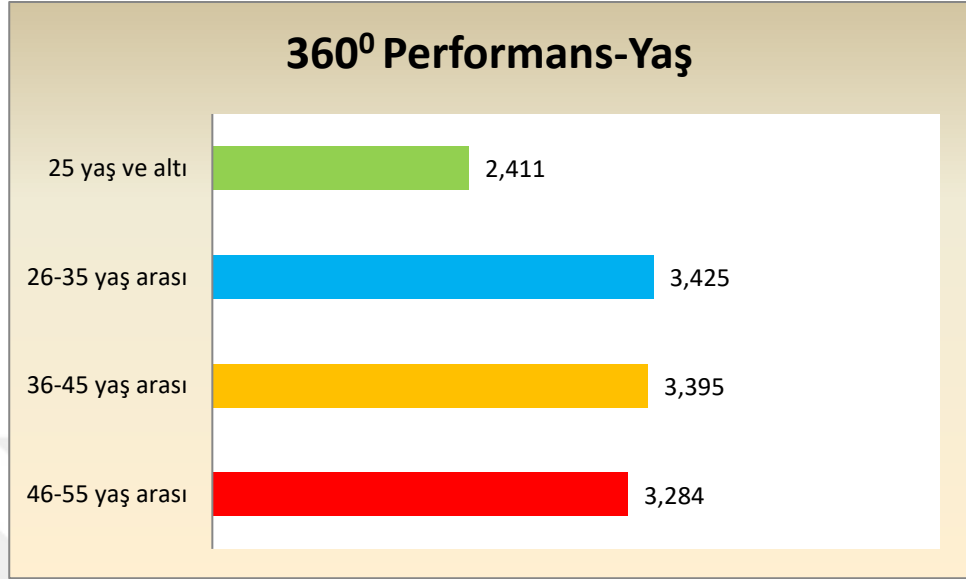
360⁰ performans değerlendirme sisteminin işten ayrılma algıları üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular Tablo 3.12.'de verilmiştir. Regresyon analizi sonucunda oluşturulan $\text{İşten ayrılma eğilimi} = 2,961 - 0,136x360 \text{ PDS}$ (**Denklem 3**) modeli 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=0,501, p=0,484>0,05). Tablo 3.12.'de verilen bilgilere göre model şöyle yorumlanmaktadır: 360⁰ PDS 1 birimlik artış işten ayrılma eğilimi üzerinde 0,136 birimlik azalışa neden olmaktadır. Yani 360⁰ PDS nin işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif bir etkisi vardır. 360⁰ PDS arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Model özet bilgisi incelendiğinde R²=0,015 olduğu saptanmış ve 360⁰ performans değerlemenin %13,6'sının işten ayrılma eğilimi aracılığıyla açıklandığı belirlenmiştir. O halde **H₃ alternatif hipotezi kabul edilememiştir.**

Tablo 3.13. Çalışanların Yaşlarına Göre 360⁰ Performans Değerleme Algıları, Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
25 yaş ve altı	4	2,411	1,129		
26-35 yaş arası	34	3,425	0,659	2,067	0,116
36-45 yaş arası	11	3,395	0,936		
46-55 yaş arası	6	3,284	0,874		

Çalışanların 360⁰ performans değerlendirme algılarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.13.'de verilmiştir. Buna göre 25 yaşında ve daha küçük olan çalışanların 360⁰ performans değerlendirme ölçeği ortalama skorları 2,411 iken, 26-35 yaş aralığındaki çalışanların ortalama skoru 3,425, 36-45 yaş arası çalışanların ortalama skoru 3,395, 46-55 yaş arası çalışanların ortalama skoru ise 3,284 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (F=2,067, p=0,116>0,05). Çalışanların 360⁰ performans değerlendirme algıları yaşlarına göre farklılık göstermemekte ve tüm yaş grubundan çalışanların 360⁰ performans değerlendirme algıları orta düzeydedir. Bu nedenle **H₄** alternatif hipotezi **kabul edilmemiştir**. Çalışanların yaşlarına ilişkin 360⁰ performans değerlendirme algılarına ilişkin grafiksel detaylar Şekil 3,7'de verilmiştir.

Şekil 3.7. Yaşa Göre 360° Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği



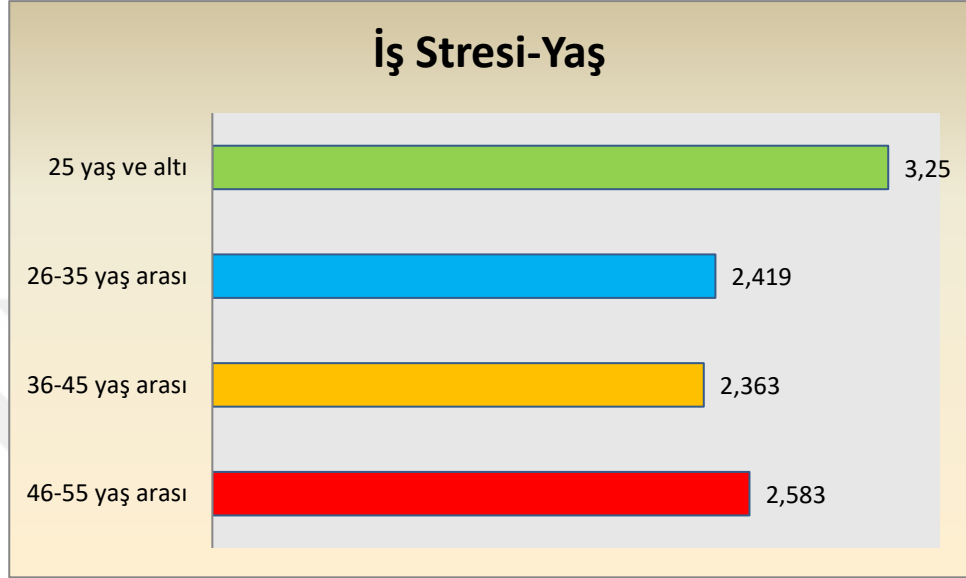
Tablo 3.14. Çalışanların Yaşlarına Göre İş Stres Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
25 yaş ve altı	4	3,250	1,020		
26-35 yaş arası	34	2,419	0,964	1,134	0,344
36-45 yaş arası	11	2,363	0,719		
46-55 yaş arası	6	2,583	0,562		

Çalışanların iş stresi düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.14.'de verilmiştir. Buna göre 25 yaş veya daha küçük çalışanların iş stresi boyutu ortalama skorları 3,250 iken, 26 ile 35 yaş aralığındaki çalışanların ortalama skoru 2,419, 36 ile 45 yaş arası çalışanların ortalama skoru 2,363, 46 ile 55 yaş arası çalışanların ortalama skoru 2,583 değerine ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamsız bulunmuştur ($F=1,134$, $p=0,344>0,05$). Çalışanların iş stres düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemekte ve tüm yaş grubundan çalışanların iş stresleri orta düzeydedir. Bu durumda H_5 alternatif hipotezi

ret edilmiştir. Çalışanların yaşlarına göre iş streslerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.8'de verilmiştir.

Şekil 3.8. Yaşa Göre İş Stres Düzeylerine İlişkin Çubuk Grafiği



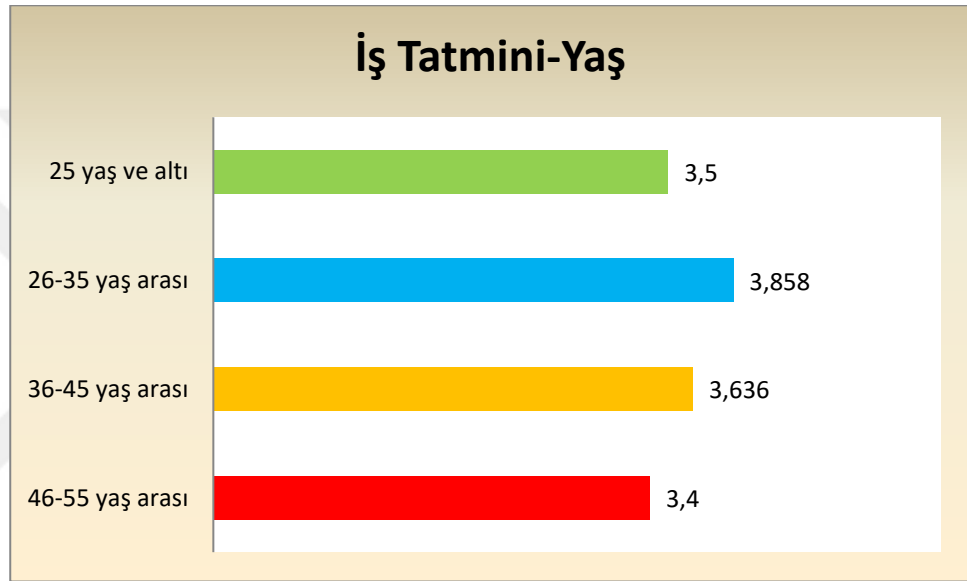
Tablo 3.15. Çalışanların Yaşlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
25 yaş ve altı	4	3,500	0,808		
26-35 yaş arası	34	3,858	0,862	0,578	0,632
36-45 yaş arası	11	3,636	1,080		
46-55 yaş arası	6	3,400	1,152		

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.15.'te verilmiştir. Buna göre 25 yaşında ve daha küçük olan çalışanların iş tatmin boyutu ortalama skorları 3,500 iken, 26-35 yaş aralığındaki çalışanların ortalama skoru 3,858, 36-45 yaş arası çalışanların ortalama skoru 3,636, 46-55 yaş arası çalışanların

ortalama skoru ise 3,400 olarak elde edilmiştir. 26-35 yaş grubundan çalışanların iş tatminleri yüksek olmasına rağmen ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,578$, $p=0,632>0,05$). Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermemekte ve 26-35 yaş grubu hariç diğer yaş grubundan çalışanların iş tatminleri orta düzeydedir. Bu durumda H_6 alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların yaşlarına göre iş tatminlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.9.'da verilmiştir.

