T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ HEDEFLEYEN FİRMALARDA 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE BİR SANAYİ KURULUŞUNDA UYGULANABİLİRLİLİĞİ ÜZERİNE HAZIRLIK ÇALIŞMASI

TEZİ YAZAN

Mustafa Hakan APAYDIN

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN / MAYIS 2013

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

"TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ HEDEFLEYEN FİRMALARDA 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE BİR SANAYİ KURULUŞUNDA UYGULANABİLİRLİLİĞİ ÜZERİNE HAZIRLIK ÇALIŞMASI" başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından **oy birliği** ile **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

.....

Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

.....

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA

.....

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Suat BEGEÇ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.....

21 / 05 / 2013

Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ii

ÖNSÖZ

18. ve 19. Yüzyıllarda sanayii devrimiyle başlayan kitlesel üretim ve buhar gücüne dayalı endüstri süreci, öncelikle bedensel, emek – yoğun işlerden makineler yardımıyla üretimi beraberinde getirmiş ve devamında geliştirilen tüm yönetim teorileri aracılığıyla da "insan faktörü" üretim süreçlerinde ikincil plana itilmişlerdi. Teorilerin çoğuna göre "insan faktörü" dikkate alınmıyor, üretim sürecinde söz sahibi olmasına izin verilmiyordu.

Ancak teknolojinin kolay ulaşılabilir ve taklit edilebilir olduğu modern sanayii hayatında asıl farkı ortaya koyan en değerli kaynağın "İnsan Kaynağı" olduğu anlaşılmış ve asıl rekabet gücünün insanda gizli olduğunun bilincine varılmıştır. Personel yönetimi kavramıyla başlayan süreç önce İnsan Kaynakları Yönetimi ve nihayetinde şirketin stratejilerine ulaşmasındaki önemli etkisine binaen Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak anılmaya başlamıştır.

Farkındalık bazı önemli sorunları da beraberinde getirmiş; "Her birey aynı çalışma yeteneklerine sahip değil ki nasıl bir çalışma yöntemi izlemeliyiz?". "Bireydeki potansiyeli nasıl açığa çıkarırım ve istikrar sağlarım", "Çalışanı, firmanın ana hedeflerine ulaşmak konusunda nasıl ikna ederim" vb. gibi bireylere yönelik soruların açığa çıkmasına neden olmuştur.

Soruların varlığı da "İnsan Kaynağını" yönetme süreçleri içinde, önemli bir kaynak süreç olan "Performans Yönetimi" sürecinin doğmasına neden olmuştur. Bu sürece göre ilk dönem geleneksel uygulamalara göre çalışan, çalışmaya ikna edilmek için önce motive edilmeli, çalışma koşulları iyileştirilmeli, yazılı görev tanımı ve ulaşılabilir – zorlayıcı hedeflerle donatılmalı ve nihayetinde amirleri tarafından ödül – ceza uygulanmalıdır.

Günümüze kadar pek çok safhadan geçen performans yönetim süreci günümüzde artık şirket stratejik hedefleriyle bireysel hedeflerin eş zamanlaması haline dönüşmüştür. Bu önemli fonksiyonunu yerine getirirken, İnsan Kaynakları Yönetimindeki diğer süreçlere de kaynaklık etmesi performans yönetim sürecinin diğer önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir.

Bu çalışmayla modern performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece yöntem ve geleneksel değerlendirme yöntemlerinden 180 derece yöntem, farklı boyutlardan karşılaştırılmıştır.

Çalışmanın ortaya çıkmasında, değerli katkılarını esirgemeyen, Sayın Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL' e, çalışmanın gelişmesine önemli katkılarda bulunan, Sayın Yrd. Doç. Dr. Eda YAŞA' ya, Sayın Yrd. Doç. Dr. Suat BEGEÇ' e, Sayın Arş. Görev. Elife Yılmaz' a, çalışmanın düzenlenmesiyle ilgili katkılarından dolayı, Sosyal Bilimler Enstitü Sekreteri Sayın Aycan KOL' a, anket çalışmasının uygulandığı firma yöneticileri ve çalışanlarına, çalışma süresince yanımda olan aileme ve eşimin ailesine, oyun zamanlarından feragat edip tez yazma işini eğlenceli hale getiren oğluma ve böylesi zor bir süreçte sabırla daima yanımda yer alıp beni cesaretlendiren sevgili eşime, teşekkürlerimi sunarım.

Hayatı boyunca çocuklarına destek olmaktan geri adım atmayan ve benden hep böyle bir çalışma bekleyen babam Nurettin APAYDIN' ı rahmetle anıyorum.

21.05.2013

Mustafa Hakan APAYDIN

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ HEDEFLEYEN FİRMALARDA 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE BİR SANAYİ KURULUŞUNDA UYGULANABİLİRLİLİĞİ ÜZERİNE HAZIRLIK ÇALIŞMASI

Mustafa Hakan APAYDIN
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
Mayıs 2013, 132 Sayfa

Bu çalışmayla, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları ve 360 derece performans değerlendirme kavramları ele alındıktan sonra, modern performans değerlendirme yöntemlerinden olan 360 derece performans yöntemi bütün yönleriyle açıklanmış, lastik – kauçuk sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada çalışan beyaz yaka kadro üzerindeki uygulamayla da uygulanabilirliği, sorunları ve çözüm yolları açıklanmaya çalışılmıştır.

360 derece performans değerlendirme yönteminin 180 derece yöntemi ile farklı açılardan etkililiğini karşılaştırmak için yapılan çalışmada, aynı örneklem grubunun 180 derece ve 360 derece yöntemlerini algılamalarına yönelik, firma gelişimine ve stratejik kararlara etki, insan odaklı çalışmaya etki, çalışan değerlendirmeye etki, toplam kalite yönetimine etki ve iç-dış paydaşlara etki boyutlarıyla ilgili görüşlerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir.

Hipotezler aynı örneklemin iki farklı performans değerlendirme yöntemine ilişkin görüşlerini karşılaştırmaya yönelik olduğu için eşleştirilmiş örneklem t-testi ile %95 güvenilirlik seviyesinde analiz edilmiştir.

Hipotez testlerinin sonuçlarına göre, 360 derece performans değerlendirme yönteminin, 180 derece performans değerlendirme yöntemine kıyasla, firma gelişimine daha fazla katkıda bulunacağı ve insan odaklı çalışmada daha etkili olacağı yönündeki hipotezler reddedilmiş, çalışan değerlendirme yöntemlerine olumlu yönde katkı sağlayacağı, toplam kalite yönetimi uygulamalarını güçlendireceği ve çalışanın bağlantıda olduğu iç ve dış paydaşlar üzerinde daha etkili olacağı yönündeki hipotezler ise kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, 360 Derece Performans Değerlendirme, 180 Derece Performans Değerlendirme, Toplam Kalite Yönetimi

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT TARGETS AN INDUSTRY COMPANIES 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION AND PREPARATION STUDY ON ESTABLISHMENT APPLICABILITY

Mustafa Hakan APAYDIN
Master's Thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
May 2013, 132 Page

In this study, total quality management, human resources, and a 360-degree performance evaluation concepts have been addressed, the modern method of performance appraisal of all aspects of the methods described in the 360-degree performance, tires - working in a private company operating in the rubber industry on the application, the applicability of white-collar staff, problems and solutions are explained.

180 degrees to 360 degrees with the method of performance evaluation method to compare the effectiveness of different aspects of the study, the methods of the same sample group of 180 degrees and 360 degrees for the perception of the firm's strategic decisions and influence the development of people-oriented, the study domain, impact on employee evaluation, impact and total quality management comparison of internal and external stakeholders' views on the size of domains targeted.

Hypotheses regarding the method of performance evaluation of two different views of the same sample for the paired sample t-test was used for comparing the level of confidence of 95% have been analyzed.

According to the results of hypothesis testing, 360 degree performance evaluation method, compared to the 180-degree performance evaluation method, the company will contribute to the development of more and more people-oriented study rejected hypotheses that will be effective, employee evaluation methods will contribute in a positive way, total quality management practices and strengthen employee is connected to internal and external stakeholders will be more effective on the hypotheses that have been adopted.

Keywords: Performance Management, Performance Appraisal, 360 Degree Performance Appraisal, 180 Degree Performance Appraisal, Total Quality Management

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Stratejik Karar Almada Etki…… 49

Şekil 3.2: Etkin Karar Alma Sürecine Etki…….. 50

Şekil 3.3: Stratejik Planlamada Etki……51

Şekil 3.4: Hedeflerle Çalışmayı Destekleme……52

Şekil 3.5: Kurumsal Yapıyı Destekleme…….. 53

Şekil 3.6: Rekabet Gücünün Artmasını Sağlama……54

Şekil 3.7: Firma Verimliliğini Arttırma……... 55

Şekil 3.8: Firma Hedeflerine Ulaşmada Etki……56

Şekil 3.9: İnsan Odaklı Değerlendirmeye Etki……57

Şekil 3.10: Bireysel Gelişime Katkıda Bulunmada Etki…….. 58

Şekil 3.11: Çalışanın Mesleki Gelişiminde Etki…….. 59

Şekil 3.12: Çalışan Motivasyonunu Arttırma……. 60

Şekil 3.13: Çalışanın İşe Bağlılığını Arttırm……61

Şekil 3.14: Çalışanın İş Tatminini Arttırma……62

Şekil 3.15: Kariyer Yönetimine Destek Sağlama……63

Şekil 3.16: Çalışanın Adil Değerlendirilmesinde Etki……. 64

Şekil 3.17: Bölümler Arası Rekabette Etki…….. 65

Şekil 3.18: Çok Boyutlu Değerlendirmede Etki……...66

Şekil 3.19: Adil Ücretlendirmede Etki……67

Şekil 3.20: Bürokrasiyi Çoğaltma…… 68

Şekil 3.21: Zaman İsrafına Neden Olma……..69

Şekil 3.22: TKY Uygulamalarının Etkinliğini Arttırma ……. 70

Şekil 3.23: Stratejik İK Uygulamalarını Destekleme ……..71

Şekil 3.24: Organizasyon İçi İletişimi Güçlendirme…… 72

Şekil 3.25: Firmanın Hafızasını Güçlendirme……..73

Şekil 3.26: Kararlara Katılımı Teşvik Etme……74

Şekil 3.27: Organizasyon İçi Çatışmaları Tetikleme……75

Şekil 3.28: Ast - Üst Dengelerini Güçlendirme……... 76

Şekil 3.29: İç Paydaş Memnuniyetini Arttırma……77

Şekil 3.30: Dış Paydaş Memnuniyetini Arttırır……78

Şekil 3.31: Bölüm İçi Dengelere Etki…….. 79

Şekil 3.32: Bölümler Arası Dengeye Etki…… 80

Şekil 3.33: Şirketin Sırlarının Dış Paydaşlar Tarafından Öğrenilmesine Etki…… 81

Şekil 3.34: Dış Paydaşların Şirkete Güvenini Arttırma…….. 82

Şekil 3.35: Rakiplerin İK' ya Ait Verilere Ulaşmasına Yol Açma……..83

Şekil 3.36: Genel Değerlendirme 180 Ve 360 Derece Yöntemler……...84

Şekil 3.37: Firma Gelişimine Etki Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler……... 85

Şekil 3.38: İK Odaklılık Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler……...86

Şekil 3.39: Çalışan Değerlendirme Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler……..87

Şekil 3.40: TKY Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler……...88

Şekil 3.41: Paydaşlar Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler……... 89

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Demografik Özellikler…… 47

Tablo 3.2: Stratejik Karar Almada Etki……49

Tablo 3.3: Etkin Karar Alma Sürecine Katkıda Bulunma…….. 50

Tablo 3.4: Stratejik Planlamada Etki……51

Tablo 3.5: Hedeflerle Çalışmayı Destekleme……...52

Tablo 3.6: Kurumsal Yapıyı Destekleme……53

Tablo 3.7: Rekabet Gücünün Artmasını Sağlama……54

Tablo 3.8: Firma Verimliliğini Arttırma……55

Tablo 3.9: Firma Hedeflerine Ulaşmada Etki…….. 56

Tablo 3.10: İnsan Odaklı Değerlendirmede Etki……. 57

Tablo 3.11: Bireysel Gelişime Katkıda Bulunmada Etki…… 58

Tablo 3.12: Çalışanın Mesleki Gelişiminde Etki……. 59

Tablo 3.13: Çalışan Motivasyonunu Arttırma…… 60

Tablo 3.14: Çalışanın İşe Bağlılığını Arttırma……61

Tablo 3.15: Çalışanın İş Tatminini Arttırma……62

Tablo 3.16: Kariyer Yönetimine Destek Sağlama……63

Tablo 3.17: Çalışanın Adil Değerlendirilmesinde Etki……64

Tablo 3.18: Bölümler Arası Rekabette Etki……65

Tablo 3.19: Çok Boyutlu Değerlendirmede Etki……. 66

Tablo 3.20: Adil Ücretlendirmede Etki……67

Tablo 3.21: Bürokrasiyi Çoğaltma……...68

Tablo 3.22: Zaman İsrafına Neden Olma……69

Tablo 3.23: TKY Uygulamalarının Etkinliğini Arttırma……. 70

Tablo 3.24: Stratejik İK Uygulamalarını Destekleme……..71

Tablo 3.25: Organizasyon İçi İletişimi Güçlendirme……...72

Tablo 3.26: Firmanın Hafızasını Güçlendirme……73

Tablo 3.27: Kararlara Katılımı Teşvik Etme……74

Tablo 3.28: Organizasyon İçi Çatışmaları Tetikleme…….. 75

Tablo 3.29: Ast - Üst Dengelerini Güçlendirme…….. 76

Tablo 3.30: İç Paydaş Memnuniyetini Arttırma……...77

Tablo 3.31: Dış Paydaş Memnuniyetini Arttırma…… 78

Tablo 3.32: Bölüm İçi Dengelere Etki……. 79

Tablo 3.33: Bölümler Arası Dengeye Etki……...80

Tablo 3.34: Şirketin Sırlarının Dış Paydaşlar Tarafından Öğrenilmesine Etki……. 81

Tablo 3.35: Dış Paydaşların Şirkete Güvenini Arttırma……. 82

Tablo 3.36: Rakiplerin İK' ya Ait Verilere Ulaşmasına Yol Açma…… 83

Tablo 3.37: Genel Değerlendirme 180 Ve 360 Derece Yöntemler……..84

Tablo 3.38: Firma Gelişimine Etki Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler……. 85

Tablo 3.39: İK Odaklılık Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler……. 86

Tablo 3.40: Çalışan Değerlendirme Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler……87

Tablo 3.41: TKY Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler…… 88

Tablo 3.42: Paydaşlar Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler…….. 89

Tablo 3.43: Cinsiyet Faktörünün Sonuçlara Etkisi…….. 90

Tablo 3.44: Eğitim Faktörünün Sonuçlara Etkisi…… 90

Tablo 3.45: Yaş Faktörünün Sonuçlara Etkisi……..91

Tablo 3.46: İşgörenin Şirketteki Çalışma Süresi Faktörünün Sonuçlara Etkisi……...92

Tablo 3.47: Kadro Unvanı Faktörünün Sonuçlara Etkisi…….92

Tablo 3.48: İşgörenin Çalıştığı Müdürlük Faktörünün Sonuçlara Etkisi…….93

Tablo 3.49: Faktör Analizi Sonuçları (180 Derece Yöntem)……...95

Tablo 3.50: Faktör Analizi Sonuçları (360 Derece Yöntem)……...96

Tablo 3.51: Faktörlerin Güvenirliliği (180 Derece Yöntem)……...97

Tablo 3.52: Faktörlerin Güvenirliliği (360 Derece Yöntem)……...98

Tablo 3.53: H_1 Firma Gelişimine Etki……..98

Tablo 3.54: H_2 İnsan Odaklı Çalışmaya Etki……...98

Tablo 3.55: H_3 Çalışan Değerlendirmeye Etki……99

Tablo 3.56: H_4 Toplam Kalite Yönetimine Etki……...99

Tablo 3.57: H_5 İç Ve Dış Paydaşlara Etki……99

Tablo 3.58: 180 Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Genel…….. 100

KISALTMALAR

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
ss	: Standart Sapma
sd	: Serbestlik Derecesi
N	: Denek Sayısı
P	: Anlamlılık derecesi
KMO	: Kaiser – Meyer – Olkin
İK	: İnsan Kaynakları
HRM	: Human Resources Managment
OECD	: Organization For Economic Co-operation And Development
AB	: Avrupa Birliği
ISO	: International Organization For Standardization

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....i
TEZ İMZA SİRKÜLERİ.....ii
ÖNSÖZ.....iii
ÖZET.....v
ABSTRACT.....vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....vii
TABLOLAR LİSTESİ.....ix
KISALTMALAR.....xii
İÇİNDEKİLER.....xiii
GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI.....3

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Gelişimi.....3
1.1.1. Muayene.....4
1.1.2. Kalite Kontrol.....4
1.1.3. Kalite Güvencesi.....4
1.1.4. Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi.....4
1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması.....5
1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yapısı.....6
1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaçları.....7
1.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....7
1.5.1. Müşteri Odaklılık.....7
1.5.2. Liderlik.....8
1.5.3. Çalışan Katılımı.....9
1.5.4. Çalışan Bağlılığı.....9
1.5.5. Süreç ve Verilerle Yönetim.....10

1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi 11
1.6.1. Personel Yönetimi Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramına Dönüşümü 12
1.6.2. İş Gücündeki Dönüşüm 13
1.7. İnsan Kaynakları Yönetim Teorisi 13
1.7.1. İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim 14
1.7.2. Örgüt Vizyonu 14
1.7.3. Örgüt Misyonu 15
1.7.4. Stratejik Yönetim 15
1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları 16
1.8.1. Personel Seçimi 16
1.8.2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Yapılandırılması 17
1.8.3. İş Analizi 17
1.8.4. Kariyer Planlama 18
1.8.5. Performans Değerlendirme 19
1.8.6. Ücret Yönetimi 20
1.8.7. Motivasyon 21
1.8.8. Eğitim 22
1.8.9. İletişim 23

İKİNCİ BÖLÜM

2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ 24

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tanımı 24
2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Gelişimi 26
2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amaçları 26
2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarafları 27
2.4.1. Yönetici Değerlendirmesi 27
2.4.2. Öz Değerlendirme 28
2.4.3. Ekip Arkadaşlarınca Değerlendirme 29
2.4.4. Astlarca Değerlendirme 29
2.4.5. İç Dış Paydaşlarca Değerlendirme 30

2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmede Ölçülen Temel Yetkinlikler 30
2.5.1. İletişim Yeterlilikleri 30
2.5.2. Liderlik Vasıfları 31
2.5.3. Değişime Açıklık 31
2.5.4. İnsan İlişkileri 31
2.5.5. Yürütme Vasıfları 32
2.5.6. Üretim Vasıfları 32
2.5.7. Başkalarını Geliştirme Yeteneği 32
2.5.8. Çalışanlarını Geliştirme Yeteneği 33
2.6. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sağlayacağı Faydalar 33
2.6.1. Çalışanlara Sağladığı Faydalar 34
2.6.2. Yöneticilere Sağladığı Faydalar 34
2.6.3. Örgüte Sağladığı Faydalar 35
2.6.4. Çalışanın Bağlantıda Olduğu Paydaşlara Sağladığı Faydalar 36
2.6.5. Değerlendiriciye Sağladığı Faydalar 36
2.6.6. Ekibe Sağladığı Faydalar 36
2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması 37
2.7.1. Hazırlık Çalışmalarının Yapılması 38
2.7.2. Amaçların Ve Hedeflerin Belirlenmesi 38
2.7.3. Yönetim ve Çalışan Desteğinin Sağlanması 38
2.7.4. Performans Kriterlerini Belirleme 38
2.7.5. Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi 39
2.7.5.1. Anket Tekniği. 39
2.7.5.2. Görüşme Tekniği. 39
2.7.6. Değerlendiricileri Belirleme 40
2.7.7. Değerlendirme Yapan ve Değerlendirilen Kişilerin Eğitilmesi 40
2.7.8. Uygulamaya Geçilmesi 40
2.7.9. Geribildirimin Sağlanması 40
2.7.10. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması 41
2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Sakıncaları 41
2.9. 180 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemiyle Arasındaki Farklar 42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LASTİK – KAUÇUK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL BİR FİRMADA 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ HAZIRLIK UYGULAMASI 45

3.1. Araştırmanın Amacı 45
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi. 46
3.3. Araştırmanın Kısıtları. 46
3.4. Araştırmanın Yöntemi. 46
3.5. Araştırma Sonunda Ulaşılan Bulgular 47
3.5.1. Demografik Özellikler 47
3.5.2. Önermeler ve Dağılımları 48
3.5.2.1. Firma Gelişimine ve Stratejik Kararlara Etki 49
3.5.2.2. İnsan Odaklı Çalışmaya Etki 57
3.5.2.3. Çalışan Değerlendirme Yöntemlerine Etki 63
3.5.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Etki 70
3.5.2.5. İç ve Dış Paydaşlara Etki 75
3.5.3. Önermelerin Genel Değerlendirilmesi 84
3.5.4. Demografik Özelliklerin Değerlendirmelere Etkisi 89
3.5.4.1. Cinsiyet Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi. 89
3.5.4.2. Eğitim Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi. 90
3.5.4.3. Yaş Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi. 91
3.5.4.4. İşgörenin Şirketteki Çalışma Süresi Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi. 91
3.5.4.5. Kadro Unvanı Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi. 92
3.5.4.6. İşgörenin Çalıştığı Müdürlük Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi. 93
3.6. Araştırma Sonucunda Ulaşılan Bulguların Analizi 94
3.6.1. Faktör Analizi Ve Sonuçları 94
3.6.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri 97
3.6.3. Hipotez Testleri ve Sonuçları 98

4. SONUÇLAR 101

5. ÖNERİLER 103

5.1. Araştırmanın Yapıldığı Firmaya Öneriler 103

5.2. Yöntemi Uygulamak İsteyen Firmalara Öneriler. . ……... .104

5.3. Konuyla İlgili Araştırmacılara Öneriler. 105

6. KAYNAKÇA 106

7. EKLER..... 113

7.1. Ek-1: Anket Formu**.....** 113

8. ÖZGEÇMİŞ.....115

GİRİŞ

Günümüzdeki küreselleşmenin bir yansıması olarak tüm kurumlar büyük bir değişim yaşamak zorunda kalmışlardır. Müşteri beklentilerinin sürekli artması, müşterilerini memnun etmeye ve elde tutmaya çalışan kurumların toplam kalite yönetim felsefesine sıkı sıkıya sarılmalarına neden olmuştur. Kalite artık, kendilerine mal ya da hizmet sunulan müşterilerin göz önünde bulundurdukları temel değişkendir" (Özçakar, 2010).

Firmaların zaman içinde toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemeleriyle, önceleri ismi personel yönetimi olan ve personele ilişkin iş ve işlemleri yöneten birimler, yönetimin insan odaklı eksene kaymasıyla birlikte insan kaynakları yönetimi olarak anılmaya başlamışlardır. Sözü geçen birimler aracılığıyla firmalar, henüz kendileriyle çalışmayan ve çalışma potansiyeli olan adaylar da dâhil olmak üzere mevcut insan kaynağını en etkin şekilde kullanmayı hedeflemişlerdir. Anılan hedeflerine ulaşmanın ilk yolu olan işe alım süreciyle firmalar, kendilerini daha da ileriye götürecek iş gören adaylarını değişik etkinliklerle tespit etmeyi ve nihayetinde seçmek ve eğitmek amacını taşımaktadırlar.

Başarıyı ölçmek ve başarıya göre iş ve işlemlerin yapılması kuruluşların vazgeçilmez araçlarıdır. İşte tam bu noktada, insan kaynakları birimlerinin temel süreçlerinden olan "performans yönetimi" yöntemi kullanılmaya başlanmıştır. Özünde, çalışanların başarısını ölçmeye yarayan sistem yalnız objektif verilere dayanan sonuçlar değil aynı zamanda kişilerin sahip olduğu ancak kullanamadıkları değerleri de ortaya çıkarır. Değinilen özellikleriyle, performans yönetimi, ücret yönetim fonksiyonu gibi bir kısım insan kaynakları fonksiyonunun tamamlayıcısı, kariyer yönetim fonksiyonu gibi diğer bir kısım insan kaynakları fonksiyonunun da temelini oluşturmaktadır.

Anlaşıldığı üzere performans yönetimi kavramı, firmaların, vizyonlarını taşıyacak ve misyonlarını yerine getirecek bireylerle çalışmalarını düzenleyen ve bu yolla stratejilerine ulaşmalarını sağlayan önemli bir araç konumundadır.

İşte tüm bu nedenlerle günümüzün yoğunlaşan kalite ve rekabet baskısına cevap olabilecek bir değerlendirme sürecinin kurum ve kuruluşlar tarafından uyarlanmasının kaçınılmaz olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşgörenlerin çalışma performanslarını değerlendirme yöntemlerinden olan, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, tezde ele alınacak konu ve üzerinde araştırma yapılacak alan olarak seçilmiştir. İlgili çerçevede yapılacak olan çalışma aşağıdaki plan dahilinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde, toplam kalite yönetimi süreci ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının tanımlaması, amaçları, süreç ve sonuçları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde, modern performans değerlendirme yöntemlerinden olan 360 derece performans değerlendirme yöntemi tanımlanmış, literatürde ve uygulamada 360 derece değerlendirme yöntemine ilişkin konular değerlendirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümde, ilk iki bölümde anlatılan konular yapılacak çalışmalar çerçevesinde, toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyen firmalarda, 360 derece performans değerlendirme yönteminin, geleneksel yöntemlere kıyasla, firma gelişimine daha fazla katkıda bulunup bulunmayacağı, insan odaklı çalışmada daha etkili olup olmayacağı, çalışan değerlendirme yöntemlerine olumlu yönde katkı sağlayıp sağlamadığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarını ne yönde etkileyeceği ve son olarak çalışanın bağlantıda olduğu iç ve dış paydaşlar üzerinde daha etkili olup olmadığı öngörüleri, geliştirilmiş ve kurulan hipotezlerle özel bir firmada test edilmiş ve nihayetinde sonuçları açıklanıp, önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Sürecinin Gelişimi

Modern sanayii hayatı, insan gücüyle birlikte, makine gücünü de kullanarak, yeni iş kollarında, ürünler ve yöntemlerle gücünü göstermiştir. Bu yeni dönemle birlikte işgücü, büyük miktarlarda ve sürekli çalışabilen makinelerle çalışmaya başlamıştır. Adam Smith'in 1776'da yayımlanan "Ulusların Zenginliği" adlı kitabı, üretim odaklı felsefesiyle etkisi uzun süre devam edecek olan endüstri devriminin de temellerini atmıştır. Üretim kavramı artık, her bir iş başlığının basit ve temel görevlere bölünmesiyle her işçinin tek görev üstünde uzmanlaşmasını dolayısıyla da seri üretim ifade eder hale gelmiştir. 1880'li yıllarda Frederick Taylor, is planlaması, işçilerin ve nezaretçilerin sorumluluğunda olamaz fikrini ortaya atmış, bu görevi endüstri mühendisliğine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmıştır. 20. yüzyılın başlarında ise Henry Ford, bugünkü bant üretiminin atası sayılan, Ford Motor Şirketi'nin üretim ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirilmiş ve düşük maliyette daha kaliteli ürünler üretilmeye başlanmıştır. Sürecin sonunda ise kötü ürünler iyi ürünlerden ayıklanmaya başlanmıştır. Üretim sorumluluğunun önceliği, o yıllarda, ürün kalitesi değil, imal edilen ürün sayısı olmuştur. İdareciler istenen miktarlarda ürün taleplerini karşılayamadıklarında islerini kaybetmişler, yetersiz kalitedeki üretimde ise yalnızca sözlü olarak uyarılmıştır. İşletme yönetimi, bu sistemde kalitenin anlamının yitirdiğinin farkına vararak, "muayene şefliği" kadrosunu kurmuştur (Verimlilik Dergisi, 2001).

Süregelen yıllarda özellikle, 1920 ve 1940 yılları arasında teknoloji büyük bir hızla gelişmiştir. Belle laboratuvarlarında ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek üzere kaliteyi kontrol etme çalışmaları başlatılmıştır. Kontrolün amacı hataları ve kusurları ortaya çıkartmak olmuştur. Ancak oluşan hataları önlemeye yönelik yaklaşım düşünülmemiş, kaliteyi başlangıçta sağlamanın düzeltmeye göre daha ekonomik ve sürekli olduğu göz ardı edilmiştir. Bu çerçevede önlemeye dayalı bir anlayış olan kalite güvence sistemleri gündeme gelmiştir (Peker, 1993).

Kalite kavramının gelişim kaydederek Toplam Kalite Yönetimi'ne dönüşümü oldukça uzun bir süreçtir. Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel gelişimi dört adımda incelenebilir. Birinci adım olan ve kalitenin muayene edilme kısmı, ikinci adım Kalite Kontrol, üçüncü adım Kalite Güvencesi, dördüncü adım ise Toplam Kalite Yönetimidir (Efil, 1995).

1.1.1. Muayene

Sanayide kalite kavramı ilk kez muayene etme mesleği ile ortaya çıkmıştır. Muayene etme işini yapan işgören sadece yapılan isi kontrol etmiş ve hataları tespit etmekle yetinmiştir (Gözlü, 1990).

Burada amaç sadece tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesini önlemek olmuştur. Bu yaklaşım tüketiciyi korumakla birlikte, üretici açısından sıkıntıya neden olmuştur. Muayene edilmenin sonucunda hatalı bulunan ürünler üretici adına zarar oluşturmuş, bu yüzden üreticiyi de koruyan bir sistem arayışları sonrasında kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Efil, 1995).

1.1.2. Kalite Kontrol

1920'li yıllarda, muayene etme, sadece prosesin son aşamasında yer alan kontrol aşamasından ara kontrollere ve giriş kontrolü aşamalarına doğru genişletilmiştir. Stewhart çalıştığı Western Elektrik firmasında çeşitli verileri toplamış ve bir takım analizler gerçekleştirmiştir. Bu dönemde istatistiksel kalite kontrol faaliyetleri başlamış, standartlar geliştirilmiştir. Faaliyetlerin doğal sonucu olarak da tüketiciyi koruma amacıyla bazı adımlar atılmıştır (Efil, 1995).

1.1.3. Kalite Güvencesi

İkinci Dünya Savası yıllarında, geliştirilen istatistiksel yöntemler yardımı ile kabul numunesi için temeller atılmış, diğer yandan da gelen partilerin kabul veya ret edilmesinin iyi bir sistem olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olması anlaşılmış ve bunu sağlamak da kalite güvencesi olarak ifade edilmiştir. 1960-1980 yıllarına rastlayan dönemde kalite imalatla bütünleşmiş ve istatistiksel kontrol kavramı benimsenmiştir (Ersun, 1994).

1.1.4. Toplam Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

İkinci Dünya Savası sonrası Amerikan Sanayinin gündeminde olan en önemli konu Amerikan mallarına olan büyük talebi karşılayabilmek olmuştur. Savaş sonrasında ise Japonya, Amerika'da görüşleri fazla itibar görmeyen *Deming* ve *Juran* gibi uzmanlarla görüş alışverişinde bulunmuş, bu uzmanların Toplam Kalite Kontrol adını verdikleri bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Japonlar kaliteyi müşteriye verilen bir söz olarak tanımlamışlar ve aynı sözün çalışanlar tarafından verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. 1962 yılında *Kauro Ishıkawa* isçi eğitimlerini ve kalite kontrol çemberleri faaliyetlerini başlamıştır. Sonuç son derece başarılı olmuş ve Japonlar hızla dünya ticaretindeki yerlerini almaya başlamışlar, 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik, 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe lider olmuşlardır. Japonların başarısı, 1980'li yıllarda sadece üretimle anılan

"kalite" kavramını yönetime taşımıştır. 1980'li yıllar "kalite ile rekabet" dönemini açmıştır. Kalite aniden güçlü bir pazarlama silahı haline gelmiş ve üst yönetimler insanların dünyanın her yanında yüksek kaliteli ürünlere daha fazla ödeme yapmaya hazır olduklarını görmüşlerdir. 1980'li yılların ilk yarısında kalite sistemlerinin belgelendirilmesi İngiltere'de yaygınlaşmaya başlamıştır. Uluslararası ticaretin giderek artması, 1987'de ISO (international organization for standardization) tarafından ISO 9000 Kalite Güvencesi Standartlarının yayınlanması sonucunu getirmiştir (Gözlü, 1990).

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımlanması

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarette yeni bir döneme girildi. Bu dönemin temel özelliklerini "globalleşme "ve "katı rekabet "ifadeleri ile anlatabiliriz. Korumacılığın ortadan kakması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye imkanların tanınması ve diğer birçok gelişme güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine çok daha kolayca ulaşmalarına fırsat vermiştir. Bu yönüyle, globalleşme, geniş bir ekonomik yayılma anlamına gelir. Globalleşmenin en önemli sonucu rekabetin sertleşmesidir. Ekonomik sınırların ortadan kalkması ile birçok kuruluş önceden beri sahip oldukları pazarlarda yeni ve güçlü rakipleri karsılarında bulmuşlardır. Kolaycılık yerini mücadeleye terk etmiştir. Lider oldukları pazarda pay kaybeden şirketlerin bir kısmı küçülmüş veya faaliyetlerini sonlandırmış, diğerleri ise rakiplerinin pazarlarından pay almak için yoğun rekabete girmişlerdir. Böylece, iç pazarda artan rekabete ek olarak dış pazarlarda da rekabet yoğunlaşmıştır. Sert rekabet terimi de, içerde ve dışarıda aynı sertlikte gelişen bu ortamı tarif etmektedir. Böylesi ortamlarda başarılı olabilen kuruluşlar incelendiğinde, bunların büyük çoğunluğunun ortak özelliklerinin TKY (toplam kalite yönetimi) felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimseyen şirketler olduğu görülmektedir. TKY sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş bir yönetim tarzıdır. TKY' nin rekabet gücünü yükseltmesinin nedeni, kalite ve verimliliği aynı anda arttırmasıdır. TKY uygulamayan bir kuruluşta kaliteyi yükseltmek mutlaka maliyetleri artırmakta, dolayısıyla rekabet gücünü azaltmaktadır. TKY' nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedeni ise; kurulusun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflemesi ve her aşamada oluşması söz konusu hataları oluşmadan önlemesidir. Hataların önlenmesiyle de kayıplar azalır; fire, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler gibi tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Tüm bunların sonucunda maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır (Middelhurst, 1992). Kalite; Bir ürünü satın alan kişinin isteklerini en

ekonomik düzeyde karşılayabilmesinin yanı sıra, isteklerini de karşılayabilmesi ve üretimde verimli olmayı hedeflemektir (Tan ve Peşkircioğlu, 1985).

Eskiden kalite en güzel, en iyi, en pahalı gibi sıfatlarla anlatılırdı. Teknik açıdan ise kalite belirlenen tolerans sınırları içinde şartnamelere göre üretim anlamına gelirdi. Tanımlar günün koşulları için doğruydu. Ancak bugünkü iş ortamında en iyi, en pahalı gibi sıfatlarla anılan malları üretmek ve satmak zorlaşmaktadır. Bugün kalite kavramı klasik anlamından daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış yönetimin kalitesi anlamında kullanılmaya başlanılmıştır (Ekin, 1971).

TKY, uzun dönemde müşterilerin beklentilerini karşılayan, kendi personeli ve ait olduğu çevre için yararlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modeli ve felsefesidir (Deniz, 1993).

1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Yapısı

TKY' nin örgüt dışı faydaları, pazar payının artması, örgüt itibarının yükselmesi, yüksek kazanç ve daha çok müşteri beklentilerinin karşılanması olarak sıralanabilir. TKY' nin örgüt içi faydaları ise, yönetime daha çok katılma, stratejik hedefler belirleme, daha az hata yapma, ekipler arasında daha az çatışma ve daha sıkı işbirliği sayılabilir (Middelhurst, 1992).

TKY örgütte bütün olarak kültür değişimini gerektirir. TKY örgütteki insanların tutumlarında ve iş görme biçimlerinde bir değişimi zorunlu kılar. Kültürün gerektirdiği değişim bunlarla sınırlı olmayıp örgütün yönetme ve liderlik biçiminin de değişimini gerekli kılar. Bunun yanında kalite kavramını ortaya çıkaran asıl faktörün "insan" olduğu gerçeğidir. İnsan faktörünün, kaliteyi üretebilmesi için iki kriter gereklidir bunlardan ilki; insanlara, içinde çalışacakları uygun bir çevrenin sağlanması ve işlerine yönelik prosedürlerin oluşturulması, ikincisi ise insanların üretkenliklerini arttırılmaları için teşvik edilmeye ve başarılarının takdir edilmesine ihtiyaçlarının olmasıdır (Kavrakoğlu, 1996).

