



**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BANKA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Bayram TAŞBAŞI

Danışman: Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

DOKTORA TEZİ

Malatya, 2013

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BANKA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

Bayram TAŞBAŞI

Danışman: Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Doktora Tezi

Malatya, 2013

KABUL ve ONAY SAYFASI

Bayram TAŞBAŞI tarafından hazırlanan "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma, 23/07/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

[İ m z a]

[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan) Prof. Dr. Mehmet TIKICI

[İ m z a]

[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Danışman) Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

[İ m z a]

[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Üye) Prof. Dr. ASIR GENÇ

[İ m z a]

[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Üye) Doç. Dr. Mehmet DENİZ

[İ m z a]

[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Üye) Prof. Dr. Levent GÖKDEMİR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

[İ m z a]

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ

Enstitü Müdürü

[İ m z a]

[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

[İ m z a]

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Banka Sektöründe Bir Uygulama** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Bayram TAŞBAŞI

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BANKA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bayram TAŞBAŞI

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden biri hiç kuşkusuz işletmede etkin bir performans değerlendirmesi yapılmasıdır. Performans, belirlenen standartlara göre bir işi yerine getirme düzeyi ya da belirli bir zaman kesiti içerisinde verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde edilen sonuçlar şeklinde tanımlanabilir.

Performans değerlendirmesi ise performansın ölçülmesindeki bir süreci ifade eder. Çalışanların belirlenen hedeflere ne derece ulaştığının bir ölçümü olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme yönetimin kararlarına temel teşkil eden hususların (ücret artışı, ödüllendirme, terfi, işten uzaklaştırma vs.) alınmasını sağlar. Bununla birlikte gelişim aracı olarak da (işgören eğitiminin planlaması, kariyer planlaması vs.) kullanılır.

Performansın ölçümünün hangi yöntemle yapılacağı sorusu da işletmeler için önemlidir. Ölçümü tek kaynaktan yapan değerlendirme yöntemlerinin (geleneksel yöntemler olarak da bilinir) güvenilirliği konusunda tartışma devam etmektedir. Çalışan sayısında meydana gelen artışlar, matris ve proje tipi organizasyon yapılarındaki işgörenlerin birden fazla yöneticiyle beraber çalışması, gelişen teknolojilerde yöneticilerin bilgilerinin çalışanları değerlendirmede yetersiz kalması gibi faktörler çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yöntemlerden biri de hiç kuşkusuz 360 derece performans değerlendirme yöntemidir.

360 derece performans değerlendirmesi; çalışanların sadece üstleri tarafından değil, yöneticilerin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları, kendisi, müşteriler ile tedarikçiler tarafından değerlendirilmesi ve sonucunda geribildirim sağlanmasını ifade eder.

İş tatmini ise çalışanın işine değer vermesi sonucu oluşan pozitif veya hoşnut olma halidir. Yapılan alışmalar iş tatmininin performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu yönündedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların aynı zamanda daha üretken oldukları saptanmıştır.

360 derece performans değerlendirme yönteminin geleneksel performans değerlendirmeye nazaran örgüt içinde daha çok benimsendiği, işgören tarafından olumlu yaklaşıldığı tezinden hareketle; çalışmamızda performans değerlendirme yöntemlerinin iş tatmini üzerinde etkisi incelenecektir.

Konya il merkezinde banka çalışanlarına yaptığımız anket çalışması neticesinde: İş tatmini yüksek olanların aynı zamanda performanslarının yüksek olduğu, 360 derece performans değerlendirmesi uygulayan bankada çalışanların iş tatmininin, geleneksel yöntemleri uygulayan banka çalışanlarına nazaran yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, eğitim seviyeleri artıkça çalışanların iş tatmini seviyelerinin de arttığı grlmştr.

Anahtar kelimeler: Performans, Performans Değerlendirmesi, 360 Derece Performans Değerlendirmesi, İş Tatmini.

THE EFFECT OF 360 DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL ON JOB SATISFACTION AND AN APPLICATION ON BANK SECTOR.

ABSTRACT

Certainly, one of the main tasks of human resource management is making an effective performance appraisal in organization. Performance can be defined as the level of accomplishment of a job in determined standards or results provided by doing a job in determined time interval.

On the other hand, performance appraisal is a process in performance evaluation. It is defined as the evaluation of employee's success about getting at the determined target. Performance appraisal provides main decisions -wage progression, rewarding, promotion and dismiss etc.- for management decisions. In addition, it is used as progressive tool -education and carrier planning etc.

The question of which method to measure performance is also important for administrations. The argue about single source appraisal methods -it is known as traditional performance methods- reliability is stil going on. Also the factors like the increase of the number of workers, the workers who works with more than one manager in type of matrix and project organizations and insufficient of managers knowledge to evaluate workers performance are obligatory to use multi source performance measure methods. One of the methods is undoubtedly 360 degree performance measure way.

360 degree performance appraisal is the statement of the evaluation of workers not only from superiors, but also evaluation from peers, subordinates, himself, and customers and finally to provide feedback.

Job satisfaction is positive or pleased situation that is the result of employee esteem towards job. Studies show that job satisfaction has a positive effect on performance. It is determined that more job satisfaction brings more productivity.

In our study we search the effect of performance appraisal methods on job satisfaction, because 360 degree performans appraisal method is welcomed by employees and more assumed than the traditional methods.

The result of the inquiry on bank employees in central of Konya shows that; high level of job satisfied employees has high level of performance, job satisfaction of banks employees implementing 360 degree performance appraisal methods are higher than bank employees using traditional methods. In addition, inquiry shows us that when education level increases job satisfaction level also increases.

Keywords: Performance, Performance Appraisal, 360 Degree Performance Appraisal, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	4
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN ÖNEMİ VE AMACI.....	7
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	9
1.3.1. İş Analizi ve İş Tanımı	11
1.3.2. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	11
1.3.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi.....	13
1.3.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi	13
1.3.5. Değerlendirme Aralıklarının Belirlenmesi.....	14
1.3.6. Değerlendirme Görevini Üstlenen Kişilerin Eğitimi.....	15
1.3.7. Değerlendirme İçin Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	16
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	16
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN HATA TÜRLERİ VE KAYNAKLARI	18
1.6. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2.1. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ	25
2.2. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDEKİ AŞAMALAR	27
2.2.1. Hazırlık Aşaması	27
2.2.2. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	29
2.2.3. Veri Kaynaklarının Seçimi	29
2.2.3.1. Öz Değerlendirme.....	30
2.2.3.2. Yöneticiler Tarafından Değerlendirme.....	31
2.2.3.3. Aynı Seviyedeki İş Arkadaşlarınca (Emsal) Değerlendirme.....	32
2.2.3.4. Astlar Tarafından Değerlendirme	33
2.2.3.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme	34
2.2.4. Veri Toplama Yöntemleri	35
2.2.4.1. Anket Yöntemi	35
2.2.4.2. Görüşme Yöntemi.....	36
2.2.5. Toplanan Verilerin Değerlendirilmesi ve Geribildirim	37
2.3. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ ARASINDAKİ FARKLAR	38
2.4. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAĞLADIĞI FAYDALAR	40
2.5. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN SAKINCALARI VE YAPILAN ELEŞTİRİLER	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE KAPSAMI

3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI	46
3.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	47
3.3. İŞ TATMİN KURAMLARI	49
3.3.1. Kapsam (İçerik) Kuramları	50
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	50
3.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	52
3.3.1.3. McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı.....	54
3.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi	54

3.3.2. Süreç Kuramları	55
3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	56
3.3.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	58
3.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	59
3.3.2.4. Edwin Lock'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı	60
3.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR	60
3.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	61
3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	65
3.5. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI	67
3.6. PERFORMANS, DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ VE İŞ TATMİNİ	71

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	78
4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	79
4.3.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi	81
4.3.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Nihai Şeklinin Verilmesi	82
4.3.3. Örnek Kütlenin Belirlenmesi	83
4.3.4. Anket Formunun Uygulanması ve Verilerin Düzenlenmesi	85
4.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARI	85
4.4.1. Demografik Bulgular	89
4.4.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular	92
4.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Bulgular	99
SONUÇ	114
ANKET	126
KAYNAKÇA	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Performans Değerlendirme Süreci	10
Şekil 2.1. 360° Performans Değerlendirme Sistemi	26
Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	50
Şekil 3.2. İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler	51
Şekil 3.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	53
Şekil-3.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması	55
Şekil 3.5. Vroom'un Güdüleme Süreç Modeli	57
Şekil 3.6. Porter-Lawler Modeli.....	58
Şekil 3.7. Eşitlik Kuramı.....	59
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	77
Şekil 4.2. Araştırmada İzlenen Metodoloji.....	80

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri	87
Tablo 4.2. Derecelendirme Aralığı.....	88
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri.....	89
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Grupları	89
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu	90
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu	90
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Sektörde ve İşletmede Çalışma Süresi	90
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Durumu	91
Tablo 4.9. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Yöntemi.....	91
Tablo 4.10. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümler.....	92
Tablo 4.11. Katılımcıların İş Tatmin Düzeyleri	93
Tablo 4.12. Cinsiyete Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları	94
Tablo 4.13. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları	95
Tablo 4.14. Medeni Duruma Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları.....	96
Tablo 4.15. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları	97
Tablo 4.16. Aylık Gelire Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları.....	98
Tablo 4.17 Performans Değerlendirme Yöntemine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları	99
Tablo 4.18. Performans Değerlendirme Ölçeği-Liderlik Puanları	100
Tablo 4.19. Performans Değerlendirme Ölçeği-Görevi Yönetme Puanları	101
Tablo 4.20. Performans Değerlendirme Ölçeği- Değişime Uyabilme Puanları	102
Tablo 4.21. Performans Değerlendirme Ölçeği- İletişim Puanları	103
Tablo 4.22. Performans Değerlendirme Ölçeği- İnsan İlişkileri Puanları	104
Tablo 4.23. Performans Değerlendirme Ölçeği- Sonuç Üretme Puanları.....	105
Tablo 4.24. Performans Değerlendirme Ölçeği- Personeli Yetiştirme ve Geliştirme Puanları.....	106
Tablo 4.25. Performans Değerlendirme Ölçeği Toplam Puanları	107
Tablo 4.26. Cinsiyete Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları	108
Tablo 4.27. Yaş Grubuna Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları	109
Tablo 4.28. Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları.....	110
Tablo 4.29. Eğitim Düzeyine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları	110
Tablo 4.30. Aylık Gelire Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları.....	111

Tablo 4.31. Performans Değerlendirme Yöntemine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları.....	112
Tablo 4.32. İş Tatmin Düzeyine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları	113
Tablo 4.33. Hipotez Sonuçları	121

GİRİŞ

Performans değerlendirme işgörenin veya işletmenin başarı seviyesini belirlemek amacıyla uygulanan yöntemleri ve çalışmaları ifade eder. Ancak işletme başarısının tespiti oldukça zordur. Bu zorluğun başlıca nedeni, işletmenin finansal durumunun tespitinden ziyade değerlendirmenin örgütlerde farklı davranışlar sergileyen insana yönelik yapılmasıdır.