Şekil 3.9. Yaşa Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Çubuk Grafiği



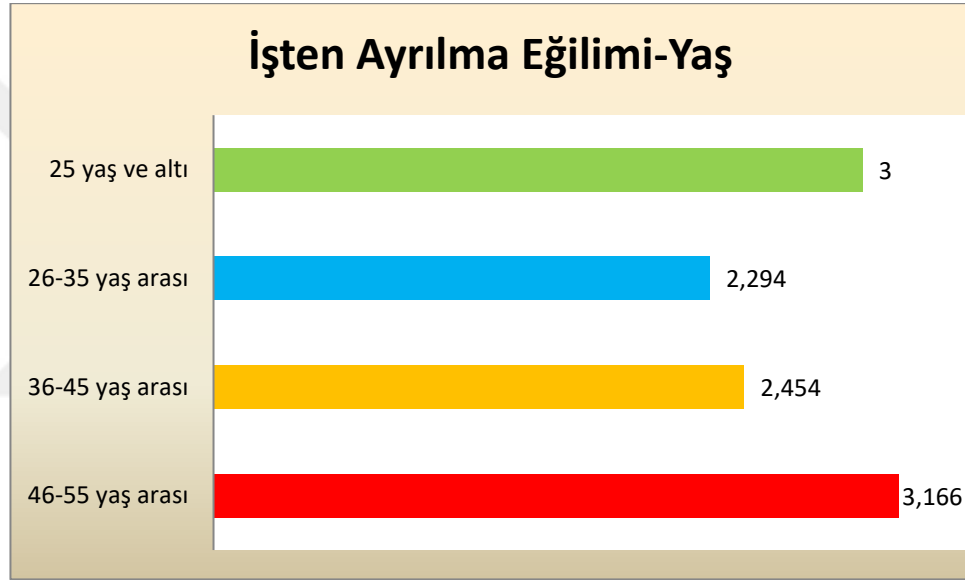
Tablo 3.16. Çalışanların Yaşlarına Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Yaş	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
25 yaş ve altı	4	3,000	0,816		
26-35 yaş arası	34	2,294	0,985	1,614	0,198
36-45 yaş arası	11	2,454	1,105		
46-55 yaş arası	6	3,166	1,211		

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.16.'da verilmiştir. Buna göre 25 yaşında ve daha küçük olan çalışanların işten ayrılma eğilimi boyutu ortalama skorları 3,000 iken, 26-35 yaş aralığındaki çalışanların

ortalama skoru 2,294, 36-45 yaş arası çalışanların ortalama skoru 2,454, 46-55 yaş arası çalışanların ortalama skoru ise 3,166 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=1,614$, $p=0,198>0,05$). İşten ayrılma eğiliminde olan çalışanların yaşlarıyla farklılık göstermemekte ve tüm yaş grubundan çalışanların işten ayrılma eğilimleri orta düzeydedir. Bu durumda H_7 alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. İşten ayrılma eğilimindeki çalışanların yaşlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.10'da verilmiştir.

Şekil 3.10. Yaşa Göre İşten Ayrılma Eğilimlerine İlişkin Çubuk Grafiği



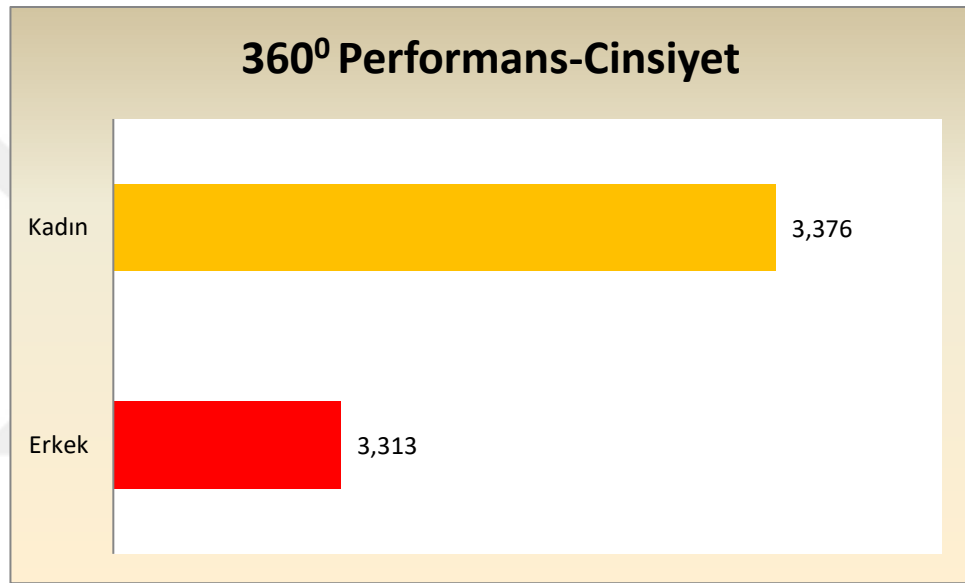
Tablo 3.17. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre 360⁰ Performans Değerleme Algıları, Bağımsız Örneklem T Testi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	p
Kadın	15	3,376	0,702	0,259	0,797
Erkek	40	3,313	0,840		

Çalışanların 360⁰ performans değerlendirme algılarının cinsiyetlerine bağlı olarak farklılıklarının olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.17.'de verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların 360⁰ performans değerlendirme ölçeği ortalama skorları 3,376 iken, erkek çalışanların ortalama

skoru 3,313 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($t=0,259$, $p=0,797>0,05$). Çalışanların 360° performans değerlendirme algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_0 alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların cinsiyetlerine göre 360° performans değerlendirme algılarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.11.'de verilmiştir.

Şekil 3.11. Cinsiyete Göre 360° Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği



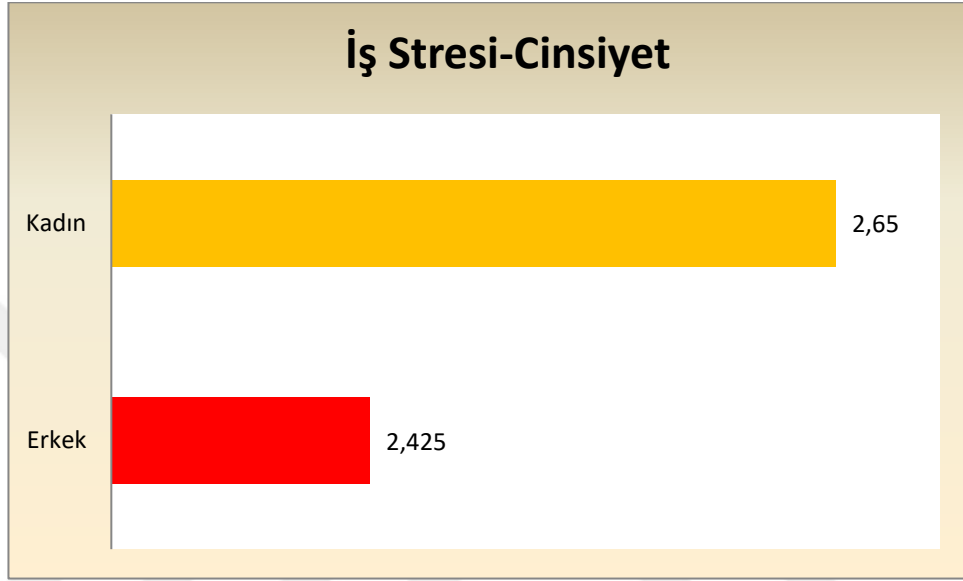
Tablo 3.18. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Stres Düzeyleri, Bağımsız Örneklem T Testi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	p
Kadın	15	3,376	0,702	0,259	0,797
Erkek	40	3,313	0,840		

Çalışanların iş stresi düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.18.'de verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların iş stresi boyutu ortalama skorları 2,650 iken, erkek çalışanların ortalama skoru 2,425 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız

bulunmuştur ($t=0,827$, $p=0,412>0,05$). Çalışanların iş stres düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_0 alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların cinsiyetlerine göre iş streslerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.12.'de verilmiştir.