Bunun için de başarılarını takdir eden ve onlara öncülük eden liderler gerekmektedir. İnsanların kaliteli is yapması için güdülenmeleri, liderlik yönteminden ve çevreden kaynaklanır. Kültür, çalışanların benlik saygılarını yükseltici ve bireyleri güçlendirici olmalıdır. TKY felsefesi, geleneksel hiyerarşik örgüt yapısının tersine çevrilmesini gerektirmektedir. Çünkü TKY kültüründe üst yönetim ile orta kademe yöneticilerinin rolü, çalışanları desteklemek ve güçlendirmektir. TKY felsefesine göre kurumlarda çalışan herkes birbiri için hem müşteri, hem de tüketici durumundadır (Shores, 1990).

1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaçları

TKY terim olarak bir örgütte tüm çalışanların kalite araştırmasına katılmasını amaçlayan bir felsefedir. TKY güçlü bir yönetim yöntemi olup sadece sözel bir felsefe değildir. Pratikte de uygulanmaktadır. Bu yöntemde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi; işe ilişkin olarak mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmek, ikincisi kaliteyi geliştirmek için çalışanları motive etmek, üçüncüsü ise pazarlama şansını arttırıcı bir örgüt kültürü meydana getirmektir. TKY' nin felsefesi; gelişme ve yeni buluşlar için tüm çalışanların katkısına analiz problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasına dayanmaktadır (Tan ve Peşkircioğlu, 1994).

TKY rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm kararlarda ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede takip edilmesini öngörmektedir. TKY değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken, kalite, maliyet, termin, verimlilik, kar bağıntısına geleneksel anlayıştan çok daha değişik açıdan yaklaşmaktadır. Bu yeni bakış açısına göre, kalite için yapılan çalışmalar, israfı önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmekte. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi Pazar payını artırmakta ve kar amacına ulaşılmasını sağlamaktadır. Rekabetçi bir yapıya sahip Toplam Kalite Yönetimi'nin modelde belirtilen ana ögeleri ve ilkeleri aynı zamanda şirketin kurumsal kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir (Efil, 1996).

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

TKY modelinin her kurulusun kendi özelliklerine göre geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Buna karsın modelin 5 temel ilkesi sayılabilir (Shores, 1990).

1.5.1. Müşteri Odaklılık

Şiddetli rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki "tüketici ağırlıklı" yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır. Müşteri odaklılık, "Kaliteyi müşteri tanımlar" deyimiyle ifade edilmektedir. TKY' nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır (Efil, 1996).

Gerçekte kuruluşların tek bir amacı vardır. Asıl amaç müşteri isteklerini karşılamaktır. Ancak II. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda yaşanan büyük kapitalist gelişme, Fordist

yapıya dayalı anlayışın sonuna gelindiğini göstermiştir. 1980 öncesi dönemde kitle üretiminin ulaştığı büyük hacimler bu durumu dengeleyecek kitle tüketimini gerekli kılmış, haliyle müşterinin önemi giderek daha fazla artmıştır. Çünkü müşteri üretilen çok sayıdaki üründen istediğini ve istediği kadarını almakta, artık "ne üretilirse satılır" düşüncesi sona ermekte, bunun yerine "satılabilecek mal ve hizmet üretme" felsefesi ağırlık kazanmaktadır. Bu şekilde sınıfına, rengine, cinsiyetine, yasına, zevkine göre farklılaşmış tüketici talebi ortaya çıkmıştır (Efil, 1996).

1.5.2. Liderlik

Liderlik, önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik insanları harekete geçiren önder kişilik olarak tanımlanır (Dessler 1998). Tarihsel gelişim süreci içerisinde liderlik özellikleri otokratik liderlikten demokratik liderliğe yönelimlilik göstermiştir. Buna karşın uygulamada tüm isteme rağmen, otokratik eğilimler yer yer süreklilik göstermektedir. TKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için otokratik yönetim ya da liderliğin yerine demokratik, katılımcı yönetim ve liderliğin geçerliliği savunulmuştur. Bu amaçla TKY vizyon sahibi ve esinlendirici bir liderliği benimser. TKY' de üst yönetimin önderliği, sürekli gelişen ve değişen durumlara uyum sağlama, müşteri beklentilerinin karşılanması büyük oranda yöneticinin liderlik özelliğine bağlı olduğu kabul edilmiştir (Yatkın 2003).

TKY bütünü kapsayan bir yaklaşım olması nedeniyle liderden; bir vizyon çizmeyi başarmak, etkili ve işlevsel iletişim kurmak, vizyon ve misyona uygun politika ve stratejiler geliştirmek, değişime karşı direnci kırmak, çalışmalara politik destek oluşturmak ve işgörenleri güdüleme gibi özelliklere sahip olması bir beklenir. TKY sürecinde EFQM mükemmellik modeline göre liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile bağlantıları yürütürler. Çalışanlarla katılımcı bir işbirliği ile mükemmellik kültürünü yayarlar. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler (Kal Der 2003).

Yöneticilerden kalite için öncülük ve liderlik etmeleri ve model olarak kalite kültürü oluşturmaları beklenir (Boone ve Kurtz, 1996).

Kurumsal yönetim sürecinde hem iç ve dış müşterilerinin tatmini hem de kurumsal amaçların birlikte gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Bu durum bir bakıma yönetim ile çalışanlar arasında güç, sorumluluk ve yetkinin paylaşılmasını gerektirir. Böylesi bir uygulamanın başarılması oldukça güçtür. TKY paradoksal görünen stratejik kalite liderliği ile

sadece yönetimin değil; kurumda herkesin kendini birer lider olarak benimsemesi ile çözmeye çalışır. Bu durum, herkese kurumla bütünleşik, kendi sorumluluk çevresinde liderlik görevi yüklenme sorumluluğu verir. Bu süreçte bir bakıma TKY uygulanan kurum "öğrenen örgüt", çalışanlar ise "öğrenen liderlerdir (James, 1996).

1.5.3. Çalışan Katılımı

Çalışanların katılımı, kişilerin ekip amaçlarına katkıda bulunması ve sorumluluk paylaşarak bir ekip ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleridir. Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır (Ersen, 1997).

Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda inisiyatifini ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir (Argyris, 1999). Düşüncelerini ve fikirlerini tartışabilen, kararlara katılabilme olanağı bulabilen çalışan, yaratıcılığıyla yapılan isin kalitesine büyük katkılarda bulunabilecektir. Katılmalı yönetim, yalnız performans, verimlilik ve karı artırmak açısından etkin bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda ahlaki bir gerekliliktir (Ascıgil, 1994).

Çalışanların katılımı, kişileri güdüleyerek, kariyerini ve performansını geliştirmesine imkân tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla daha fazla hız kazanır. Çalışanların katılımı onların yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyerindeki huzurla bütünleşerek verimlilik artısına katkıda bulunacaktır. Yapılan pek çok araştırma, çalışanların kontrol altındaki bir ortamdan çok, işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi ve daha katılımcı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Çalışanlar katılımcı bir ortamda, değişiklik düşüncelerine karşı daha olumlu yaklaşarak direnç göstermemekte ve Toplam Kalite hedeflerine daha hızlı yaklaşılmaktadır (Ersen, 1997).

1.5.4. Çalışan Bağlılığı

Bağlılık, işletmedeki en üst düzey yönetimden, en alt düzeydeki is görene kadar herkesten beklenen bir kavramdır. İs görenlerin bağlılığı; çalışanların kurulusun ana prensiplerine uyacağı ve kurulusun da kendileri için doğru olan faaliyetleri yapacağına inanmasıdır. Bu inançlara bağlı olarak çalışan insanlar, kurulusun başarıları kendileriyle paylaşacağına ve onları yüzüstü bırakmayacağına inanma ihtiyacı duyarlar (Bozkurt, 2001, 45:74). Yönetsel kararların alınması ve gelişmelerin takip edilmesi yöneticilerin görevidir. Bu yüzden mevcut yönetim yönteminden, TKY' ye geçiş ve uygulamalarının hayata geçirilmesi, üst yönetimin vereceği kararlara bağlı olarak gerçekleştirilir (Türkel, 1998).

TKY' ye geçiş, kuruluşta var olan bütün alışkanlıkları ve süreçleri temelinden değiştirecektir. Bu değişim karsısında çalışanların farklı tepkiler vermeleri ve değişime direnç göstermeleri çok doğaldır. Bu noktada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. TKY anlayışını benimsemiş olan yöneticilerin, bu gelişmeleri çalışanlara açıkça anlatmaları ve onların da bu yeni yöntemi benimsemelerini sağlamaları gerekmektedir (Argyrıs, 1999).

1.5.5. Süreç ve Verilerle Yönetim

TKY sürekli gelişmenin planlı ve sistematik bir yaklaşımla sürdürülmesini amaçlar. Planlı ve sistematik işleyen bir kurum oluşturmanın gereklerinden biri, yöntemi süreçlere bağlı yönetmekle olanaklıdır (Kavrakoğlu, 1996).

Süreç yönetimi, kurum amaç ve işleyişinin desenlemesi, mal ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı, servis destek hizmetlerinin verilmesi gibi tedarikçi, ortak ve müşterilerle ilgili tüm iş ve işlemleri içerir (Hellriege vd, 1999).

TKY'de süreçlerin oluşturulmasının gerekçeleri politika ve stratejilerinin desteklenmesi, kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi ve müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bir bakıma kuruluşun sistemli çalışması her bir üretim ve hizmet alanının dar anlamda ise her bir çalışma biriminin süreç olarak belirlenerek çalışmaların bu duruma göre yapılması esas alınır. Süreç içinde en az bir işlemin yer aldığı sistem olarak tanımlanabilir. İşlem, nesnenin şeklini, konumunu veya bileşenlerini değiştiren tüm eylemlerdir. Bu nedenle yalnız üretim değil, tüm "işler birer süreç olarak ele alınabilir (Yamak, 1998).

Önlemeye yönelik çalışma ya da hata yapılmamasını amaçlayan TKY, "planların doğru yapılmasını" ve süreçlerin tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi çalışmaları ile bu amacını gerçekleştirmeye çalışır. TKY, süreç yönetimi ile kuruluşun farklı işlevleri arasında bir eşgüdüm kurulmasını amaçlar. Bu amaca bağlı olarak TKY salt kurum amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmak yerine; yetki ve sorumlulukları paylaştırarak kurumun farklı fonksiyonları arasında eşgüdüm sağlamaya çalışır (Türkel, 2000).

Süreç yönetimi ile kurumun işlevsiz bölümlere bölünmesi engellenmeye ve zincirleme eşgüdüme dayalı bir çalışma yapılması amaçlanır TKY'de çalışmaların, sürekli, planlı ve verilere dayalı olarak yönetilmesi temel amaçtır. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin performansa, süreçlere, paydaş gereksinimlerine, beklentilere, deneyimlere, başka kurumların performanslarına, rekabet edilen kurumlara ilişkin veri ve verilere dayanılarak alınır (Macdonalds 1999).

TKY sürecinde karar verme, planlama, işin yapılması ve sorunların çözülmesi gibi tüm yönetim süreçlerinde verilere dayalı bilimsel yöntemin uygulanması temel amaçtır Bu

amaçla çalışma kontrol listeleri, neden-sonuç diyagramları, pareto analizleri, balık kılçığı çalışmaları, kontrol tabloları gibi birçok yöntem ve işlem ölçme ve değerlendirme amaçlı kullanılır. Özetle TKY süreçlerle yönetim anlayışı ile müşteri gereksinimleri ve beklentileri temel alınarak tasarlama, geliştirme, sunma ve bu bağlamda müşteri paydaş tedarikçi bağlantılarını düzenlemeyi, yönetmeyi ve geliştirmeyi amaçlar. Süreç oluşturma ve geliştirmenin temel amacı kurumda değişkenliğin ve belirsizliğin azaltılması sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi ve iş için birim çalışma süresinin azaltılmasıdır (Yatkın, 2003).

1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi

TKY kurumun insan kaynakları yönetimi gelişmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir kurumun kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenir. Ancak, TKY yaklaşımı kurumun çalışanları iç müşteri olarak adlandırmaktadır. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Bu amaçla başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır (Kal Der 2003).

İnsan kaynakları yönetimi boyutunda TKY' nin temel amacı kaliteli mal ve hizmet için işgücünün potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve kullanmaktır. Bu amaçla TKY tüm çalışanları ile birlikte ortak bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlar. Bu nedenle de çalışanların üretim ve yönetim sürecine katılımını, eğitimini ve güdülenmelerini önemser (Coffey 1994). Geleneksel yönetimde çalışanların yönetim ve üretim sürecine katılımı son derece düşük olduğu gibi aynı zamanda çalışanların salt örgütsel kültüre uyumunu sağlanması amaçlanmıştır. Hâlbuki TKY yaklaşımında çalışanların üretim ve yönetim sürecine katılımında hem çalışan odaklılığın ön planda tutulması hem de katlımın yüksek düzeyde olması amaçlanır (James 1996).

Eğitim, öğrenme, iyileştirme ve gelişme TKY' nin temel özellikler. TKY özü itibariyle statükoya karşı değişimi, eskiye karşı yeniyi oluşturmaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu nedenle TKY'de sürekli olarak bir yenilikçilik ve bu amaçla iyileştirme söz konusudur. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için TKY, eğitimin kurumsallaştırılmasına öncelik verir (Jones ve diğerleri 1998). Geleneksel yönetimde insan kaynaklarının geliştirilmesi son derece özgün bir konu ve kısa dönemliyken, TKY'de eğitim çalışmaları hem çok boyutluluk, hem de süreklilik özelliklerine sahiptir (James 1996).

1.6.1. Personel Yönetimi Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramına Dönüşümü

Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması ve bu yeni kavramın giderek daha geniş kapsamlı bir rol üstlenerek organizasyon yönetimi ve stratejik planlama süreci ile bütünleşmesi hiç şüphesiz belirli gereksinimlerden kaynaklanmıştır. Bu gereksinimleri ortaya çıkaran faktörlerin incelenmesi yaşanan değişimin algılanmasına katkıda bulunacaktır. 1990'lı yıllardan itibaren küresel bir boyut kazanan ve giderek şiddetlenen rekabet yarısında üstünlüğü hedefleyenlerin sürekli arayış içerisinde oldukları bilinmektedir. Ancak rekabette üstünlüğü elde etmek için teknolojiye, patentlere, stratejik konumlara ve maliyet düşürme tekniklerine yatırım yapan yöneticiler çoğu kez beklentilerini gerçekleştirememekte, geliştirdikleri sistemler rakip kuruluşlar tarafından hızla taklit edilmektedir. Rekabet yarısında, farkı insan kaynağının yaratacağı ilkesine dayanan TKY, insana dayalı rekabet stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle rekabetin gerekli koşullarından olan müşteri odaklılık ilkesinin yaratıcılığı zorlamaya başlamasıyla birlikte, yönetimin tanımı da insanın yaratıcı gücünü gönüllü olarak ortaya çıkaracak ortamı oluşturmak seklinde değişmiştir (Acar, 2000).

Özellikle Japonların elde ettiği önemli verimlilik artışları ve rekabet üstünlüğü Japon yönetim yaklaşımlarının yakından izlenmesine yol açmıştır. 1980'li yıllardan itibaren gerek Kuzey Amerika, gerekse Avrupa'da pek çok firma, verimlilik düzeylerindeki azalma trendini tersine çevirmek üzere Japon organizasyonlarının katılımcı yönetim yaklaşımlarını uygulamaya başlamışlardır. Bu hareketin sonucunda; ekip çalışması, problem çözme grupları, sürekli iyileştirme programları gibi temelde is gücünün katılımı ve yetkilendirilmesine dayanan yaklaşımlar, tüm dünyaya yayılmış bulunmaktadır. Çalışanların ve kendi kendini yöneten ekiplerin yetkilendirilmesi, bugün insan kaynakları yönetimi üzerinde son derece belirgin etkisi olan bir yönetim yaklaşımıdır. Yetkilendirme sürecinde yöneticiler çalışanlara karsı duydukları güveni ifade ederken, çalışanlar da yaptıkları isin sorumluluğunu üstlenmek üzere cesaretlendirilmektedir. İnsan, TKY anlayışının hem başlangıç noktasını ve hem de sürekliliğini oluşturmaktadır. TKY, insanı bireysellikten kurtararak, ekip ruhuyla hareket etmesini sağlayarak sisteme dahil etmektedir. TKY' de insan yöntemin bir parçası olarak ele alınmakta ve yöntemin geliştirilmesi için en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Bu yeni yönetim yaklaşımları ve kavramlar insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini büyük ölçüde arttırmıştır (Demirkan, 1997).

1.6.2. İş Gücündeki Dönüşüm

Bireylerin yer aldıkları bir kuruluşta, çalışma yaşamlarının tamamı boyunca istihdam edilme seklindeki eğilim yakın geçmişe kadar geçerliliğini korumuştur. Ancak II. Dünya Savaşı'nı izleyen dönemlerde, kuruluşa duyulan bağlılık kavramı giderek zayıflamış, 1960'lı yılların ortalarından itibaren, Batıda bir çalışanın, ortalama olarak yasamı boyunca altı yedi kez is değiştirmesi seklinde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Acar, 2000). Son dönemde yapılan araştırmalar ise benzer eğilimlerin dünya geneline yayıldığını ortaya koymaktadır

Örneğin 2011 yılında Japon iş gücünün % 9'unun, Amerikan is gücünün % 14'ünün ve İngiliz iş gücünün ise % 12'sinin iş değiştirdiği bilinmektedir. Genel duruma bakıldığında ise AB (Avrupa Birliği) ülkelerinde 2011 yılı iş değiştirme ortalaması %11, OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) ülkelerinde ise %13 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca, 2011 yılında iş gücü devir oranı, AB ülkelerinde önceki 3 yıla göre, % 2, OECD ülkelerinde ise %3 artış göstermiştir (TÜİK, 2013).

Çalışanların çoğunluğu işlerinden memnun olsalar da, bulundukları kurulusun kendi kariyerlerine ne tür bir katkı yapacağı konusunda giderek artan bir endişe duymaktadırlar. Tek bir firmaya bağlı kalmak yerine çalışanlar, değişik kariyer fırsatları elde etmek üzere is değiştirmeyi tercih etmektedir. Diğer taraftan kuruluşlarda yaşanan yeniden yapılanma çalışmaları ile küçülme (downsizing) ve yalınlaşma (leaning) hareketleri sonucunda, pek çok çalışan istemediği halde mesleklerini değiştirmek durumunda kalmıştır. Bu faktörler bir kurulusun TKY çerçevesi içerisinde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve zenginleştirilmesi konusunun gerekliliğini ortaya çıkartmıştır (Acar, 2000).

1.7. İnsan Kaynakları Yönetim Teorisi

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin, yapısal ve isleyiş yönünden bölünmüşlüğünü ortadan kaldırmak; kapsamının genişliğini vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına hız kazandırmıştır. Örgüt ortamında insanları yönetmek konumunda olan kişilerin, sağlıklı düşünce, davranış ve eylemleri gerçekleştirmeleri için, insanı merkeze yerleştiren TKY' nin geçerli ve güvenilir kavramlarından hareket etmeleri gerekmektedir. Günümüzde ise bakış açısı; araçlara yönelik yaklaşımdan çok, insani boyutu ön planda tutan TKY' ye doğru bir eğilim sergilemektedir. Araçlara yönelik yaklaşım, bireyin gerekli geliri kazanmak için işe yaklaşımının ifadesidir. Bu düşüncede iş, gelir yaratma aracıdır. Böyle bir ortamda çalışanlar yönetim açısından verimin

artırılmasının araçları olarak görülmektedir. İnsani boyutu ön planda tutan TKY yaklaşımı ise, başkalarına hizmet vermek, insanları mutlu edecek ortamları oluşturmak ve geliştirmek gibi özellikleri içinde barındırmaktadır. İnsan kaynağına büyük önem veren TKY yaklaşımıyla, geleneksel personel yönetimi arasındaki farklılığı, TKY' nin iki temel özelliğiyle açıklamak mümkündür. Birincisi TKY' nin, insanı merkeze alan boyutu; ikincisi ise TKY' nin örgüt ortamı ve çevresi kavramlarıdır. TKY' nin yapı ve isleyişi, insanın bilinen, sezinlenen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak; insanı bir durum olmaktan çok bir "süreç" olarak kabul etmek eğilimindedir (Acar, 2000).

Bunun anlamı örgüt yapısı ve yönetim biçiminin, çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye ve yönetmeye hazır oluşudur (Açıkalın, 1996) Sürekli gelişimin kaçınılmaz olduğu günümüz örgütlerinde insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır. Uluslararası rekabete açılma ve globalleşme; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmiştir. Tüm bu ilişkiler örgütsel bağlantıları ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. TKY, örgüt içerisinde en tepe yöneticiden en alt unvanda çalışanlara kadar çalışma ortamı, sektörler arası karşılaştırmalar, uluslararası normlar ve statüler ile ilişkili olarak çalışan insanı geliştirerek yönlendirmektedir. Bu yönlendirme mal ve hizmet üretimindeki verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasını etkilemektedir (Ersen, 1997).

1.7.1. İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim

Günümüzde stratejik yönlendirme yaklaşımı, insan kaynaklarının özünü oluşturan temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Stratejik yönlendirme; kuruluşların geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin saptanmasına imkân tanımaktadır. Bu tanım içerisinde; vizyon, misyon ve strateji gibi unsurlar yatmaktadır (Aktan, 1999).

1.7.2. Örgüt Vizyonu

TKY felsefesini benimsemiş bir kuruluş için vizyon, başarılı insan kaynakları yönetimi için temel teşkil etmektedir. kuruluş ne tarafa doğru gittiğini bilmeli, amacının ve hedefinin ne olduğunu saptamalıdır. Vizyon kurulusun ulaşmak istediği geleceğin resmidir. Senge'ye göre, vizyon misyonu gerçekten anlamlı ve amaç edinilmiş sonuçlara dönüştürerek; zaman, enerji ve kaynakların nasıl dağıtılacağına rehberlik eder. kuruluşlar vizyonlarını oluştururken şu noktalara dikkat etmelidirler.

i. En tepede çok iyi örnek ekip oluşturulmalıdır. İnsani yaklaşımı olan sıcak kalpli ve aktif insanlar bulunmalıdır. Kısacası yönetim acımasız ve katı olmayıp, aynı zamanda aşırı duygusal da olmamalıdır. Buradaki denge çok önemlidir, başarılı örgütler insancıl yaklaşımları olan sakin düşünüp, sıcak kalpli olan yöneticilerle gelişebilirler.

ii. Kurulusun amacını çalışanlarla birlikte geliştirmesi gerekir. çalışanlara tepeden aşağıya bir vizyon vermek oldukça güçtür. Ancak çalışanları bu vizyonu oluştururken isin içine katmak başarıyı getirmektedir. − kuruluş, vizyonunu oluştururken bütünsel bir yaklaşımı göz gönünde bulundurmak durumundadır. Müşterilere, çalışanlara, hissedarlara ve çevresine hizmet vereceğinden, kurulusun kısa ve uzun vadede hangi politikaları, hedefleri ve stratejileri oluşturması gerektiği belirlenmeli ve kuruluşa esnek bir yapı kazandırılarak bu politika, hedef ve stratejiler uygulamaya alınmalıdır. Bu kapsamda, kuruluşa TKY felsefesini benimsemiş doğru insanların seçilmesi, kuruluş vizyonunun hayata geçirilmesinde büyük önem taşımaktadır (Ersen, 1997).

1.7.3. Örgüt Misyonu

Misyon kelimesinin çok sayıda tanımının olmasına karşılık, burada en uygun düseni "amaç, varlık nedenidir. Misyon bir kurulusun mensuplarına neden birlikte çalıştıklarını, dünyaya nasıl katkıda bulunmayı amaçladıklarını anlatır. Gerçek anlamda misyona dayanmak, kilit kararların varlık nedenimize bakarak değerlendirilebileceği anlamına gelmektedir. İnsanların misyonla bağlantılı görmedikleri yönetim kararlarına karsı çıkabileceği ve karsı çıkması gerektiği anlamına gelmektedir. çoğu misyon beyanı bir kaç kişi için anlam taşıyan, ancak bir bütün olarak topluluğa pek az şey ileten sık fikirlerden ibarettir. Misyona dayanmak iktidar ve otoritenin özüne ilişkindir. Özünde iktidar mevkiinde bulunan kişilerin otorite kaynağı olmadığını, başka bir ifade ile kuruluştaki meşru iktidar kaynağının kurulusun yol gösterici fikirleri olduğunu anlatır (Aktan, 1999).

1.7.4. Stratejik Yönetim

(Bryson, 1988)' e göre stratejik yönetim, "bir kurulusun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir".

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, (Barry, 1986)'e göre ise stratejik yönetim, "bir kurulusun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder". Tanımlardan da görüldüğü gibi stratejik yönetim, yoğun bir rekabet ortamıyla karsı karsıya bulunan kuruluşların rakipleri ile yarışabilmeleri

için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Stratejik yönetimin amacı kurulusun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir (Aktan,1999).

Stratejik yönetim geleceğe ilişkin vizyon oluşturulmasını amaçlar. kuruluşta vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından belirlenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi TKY açısından büyük önem taşımaktadır (Ersen, 1997).

1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonları aşağıda sıralanmıştır.

1.8.1. Personel Seçimi

Kuruluşların Toplam Kaliteyi uygulayabilmeleri için nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. Personel seçimini çok iyi yapmak, uzun vadede örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Seçilecek nitelikli elemanlar sayesinde Toplam Kaliteye geçiş süreci kısalacaktır. Personel seçimi, elemanın Toplam Kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımadığına göre büyük önem taşımaktadır. Personel seçiminde aranması gereken bu nitelikler; sürekli gelişmeye açık olabilmek, örgütsel davranış biçimini ve ekip çalışmasının önemini bilmek seklinde özetlenebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin eleman seçerken bu hususları gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Çünkü örgütte sürekli gelişme, ancak nitelikli ve toplam kaliteye uygun çalışanlarla başarılabilir (Ersen, 1997).

Gereksinmelere uygun olmayan personel almak aşağıdaki problemlere neden olacaktır.

i. Yetersiz performans.
ii. Kabul edilemez davranışlar (İse geç kalmalar ve devamsızlıklar).
iii. Personel arasında anlaşmazlık manevi tatminsizlik
iv. Gereksiz işgücü devri.
i. Aşırı çalışma.
ii. Stres altında olma.
iii. Küskünlük.
iv. İşin gerekliliklerini yerine getirememe.
v. Aşırı ücret ödemeleri.
vii. Mesleki gelişme için fırsat yetersizliği

Bu tür problemleri önlemek için yeterli sayıda, TKY felsefesini benimseyen uygun personel alınması gerekmektedir. Bunu başarmak kolay değildir. başarılı olmak için personel alımı konusunu bir bütün olarak ele alıp analitik yaklaşım gösterilmelidir (Iain, 1998).

1.8.2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Yapılandırılması

Bir örgütte herhangi bir pozisyon için is gücü ihtiyacı ortaya çıktığında, bu pozisyona en uygun kişiyi seçmek için, öncelikle söz konusu isin tam olarak ne olduğu ve bu ise alınacak kişide ne gibi özelliklerin aranacağı açıkça ortaya konmalıdır. Bu aşamada yapılması gereken isin analiz edilmesidir. Bu faaliyetlerin yanı sırada TKY felsefesini benimseyen insan kaynakları biriminin, kişinin hedefleri ile kurulusun hedefleri arasında uyum sağlamak amacıyla kariyer planlaması ve çalışanların nasıl bir performans gösterdiklerini saptamak amacıyla performans değerlendirmesi yapması gerekmektedir (Aytaç, 1997).

1.8.3. İş Analizi

Üretim faktörlerinin etkinliğini artırabilmek için aralarındaki bağlantıların bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi gerekir, çünkü ölçülemeyen hiç bir is iyileştirilip, geliştirilemez. TKY' nin geniş yer verdiği uygulamalardan birisi de is analizi çalışmalarıdır. İs analizi; bir isin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o isin yerine getirilebilmesi için ne gibi veri, yetenek, ustalık ve sorumluluklar gerektiği konularına açıklık getirmeyi amaçlamaktadır.
İs analizi aşağıdaki çalışmaları kapsamaktadır.

i. İs Ölçümü: İs ölçümü, nitelikli bir çalışanın, tanımlanmış bir isi, belli bir çalışma hızıyla yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır. İs ölçümünün temel amaçları; islerin planlanması, personel giderleri bütçesinin hazırlanması, eğitilmesi gereken personelin belirlenmesi, faaliyetler arasında eşgüdüm ve gerekli donanım ile personel sayısının saptanmasıdır.
ii. Görev Tanımı: Görev tanımı; yetki ve sorumlulukların, bağlantıların ve görevlerin belirtilmesi ile görevin niteliğinin anlaşılmasının sağlanması isidir. Esas olan görevin neyi gerektirdiği ve çalışanın neyi yapması gerektiğini gözler önüne serebilmektir.
iii. İs Tanımı ve İs Akışları: İs tanımı, her is için yapılan analiz bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesiyle hazırlanır. İs tanımlarının isin bütün yönlerini açıkça ortaya koyması gerekmektedir. Hazırlanan tanımların herkes tarafından anlaşılır nitelikte olması için, kurulan cümleler ne çok genel, ne de çok dar olmalıdır. İs tanımında yer alan anlatımların; yoruma olanak tanımaması ve okuyan herkesin

aynı anlamı çıkarabileceği şekilde olması gerekir. İs akışları, isleri kaydetmenin normal yolu, onları yazmaktır. Bu süreçte karmaşık süreçlerin kaydedilmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Yapılısı bir kaç dakika süren çok basit bir iste tam olarak neler yapıldığının açıklanması sayfalar dolusu yazı gerektirebilir. Yazıların bütün ayrıntıları kapsayıp kapsamadığının anlaşılması için dikkatli olarak gözden geçirilmesi gerekir. Bu zorlukları önlemek ve is tanımlarının doğru yapılıp yapılmadığını görmek için, en çok kullanılan tekniklerden biri is akış semalarıdır. Buna göre is akış semalarının is tanımlarına uygun bir biçimde hazırlanması gereklidir.

iv. Yöntem Geliştirme: Yöntem geliştirme daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla, bir isin yapılısındaki mevcut ve önerilen yolların dizgisel olarak kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir. Yeni yöntem geliştirilmesinin amaçlarını ise; gereksiz bulunan islerin ayıklanması, işlemlerin birleştirilmesi, işlemlerin sıralarının değiştirilmesi, işlemlerin basitleştirilmesi seklinde sıralanır (Açıkalın, 1996).

1.8.4. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, kişinin; kurulusun geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu isi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. TKY felsefesini benimseyen ve insan kaynakları planlaması yapan bir kurulusun kariyer planlamasını da yapması gerekmektedir. Kariyer planlama ve geliştirme günümüzde artık önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelmiştir. Kariyer kavramının en yaygın anlamı, seçilen bir is alanında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Genel bir ifadeyle kariyer, bir insanın is yaşantısındaki aktivite, sorumluluk tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. Kariyer Planlaması hem bireyi hem kurulusu etkiler. Yapılan kariyer planlaması çalışmaları göstermektedir ki planlar, hem çalışanlar hem de kuruluşlar açısından önem taşımaktadır. Kurulusun, çalışanlarının kariyer planları ile ilgilenmesi ve destek olması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmakta ve motivasyonu yükseltmektedir. Kariyer planlamanın yararlarını dört grupta toplayabiliriz.

i. Kurulusun bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının zamanında tanımlanması ve karşılanması,

ii. Kuruluş içindeki kariyer yolları ve fırsatlarından kurum ve bireyin daha iyi veri sahibi olması,
iii. İse alma, geliştirme, kariyer yönlendirme, eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarından tam olarak yararlanılması,
iv. Çalışanlarda kuruma karsı ait olma duygusu ve bağlılığının artması (Aytaç, 1997).

Kariyer planlaması bilinçli, zor bir çalışmayı gerektirir ve hiçbir zaman kendiliğinden oluşmaz. Sadece çalışanın kendisi gerçekten ne istediğini bilebilir. Bu süreç içinde organizasyon bireye yardımcı olmak üzere eğitimli uzmanlar sağlayabilir, destek olur ve rehberlik eder. Birey kariyer planlamasını yapmaktan birinci derece sorumludur. Ancak çalışmalar göstermektedir ki organizasyon bu süreçte çalışana destek olmaz, yönlendirmez ise çok az ilerleme kaydedilmektedir. Kariyer planlamasında önemli bir sorumluluk da çalışanın yöneticisine aittir. Yöneticiler çalışanların kariyer planlarının oluşturulması ve kolaylaştırılmasında önemli rol oynamaktadırlar. Birçok yönetici, kariyer danışmanlığını yönetsel görevleri çerçevesinde görmemektedir. Bu problemlerin ortadan kaldırılması için organizasyonlar yöneticiler için gerekli veri ve becerileri kazandıracak eğitim programları düzenlemelidir. Örgüt, çalışanın kariyer hedeflerine ulaşması için kariyer yollarını dikkatli şekilde değerlendirmelidir. Yeni bir is alanı oluşturulduğu zaman veya eskileri devreden çıkarıldığı zaman insan kaynakları bu konudaki verileri sağlamak ve iletmekten sorumludur (Açıkalın, 1996).

1.8.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların isteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Performans değerlendirmede iki temel amaç bulunmaktadır. İlki, o andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirmektir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanmaktadır. İkinci temel amaç ise, kurulusun yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır (Akal, 1992).

Çalışanların nasıl bir performans gösterdiğini bilmek kurulusun en doğal hakkıdır. Aynı şekilde çalışan da kurulusun kendi performansını nasıl gördüğünü ve kendisi ile ilgili ne gibi planları olduğunu bilmek hakkına sahiptir. Pek çok araştırma göstermiştir ki, yaygın

inancın tersine, övgünün performans üzerinde kalıcı bir etkisi yoktur. Aynı şekilde eleştirinin etkisi de olumsuzdur. Yarattığı savunma duygusu performansı düşürmektedir. Olumsuz bir atmosfer, ruhsal durum ya da tutum modeli üretken bir değerlendirmeyi gölgeler. Yöneticinin huzursuzluğu, astın savunmacı tutumu, performanstan çok kişilik üzerinde yoğunlaşma eğilimi gibi yöntemler çoğu kez değerlendirmeye getirilen iyi niyetlerin önünde engel yaratmaktadır. İyi bir değerlendirme; iyi yapılmış isin kabul edilmesi, yapıcı eleştiri, yetiştirme, yönlendirme, birlikte çözüm getirme ve gelecek gelişmelerin planlanmasından oluşur (Demirkan, 1997). Yönetici, elemanının performans değerlendirmesini ücret artırımı sorunuyla karıştırmamalıdır. Tersi durumda çalışan gerilime girecek, kendisine yapılan eleştiri ve önerilere gereken dikkati ayıramayacaktır. Yöneticilerde bütün elemanlara yüksek ya da düşük puan verme gibi bir eğilim bulunmaktadır. Bu durum iyi ve kötü performansı ayırt etmeyi güçleştirmektedir. Bazı yöneticiler düşük performans vermektense çalışanların çoğunluğu için sıralamanın ortasında kalma eğilimindedir. Bu ise yüksek ve düşük performans sahibi kişilerin gerçek bir değerlendirmeye tabi tutulmasını önlemektedir. Aynı şekilde çoğu kez elemanın çalışmasının bütün boyutları tek bir boyutun hak ettiği puan temelinde değerlendirme eğilimi de söz konusudur. Örneğin, sıkı çalışan bir kişiye bütün boyutlarda yüksek puan verilmesi yeterli motivasyonu sağlamaktan uzaktır (Akal, 1992).

1.8.6. Ücret Yönetimi

Ücret, bireyin kuruluşa sunduğu uzmanlık becerilerinin ve enerjisinin takdir edilen bedelidir. Üretime katılan emeğin bedeli olarak tanımlanabilen ücret, kuruluş ve çalışanların insan kaynakları faaliyetleri içinde en duyarlı oldukları uygulamaların basında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret, iki yönlü olarak etki yaratmaktadır. Birincisi çalışanlara ödenen ücretlerin önemli bir maliyetinin olması, ikincisi ise ücretin genellikle çalışanların yaşamlarını sağlayan araç olmasıdır. Ücret, kuruluşta neye ve kime değer verildiğini gösterirken, hem kurum kültürünü yansıtır, hem de kültürün belirlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, ücret uygulamalarıyla verilen mesajların amacına uygun düşmesini sağlamak durumundadır (Iain, 1998). Ücret, aynı zamanda bir kurulusun iç hiyerarşisindeki statüyü de göstermektedir. Her birey ücretini meslektaşlarınkiyle karşılaştırır ve çoğu hak ettiğinden az aldığını düşünür. Kesin olan şey, ücretin hem kişinin kendisinin hem de başkalarının çalışmasına göre adil olmasının istendiğidir. TKY felsefesini benimsemiş insan kaynakların yönetiminin, ücretlerle ilgili her konuyu çalışanlarla açıkça tartışması, çalışanların kurulusun politikalarına olan güvenini artırdığı gibi, yöneticileri de daha iyi anlamalarına olanak sağlamaktadır. Bunun tersi yapılıp

gizlilik politikası uygulandığında çalışanların güveni sarsılmakta ve motivasyonları düşmektedir (Aytaç, 1997).