Buna rağmen insan kaynakları uygulamaları arasında üzerinde en fazla tartışılan konulardan birinin hiç şüphesiz performans değerlendirmesi olduğu söylenebilir. Performans değerlendirmesinde tartışılan nokta; performans değerlendirmesinin gerekli olup olmadığı değil; değerlendirme sonucunda yapılacak yanlış yorumlar ve bunun sonucunda alınabilecek yanlış kararlardır. Bu sonuç hiç şüphesiz işgören üzerinde olumsuz etkilerin oluşmasıyla birlikte işletmeye de negatif bir etkiye neden olacaktır.

Badawy (2000) İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) etkinliğindeki birbiriyle iç içe geçmiş dört önemli işlevi: insan kaynakları planlaması yapmak, insan sermayesinin performans değerlendirmesini yapmak, ödüllendirme yapmak ve kariyer yönetimini gerçekleştirmek olarak sıralamıştır. Bu sayılanlardan birisinin performans değerlendirmesinin bizatihi kendisi olması, değerlendirmenin İKY'nde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Performans değerlendirmesinin doğru yapılmasının yanında; Sabuncuoğlu'nun (2000: 159-170) belirttiği gibi değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı, kimlere uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konular da performans değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanması aşamasında yapılan tartışmaların diğer boyutları arasında yer almaktadır.

İlk olarak ABD'nde kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlayan performans değerlendirme kavramı, F. Taylor'un iş ölçümü çalışmalarıyla işletmelerde

yoğunlukla kullanılmaya başlanmıştır (Palmer, 1993: 7). Ülkemizde de ilk kez kamu sektöründe başlayan uygulama, özel sektörün konuya ilgisinin artmasıyla özellikle son yıllarda giderek gelişmiştir (Kaynak vd, 1998: 206).

Modern yönetim tekniklerinin tanınmasıyla birlikte işletmelerde zamanla değişik performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. Bunlar arasında kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yöntem, grafik değerlendirme ölçekleri, kritik olay yöntemi, davranış temelli değerlendirme yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntem ile değerlendirme merkezi yöntemi vs. yer almaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri olarak bilinen bu yöntemlerin ortak noktası tek kaynaktan diğer bir ifadeyle amirden bilgi sağlanmasıyla oluşturulmasıdır. Ancak, amirin nitelikleri ve performans değerlendirmenin tek kişi tarafından yapılması güvenilirliği çoğu zaman olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, değerlendirmelerin güvenilirliğini ve kabul edilebilirliğini artırmak için çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemleri tercih edilmeye başlanmıştır. Bu yöntemlerden biri de hiç kuşkusuz 360° performans değerlendirme yöntemidir.

360° performans değerlendirme bir çalışanın işte göstermiş olduğu başarı seviyesi hakkında o çalışanın amirlerinden, aynı işi yapan çalışma arkadaşlarından, üyesi olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, mümkün olduğu durumlarda müşterilerden ve tedarikçilerden, kısaca bulunduğu örgüt içi pozisyonda gerçekleştirdiği davranışlara tanıklık eden herkesten bilgi toplandığı bir sistemdir (Yukl ve Lepsinger, 1995). Bütün bu unsurların yanında değerlendirici olarak çalışanın kendisini de içeren bir sistemdir. Bu özelliği ile sistem daha işlevsel hale gelmekte ve başta üst ve ast olmak üzere iş ilişkisinde bulunan tüm elemanlar arasında etkileşim sonuçlarının tam anlamıyla ortaya çıkmasına olanak tanınmaktadır (Atwater vd., 1998: 577-578).

İş tatmini ise çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlanabilir. İş tatmini ile çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri tespit edilmekte ve gerekli önlemler yöneticiler tarafından alınabilmektedir. Bunun bir etkisi

de performans üzerinedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların iş tatmininin performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki yarattığını ortaya koymaktadır.

Örgütlerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle, dinamik bir süreci ifade eden performans değerlendirmenin bankacılık sektöründe incelenmesi ve bunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespiti, yöneticiler ve banka sektörü için önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Dolayısıyla; bu çalışma ile Konya il merkezindeki bankalarda uygulanan geleneksel performans değerlendirme sistemi ile 360° performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonunda 360° performans değerlendirmesi ile geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin çalışanların iş tatmini üzerinde ne ölçüde farklılaştığı tespit edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle işletmelerde performans değerlendirme kavramı açıklanacak, önemi ve türleri ele alınacak, performans değerlendirmenin amacına ve sürecine değinilecek ve performans değerlendirmenin başlıca yöntemleri incelenecektir. Bununla birlikte, performans değerlendirmede karşılaşılan hata türleri ve kaynakları değerlendirilerek, işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar hakkında bilgi verilecektir.

1.1. PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık kullanılan bir terimdir. Dolayısıyla çok değişik tanımlarıyla karşılaşmak mümkündür. Çalık (2003: 9) performans; “belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı” olarak tanımlanmakta; işlevine göre "etkinlik", "verimlilik" ve "çıktı" kavramlarıyla ifade etmektedir. Bir diğer tanıma göre performans; bir kişinin sahip olduğu potansiyeli veya bilgi, beceri ve yeteneğini hedef veya beklentilere ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır (Yıldız vd., 2008: 239).

Performans sözcüğü; “başarmak ya da başarılan iş, muvaffakiyet göstermek” anlamına gelmektedir. Performans yerine aynı anlamı ifade etmeye “başarı” kavramının da kullanıldığı görülmektedir (Erdoğan ve Beyaz, 2002). Performans, amacın gerçekleştirilme düzeyini belirlemek için kullanılan bir kavramdır. Bu genel tanımdan hareketle, örgütün, bölümün ve bireyin ayrı ayrı performans tanımlarının yapılabileceği açıktır. Örgüt bazında performans, örgütün belirlenen amaçlarına, sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullanarak ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1999: 12). Performans yöneticiler açısından önemlidir. Zira çalışanların güçlü ya da zayıf olması işletmeyi olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Yöneticinin asıl görevinin işletmenin performansını yükseltmek

olduğuna göre, çalışanların performanslarını da artırıcı tedbirler almak yöneticinin sorumluluğunda olan bir konudur.

Yukarıda belirtilen kavramlara ilave olarak değişik yazarlarca farklı yönü ele alınan performans kavramına aşağıda yer verilmeye çalışılmıştır:

Erdoğan (1991: 154) performansı, “kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi” olarak tanımlanırken, Baş ve Artar (1990: 13) ise “bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir kurumun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı” şeklinde ifade etmektedir.

İşlevsel açıdan bakıldığında performans, görev ve kişi ile ilgili olup “görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranı” olarak belirtilmekte (Bingöl, 2003: 216); rgtsel davranış açısından bakıldığında ise işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemleri sonucunda elde ettiği ürün olarak tanımlamakta ve bu ürünün mal, hizmet veya düşünce türünden olabileceğini belirtmektedir Başaran (1991: 179).

Sonuç olarak performans kavramının genel tanımını; belirlenen koşullar ve belirli bir zaman dilimi içerisinde bir işin icra edilme durumu veya elde edilen sonuçlar şeklinde özetlememiz mümkündür.

“Performans değerlendirme” hakkında ise ilgili literatür incelendiğinde pek çok tanımla karşılaşabilmek mümkündür. Bu tanımlar yazım yönünden farklılıklar gösterse de esas yönünden birbirlerine benzemektedir. Fındıkçı (2003: 297) performans değerlendirmesini, “rgtteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirmesini performansın ölçülmesindeki bir süreç olarak gören yazarlar da vardır. Palmer (1993: 9) performans değerlendirmesini bir yöneticinin işgöreni önceden saptanmış kriterlere göre karşılaştırarak değerlendirdiği bir süreç olarak görmekte; Aldakhilallah ve Parante (2002) ise performans değerlendirmesini, bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansını ölçmeye imkân sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Performans değerlendirme literatürde, bu kavramı “başarı değerlendirme”, “performans yordama”, “liyakat değerlendirme”, “işgören boylandırması”, “işgören değerlendirmesi”, “yarışım boylandırması”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “tezkiye” ve “sicil” gibi farklı sözcüklerle de ifade edilmekte olduğu görülmektedir. Bu kavramlar “performance appraisal”, “merit rating”, “performance analysis”, “performance review” “performance evaluation” ve benzeri İngilizce kavramların karşılığı olarak kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 160; Akçakanat, 2009: 6; Erdoğan ve Beyaz, 2002).

İş görenin eksikliklerinin saptanması, ona yön verilmesi ve geliştirilmesini içeren performans değerlendirmenin özünde karşılaştırma bulunmaktadır. Karşılaştırma, karşılaştırılan şeyler arasındaki fark ve benzerliklerin somut olarak ortaya konmasını gerektirmektedir. Bu açıdan bakılınca performans değerlendirme, işgörenin gerçek performans durumu ile arzu edilen performans düzeyinin karşılaştırılması ve aradaki açıklığın belirlenmesi sürecidir (Dicle, 1982: 15).