Şekil 3.12. Cinsiyete Göre İş Stresine İlişkin Çubuk Grafiği



Tablo 3.19. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Düzeyleri, Bağımsız Örneklem T Testi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	p
Kadın	15	3,960	0,904	1,090	0,281
Erkek	40	3,655	0,931		

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.19.'da verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların iş tatmini boyutu ortalama skorları 3,960 iken, erkek çalışanların ortalama skoru 3,655 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($t=1,090$, $p=0,281>0,05$). Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_{10} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**.

Çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatminlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.13.'de verilmiştir.

Şekil 3.13. Cinsiyete Göre İş Tatminine İlişkin Çubuk Grafiği

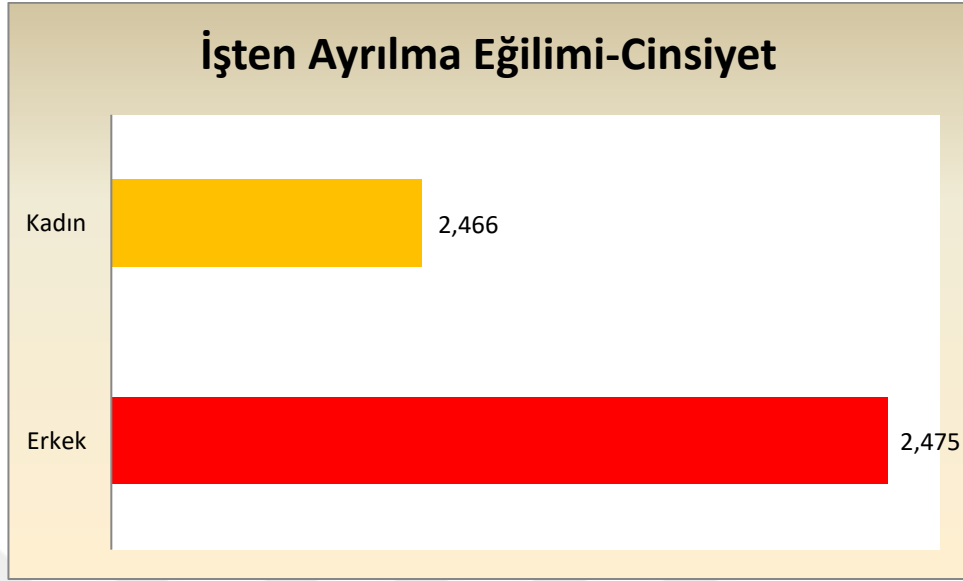


Tablo 3.20. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Bağımsız Örneklem T Testi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std Sapma	t	p
Kadın	15	2,466	1,043	-0,026	0,979
Erkek	40	2,475	1,055		

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.20.'de verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların işten ayrılma eğilimi boyutu ortalama skorları 2,466 iken, erkek çalışanların ortalama skoru 2,475 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($t=-0,026$, $p=0,979>0,05$). Çalışanların işten ayrılma eğilimleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_{11} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların cinsiyetlerine göre işten ayrılma eğilimlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.14.'de verilmiştir.

Şekil 3.14. Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Eğilimlerine İlişkin Çubuk Grafiği

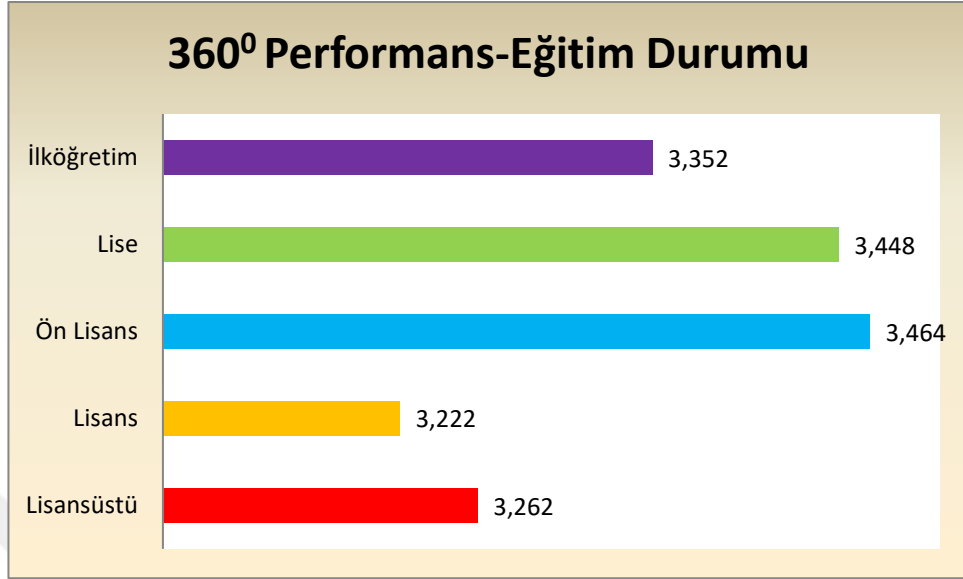


Tablo 3.21. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre 360° Performans Değerleme Algıları, Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
İlköğretim	3	3,352	0,561		
Lise	13	3,448	1,059		
Ön Lisans	9	3,464	0,933	0,226	0,923
Lisans	19	3,222	0,756		
Lisansüstü	11	3,262	0,504		

Çalışanların 360° performans değerlendirme algılarının eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.21’de verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,226$, $p=0,923>0,05$). Çalışanların 360° performans değerlendirme algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermemekte ve tüm eğitim düzeyinden çalışanların 360° performans değerlendirme algıları orta düzeydedir. Bu durumda H_{12} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların eğitim durumlarına göre 360° performans değerlendirme algılarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.15.’de verilmiştir.

Şekil 3.15. Eğitim Durumuna Göre 360° Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği



Tablo 3.22. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İş Stres Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
İlköğretim	3	2,666	0,803		
Lise	13	2,538	0,923		
Ön Lisans	9	2,361	1,132	0,084	0,987
Lisans	19	2,500	0,816		
Lisansüstü	11	2,454	0,960		

Çalışanların iş stresi düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.22.'de verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,084$, $p=0,987>0,05$). Çalışanların iş stres düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemekte ve tüm eğitim düzeyinden çalışanların iş stresleri orta düzeydedir. Bu durumda H_{13} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların eğitim durumlarına göre iş streslerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.16.'da verilmiştir.

Şekil 3.16. Eğitim Durumuna Göre İş Stresine İlişkin Çubuk Grafiği

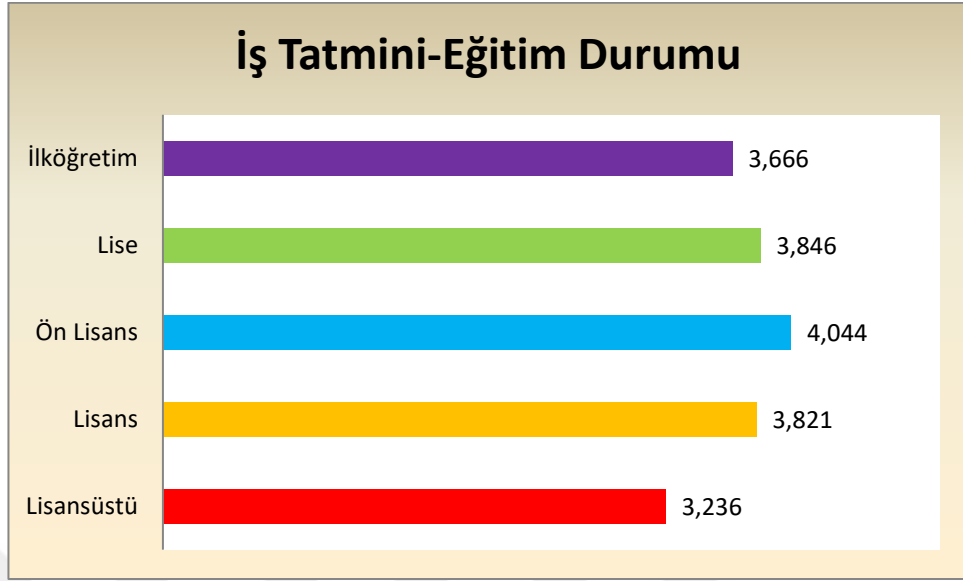


Tablo 3.23. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
İlköğretim	3	3,666	1,222		
Lise	13	3,846	0,757		
Ön Lisans	9	4,044	0,804	1,153	0,343
Lisans	19	3,821	0,944		
Lisansüstü	11	3,236	1,061		

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.23.'de verilmiştir. Lisansüstü mezunlarının iş tatminleri orta düzeyde olmasına rağmen ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=1,153$, $p=0,343>0,05$). Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemekte ve lisansüstü mezunları hariç diğer tüm eğitim düzeyinden çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksektir. Bu durumda H_{14} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların eğitim durumlarına göre iş tatminlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.17.'de verilmiştir.