Ücret düzeyinin belirlenmesinde önemli yöntemlerden biri, is değerlendirmesinin yapılmasıdır. İs değerlendirmesine islerin tanımlanması ile başlanmaktadır. çalışma şartları, is için gerekli olan teknik veri ve beceri düzeyi gibi diğer pek çok faktör de is değerlendirmesine dahil edilmektedir. Her faktöre ait oranlar standart bir çizelgede gösterilmektedir. Söz konusu oranlar, isin hiyerarşik sırasını da yansıtmaktadır. Böyle bir değerlendirme, diğer kuruluşlardaki benzer islerle de bir karşılaştırma yapılmasına imkân vermektedir (Açıkalın, 1996). Bir kuruluşta is değerlendirme, verimlilik ve çalışma koşullarının belirlenmesinde son derece önemlidir. Ancak, is değerlendirme bir ücret yöntemi olmayıp, is analizi sonucu uygun bir ücret düzeyinin kurulmasına imkân vermektedir. Örgütlerdeki ücretler ile toplumsal ekonomik sistemlerin karşılıklı etkileşim içinde algılanmaları, yorumlanmaları doğaldır. İnsan; psikolojik, toplumsal ve biyolojik bakımdan karmaşık bir yapı ve isleyişe sahip olduğundan, ödemeyi belirleyen etmenlerin çok boyutlu olacağı açıktır. Ücreti belirleyen etmenler iç ve dış etmen olmak üzere iki gruba ayrılır. TKY felsefesini benimseyen, ücret konusunda uyuşmazlıkların, sürtüşmelerin azaltılmasına yönelmiş bir insan kaynakları yönetimi için 4 görev alanı belirlenmiştir (Ersen, 1997).

i. Çalışanların örgüte bağlılığını ve performansını artıracak ücret modelleri geliştirmek.
ii. Dengeli, adil, güvenli, teşvik edici olarak günün ve çevrenin koşullarına uygun ödeme modellerini tasarlamak, uygulamak ve geliştirmek.
iii. Ücret kurallarını, herkes tarafından anlaşılır biçimde düzenlemek ve tanımlamak.
iv. Ücretleri zamanında ve eksiksiz ödemek (Açıkalın, 1996).

1.8.7. Motivasyon

Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güçtür. Diğer bir ifade ile birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır (Ersen, 1997).

Bir başka tanıma göre ise motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece bireyin kendisi tarafından yönlendirilebilir. Bu kapsamda TKY felsefesini benimseyen bir yönetici, sürekli olarak çalışanlardan nasıl daha yüksek bir is başarımı elde edebilirim sorusuna cevap aramak durumundadır. Burada insanları elde tutmanın yanı sıra motivasyonlarının da sağlanması önem kazanmaktadır (Fryer, 2002).

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan motivasyon teorisi iki ana grupta incelenmektedir. Birinci grupta yer alan kapsam teorileri, bireye enerji veren ve onu harekete geçiren yönlendiren veya onun davranışlarını yavaşlatan ve durduran ihtiyaçları incelemektedir İkinci grupta yer alan teoriler ise, davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini, hareket hızının sebeplerini açıklayan süreç teorileridir. İnsan kaynakları yöneticisi örgütünde is başarımını gerçekleştirebilmek için bu teorilerden birini kendisine rehber olarak seçmektedir. Motivasyon teorilerinden, kapsam teorileri yöneticiye, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek amacına yönelik bir örgüt iklimi hazırlanmasının statik şartlarına işaret ederken, süreç teorileri bireylerin ihtiyaçlarını ve davranışlarını etkileyen karmaşık zihinsel süreçleri açıklayarak yöneticiye daha dinamik bir çerçeve sunmaktadır. Daha önce yapılan araştırma sonuçlarına göre, kendine daha fazla ödeme yapıldığı için adaletsizlik hisseden birey, genellikle yaptığı isin kalite ve miktarını artırmakta iken, negatif adaletsizlik bireyi, üretimde kalite veya miktar azaltmaya itmektedir. Motivasyon ve is doyumu hem birbirinden bağımsız, hem de birbiriyle kesişen iki öğedir. Kuruluşlar, bireyin ihtiyaç ve amaçlarını tatmin etmek isteğini olumlu yönde arttıracak bir is atmosferi oluşturarak, bireyin önüne performans sonuçlarına ilişkin açık, net ve isle bağlantılı ödüller koymalıdır. İçsel ödüller doğrudan motivasyon yükselmesine etki yapar. Bu arada ödüllerin adaletli olup olmadıklarını karşılaştıran birey, adalet olduğu sonucunu algılarsa, motivasyona yine olumlu katkı gelmektedir (Altuğ, 1997).

1.8.8. Eğitim

Eğitim, çalışanların ise girişinden, isinden ayrılısına kadar geçen süre içinde veri, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanır (Ersen, 1997).

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kaliteyi en ekonomik şekilde üretilebilmelerini sağlayacak bilinç, veri ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlar. eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler göstereceğinden, programların içeriği TKY içerisinde değişen ihtiyaçlara göre ortaya konmalıdır. TKY içerisinde geliştirilecek olan eğitim ve geliştirme programlarının, üst yönetimden, en alt düzeydeki çalışanlara kadar kuruluştaki herkesi kapsaması gerekir. Bu programlarda, Toplam Kaliteye ilişkin konuların yanı sıra, çalışanların kendi isleriyle ilgili konularda da eğitim verilmesi gereklidir. Eğitim, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarındandır. Öğrenen organizasyonlar;

çalışanların gelişimini sürekli teşvik eden ve besleyen, öğrenmeyi kurulusun kapasitesini ve başarısını artırmaya yönelik bir yatırım olarak gören organizasyonlardır. Kuruluşların başarılı olabilmesi için veri üretebilmeleri çok önemlidir. Veri hem bireysel düzeyde, hem de kuruluş düzeyinde yaratılabilir. İki tür işletme yönetim verisi söz konusudur. Bunlar, fiziksel ve zihinsel veridir (Ertopuz, 1996).

1.8.9. İletişim

Kuruluşların üst yönetimlerinin kişisel ve organizasyon el düzeylerde katılımı olmadan toplam kalite uygulamalarında başarılı olamayacağı tüm çevreler tarafından kabul edilmektedir. Bu noktada tüm bireylerin anlamakta ve cevap üretmekte güçlük çektiği soru, Toplam Kalite herkes tarafından bu kadar anlaşılır, anlamlı ve böylesine kabul gören bir kavram iken uygulamada neden güçlük çekildiğidir. Birçok organizasyonun TKY uygulamalarında başarısız olma nedenlerinden biri, yöneticilerin uygulamayı başarılı kılacak kültürel değişimi sağlamak için gerekli olan iletişim becerilerini çalışanlarına kazandırmak için yeterli çabayı göstermemiş olmalarıdır. Başarılı bir TKY uygulaması kuruluş kültüründe fark edilebilir bir değişim açığa çıkarır. Kültürel değişimden kastedilen hem kişisel, hem de kuruluş olarak davranış değişikliğinin yaşanmasıdır. Toplam Kalite yönetimi uygulamalarını başarılı ve sürekli kılmanın yolu, böyle bir uygulama için gerekli olan kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktan ve bunu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmekten geçmektedir (Ertopuz, 1996).

Anlatılanlar çerçevesinde bir değerlendirme yapıldığında, bir organizasyonun toplam kalite felsefesine göre hareket etmesinin gelişimine olan katkısının tartışmasız olduğu açıktır. Gelişmek ve değişmek isteyen, mevcut sistemlerini revize ederek daha güçlü hale getirmek isteyen firmalar için toplam kalite felsefesine uygun etmek günümüz koşullarında bir gereklilik haline gelmiştir. Yapılanmalarını bu felsefeye göre düzenleyen firmalarda, tüm oluşumlar da olduğu gibi insan kaynakları oluşumlarında da dönüşümler yaşanmış ve merkezi bir öneme sahip olmaya başlamışlardır. Stratejik düşünen ve planlama yapan firmalardaki gelişim, toplam kalite felsefesine uyum derecesine bağlı olarak doğru oranda artmaktadır.

Buradan hareketle, günümüzde insanı odak alan firmaların doğru oranda gelişebileceğini söylemek doğru olur. Toplam kalite felsefesini benimseyen ya da çalışmalara başlayan firmalarda, insan odaklı performans değerlendirmeye başlamasının firma lehine olması beklenmektedir. Geleneksel yöntemlere nazaran, daha insan odaklı olduğu iddia edilen 360 performans değerlendirme yöntemi, ikinci bölümde incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

2.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Tanımı

360 derece performans değerlendirme yöntemi kavramına ilişkin çeşitli kaynaklarda geçen tanımlar aşağıda özetlenmiştir;

i. 360 derece performans değerlendirme yöntemi; çalışanların üstlerin yanı sıra, iş arkadaşlarının, astlarının, iş kolunda mevcut ise müşterilerinin ve değerlendirilenin kendisinin de katıldığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen çok boyutlu bir değerlendirme yöntemidir (Lepsinger ve Lucia, 2003).

ii. Çalışanın yaptığı işle ilgili performansının sadece yönetici tarafından değil, iş yerinde bulunan bütün faktörler dikkate alınarak değerlendirilmesidir (Garavan,vd.,1997).

iii. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanların mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmesi gereken yönlerini çok boyutlu olarak irdeleyen; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara kaynak sağlayan, örgüt içi iletişimi arttıran, açık olmayı benimseyen, daha çok yetkinlik merkezli hareket eden bir yöntemdir (Velsor, vd., 1997).

iv. 360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışanların performanslarının; iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, astlardan ve iç ve dış müşterilerinden toplanan, tüm iş performansı verilerinin değerlendirilmesi sürecidir (Edwards ve Ewen, 1996).

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için önem taşımaktadır ve son dönemlerde performans değerlendirme yöntemlerinden, 360 derece değerlendirme yöntemi hakkında pek çok çalışma gerçekleşmiştir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi için "çok boyutlu değerlendirme", "çok kaynaklı değerlendirme", "çoklu değerlendirme" gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır (Garavan,vd.,1997).

360 derece performans değerlendirme süreci, çalışanın öncelikle kendi çalışmasıyla ilgili öz değerlendirmesini ve davranışları ile ilgili fikir edinmesi ve bu davranışların, bireyin yöneticisi, iş arkadaşları, müşteriler ve astlarına olan etkisinin ölçülmesidir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak 360 derece performans değerlendirmede, birçok kaynaktan veri toplanır ve kişinin performansına çok boyutlu bir bakış açısı sağlanır. 360

derece performans değerlendirme yöntemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, astlarından, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu ekip takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden veri toplandığı bir sistemdir (Velsor, vd., 1997).

Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi, 360 derece performans değerlendirme yönteminin diğerlerine göre daha etkili sistem olarak algılanmasına neden olmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yönteminde, performans verileri, bireyin bağlantıda olduğu tüm çevreden, yöneticilerinden, birlikte çalıştığı arkadaşlarından, iç ve dış müşterilerle astlarından toplanır (Dessler, 1998).

Çok kaynaktan alınan veriler, kişi için tek kaynaktan gelen veriden daha güçlü bir etkiye sahiptir (Edwards ve Ewen, 1996).

360 derece değerlendirme yönteminde çalışan, öncelikle kendi öz değerlendirmesinden gelen veriler ve sonrasında da diğer çalışanların kendisi için öngördüğü verilerle geribildirim alır. Geribildirim genellikle yöneticilerinden ve birlikte çalıştığı kişilerden gelir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanlara, özel yetenekleri, davranışları, potansiyeli ve kişisel özellikleri hakkında veri verir. Ayrıca çalışanlara iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmeleri için fırsat tanır. Çalışanlar, birçok kaynaktan gelen performans verilerini daha doğru, objektif, güvenilir ve motive edici bulurlar. Böylece çalışanlar genellikle, yöneticilerin takdirini kazanmanın yanında, arkadaşlarının da takdirlerini elde etmek için çalışma hayatlarında değişikliğe giderler. 360 derece performans değerlendirme sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardımcı olmak ve geliştirmesi gereken yönleri hakkında kariyer hedefi sağlamaktır. 360 derece performans değerlendirmede çalışanlar farklı bakış açılarıyla değerlendirildiklerinden değerlendirme geçerliliği artmaktadır. Klasik değerlendirme yöntemlerinde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, örgütteki tüm çalışanlar arasında dağıtılarak katılımlı değerlendirmeyi sağlamaktadır. Örgüt kültüründe ciddi etkilere neden olan performansın çok yönlü değerlendirmesi özenli uygulandığında katılımcılığı artırır, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltir, iletişimi güçlendirir. Çok yönlü değerlendirmeler, özellikle de liderlik geliştirme programlarında önem taşımaktadırlar. Yanı sıra son yıllarda 360 derece değerlendirme yöntemine yönelik eleştirilerde de artış söz konusudur. Bununla birlikte konuyla ilgili uzmanlar, yöntemin kendisinden çok, uygulanış biçiminde sorunlar olduğu tespitini yapmışlardır. 360 derece performans değerlendirme yönteminin, Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin tersine çok sayıda veri kaynağından aynı anda veri sağlayan, bireyin performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı, verilerle

çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyelini gösteren bir yöntem olduğunu söylemek mümkündür. Kaldı ki çok kaynaktan veri alma yaklaşımı yeni de olmayan bir kavramdır. Çok boyutlu değerlendirmelere ait çalışmaların başlangıcı 20. yüzyılın ortalarına kadar gitmektedir. 360 derece performans değerlendirmenin çıkısı, birçok örgüt tarafından kullanılan fakat beklentileri karşılamayan geleneksel performans değerlendirme sistemlerine bir alternatif sağlamıştır (Jackson ve Greller, 1998).

2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Gelişimi

360 derece performans değerlendirme yöntemi, 1950'li yılların sonunda hakkında çalışmalara başlanan, ABD'de yapısal davranışlar üzerine çalışan bir ekip tarafından ortaya atılmıştır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, 1990'lı yıllarda özellikle ABD ile Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın bir biçimde kullanılmıştır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar 360 derece performans değerlendirme sürecini çalışanların performansını iyileştirmekte çok etkili bulmaktadır. Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002). 360 derece performans değerlendirme yeni bir yöntem olmasına karşın, işletmeler tarafından kullanımı her geçen gün artış göstermektedir. 360 derece değerlendirme yönteminin kullanımı 1980'li yılların başından 1990'lı yılların sonlarına kadar önemli oranda artış göstermiştir (Ergülen, 1998).

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Amaçları

360 derece performans değerlendirmenin öncelikli amacı, performans değerlendirmesinin yanı sıra, kişiye farklı kaynaklar tarafından görüş bildirimini olanaklı kılarak, kişisel gelişime katkı sağlamaktır. 360 derece değerlendirme yöntemi, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına katkıda bulunur. Bundan dolayı yöntem, örgütte kullanılan performans değerlendirme yönteminin alternatifi değil, tamamlayıcısı bir araç niteliğini taşımaktadır (Bayram, 2005). 360 derece performans değerlendirme yöntemi; çok yönlü bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanın performansı hakkındaki veriyi çalışan ile bağlantıda bulunan tüm kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Argon ve Eren, 2004). Örgütler, 360 derece performans değerlendirmeyi farklı amaçlarla kullanabilmektedirler. Bu amaçlar aşağıdadır (Bayraktaroğlu v.d., 2007).

i. Örgütler, çalışanların gelişim ve eğitim planlarını daha kapsamlı ve güvenilir verilerle yürütebilmek için 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, bu yöntemin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmede de önem taşımaktadır.

ii. Yöntemin kullanımı, ekip içi iletişimi arttırmak ve ekip çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmakta ve ekip içi iletişimi geliştirmektedir.

iii. Yöntem aynı zamanda yönetimin etkinliğini ölçme konusunda da kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve paydaşlardan geri bildirim sağlayıp, yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda veri edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık oluşturmalarına fırsat tanımaktadır.

iv. Örgütler bazen yöntemi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

v. Örgütler 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedirler Çok kaynaklı değerlendirme yöntemlerinin geri bildirim dışındaki amaçlara yönelik kullanımı da artmaktadır. Bu gelişmeye rağmen, çok kaynaklı değerlendirme yöntemlerinin temel amacı çalışana, performansını geliştirmeye yönelik, yapıcı geri bildirim sağlamak ve çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktır. Aynı zamanda, gelişim amaçlı çok kaynaklı değerlendirme yöntemlerinin, yönetsel amaçlı yöntemlere kıyasla daha kolay uygulandığı ve kullanıcılar tarafından daha fazla kabul gördüğü söylemek de mümkündür

2.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Tarafları

360 derece performans değerlendirme yönteminin tarafları aşağıda sıralanmıştır.

2.4.1. Yönetici Değerlendirmesi

Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi çalışanların performanslarını yönetebilmektir. Performans değerlendirme uygulamalarında yaygın olarak kullanılan uygulama, her çalışanın sadece bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından değerlendirilmesidir. 360 derece değerlendirme yönteminde de değerlendiren taraflardan birisi olan yöneticinin, değerlendirici olarak belirlenmesi hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Bunun yanında çalışanın organizasyon içindeki bağlantıda olduğu proje ve diğer çalışmalarda içinde yer aldığı ekipler varsa, proje veya ekip yöneticisi ikinci hatta üçüncü değerlendirici olarak seçilebilmektedir. Yönetici değerlendirme yöntemleri genellikle iki şekilde gerçekleşmektedir: Çalışanların davranış

özelliklerinin ve teknik yeteneklerinin ölçümü veya hedeflerle değerlendirme. Birinci tipteki değerlendirme genellikle anket şeklindeki ölçeklerle yapılan ve değerlendiricinin öznel karar riskini taşıyan değerlendirme yöntemlerdir. İkinci tip değerlendirme yöntemlerinde ise çalışanın davranışsal özelliklerinden çok tanımlanmış hedeflerdeki başarı yüzdesi belirleyicidir. Fakat böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağını söylemek mümkün değildir. Bir yönetici işinde başarılı bir çalışanı aralarındaki kişisel çekişme, rekabet, çatışma vb. gibi nedenlerle öznel kararlarla başarısız olarak değerlendirebilir. Bu nedenle özellikle 360 derece değerlendirme yöntemi, çalışanın sadece yöneticisinin değil bunun yanında çalışanın bağlantıda olduğu tüm kaynaklardan geribildirim almasına yönelik hareket etmektedir. Sadece yönetici tarafından değerlendirmenin, neden olabileceği diğer sakıncalar da aşağıdaki gibidir.

i. Yöneticinin, ödül ve ceza gücü nedeniyle çalışanın kendisini baskı altında hissetmesi.
ii. Yöneticinin, çalışana zayıf veya güçlü yanlarıyla ilgili geribildirimde bulunmaktan kaçınmış olması.
iii. Ceza durumunda çalışanın işe bağlılığının azalması (Bayraktaroğlu v.d., 2007).

2.4.2. Öz Değerlendirme

360 derece değerlendirme yönteminde çalışanlardan öncelikle kendilerini değerlendirmeleri istenir. Öz değerlendirme olarak adlandırılan bu değerlendirmenin istenmesinin nedeni; çalışanın kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları etkileyen faktörlerin neler olduğunu anlayabilmektir. Öz değerlendirme; çalışanları güçlü ve zayıf yönleri hakkında düşünmeye ve gelişimleri için hedefler belirlemek durumunda bırakan kişisel gelişim aracı olarak düşünülebilir. Çalışan tek çalışıyorsa veya sadece tek bir yeteneğe sahipse kendi davranışını değerlendirmede tek başına yeterlidir. Ancak çalışanlar kendilerini yöneticilerinin değerlendirdikleri gibi değerlendirmeyebilirler. Bazı araştırmalardan anlaşılmıştır ki bireyler kendilerini değerlendirirken daha ılımlı davranmaktadırlar. Öz değerlendirmeler, zor olmasının yanında performans verilerinin değerli ve güvenilir kaynağıdır (Ramsey, Lehto, 1994).

2.4.3. Ekip Arkadaşlarınca Değerlendirme

Ekip arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler, çalışanlara, performans değerlendirme sırasında önemli veriler sağlamakta 360 derece değerlendirme yöntemi uygulamalarında kullanılmaktadır (Drexler, vd., 2001). Ekip arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler, çalışanlar için yapıcı bir görüş veya eleştiri geribildirimleri sağlayıp, bireyin gelişmesini sağlamakta ve davranışlarının daha belirgin şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Mathis ve Jackson, 2000).

Ekip arkadaşları tarafından değerlendirme sırasında, grup içinde aday gösterme, birbirini değerlendirme ya da belirli özelliklere göre gruptaki kişileri sıralama gibi uygulamalar yer almaktadır. Fakat bu yaklaşımda en belirgin sorun; değerlendirmelerin geçerlik, güvenirlik ve öznellikten ne kadar uzakta olduğudur. Çalışanların birbirleri ile yakınlık derecesi değerlendirmeleri etkilemektedir. Ekip çalışmaları sırasında; toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, veriyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirilmektedir. Çalışanın ekip arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde öznel değerlendirme olasılığının mümkün olduğu unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2003).

2.4.4. Astlarca Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme yönteminin başlıca farklılıklarından birisi çalışanın yöneticilerini değerlendirmeleridir. Bu yöntem geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk yöneticinin değerlendirmesine tam karşıt olduğundan aynı zamanda "tersine değerlendirme" olarak da adlandırılır. Ast değerlendirmeleri 360 derece geribildirim yönteminin önemli bir parçası olarak kabul edilir. Değerlendirme yönteminde astlara yer vermenin faydalarından birisi, nispeten daha faydalı geribildirim sağlamasıdır. Bir yöneticinin liderlik yeteneği gibi belirgin yetenekleri için performansının değerlendirilmesinde, astların değerlendirme yapması mantıklıdır. Astlar özellikle yöneticilerin delege ettiği talimatlardaki açıklık, performans geribildirimleri ve astlara yönelik isteklere karşı olan duyarlılıkları gibi konuları değerlendirmede etkilidirler. Astların yöneticileri değerlendirmesinin neden önemli olduğu şöyle sıralanabilir.

i. Genellikle astlar yöneticilerle sürekli temas halindedirler. Bu da astlara yöneticinin performansını gözlemlemek için olanak tanır.
ii. Astlar yöneticinin davranışlarını farklı görürler. Bu yüzden yöneticinin performansı üzerinde astların eşsiz bakış açıları vardır.

iii. Birkaç astın değerlendirmesi, yöneticinin performansının daha güvenilir ve etkili değerlendirilmesini sağlar.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olmasının önemli bir yeri vardır. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceği konusunda önyargısız olmalıdırlar. Bu eğitim olmazsa, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi beklentilerini ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, örgüt hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken dikkatli davranılmalıdır (Ergin, 2002).

2.4.5. İç Dış Paydaşlarca Değerlendirme

Çalışan kişilerin değerlenmesinde iç ya da dış paydaşlardan da yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşımı, işi yapma hızı ve iş kalitesi, bu değerlendirme yöntemiyle öğrenilebilir. Paydaşlar, firmanın ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesini değerlendirmede çoğu kez yöneticilerden daha iyi durumdadırlar. Zira yöneticilerin sınırlı verileri veya bakış açısı olabilmektedir. Bu sebepten firmalar örgüt içinden gelen geribildirimlere ek olarak önemli bir kaynak olan paydaşlara da değerlendirmelerde yer vermektedirler Geribildirim veren kişiler arasında iç paydaşların yer alması da ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışanların kendi faaliyetlerinin çıktılarını kullanan, bağlantıda olduğu tüm bölüm, birim veya kişileri aynı dış paydaşlarda olduğu gibi beklentilerinin karşılanması gereken bir müşteri olarak görülmelidir (Gomez, vd.1998).

2.5. 360 Derece Performans Değerlendirmede Ölçülen Temel Yetkinlikler

360rece performans değerlendirmede ölçülen temel yetkinlikler aşağıda sıralanmıştır

2.5.1. İletişim Yeterlilikleri

Sosyal yapılarda iletişime duyulan ihtiyaç tartışmasızdır. İletişim; kişilerin belirli kurallar çerçevesinde ve belli yapılarda anlaşmalarını sağlayan bir köprü durumundadır. Bu özelliğinden dolayıdır ki iletişimi bir insandan başka bir insana verinin aktarılması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, çalışma hayatının olmazsa olmaz faktörlerinden birisi haline gelmiştir. Çevresindekilerle bağlantılarının iyi olması, etrafındaki kişileri dinleyebilmesi, anlayabilmesi, empati kurarak yaklaşabilmesi oldukça önem kazanmıştır. Performans değerlendirmesi, çalışan ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve fikir

birliğine varma hedefi taşıyan bir ortaklık niteliğindedir (Eroğlu ve Erden, 2006). Başkaları ile bağlantıda olan herkes etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Buna yönelik olarak; başkalarını dinlemek, prosesler hakkında veri sahibi olmak, etkili yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi kriterler önem kazanmaktadır (Uğurlu, 2007).

2.5.2. Liderlik Vasıfları

Çalışanların örgütteki liderlik vasıfları; güvenilir olmak, dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları eşit dağıtmak gibi farklı alt kriterler ile sorgulanmakta ve çok yönlü bir geri bildirim sağlanmaya çalışılmaktadır. Örgütlerde insanların yöntemin iyileştirilmesinde rol almayı istemeleri ancak yöneticileri tarafından olumlu yönde yönlendirilmeleri ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile tanımlanabilir. Çalışan performansının geliştirilmesinde, örgütte lider konumundaki kişilerin güven sağlama ve çalışanlara karşı dürüst olması konusunda davranışları önemli role sahiptir. Çalışanlar öncelikle içinde bulundukları örgütteki güveni görmek isterler, bu duygu sağlandığı zaman örgüte karşı sahiplenme duygusu gelişir. Konuyla ilgili diğer önemli nokta ise liderin örgütte öncülük yapabilmesidir. Zira astlar, çalıştıkları bölümlerdeki yöneticilerinin öncülük edebilmesi konusunda beklenti içindedirler (Bayram, 2005).

2.5.3. Değişime Açıklık

Değişim çalışanların ve örgütün genel verimliliğini arttırmak amacıyla; örgütün yapısını, davranışlarını ve proseslerini geliştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı ve hedefleri belli olan bir süreçtir Bu başlıkla ilgili olarak; çevreye ve şartlara uyum yeteneği, farklı ve katma değerli düşünmek ve uygulamak, değişimi önceden fark edebilmek gibi kriterler sayılabilir (Uğurlu, 2007).

2.5.4. İnsan İlişkileri

Günümüzde bir örgütün önüne çıkan fırsatları kullanabilmesi, örgüt içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi, etkin bir şekilde yönetilmesi ve sinerji oluşturulması ile yakından ilgilidir. (Gümüştekin v.d., 2010).

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber ekip çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan bağlantıları örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu amaçla örgütlerde personel bağlantılarının geliştirilmesi hem etkin bir iletişim hem de etkili bir yönetim süreci oluşturma konularında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca organizasyonda ekip ruhunu oluşturmak da çok

önemlidir. Bu kıstas çalışanlar arasındaki bağlantıları geliştirip ortak karar almayı sağlayacağından alınan kararlara katılımın artması ile kararların uygulanabilirliği artmakta ve organizasyona bağlılık düzeyi de aynı oranda yükselmektedir (İnce, vd., 2004).

2.5.5. Yürütme Vasıfları

Yürütme vasıflarından kasıt, verimli çalışmak, teknolojiyi sisteme uyarlamak, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak gibi kriterler anlaşılmalıdır. Yönetim farklı veri ve becerileri olan kimseleri tek bir örgüt içinde toplamak üzere yapılan çalışmadır. Yönetimin içinde bulunduğu örgüte karşı sorumlulukları vardır. Bunların en önemlileri; stratejik düşünme ve hedefleri belirlemek, insanları geliştirmek, gösterilen performansı değerlendirmektir. Sorumluluklardan da anlaşılacağı şekilde yürütme vasıfları yenilikçi bir adım durumuna gelmiştir (Drucker, 1996).

2.5.6. Üretim Vasıfları

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri, etkili ve kar ederek mal ve hizmet üretebilmelerine bağlıdır. Üretim proseslerinde, hangi ürünlerden hangi miktarlarda, hangi zamanlarda ve hangi kaynaklarla üretim yapılacağı konusu önem taşımaktadır. Zira üretim maliyetlerine ek olarak depolama ve taşıma gibi birçok fazladan maliyet ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı üretim vasıfları da etkin bir performans yönetimi yönteminin kurulmasında önem taşımaktadır (Demirtaş, 2007).

2.5.7. Başkalarını Geliştirme Yeteneği

Çağımızın yoğun iş hayatı çoğu örgütlerde istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmakta ve örgütlerde mevcut verilerin sonraki nesillere aktarılmasının engellenmesine yol açmaktadır. Başkalarını geliştirme yeteneğinden anlaşılması gereken; bireysel yeteneklerin ve potansiyellerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesi, etkin bir motivasyon politikası izlenmesi, fazladan çabanın ödüllendirilmesi gibi kriterler anlaşılmalıdır. Farklı konumlardaki çalışanın sahip olduğu verileri başkalarına aktarmada göstereceği çabayı teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, veri naklinin gözle görülür yanlarını ölçmek için;

i. Bireysel yeteneklerin ve potansiyellerinin keşfedilip yetiştirilmesi,
ii. Sabırlı, iyiliksever ve etkili bir lider olunması,

iii. Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, fazladan çabanın ödüllendirilmesi, ölçütleri değerlendirilmelidir (Uğurlu, 2007).

2.5.8. Çalışanlarını Geliştirme Yeteneği

Günümüzde, sorunları farklı yönleriyle ele alıp çözebilen, karar verme becerileri yüksek, işletmecilik yeteneğine sahip ve inisiyatif kullanabilen çalışanlara ihtiyaç vardır. Çalışanlara bu özelliklerin kazandırılması ve mevcuttaki niteliklerinin daha da geliştirilmesi ancak örgüt içinde benimsenecek ve uygulanması mümkün kılınacak planlı bir eğitim etkinliğiyle mümkün olabilecektir. Bundan dolayıdır ki, eğitimin gerekliliği artık tüm örgütler tarafından kabul edilmektedir. İstenilen nitelikte olmayan çalışan ile örgütlerin artık rekabet edebilme şansının olmadığı açıktır. Çalışanların performanslarını arttırmanın önemli olduğu, tüm örgütlerce anlaşılmıştır. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için çalışanlarını hedeflerine uygun olarak yetiştirmek durumundadır. Bu noktada, sorumlu olunan çalışanın geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi gerekmektedir. Bu başlıkla ilgili olarak uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce yöntemine sahip olunması gibi kriterler anlaşılmalıdır (Bayram, 2005).

2.6. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Sağlayacağı Faydalar

360 derece performans değerlendirme yöntemi, bireysel gelişmeye yönelik olarak kullanıldığı gibi örgütlerdeki performans değerlendirme içinde kullanılmaktadır. Her iki kullanım sırasında örgüte, çalışana ve veri kaynaklarına birçok avantaj sağlamaktadır. Örgütler, 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygularken en iyi performans verilerine ulaşmayı ve davranış değişikliklerine neden olmayı hedeflemektedir. Bunun yanı sıra, kültürel dönüşümleri sağlamayı, örgütsel faaliyetleri güçlendirmeyi ve stratejik girişimleri hızlandırmayı hedeflemektedirler. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, performansla ilgili çok sayıda veri kaynağına başvurulması nedeniyle değerlendirilen kişiye performansı açısından farklı görüşler sunabilir. Değerlendirilen çalışan, birlikte çalıştığı kişilerin, paydaşların, yöneticilerinin ve astlarının iş davranışları ile ilgili düşüncelerini öğrenerek performansı hakkında çok geniş bir veriye sahip olabilir. Bunun yanında 360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışana çeşitli faydalar sağlarken, aynı zamanda örgütün yapısına da çeşitli getirileri bulunmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996) .

2.6.1. Çalışanlara Sağladığı Faydalar

Performans değerlendirme süreci sonunda, geri bildirim alan çalışanların, almayanlara oranla daha yüksek performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere daha bağlı oldukları anlaşılmıştır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi; çalışanların kendilerini ne yönde geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olmalarını sağlar.
Aşağıda 360 derece değerlendirme yönteminin çalışanlara olan önemli faydaları sıralanmıştır.

i. Çalışanların gelişme ihtiyaçlarını ortaya çıkarır.
ii. Çalışanlar kendi performans ve kariyerlerini daha iyi yönetebilirler.
iii. Çalışanların, iş arkadaşlarının performansları konusunda sorumluluk hissetmelerini ve dolayısıyla gelişimlerine katkıda bulunmalarını sağlar.
iv. Performansları hakkında geri bildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına imkan tanır.
v. Kariyer gelişimlerine yardımcı olur. Çalışanların motivasyonlarını ve verimliliğini arttırır (Çalık, 2003).

2.6.2. Yöneticilere Sağladığı Faydalar

360 derece performans değerlendirme yöntemi yöneticilerin; astları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlaması fırsatını sağlayıp çalışma ekipleri hakkında daha ayrıntılı veri sahibi olmalarını sağlar. Böylece, raporlar daha sağlıklı bir biçimde değerlendirilebilir. Yöneticiler, bu yöntemin kendi bireysel gelişmelerine faydalı olduğunu, liderlik vasıfları bakımından güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya çıkarmada kendilerine daha iyi bir değerlendirme sağladığı görüşündedirler. Aşağıda 360 derece performans değerlendirme yönteminin yöneticilere olan önemli faydaları sıralanmıştır.

i. Astları ile bağlantılarını ve iletişimlerini güçlendirir.
ii. Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar.
iii. Bireysel verimliliği artırır.
iv. Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.
v. Çalışma ekiplerin yakından tanıma fırsatını bulur, bölüm ihtiyaçlarını daha iyi belirler ve geliştirilmesini sağlar (Turgut, 2005).

2.6.3. Örgüte Sağladığı Faydalar

360 derece performans değerlendirme yöntemi örgütün insan kaynaklarıyla ilgili daha etkin veriler elde etmesine, güçlü ve zayıf yanlarını fark etmesine, eğer bir sorun varsa ortaya çıkarılmasına olanak tanımaktadır. Böylece, yönetim kararlarını daha doğru alabilmekte, eğitim ihtiyaçları rasyonel şekilde belirlenmekte ve kaliteyi arttırmaktadır. Ödüllendirme ve performans arasında bir bağ kurulduğundan, personelin motivasyonu ve verimliliği artmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996).

360 derece performans değerlendirme yönteminin, örgütte etkin kullanımı ve bireylerin katılımı sayesinde örgütteki performans artışı sağlanmaktadır Aşağıda 360 derece değerlendirme yönteminin örgüte olan önemli faydaları sıralanmıştır.

i. Eğitim, personel seçimi ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları fonksiyonlarına güvenli ve doğru veri sağlar.
ii. Örgütün kendisini nerede konumlandırdığını anlama şansı tanır.
iii. Çalışanlara kariyer geliştirme imkanı sağlayıp, motivasyonun artmasını ve örgüt verimliliğinin gelişmesini sağlar.
iv. Değerlendirmeye paydaşların katılması halinde; dış paydaşların örgütü nasıl gördüğü, hizmet kalitelerini nasıl algıladıklarını görme fırsatı tanır, aksaklıkların nerelerden kaynaklandığı konusunda fikir sağlar ve müşteri memnuniyetini artırıcı yapılanma faaliyetlerinde bulunulmasına olanak tanır.
v. Çalışanlara, dışarıdan nasıl algılandıkları konusunda geri besleme sağlayıp, çalışanların eksik yönlerini görmelerine ve bu yönleri gidermelerine yardımcı olarak örgüt çıkarlarına hizmet eder.
vi. Çok sayıda değerlendiriciye imkan sağlayıp, örgüt içinde etkin ve adil bir kariyer yönteminin kurulmasına yardımcı olur.
vii. Örgütte kişisel bağlantıların gelişmesi ve daha sağlıklı bir kurum kültürünün kurulmasına yardımcı olur.
viii. Değerlendirici sayısının fazla olması, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini arttırarak, bu çıktılar doğrultusunda alınacak örgüt içi kararların etkinliğini arttırır.
ix. Kuruma bağlılığı ve kurum için önemli olma duygularını geliştirir (Turgut, 2001).