Can vd., (2001: 164) işgörenin kendisinden beklenen görevleri ne derecede gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik birçok evreden oluşan bir süreç olarak tanımlarken, Barutçugil (2002:179) performans değerlendirmesini “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünlükten ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır.

Görüldüğü gibi, tanım olarak performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma birçok değişiklik göstermektedir. Yukarıda yapılan bütün tanımlardaki ortak nokta; daha önceden belirlenen kriterler ışığında çalışanların

başarılarının belli bir zaman diliminde ve belli yöntemlerle değerlendirilmesidir. Buna göre, performans değerlendirme çalışanların; kurumları ve amirleri tarafından belirlenen hedeflere ne derece ulaştığının veya işin gerektirdiği yetkinlikleri ne derece yerine getirildiğinin ölçümü olarak tanımlanabilmektedir.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ VE AMACI

Performans değerlendirmenin işletmeler üzerindeki etkisi hızla artış göstermektedir. Neely (1999), performans değerlendirmenin bu kadar önemli olmasını yoğun bilgi teknolojileri, artan rekabet ortamı, iş dünyasındaki yapısal değişimler, örgütsel rollerin değişmesi, dışsal taleplerin etkisi, işletmelerin sürekli gelişime ihtiyaç göstermesi gibi nedenlerle açıklamaktadır.

Bu noktada, işgörenlerin yaptığı ya da yapamadığı işler bir örgütün verimliliğini etkilediğinden, işletmelerde performans değerlendirmesi üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline dönüştürmüştür.

Günümüzde insan kaynağı, rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. İnsan kaynağının örgütlerde ne ölçüde etkin kullanıldığının belirlenmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b: 105). Performans değerlendirmeleri, performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve ceza yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmaların da yer aldığı birçok amaca yardımcı olmaktadır (Holbrook, 2002: 101-102).

Bir başka yönden performans değerlendirme; yöneticinin temel yönetim fonksiyonu olan "kontrol" ün bir gereği olup önemli bir görev icra etmektedir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 641). Yöneticiler, personele ilişkin olarak yapılacak bir değerlendirme sonucunda, örgütün amaçlarına ulaşma seviyesini belirleyecek ve bu bilgiler ışığında örgütün çıtasını yükseltmek için insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması vb. düzeltici, iyileştirici ve yönlendirici önlemler niteliğinde gerekli kararları alacaktır (Canman, 1993: 4).

Yukarıdaki ifadeler ağırlıklı olarak örgütsel açıdan performans değerlendirmeyi özetlemektedir. Ayrıca, performans değerlendirme çalışan açısından da büyük önem taşımaktadır. İş görenler, çalışmalarının neticesini görmek ister. Takdir edilmek, başarılarının karşılığını görmek, verimli ile verimsiz personel ayırımının yapıldığını görmek ister. Çalışanlar içsel ve dışsal ödüllendirilmelerle ihtiyaçlarının karşılandığını görecektir ve bu ölçüde örgüte bağlanacak ve verimlilikleri artacaktır. Bununla birlikte başarı düzeyi hakkında bilgi sahibi olan işgörenler, kendilerini geliştirme ve performansını iyileştirme olanağı kazanabilecektir (Canman, 1993: 4, Tan, 2009: 23)

Bu nedenle performans değerlendirme sadece örgütsel tabanlı düşünülüp işgörenin işletmeye yapacağı katkının ölçüldüğü bir süreç olarak değerlendirilmemektedir. Aynı zamanda performans değerlendirme, çalışanları güdüleyici, motivasyonu artırıcı, tatmin duygusunu yükseltici ve örgütsel bağlılığı artırıcı nitelikler de taşımaktadır (Yalçın ve Doğruluk, 2006). Woods (1997: 194), performans değerlendirmenin önemli işlevleri arasında; işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi ile bu konuda politikaların belirlenmesi gibi önemli işlevleri olduğunu belirterek işgören penceresinden performans sürecine dikkat çekmiştir.

Cascio (1995: 276) ise süreci; bir taraftan örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin işgörenlerin katkılarıyla gerçekleşmesi olarak görmüşken; diğer taraftan örgütün hedeflerine ulaşılırken işgören katılımlarının âdil ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesini, bu bağlamda motive edici bir çalışma ortamının oluşturulmasını ve işgörenin kişisel gelişimine katkı sağlanması olarak görmüştür. Bir başka ifade ile örgütsel amaçlar ile kişisel amaçları ortak bir paydada buluşturmuştur.

Palmer (1993: 9-11) performans değerlendirmenin iki temel amaca hizmet ettiğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi olan değerlendirme amaçları; ücret artışları, ödüllendirme, terfi, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir ve yönetim kararlarına esas teşkil eden bilgileri sağlar. İkinci amaç ise geliştirme amaçlarıdır. Yönetici ile birlikte işgören yetiştirme ve geliştirme, iyileştirme, geribildirim ve insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir. Bu da çalışanların değerlendirme sonunda ulaştıkları performans düzeyine bağlı olarak hedeflere

ulaşılışısa bunun devamı için yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa sebepleri ve ne tür bir eğitim ve geliştirme programı uygulanacağı hakkında yönetime geribildirim imkânı verir.

Tüm bu anlatımlar ışığında, performans değerlendirmenin, işletmeler için yaşamsal değer taşıyan bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. İşletmenin, değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve işgörenlerin örgütsel amaçlara bir bütün olarak istenilen düzeyde katkıda bulunabilmeleri, işgörenlerin sürekli olarak değerlendirilip geliştirilmeleriyle mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

İşletmeler açısından performans değerlendirme sistemini kurmak ve işletmek oldukça zor bir süreç ve uzmanlık gerektiren bir faaliyettir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle bir ön çalışmanın yapılması gerekmektedir. Bu nedenle değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme zamanlamasının ve aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

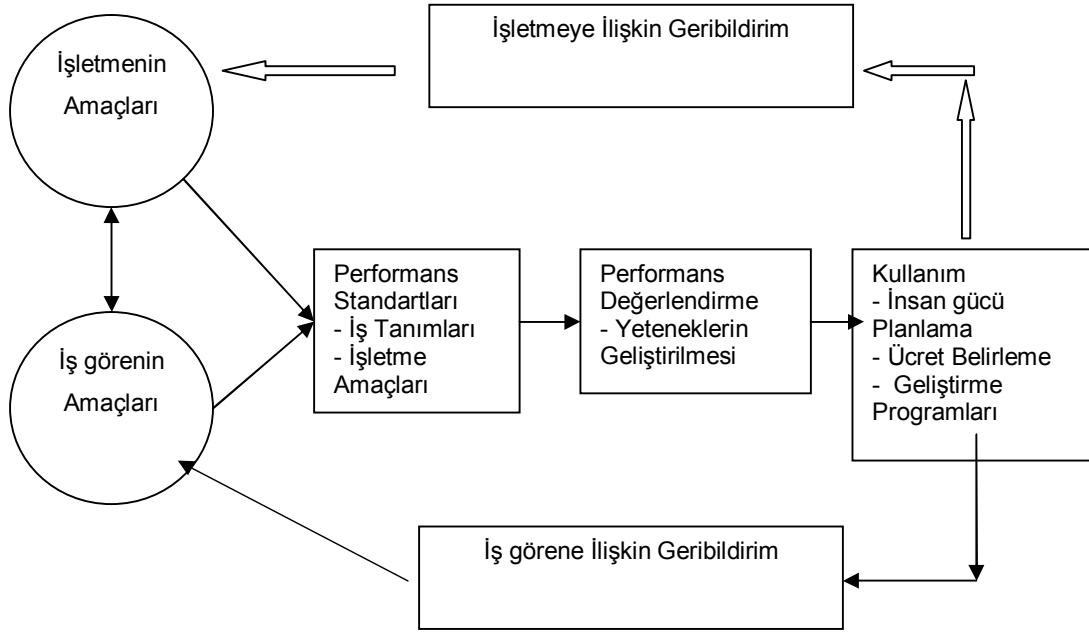
Bununla birlikte, performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar mutlaka çalışana bildirilmelidir. Aksi takdirde yararsız birçok veri ve kullanılmayan sayısal değerlerle karşı karşıya kalınabilmekte (Fındıkçı, 2003: 337), aynı zamanda çalışanlar arasında işletme hakkında ön yargıların oluşmasına fırsat tanınmaktadır.

Performans değerlendirme süreci genel olarak üç evreden oluşmaktadır (Tınaz, 1999):

- ✓ İşletmede performans standartlarının geliştirilmesi ve böylelikle başarı kriterlerinin saptanması.
- ✓ İşletmenin yapısına ve hedeflerine uygun performans değerlendirme sisteminin seçilmesi.

✓ Değerlendirme sonucu elde edilen bilgilerin insan gücü planlaması, ücret belirleme, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, terfi planlarının uygulanması gibi alanlarda kullanılması.

Aşağıdaki şekil performans değerlendirme sürecini açıklamaktadır.



Şekil 1.1. Performans Değerlendirme Süreci (Erdoğan, 1991: 170).

Şekil 1.1.'den de anlaşılacağı gibi, performans değerlendirmenin, öncelikle işgörenin bireysel amaçları ile işletme amaçlarının beraber değerlendirmeye tabi tutulacağı ve dengeli olarak işlem göreceği bir süreç olduğu görülmektedir. Süreç, işletme amaçlarını gerçekleştirecek iş tanımlarının yapılmasını ve performans kriterlerinin saptanmasını, işletmenin yapısına ve hedeflerine uygun performans değerlendirme yönteminin seçilmesini ve uygulanan yöntemle değerlendirme sonucunun elde edilmesini, müteakiben yönetsel ve gelişimsel kararlar için sonuçların kullanılmasını öngörmektedir. Süreç sonunda elde edilen sonuçlara göre işletmeye ve işgörene geribildirim sağlanarak gerekli düzenlemeler yapılabilmekte, sisteminin daha etkin ve verimli olması hedeflenmekte ve sonuçta işletmenin başarısının artırılmasıyla birlikte işgören tatmininin yükseltilmesi hedeflenmektedir. Aşağıdaki bölümde performans değerlendirme sürecinin aşamaları incelenecektir.