Şekil 3.17. Eğitim Durumuna Göre İş Tatminine İlişkin Çubuk Grafiği

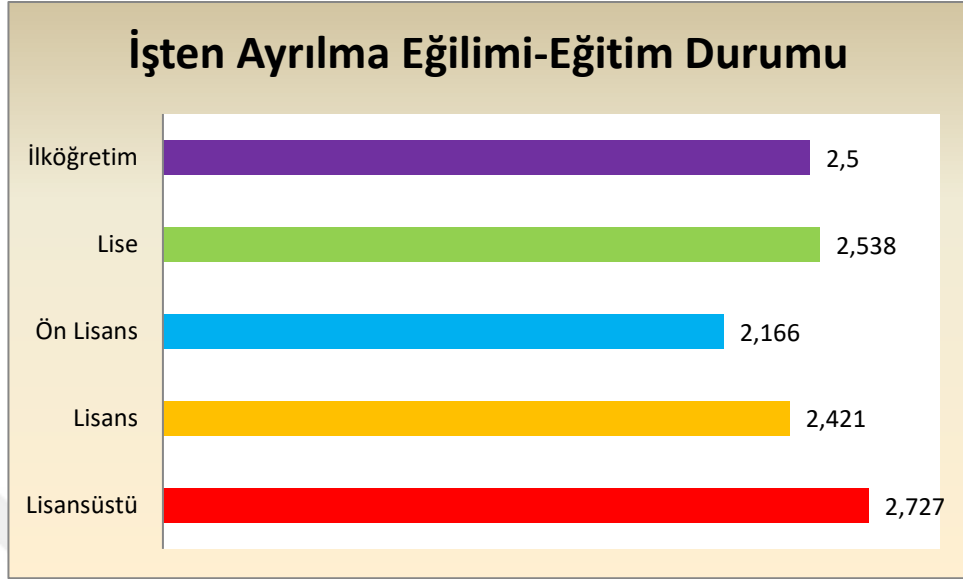


Tablo 3.24. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
İlköğretim	3	2,500	1,322		
Lise	13	2,538	0,945		
Ön Lisans	9	2,166	0,829	0,365	0,832
Lisans	19	2,421	1,145		
Lisansüstü	11	2,727	1,169		

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.24.'te verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,365$, $p=0,832>0,05$). Çalışanların işten ayrılma eğilimleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemekte ve ön lisans mezunları hariç diğer tüm eğitim düzeyinden çalışanların işten ayrılma eğilimleri orta düzeydedir. Bu durumda H_{15} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların eğitim durumlarına göre işten ayrılma eğilimlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.18.'de verilmiştir.

Şekil 3.18. Eğitim Durumuna Göre İşten Ayrılma Eğilimine İlişkin Çubuk Grafiği



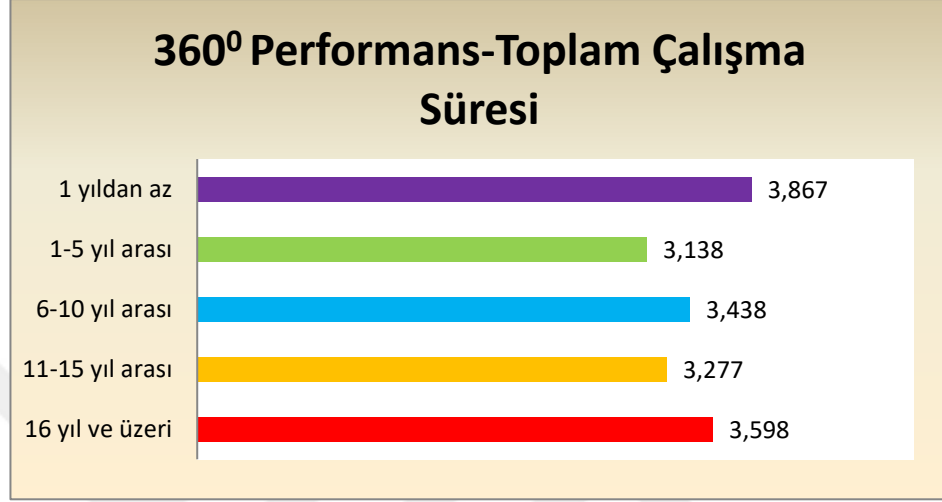
Tablo 3.25. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre 360° Performans Değerleme Algıları, Tek Yönlü Varyans Analizi

Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
1 yıldan az	4	3,867	0,564		
1-5 yıl arası	25	3,138	0,879		
6-10 yıl arası	13	3,438	0,814	1,050	0,391
11-15 yıl arası	7	3,277	0,586		
16 yıl ve üzeri	6	3,598	0,677		

Çalışanların 360° performans değerlendirme algılarının toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.25.'de verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=1,050$, $p=0,391>0,05$). Çalışanların 360 derece performans değerlendirme algıları toplam çalışma yıllarına göre farklılık göstermemekte ve toplam çalışma süresi ne olursa olsun çalışanların 360° performans değerlendirme algıları orta düzeydedir. Bu durumda H_{16}

alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre 360⁰ performans değerlendirme algılarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.19.'da verilmiştir.

Şekil 3.19. Toplam Çalışma Süresine Göre 360⁰ Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği

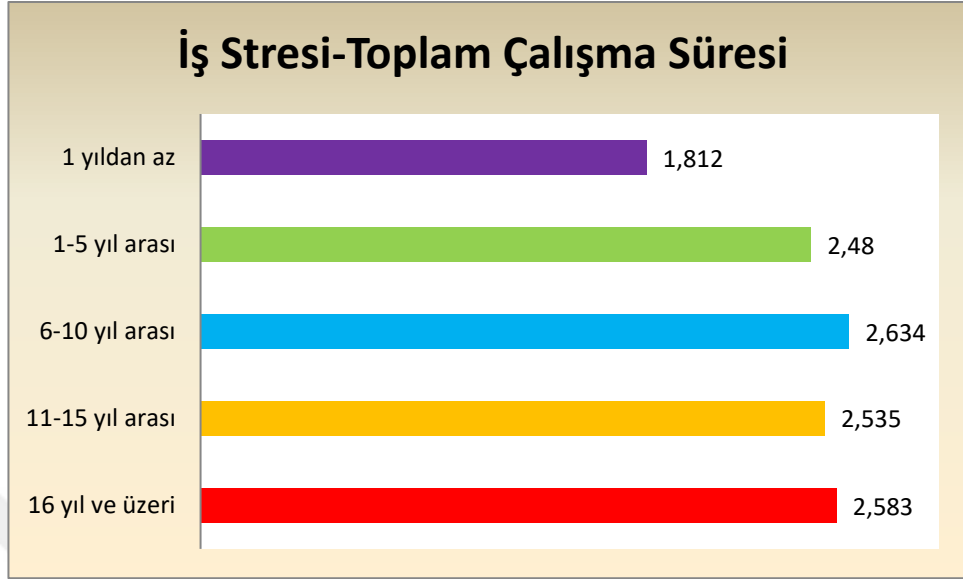


Tablo 3.26. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Stres Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
1 yıldan az	4	1,812	0,314		
1-5 yıl arası	25	2,480	1,028		
6-10 yıl arası	13	2,634	0,966	0,662	0,622
11-15 yıl arası	7	2,535	0,755		
16 yıl ve üzeri	6	2,583	0,408		

Çalışanların iş stres düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.26'da verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (F=0,662, p=0,622>0,05). Çalışanların iş stres düzeyleri toplam çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda **H₁₇** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre iş streslerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.20.'de verilmiştir.

Şekil 3.20. Toplam Çalışma Süresine Göre İş Streslerine İlişkin Çubuk Grafiği

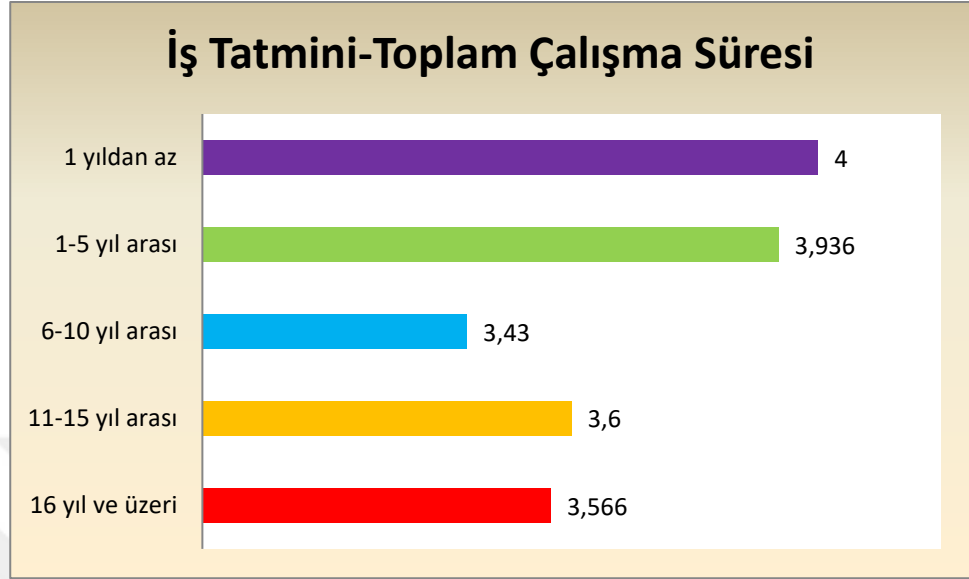


Tablo 3.27. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
1 yıldan az	4	4,000	0,489		
1-5 yıl arası	25	3,936	0,934		
6-10 yıl arası	13	3,430	1,012	0,802	0,530
11-15 yıl arası	7	3,600	0,791		
16 yıl ve üzeri	6	3,566	1,076		

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.27.'de verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,802$, $p=0,530>0,05$). Çalışanların iş tatmin düzeyleri toplam çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_{18} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre iş tatminlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.21.'de verilmiştir.