2.6.4. Çalışanın Bağlantıda Olduğu Paydaşlara Sağladığı Faydalar

Ürün ve hizmet ile ilgili kararlara paydaşların katılımını sağlayıp paydaş beklentilerini ortaya çıkarmaktadır. Yeni fikirlerin üretimine katkı sağlamaktadır. Paydaşlar, kalite kontrol aşamasında hazır bulunup, kaliteyi tanıma şansına sahip olmaktadır. Paydaş ile örgüt arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, iç ve dış paydaşları da performans değerlendirme sürecine dahil ederek artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken görmelerine yardımcı olabilir (Turgut, 2001).

2.6.5. Değerlendiriciye Sağladığı Faydalar

Tek boyutlu değerlendirme yöntemlerine nispeten 360 derece değerlendirme yöntemi değerlendiricinin değerlendirme yükünü hafifletmekte ve zamandan tasarruf edilmesini sağlamaktadır. Değerlendiriciyi, doğru kararlar vermek için doğru ve güvenilir bilgiler sağlamaya yönlendirmektedir. Ayrıca, kariyer değişim yanlışlarına sebep olabilecek davranışları ortaya çıkarmaktadır. Aşağıda 360 derece değerlendirme yönteminin değerlendiricilere olan önemli faydaları sıralanmaktadır.

i. Geleneksel yöntemlere kıyasla, değerlendirme yapanın iş yükünü azaltır.
ii. Daha detaylı performans verilerine ulaşılmasını sağlayıp, performans raporlarının güvenilirliğini arttırır (Edwards ve Ewen, 1996).

2.6.6. Ekibe Sağladığı Faydalar

Ekip üyeleri, gelecekte birbirleri hakkındaki fikirleri hakkında geri bildirimde bulunacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve tutarlı davranacaklardır. Oluşan verimli ortamda ekip üyelerinin performansı hakkında daha sağlıklı ve güvenilir bilgiler sağlandığından, ekip üyelerinin katılımları ve katkılarını ortaya çıkarmaktadır. Ekip lideri ile ekip arasındaki bağlantıyı dengelemekte; ekip üyelerinin seçiminde doğru karar alma şansını arttırmakta, ekibin gelişimi için gereken ihtiyaçların tespitine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, ekibin paydaşlara sağladığı hizmetin izlenmesine olanak sağlamaktadır. Aşağıda 360 derece değerlendirme yönteminin ekibe olan önemli faydaları sıralanmaktadır.

i. Ekip üyeleri arasındaki iletişimi artırır.
ii. Ekip üyelerini sürece dahil ederek ekip ruhunu destekler.
iii. Örgütte kişisel bağlantıların gelişmesini sağlar (Edwards ve Ewen, 1996).

2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması

Örgüt, 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamaya başlamadan önce ilk adım olarak, söz konusu yaklaşımın örgüt içerisinde hangi amaçla uygulanacağını ve bu uygulama ile hedeflenen yararları belirlemelidir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, belirli bir örgüt ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak ya da var olan bir yöntemi desteklemek amacıyla uygulanabilir. Her iki durumda da, 360 derece performans değerlendirme yönteminin örgüt içerisinde mevcutta uygulanan sistem ve süreçlerle bağlantısı tanımlanır ve bunlarla gerekli bütünleşme sağlanır. Daha sonra, uygulamanın hedefi de dikkate alınarak bir uygulama planı çıkarılır ve örgütün tüm üyeleriyle bir toplantı düzenlenerek, sürecin hedefi ve aşamaları açıklanır. Bu noktada onlara, toplanacak bilgilerin nasıl kullanılacağı anlatılır (Barutçugil, 2002).

Plan oluşturulduktan sonra, uygulamaya yönelik hazırlıklar tamamlanır. Hazırlık aşamasında tamamlanması gereken kritik faaliyetler; uygulama yönteminin belirlenmesi, değerlendirme ve geribildirim formlarının oluşturulması, uygulamaya katılacak çalışanların ve değerlendiricilerin belirlenmesidir. Uygulama sırasında izlenecek adımları maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür (Vinson, 1996).

i. Amaçların görüşülmesi, hedeflerin belirlenmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantının yapılması.
ii. Katılımcılara ve değerlendiricilere; uygulamanın amacı, örgüt ve çalışana katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, çalışana düşen rol ile ilgili bilgilerin aktarılması.
iii. Değerlendirme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması.
iv. Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin çalışana verilmesi.
v. Çalışanlarla sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme formuna gireceğini kararlaştırmak ve geliştirme çabalarını planlamak için bir toplantı yapılması.
vi. Sürekli olarak geribildirim sağlanması.
vii. Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anket formunun uygulanmasıdır.

360 derece performans değerlendirme sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak şu şekildedir.

2.7.1. Hazırlık Çalışmalarının Yapılması

360 derece performans değerlendirme yöntemi için hazırlık araştırmalarının yapıldığı ve araştırma sonuçlarının analiz edildiği ilk aşamadır. Bu araştırma örgüt içinde çalışanlara uygulanacak geniş tabanlı bir anket çalışması olabilir. Örgütler 360 derece performans değerlendirme yönetimini uygularken, personelin davranışlarında motive edici bir değişikliğe sebep olmasını ve daha iyi bir performans ve gelişme elde etmeyi beklemektedirler (Prewitt, 1999).

2.7.2. Amaçların Ve Hedeflerin Belirlenmesi

Öncelikle yöntemin amaçlarının net bir biçimde belirlenmesi ve hedeflerle ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Yöntemden elde edilen veriler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Yöntemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, hedeflerin belirlenmesini sağlamakta, böylelikle gelişmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleşmesi mümkün olabilmektedir (Prewitt, 1999).

2.7.3. Yönetim ve Çalışan Desteğinin Sağlanması

360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulamaya geçirilirken destek veren üst yönetim kadrosu varsa, o projenin başarılı olma şansı çok daha yüksektir. Özellikle astın üstü değerlendirdiği bu yöntemde, destek bulmak zor gibi görünebilir. Yöntemin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen kişiler, yöntemin karşısında duracaklardır (Pieperl, 2001).

2.7.4. Performans Kriterlerini Belirleme

Performans kriterleri belirli alanlarda başarılı olabilmek için gerekli olan yetenekleri ifade etmektedir. Aslında performans değerlendirme, belirlenen yetkinlikleri ölçmektedir. Bundan dolayı, değerlendirmeye esas olacak yetkinliklerin açık şekilde tanımlanması oldukça önemlidir. Örgüte özel bir yetkinlik modeli, konuya hakim uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır. 360 derece performans değerlendirme yönteminde temel olarak değerlendirilecek 8 yetkinlik bulunmaktadır. Bu yetkinlikler; iletişim, liderlik, değişimlere açıklık, insan ilişkileri, işin yönetimi (yürütme), üretim, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir (Keçecioğlu, Çapraz, 2003).

2.7.5. Değerlendirme Araçlarının Seçilmesi

Bu aşama, bireyler hakkında hangi tür bilgilerin ve bu bilgilerin nasıl toplanacağına ait kararlardan oluşmaktadır. Etkin bir 360 derece performans değerlendirme yönteminin oluşabilmesi için bu aşamada alınacak kararlar oldukça önemlidir. Doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması çalışana verilecek olan geribildirimin doğruluğunu ve verilen geribildirim, yöntemin çalışan üzerindeki etkisini arttırmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yönteminde en çok kullanılan iki tür bilgi toplama tekniği bulunmaktadır. Bunlar; anket ve görüşme teknikleridir (Yıldız, 1998).

2.7.5.1. Anket Tekniği:

Kağıt veya elektronik ortamda, önceden belirlenen soruların ilgili tarafından cevaplanmasıdır Genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşur, ancak bazı anketler açık uçlu sorularla da değerlendiren kişiye, çalışan hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı da verirler. Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360 derece performans değerlendirme yönteminin etkinliğini artırır. Anket formu oluşturulurken ilk önce değerlendiricilerin, çalışanı hangi alanlarda değerlendireceğine dair anket sorularının içeriğine ve yapısına karar verilir. Daha sonra da değerlendirici grupların ve anket sorularının içeriğine karar verilir. 360 derece performans değerlendirme yönteminde her bir değerlendirici grup için ayrı ayrı anket formu oluşturulur (Bozkurt, 2001).

2.7.5.2. Görüşme Tekniği:

360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanıldığı toplantılarda genellikle birebir görüşme yapılır. Bu görüşmeler yarım saatten üç saate kadar sürebilir. En iyi sonuçları elde etmek için, görüşme yapan kişi genellikle ya profesyonel bir uzman ya da elde edilen verilerin analizi hakkında eğitim almış biri olmalıdır. Anketlerdeki açık uçlu sorular gibi görüşmeler de çok zengin ve çeşitli sözel bilgi toplama eğilimindedir. Görüşmecinin genellikle hazırlanmış sorular kullanmasına rağmen yine de bunların pek çoğu açık uçludur. Bu yüzden de görüşmeci cevapları birden fazla şekilde yorumlayabilir. Görüşme tamamlandıktan sonra; görüşmeci konuların, bölümlerin ve ana fikirlerin analizini gerçekleştirir. Bazı bilgilerin anket yöntemiyle toplanması kolay olacağı gibi bazı bilgilerin de görüşme yöntemiyle ulaşılması daha kolay olabilmektedir. Kişinin yetenekleri ve iş bilgisi hakkında bilgilere ulaşılmak isteniyorsa, anket yöntemi etkili olmaktadır. Görüşme bu tip bilgilerin sağlanmasında daha etkili olmaktadır. Çünkü değerlendirme yapan kişi, bu

davranışın olumlu ve olumsuz yönlerini açıklama imkanı bulabilecektir (Lepsinger, Lucia,1997).

2.7.6. Değerlendiricileri Belirleme

Bu aşamada, değerlendiricilerin kim olacağı tespit edilmektedir. 360 derece geribildirim sürecinin doğru işlemesi ve alınan verilerin güvenilir olması için, veri kaynaklarının doğru seçilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Veri kaynaklarının seçilmesinde iki önemli unsurdan biri uzmanlık diğeri ise güvenilirliktir (Lepsinger, Lucia,1997).

2.7.7. Değerlendirme Yapan ve Değerlendirilen Kişilerin Eğitilmesi

360 derece performans değerlendirme yöntemine katılan kişilere eğitim verilmesi, yöntemin etkin bir şekilde uygulanması açısından gereklidir. Yapılan eğitimler sayesinde, tüm katılımcılar yöntemin aşamalarının neler olduğunu ve sürecin nasıl işleyeceği konusunda bilgi sahibi olurlar (Antonnioni, 2000).

2.7.8. Uygulamaya Geçilmesi

360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanabilirliğinde en önemli unsur güvendir. Uygulama sırasındaki önemli kriterler; performansı değerlendirilen çalışanların yöntemin objektif ve tarafsız olduğuna dair tam bir güven içinde olmaları, örgütte sistem yeni uygulanmaya başlanmışsa ilk olarak, çalışanların emsallerinden ve yöneticisinden geri bildirim istenmesi ve son olarak sistem tam olarak oturtulduğunda dış kaynaklardan ve müşterilerden geri bildirim istenmesidir (Long, 2007).

2.7.9. Geribildirimin Sağlanması

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlara sadece üstü tarafından geri bildirim sağlanmasına karşılık, 360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanların performansını izleyen çok daha geniş bir değerlendiricinin geri bildirim sağlaması söz konusudur 360 derece performans değerlendirme yöntemini diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel fark geri bildirimin çok boyutlu olmasıdır. Bu yöntemde geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla daha gerçekçidir. 360 derece performans değerlendirme yönteminde geri bildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünleşik ve etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002).

Geribildirim bireye, performansı hakkında ayrıntılı veri sağlar. Ayrıca bireyin gelişim ihtiyaçlarını, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya çıkartır. Fakat bu tek başına davranış değişiklikleri için yeterli değildir. Yöneticilerin değerlenen kişi ile birlikte gelişim hedeflerini belirlemesi yöntemin ön koşullarından birisidir (Waldman, Atwater,1998).

2.7.10. Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planlarının Oluşturulması

Gelişim hedeflerini belirleme süreci çalışanın, değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkan geliştirilecek yönlerini gidermeye yönelik yöneticiyle birlikte bir dizi kararların alınmasıdır. Gelişim hedefleri bireyi, zayıf yönlerini geliştirmek ve güçlü yönlerini kullanmak için yüreklendirir. Hareket planı, geribildirim sonuçlarına göre belirlenen zayıf yönleri geliştirmek amacıyla hazırlanan planlardır (Edwards ve Ewen, 1996).

2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Sakıncaları

Örgütlerin insan kaynakları birimleri, personelin performansını arttırıcı çalışmaların, örgütleri de başarıya taşıyacağını düşündüklerinden, konuyla ilgili olarak sürekli arayış içinde olmuşlar ve günümüzde 360 derece performans değerlendirme yöntemine ulaşmışlardır. Yöntem, çalışanın değerlendirilmesiyle ilgili, farklı bakış açılarına sahip olmasına, çalışanın kendi değerlendirmelerini kendisi dışındaki değerlendirmeleri ile karşılaştırmasına ve çalışanla iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişimin daha sağlıklı hale gelmesini sağlamasına rağmen, bazı noktalarda yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Aynı şekilde yöntemin, hatalı kullanılmasında dolayı örgütün ciddi sorunlarla karşılaştığı, örgüt içi iletişim ve çalışmayı olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Yöntem aslında, çalışanın diğer örgüt üyeleri açısından çalışmalarının nasıl algılandığını, çok boyutlu değerlendirmeyle daha sağlıklı değerlendirme gerçekleştirilmesini hedeflemektedir. Yöntem, davranışları sorgulamaktansa tanımlamaktan yanadır (Lepsinger ve Lucia, 2003). Değerlendirici sayısının gereğinden fazla arttırılması ve değerlendirme zamanının kısıtlı olması yanlış değerlendirmelere neden olabilmektedir. Aynı şekilde değerlendiricilerin yöntemi, değerlendirdikleri çalışanı cezalandırmak için kullanmaları örgütün ve çalışanların yıpranmasına neden olmaktadır. Bunların yanında, değerlendirici sayısının gereğinden fazla arttırılması değerlendiricilerden kaynaklanan hataların artmasına, değerlendirmelerin karmaşıklaşmasına ve maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır. Değerlendirici sayısının artmasının bir diğer olumsuz tarafı da, performans değerlendirme sürecinin gereğinden fazla uzamasıdır (Garavan, vd. 1997).

Geleneksel yöntemlerde yönetici, astlarının performanslarını tek yönlü olarak değerlendirmektedir. 360 derece değerlendirme yönteminde ise çalışan, çok yönlü olarak değerlendirilmektedir. Birden fazla değerlendiricinin olduğu yöntemde, yöntemin uygulama maliyetinin yanında, buna bağlı olarak değerlendiricilerin, değerlendirme harcadıkları zaman maliyeti de önem kazanmaktadır. Soruların uzunluğu ve soru sayısının fazlalığı da zaman açısından etkili olmaktadır. Zaman maliyetinin önüne geçebilmek için, sağlıklı bir geri bildirim sistemi kurulması ve değerlendirmelerin bu işe uygun bilgisayar ortamlı programlarda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden, sistem küçük ölçekli veya bölgesel olarak çok yayılmış örgütlerce benimsenmemektedir. Ayrıca, sisteme katılacakların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, eğitimlerin gerçekleştirilmesi de örgütleri sistemden uzaklaştıran önemli bir diğer faktördür. Mali olarak güçlü olmayan örgütlerin yöntemi benimsemeleri değerlendirme sırasında zorluk yaşamalarına neden olabilmektedir. Yöntemin temel felsefesi örgüt kültürüyle bütünleşmeyi sağlamak olduğundan, benmerkezci anlayışın hakim olduğu örgütlerde, astların değerlendirme yapmalarına karsı tepkiler oluşabilmektedir. Aynı şekilde benzer tepkilere, profesyonelleri çalıştıran aile şirketlerinde de rastlanabilmektedir. Yöntemin başarıyla uygulanabilmesi için; önemli kriterlerden birisi performans değerlendirme kültürüne sahip bir örgütün varlığı kadar, yöntemi özümseyen ve kabullenen çalışanların varlığıdır. (Bingöl, 1998).

Performans yönetimi, birçok örgütte ücret artış oranları, prim ve kara katılma uygulamaları gibi mali araçlara bilgi sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. 360 derece performans yönetiminin mali amaçlar için kullanılması, yöntemin, geliştirici ve yönlendirici yönlerini ortadan kaldırmaktadır. Hatta örgüt içi huzursuzluklara dahi neden olabilmekte ya da farkına varan personelce menfaatler doğrultusunda kullanılabilmektedir Bu yöntemin özüne zarar vermektedir. Performans değerlendirmenin özü, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki iletişimin görüntüsüdür. 360 derece performans yönteminin etkinliği belirtilen öneriler çerçevesinde gerçekleştirildiğinde hedeflerine ulaşacaktır (Jackson ve Greller, 1998).

2.9. 180 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemiyle Arasındaki Farklar

180 derece performans değerlendirme yöntemi, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda, performans göstergelerinin belirlenmesi, performansla ilgili verilerin toplanması ve performansla ilgili değerlendirmenin sadece üst yönetici tarafından

gerçekleştirildiği performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi ise örgütteki birçok kaynaktan bilgi toplanması ile gerçekleşmektedir. 180 derece performans değerlendirme, genellikle sadece tek yöneticinin değerlendirmesiyle gerçekleştiğinden, performans değerlendirmesi, bireyin performansı hakkında belirsiz ve çok genel bilgiler verir. Bununla birlikte, değerlendirme sonuçlarına bireysel değerlendirme hatalarının yansıması mümkündür ve yöneticiler bireyin performansını her zaman gözlemleme fırsatını da bulamayabilirler. Tüm bu sebeplerden dolayı 180 derece performans değerlendirme yöntemi bireyin performansı hakkında kesin bir bilgi sağlayamayabilir. 180 derece performans değerlendirme yönteminde diğer bir sorun ise çalışanların, sadece yöneticilerin beklentilerine cevap verebilme çabası içine girmesidir. Çalışanlar yöneticilerinin belirledikleri amaçlara ulaşmak için çalıştıkları için, kendi beklentilerini ve gelişim hedeflerini ikinci plana atabilmektedirler. 360 derece performans değerlendirme ve 180 derece performans değerlendirme yöntemlerinin uygulama aşamalarında da çeşitli farklar bulunmaktadır. 180 derece performans değerlendirme, daha çok çalışanı ödüllendirmek veya cezalandırmak için kullanılmaktadır. Fakat 360 derece performans değerlendirme, çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek, gelişimini sağlamak için kullanılır. 180 derece performans değerlendirme, çalışanlara, neleri yaptıklarıyla, 360 derece performans değerlendirme ise nasıl yaptıklarıyla ilgilenmektedirler. 360 derece performans değerlendirmede, kişiler kendi performansları hakkında, öz değerlendirmeleriyle örgütteki diğer kaynakların kendisi hakkında değerlendirmesini karşılaştırma imkanı bulurlar. Bundan dolayı 360 derece performans değerlendirme süreci çalışan hakkında daha ayrıntılı ve güvenilir bilgi sağlar. Çalışanlarla ilgili, örgüt içindeki birçok kaynaktan bilgi toplandığı için çalışanın kariyer ve gelişim planları oluşturulurken 180 derece yönteme kıyasla daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmektedir. 360 derece performans değerlendirme yönteminde çalışanla ilgili yapılan değerlendirme daha sağlıklı olabileceğinden, yöneticiler, çalışanların çeşitli özellikleri hakkında daha fazla ve sağlıklı bilgiye sahip olabilmektedir (Jones ve Bearley, 1996).

Tez çalışmamasının ilk iki bölümünde, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi konuları açıklanmış, literatürde ve uygulamada 360 derece değerlendirme yöntemine ilişkin çalışmalar değerlendirilmiştir. Bu çalışmalardan hareketle; toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyen firmalarda, 360 derece performans değerlendirme yönteminin, geleneksel yöntemlere kıyasla, firma gelişimine daha fazla katkıda bulunacağı, insan odaklı çalışmada daha etkili olacağı, çalışan değerlendirme yöntemlerine olumlu yönde katkı sağlayacağı, toplam kalite yönetimi uygulamalarını

güçlendireceği ve son olarak çalışanın bağlantıda olduğu iç ve dış paydaşlar üzerinde daha etkili olacağı öngörüleri çıkarılmıştır.

Yukarıda değinilen sonuçlardan yola çıkarak, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, izleyen sayfalarda ifade edilecek hipotezlerle özel bir firmada test edilmiş ve sonuçları paylaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LASTİK – KAUÇUK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL BİR FİRMADA 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ HAZIRLIK UYGULAMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Araştırmayla bir yandan, üzerinde çalışılan konunun teorik bağlantılarının ve çalışmaların izlerini sürerek teorinin gelişmesine katkıda bulunulurken, diğer yandan, çalışmanın uygulamaya yönelik pratik sonuçlarını şirket başarısı açısından ortaya koyarak, firmanın pazar payının genişletilmesinde, rekabet ortamında dayanıklılığını artırılmasında ve ekonomik anlamda güçlenmesine çözüm olmak üzere çeşitli görüş, öneri ve uyum sağlanabilirlik açılarından katkıda bulunmaktır.

Araştırmayla, toplam kalite yönetimi felsefesiyle çalışan özel bir firmada, uygulanan performans değerlendirme yöntemiyle 360 derece performans değerlendirme yöntemi kıyaslanacaktır. İki yöntem arasında, "firma gelişimi ve stratejik karar alma", "insan odaklı çalışma", "çalışan değerlendirme yöntemlerine etki", "toplam kalite yönetimi uygulamaları" ve "paydaşlara etki" kriterleri açılarından farklılıklar olup olmadığı araştırılacaktır. Araştırmanın sonunda, bulunan farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca dayanıp dayanmadığı değerlendirilecek, ilgili firmada nasıl bir değerlendirme yönteminin uygulamaya konulacağını ve değerlendirme politikalarının geliştirilmesinin yol ve yöntemleri belirlenmeye çalışılacaktır. Çalışmada sınanacak hipotezler geliştirilirken konuyla ilgili literatür taranmış ve özellikle Murphy ve Cleveland (1995), McKenna ve arkadaşları (2011), Levy ve Williams (2004), Boyd ve Kyle (2004), tarafından yapılan performans yönetimi ve değerlendirmesiyle ilgili çalışmalardan faydalanılmıştır.

Hipotezler: 360 derece performans değerlendirme yöntemi, 180 derece yöntemine kıyasla,

H_1: Firma gelişimi ve stratejik kararlar üzerinde daha etkilidir

H_2: İnsan odaklı çalışmada daha etkilidir

H_3: Çalışan değerlendirme yöntemleri üzerinde daha etkilidir

H_4: TKY uygulamaları üzerinde daha etkilidir

H_5: İç ve dış paydaşlar üzerinde daha etkilidir

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi:

Bu çalışmayla modern performans değerlendirme yöntemlerinden 360 derece yöntem ve geleneksel değerlendirme yöntemlerinden 180 derece yöntem, farklı boyutlardan karşılaştırılmıştır. Bu çalışma, 1983 yılından beri Lastik – Kauçuk sektöründe faaliyette olan, özel bir firmanın, Tarsus' ta kurulu olan tesislerinde, rastgele seçilen idari kadro üzerinde uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Kısıtları:

Bu çalışma Mersin İli, Tarsus İlçesi'nde lastik – kauçuk sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada uygulanmıştır. Çalışmada firmanın idari kadro çalışanlarına dağıtılan anket formlarının analizi yapılmıştır. Bu çalışma zaman ve maliyet kısıdı dolayısıyla Lastik ve Kauçuk sektöründen tek bir firma üzerinde uygulanmıştır.

3.4.Araştırmanın Yöntemi:

Çalışmada, konuyla ilgili literatür araştırması yapıldıktan sonra, Likert tipi 20'li, ölçek hazırlanmıştır. Ölçeğin hazırlanması sırasında, literatürdeki kaynaklardan özellikle de, Vinson (1996) ve Ludeman'ın (1996), 360 derece yöntemin kullanım amaçlarına yönelik yaptıları çalışmalarından, Antonioni (2000) ve Edwardas ve Ewen' in (1996) 360 derece yöntemin yararlarına yönelik yaptıkları çalışmalardan ve son olarak Rowe (1995) ve Wimer ve Nowack' ın (1998) 360 derece yöntemin sakıncaları ve kullanım hatalarına yönelik hazırladıkları çalışmalardan faydalanılmıştır. Hazırlanan ölçeğin uygulanması amacıyla ilgili firmada çalışan, rastgele belirlenen 90 idari kadro çalışanı üç gruba ayrılmış, her bir gruba 360 derece performans değerlendirme yöntemi hakkında sunu yapılmıştır. Firma bünyesinde 360 derece performans değerlendirme yöntemi sadece teorik olarak anlatılmamış öncesinde örnek olarak uygulanmıştır. Uygulama sonrasında çalışanlardan, aynı kriterler açısından mevcut 180 derece performans değerlendirme yöntemiyle, 360 derece değerlendirme yöntemini kıyaslamaları istenmiştir. Hedeflenen 90 anket formunun 77 adeti değerlendirmeye uygun bulunmuş ve veriler IBM SPSS 20 programıyla analiz edilmiştir.

Bu çalışmasıyla, 180 derece ve 360 derece performans değerlendirme yöntemlerine yönelik algının, "firma gelişimine ve stratejik kararlara etki", "insan odaklı çalışmaya etki", "çalışan değerlendirmeye etki"," toplam kalite yönetimine etki" ve "iç ve dış paydaşlara etki" boyutlarına göre değişiklik gösterip göstermediği kurulan hipotezler çerçevesinde araştırılmıştır. Bulgular SPSS 20.00' de analize tabi tutulmuştur. Hipotezler aynı örneklemin iki farklı performans değerlendirme yöntemine ilişkin görüşlerini karşılaştırmaya yönelik olduğu için eşleştirilmiş örneklem t-testi ile %95 güvenilirlik seviyesinde analiz edilmiştir. T-testi parametrik bir test olmasından dolayı parametrik test koşullarına uygunluğu gözden

geçirilmiştir. Öncelikle ölçek Likert yapısıyla oluşturulduğundan değişkenler metriktir. Parametrik testlerde örneklem hacminin en az 50 gözlemden oluşması gerekmektedir (Karasar, 2004). Bu çalışmaya 77 personel dahil edilmiştir ve böylece parametrik testlerin ikinci koşulunu da yerine getirmektedir. Son olarak ise verilerin normal dağılıma test edilmiş ve normal dağılıma uygun olduğu gözlemlenmiştir.

3.5. Araştırma Sonunda Ulaşılan Bulgular

Uygulanan araştırma anketi sonucunda, elde edilen veriler değerlendirilmiş olup sonuçlar aşağıda listelenecek başlıklar altında sunulmuştur.

3.5.1. Demografik Özellikler

Çalışmaya katılanlar, cinsiyet, eğitim, yaş, kadro unvanı, çalışma süreleri ve bölüm kriterleri aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 3.1: Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		**N (Denek Sayısı)**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Kadın	22	28,6
	Erkek	55	71,4
Eğitim	İlköğretim	1	1,3
	Lise	5	6,5
	Yüksek Okul	13	16,9
	Lisans	52	67,5
	Yüksek Lisans ve Üstü	6	7,8
Yaş	21 - 25	14	18,2
	26 - 30	24	31,2
	31 - 35	18	23,4
	36 - 40	13	16,9
	41 Yaş ve Üstü	8	10,4
Kadro Unvanı	İşlem Sorumlusu	16	20,8
	Uzman / Mühendis	47	61,0
	Şef	6	7,8
	Yönetici	2	2,6
	Müdür ve Üstü	6	7,8
Çalışma Süresi	0 - 4	38	49,4
	5 - 9	16	20,8
	10 - 14	20	26,0
	15 - 19	2	2,6
	20 Yıl ve Üstü	1	1,3
Bölüm	Planlama Müdürlüğü	6	7,8
	Üretim Müdürlüğü	6	7,8
	Ar- Ge Müdürlüğü	13	16,9
	Ür - Ge Müdürlüğü	9	11,7
	Kalite Müdürlüğü	4	5,2
	Makine Enerji Müdürlüğü	10	13,0
	Satınalma Müdürlüğü	9	11,7
	Pazarlama Müdürlüğü	6	7,8
	Mali İşler Müdürlüğü	4	5,2
	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	10	13,0

Tablo 3-1'e göre, anket çalışmasına katılanların % 28,6' sını " kadın" çalışanlar, % 71 , 4' ünü ise "erkek" çalışanlar oluşturmuştur.

Eğitim, kriteri sonuçlarına göre anket çalışmasına katılanların % 67,5' ini "Lisans", % 1,3' ünü ise "ilköğretim" eğitim düzeyindeki çalışanlar oluşturmuştur. "Yüksek lisans ve üzeri" eğitim seviyesinde katılan çalışanların ise oranı % 7,8 olmuştur..

Çalışmaya katılanların yaş dağılımlarına bakıldığında ise anket çalışmasına katılanların % 31,2' sini "26 – 30" yaş aralığında olan çalışanlar, % 10 ,4' ünü ise "41 yaş ve üzeri" çalışanlar oluşturmuştur.

Kadro unvanları kriterinden değerlendirildiklerinde, anket çalışmasına katılan çalışanların % 61' ini "uzman / mühendis" unvanındaki çalışanlar, % 2' sini ise "yönetici" unvanında çalışanlar oluşturmuştur. "Müdür ve üstü" kadro unvanındaki çalışanların oranıı ise % 7, 8 olmuştur.

Çalışma süreleri kriterinden değerlendirildiklerinde, anket çalışmasına katılan çalışanların % 49,4 'ünü "0 – 4" çalışma yılında olan çalışanlar, % 1,3' ünü ise "20 yıl ve üzeri" çalışma yılında olan çalışanlar oluşturmuştur. "10 – 14" yıl arası çalışanların oranı ise % 26 olmuştur.

On bölümün olduğu firmada anket çalışmasına her bölümden çalışanın katılımı sağlanmıştır. Çalışmaya katılanların % 16, 9' u " Ar – Ge Müdürlüğü" çalıuşanlarından, % 13' ü "İnsan Kaynakları Müdürlüğü" çalışanlarından ve yine % 13' ü "Makine Enerji Müdürlüğü" çalışanlarından oluşmuştur. Kalite Müdürlüğü ve Mali İşler Müdürlüğü çalışanlarının oranı ise % 5,2 olmuştur.

3.5.2. Önermeler ve Dağılımları

Tez çalışmasında araştırılan yönteme ilişkin seçilen deneklere yönelik olarak, 5 temel başlık altında toplanan toplam 35 madde ile konu araştırılmıştır. Bu önermeler, uygulanan ve uygulanmasının faydalı olacağı düşünülen her iki yöntem için, aynı önermelerden oluşan 2 ayrı soru seti oluşturularak uygulanmıştır.

Önermeler 5 temel başlık altında 35 maddeyi içermektedir. Temel başlıklar; firma gelişimine ve stratejik kararlara etki, insan odaklı çalışmaya etki, çalışan değerlendirme yöntemlerine etki, tky felsefesine etki ve iç – dış paydaşlara etkidir.

Yapılan anket çalışmasında, çalışanlara yöneltilen 5 başlık altındaki toplam 35 önermenin ayrıntılıları ise aşağıda yer almaktadır. Tablolarda Likert tipi 20'li ölçekle ölçümlenen sonuçlar, 5 katagoriye ayrılmış, 180 ve 360 derece sistemler için ayrı ayrı, frekans değerleri,

yüzde dağılımları ve ortalamaları hesaplanmıştır. Tabloda hesaplanan değerler x – y dağılım grafiğiyle ifade edildikten sonra açıklamları yapılmıştır.

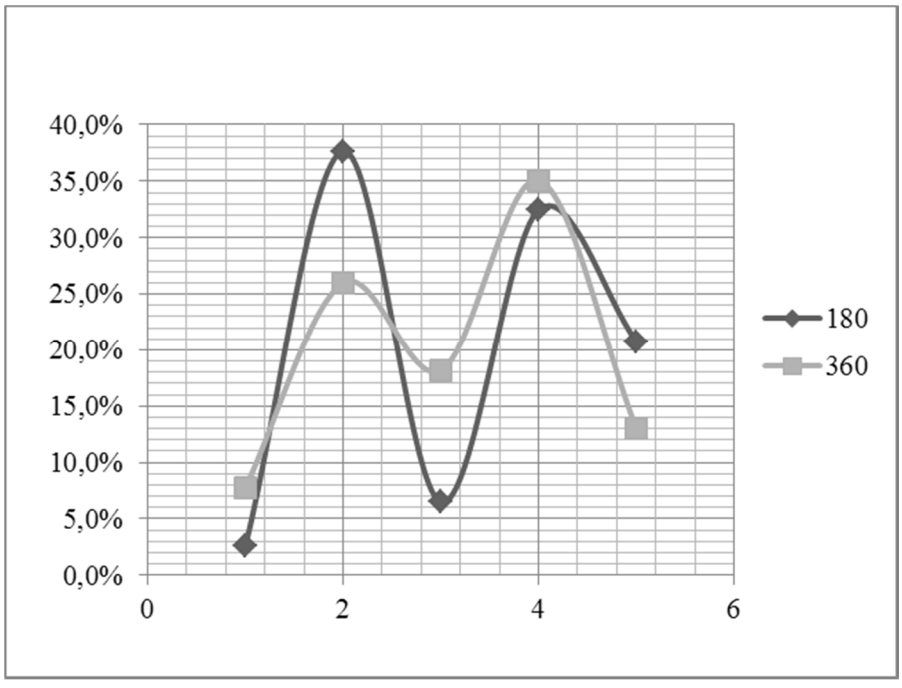
3.5.2.1. Firma Gelişimine ve Stratejik Kararlara Etki

Önerme gruplarından ilki olan " firma gelişimine ve stratejik kararlara etki" önermesi 8 başlık altında toplanmıştır. Bu 8 başlıkla ilgili sonuçlar şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 3.2: Stratejik Karar Almada Etki

	180		360	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	2	3%	6	8%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	29	38%	20	26%
Kararsızım (9 - 12)	5	6%	14	18%
Katılıyorum (13 - 16)	25	32%	27	35%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	16	21%	10	13%
Ortalama	11		11	

Tablo 3-2'ye göre iki yöntem karşılaştırıldığında , ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların % 38'i " kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise % 35'i " katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-1 de gösterilmiştir.

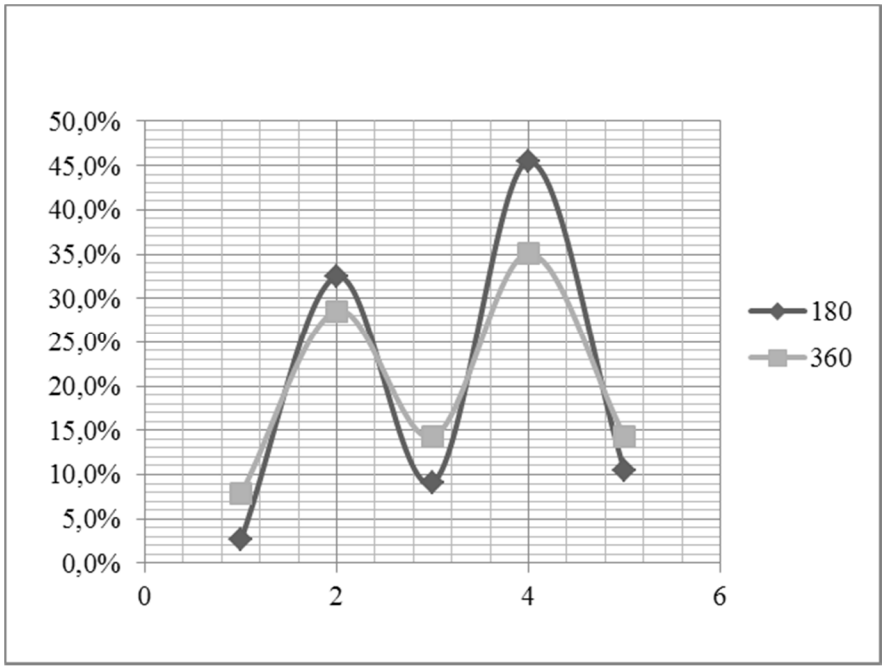


Şekil 3.1: Stratejik Karar Almada Etki

Tablo 3.3: Etkin Karar Alma Sürecine Katkıda Bulunma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	2	3%	6	8%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	25	32%	22	29%
Kararsızım (9 - 12)	7	9%	11	14%
Katılıyorum (13 - 16)	35	45%	27	35%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	8	10%	11	14%
Ortalama	**11**		**11**	

Tablo 3-3 a göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %45'i "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %35'i "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-2 de gösterilmiştir.