1.3.1. İş Analizi ve İş Tanımı

Performans değerlendirme sürecinde, en temel işlevlerden biri olan performans standartlarının oluşturulması için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. İşletmede uygulamayla ilgili politika ve prosedürler oluşturulmalı (Baykal, 1994: 31), performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için görevler tanımlanmalı ve değerlendirme boyutları olan ölçütler belirlenmelidir (Schuler, 1995: 418).

İş analizi, işletmelerde yapılan tüm faaliyetler hakkında bilgi edinme sürecini ifade eder (Palmer, 1993: 29). Bir diğer tanıma göre iş analizi işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi maksadıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik yapılan çalışmalardır (Tan, 2009: 40).

İş tanımları ise iş analizi yapıldıktan sonra geliştirilerek, işin çeşitli evrelerindeki işlemlerin kaydını içeren yazılı bir belgedir ve iş analizi çalışmalarının tamamlayıcısı olarak kabul edilir. Burada, işin tanımı yapılır, işin kısaca özeti verilir, işin diğer işlerle ilgisi, çalışma koşulları, iş için gereken araç ve malzeme gibi konularda açıklamalarda bulunulur. Tam ve doğru olarak belirlenmesi işgörenlerin görev ve sorumluluklarını yapması açısından da önemlidir (Demirkıran, 2001: 72-73).

İş tanımları işletmeden işletmeye değişmesine rağmen en azından dört temel konu açıklığa kavuşturulmalıdır. Bunlar: görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu olarak açıklanabilir (Eren, 2003: 245-246). İş analizinin ve iş tanımının yapılması, iş ve görevlerin belirlenmesi performans değerlendirme sürecinin temel taşıdır.

1.3.2. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Değerlendirme için değişik kriterlere (standartlara) ihtiyaç vardır. Çünkü işgörenlerin başarılı olup olmadıkları, yaptıkları işler ve davranışlarının belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak sonuca varılmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Değerlendirme sonucunda işgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte veya standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Kriterler ve standartlar oluşturulmadığı takdirde, performans değerlendirmenin yapılması mümkün değildir (Akçakanat, 2009: 17). Kriterlerin elde edilebileceği kaynakların en güvenilir olanı iş analizi ve iş tanımı çizelgeleridir. İyi düzenlenmiş bir iş analizinde o işte yerine getirilen önemli görevler saptanmıştır (Aldemir vd., 2004: 298) ve bunlar kriter olarak karşımıza çıkacaktır.

Genel hatları ile değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilmektedir. Bu kriterler: Çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikleri, bireyin ilişki ve davranışlarıdır. Bu temel kriterler kendi aralarında alt kriterlere de ayrılmakta ve işin yapısına göre değişik sayıda olabilmektedirler (Barutçugil, 2002: 184). Öte yandan, performans değerlendirmesinde kullanılacak kriterler, yapılan görevin niteliğine, değerlendirmede kullanılan yöntem ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre de farklılıklar göstermektedir (Savaş, 2005: 19).

Erdoğan'a (1991: 172) göre performans değerlendirmede standartların oluşturulması zorunluluğu bulunmakla birlikte; geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, kabul edilebilir faktörlerden oluşması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, belirlenecek performans standartlarının işin istenen yönüyle ilgili olması da gerekmektedir. Sabuncuoğlu (2000: 164) ise kriterleri "spesifiklik, ölçülebilirlik ve gerçekçilik" olarak tanımlamaktadır.

Buraya kadarki anlatımlarda görüldüğü gibi, performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle iş analizinin yapılmış, görev tanımlarının belirlenmiş olması şarttır. Daha sonra değerlendiricilerin değerlendirme esnasında karşılaştırma yapabilecekleri kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilmektedir.

Bu noktada, performans değerlendirmede gerçekçi, ayırıcı, değerlendiren ve değerlendirilen tarafından kolayca kabul edilen standartların yer alması zorunluluğundan söz edilebilir. Ayrıca performans değerlendirmenin etkinliğinin

arttırılabilmesi için standartların işin değerlendirilmek istenen yönüyle ilgili ve bağlantılı olması gerektiği unutulmamalıdır.

1.3.3. Performans Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

Performans değerlendirmede, her örgüt tarafından benimsenip uygulanan tek bir değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün değildir. Örgütler, çok çeşitli değerlendirme yöntemlerinin arasından Barutçugil'in (2002: 187) belirttiği gibi çalışanların niteliklerine, beklentilerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre belirlemekte ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmesi yapmaktadırlar.

Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi, performans standartları ve kriterleri belirlendikten sonra yapılmalıdır. Performans değerlendirmede kullanılan yöntemler, aynı organizasyonlar gibi sürekli gelişim ve değişim içindedir. Örgütlerde performans değerlendirme yöntemleri, çok değişik şekillerde tasnif edilmiştir. Bu yöntemlerin neler oldukları çalışmanın bir sonraki bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.3.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan bir diğeri de değerlendirmeyi kim ya da kimlerin yapacağıdır. Performans değerlendirmede değerlendirmeden belki de daha önemlisi değerlendiricidir. Çok iyi hazırlanmış değerlendirme araçları, bunları uygulayan ve yorumlayanın yetersiz olması karşısında çok kötü sonuçlar verebilirken (Yalçın ve Doğruluk, 2006); aslında zayıf olan sistemler yetenekli değerlendiricilerin elinde çok etkili ve verimli sonuçlara ulaşabilmektedirler (Barutçugil, 2002: 196).

Canman (1993: 14-15) değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına karar verirken; örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşullarının belirleyici faktörler olduğunu belirtmektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçiminde, bu kişilerin işletmeyi iyi tanımasını, değerlendirecekleri

çalışanların işlerini bilmeleri, önyargılara kapılmadan çalışanın performansını ellerindeki ölçütlere göre adil değerlendirmede bulunmalarına dikkat edilmesi gerektiği (Demir, 2006: 74) ifade edilmektedir.

Yani belirlenmesi gereken en önemli husus, değerlendirme yapacak kişi ya da grubun çalışanları değerlendirebilecek, yeterli gözlem yapabilecek ve performansa yönelik kanaati elde edebilecek özellikte olmalarıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 33). Ayrıca seçilen değerlendirme yöntemine göre değerlendirmeyi yapacak kişiler de değişecektir. Seçilen yöntem değerlendirme yapacak kişileri belirleyecektir (Tınaz, 1999).

Bu noktada, genel olarak performans değerlendirmesini yapacak kişiler şu şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 166-169);

- ✓ İlk amir
- ✓ Bir grup veya komite
- ✓ Çalışanın kendisi (öz değerlendirme)
- ✓ Takım arkadaşları
- ✓ Astlar
- ✓ Müşteriler ve tedarikçiler
- ✓ Yukarıda belirtilenlerin bir kaçı veya hepsi.

1.3.5. Değerlendirme Aralıklarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla (periyotlar) yapılır. Bu değerlendirmeler yıllık, altı aylık ve deneme niteliğinde dönem sona ermeden sık sık yapılabilir. Burada önemli husus değerlendirme sürecinde her bir işgörene yeterli zaman ayırmaktır (De Cenzo ve Robbins, 1996: 335). Uygulamada en makul olarak kabul edilen periyot altı aylık ve bir yıllık uygulamalardır (Sabuncuoğlu, 2000: 165). Değerlendirme sabit bir zaman aralığında yapılabildiği gibi, değerlendirmenin belli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan önce, terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce veya kişinin amirinin veya personelin görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilmektedir.

Değerlendirmenin zamanı ve sıklığı ile ilgili farklı görüş ve uygulamalar biraz da örgütlerin performans değerlendirmeyi nasıl ele aldıkları ile ilişkilidir. Performans değerlendirmeyi yasanın gücünden ortaya çıkan bir zorunluluk şeklinde düşünen örgütler, değerlendirmeyi yalnızca yasada öngörülen sürede yapmaktadırlar. Bununla birlikte, performans değerlendirmeyi bir zorunluluk olarak görmeyen daha ziyade bir gereklilik olarak düşünen örgütler daha sağlıklı bir süre belirleme işlemi yapmaktadırlar (Altan, 2005: 27). Burada önemli olan konu, işletmeyi amaca yöneltecek en uygun sürenin tayin edilmesidir.

1.3.6. Değerlendirme Görevini Üstlenen Kişilerin Eğitimi

Performans değerlendirme sistemlerinin başarısı için, sistem oluşturulurken değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişilerin yetiştirilmesine önem ve ağırlık verilmelidir (Tan, 2009: 48). Performans değerlendirme sistemlerinde, ortaya çıkan sorunların giderilebilmesi için değerlendiricilere uygulanacak eğitim programlarının hangi konular üzerine yoğunlaşacağı çok önemlidir. Eğitim programlarında yoğunlaşılacak konular şöyle sıralanabilir (Cascio, 1995: 99):

- ✓ Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının azaltılması,
- ✓ Değerlendiricilere çalışanların hangi performans özelliklerine dikkat etmeleri gerektiğinin öğretilerek, gözlem becerilerinin geliştirilmesi,
- ✓ Değerlendiricilerin iletişim becerilerinin geliştirilmesi ve böylece değerlendirilen çalışanlara daha objektif ve yapıcı bir biçimde sonuçlar hakkında geribildirim vermelerinin sağlanması.

İleriki bölümde de değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının neler olduğu belirtilecek, bu hataların önlenmesi için alınması gereken tedbirler açıklanacaktır. Genel olarak personele, kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin hususlar tanıtılmalı, kullanılan kavramlar açıklanmalı, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmelidir. Değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güvenini kazanmanın, etkili iletişim kurmanın ve ortak anlayışı sağlamanın önemi vurgulanmalıdır. Önyargıdan uzak, âdil bir yaklaşımın kurulmasının önemi hatırlatılmalıdır.