Şekil 3.21. Toplam Çalışma Süresine Göre İş Tatminlerine İlişkin Çubuk Grafiği

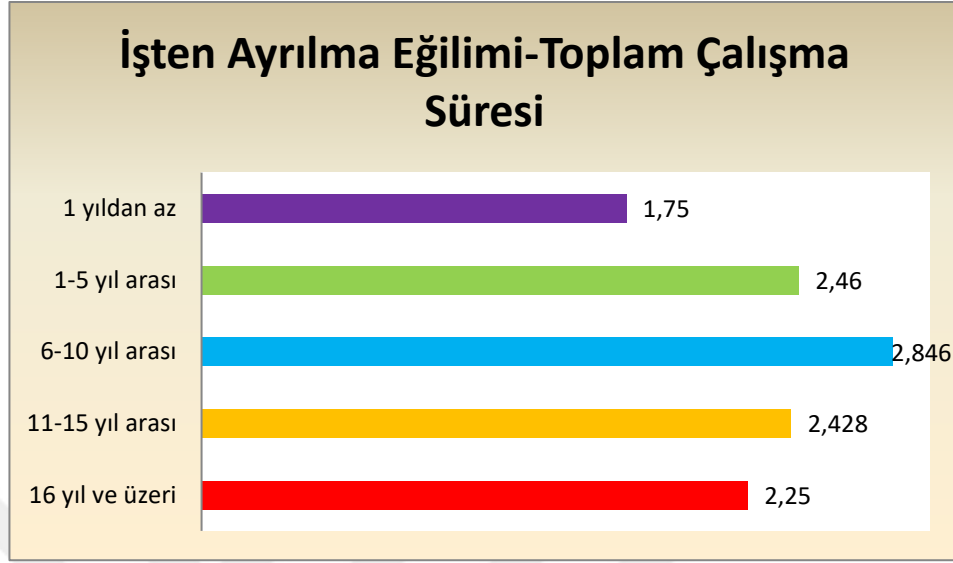


Tablo 3.28. Çalışanların Toplam Çalışma Sürelerine Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
1 yıldan az	4	1,750	0,957		
1-5 yıl arası	25	2,460	0,988		
6-10 yıl arası	13	2,846	1,087	0,967	0,434
11-15 yıl arası	7	2,428	1,304		
16 yıl ve üzeri	6	2,250	0,880		

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.28.'de verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,967$, $p=0,434>0,05$). Çalışanların işten ayrılma eğilimleri toplam çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda **H₁₉** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların toplam çalışma sürelerine göre işten ayrılma eğilimlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.22.'de verilmiştir.

Şekil 3.22. Toplam Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılma Eğilimlerine İlişkin Çubuk Grafiği

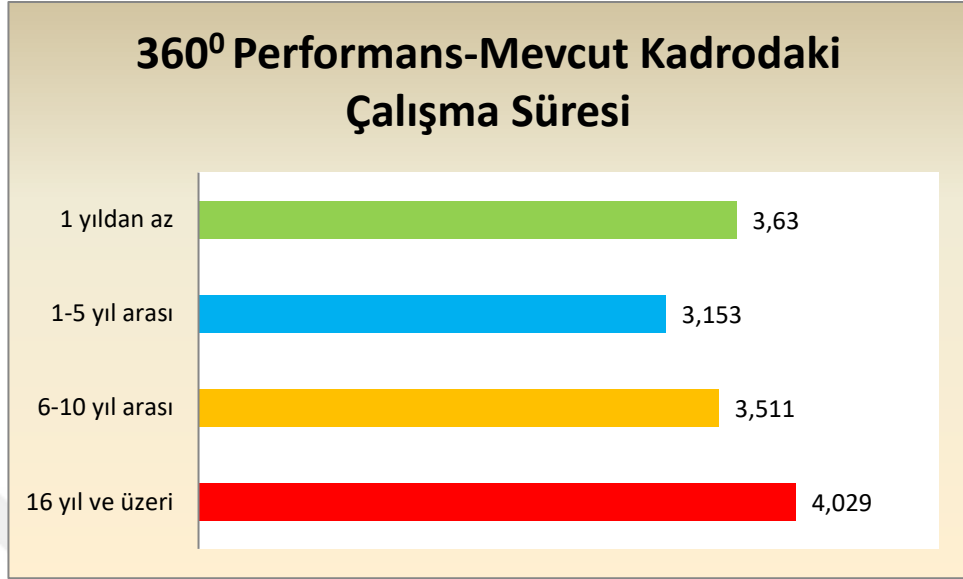


Tablo 3.29. Çalışanların Mevcut Kadrolarındaki Çalışma Sürelerine Göre 360⁰ Performans Değerleme Algıları, Tek Yönlü Varyans Analizi

Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
1 yıldan az	7	3,630	0,634		
1-5 yıl arası	33	3,153	0,877		
6-10 yıl arası	13	3,511	0,550	1,657	0,188
16 yıl ve üzeri	2	4,029	0,873		

Çalışanların 360⁰ performans değerlendirme algılarının mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.29’da verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (F=1,657, p=0,188>0,05). Çalışanların 360⁰ performans değerlendirme algıları mevcut kadrolarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda **H₂₀** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre 360⁰ performans değerlendirme algılarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.23.’te verilmiştir.

Şekil 3.23. Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresine Göre 360° Performans Değerleme Algılarına İlişkin Çubuk Grafiği

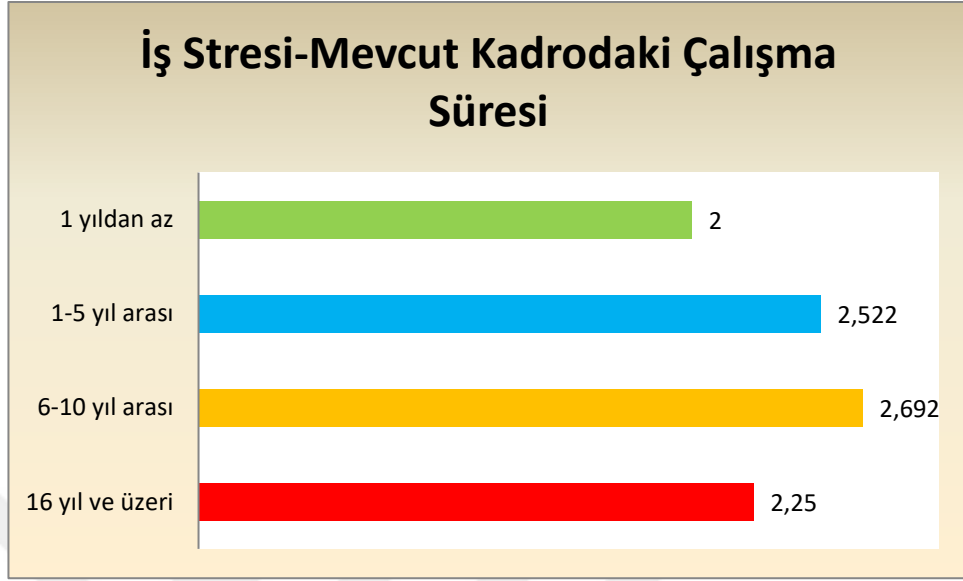


Tablo 3.30. Çalışanların Mevcut Kadrolarındaki Çalışma Sürelerine Göre İş Stres Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
1 yıldan az	7	2,000	0,353		
1-5 yıl arası	33	2,522	0,986		
6-10 yıl arası	13	2,692	0,860	0,981	0,409
16 yıl ve üzeri	2	2,250	0,353		

Çalışanların iş stres düzeylerinin mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.30.'da verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,981$, $p=0,409>0,05$). Çalışanların iş stres düzeyleri mevcut kadrolarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_{21} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre iş streslerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.24.'te verilmiştir.