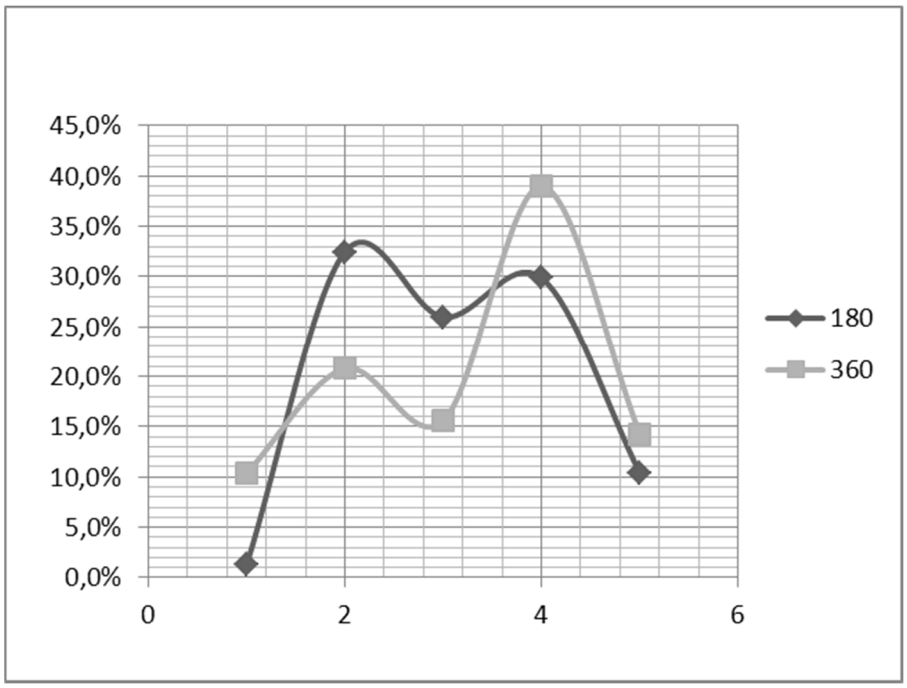


Şekil 3.2: Etkin Karar Alma Sürecine Etki

Tablo 3.4: Stratejik Planlamada Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	1	1%	8	10%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	25	32%	16	21%
Kararsızım (9 - 12)	20	26%	12	16%
Katılıyorum (13 - 16)	23	30%	30	39%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	8	10%	11	14%
Ortalama	**11**		**11**	

Tablo 3-4 a göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %32'si " kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %39'u "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-3 de gösterilmiştir.

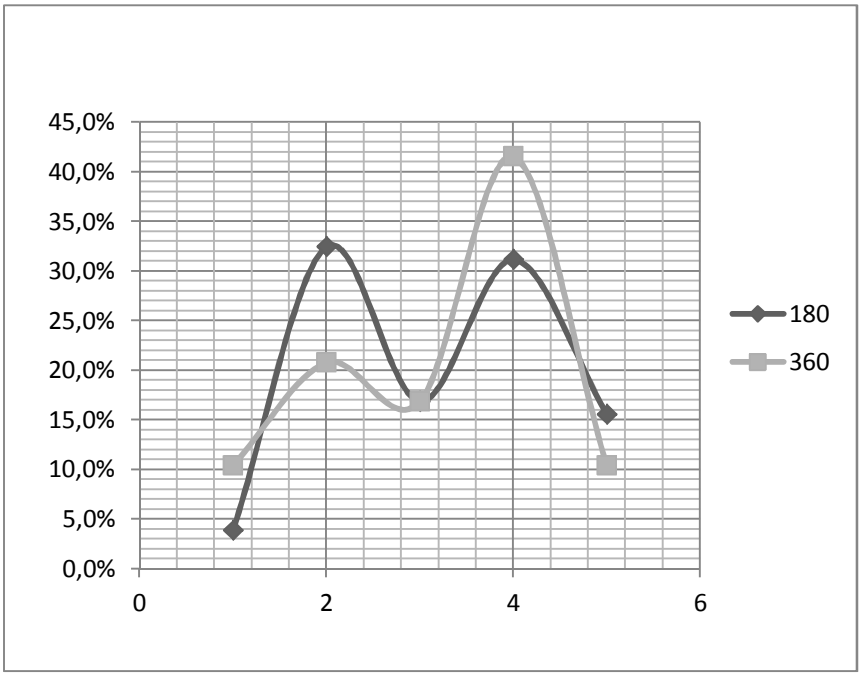


Şekil 3.3: Stratejik Planlamada Etki

Tablo 3.5: Hedeflerle Çalışmayı Destekleme

	180		**360**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	3	4%	8	10%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	25	32%	16	21%
Kararsızım (9 - 12)	13	17%	13	17%
Katılıyorum (13 - 16)	24	31%	32	42%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	12	16%	8	10%
Ortalama	**11**		**11**	

Tablo 3-5 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %32'si " kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %42'si "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-4 de gösterilmiştir.

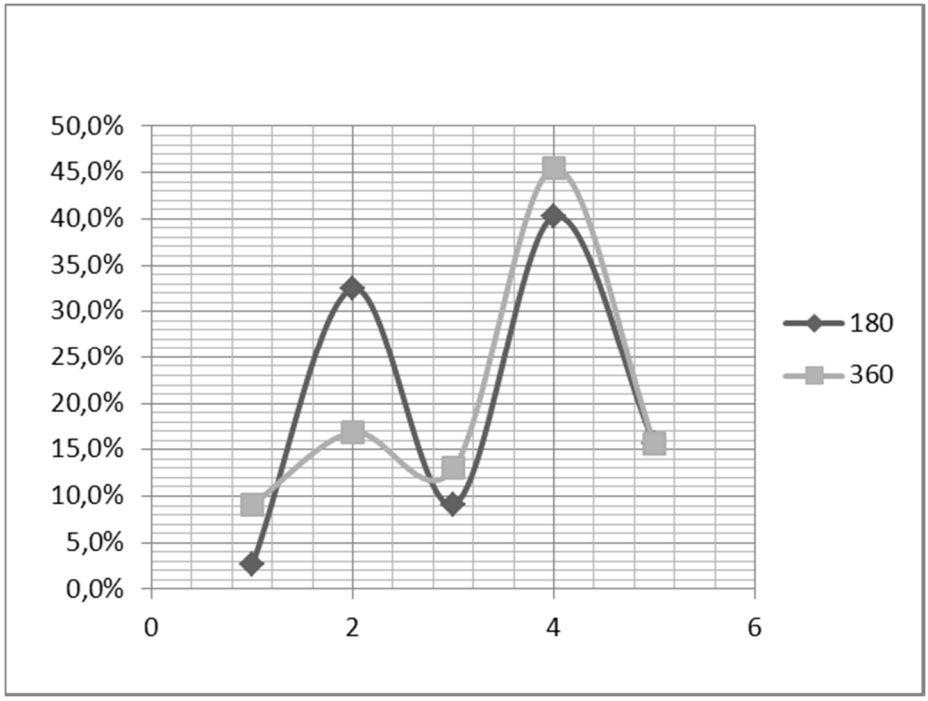


Şekil 3.4: Hedeflerle Çalışmayı Destekleme

Tablo 3.6: Kurumsal Yapıyı Destekleme

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	2	3%	7	9%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	25	32%	13	17%
Kararsızım (9 - 12)	7	9%	10	13%
Katılıyorum (13 - 16)	31	40%	35	45%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	12	16%	12	16%
Ortalama	**12**		**12**	

Tablo 3-6'ya göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %40'ı " katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %45'i "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-5 de gösterilmiştir.

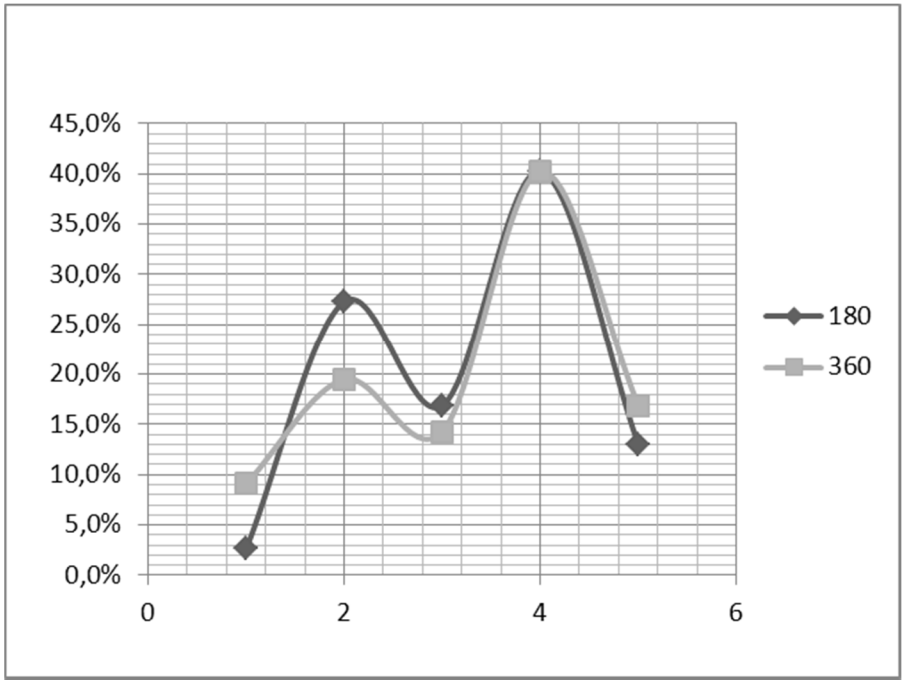


Şekil 3.5: Kurumsal Yapıyı Destekleme

Tablo 3.7: Rekabet Gücünün Artmasını Sağlama

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	2	3%	7	9%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	21	27%	15	19%
Kararsızım (9 - 12)	13	17%	11	14%
Katılıyorum (13 - 16)	31	40%	31	40%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	10	13%	13	17%
Ortalama	**12**		**12**	

Tablo 3-7'ye göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %40'ı "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %40'ı "katılıyorum" grubundaki şıklarını işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-6 da gösterilmiştir.

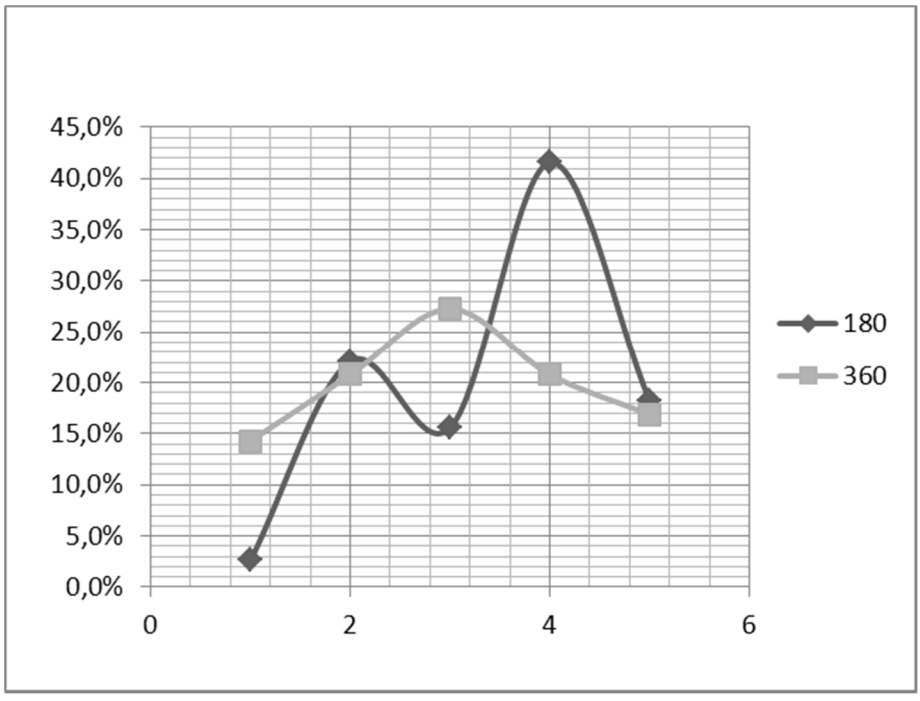


Şekil 3.6: Rekabet Gücünün Artmasını Sağlama

Tablo 3.8: Firma Verimliliğini Arttırma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	2	3%	11	14%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	17	22%	16	21%
Kararsızım (9 - 12)	12	16%	21	27%
Katılıyorum (13 - 16)	32	42%	16	21%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	14	18%	13	17%
Ortalama	**12**		**11**	

Tablo 3-8'e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %42'si "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %27'si "kararsızım" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-7 de gösterilmiştir.

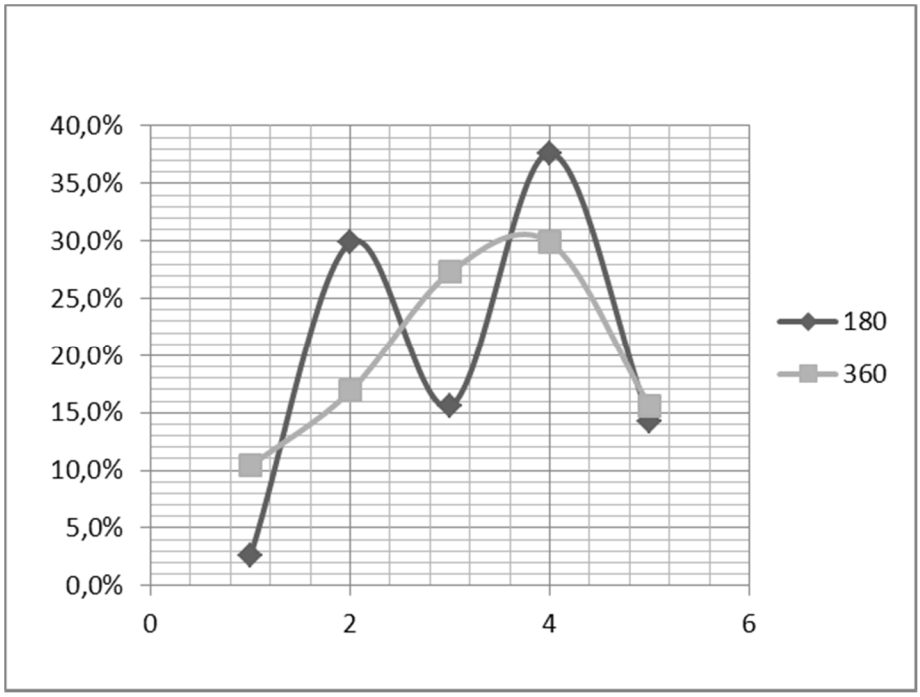


Şekil 3.7: Firma Verimliliğini Arttırma

Tablo 3.9: Firma Hedeflerine Ulaşmada Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	2	3%	8	10%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	23	30%	13	17%
Kararsızım (9 - 12)	12	16%	21	27%
Katılıyorum (13 - 16)	29	38%	23	30%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	11	14%	12	16%
Ortalama	**12**		**11**	

Tablo 3-9'a göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %38'i "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %30'u "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-8 de gösterilmiştir.



Şekil 3.8: Firma Hedeflerine Ulaşmada Etki

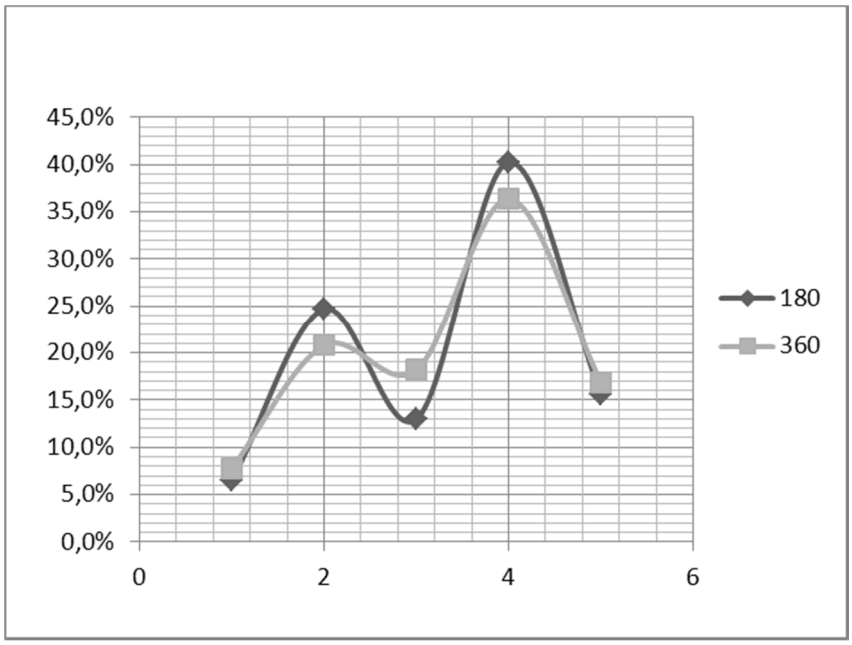
3.5.2.2. İnsan Odaklı Çalışmaya Etki

Önerme gruplarından ikincisi olan " insan odaklı çalışmaya etki" önermesi 6 başlık altında toplanmıştır. Bu 6 başlıkla ilgili sonuçlar şu şekilde gerçekleşmiştir;

Tablo 3.10: İnsan Odaklı Değerlendirmede Etki

	180		**360**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	5	6%	6	8%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	19	25%	16	21%
Kararsızım (9 - 12)	10	13%	14	18%
Katılıyorum (13 - 16)	31	40%	28	36%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	12	16%	13	17%
Ortalama	**12**		**12**	

Tablo 3-10'na göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %40'ı " kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %36'sı "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-9 da gösterilmiştir.

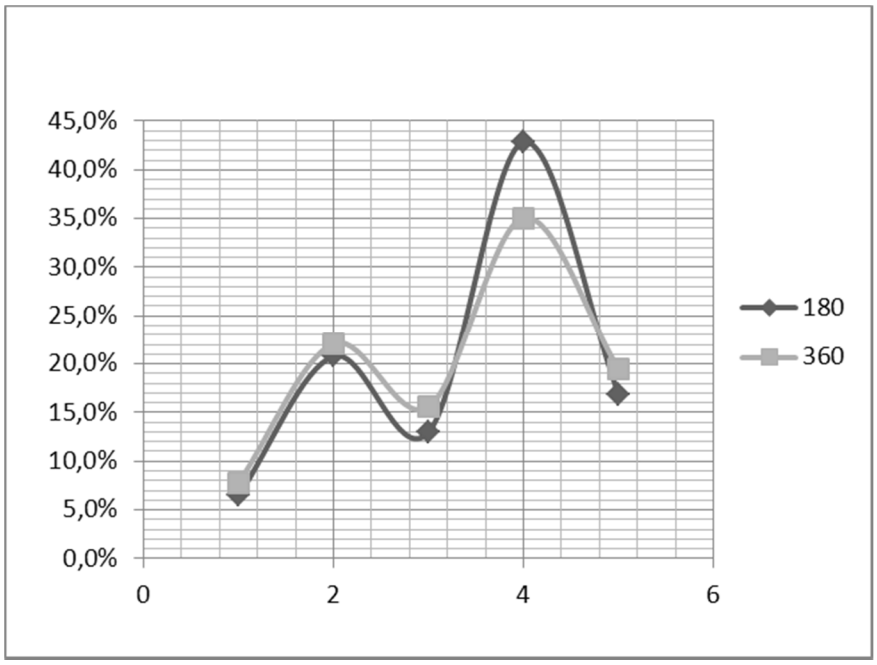


Şekil 3.9: İnsan Odaklı Değerlendirmeye Etki

Tablo 3.11: Bireysel Gelişime Katkıda Bulunmada Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	5	6%	6	8%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	16	21%	17	22%
Kararsızım (9 - 12)	10	13%	12	16%
Katılıyorum (13 - 16)	33	43%	27	35%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	13	17%	15	19%
Ortalama	**12**		**12**	

Tablo 3-11'e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %43'ü " katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %35'i "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-10 da gösterilmiştir.

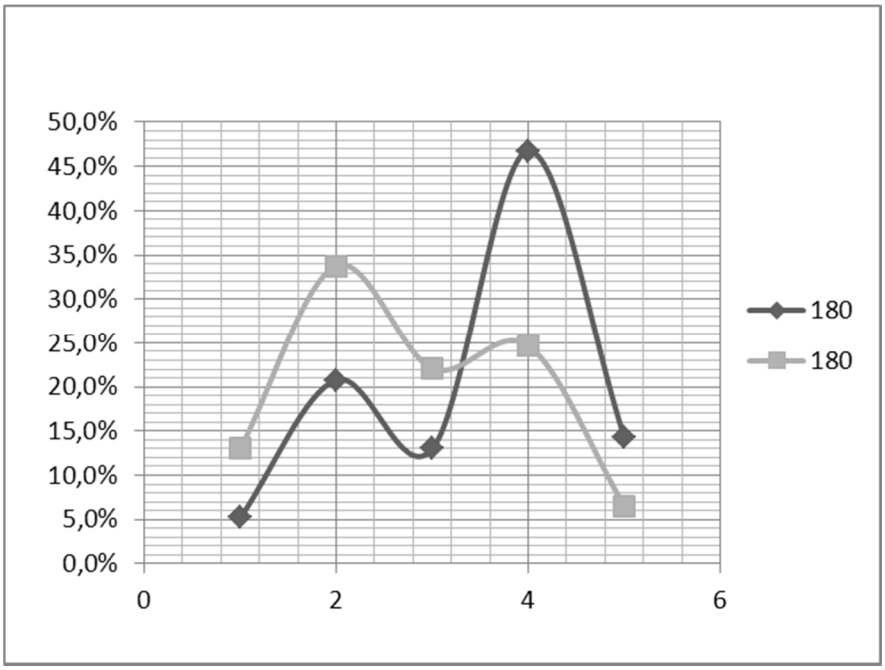


Şekil 3.10: Bireysel Gelişime Katkıda Bulunmada Etki

Tablo 3.12: Çalışanın Mesleki Gelişiminde Etki

	180		**360**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	4	5%	10	13%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	16	21%	26	34%
Kararsızım (9 - 12)	10	13%	17	22%
Katılıyorum (13 - 16)	36	47%	19	25%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	11	14%	5	6%
Ortalama	**12**		**9**	

Tablo 3-12 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %47'si " katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %34'ü "kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 9 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-11 de gösterilmiştir.

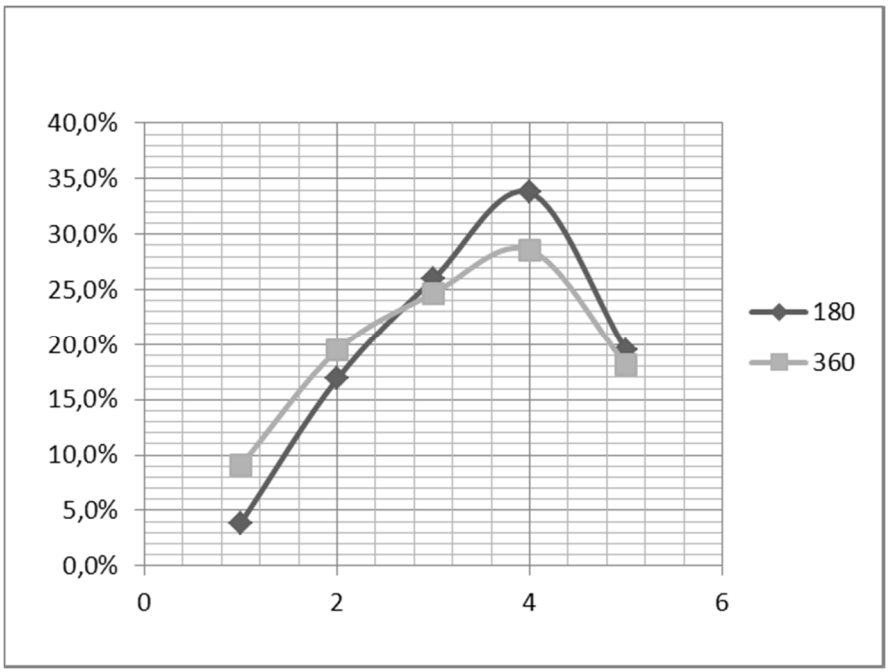


Şekil 3.11: Çalışanın Mesleki Gelişiminde Etki

Tablo 3.13: Çalışan Motivasyonunu Arttırma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	3	4%	7	9%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	13	17%	15	19%
Kararsızım (9 - 12)	20	26%	19	25%
Katılıyorum (13 - 16)	26	34%	22	29%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	15	19%	14	18%
Ortalama	**12**		**11**	

Tablo 3-13 a göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %34'ü "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %29'u "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-12 de gösterilmiştir.

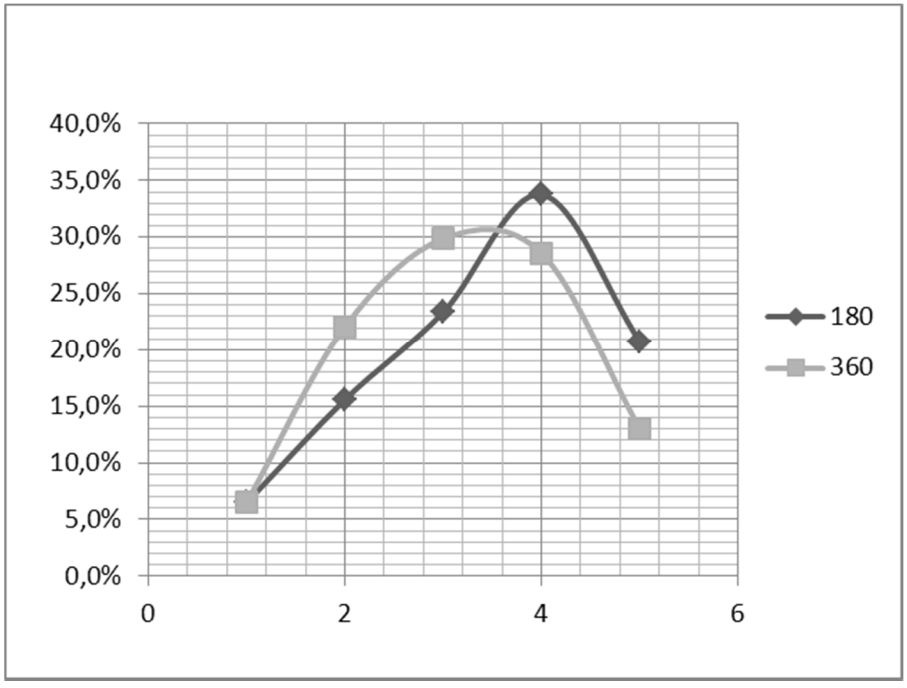


Şekil 3.12: Çalışan Motivasyonunu Arttırma

Tablo 3.14: Çalışanın İşe Bağlılığını Arttırma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	5	6%	5	6%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	12	16%	17	22%
Kararsızım (9 - 12)	18	23%	23	30%
Katılıyorum (13 - 16)	26	34%	22	29%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	16	21%	10	13%
Ortalama	**12**		**11**	

Tablo 3-14 ye göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %34'ü " katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %30'u "kararsızım" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 12, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-13 de gösterilmiştir.

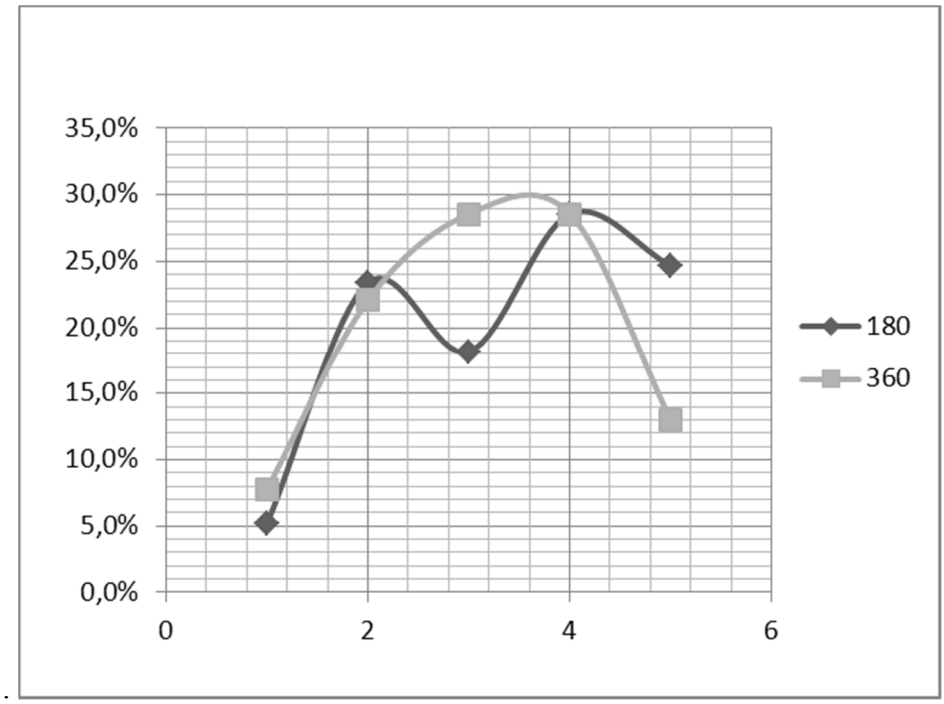


Şekil 3.13: Çalışanın İşe Bağlılığını Arttırma

Tablo 3.15: Çalışanın İş Tatminini Arttırma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	4	5%	6	8%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	18	23%	17	22%
Kararsızım (9 - 12)	14	18%	22	29%
Katılıyorum (13 - 16)	22	29%	22	29%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	19	25%	10	13%
Ortalama	**12**		**11**	

Tablo 3-15 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %29'u " katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %29'u "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-14 de gösterilmiştir



Şekil 3.14: Çalışanın İş Tatminini Arttırma

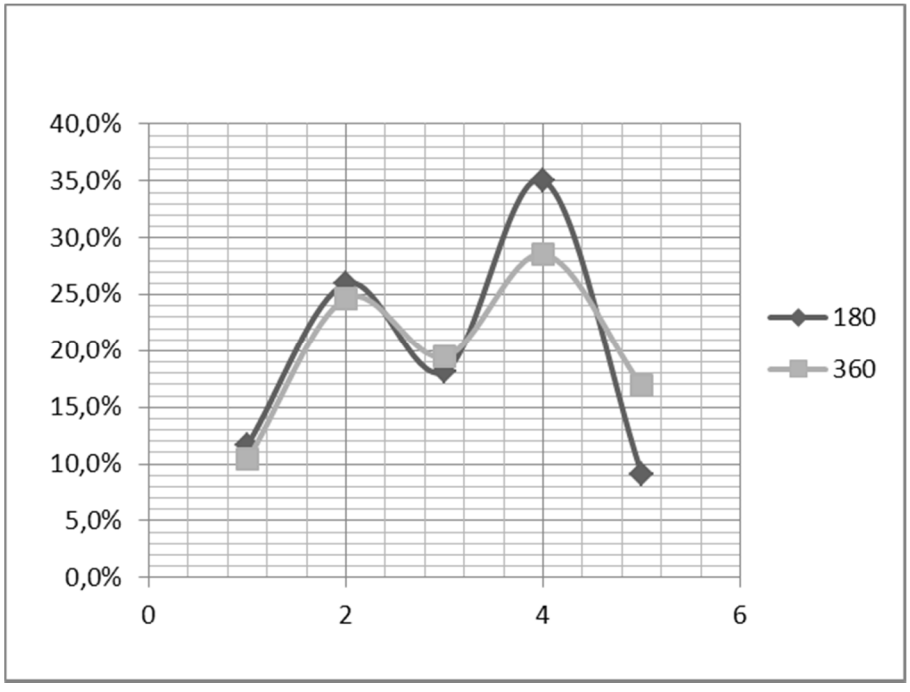
3.5.2.3. Çalışan Değerlendirme Yöntemlerine Etki

Önerme gruplarından üçüncüsü olan " çalışan değerlendirme yöntemlerine etki" önermesi 7 başlık altında topla nmıştır. Bu 7 başlıkla ilgili sonuçlar şu şekile gerçekleşmiştir;

Tablo 3.16: Kariyer Yönetimine Destek Sağlama

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	9	12%	8	10%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	20	26%	19	25%
Kararsızım (9 - 12)	14	18%	15	19%
Katılıyorum (13 - 16)	27	35%	22	29%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	7	9%	13	17%
Ortalama	**11**		**11**	

Tablo 3-16 ye göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %35'i "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %29'u "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-15 de gösterilmiştir.

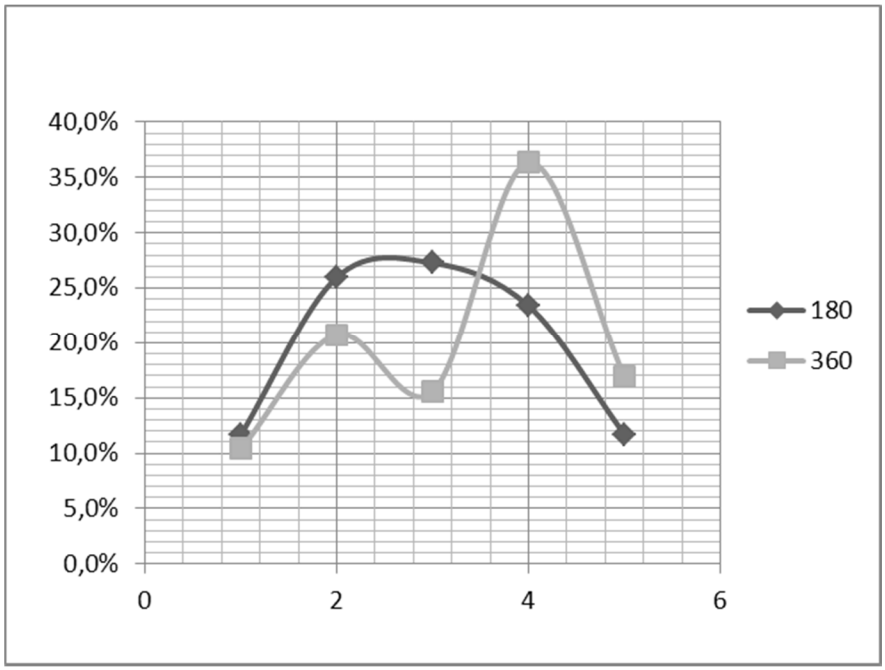


Şekil 3.15: Kariyer Yönetimine Destek Sağlama

Tablo 3.17: Çalışanın Adil Değerlendirilmesinde Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	9	12%	8	10%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	20	26%	16	21%
Kararsızım (9 - 12)	21	27%	12	16%
Katılıyorum (13 - 16)	18	23%	28	36%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	9	12%	13	17%
Ortalama	**10**		**11**	

Tablo 3-17 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %27'si "kararsızım" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %36'sı "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-16 da gösterilmiştir.