1.3.7. Değerlendirme İçin Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirme sistemini başarısız kılan nedenler incelendiğinde; çalışanların kendilerinden neyin beklediğini algılamamaları veya bilmemeleri, hedeflerde uzlaşmazlık, görüşmelerde yaşanan kırınlıklar, kırıncı yargılamalar, sert ve yıkıcı eleştiriciler, performans konusunda bireye geribildirim verilmemesi, yöneticinin çalışandan gelen geribildirim kulak asmaması, dinlememesi, önyargılı davranma vb. konular olduğu görülmektedir. Nedenlerin çoğu, çalışanlara gerekli bilgi verilmemesi ve iletişim sorunlarından kaynaklandığı belirtilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 217).

Bu zafiyeti ortadan kaldırmak için yönetici-işgören arasında iletişim kanallarını açık tutmak gerekmektedir. Bu amaçla toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gerekliliği ve önemi vurgulanır. Toplantılarda, organizasyonda yer alan işler, bunların gerektirdiği kriterler ve çalışanların değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılmalıdır (Barutçugil, 2002: 187).

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok performans değerlendirme yöntemleri vardır ve bunlar birçok kaynakta çeşitli sınıflandırmalar yapılarak anlatılmıştır. Bu yöntemler çoğunlukla çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ve geleneksel performans değerlendirme yöntemleri adı altında incelenmiştir. Yöntemler arasında sınıflandırma yapılmaksızın, en çok kullanılanları şöyle sıralayabiliriz:

Sıralama yöntemi (ranking method), ikili karşılaştırma yöntemi (method of paired comparisons), zorunlu dağılım yöntemi (forced distribution method), grafik değerlendirme yöntemi (graphic rating scale method), derecelendirme ve puanlama yöntemi, kritik olay yöntemi (critical incident method), kontrol listesi yöntemi (check-list method), değerlendirme merkezi yöntemi (assessment center method), amaçlara

göre değerlendirme yöntemi (management by objectives) (Akçakanat, 2009; Akşit, 2008; Pehlivan, 2008; Pınarbaşı, 2007).

Yöntemlerle ilgili en önemli husus, yöntemlerin âdil olması ve organizasyon hedefleriyle uyumlu olması gerekliliğidir. Bu maksatla, sürekli yeni yöntemler geliştirilmekte, her yeni yöntemle mevcut yöntemin eksikleri tamamlanmaya çalışılmaktadır. Buna rağmen, kullanılan yöntemler sıklıkla bazı noktalardan eleştirilmektedir. Bu eleştirilerde en çok vurgulanan; geleneksel performans değerlendirme yöntemleriyle çalışanın sadece üstü tarafından değerlendiriliyor olmasıdır (Palmer, 1993: 17-20).

Performans değerlendirme yöntemleri, işgörenin değerlendirme süreçlerine katılımları açısından açık, yarı açık ve kapalı olmak üzere üç kısma ayrılabilir. Geçmişteki performans değerlendirme yöntemleri (geleneksel performans değerlendirme yöntemleri) daha çok kapalı ve yarı açık süreçler olarak sınıflandırılmaktadır. Bunun en önemli sebebi bu yöntemlerde performans değerlendirme sürecinin ne şekilde, hangi kriterler kullanılarak icra edildiğinden ve kimler tarafından değerlendirme yapıldığından çalışanların haberi olmamasıdır. Son dönemlerde gerçekleştirilen performans değerlendirme süreçlerinde ise, çalışanlar kimler tarafından değerlendirildiklerini ve o anda sürecin hangi aşamasında olduğunu bildiklerinden uygulanan yöntem açık sistemler olarak değerlendirilmektedir (Bingöl, 2003: 276).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine getirilen bir diğer eleştiri; yöntemin geçmiş performansını vurguladığı ve işgörenin performansını geliştirmekten ziyade kontrol etmeye yönelik olduğudur. Buna karşılık çağdaş değerlendirme yöntemlerinde ise yalnız geçmişteki performans ile değil, aynı zamanda gelecekteki hedefleri de içine alan bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda çağdaş performans değerlendirmede, çalışanlara geribildirim sağlamayı, örgütsel beklentileri açık olarak paylaşmayı, gelişim ihtiyaçları üzerinde durmayı, ürün veya hizmetin oluşturulmasına etki eden tüm faktörlerin yönetsel kararlara ortak etmeyi de içine alan bir yaklaşım hedeflemektedir (Mayatürk Akyol, 2011: 109-115).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin neden olduğu sorunların çözülmesi gerekliliğinden hareketle günümüzde modern anlamda performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geribildirim almayı hedeflemektedir. Ayrıca geleneksel değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sürecinde değerlendirilenin pasif kaldığı ve çoğu zamanda değerlendirmenin objektif olarak yapılmadığı gibi gerekçelerle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır.

Organizasyonlar, klasik (geleneksel) veya çağdaş olarak nitelendirilen yöntemler arasından yöntemin ve örgütün yapısına, çalışanların niteliğine, örgütün hedeflerine ve işgörenin beklentilerine ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar (Demir, 2006: 58).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ve özelde 360° performans değerlendirme sistemi bu eksiklikleri gidermede önemli bir araç olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra; yöneticilerin daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliğine dair arzu ve düşünceleri, yalın organizasyonların ortaya çıkması, geleneksel yöntemlerin yeterince kapsamlı ve yararlı bir bilgi kaynağı olarak görülmemesi, işletme içinde iletişim ve güvenin artırılma isteği, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine geçişi zorunlu kılmıştır (Mccarthy ve Garavan, 2001: 15). İkinci bölümde bu metotlardan biri olan 360° performans değerlendirme yöntemi ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN HATA TÜRLERİ VE KAYNAKLARI

Performans değerlendirme ile elde edilmek istenen amacın gerçekleşmemesi durumunda sistem açısından problemlerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Bu sebeple, uygulama esnasında düşülebilen hataları belirlemek, istenmeyen sakıncaları azaltmak ve gerekli önlemleri almak etkin bir performans değerlendirme uygulaması yapabilmek için gereklidir.

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciden, değerlendirilenden, örgüt yapısından veya sistemin uygulamasından kaynaklanan bazı hatalar aşağıya çıkartılmıştır. Olması muhtemel bu hataların bilinmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasıyla iyi sonuçlar alınabileceği değerlendirilmektedir.

✓ **Fazla hoşgörü veya hoşgörü eksikliği (katılık):** Fazla hoşgörü, değerlendiricilerin çalışana hak ettiğinden fazla puan vermesi, hoşgörü eksikliği ise değerlendiricinin çalışana hak ettiğinden az puan vermesidir (Tınaz, 1999). Fazla hoşgörülü değerlendirici; astları ile çatışma yaşamamak, astlarını motive edip verimliliklerini artırmak, kendi emri altındaki astların diğer bölümlere kıyasla daha üstün olduklarını göstermek için yüksek puanlar verebilmekte; katı değerlendiriciler ise astın kendi yerini alabileceği endişesi veya kendini zor beğenen yönetici olarak gösterme güdüsüyle hareket etmektedirler. Bu hatayı gidermek için değerlendirme amacını ve başarı kriterlerinin açık biçimde belirlenmesi ve personele bildirilmesi gerekmektedir (Can vd., 2001: 173).

✓ **Hale veya boynuz etkisi:** Değerlendirici, en yüksek öneme sahip bir kriteri algıladığında ve derecelendirmeyi bu tek faktöre dayanarak uyguladığında hale etkisi (baskın özellik) ortaya çıkmaktadır (İbicioğlu, 2006: 86). Bir diğer ifade ile hale etkisi, yöneticinin işgöreni, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir (Akçakanat, 2009: 49). Hale etkisi tersi olduğu durumlar da olabilir. Bir çalışan için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönünün ön plana çıkarılmasına da boynuz etkisi denir. Bu durum o çalışanın başarılı olduğu konularda da olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilmektedir (Palmer, 1993: 19-20).

✓ **Tek ölçütle değerlendirme:** Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olmakta, ulaşılan sonuçların eksik veya yanlış olmasına neden olabilmektedir. Performans değerlendirme personeli bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde ortaya koyarak çok yönlü bir bakışı sağlayabilmelidir (Helvacı, 2002). Geleneksel performans değerlendirmesine getirilen en önemli eleştiri de zaten bu noktadan yapılmaktadır.

✓ **Ortalama derecelere yönelme eğilimi:** Değerlendirenin bütün işgörenleri aralarında fark gözetmeksizin, ortaya yakın bir biçimde değerlendirmesidir. Değerlendiren eğer işgören hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, bazı işlerin nitelikleri gereği gözlemlenmekte zorlanıyor ise veya değerlendirilen personelin kişisel durumunu etkilememek isteği nedeniyle, orta derecelere yönelme eğilimi gösterebilir. Bu eğilim yönetsel kararların verilmesini zorlaştırır; terfi, transfer, ücret artışı gibi değerlendirmenin sonucuna göre gerçekleştirilecek kararların alınması oldukça güçleşir (Bayraktaroğlu vd., 2007). Başka kişilerin değerlendirmelerine de başvurmak, değerlendirmecileri eğitmek gibi tedbirlerle olumsuzluklar giderilebilir.

✓ **Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme:** Değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yıllık bir süreyi kapsadığından, bu süre içerisinde birçok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın son birkaç ay içerisinde ortaya çıkan olaylar akılda kalmaktadır. Bu durumda ise, değerlendiricilerin bir yıllık sürecin tamamını hatırlamaları zor olmakta, çalışanlar ise performans düzeylerini son haftalarda artırabilmektedirler (Yazılıtaş, 2011: 44). Genel olarak başarılı performans sergileyen başarısız; başarısız olan bir personel ise başarılı olarak değerlendirilebilir. Bu durum hem değerlendirmenin sürekliliği ile çelişmekte, hem de gerçeği ne derecede doğru yansıttığı tartışma konusu olmaktadır. Değerlendirme periyotlarının yıllık değil de daha sıklıkta yapılması, çalışanların performanslarına yönelik kritik olay veya gözlemlerin tüm dönem boyunca not edilmesi gibi yöntemlerle bu hata önlenmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a: 81).