Şekil 3.24. Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresine Göre İş Streslerine İlişkin Çubuk Grafiği

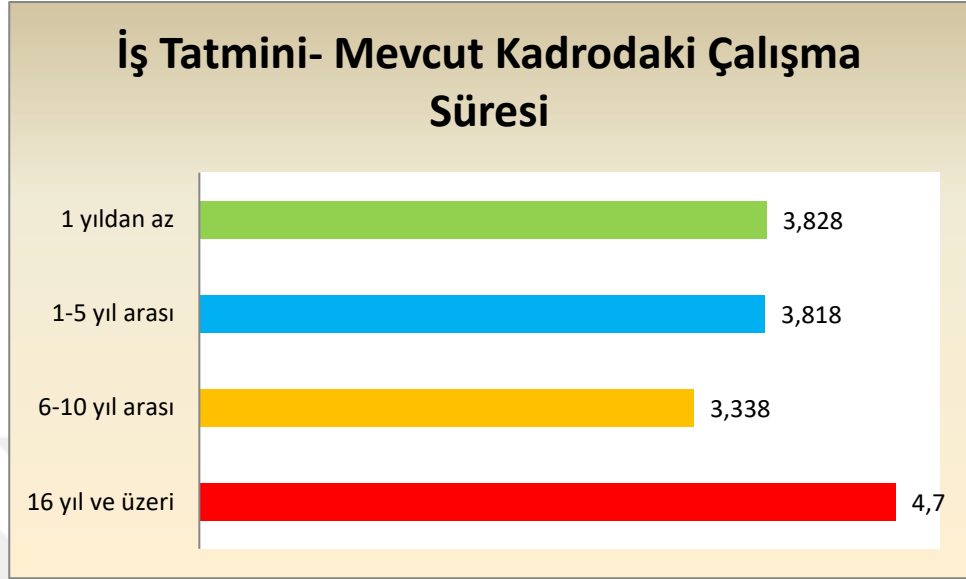


Tablo 3.31. Çalışanların Mevcut Kadrolarındaki Çalışma Sürelerine Göre İş Tatmin Düzeyleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
1 yıldan az	7	3,828	0,667		
1-5 yıl arası	33	3,818	0,967		
6-10 yıl arası	13	3,338	0,888	1,694	0,180
16 yıl ve üzeri	2	4,700	0,141		

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.31’de verilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=1,694$, $p=0,180>0,05$). Çalışanların iş tatmin düzeyleri mevcut kadrolarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda H_{22} alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre iş tatminlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.25’te verilmiştir.

Şekil 3.25. Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresine Göre İş Streslerine İlişkin Çubuk Grafiği



Tablo 3.32. Çalışanların Mevcut Kadrolarındaki Çalışma Sürelerine Göre İşten Ayrılma Eğilimleri, Tek Yönlü Varyans Analizi

Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std Sapma	F	p
1 yıldan az	7	2,357	1,107		
1-5 yıl arası	33	2,500	1,007		
6-10 yıl arası	13	2,538	1,163	0,182	0,908
16 yıl ve üzeri	2	2,000	1,414		

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 3.32.'de verilmiştir. Buna göre mevcut kadrosundaki hizmet süresi 1 yıldan az çalışanların işten ayrılma eğilimi boyutu ortalama skorları 2,357 iken, 1-5 yıldır çalışanların ortalama skoru 2,500, 6-10 yıldır çalışanların ortalama skoru 2,538, 16 yıl veya daha fazla süredir çalışanların ortalama skoru 2,000 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arasında gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($F=0,182$, $p=0,908>0,05$). Çalışanların işten

ayrılma eğilimleri mevcut kadrolarındaki çalışma yıllarına göre farklılık göstermemektedir. Bu durumda **H₂₃** alternatif hipotezi **ret edilmiştir**. Çalışanların mevcut kadrolarındaki çalışma sürelerine göre işten ayrılma eğilimlerine ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.26.'da verilmiştir.

Şekil 3.26. Mevcut Kadrodaki Çalışma Süresine Göre İşten Ayrılma Eğilimlerine İlişkin Çubuk Grafiği



SONUÇ

İnsan kaynaklarının temel işlevleri arasında yer alan performans değerlendirme sistemi çalışanların etkinlik ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Performans değerlendirme ücret, terfi, kariyer planlama ve eğitim kararları için önemli bir kaynaktır. Hizmet sektöründe, insan sermayesinin yoğun olarak kullanılmasından dolayı performans değerlendirme sisteminin önemi yüksektir. Çalışanlar tarafından performans değerlendirme sisteminin çok iyi algılanması, örgüt ve kurumların hedeflerine ulaşmasına büyük yararlar sağlayacaktır.

Günümüzde önemi hızla artan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanın işe girişinden işten ayrılmasına dek gerçekleşen tüm aşamalarda iş görenin gereksinimlerini karşılama ve motivasyonunu artırma amacına yönelik performans değerlendirme sürecini ele almaktadır. Bu süreç içerisinde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ve personellerin örgüte olan katkılarının belirlenmesi performans değerlendirme sistemi açısından büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi ve verimliliği gibi birçok değişken üzerinde geri bildirim sağlamaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme sisteminde çalışanların performanslarının sadece amirleri tarafından değerlendirilmesinin ortaya çıkarmış olduğu sorunları ve aksaklıkları azaltmayı amaçlayan 360° performans değerlendirme sistemi, çalışanların performanslarının çok yönlü olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.

360° performans değerlendirme sisteminde çalışanların performansları, yöneticileri, astları, iş arkadaşları, iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Geniş çaplı bir performans bilgisi içeren yöntem, dürüstlüğü, takım kültürünü ve çalışanlar arası iletişimi geliştirmektedir.

Bu çalışma 360° performans değerlendirme sisteminin, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini deneysel olarak açıklamaktadır.

Stres, iş ve özel hayat üzerinde, kişisel davranışlarda doğrudan etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Stresin ortaya çıkarmış olduğu deformasyon kişilerin duygularını etkileyerek kişisel tutum ve davranışları değişikliğe uğratabilmektedir.

Yaşanılan mutsuzluk sonrasında bir çözüm gibi algılanan ve uygulamaya konulan iş değiştirme fikri stresin en belirgin yansımasıdır. Stresin belirginleşmesi sonrasında iş yerinde yaşanan huzursuz davranışlar ve örgüt yapısı içerisinde meydana gelen sıkıntılı durumların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Stres ayrıca günümüzde beden ve ruh sağlığı üzerinde ortaya çıkarmış olduğu yıkıcı etkisi sebebiyle, özellikle üzerinde durulan önemli bir konu haline gelmiştir. Ayrıca iş hayatında verimsizlik ve maliyet artışlarına neden olmasıyla da stres dikkatleri üzerine toplamaktadır.

Çalışanların bağlı oldukları örgüte ve yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutum, bireylerin sahip oldukları kişisel özellikler ve değer kalıpları ile yapmakta oldukları işten aldıkları hazla ilgilidir. Çalışanların çalışma ortamındaki olumlu ya da olumsuz tecrübeleri, bu duyguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu kavramın temeli tamamen duygu içerikli olup, yapılan işten alınan haz konusunda pozitif ya da negatif duygulara dayanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti çalışanların tatmin ve beklentilerinin karşılanmaması sonucunda oluşan olumsuz düşüncelerin etkisiyle ortaya çıkmaktadır.

İşletme çalışanlarının iş streslerinin, iş tatminlerinin ve işten ayrılma eğilimlerinin 360° performans değerlendirme sistemindeki algıları üzerindeki etkilerini belirlemek için oluşturulan anket formu sonucu elde edilen verilerden aşağıdaki sonuçlar elde edilmektedir.

Araştırma çoğunluğu 26-35 yaşındaki evli erkek çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmede büyük çoğunluğu lise ve üzeri eğitim düzeyine sahip, 1-5 yıl arası mesleki tecrübesi olan çalışanlar vardır.

İşletme çalışanlarının 360° performans sistemine yönelik hem fikir olduğu konu bu sistemin bireysel gelişmelerine katkı sağlamasıdır. Çalışanların iş yerinde yaşadıkları strese yönelik algıları orta düzeydeyken, iş tatmin düzeyleri oldukça yüksektir

360° performans değerlendirme sistemi çalışanların iş stresleri ve işten ayrılma eğilimlerine yönelik negatif bir etki yaratırken, iş tatminleri üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Yani 360° performans değerlendirme sisteminin etkisinin artması;

Çalışanların iş stesleri ve işten ayrılma eğilimlerine yönelik algıları azaltmakta ve iş tatminlerine yönelik algıları artırmaktadır.

Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, mevcut kadrolarındaki çalışma süresi 360° performans değerleme sistemine yönelik algılarında, iş stresi ve iş tatmin düzeylerinde, işten ayrılma eğilimlerinde bir etki yaratmamaktadır.