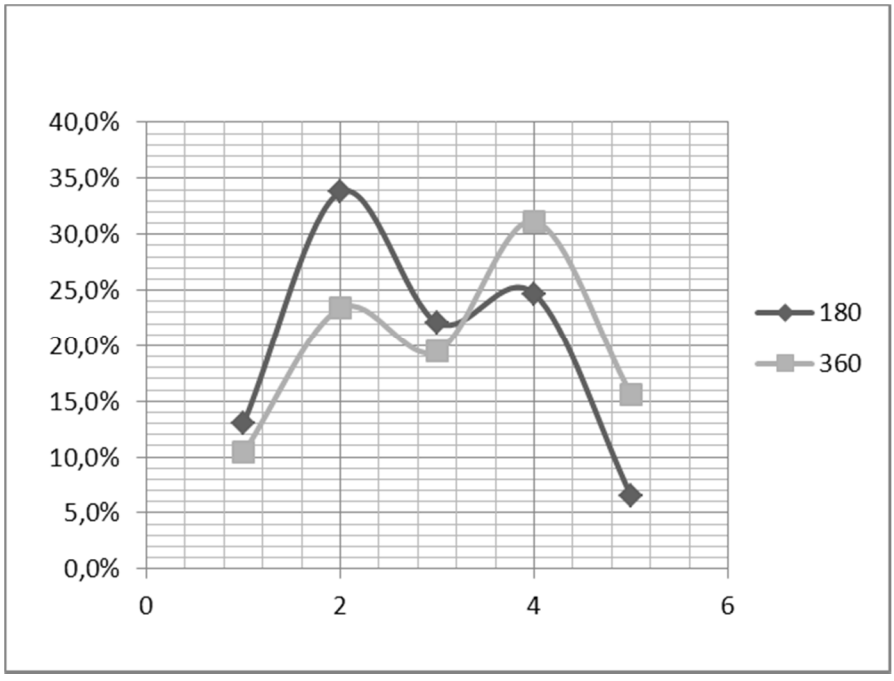


Şekil 3.16: Çalışanın Adil Değerlendirilmesinde Etki

Tablo 3.18: Bölümler Arası Rekabette Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	10	13%	8	10%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	26	34%	18	23%
Kararsızım (9 - 12)	17	22%	15	19%
Katılıyorum (13 - 16)	19	25%	24	31%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	5	6%	12	16%
Ortalama	**9**		**11**	

Tablo 3-18 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %34'ü "kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %31'i "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 9, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-17 de gösterilmiştir

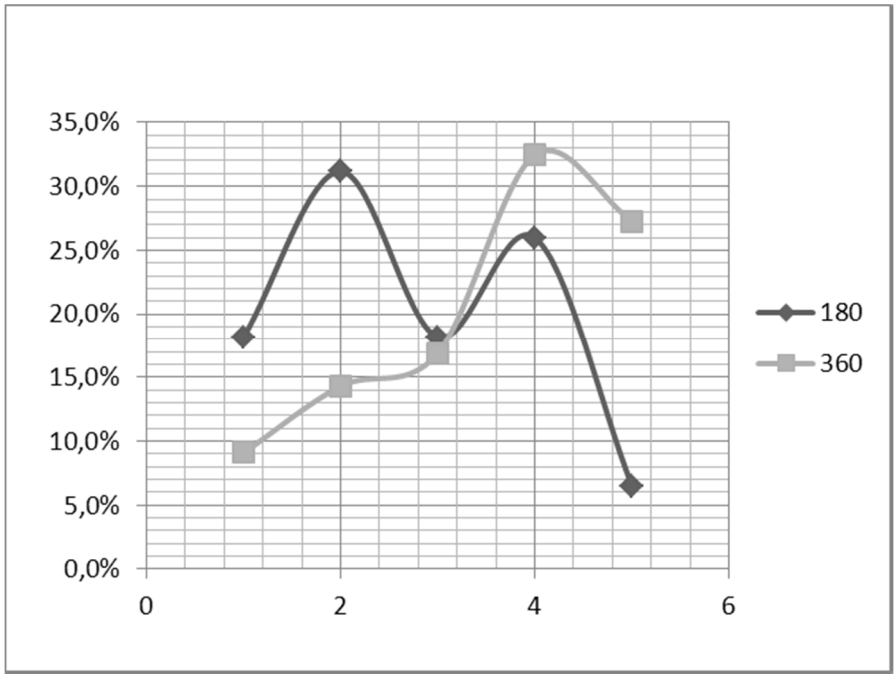


Şekil 3.17: Bölümler Arası Rekabette Etki

Tablo 3.19: Çok Boyutlu Değerlendirmede Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	14	18%	7	9%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	24	31%	11	14%
Kararsızım (9 - 12)	14	18%	13	17%
Katılıyorum (13 - 16)	20	26%	25	32%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	5	6%	21	27%
Ortalama	**9**		**13**	

Tablo 3-19 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %31'i "kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %33'ü "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 9, 360 derece yöntem için ise 13 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-18 de gösterilmiştir.

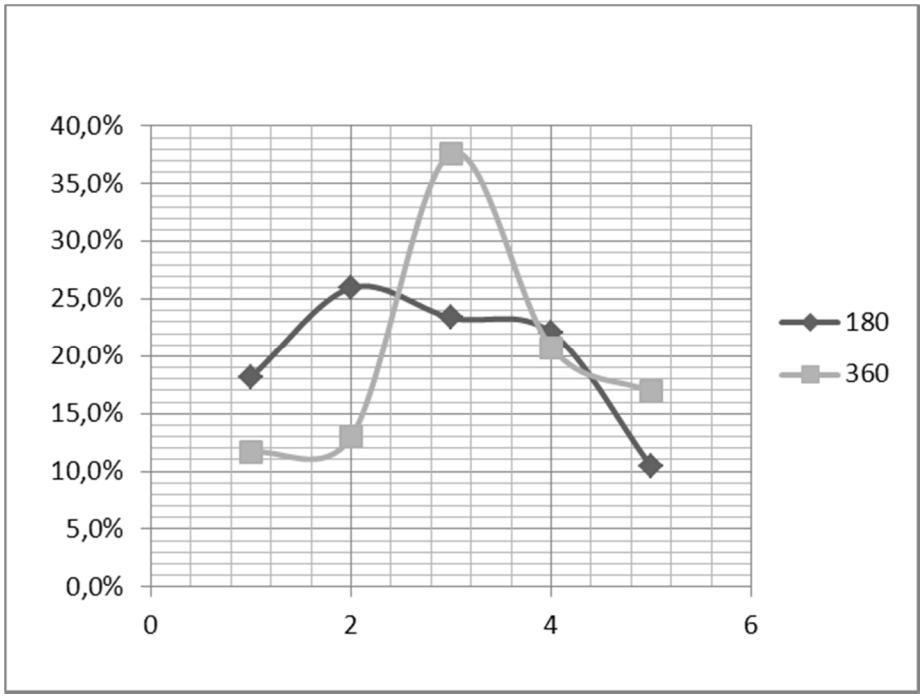


Şekil 3.18: Çok Boyutlu Değerlendirmede Etki.

Tablo 3.20: Adil Ücretlendirmede Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	14	18%	9	12%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	20	26%	10	13%
Kararsızım (9 - 12)	18	23%	29	38%
Katılıyorum (13 - 16)	17	22%	16	21%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	8	10%	13	17%
Ortalama	**10**		**11**	

Tablo 3-20 ya göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %26'sı "kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %38'i "kararsızım" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 10, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-19 da gösterilmiştir.

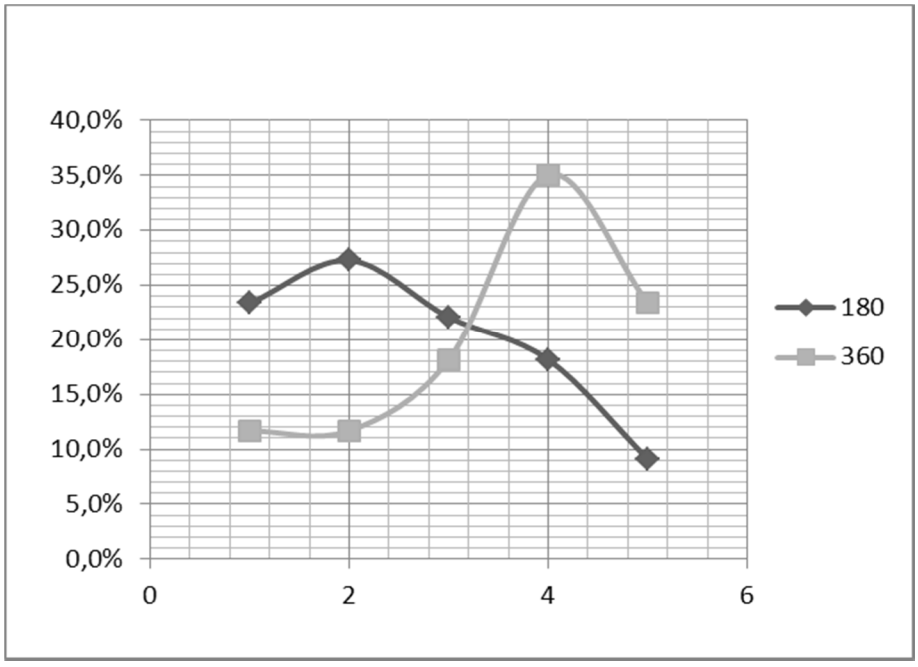


Şekil 3.19: Adil Ücretlendirmede Etki

Tablo 3.21: Bürokrasiyi Çoğaltma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	18	23%	9	12%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	21	27%	9	12%
Kararsızım (9 - 12)	17	22%	14	18%
Katılıyorum (13 - 16)	14	18%	27	35%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	7	9%	18	23%
Ortalama	**9**		**12**	

Tablo 3-21 ye göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %27'si " kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %35'i " katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 9, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-20 de gösterilmiştir.

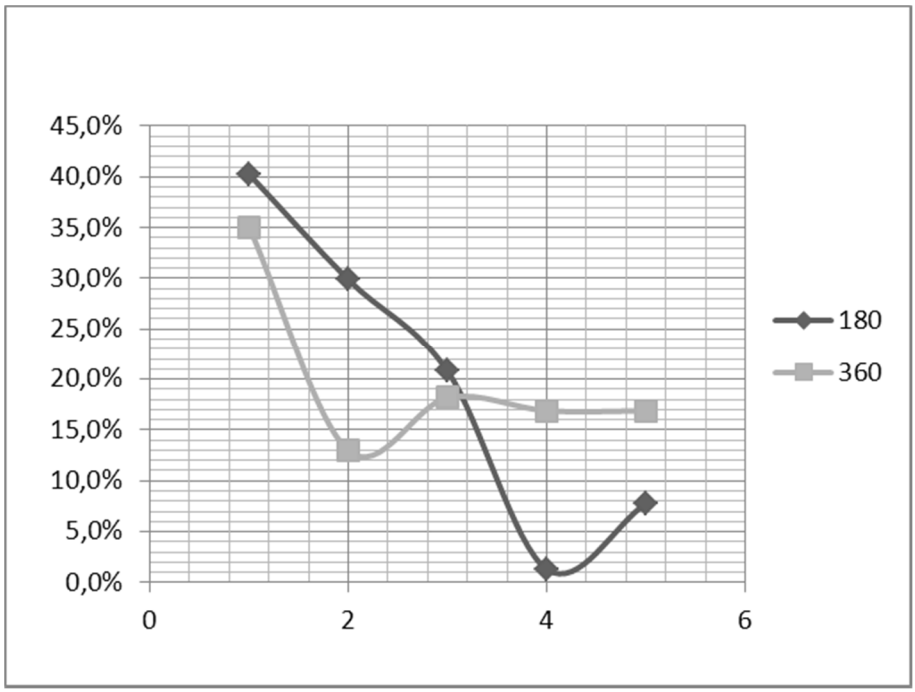


Şekil 3.20: Bürokrasiyi Çoğaltma

Tablo 3.22: Zaman İsrafına Neden Olma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	31	40%	27	35%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	23	30%	10	13%
Kararsızım (9 - 12)	16	21%	14	18%
Katılıyorum (13 - 16)	1	1%	13	17%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	6	8%	13	17%
Ortalama	**7**		**9**	

Tablo 3-22 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %40'ı "kesinlikle katılmıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %35'i "kesinlikle katılmıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 7, 360 derece yöntem için ise 9 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-21 de gösterilmiştir.



Şekil 3.21: Zaman İsrafına Neden Olma

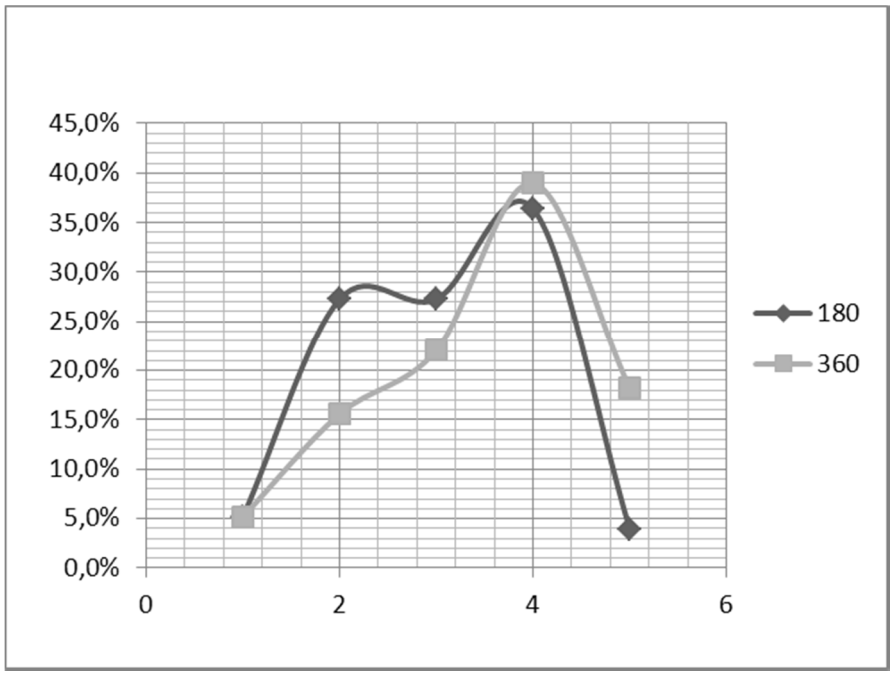
3.5.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Etki

Önerme gruplarından dördüncüsü olan " toplam kalite yönetimi felsefesine etki" önermesi 5 başlık altında toplanmıştır. Bu 5 başlıkla ilgili sonuçlar şu şekile gerçekleşmiştir;

Tablo 3.23: TKY Uygulamalarının Etkinliğini Arttırma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	4	5%	4	5%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	21	27%	12	16%
Kararsızım (9 - 12)	21	27%	17	22%
Katılıyorum (13 - 16)	28	36%	30	39%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	3	4%	14	18%
Ortalama	**11**		**12**	

Tablo 3-23 a göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %36'sı " katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %39'u "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-22 de gösterilmiştir.

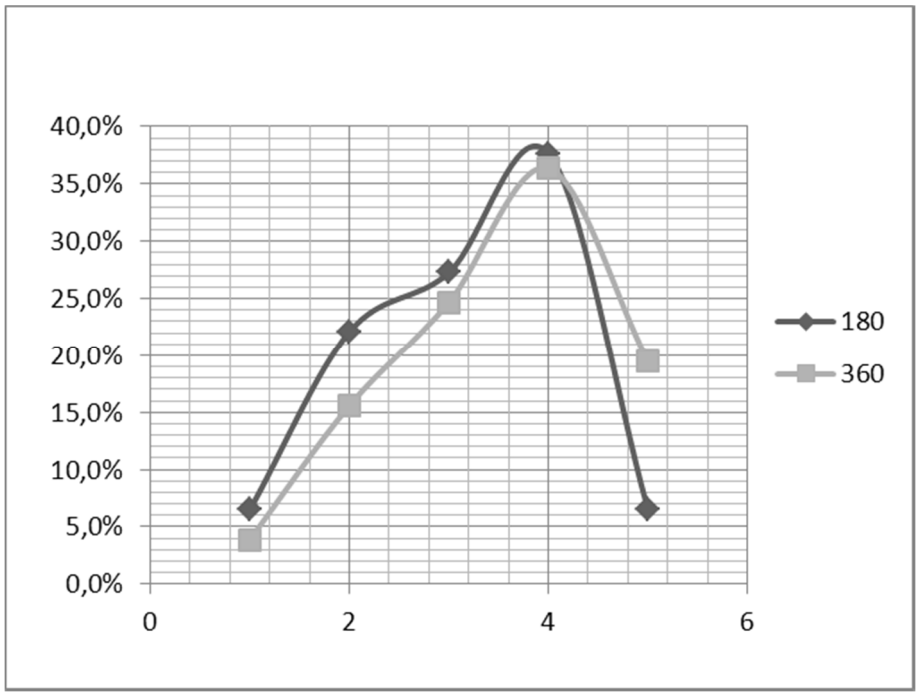


Şekil 3.22: TKY Uygulamalarının Etkinliğini Arttırma

Tablo 3.24: Stratejik İK Uygulamalarını Destekleme

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	5	6%	3	4%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	17	22%	12	16%
Kararsızım (9 - 12)	21	27%	19	25%
Katılıyorum (13 - 16)	29	38%	28	36%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	5	6%	15	19%
Ortalama	**11**		**12**	

Tablo 3-24 a göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %38'i "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %36'sı "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-23 de gösterilmiştir.

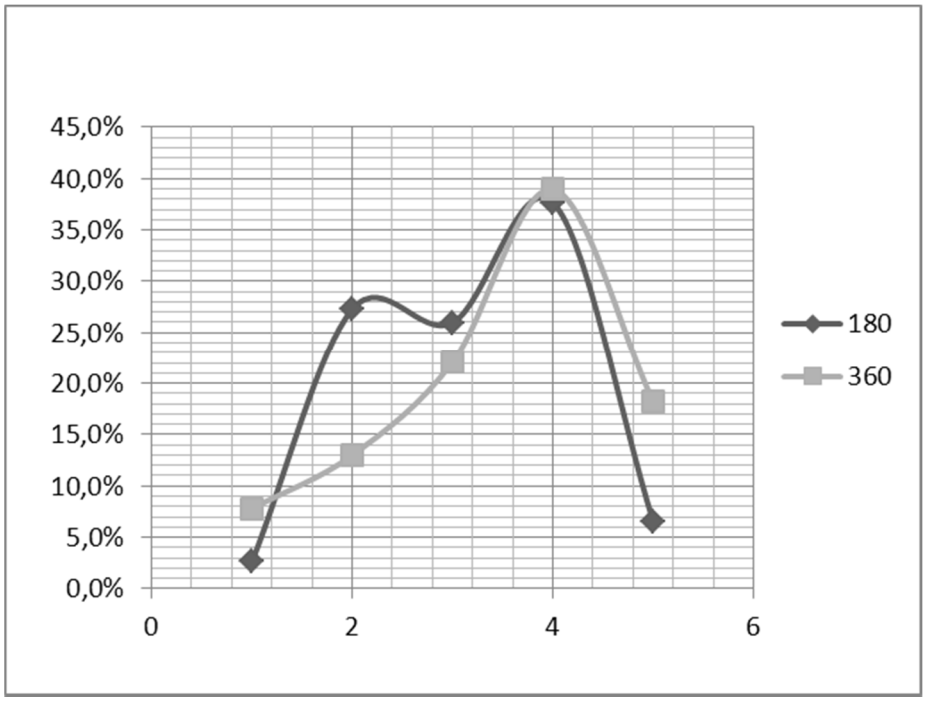


Şekil 3.23: Stratejik İK Uygulamalarını Destekleme

Tablo 3.25: Organizasyon İçi İletişimi Güçlendirme

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	2	3%	6	8%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	21	27%	10	13%
Kararsızım (9 - 12)	20	26%	17	22%
Katılıyorum (13 - 16)	29	38%	30	39%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	5	6%	14	18%
Ortalama	**11**		**12**	

Tablo 3-25 a göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %38'i " katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %39'u "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-24 de gösterilmiştir.

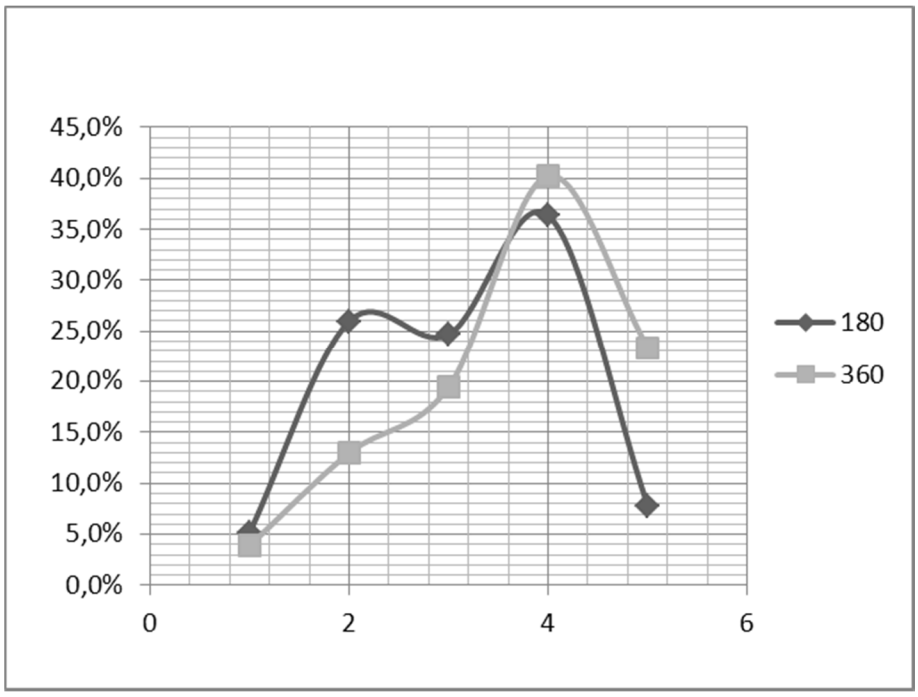


Şekil 3.24: Organizasyon İçi İletişimi Güçlendirme

Tablo 3.26: Firmanın Hafızasını Güçlendirme

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	4	5%	3	4%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	20	26%	10	13%
Kararsızım (9 - 12)	19	25%	15	19%
Katılıyorum (13 - 16)	28	36%	31	40%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	6	8%	18	23%
Ortalama	**11**		**13**	

Tablo 3-26 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %36'sı " katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %40'ı "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 13 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-25 de gösterilmiştir.

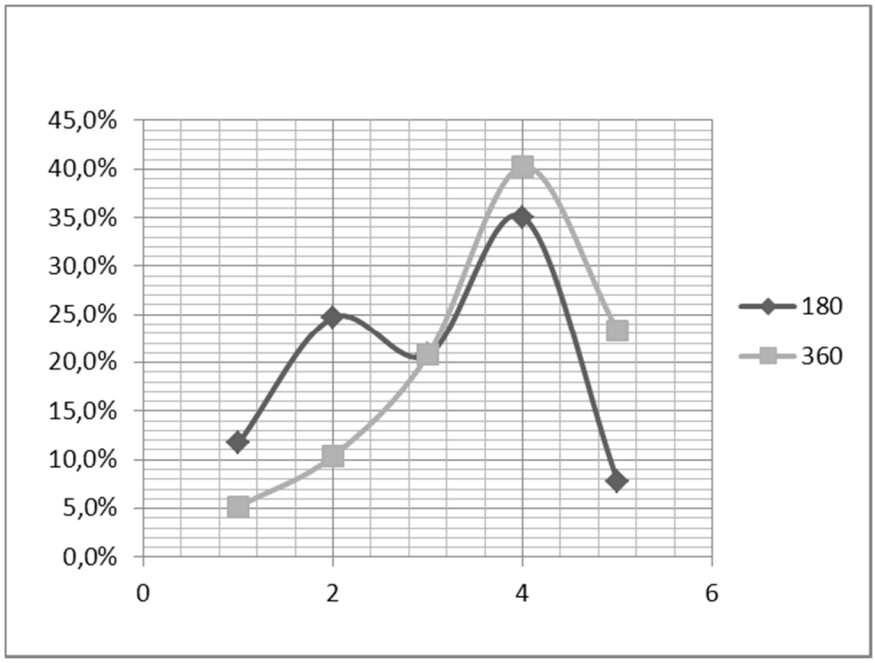


Şekil 3.25: Firmanın Hafızasını Güçlendirme

Tablo 3.27: Kararlara Katılımı Teşvik Etme

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	9	12%	4	5%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	19	25%	8	10%
Kararsızım (9 - 12)	16	21%	16	21%
Katılıyorum (13 - 16)	27	35%	31	40%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	6	8%	18	23%
Ortalama	**11**		**13**	

Tablo 3-27 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %35'i "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %40'ı "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 13 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-26 da gösterilmiştir.



Şekil 3.26: Kararlara Katılımı Teşvik Etme

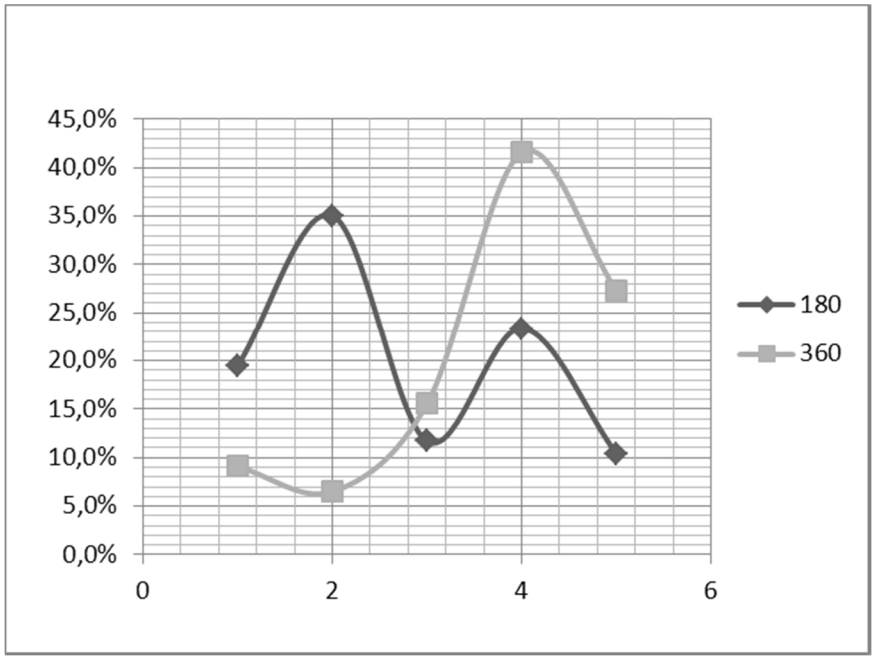
3.5.2.5. İç ve Dış Paydaşlara Etki

Önerme gruplarından sonuncusu olan " iç ve dış paydaşlara etki" önermesi 9 başlık altında toplanmıştır. Bu 9 başlıkla ilgili sonuçlar şu şekilde gerçekleşmiştir;

Tablo 3.28: Organizasyon İçi Çatışmaları Tetikleme

	180		**360**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	15	19%	7	9%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	27	35%	5	6%
Kararsızım (9 - 12)	9	12%	12	16%
Katılıyorum (13 - 16)	18	23%	32	42%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	8	10%	21	27%
Ortalama	**10**		**13**	

Tablo 3-28 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %35'i "kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %42'si "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 10, 360 derece yöntem için ise 13 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-27 de gösterilmiştir.

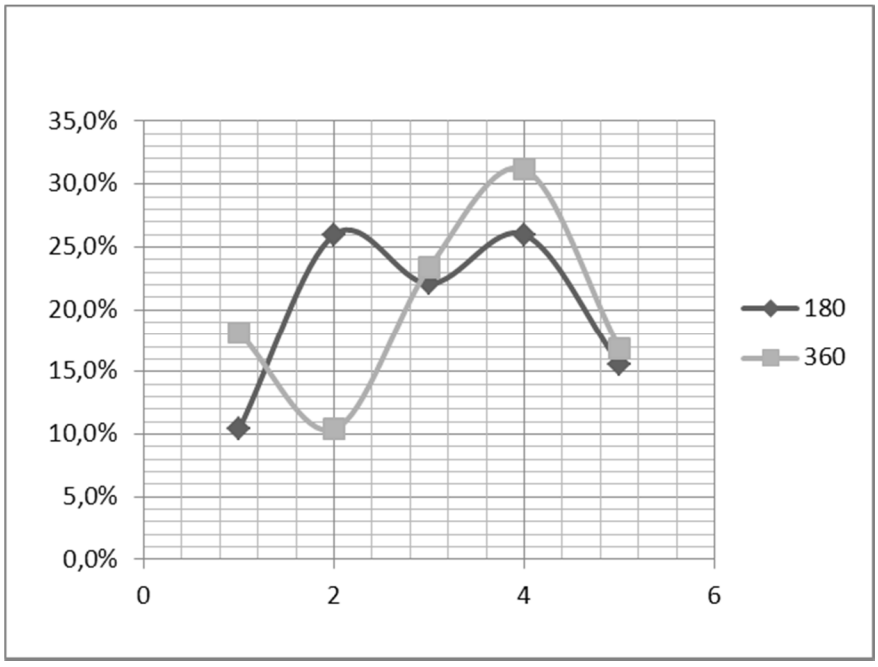


Şekil 3.27: Organizasyon İçi Çatışmaları Tetikleme

Tablo 3.29: Ast - Üst Dengelerini Güçlendirme

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	8	10%	14	18%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	20	26%	8	10%
Kararsızım (9 - 12)	17	22%	18	23%
Katılıyorum (13 - 16)	20	26%	24	31%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	12	16%	13	17%
Ortalama	**11**		**11**	

Tablo 3-29 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %26'sı "katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %31'i "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 11 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-28 de gösterilmiştir.

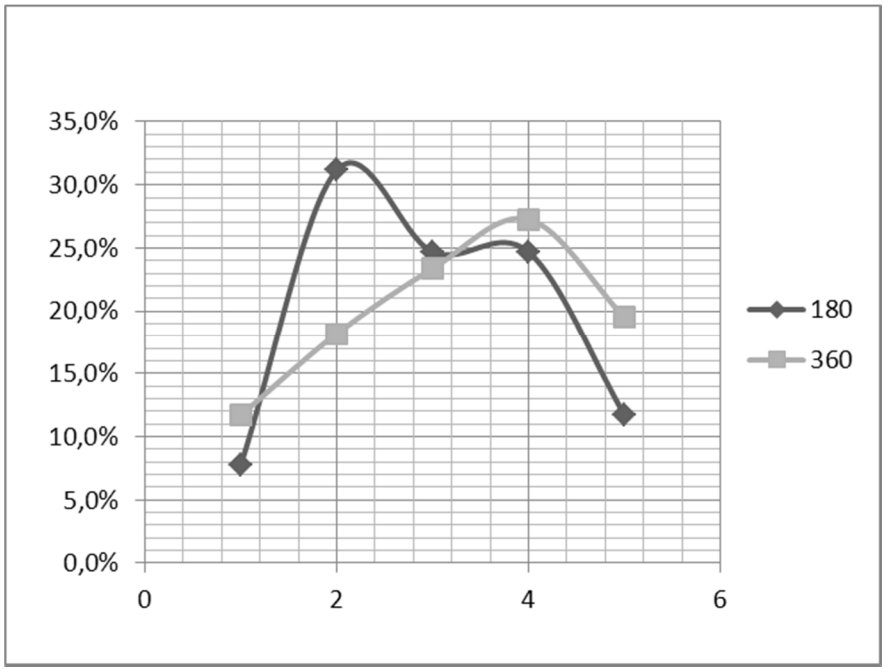


Şekil 3.28: Ast - Üst Dengelerini Güçlendirme

Tablo 3.30: İç Paydaş Memnuniyetini Arttırma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	6	8%	9	12%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	24	31%	14	18%
Kararsızım (9 - 12)	19	25%	18	23%
Katılıyorum (13 - 16)	19	25%	21	27%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	9	12%	15	19%
Ortalama	**10**		**11**	

Tablo 3-30 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %31'i "kısmen katılıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %27'si "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 11, 360 derece yöntem için ise 10 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-29 da gösterilmiştir.

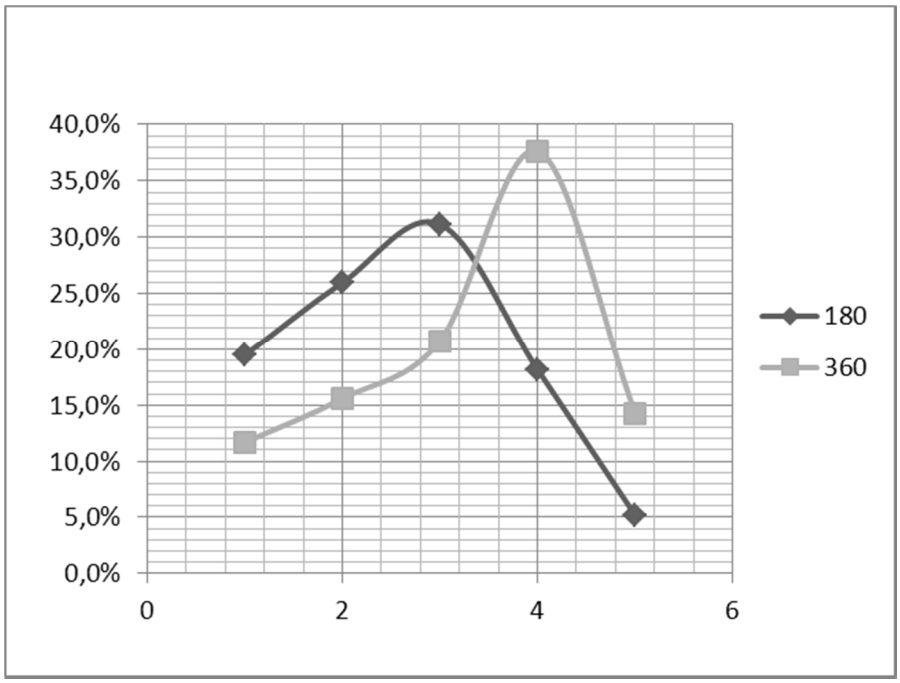


Şekil 3.29: İç Paydaş Memnuniyetini Arttırma

Tablo 3.31: Dış Paydaş Memnuniyetini Arttırma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	15	19%	9	12%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	20	26%	12	16%
Kararsızım (9 - 12)	24	31%	16	21%
Katılıyorum (13 - 16)	14	18%	29	38%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	4	5%	11	14%
Ortalama	**9**		**12**	

Tablo 3-31 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem çalışanların %31'i " kararsızım" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %38'i "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 9, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-30 da gösterilmiştir.

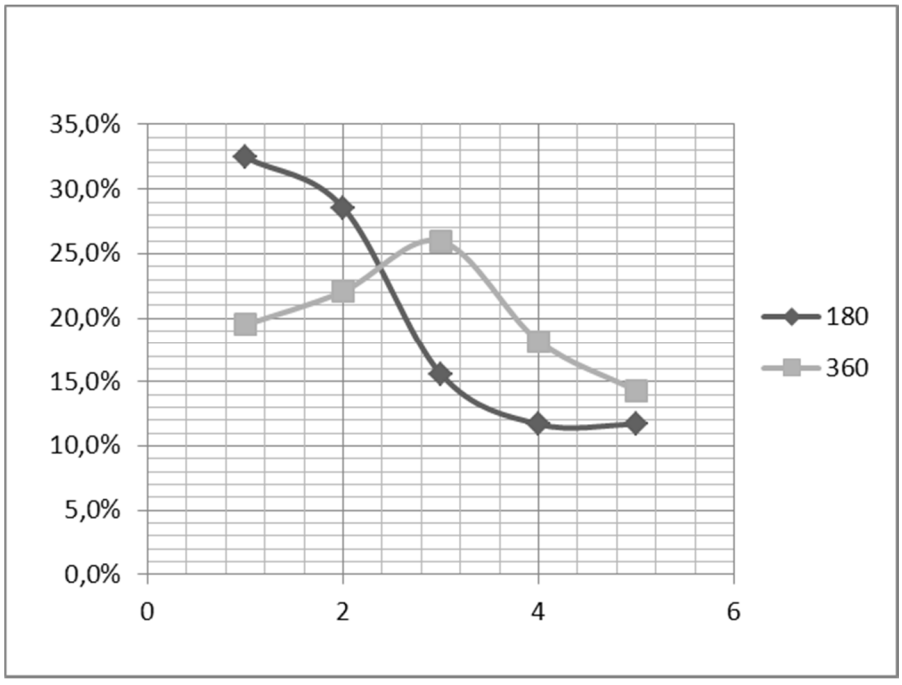


Şekil 3.30: Dış Paydaş Memnuniyetini Arttırma

Tablo 3.32: Bölüm İçi Dengelere Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	25	32%	15	19%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	22	29%	17	22%
Kararsızım (9 - 12)	12	16%	20	26%
Katılıyorum (13 - 16)	9	12%	14	18%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	9	12%	11	14%
Ortalama	**8**		**10**	

Tablo 3-32 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %33'ü " kesinlikle katılmıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %26'sı "kararsızım" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 8, 360 derece yöntem için ise 10 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-31 de gösterilmiştir.

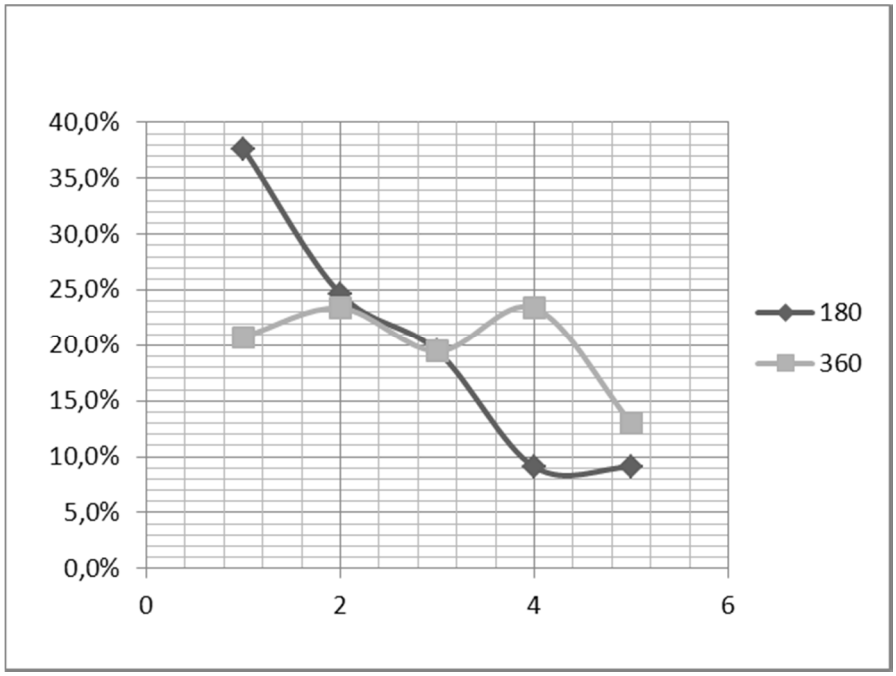


Şekil 3.31: Bölüm İçi Dengelere Etki

Tablo 3.33: Bölümler Arası Dengeye Etki

	180		**360**	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	29	38%	16	21%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	19	25%	18	23%
Kararsızım (9 - 12)	15	19%	15	19%
Katılıyorum (13 - 16)	7	9%	18	23%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	7	9%	10	13%
Ortalama	**8**		**10**	

Tablo 3-33 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %38'i " kesinlikle katılmıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %23'ü "kısmen katılıyorum", grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 8, 360 derece *yöntem* için ise 10 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-32 de gösterilmiştir.