✓ **Kontrast (zıt durumlar) hatalar:** Değerlendirici çok sayıda çalışanı özellikle kısa bir süre içerisinde değerlendirirse çalışanları birbirleriyle karıştırma ihtimali olabilir. Bu tür bir hatada her bir işgören kendinden önce değerlendirilenlerin durumundan etkilenmektedir. Örneğin, ortalama başarıya sahip bir çalışan, kendinden önce çok zayıf çalışanlar değerlendirildiğinde kendisi çok başarılı olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun tersi de mümkündür. Kendinden öncekiler çok başarılı ise, işgören başarısız olarak değerlendirilebilir. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasının ve çalışma zamanının sadece kısa bir kesit değil bir bütün olarak düşünülmesinin bu faktörün etkisini azaltacağı belirtilmektedir (Barutçugil. 2002: 232).

- ✓ **Pozisyondan etkilenme:** Genellikle değerlendirmeyi yapan yönetici, değerlendirdiği kişiden çok, kişinin bulunduğu mevkisinden etkilenerek yüksek veya düşük puan verme eğilimi içine girebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). İş tanımlarının ayrıntılı olarak hazırlanması ve değerlendirmede yararlanılması, herkesi kendi görev ve sorumlulukları içerisinde değerlendirilmesi bu hatanın azaltılması yönünde fayda sağlayacaktır (Akçakanat, 2009: 50).
- ✓ **İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması:** İşler arasındaki bağlantı iyi kurulmadığı takdirde değerlendirme işleminde hatalı kararlar verilebilmektedir. Kendisinden bir önceki basamaktaki işi yapan çalışanın iyi çalışmaması durumunda, sonraki basamakta çalışan personel başarısız olarak değerlendirilebilir. Bunun tersi de mümkündür. Başarısız bir personelin çıktlarıyla iş yapan orta seviyedeki çalışan biri daha çok başarılı olarak değerlendirilir. Olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir çalışan, başarılı olsa da kendisinden önceki, çalışan kadar başarılı olamadığı için başarısızmış gibi değerlendirilecektir. Performans değerlendirmesinin kapsamlı yapılmasıyla bu tür hataların azalabileceği düşünülmektedir (Can vd., 2001: 175).
- ✓ **Kişisel önyargılar ve objektif olamama:** Bazı değerlendiriciler cinsiyet, ırk, din, siyasi düşünce ve yabancı kökenli olma gibi faktörlerin etkisinde kalarak değerlendirme esnasında önyargılı davranabilmektedir (Yazılıtaş, 2011: 45). Bu doğrultuda yapılacak bir diğer hata, kurumun bir birimi veya çalışanların bir bölümü için önyargılı davranmaktır. Bu hatanın önlenmesi için değerlendiren, çalışanın bireysel performansına odaklanmalıdır (Uyargil, 2008: 108). Bu konuda değerlendiricinin eğitim alması da tercih edilen metotlardan biri olarak değerlendirilebilir.
- ✓ **Farklı kültürlerden olma:** Değerlendiriciler farklı kültürden gelebilmektedirler. Değerlendiricilerin kendilerinden farklı kültüre sahip çalışanları değerlendirirken hata yapmaları kaçınılmazdır. Örneğin, batı kültüründe yetişmiş bir yönetici doğu kültürüne sahip çalışanları değerlendirirken hata yapabilmektedir. Bu hatalara düşmemek için değerlendirme yapılırken insanların farklı kültürlere sahip oldukları bilincinde olmak gerekmektedir (Özgen vd., 2005: 235).

- ✓ **Kendine benzetme ya da kendinden farklı görme hatası:** Bazı değerlendiriciler, çalışanı, kendine benzer davranışlarda bulunduğu ya da hayat öyküsü kendisinininkine benzediği için hak ettiğinden yüksek puanlar vererek değerleyebilmektedirler. Bunun tersi durumu da mümkün olmaktadır. Bu durumda, değerlendiren kişi değerlendirileni, kendisinden farklı görmekte ve dolayısıyla olduğundan düşük puan vererek değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 190).
- ✓ **Değerlendirme aracından kaynaklanan hatalar:** Yukarıda belirtilen hata türleri değerlendiren ile değerlendirilen arasında oluşan hatalar iken, bir de ölçme aracından kaynaklanabilecek hataların olduğu da bir gerçektir. Somut öğelerden oluşan işlerin performansını ölçmek, soyut öğelere nazaran daha kolaydır. Bu durumlarda, geliştirilen performans değerlendirme araçlarının geçerlik ve güvenilirliği önem kazanmaktadır. Yani neyin ölçülmek istendiği, ölçmek istenilen özelliğin ne derece ölçtüğü ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerleri alıp almadığı konusunda bilgi sahibi olunmalıdır. Ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır (Schermerhorn, 1998: 432; Woods, 1997: 193).

1.6. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI ALANLAR

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de değinildiği gibi, performans değerlendirme, işgörenin iş performansı ve potansiyeli yönüyle belirlenen standartlar içindeki seviyesinin belirlenmesine yönelik bir süreçtir.

Palmer ve Winters (1993: 66)'a göre performans değerlendirmenin iki genel işlevi bulunmaktadır. Bu işlevlerden ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmektir ki bu bilgi, yönetsel kararlar aşamasında gerekli olmaktadır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanır. Performans değerlendirmenin diğer genel işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde belirlenen kriterlere ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlanarak bireysel veya örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir.

Performans değerlendirmesi, çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, çalışan ve örgütün performansının yükseltilmesi, yönetici-işgören ilişkilerin geliştirilmesi, var olan ve muhtemel olabilecek problemlerin ortaya konması, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir (rc ve Köseoğlu, 2003: 27).

Günümüzde performans değerlendirme faaliyetinden elde edilen sonuçların genel olarak aşağıdaki alanlarda kullanıldığını belirtebiliriz (Demir, 2006: 68; Fındıkçı, 2003: 340-341):

- ✓ İş uyumunu iyileştirmek için tedbirlerin alınması,
- ✓ örgütsel değerler ve ortak amaçların uyumunun sağlanması,
- ✓ İş görenin kendini geliştirmesi için bilgilendirilmesi,
- ✓ Personel istihdamı,
- ✓ ücret-maaş yönetimi ile sözleşme yenileme veya işten ıkarma,
- ✓ Performansa dayalı dllendirme,
- ✓ Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar,
- ✓ Kariyer planlama,
- ✓ Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.

Ülkemizde performans değerlendirmesinin ağırlıklı olarak; ücret artışları, terfi kararları, eğitim gereksinimin sağlanması alanlarında kullanıldığını değerlendirilmektedir. Ancak kullanım alanlarının işletmenin ihtiyacı, örgüt yapısı veya işgören beklentileri gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak eşitlendirilebileceği ve dönemsel olarak da değişebileceği unutulmamalıdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; 360° performans değerlendirme süreci ele alınacak, 360° performans değerlendirme uygulamasının amacı, önemi, süreci ve yöntemleri incelenecektir. Geleneksel performans değerlendirmesi ve 360° performans değerlendirmesi arasındaki farklar belirtildikten sonra, 360° performans değerlendirme uygulamasının işletmeye sağladığı faydalar ve sakıncalar belirtilecek, bu yönteme karşı yapılan eleştiriler ortaya konulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulandığı; örgütlerin yapısına, üretilen mal veya hizmet türlerine, yönetimin amacına, işgörenin beklentisine, çevreye, teknolojik faktörlere, işletme kültürü gibi çok değişik kaynaklara göre değişebilir. Geleneksel performans değerlendirmelerin çoğunlukla en önemli eleştiri noktası, değerlendirmeyi gerçekleştirenin tek kişi veya birim olmasıdır. Bu durumun, tek kişinin gerek somut performans hedeflerinin belirlenmesi gerekse de niteliksel değerlendirmenin gerçekleştirilmesi noktasında sıkıntılara neden olacağı belirtilmektedir.

Örgütsel ihtiyaçların belirlenmesi değişim ve gelişim için oldukça önemlidir. Örgüt düzeyinde gelişim ihtiyaçlarının tespiti ve daha kapsamlı örgütsel bilgiye ulaşmak, özellikle günümüz örgüt yapılarında tek kişinin gerçekleştirebileceği bir uygulama olarak görülmemektedir. Ayrıca, işgücü yapısı ve hareketliliği değerlendirmelerin makul, âdil ve tutarlı olmasını gerekli kılmaktadır. Bir diğer önemli husus, örgüt düzeyinde iletişim ve paylaşım ile güven temeline dayalı ilişkilerin, örgütsel başarıdaki rolüdür. Tüm bunlar klasik yani geleneksel değerlendirme metotlarından uzaklaşılmasına neden olmaktadır (Bağrıaçık, 2009: 51).

Organizasyonların yapısında son yıllarda meydana gelen hızlı ve önemli değişiklikler tek kaynaklı değerlendirmeleri yetersiz bulmaktadır. Bunlara sebep olan değişiklikleri şöyle sıralayabiliriz: Yöneticilerin sorumluluğunda çalışanların sayısında meydana gelen artışlar (dolayısıyla yöneticiler işgören hakkında yeterli bilgi sahibi olamamakta ve onlar hakkında değerlendirmeleri kısıtlı kalmaktadır), yoğun bilgi teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri işgörenleri değerlendirmede yetersiz kalması, matris ve proje tipi organizasyonlarda çalışanların birden fazla yöneticiyle birlikte çalışma zorunluluğu. Belirtilen sebepler işgörenin performansının değerlendirilmesinde tek bir yöneticinin görüşlerinin yetersiz olduğunu göstermesi bakımından önemlidir (Edwards ve Ewen, 1996). Çok kaynaklı performans

değerlendirme yöntemlerinin bu problemleri bertaraf edebileceği düşünülmektedir. 360° performans değerlendirme çağdaş yöntemlerden yalnızca biridir (Luthans ve Peterson, 2003).