KAYNAKÇA

- Akın, Adnan (2002), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/135.pdf>,
- Akıncı, Z.(2002), Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Cilt:2,4,s 1-25
- Akyüz, Ö.F., (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 203s
- Altundaş, Olgun (2000), Poliste Stres ve İş Tatmini, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum.
- Andrews, Charles, (2003) Comparative Analysis of Management and Employee Job Satisfaction and Policy Perceptions, Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of North Texas
- Argon, Türkan; Altay Eren,(2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, , Nobel Yayınları, Ankara, s.144-238
- Arı Sağlam, G., Bal Çına, E.,(2008) Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt.15, Sayı.1 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, ss.131-148.
- Aydın, Ş.,(2004) Örgütsel Stres Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 6, Sayı. 3
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. Yıl:4. Sayı. 41. Temmuz. s. 1.
- Aytaç, Serpil, (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Ezgi Yayınları. Bursa

- Aytaç, Serpil,(2002)“İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”,
<http://www.isguc.org./saytac3.htm> (02.03.2008)
- Azaklı, Ö.(2011) Çalışanların örgüte bağlılıkları ve iş güvencesizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Bağrıaçık, İ. (2009). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme, Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Bahar, E.,(2006) Tükenmişlik sendromu: Otel işletmelerinde önbüro çalışanlarında bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Baltaş, A. ve Z. Baltaş,(1991) Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Baron, A.R., Greenberg, J., Behavior(2003) in Organizations”, Pearson Education International Inc., New Jersey
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bayram, Levent, (2006) Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:62,Ankara, 2006 s. 51
- Bingöl, Dursun (1997), *Personel Yönetimi*, Üçüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bingöl Dursun (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

- Bingöl, Dursun,(2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basın Yayım, 5.Baskı, İstanbul
- Bingöl, G.,(2013) Stres ve Stres Yönetimi Yaklaşımları Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bingöl, Ş.,(1993) *Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, s: 21
- Braham, B. J.,(2004) Stres Yönetimi, Hayat Yayınevi, İstanbul
- Budak, A.,(2006) Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal Ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eylül
- Budak, G.,(2004) İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 5. Basım, İzmir.
- Camkurt, M. Zülfi,(2007) İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt.20, Sayı.6, Cilt.21, Sayı.1, Mayıs/ Ağustos.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş.,(1995) Kamu ve Özel Kesimde Yönetimi, Ankara siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Sahin Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canıtez, A. B. ve Solmuş, T.,(2000) Performans Değerlendirmesi, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 16- 17, Mart-Haziran, s: 108-109
- Canman, A.D. (1993), Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, *Todaie Yayınları*, Yayın No:252, Ankara, 231s.
- Ceylan, A.,(1998) Örgütsel Davranış, GYTE Yayın No.2, Aralık

- Colin, J.M.,(2004) Management Standarts and Work- Related Stress in the U.K.”,
Human Factors.
- Cüceloğlu, D.,(1992) İnsan Davranışı, Remzi Yayınevi, İstanbul, 1992.
- Çalışkan, O. ve Tepeci, M.,(2008) Otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş tatmini ve işte kalma niyetine etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (2). ss. 135-148.
- Çavuşoğlu, İ.,(2005) Endüstri meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile bazı kişisel değişkenlerin arasındaki ilişki (Bolu İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çaylak, Esra,(2014) Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, s. 24.
- Deniz S. Ones, Chockalingam, Viswesvaran ve Frank L. Schmidt,(2003) “Personality And Absenteeism: A Meta-Analysis Of Integrity Tests”, *European Journal Of Personality, Supplement 1, Vol. 17, Issue 2, (Mar/Apr), s19-38, 20s, 4 charts, s.19-21*
- Dinç, Emtullah,(2005) 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan (1997), *İşletme Yönetimine Giriş*, BETA Basım Yayın Dağıtım A.S., İstanbul.
- Doğan, A. (2013). Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algıların Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi Çerçevesinde Geliştirici Öneriler, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, (Yüksek Lisans Tezi).
- Doğan, S.,(2006) Personel Güçlendirme: Empowerment, Kare Yayınları, 2.Basım, Nisan, İstanbul.

- Edwards Mark R. ve EWEN Ann J.,(1996) “360 Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?”, Career Development International, 1/3.
- Edwards M.R. ve Ewen J. A. (2001). Readiness for Mutisource Feedback, TheHandbook of Multisource Feedback. (Der: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church). Jossey-Bass. San Francisco.
- Ekşi, H.,(2001) Başaçıkma, Dini Başaçıkma ve Ruh Sağlığı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Eğitim, İlahiyat ve Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin , Basılmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Emek, A. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışan So7uçlarına Etkileri: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, (Yüksek Lisans Tezi).
- Emhan, A., Kula, S., ve Töngür, A.,(2013) Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss. 53-69.
- Erdoğan, İ.,(1991) İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yay. No:242, İstanbul.
- Erdoğan, T., Ünsar, S., Süt, N.,(2009) Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri : Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y., C.14, S.2 ss.447-461.
- Eren E.,(2011) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 14. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, G., Gümüştekin ve Öztemiz, A. B.,(2004) Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23 Temmuz, Aralık, Kayseri, ss.61-85

- Eroğluer, K.,(2011) Örgütsel iletişim ve iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. Ege Akademik Bakış, 11(1), ss. 121-136.
- Ertekin, Y.(1993), Stres ve Yönetim, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Fındıkçı, İlhami (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İlhami (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yönetim Dizisi Alfa Yayınları Dördüncü Baskı, İstanbul
- Fochsen G, Josephson M, Lagerström M.,(2005) Factors contributing to the decision to leave nursing care: A study among Swedish nursing personel, Journal of Nursing Management, 13: ss. 338–344.
- Garavan, T. N., Morley, M., Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development. Journal Of Management Development, 16, (2), 134-147
- Gavcar, Erdoğan, Bulut, Zeki Atıl ve Engin (2006), Kemal “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla ili Örneği)”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:13 Sayı: 2-3-145
- Gözütok, Göktuğ, (2006) İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek, (Yüksek Lisans Tezi) , Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006 s. 21-51
- Güney, S.,(2000) Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Bekmezci, M.,(2012) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), ss. 189-213.

- Gürbüz, S., (2014)Kişi-Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyalizasyon Ve İş Dizaynı Uygulaması. Ünsal Sıgı ve Sait Gürbüz (Eds), Örgütsel Davranış, İstanbul: Beta.
- Gürüz, Demet,(2005) Yaylacı Gaye Özdemir, iletişimci Gözüyle İnsan kaynakları yönetimi, kapital medya, İstanbul, s. 213-229
- Güven, M., Bakan, İ., ve Yeşil, S.,(2005) Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. Yönetim ve Ekonomi, 12(1), ss. 127-152.
- Güzeltik, E.,(1999) Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yay., İstanbul.
- İbicioğlu, Hasan (2001),''Performans Değerlendirmesi'', *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Sayı:1, s.33
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 3. Baskı, Asil Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., Ankara.
- Kara, Derya, (2009) Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 53-64, Ankara, 2009.
- Karasar, N. (2006). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaynak, T., vd,(1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, s: 208
- Keçecioglu, Tamer ve Çapraz, Burak.(2003) "360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli", Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı: 2, ss. 41-53.
- Kılıç, E.,(2008) İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Dair Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, Yüksek Lisans Tezi.

- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ.,(2011) Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırılması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), ss. 46-57.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N. ve Şen, E.,(2015) Eğitim Kurumlarında Yönetim Ve Liderlik, 1.Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. İstanbul.
- Lepsinger, R. ve D. Lucia, A., (2003) Chapter 9: Using 360-Degree Feedback In A Talent Management System, Right Management Consultant, New York,ss-11
- John W.Newstrom ve KeithDavis,(2008) Organizational Behavior: Human Behavior At Work, (Ninth Edition, McGraw-Hill, 1993), s.200'dan aktaran: Zafer Savaş Öztekin, Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Nisan, s. 43.2
- Okutan, M. ve D. Tengilimoğlu,(2002) İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı. 3, ss.15-42
- Okutan, M. ve Tengilimoglu, D.,(2002) İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, No:3, Ankara, ss. 22-28.
- Orbay N. T.(2008) Hastanelerde Hemşirelerin İşte Kalma ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Ökten, S. S.,(2008) Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

- Örücü, Edip. ve M. Ali Köseoğlu (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, (K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özçelik, Seda (2005), *Kişilik Özellikleri, Stres, Güven ve Aile İlişkileri Faktörlerinin Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir L.,(2013) Sarıoğlu US. Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi/Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 27: ss. 257–281.
- Özdemir, E.,(2002) Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi, *ISGUC.ORG, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (e-dergi)*, Cilt: 4, Sayı: 21.
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=50&cilt=4&sayi=2&yil=2002>
- Özdevecioğlu, M.,(2004) Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), ss. 97-115.
- Özgen, I.,(2007) Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu”, İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği, I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler, 4-5 Mayıs, Antalya, ss. 116- 124.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.,(2001) Örgütsel Davranış, A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları, No: 111, Eskişehir.
- Öztekin, Z. S.,(2008) Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Nisan.
- Öztekin, Zafer,(2008) Savaş Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Nisan, s. 43.