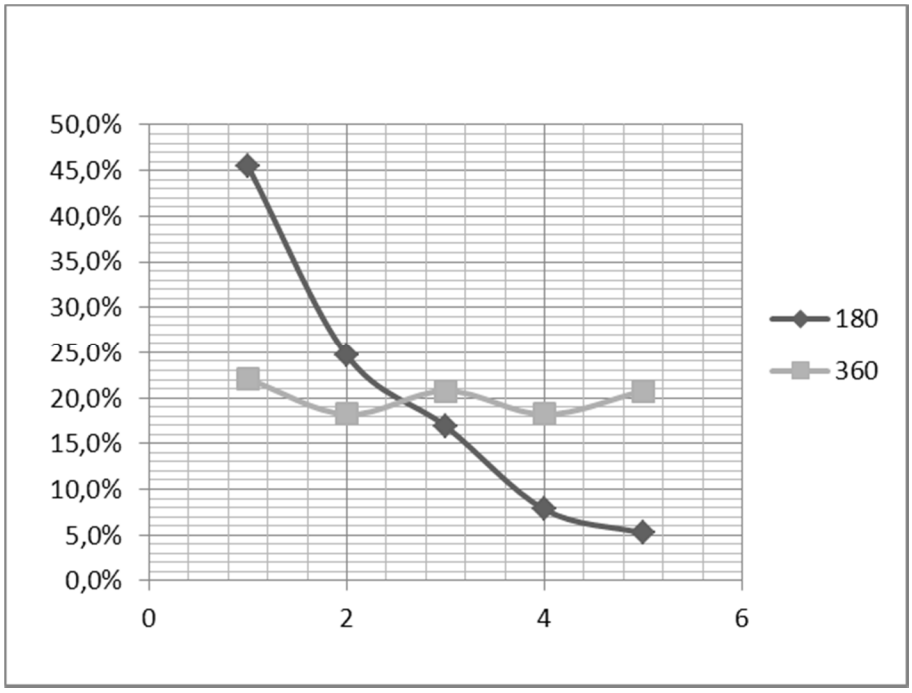


Şekil 3.32: Bölümler Arası Dengeye Etki

Tablo 3.34: Şirketin Sırlarının Dış Paydaşlar Tarafından Öğrenilmesine Etki

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	35	45%	17	22%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	19	25%	14	18%
Kararsızım (9 - 12)	13	17%	16	21%
Katılıyorum (13 - 16)	6	8%	14	18%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	4	5%	16	21%
Ortalama	**7**		**10**	

Tablo 3-34 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %46'sı " kesinlikle katılmıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %22'si "kesinlikle katılmıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 7, 360 derece yöntem için ise 10 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-33 de gösterilmiştir.

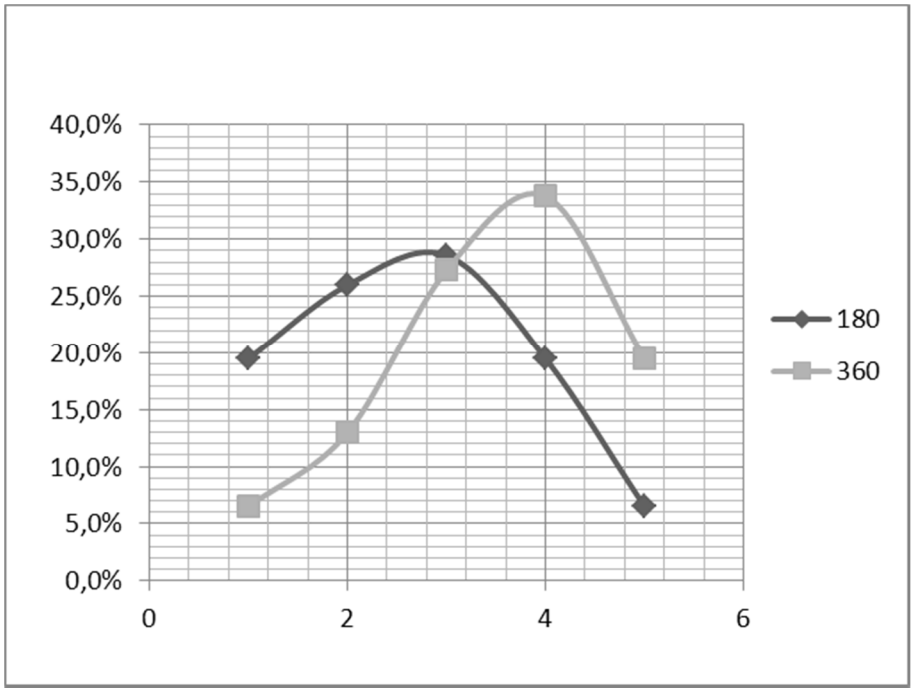


Şekil 3.33: Şirketin Sırlarının Dış Paydaşlar Tarafından Öğrenilmesine Etki

Tablo 3.35: Dış Paydaşların Şirkete Güvenini Arttırırma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	15	19%	5	6%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	20	26%	10	13%
Kararsızım (9 - 12)	22	29%	21	27%
Katılıyorum (13 - 16)	15	19%	26	34%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	5	6%	15	19%
Ortalama	**9**		**12**	

Tablo 3-35 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %29'u " kararsızım" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %34'ü "katılıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 9, 360 derece yöntem için ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-34 de gösterilmiştir.

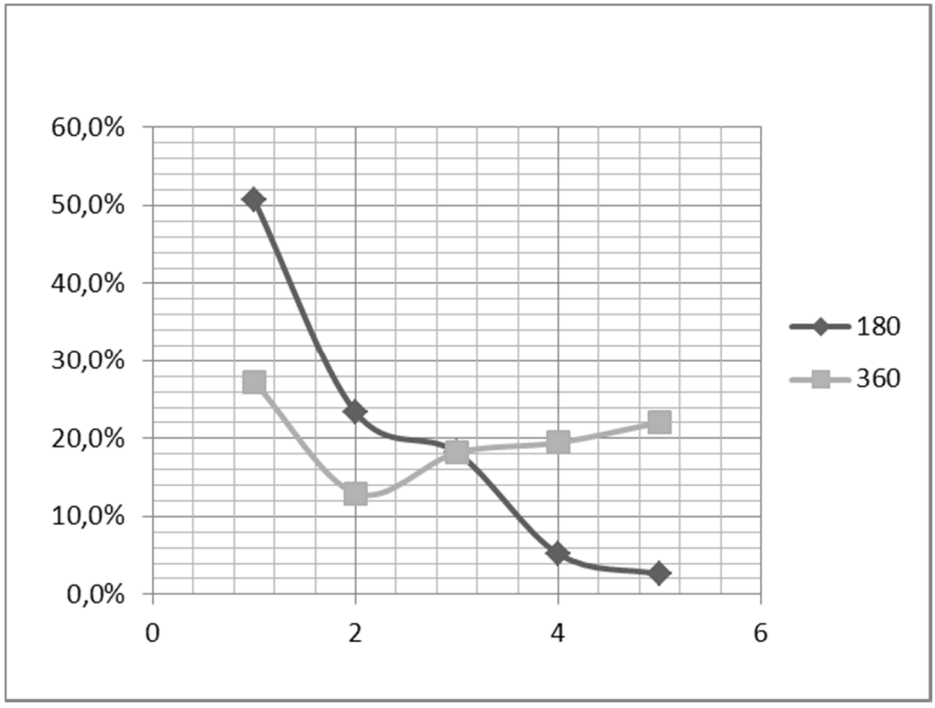


Şekil 3.34: Dış Paydaşların Şirkete Güvenini Arttırma

Tablo 3.36: Rakiplerin İK Ya Ait Verilere Ulaşmasına Yol Açma

	180		360	
	Frekans	**Yüzde**	**Frekans**	**Yüzde**
Kesinlikle Katılmıyorum (1 - 4)	39	51%	21	27%
Kısmen Katılıyorum (5 -8)	18	23%	10	13%
Kararsızım (9 - 12)	14	18%	14	18%
Katılıyorum (13 - 16)	4	5%	15	19%
Kesinlikle Katılıyorum (17 - 20)	2	3%	17	22%
Ortalama	**6**		**10**	

Tablo 3-36 e göre iki yöntem karşılaştırıldığında, ilgili önermede 180 derece yöntem için çalışanların %51'i " kesinlikle katılmıyorum" grubundaki şıkları, 360 derece yöntem için ise %27'si "kesinlikle katılmıyorum" grubundaki şıkları işaretlemişlerdir. Cevapların ortalaması 180 derece yöntem için 6, 360 derece yöntem için ise 10 olarak gerçekleşmiştir. Önermenin dağılım grafiği şekil 3-35 de gösterilmiştir.



Şekil 3.35: Rakiplerin İK' ya Ait Verilere Ulaşmasına Yol Açma

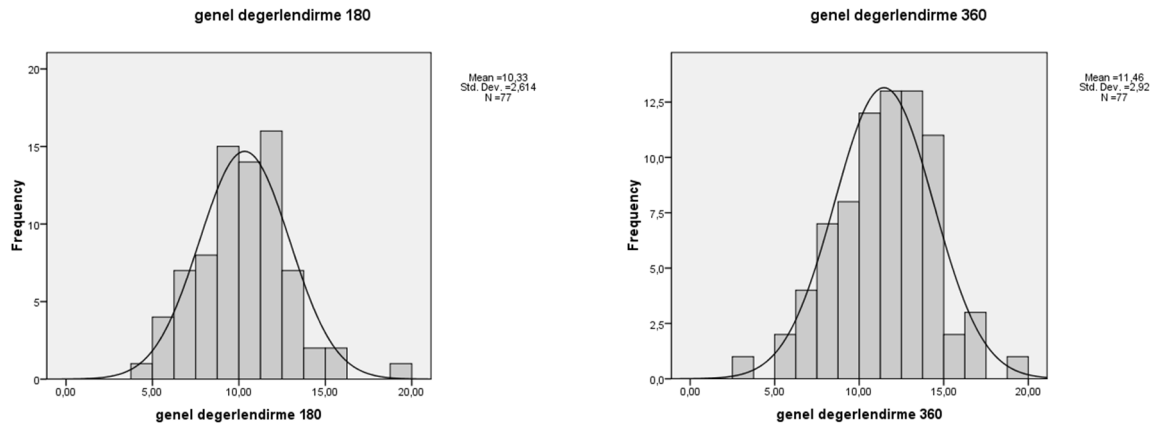
3.5.3. Önermelerin Genel Değerlendirilmesi

Yukarıda 5 ayrı konu başlığında 35 önermede 180 derece ve 360 derece değerlendirme yöntemleri için ayrı ayrı irdelenen başlıkları genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3.37: Genel Değerlendirme 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Kriterler	Genel Değerlendirme 180	Genel Değerlendirme 360
Katılım	77	77
Ortalama	10,3317	11,4642
St. Sapma	2,61437	2,91986
Minimum	4,31	3,71
Maksimum	19,03	19,54

Tablo 3-37 ye göre genel değerlendirmeye bakıldığında verilen cevapların ortalamalarının 180 derece yöntem için 10,33, 360 derece yöntem için ise 11,46 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Her iki yöntemde de birbirine yakın çıkan değerler, çalışmaya katılanların her iki sistem arasında belirgin farklılıklar algılamadığını gösterse de, hipoteze konu olan 5 başlığın da genel değerlendirmesine bakmak faydalı olacaktır. Verilerin histogram diyagramları şekil 3-36 da gösterilmiştir.



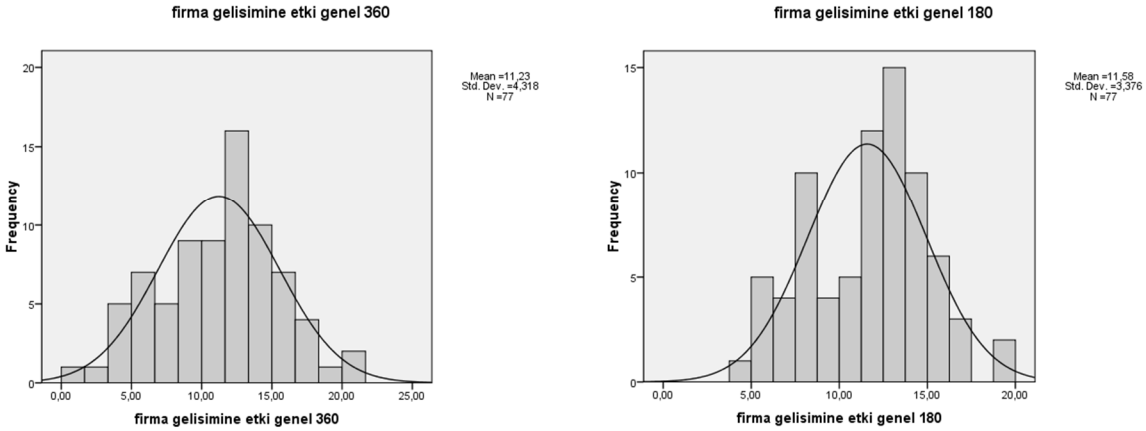
Şekil 3.36: Genel Değerlendirme 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Tablo 3-38 e göre, “firma gelişimine etki” konu başlığı genel değerlendirmeye bakıldığında, verilen cevapların ortalamalarının 180 derece yöntem için 11,58, 360 derece yöntem için ise 11,22 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 3.38: Firma Gelişimine Etki Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Kriterler	Firma gelişimine etki genel 180	Firma gelişimine etki genel 360
Katılım	77	77
Ortalama	11,5812	11,2256
Standart Sapma	3,37614	4,318
Minimum	4,5	1,62
Maksimum	19,12	20

Ortalamalardan yola çıkarak araştırmaya katılan çalışanların “firma gelişimine etki” konu başlığındaki önermelere 180 derece değerlendirme yöntemi lehine cevaplar verdiği anlaşılmaktadır. 360 derece yöntemin 180 derece yöntemine kıyasla firma gelişimine etki ettiği öngörüsü kabul görmemiştir. Verilerin histogram diyagramları şekil 3-37 de gösterilmiştir.



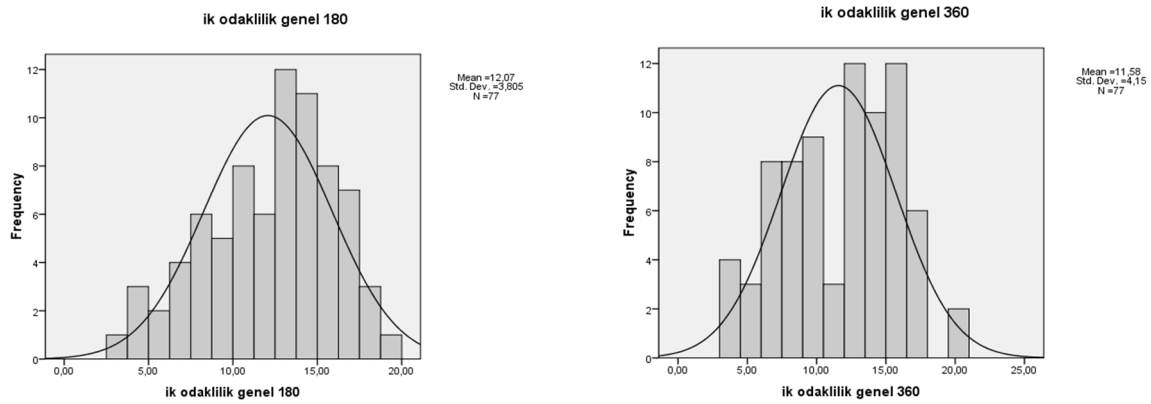
Şekil 3.37: Firma Gelişimine Etki Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Tablo 3-39 e göre "İK odaklılık" konu başlığı genel değerlendirmeye bakıldığında, verilen cevapların ortalamalarının 180 derece yöntem için 12,07, 360 derece yöntem için ise 11,57 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 3.39: İK Odaklılık Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Kriterler	İK odaklılık genel 180	İK odaklılık genel 360
Katılım	77	77
Ortalama	12,0714	11,5758
St. Sapma	3,80466	4,14975
Minimum	2,83	3
Maksimum	19	20

Ortalamalardan yola çıkarak araştırmaya katılan çalışanların "İK odaklılık" konu başlığındaki önermelere 180 derece değerlendirme yöntemi lehine cevaplar verdiği anlaşılmaktadır. 360 derece yöntemin 180 derece yöntemine kıyasla İK odaklılığa etki ettiği öngörüsü kabul görmemiştir. Verilerin histogram diyagramları şekil 3-38 de gösterilmiştir.



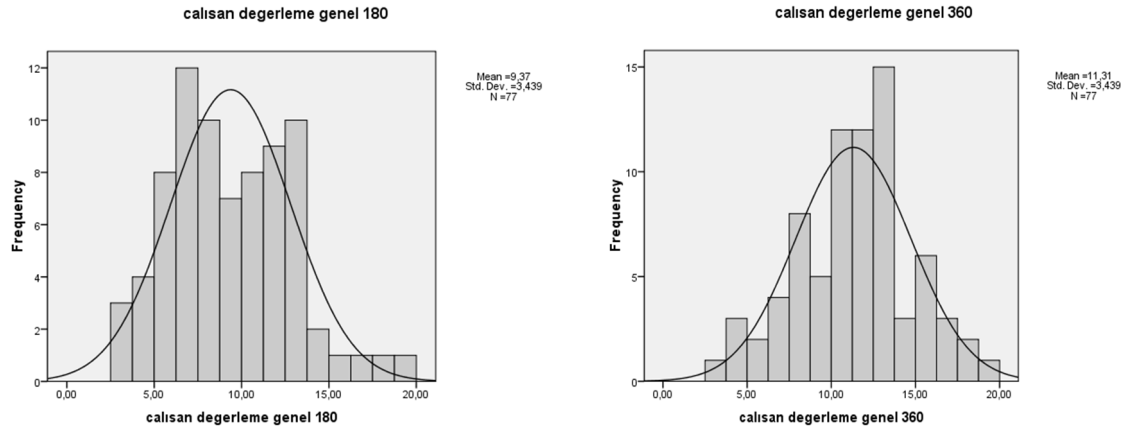
Şekil 3.38: İK Odaklılık Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Tablo 3-40 e göre, "çalışan değerlendirme" konu başlığı genel değerlendirmeye bakıldığında, verilen cevapların ortalamalarının 180 derece yöntem için 9,37, 360 derece yöntem için ise 11,31 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 3.40: Çalışan Değerlendirme Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Kriterler	Çalışan değerlendirme genel 180	Çalışan değerlendirme genel 360
Katılım	77	77
Ortalama	9,3729	11,3135
St. Sapma	3,43891	3,43898
Minimum	3,14	2,71
Maksimum	19	18,86

Ortalamalardan yola çıkarak araştırmaya katılan çalışanların "çalışan değerlendirmeye etki" konu başlığındaki önermelere 360 derece değerlendirme yöntemi lehine cevaplar verdiği anlaşılmaktadır. 360 derece yöntemin 180 derece yönteme kıyasla çalışan değerlendirmeye etki ettiği öngörüsü kabul görmüştür. Verilerin histogram diyagramları şekil 3-39 da gösterilmiştir.



Şekil 3.39: Çalışan Değerlendirme Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

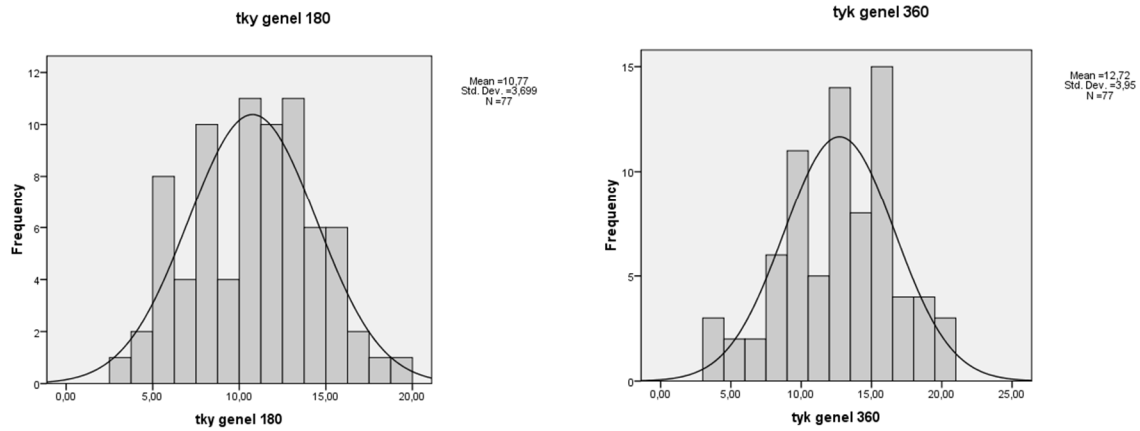
Tablo 3-41 ya göre, "TKY" konu başlığı genel değerlendirmeye bakıldığında verilen cevapların ortalamalarının 180 derece yöntem için 10,76, 360 derece yöntem için ise 12,72 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 3.41: TKY Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Kriterler	TKY genel 180	TKY genel 360
Katılım	77	77
Ortalama	10,7662	12,7247
St. Sapma	3,69856	3,95009
Minimum	3	3,8
Maksimum	19	20

Ortalamalardan yola çıkarak araştırmaya katılan çalışanların "TKY' ye etki" konu başlığındaki önermelere 360 derece değerlendirme yöntemi lehine cevaplar verdiği anlaşılmaktadır. 360 derece yöntemin 180 derece yönteme kıyasla TKY' ye etki ettiği öngörüsü kabul görmüştür. Verilerin histogram diyagramları şekil 3-40 da gösterilmiştir.

.



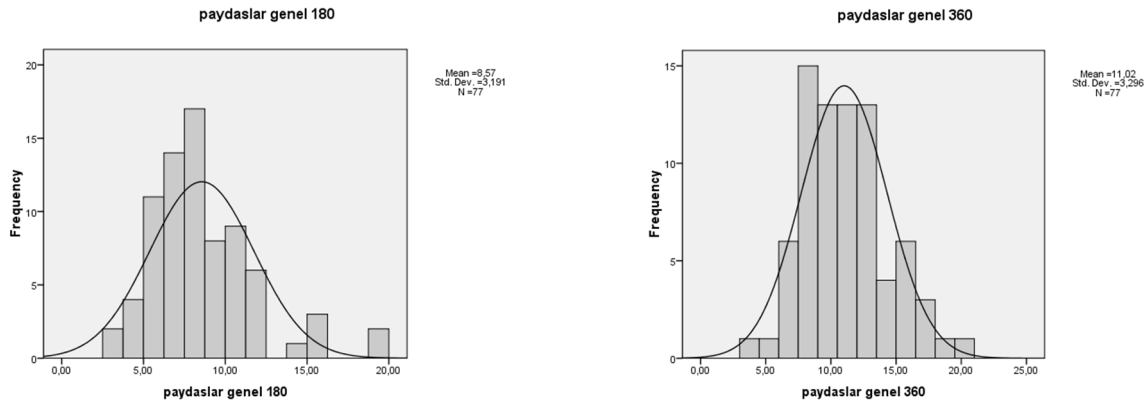
Şekil 3.40: TKY Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Tablo 3-42 ye göre, "paydaşlar" konu başlığı genel değerlendirmeye bakıldığında verilen cevapların ortalamalarının 180 derece yöntem için 8,56, 360 derece yöntem için ise 11,01 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 3.42: Paydaşlar Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

Kriterler	Paydaşlar genel 180	Paydaşlar genel 360
Katılım	77	77
Ortalama	8,5657	11,0188
St. Sapma	3,19138	3,29616
Minimum	2,78	4
Maksimum	19,44	20

Ortalamalardan yola çıkarak araştırmaya katılan çalışanların "paydaşlar" konu başlığındaki önermelere 360 derece değerlendirme yöntemi lehine cevaplar verdiği anlaşılmaktadır. 360 derece yöntemin 180 derece yönteme kıyasla paydaşlar üzerinde etkili olduğu öngörüsü kabul görmüştür. Verilerin histogram diyagramları şekil 3-41 de gösterilmiştir.



Şekil 3.41: Paydaşlar Genel 180 Ve 360 Derece Yöntemler

3.5.4. Demografik Özelliklerin Değerlendirmelere Etkisi

180 ve 360 derece performans değerlendirme yönteminin araştırıldığı çalışmada verilen cevapların demografik özelliklere göre değişiklik gösterip gösterilmediği analiz edilmiştir. Sonuçlar başlıklar halinde aşağıdadır.

3.5.4.1. Cinsiyet Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi:

Anket çalışmasında ulaşılan sonuçlara, "cinsiyet" faktörünün etkisinin araştırıldığı analiz sonucunda tablo 3-43 deki şekilde gerçekleşen değerlere göre, 180 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0.341 değerinin, aynı şekilde 360 derece genel

değerlendirme sonuçlarındaki p=0,838 değerinin anlamlılık düzeyi olan 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "cinsiyet" faktörünün her iki değerlendirme yöntemine yönelik cevaplara etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.43: Cinsiyet Faktörünün Sonuçlara Etkisi

Özellik		N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Genel 180	Erkek	55	10,51	2,66		0,92	0,34
	Kadın	22	9,88	2,50			
	Toplam	77	10,33	2,61	76,00		
Genel 360	Erkek	55	11,51	2,81		0,42	0,84
	Kadın	22	11,36	3,24			
	Toplam	77	11,46	2,92	76,00		

3.5.4.2. Eğitim Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi:

Anket çalışmasında ulaşılan sonuçlara, "eğitim" faktörünün etkisinin araştırıldığı analiz sonucunda tablo 3-44 deki şekilde gerçekleşen değerlere göre, 180 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0,358 değerinin, aynı şekilde 360 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0,935 değerinin anlamlılık düzeyi olan 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "eğitim" faktörünün her iki değerlendirme yöntemine yönelik cevaplara etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.44: Eğitim Faktörünün Sonuçlara Etkisi

Özellik		N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Genel 180	İlköğretim	1	11,71			1,11	0,36
	Lise	5	10,87	1,71			
	Lisans	13	10,35	3,65			
	Y Lisans	52	10,49	2,40			
	Y Lisans +	6	8,27	2,14			
	Toplam	77	10,33	2,61	76,00		
Genel 360	İlköğretim	1	10,57			0,20	0,94
	Lise	5	12,46	3,01			
	Lisans	13	11,63	2,74			
	Y Lisans	52	11,39	3,05			
	Y Lisans +	6	11,07	2,82			
	Toplam	77	11,46	2,92	76,00		

3.5.4.3. Yaş Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi:

Anket çalışmasında ulaşılan sonuçlara, "yaş" faktörünün etkisinin araştırıldığı analiz sonucunda tablo 3-45 deki şekilde gerçekleşen değerlere göre, 180 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0.078 değerinin, aynı şekilde 360 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0,667 değerinin anlamlılık düzeyi olan 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "yaş" faktörünün her iki değerlendirme yöntemine yönelik cevaplara etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.45: Yaş Faktörünün Sonuçlara Etkisi

Özellik		N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Genel 180	21 - 25	14	9,32	1,92		2,19	0,08
	26 - 30	24	10,18	2,01			
	31 - 35	18	9,80	2,83			
	36 - 40	13	11,52	2,41			
	41+	8	11,84	4,07			
	Toplam	77	10,33	2,61	76,00		
Genel 360	21 - 25	14	11,53	2,56		0,60	0,67
	26 - 30	24	11,10	2,32			
	31 - 35	18	11,12	3,46			
	36 - 40	13	11,70	2,37			
	41+	8	12,82	4,60			
	Toplam	77	11,46	2,92	76,00		

3.5.4.4. İşgörenin Şirketteki Çalışma Süresi Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi:

Anket çalışmasında ulaşılan sonuçlara, "işgörenin şirketteki çalışma süresi" faktörünün etkisinin araştırıldığı analiz sonucunda tablo 3-46 daki şekilde gerçekleşen değerlere göre, 180 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0.718 değerinin, aynı şekilde 360 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0,963 değerinin anlamlılık düzeyi olan 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "çalışma süresi" faktörünün her iki değerlendirme yöntemine yönelik cevaplara etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.46: İşgörenin Şirketteki Çalışma Süresi Faktörünün Sonuçlara Etkisi

Özellik		N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Genel 180	0 - 4	38	10,07	2,03		0,52	0,72
	5 - 9	16	10,19	2,95			
	10 - 14	20	10,68	3,41			
	15 - 19	2	11,86	0,24			
	20+	1	12,49	,			
	Toplam	77	10,33	2,61	76,00		
Genel 360	0 - 4	38	11,64	2,63		0,15	0,96
	5 - 9	16	11,19	3,63			
	10 - 14	20	11,48	3,02			
	15 - 19	2	10,89	3,84			
	20+	1	9,94				
	Toplam	77	11,46	2,92	76,00		

3.5.4.5. Kadro Unvanı Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi:

Anket çalışmasında ulaşılan sonuçlara, "kadro unvanı" faktörünün etkisinin araştırıldığı analiz sonucunda tablo 3-47 deki şekilde gerçekleşen değerlere göre, 180 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0.488 değerinin, aynı şekilde 360 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0,785 değerinin anlamlılık düzeyi olan 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "kadro unvanı" faktörünün her iki değerlendirme yöntemine yönelik cevaplara etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.47: Kadro Unvanı Faktörünün Sonuçlara Etkisi

Özellik		N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Genel 180	İşlem sorumlusu	16	9,49	2,61		0,87	0.488
	Uzman / Müh.	47	10,42	2,53			
	Şef	6	10,56	2,53			
	Yönetici	2	12,53	3,58			
	Mudur +	6	10,93	3,26			
	Toplam	77	10,33	2,61	76		
Genel 360	İşlem sorumlusu	16	11,65	2,65		0,43	0.785
	Uzman / Müh.	47	11,31	2,91			
	Şef	6	12,64	3,34			
	Yönetici	2	12,36	0,02			
	Mudur +	6	10,68	4,02			
	Toplam	77	11,46	2,92	76		

3.5.4.6. İşgörenin Çalıştığı Müdürlük Faktörünün Değerlendirmeye Etkisi:

Anket çalışmasında ulaşılan sonuçlara, "işgörenin çalıştığı müdürlük" faktörünün etkisinin araştırıldığı analiz sonucunda tablo 3-48 deki şekilde gerçekleşen değerlere göre, 180 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0,833 değerinin, aynı şekilde 360 derece genel değerlendirme sonuçlarındaki p=0,164 değerinin anlamlılık düzeyi olan 0.05'ten büyük olduğundan dolayı "çalışılan bölüm" faktörünün her iki değerlendirme yöntemine yönelik cevaplara etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.48: İşgörenin Çalıştığı Müdürlük Faktörünün Sonuçlara Etkisi

Özellik		N	Ortalama	s.s.	s.d.	t	p
Genel 180	Planlama	6	10,05	1,60		0,55	0,83
	Üretim	6	9,53	2,60			
	Ar - ge	13	10,67	2,03			
	Ur - ge	9	11,22	3,48			
	Kalite	4	8,91	1,26			
	Makine - Enerji	10	10,63	2,88			
	Satınalma	9	10,88	3,18			
	Pazarlama	6	10,49	2,29			
	Mali - isler	4	8,72	2,90			
	İK	10	10,07	2,97			
	Toplam	77	10,33	2,61	76		
Genel 360	Planlama	6	10,17	2,24		1,51	0,16
	Üretim	6	10,94	2,14			
	Ar - ge	13	11,78	2,22			
	Ur - ge	9	11,30	3,57			
	Kalite	4	10,95	3,17			
	Makine - Enerji	10	13,32	3,41			
	Satınalma	9	10,46	1,76			
	Pazarlama	6	10,70	3,26			
	Mali - isler	4	9,00	2,57			
	İK	10	13,00	3,29			
	Toplam	77	11,46	2,92	76		

3.6. Araştırma Sonucunda Ulaşılan Bulguların Analizi

Araştırma sonucunda ulaşılan veriler, IBM SPSS 20 programı aracılığıyla, güvenirlilik ve geçerlilik (reliability analysis), faktör (factor analysis), eşleştirilmiş örneklem t (paired sample t test), tek örneklem Kolmogorov Simirnov (one sample Kolmogorov Simirnov) ve keşifsel faktör için Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) ve Barlett testi (Barlett's Test of Sphericity) istatistiksel analiz yöntemleriyle sınanmıştır.

3.6.1. Faktör Analizi Ve Sonuçları

360 derece performans değerlendirme yönteminin 180 derece yöntemi ile farklı boyutlardan etkililiğini karşılaştırmaya yönelik oluşturulan, 35 ifade, her iki yöntem için de faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklemin büyüklüğü faktör analizi uygulaması için oldukça önemli olup, örneklem yeterliliği için kullanılan ölçütlerden önemli bir tanesi de KMO ölçütüdür. Bu ölçüt, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklükleri ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüklülerini karşılattıran bir indekstir ve bu değer 1'e yaklaştıkça örneklem yeterliliği yükselmektedir. Aynı şekilde, Barlett testi, korealsyon matrisinin birim matris olup olmadığnı belirlemek için kullanılır. Böylece kullanılan değişkenlerin birbirliryle anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılır ki bu da faktör analizinin uygun yöntem olduğu anlamına gelebilmektedir. (Karasar, 2004).

Faktör Analizinden önce, kullanılan örneklemin bu analiz için yeterliliğini ölçmek için yapılan geçerlilik analizinde, KMO testi, (measure of sampling adequancy-KMO 180 derece: 0,808, measure of sampling adequancy-KMO 360 derece: 0,835) ve Barlett testi (yaklaşık Ki-Kare 180 derece: 2,439E3 ve p:0,000 / yaklaşık Ki-Kare 360 derece: 2,757E3 ve p:0,000) sonuçlarından faydalanılmış ve faktör analizinin uygunluğu ispatlanmıştır.