2.1. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Geleneksel yaklaşımlarla yapılan performans değerlendirmelerinin istenmeyen bazı sonuçlar, 360° performans değerlendirme sistemini tercih edilen bir konuma getirmiştir. 360° performans değerlendirme isminden de anlaşılacağı gibi değerlendirilen kişinin performansının sadece üstleri tarafından değil; yöneticilerinin yanı sıra aynı düzeydeki çalışma arkadaşları (emsal personel), astları, çalışanın kendisi ve mümkün olan durumlarda müşteriler ile tedarikçiler tarafından da değerlendirilmesini ve bu değerlendirme sonucu bir geribildirim sağlanmasını ifade etmektedir. Bu kavram ilk olarak, ABD'de TEAMS şirketi tarafından 1973 yılında ortaya atılmış ve “çok değerlendiricili / kaynaklı değerlendirme” adı altında yaygınlaşmıştır (Uyargil, 1994; Jackson ve Greller, 1998; Mccarthy ve Garavan, 2001: 15).

360° performans değerlendirme yöntemi, önceleri kültürel ve yapısal nedenlerden dolayı, avantajlarına rağmen pek tercih edilmemiştir. Günümüzde ise, değişen örgütsel ihtiyaçların yönetim anlayışına kazandırdıkları ile işletmeler bu yöntemle daha fazla önem vermeye başlamıştır (Bağrıaçık, 2009: 51; Mccauley ve Moxley, 1996).

Bu noktada, 360° performans değerlendirmede, geleneksel tek kaynaklı performans değerlendirme sistemlerinde karşılaşılan aksaklıkları önlemek için birden fazla birey değerlendirme sürecine dâhil edilmektedir. Bu sayede, bireysel değerlendirme hatalarının en az seviyeye çekilebileceği varsayılmaktadır (Levy vd., 2000).

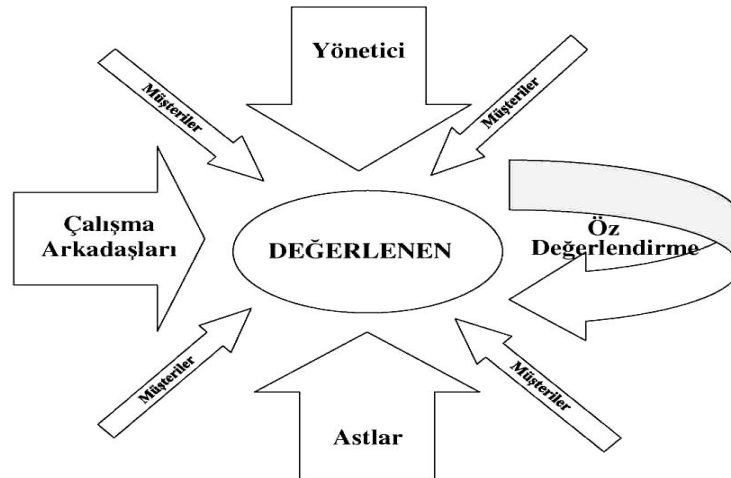
360° geribildirim; “çok kaynaklı geribildirim / geri besleme”, “çok nispetli değerlendirme”, “tam daire değerlendirme”, “yukarı geribildirim / geri besleme”, “emsal değerlendirme” gibi isimler alabildiği görülmektedir. Diğer yandan, 360°

performans değerlendirme için “çoklu değerlendirme”, “çoklu perspektif”, “iş arkadaşları değerlendirmesi”, “yukarıya doğru değerlendirme”, “çok kaynaklı değerlendirme”, “tam kapsamlı değerlendirme” gibi farklı isimler kullanılsa da süreç genelde aynıdır (Barutçugil, 2002: 202; Garavan vd., 1997).

360° performans değerlendirme sisteminin hem geribildirim hem de performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilmesi; hatta her iki amacı da aynı anda yerine getirebilmesinden dolayı 360° performans değerlendirme sistemi için 360° geribildirim ve 360° performans değerlendirme ifadeleri sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yıldız (2000: 37) 360° geribildirim terimini, yön gösteren ve doğru yolun bulunmasında karar vericiye yardım eden, üzerinde 360 ayrı referans noktası bulunan pusulaya olan benzerlikten geldiğini ifade etmektedir.

360° değerlendirme yönteminde çok sayıda değerlendirici kullanıldığından dolayı karma değerlendirme olarak da adlandırılabilir (Gavcar vd., 2006: 35). Diğer bir ifadeyle, değerlendirilen kişinin bulunduğu örgüt içi pozisyonda gerçekleştirdiği davranışlara tanıklık eden herkesten bilgi toplandığı bir sistemdir (Prewitt, 1999; Denisi ve Kluger, 2000).

Bütün bu unsurların yanında değerlendirici olarak kişinin kendisini de (öz değerlendirme) içeren bir sistemdir. Bu özelliği ile iş ilişkisinde bulunan tüm elemanlar arasında etkileşimin tam anlamıyla ortaya çıkmasına imkân tanınmaktadır (Atwater vd., 1998). Aşağıdaki şekil sistemin çerçevesini göstermektedir.



Şekil 2.1. 360° Performans Değerlendirme Sistemi (Dinç, 2005: 51).

360° performans değerlendirme yönteminin son dönemde sıkça kullanılması ve ortaya çıkardığı sonuçlar ile yapılan uygulamalı akademik çalışmalar, bu yönetime duyulan ilgiyi arttırmış ve yöntemin daha yaygın bir şekilde kullanılmasına zemin hazırlamıştır (Morgeson vd., 2005: 207). Özellikle yöneticiler için profesyonel gelişimin önemli bir aracı olarak tercih edilmektedir (Weiss ve Kolberg, 2003: 109).

2.2. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDEKİ AŞAMALAR

360° performans değerlendirmenin yeni bir sistem olması ve yöneticilerinin bu konuda yeterli bilgi sahibi olmamaları nedeniyle sürecin işleyişinde ortaya çıkabilecek sorunlar sürecin etkinliğini düşürebilir. Bu nedenle 360° performans değerlendirme sürecini uygulamak isteyen işletmeler, bu süreç hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı; organizasyon yapısı, çalışanlar ve işletme yönetimin buna uygun olup olmadığını iyice incelemelidirler (Dinç, 2005: 63). Uygulamaya karar veren yöneticilerin süreci başlatmadan önce cevaplaması gereken bazı sorular bulunmaktadır. Bunlar (Weiss ve Kolberg, 2003: 113):

- ✓ 360° derece geribildirimden kimler yararlanacak?
- ✓ Ne gibi durumlarda sistem tehlike arz etmektedir?
- ✓ Veriler nasıl toplanacak?
- ✓ Hangi araçlar kullanılacak?
- ✓ Bir yönetici olarak ne yapmalıyım ve nasıl bir rehberlik beklemeliyim?
- ✓ Nasıl bir yol izlemeliyim? şeklindedir.

360° performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, örgütsel gereksinimlere göre bazı farklılıklar içermesiyle birlikte, yukarıdaki soruların da cevaplarının bulunacağı birtakım adımları içermektedir. 360° performans değerlendirme sürecinin aşamaları genel hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır:

2.2.1. Hazırlık Aşaması

Hazırlık aşaması, 360° geribildirim sürecinde uygulama aşamasından çok daha fazla önem taşımaktadır. Bu sistemi uygulamayı düşünen örgütlerin

karşılaştığı ilk soru örgütün bu sisteme hazır olup olmadığıdır. Bir başka deyişle, işletmede bir güven ortamının olması, yönetimin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir (Yüce'den aktaran Bayram, 2006).

360° performans değerlendirme sistemine geçmeden önce hazırlık aşamasında göz önünde bulundurulması gereken iki unsur vardır: İşletmenin karakteristik özelliklerinin ve vizyonunun değişime ne kadar açık olduğu ile yeni sisteme geçiş sürecinden önce tanımların yapılması, hedeflerin belirlenmesi ve sınırların çizilmesidir (Keçecioğlu ve Çapraz, 2003: 44).

Örgütsel şartların sisteme yatkınlığı tespit edildikten sonra, üst yönetimin sisteme vereceği desteğin yeterli düzeyde olup olmadığına bakılmalıdır. Özellikle üstün üstü değerlendirdiği bu sistemde sürecin kendisi için bir tehlike olduğunu düşünen yöneticinin desteğini almak zor görünmektedir. Ancak son dönemde meydana gelen değişimler ve daha kapsamlı örgütsel bilgiye olan ihtiyaç yöneticiler için de bu sistemi tercih edilebilir kılmıştır (Bağrıaçık, 2009: 70). Diğer yandan, süreç uzun soluklu olduğundan sadece yöneticilerin desteği yeterli olmayacaktır. Dolayısıyla çalışanların da desteğine ihtiyaç duyulacağı unutulmamalıdır.

Barutçugil (2002: 204-205) değerlendirme sisteminin uygulanması öncesinde, sürecin kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları bölümü çalışanları ve üst yöneticilerle birlikte ele alınmasını ve bireylerin sisteme olan inancının sağlanmasını ifade etmektedir. Daha sonra sürecin amacı ve aşamaları açıklanarak hangi periyotlarda verilerin toplanacağı ve toplanacak verilerin nasıl kullanılacağı belirtilmelidir.

Bazı işletmeler geribildirim terfi ve ücretlendirmelerde yararlanmak üzere kullanmaktadır. 360° değerlendirme sistemine geçiş yapan kurumların, özellikle birkaç yıl bundan kaçınmaları önerilmektedir. Çünkü sisteme geçişte huzursuzlukla karşılaşılacağı belirtilmektedir. Güvenin sağlanması ve sistemin düzene girebilmesi birkaç yılı bulabileceği ifade edilmektedir (Waldman vd., 1998).

Sonuç olarak; 360° performans değerlendirme yönteminin organizasyonda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar alınabilmesi için en önemli ve ilk koşul, işletmenin böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Örgütün hazır olması; güven ortamına, üst yönetiminin bu uygulamayı desteklemesine ve çalışanların buna katkı sağlamasına bağlıdır.

2.2.2.Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

360° performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, aşağıdaki sekiz temel yetenek alanlarında çalışanların performansının izlenmesi ve ölçülmesi olarak değerlendirilmektedir. Bu alanlar (Arslan, 2003):

- ✓ İletişim,
- ✓ Liderlik,
- ✓ Değişimlere uyabilirlik,
- ✓ İnsanlarla ilişkiler,
- ✓ İşin yönetimi,
- ✓ Üretim ve iş sonuçları,
- ✓ Başkalarının yetiştirilmesi,
- ✓ Personelin geliştirilmesidir.