- Öztürk A.,(1994) İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz, Verimlilik Dergisi, Sayı:4, İstanbul.
- Öztürkci, N.,(2013) İstanbul Gümrük Ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Palmer, M. (1993). (Çev:Doğan ŞAHİNER) Performans Değerlendirmeleri (1.Baskı). Rota Yayınları, İstanbul.
- Polat, M. ve C. H. Meydan (2010), “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, C. 9, S. 1, ss. 145-172.
- Ronald E. Riggio,(2003) Introduction to Industrial / Organizational Psychology, 4th Edition, New Jersey; Prentice Hall, s. 125.
- Sabuncuoğlu Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı İstanbul s. 187.
- Sabuncuoğlu Zeyyat (2001), TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi,Bursa,2001
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1995), *İşletme 2 (Fonksiyonel Analiz)*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s: 132
- Sabuncuoğlu, Z. (2009), Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Bursa: MKM, 2009.
- Sanderson, P.A.,(2003) The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An assessment of the Navy's Medical Service Corps,Regent University, School of Leadership Studies, May.
- Saran, Ulvi,(2004) Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, Atlas Yayıncılık Birinci basım Ağustos

Saruhan Can ve Türker, M.(2003) V., Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik mi? Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon.

Saruhan, S.C., Yıldız, M.L.,(2014) İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Sat, S.,(2011) Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi Adana.

Scotter, J.R.V.,(2000) Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Effective Commitment”, Human Resource Management Review, Vol.10, No.1, ss. 79-95.

Smither, R.D.,(1994) The Psychology Of Work And Human Performance, New York, USA: Harper Collins College Publishers Inc.

Solmuş, T.,(2004) İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yay. No: 1489, İstanbul.

Sökmen, A.,(2005) Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.

Süngü Ahmet (2004) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astarın, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Şahin, H.,(1995) Yetiştirme Yurtlarında Kalan ve Aileleriyle Yaşayan Liseli Gençlerin Stresle Başa Çıkma Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Şenyiğit, G.(2004), Çalışma Hayatında Stres, Verimlilik Dergisi, Ankara, MPM yayını,
- Şimşek M. Serif, Akgemci T.(2003), Çelik A., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Şimşek, Birol, (2016) 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Sayı: 5. Manisa, s. 389.
- Tikici, M.(1993), Deniz, M. Örgütsel Davranış, Malatya
- Tuğrul, B., ve Çelik, E.,(2002), Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, ss.1-11.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi, Sayı: 88, s. 87 – 108.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. Sayıştay Dergisi. Sayı:42. www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp 2001
- Turgut, Hakan (2002), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme yöntemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı 42, Temmuz-Eylül, 56-68.
- Tümkaya, S.,(1996) Öğretmenlerdeki tükenmişlik, görülen psikolojik belirtileri ve başa çıkma davranışları, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Türköz, Y.(2000) Bir Özel Hastane Çalışanlarının Kalite Çalışmalarına Katılımı İle İşe ve Kuruma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi, I. Ulusal Sağlık İdaresi Kongresi Kitabı, Ankara.
- Uç, Kadir K.,(2016) Çalışanların İş Tatmini Düzeylerinin Müşterilerinin Memnuniyet Algıları Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ugboro, Isaiah ve Obeng, Kufo, (2000), “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction İn Total Quality Management Organizations: An Empirical Study”, Journal of Quality Management, 5 (2), pp. 247-272
- Uğur, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 262. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Uyargil, C. Vd.,(2008). İnsan Kaynakları Yönetimi(3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Weiss, T. ve Kolberg, S., (2003). Coaching Competencies and Corporate Leadership, Florida: St. Lucie Press.
- Varol F.(2010) Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Yıldırım Kenan (2008) Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma İnnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya

- Yıldırım, O., Tektüfekçi F. ve Çukacı, Y.C.,(2004) Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.9, Sayı.2, ss.1-20
- Yıldız, G. (2000), “İşletmelerde İşgören Yönetimi”, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, Sakarya.
- Yılmaz, F., (2009). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, A. ve S. Ekici,(2003) Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, Manisa, ss.1–19.
- Yücel, İ.,(2012) İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış Dergisi Sayı: 33 Kasım – Aralık 2012 Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi.
- Yüksel, İ.,(2004) Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, C.6, S.7, İstanbul.
- Yüksel, Ö.,(1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara
- Yüncü H.R., (2002), “Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Eskişehir: Anadolu Üniversitesi S.B.E.
- Yürür, S. ve Ünlü, O.,(2011) Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(2), ss. 81-104.
- Zerenler, M., Ögüt, A., (2007), “Kriz Algılaması ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 4. Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul.

EKLER

ANKET FORMU

Anket formu üzerine kimlik bilgilerinizi belirtmemenizi rica ediyoruz. Ankete vereceğiniz tüm cevaplar gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarının sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi açısından bütün soruların cevaplanmanız büyük önem arz etmektedir.

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kesinlikle kurum ve kişi isimleri bulunmayacaktır. Açık ve tarafsız cevaplamanız en önemli ve değerli katkınız olacaktır. Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Tez Öğrencisi

Hakan Mehmet GÜNDEM

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

EK-1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1.Yaş:

- 25 ve Altı
 26 – 35 arası
 36 – 45 arası
 46 – 55 arası
 56 ve üstü

2.Cinsiyet

- Kadın
 Erkek

3. Medeni Durumunuz

- Evli
 Bekar

4. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Lisansüstü

5. Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az
- 1 – 5 yıl arası
- 6 – 10 yıl arası
- 11 – 15 yıl arası
- 16 ve üstü

6. Bu Kadrodaki Çalışma Süreniz

- 1 yıldan az
- 1 – 5 yıl arası
- 6 – 10 yıl arası
- 11 – 15 yıl arası
- 16 ve üstü

EK-2 ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI

	<i>Aşağıdaki sorular çalışanların performansı ile ilgilidir. Bu likert ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzun vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	1	2	3	4	5
2	Her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.					
3	Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.					
4	Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.					
5	Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.					
6	Becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.					
7	Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.					
8	Kurumumuzda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.					
9	Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.					
10	Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.					
11	360 derece performans Değerleme sistemi, kendimi geliştirmeme katkı sağlar.					
12	360 Derece Performans değerlendirme sistemi, örgüt içi ve dışı insanlarla ilişkilerin geliştirilmesine katkı sağlar.					
13	360 Derece Performans Değerleme Sistemi sonucunda hatalarımı ve eksikliklerimi görüyorum.					
14	360 Derece Performans Değerleme Sistemi sonucunda iş görenin kendini geliştirmesi için eğitim faaliyetleri düzenlenir.					
15	360 derece Performans Değerleme sistemi sonuçları iş görene bildirilir.					
16	360 derece performans değerlendirme sisteminin, objektif ve adil olduğunu düşünüyorum.					
17	Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.					

EK-3 DAVRANIŞSAL SONUÇLAR

	<i>Aşağıdaki sorular çalışanların DAVRANIŞSAL sonuçları ile ilgilidir. Bu likert ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</i>	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara-Sıra	Çoğunlukla	Her Zaman
1	İşimde ne kadar yetki sahibi olduğumu kesin olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
2	(iş tanımında) işimle ilgili nelerin yapılacağı açık bir şekilde ifade edilmiştir.					
3	İşte benden tam olarak ne beklenildiğini biliyorum.					
4	İşimle ilgili açık planlanmış amaç ve hedeflere sahibim.					
5	Yapmak zorunda kaldığım işler birbirinden oldukça farklıdır.					
6	Birbiriyle uyuşmayan politika, talimat ve yönetmelikler altında çalışıyorum.					
7	İşlerimi yürütürken birden fazla kişiden birbiriyle tutarsız talepler (emirler) alıyorum.					
8	Çalışırken yüksek düzeyde gerilim yaşıyorum.					
9	İşle ilgili sorunlar yüzünden uyku güclüğü çektiğim oldu					
10	İş haricinde de işle ilgili sorunları kafamdan atamıyorum.					
11	Yapmış olduğum iş sağlığımı oldukça etkilemekte.					
12	Gelecek birkaç yıl içinde bir gün kurumdan ayrılabilirim.					
13	Bu işten ayrılmayı hiç düşünmüyorum					
14	İşim, tüm koşulları düşündüğümde beni memnun ediyor.					
15	Şimdiki aklım olsaydı başka bir iş seçerdim.					
16	Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederdim.					
17	İşimi çok zevkli olarak tanımlayabilirim.					
18	İşimin (Görevimin) çok sıkıcı olduğunu düşünüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hakan Mehmet GÜNDEM

Doğum Yeri ve Tarihi : Konya / 12.04.1974

Eğitim Durumu

Önlisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Yüksekokulu /
Turizm ve Otelcilik

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi / İşletme
Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü /
İşletme Anabilim Dalı/İşletme

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Sirene Belek Hotel ***** / Mali İşler Müdürlüğü

Antalya Golf Club / Mali İşler Müdürlüğü

KTO Karatay Üniversitesi / Mali İşler Koordinatörlüğü

İletişim

E-Posta Adresi : ozgurgundem@hotmail.com

Tarih : 14.06.2019