Faktör analizi için ilgili ön şartlar sağlandıktan sonra, 360 derece performans değerlendirme yönteminin 180 derece yöntemi ile farklı boyutlardan etkililiğini ortaya çıkarmaya yönelik olarak hazırlanan 35 ifadeye her iki yöntem için de varyans maksimizasyonuna dayanan varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük ve faktör ağırlıkları 0,50'nin üzeri olan değerlerin dikkate alındığı 7 faktör elde edilmiştir (Tablo 3-49), (Tablo 3-50). Bu 7 faktör, toplam varyansın 180 derece yöntemde %77,964'ünü. 360 derece yöntemde ise %79,415'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.49: Faktör Analizi Sonuçları (180 Derece Yöntem)

Faktörler (180 derece yöntem)	Faktör Yükü	Öz değer	Var.%'si	K.Var.%'si
Faktör 1: Firma gelişimine etki		14,737	42,105	42,105
Stratejik karar alma	0,597			
Etkin karar alma sürecine katkıda bulunma	0,623			
Stratejik planlama	0,682			
Hedeflerle çalışmayı destekleme	0,699			
Kurumsal yapıyı destekleme	0,813			
Rekabet gücünün artmasını sağlama	0,771			
Firma verimliliğini arttırma	0,732			
Firma hedeflerine ulaşma	0,720			
Faktör 2: İnsan odaklı çalışmaya etki		4,378	12,509	54,614
İnsan odaklı değerlendirme	0,839			
Bireysel gelişime katkıda bulunma	0,827			
Çalışanın mesleki gelişimine katkı	0,825			
Çalışan motivasyonunu arttırma	0,800			
Çalışanın işe bağlılığını arttırma	0,653			
Çalışanın iş tatminini arttırma	0,559			
Faktör 3: Toplam Kalite Yönetimi'ne etki		2,292	6,548	61,162
TKY uygulamalarının etkinliğini arttırma	0,778			
Stratejik İK uygulamalarını destekleme	0,822			
Organizasyon içi iletişimi güçlendirme	0,681			
Firmanın hafızasını güçlendirme	0,875			
Kararlara katılımı teşvik etme	0,838			
Faktör 4: Dış paydaşlara etki		1,862	5,320	66,482
Bürokrasiyi çoğaltma	0,510			
Zaman israfına neden olma	0,581			
Dış paydaş memnuniyetini arttırma	0,658			
Bölümler arası dengeyi bozma	0,730			
Şirketin sırları dış paydaşlar tarafından öğrenilmesi	0,872			
Dış paydaşların şirkete güvenini arttırma	0,738			
Rakiplerin İK ya ait verilere ulaşmasına yol açma	0,786			
Faktör 5: Çalışan değerlendirmeye etki		1,630	4,658	71,14
Kariyer yönetimine destek sağlama	0,753			
Çalışanın adil değerlendirilmesine katkı sağlama	0,733			
Bölümler arası rekabeti etkileme	0,771			
Çok boyutlu değerlendirmeyi etkileme	0,738			
Adil ücretlendirmeyi etkileme	0,576			
Faktör 6: İç Paydaşlara Etki		1,268	3,623	74,763
Ast - Üst dengelerini güçlendirme	0,758			
İç paydaş memnuniyetini arttırma	0,555			
Faktör 7: Örgüt içi iletişime etki		1,120	3,201	77,964
Bölüm içi dengeleri bozma	0,570			
Organizasyon içi çatışmaları tetikleme	0,747			

Tablo 3.50: Faktör Analizi Sonuçları (360 Derece Yöntem)

Faktörler (360 derece yöntem)	Faktör Yükü	Öz değer	Var.%'si	K.Var.%'si
Faktör 1: Firma gelişimine etki		15,665	44,757	44,757
Stratejik karar alma	0,701			
Etkin karar alma sürecine katkıda bulunma	0,610			
Stratejik planlama	0,816			
Hedeflerle çalışmayı destekleme	0,852			
Kurumsal yapıyı destekleme	0,841			
Rekabet gücünün artmasını sağlama	0,821			
Firma verimliliğini arttırma	0,752			
Firma hedeflerine ulaşma	0,848			
Faktör 2: İnsan odaklı çalışmaya etki		3,693	10,55	55,308
İnsan odaklı değerlendirme	0,665			
Bireysel gelişime katkıda bulunma	0,661			
Çalışanın mesleki gelişimine katkı	0,775			
Çalışan motivasyonunu arttırma	0,850			
Çalışanın işe bağlılığını arttırma	0,746			
Çalışanın iş tatminini arttırma	0,754			
Faktör 3: Toplam Kalite Yönetimi'ne etki		2,477	7,076	62,383
TKY uygulamalarının etkinliğini arttırma	0,810			
Stratejik İK uygulamalarını destekleme	0,735			
Organizasyon içi iletişimi güçlendirme	0,743			
Firmanın hafızasını güçlendirme	0,790			
Kararlara katılımı teşvik etme	0,755			
Faktör 4: Dış paydaşlara etki		1,917	5,476	67,859
Bürokrasiyi çoğaltma	0,552			
Zaman israfına neden olma	0,768			
Dış paydaş memnuniyetini arttırma	0,699			
Bölümler arası dengeyi bozma	0,882			
Şirketin sırları dış paydaşlar tarafından öğrenilmesi	0,525			
Dış paydaşların şirkete güvenini arttırma	0,791			
Rakiplerin İK ya ait verilere ulaşmasına yol açma	0,742			
Faktör 5: Çalışan değerlendirmeye etki		1,586	4,532	72,392
Kariyer yönetimine destek sağlama	0,642			
Çalışanın adil değerlendirilmesine katkı sağlama	0,768			
Bölümler arası rekabeti etkileme	0,603			
Çok boyutlu değerlendirmeyi etkileme	0,584			
Adil ücretlendirmeyi etkileme	0,708			
Faktör 6: İç Paydaşlara Etki		1,388	3,967	76,359
Ast - Üst dengelerini güçlendirme	0,532			
İç paydaş memnuniyetini arttırma	0,822			
Faktör 7: Örgüt içi iletişime etki		1,070	3,056	79,415
Bölüm içi dengeleri bozma	0,671			
Organizasyon içi çatışmaları tetikleme	0,787			

3.6.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik bir ölçme aracının, hassas, birbiriyle tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşırken, geçerlilik ise, bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik veya özelliklerin ölçüleri ile karıştırmadan değerlendirebilme derecesidir. Cronbach'ın geliştirdiği ve kendi adıyla kullanılan Cronbach Alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını ölçmeye yönelik maddelerden oluştukları söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte güvenilirlik oranları için aşağıda belirtilen aralıklardaki alfa değeri güvenilirlik düzeyini anlatmaktadır (Karasar, 2004).

Alfa katsayısı,

- 0.00<= Alfa<0,40 ise ölçek güvenilir değildir,
- 0,40<=Alfa< 0,60 ise ölçek güvenilirliği düşüktür,
- 0.60<=Alfa< 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- 0,80<=Alfa<1,00 ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir

Anlatılanların çerçevesinde, araştırmada kullanılan 180 derece ve 360 derece yöntemler için kullanılan ölçeklerde yer alan 35 ifadenin toplandığı yedi faktör altında ki ifadelerim kendi aralarındaki içsel tutarlılığına ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 3-51 ve Tablo 3-52' de yer almaktadır.

Tablo 3.51: Faktörlerin Güvenirliliği (180 Derece Yöntem)

Faktör Adı (180 Derece Yöntem)	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
Firma gelişimine etki	8	0,926
İnsan odaklı çalışmaya etki	6	0,923
Toplam Kalite Yönetimi'ne etki	5	0,899
Dış paydaşlara etki	7	0,928
Çalışan değerlendirmeye etki	5	0,903
İç Paydaşlara Etki	2	0,901
Örgüt içi iletişime etki	2	0,927

Araştırmada değerlendirilen 180 derece yöntem için yedi faktörün her biri altında toplanan değişkenlere ilişkin değerin 0,80'inin üzerinde olmasından dolayı ölçek, yüksek düzeyde güvenilir olarak ifade edilmektedir.

Tablo 3.52: Faktörlerin Güvenirliliği (360 Derece Yöntem)

Faktör Adı (360 Derece Yöntem)	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
Firma gelişimine etki	8	0,944
İnsan odaklı çalışmaya etki	6	0,943
Toplam Kalite Yönetimi'ne etki	5	0,894
Dış paydaşlara etki	7	0,943
Çalışan değerlendirmeye etki	5	0,948
İç Paydaşlara Etki	2	0,957
Örgüt içi iletişime etki	2	0,932

Araştırmada değerlendirilen 360 derece yöntem için yedi faktörün her biri altında toplanan değişkenlere ilişkin değerin 0,80'inin üzerinde olmasından dolayı ölçek, yüksek düzeyde güvenilir olarak ifade edilmektedir.

3.6.3. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Eşleştirilmiş örneklem t-test sonuçlarına göre;

Tablo 3.53: H_1 Firma Gelişimine Etki

Firma Gelişimine Etki	N	Ortalama	s.s.	s.d	t	P
180 Derece	77	11,5812	3,37614	76	0,596	0,553
360 Derece	77	11,2256	4,31800			

Tablo 3-53'e göre, 360 derece performans değerlendirme yönteminin firma gelişimine etkisinin 180 derece yöntemine göre daha yüksek olduğu yönündeki 1. hipotez yapılan çalışma sonucunda bulunan p=0.553 değerinin anlamlılık düzeyi olan 0.05'ten büyük olduğundan dolayı hipotezin desteklenmediği görülmektedir.

Tablo 3.54: H_2 İnsan Odaklı Çalışmaya Etki

İnsan Odaklı Çalışma	N	Ortalama	s.s.	s.d	t	P
180 Derece	77	12,0714	3,80466	76	0,824	0,412
360 Derece	77	11,5758	4,14975			

Tablo 3-53'e göre, 360 derece performans değerlendirme yönteminin 180 dereceye göre daha insan odaklı olduğu yönünde geliştirilen 2. hipotezin desteklenmediği gözlemlenmiştir.

Ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda çalışanın iki yöntemin insan kaynağı odaklılık açısından görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği yönündedir

Tablo 3.55: H_3 Çalışan Değerlendirmeye Etki

Çalışanı Değerlendirme	N	Ortalama	s.s.	s.d	t	P
180 Derece	77	9,3729	3,43891	76	-3,639	0,000
360 Derece	77	11,3135	3,43898			

Tablo 3-55'e göre, çalışan değerlendirme yöntemlerinde 360 derece performans değerlendirme yönteminin 180 derece yöntemine göre daha etkili olduğu yönündeki 3. hipotezin yapılan çalışma neticesinde desteklendiği gözlemlenmiştir. Ortalamalar karşılaştırıldığında çalışanların 360 derece performans değerlendirmeyi 180 derece yöntemine göre çalışanların değerlendirilmesi açısından daha etkili buldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.56: H_4 Toplam Kalite Yönetimine Etki

Toplam Kalite Yönetimine Etki	N	Ortalama	s.s.	s.d	t	P
180 Derece	77	10,7662	3,19138	76	-3,266	0,002
360 Derece	77	12,7247	3,29616			

Tablo 3-56'ya göre, toplam kalite yöntemine etkisi açısından 180 derece ve 360 derece performans değerlendirme yöntemlerine bakış açısı arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Çalışanların 360 derece yöntemini 180 derece yöntemine göre daha etkili olduğu yönündeki 4. Hipotezin desteklendiği gözlemlenmiştir.

Tablo 3.57: H_5 İç Ve Dış Paydaşlara Etki

İç ve Dış Paydaşlara Etki	N	Ortalama	s.s.	s.d	t	P
180 Derece	77	8,5657	3,19138	76	-6,249	0,000
360 Derece	77	11,0188	3,29616			

Tablo 3-57'ye göre, personelin iç ve dış paydaşlara etkisi açısından 180 ve 360 derece performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin görüşleri anlamlı derecede farklılık göstermiştir. Bu yöndeki hipotezin desteklendiği görülmektedir. Çalışanların görüşleri 360 derece yönteminin iç ve dış paydaşlara etkisinin daha yüksek olacağı yönündedir.

Tablo 3.58: 180 Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Genel

Performans Değerlendirme Yöntemleri-Genel	N	Ortalama	s.s.	s.d	t	P
180 Derece	77	10,3317	2,61437	76	-6,249	0,006
360 Derece	77	11,4642	2,91986			

Tablo 3-58'e göre, personelin 180 ve 360 derece performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin görüşlerini genel anlamda değerlendirmek üzere yapılan t-testi sonuçlarına göre ise iki yönteme ilişkin görüşler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Çalışanlar 360 derece yöntemine 180 dereceye göre nispeten daha olumlu bir yaklaşım sergilemişlerdir.

4. SONUÇLAR

Bu çalışmasıyla, Mersin ili Tarsus ilçesinde kurulu, lastik – kauçuk sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmanın, idari kadrosundan oluşan örneklemin, 180 derece ve 360 derece gibi iki farklı performans değerlendirme yöntemine ilişkin, firma gelişimine ve stratejik kararlara, insan odaklı çalışmaya, çalışan değerlendirmeye, toplam kalite yönetimine ve iç ve dış paydaşlara etki, boyutlarına ilişkin algılarının karşılaştırılması hedeflenmiştir.

Uygulanan istatistiksel yöntemler sonrasında ulaşılan bulgular maddeler halinde aşağıda sıralanmıştır.

i. Anket çalışmasına katılanların %28,6'sını "kadın çalışanlar, %71,4'ünü erkek çalışanlar oluşturmuştur. Çalışmaya katılanların %67,5'inin eğitim düzeyi "Lisans" olurken, katılımcıların %31,2' sini "26-30" yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmuştur. Çalışma süreleri açısından bakıldığında, katılımcıların %49,4'ünü "0-4" yıllık çalışanlar oluştururken, "uzman – mühendis" kadro unvanındaki katılımcıların oranı % 61 olmuştur.

ii. "Firma gelişimi ve stratejik kararlara etki", temel konu başlığı açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Anlamlı bir farkın olmaması, deneklerin, 360 derece yöntemin, firma gelişimi ve stratejik kararlar faktörü üzerinde, 180 derece yöntemden farklı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

iii. "İnsan odaklı çalışmaya etki", temel konu başlığı açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Anlamlı bir farkın olmaması, deneklerin, 360 derece yöntemin, insan odaklı çalışma faktörü üzerinde, 180 derece yöntemden farklı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

iv. "Çalışan değerlendirmeye etki", temel konu başlığı açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Anlamlı bir farkın olması, deneklerin, 360 derece yöntemin, çalışan değerlendirme faktörü üzerinde, 180 derece yöntemden farklı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

v. "Toplam kalite yönetimine etki", temel konu başlığı açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Anlamlı bir farkın olması, deneklerin, 360 derece yöntemin, toplam

kalite yönetimi faktörü üzerinde, 180 derece yöntemden farklı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

vi. "İç ve dış paydaşlara etki", temel konu başlığı açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Anlamlı bir farkın olması, deneklerin, 360 derece yöntemin, çalışan değerlendirme faktörü üzerinde, 180 derece yöntemden farklı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

vii. "Cinsiyet", faktörü açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Anlamlı bir farkın olmaması, deneklerin cinsiyetlerinin araştırma sonuçlarına etkisinin olmadığını göstermektedir.

viii. "Eğitim", faktörü açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Anlamlı bir farkın olmaması, deneklerin eğitim durumlarının araştırma sonuçlarına etkisinin olmadığını göstermektedir.

ix. "İşgörenin şirketteki çalışma süresi", faktörü açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Anlamlı bir farkın olmaması, deneklerin şirketteki çalışma sürelerinin araştırma sonuçlarına etkisinin olmadığını göstermektedir

x. "Kadro unvanı", faktörü açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Anlamlı bir farkın olmaması, deneklerin kadro unvanlarının araştırma sonuçlarına etkisinin olmadığını göstermektedir.

xi. "İşgörenin çalıştığı müdürlük", faktörü açısından, 360 ve 180 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Anlamlı bir farkın olmaması, deneklerin çalıştığı müdürlüklerin araştırma sonuçlarına etkisinin olmadığını göstermektedir.

xii. 180 derece ve 360 derece yöntemlere ilişkin genel değerlendirmeler analiz edildiğinde araştırmaya katılan deneklerin, 180 derece yönteme nispeten 360 derece yönteme daha olumlu baktığı istatiksel olarak doğrulanmıştır.

xiii. Çalışmanın uygulandığı organizasyonda 360 derece yöntemin uygulanabilirliği vardır.

5. ÖNERİLER

Araştırmanın sonunda, elde edilen bulgular değerlendirilerek, araştırmanın yapıldığı firmaya, 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayacak firmalara ve konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler, başlıklar halinde aşağıda sıralanmıştır.

5.1. Araştırmanın yapıldığı firmaya öneriler

i. Araştırma, firmanın beyaz yaka kadroları üzerinde uygulandığından, 360 derece yöntemin firmadaki mavi yaka kadrolara da uygulanmasının istenmesi durumunda aynı çalışma mavi yaka kadrolar içinde tekrarlanmalıdır.

ii. Araştırma, 360 derece yöntemin firmada uygulanması öncesi yapılan hazırlık çalışması olduğundan, yöntem uygulandıktan sonra aynı çalışma tekrarlanmalı ve çıkan sonuçlar karşılaştırılmalıdır.

iii. 360 derece yöntem firmada uygulanmak istendiğinde, hedef "insan odaklı çalışma" faktörü ise ilgili hipotez doğrulanmadığından geleneksel yöntem kullanılmaya devam edilmelidir.

iv. 360 derece yöntem firmada uygulanmak istendiğinde, hedef "firma gelişimine ve stratejik kararlara etki" faktörü ise ilgili hipotez doğrulanmadığından geleneksel yöntem kullanılmaya devam edilmelidir

v. 360 derece yöntem firmada uygulanmak istendiğinde, hedef "toplam kalite yönetimi" faktörü ise ilgili hipotez doğrulandığından 360 derece yöntem kullanılmaya başlanabilir.

vi. 360 derece yöntem firmada uygulanmak istendiğinde, hedef "çalışan değerlendirme" faktörü ise ilgili hipotez doğrulandığından 360 derece yöntem kullanılmaya başlanabilir.

vii. 360 derece yöntem firmada uygulanmak istendiğinde, hedef "iç ve dış paydaşlar" faktörü ise ilgili hipotez doğrulandığından 360 derece yöntem kullanılmaya başlanabilir.

viii. 360 derece yöntem firmada uygulanmak istendiğinde, uygulama öncesi, değinilen sakıncalar mutlaka göz önünde bulundurulmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır.

5.2. Yöntemi uygulamak isteyen firmalara öneriler:

i. 360 derece yöntemi uygulamak isteyen örgütlerin, yöntemi uygulamadan önce mutlaka benzer bir hazırlık çalışması yapmaları yöntemin daha sağlıklı uygulanmasına yardımcı olacaktır.

ii. 360 derece yöntemi, öncü ve değişimi hedefleyen, kararlı liderler eşliğinde ve örgütün bir bütün olarak katılımıyla mümkün olabilecektir. Bunun için de örgüt kültürünü gerektiğinde eğitimler aracılığıyla da bu yönde geliştirilmesi yerinde olacaktır.

iii. 360 derece yöntem tek başına uygulanabildiği gibi mevcut sistemi desteklemek için de kullanılabilir. Tamamlayıcı olarak kullanılacağı zaman, uygulama sırasında oldukça dikkatli davranılmalıdır.

iv. Yöntem uygulanırken, tüm örgüte aynı anda değil, kısım kısım uygulanmalıdır.

v. Çalışanların yöntemi gereksiz formalite gibi görmelerini engellemek için değerlendirme sonuçları etkin kullanılmalıdır.

vi. Değerlendiriciler ve değerlendirilecekler çok hassas bir şekilde belirlenmelidir. Değerlendiricilere, değerlendirme yapabilmeleri için mutlaka yeterli zaman sağlanmalıdır. Dolayısıyla çoklu değerlendirmenin, geleneksel yöntemlere kıyasla zaman maliyetinin yüksek olduğu göz ardı edilmemelidir.

vii. 360 derece yöntem uygulanmadan önce kullanılacak araçlar konularının uzmanları tarafından hazırlanmalı ve örgüte uygun araçlar seçilmelidir. Aynı şekilde değerlendirme sonuçları da, yöntemi analiz edebilecek, bilgisayar tabanlı bir programla değerlendirilmelidir. Buradan hareketle yöntemin, geleneksel yöntemlere kıyasla uygulama maliyetlerinin de yüksek olduğu göz ardı edilmemelidir.

viii. Yöntem astın, üstü değerlendirmesine olanak tanıdığından, bu kültüre hazır olmayan firmalarda çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir. Sorun yaşanma ihtimali olan çalışanlar bu konuda eğitilmelidirler.

ix. 360 derece yöntemin asıl amacı, bireyin çalışmasının çok boyutlu olarak daha doğru ve güvenilir değerlendirilmesidir. Dolayısıyla yöntemin çıktıları, bireyin zayıf ve güçlü yanlarına yönelik geri bildirimlerdir. Yöntem uygulanırken zayıf yönlerin geliştirilmesine yönelik süreçler yürütülmelidir. Çıktılar, çalışana, iş kaybı tehdidinde bulunmak, ücretlerini belirlemek, rotasyon gibi amacı dışında kullanılmamalıdır.

x. Gerekli altyapısı kurulan, yönetim tarafından desteklenen ve çalışan tarafından doğruluğuna inanılan 360 derece değerlendirme yöntemi, doğru uygulandığında ve oluşabilecek sorunlar göz ardı edilmediğinde diğer performans değerlendirme yöntemlerine tercih edilebilir.

5.3. Konuyla ilgili araştırmacılara öneriler:

i. Araştırma, ilgili firma genelinde seçilen örneklem üzerinden gerçekleştirildiğinden, başka evren ve örneklemler üzerinden de tekrarlanabilir.

ii. 360 derece yöntemin asıl amacının, bireyin çalışmasının çok boyutlu olarak daha doğru ve güvenilir değerlendirilmesi olmasından dolayı, konuyla ilgili yapılacak araştırmalar, yapı olarak uygun evrende yapılmalıdır.

6. KAYNAKÇA

Acar, N., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, M.P.M. Yayınları, No: 640, Ankara.

Açıkalın, A., (1996), Çagdas Örgütlerde İnsan kaynağının Yönetimi, Pegem Personel eğitim Merkezi, Yayın No:7, Ankara.

Akal, Z, (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi, MPM Yayın No:473 Ankara.

Aktan, C., (1999), 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, TÜGİAD.

Altug, D., (1997),Örgütsel davranış, TKY Anlayısı İçerisinde, Ankara.

Antonioni, D., (2000) "360 Degree Feedback for a Competitive Edge, Industrial Management, May

Argon, T., Altay, E., (2004), "İnsan Kaynakları Yönetimi", 1. Baskı, Nobel Basımevi, , Ankara.

Argyrıs, C., (1999), "Yetkilendirme," İnsanları Yönetmek Harvard Business Review Dergisi İçinde, MESS Yayın No: 307, İstanbul.

Ascıgil, S., (1994),Türk Endüstri Firmalarında Katılımla İlgili Beklentiler: İs İle İlgili İnançların Etkisi, ODTÜ gelişme Dergisi, 21 (3).

Aytaç, S., (1997), Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, geliştirilmesi, Sorunları, Bursa.

Aytimur, S., (1993) ,"Toplam Kalite Kontrol ve Yöntemler Üzerine", Önce Kalite, Sayı: 2, , s.36.

Barry, B.W., (1986), "Strategic Planning Workbook For Public and Nonprofit Organizations", St.Paul: Amherst Wilder Foundations,.

Barutçugil, İ, (2002); "Performans Yönetimi",1.Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö., Özdemir, Y., (2007), "360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış Acısı: Bir Örnek Olay", Afyon Kocatepe Üniversitesi,İ.İ.B.F. Dergisi, C.IX, S. I1, s,185–201.

Bayram, L., (2005) "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece geribildirim". Sayıştay Dergisi, Sayı: 62 Temmuz- Eylül, Sayı:62, s.47-65.

Beer, M., (1985), Human Resource Management: A General Perspective, The Free Press, New York.

Bingöl, D., (1998) "Personel Yönetimi", 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayım Evi.

Boyd, N. M. ve Kyle, K. (2004), "Expanding the view of performance appraisal by introducing social justice concerns", **Administrative Theory and Praxis,** 26, 249−278.

Boone, L.E., Kurtz, D.L., (1996), Contemporary business. The Dryden Press, New York.

Bozkurt, R., (2001), Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, s.45-74.

Bryson, J. M., (1998), "İnitiation of Strategic Planning by Goverments", Public A dministration Rewiev, November-December .

Coffey, K. E., (1994), Management and organizatonal behaviour. Austen Press, Sydney.

Çalık, T., (2003), "Performans Yönetimi: Tanımlar – Kavramlar – İlkeler", Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Demıng, W., E., (1989), Out of Crisis, ABD, s.54. Middlehurst, R. (1992). Quality: an organising principle for higher education. Higher Education Quarterly46,1 (Winter)21-38.

Demirkan, M., (1997), Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, "Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.S. Uygulama Örneği". Sakarya: 1997.

Deniz, B., (1993), "Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve ISO 9000 Standartlarının Ülkemiz İşletmeleri Açısından İrdelenmesi ", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Kalder Yayını,İstanbul, 1993, s. 15.

Dessler, G., (1997), Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey, 1997.

Drucker, P., (1996), ”Yeni Gerçekler”, Çev. (Birtane Karanakçı), Ankara, İş Bankası Yayınları.

Edwards, M., Ewen, A., (1996), 360 Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement. USA.

Efil, İ. (1995), Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995, s.34.

Efil, İ., (1996), Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulasmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uludag Üniversitesi Yayınları, Bursa.

Ekin, B., (1971), “Prodüktivite Aracı Bir Faaliyet: Kalite Kontrolü”, Verimlilik Dergisi, C.1., s.59.

Ergin, C., (2002), “İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım”. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Ergülen, D. T., (1998), “360 Derecelik Dönüşüm”, Kariyer Dünyası,, s.104-106.

Eroğlu, E., Demer E., (2006), “Okullarda Performans Yönetimi”, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

Ersen, H., (1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İliskisi, Verimlilik ve Ekin Olmanın Yolu, İstanbul.

Ersun, S., (1994), “Kalite Üstadları”, Önce Kalite, Sayı: 7, s.23.

Ertopuz, A., (1996), Toplam Kalite ve iletişim, 5. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmisler ve T ebligler.

Fryer, B., (2002), Lideri Lider Yapan Nedir? içinde Zorlu Dönemlerde Liderlik, MESS Yayınları.

Garavan, N. T., Morley, M., Flynn, M., (1997), “360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development”, Journal of Management Development, Vol.16, No.2.

Gözlü, S., (1990) Endüstriyel Kalite Kontrol, İstanbul: İTÜ Matbaası, s.15.

Gümüştekin, E., Gülten, V. D.; (2010), "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Arastırma" İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi Cilt 1, Sayı 1, s. 1-20.

Hellrıgıe, D., Jackson, S. E., Slocum, J.W. J.R., (1998), Management. South Western College Publishing, New York. Hill Companies, Boston.

Iaın, M., (1998), Personel Yönetimi, Güçlü Sirket başarılı Yönetim, Çeviren: Duygu Ugur, Epsilon Yayıncılık.

İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E., (2005), "Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, s. 423 – 446.

Jackson, J., ve Greller, M., (1998), "Decision Elements For Usng 360 Degree Feedback", Human Resource Planning, Vol: 21, No: 4, ss. 18-28.

James, P., (1996), Total quality management: An introductory text. Prentice Hall, London.

Jones, G., George, J. M, Hill, C. W. L., (1998), Contemporary management. Irwin McGraw

Jones, John E. ve Bearley, William L., (1996), 360 Degree Feedback: Strategies, Tactics and Techniques For Developing Leaders, HRD Press And Lakewood Publications, Minneapolis,

Kalder, (2003), EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve sivil toplum. İstanbul: Kal Der.

Karasar, N., (2004). Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler. Nobel Yayın Dağıtım.

Kavrakoğlu, İ., (1996), Toplam kalite yönetimi. İstanbul: Kalite Derneği.

Keçecioglu, T., Çapraz, B., (2003), "360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli", Maltepe Üniversitesi İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı: 2, ss. 41-53.

Ludeman, K. (2000). How To Conduct Self Directed 360. Training & Development.

Lepsınger, R., Lucia, D.A.; (1997), "The Art and Science of 360º Feedback", SanFrancisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc.

Lepsınger, R., LUCIA, A. D., (2003), "Chapter 9: Using 360-Degree Feedback In A Talent Management System", Right Management Consultant, ss. 119-128.

Levy, P. E. ve Williams, J. R. (2004), "The social context of performance appraisal: A review and framework for the future", Journal of Management.30, 881−905.

Luıs, R., Gomez. M., David, B., Balkın, R., L. Cardy., (1998), Managing Human Resources, 2nd Ed. NewJersey USA: Prentice-Hall, Inc., s.222.

Macdonald, J., (1996), Bir haftada toplam kalite yönetimini anlama. (Çev: EmelKöymen). Dünya Yayınları, İstanbul.

Mathıs, R. L., John, H. J., (2000), "Human Resource Management", 9. Edition, Cincinatti, USA, South-Western College Publishing.

McKenna S., Richardson J. ve Manroop L. (2011), "Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation", Human Resource Management Review,.

Murphy, Kevin.R., ve Cleveland, Jeanette.N. (1995), *Understanding performance appraisal: Social, Organizational and goal-based perspectives.* Thousand Oaks, California: Sage Pubications.

Noe, R. A., (1999), İnsan Kaynaklarının Egitimi ve Gelisimi, Çev: Canan ÇETİN, Beta Basım Yayım Dagıtım A.S., İstanbul.

Özçakar, N., (2010), Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Cilt/Vol:39, Sayı/No:1, 106-124, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.

Peker, Ö., (1996), Toplam Kalite Yönetimi. Amme İdairesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı 1, Mart 1993, s.197-215 Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite Özel Sayısı MPM Yayınları.

Peskircioglu, N., (1994), TKY ve ISO 9000 Standartları, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı No: 1, Ankara.

Pıeperl, M. A., (2001), "Getting 360 Degree Feedback Right", Harvard Business Review, Vol: 179, No: 1 , ss. 142-147.

Prewıtt, E., (1999), "Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews", Harvard Management Update, February, ss. 32-39.

Rowe, C., (1995) "Introducing 360,Degree Feedback: The Benefits and Pitfalls", Executive Development, Vol: 8, No: 7, ss. 14-20.

Sabuncuoglu, Z., (2003), "360 Derece Performans Yönetimi", 2. Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi, Haziran.

Shores, A.R., (1990), TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence, Wisconsin, Milwaukee, ASQ Quality Press.

Sümer H.C.; (2000), "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Sempozyumu, Ankara, s.85.

Sümer, C., R., (2006), "Performans Değerlemelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynaklarının Kullanımı" Türk Psikoloji dergisi, 21 (57), s. 25 – 40.

Tan. S., Peşkircioğlu. N., (1985), Kalitesizliğin Maliyeti,Ankara: MPM Yayını, s.2.

Turgut, H., (2001), "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Temmuz-Eylül.

Tüik, (Türkiye İstatistik Kurumu), (2013). http://tuikapp.tuik.gov.tr/ulusalgostergeler/menuAction.do (Erişim: 22.05.2013)

Türkel, U., (2000), Toplam kalite bağlamında grup dinamiği ve çatışma yönetimi. Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uğurlu, O., (2007), "360 Derece Geri Bildirim Sistemi", Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl: 3, Sayı 1, s. 1 – 11.

Velsor, E. V., Leslıe, J.B., Fleenor, J. W., (1997), Choosing 360: A Guide To Evaluating Multi-Rater Feedback Instruments For Management Development, Center Of Creative Leadrship, North Carolina,.

Vınson, M. N.; (1996), The Pros And Cons of 360 Degree Feedback, Training&Development.

Waldman, D. A., Atwater, L. E., (1998), The Power of 360 Degree Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity, Gulf Publishing Company, Houston – Texas.

Waldman David A. ve Bowen David E., (1998) "The Acceptability of 360 Degree Apprisals:

Wımer Scott ve Nowack Kenneth M.,(1998), "13 Common Mistakes Using 360 Degree Feedback",Industrial Management, Vol: 52, No: 5. Acustomer – Supplier Relationship Perspektive", Human Resource Management, Vol: 37, No: 2.

Yamak, O., (1998), Kalite odaklı yönetim. Panel Matbaacılık, İstanbul.

Yatkın, A., (2003), Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları. Beyaz Yayınları, İstanbul.

Yıldız, G., (1998), "İşletmelerde İş gören Yönetimi" İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, Sakarya.

7. EKLER

7.1. Ek-1: Anket Formu

1. BÖLÜM																				
1	Cinsiyet	Bay		Bayan																
2	Eğitim Durumu	İlköğrenim		Lise		Yüksekokul		Lisans		Yüksek Lis.+										
3	Yaş Aralığı	21 - 25		26 - 30		31 - 35		36 - 40		41 +										
4	Kadro Unvanı	İşlem Srm.		Uzman / Müh.		Şef		Yönetici		Müdür +										
5	Firmadaki Çalışma Süresi	0 - 4		5 - 9		10 - 14		15 - 19		20 +										
6	Bölüm	Pln. Müd.		Üretim Müd.		Ar - Ge Müd.		Ür - Ge Müd.		Kalite Müd.										
		Mak. En. Müd.		Stl. Müd.		Pazar. Müd.		Mali İşl. Müd.		İK Müdürlüğü										

2. BÖLÜM																				
180 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Stratejik karar almada etkilidir																				
2	Etkin karar alma sürecine katkıda bulunur																				
3	Stratejik planlamada etkilidir																				
4	Hedeflerle çalışmayı destekler																				
5	Kurumsal yapıyı destekler																				
6	Rekabet gücünün artmasını sağlar																				
7	Firma verimliliğini arttırır																				
8	Firma hedeflerine ulaşmada etkilidir																				
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Stratejik karar almada etkilidir																				
2	Etkin karar alma sürecine katkıda bulunur																				
3	Stratejik planlamada etkilidir																				
4	Hedeflerle çalışmayı destekler																				
5	Kurumsal yapıyı destekler																				
6	Rekabet gücünün artmasını sağlar																				
7	Firma verimliliğini arttırır																				
8	Firma hedeflerine ulaşmada etkilidir																				

180 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	İnsan odaklı değerlendirmede etkilidir																				
2	Bireysel gelişime katkıda bulunmada etkilidir																				
3	Çalışanın mesleki gelişiminde etkilidir																				
4	Çalışan motivasyonunu arttırır																				
5	Çalışanın işe bağlılığını arttırır																				
6	Çalışanın iş tatminini arttırır																				
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	İnsan odaklı değerlendirmede etkilidir																				
2	Bireysel gelişime katkıda bulunmada etkilidir																				
3	Çalışanın mesleki gelişiminde etkilidir																				
4	Çalışan motivasyonunu arttırır																				
5	Çalışanın işe bağlılığını arttırır																				
6	Çalışanın iş tatminini arttırır																				

180 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Kariyer yönetimine destek sağlar																				
2	Çalışanın adil değerlendirilmesinde etkilidir																				
3	Bölümler arası rekabette etkilidir																				
4	Çok boyutlu değerlendirmede etkilidir																				
5	Adil ücretlendirmede etkilidir																				
6	Bürokrasiyi çoğaltır																				
7	Zaman israfına neden olur																				

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Kariyer yönetimine destek sağlar																				
2	Çalışanın adil değerlendirilmesinde etkilidir																				
3	Bölümler arası rekabette etkilidir																				
4	Çok boyutlu değerlendirmede etkilidir																				
5	Adil ücretlendirmede etkilidir																				
6	Bürokrasiyi çoğaltır																				
7	Zaman israfına neden olur																				

180 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	TKY uygulamalarının etkinliğini arttırır																				
2	Stratejik İK uygulamalarını destekler																				
3	Organizasyon içi iletişimi güçlendirir																				
4	Firmanın hafızasını güçlendirir																				
5	Kararlara katılımı teşvik eder																				

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	TKY uygulamalarının etkinliğini arttırır																				
2	Stratejik İK uygulamalarını destekler																				
3	Organizasyon içi iletişimi güçlendirir																				
4	Firmanın hafızasını güçlendirir																				
5	Kararlara katılımı teşvik eder																				

180 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Organizasyon içi çatışmaları tetikler																				
2	Ast - Üst dengelerini güçlendirir																				
3	İç paydaş memnuniyetini arttırır																				
4	Dış paydaş memnuniyetini arttırır																				
5	Bölüm içi dengeleri bozar																				
6	Bölümler arası dengeyi bozar																				
7	Şirketin sırları dış paydaşlar tarafından öğrenilir																				
8	Dış paydaşların şirkete güvenini arttırır																				
9	Rakiplerin İK' ya ait bilgilere ulaşmasına yol açar																				

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi;		KESİNLİKLE KATILMIYORUM				KISMEN KATILIYORUM				KARARSIZIM				KATILIYORUM				KESİNLİKLE KATILIYORUM			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Organizasyon içi çatışmaları tetikler																				
2	Ast - Üst dengelerini güçlendirir																				
3	İç paydaş memnuniyetini arttırır																				
4	Dış paydaş memnuniyetini arttırır																				
5	Bölüm içi dengeleri bozar																				
6	Bölümler arası dengeyi bozar																				
7	Şirketin sırları dış paydaşlar tarafından öğrenilir																				
8	Dış paydaşların şirkete güvenini arttırır																				
9	Rakiplerin İK' ya ait bilgilere ulaşmasına yol açar																				

8. ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Hakan APAYDIN

Seçil A.Ş. Tarsus – Adana Kr. Yolu 7. Km. Tarsus – Mersin, Türkiye 33400

Telefon: (324) 616 11 40 e-mail: mhapaydin@yahoo.com

Doğum Tarihi ve Yeri	: 17.04.1977 – Tarsus
Uzmanlık Alanları	: İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi, İstihdam Süreci
Yabancı Dil Bilgisi	: İngilizce
Askerlik Durumu	: Tamamlandı - 2006
Ehliyet	: B Sınıfı - 1997

İş Deneyimi

2006 – Devam Ediyor	: Seçil A.Ş. İnsan Kaynakları Şefi
2001 – 2005	: Seçil A.Ş. İnsan Kaynakları Sorumlusu

Eğitim

2013	: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı (Tezli)
2005	: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (İngilizce)

Sertifika Programları

2005	: Erciyes Üniversitesi Yabancı Diller Meslek Okulu İngilizce Sertifikası
2004	: Milli Prodüktivite Merkezi, "Performans Değerlendirme", Projesi Sertifikası
2004	: Milli Prodüktivite Merkezi, "Yeniden Yapılanma", Projesi Sertifikası
2004	: Milli Prodüktivite Merkezi, "İş Değerleme ve Ücret Yönetimi", Projesi Sertifikası

Ödüller

2013	: Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı 2012 – 2013 Dönemi Birinciliği