Yukarıda ifade edilen yetenek alanları geribildirim alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilebileceği kıymetlendirilmektedir. Yukarıdaki verilen kriterler ışığında örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak 360° değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığı söylenebilir.

2.2.3.Veri Kaynaklarının Seçimi

Veri kaynağının seçilmesinde en önemli iki unsur uzmanlık ve güvenilirliktir. İş performansı ile ilgili ayrıntılı bilgileri elde edebilmek için değerlendirme grubunun çalışanı gözlemlemesi ve çeşitli durumlar karşısında neler yapabileceğini görmesi gerekmektedir (Yüncü, 2002: 72). Bununla birlikte, sadece gözlemlemenin yeterli olmayacağı, aynı zamanda süreç hakkında yorum yapabilme bilgisine de sahip olunması önemli bir gerçekliktir.

Diğer yandan, verilerin yeterli kapsamda ve doğru olması için kaç kişinin değerlendirme yapacağına karar verilmelidir. Çok fazla sayıda değerlendiricinin bulunması hem zaman hem de verilerin çeşitliliği açısından gereksiz bulunmaktadır. Değerleyici sayısı arttıkça bilgilerin tekrarlanacağı düşünülmektedir (Yüncü, 2002: 72-73).

Veri kaynaklarının seçimini ve değerlendirmedeki ağırlıklarını etkileyen bir diğer konu, gerçekleştirilen iştir. Örneğin, işin özelliği gereği bazen dış müşterilerin sürece dâhil edilmesi gerekmektedir. Hizmet sektöründe üretim yapan ve doğrudan insana hizmet veren bankalarda müşterilerin sürece dâhil edilmeleri, değerlendirme için önemli bir unsurdur. Yine benzer şekilde, öğretim üyesinin başarısı en iyi şekilde öğrenciler tarafından değerlendirilebilir (Yüksel, 2000: 184).

Burada dikkat çeken nokta, değerlendirilen asli görevini yerine getirirken, onu en iyi şekilde gözlemleyen ve ondan en çok etkilenen kişilerin değerlendirmede belirleyici olması ve sisteme dâhil edilmesidir. Dolayısıyla sistem uygulandığı yere göre veri kaynaklarının güncellenmesini gerekli kılmaktadır. Bu esaslar çerçevesinde, 360° performans değerlendirme sürecine dâhil edilebilecek veri kaynakları aşağıda özetlenmiştir:

2.2.3.1. Öz Değerlendirme

360° değerlendirme sürecinde veri kaynaklarının ilki bireyin kendisidir. Öz değerlendirmede amaç, çalışanın kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve kendisini gözden geçirmesini sağlamaktır. Çalışanları harekete geçiren güdüleri, ihtiyaçları, arzuları ve yönelimleri anlamak için yararlı bir unsur olarak düşünülmektedir. Birey, kendi değerlendirme sonuçları ile diğer veri kaynaklarından aldığı geribildirimi karşılaştırma fırsatı bularak, performansı hakkında daha doğru bir görüşe sahip olabilecektir (Bağrıaçık, 2009: 78). Ergin (2002: 139) de bireyin kendisine bir hedef belirleyerek kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyacağını ve bunun da motivasyonunu artırdığı gerekçesiyle olumlu bir etki yapacağını belirtmektedir.

Çalışan, başkası tarafından değerlendirildiğinde savunma mekanizması hemen harekete geçmektedir. Oysa öz değerlendirmede savunmacı davranış en az düzeye inmektedir (Örücü, 2007: 205). Öz değerlendirme, çok sık kullanılmamakla birlikte, işgörenin kendi kendine hatalarını öğrenebilmesi ve düzeltici önlemleri kendisinin alması açısından faydalı sonuçlar verdiği belirtilmektedir (Vaughan, 2003). İbicioğlu (2006: 84) işgörenlerin örgütte söz almasına ve katılımına önem veren yöneticiler tarafından bu yöntemin tercih edildiğini ifade etmektedir.

Bunun yanında çalışanın kendini değerlendirmesi, yanlı olabileceği endişesi ile eleştirilmektedir. Sümer ve Bilgiç (2006) çalışanların kendi performanslarını daha yüksek puanla değerlendirme eğiliminde olduklarını ve bu değerlendirmelerin amir değerlendirmeleriyle paralellik göstermediğini iddia eden bazı çalışmaların olduğunu ifade edilmektedir.

Yüksek değerlendirmenin (cömertlik etkisi) yanında düşük değerlendirmelere (alçakgönüllülük etkisi) de şahit olmaktayız. Bireylerin kendilerini değerlendirmeleri yönünde kültürler arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Taiwan'da yapılan bir araştırmada kişilerin kendilerine verdikleri değerlendirme puanının amirlerinin onları değerlendirdikleri puandan daha düşük çıktığı tespit edilmiştir (Farh vd., 1991).

Batı kültürünün hâkim olduğu ülkelerde ise alçakgönüllülük etkisinin tam tersi bir durum tespit edilmiştir. Bu nedenle de, batıda insan kaynakları uygulamacıları bu konuda çeşitli önlemler almaya başladığı belirtilmektedir (Ergin, 2002: 139). Ülkemizde yapılan araştırmada ise, tüm değerlendirici grupların cömertlik etkisine maruz kaldıkları vurgulanmakla birlikte; öz değerlendirme ve çalışma arkadaşı değerlendirmelerinin cömertlik etkisinin en fazla gözlemlendiği değerlendirmeler olduğu tespit edilmiştir (Sümer ve Bilgiç, 2006).

2.2.3.2. Yöneticiler Tarafından Değerlendirme

360° performans değerlendirme ile geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin her ikisinde de önemli bir role sahip olan değerlendirici, her çalışanın bağlı bulunduğu amir /üst/yöneticidir. İşten beklenenler ile çalışanın bu beklentileri ne derece yerine getirdiklerini en yakından izleme olanağına sahip olması ve

çalışanın performansından sorumlu olması nedeniyle yönetici, değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002: 197). Ayrıca, Ergin (2002: 137) yöneticilerin ödül sistemlerini de denetliyor olmalarının, onların performans değerlendirmelerde etkili bir geribildirim kaynağı olduğunu belirtmektedir.

Ödül sisteminin yanında disiplin ögesi de yöneticilerin değerlendirme üzerindeki etkinliği arttıracakı düşünölmelidir. Ancak, 360° değerlendirmede geleneksel değerlendirmelerin aksine yönetici, yargılayıcı olmaktan çok, koçluk olarak bilinen yol gösterici özelliği ile ön plana çıkmalıdır (Noe, 1999: 276).

Yönetici tarafından verilen geribildirim geçerli ve önemli olmakla birlikte, kişinin işteki etkinliğini tümüyle yansıtmakta yetersiz kaldığı değerlendirilmektedir. Bu noktada personelin etkileşim içinde bulunduğu diğer kişiler tarafından yapılan değerlendirmenin önemi artmaktadır.

2.2.3.3. Aynı Seviyedeki İş Arkadaşlarınınca (Emsal) Değerlendirme

Çalışanlar işlerini yerine getirirken yöneticilerine kıyasla iş arkadaşlarıyla daha sık birlikte çalışmaktadır. Aynı düzeyde iş yapanların birbirlerini değerlendirmelerin temelinde, birlikte çalışmanın karşılığı olarak birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar da eşit seviyede çalışanların birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir (Uyargil, 1994: 34).

Murphy ve Cleveland emsal değerlendirmenin avantajlarını üç noktada özetlemiştir. Birincisi, amirleri tarafından performansının gözlendiğini bilen çalışan, iyi değerlendirme puanı alma çabasıyla davranışlarını değiştirebileceği bir gerçektir. Ancak iş arkadaşları, sürekli beraber olduklarından daha gerçekçi performans gözlemi yapabilir. İkincisi, iş arkadaşlarının, bireyi hem işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansı hem de kişiler arası davranışlarını daha fazla gözleme fırsatına sahiptir. Son olarak ise, arkadaş çevresinden birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilerek değerlendirme hatalarının, tek kişinin değerlendirme sonucuna kıyasla, daha az olmasıdır (Aktaran Camgöz ve Alperden,

2006). Ayrıca açık iletişim, iş motivasyonu, sosyal ilişkiler, takım ruhu, bağlılık ve memnuniyetin gelişmesinde, bu türden değerlendirmelerin olumlu etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Dessler, 2005: 332).

Bu tür değerlendirmelerde karşılaşılan en önemli sorun; arkadaşlık derecelerinin görmezden gelinemeyeceği, bunun sonunda değerlendirme sonucunun yanlılığa sebep verecek, güvenilirliğini azaltacak bir takım etkileri olabileceği yönündedir (Ergin, 2002: 138). Örneğin, bireylerin eksik performansı görmezden gelerek, iş arkadaşlarına destek çıkmaya veya aralarında rekabet ihtimali varsa olumsuz yönde değerlendirme yapma ihtimali sonuçlarda sapmalara neden olabilmektedir.

Dolayısıyla, kişinin aynı düzeydeki iş arkadaşlarınınca değerlendirilmesi durumunda, bireyler arasında karşılıklı güvenin kurulmuş olması ve aralarında parasal ödemeler ve yükselme açısından rekabetin asgari düzeyde tutulması gerekmektedir (Yüksel, 2000: 184). Buna rağmen, bu tür bir değerlendirme, organizasyonda belirli kilit işlere yapılacak atamalara ilişkin kararların alınmasında etkili olduğu belirtilmektedir (Barutçugil, 2002: 199-200). Bir üretim firmasında üretim müdürü pozisyonuna eleman atanması buna bir örnektir. İş arkadaşları bu pozisyona layık olabilecek personeli yöneticiden daha iyi analiz edeceği düşünülmektedir.

2.2.3.4. Astlar Tarafından Değerlendirme

Yöneticilerin değerlendirilmesinde astların bu sürece katılması avantajlı bir yöntem olabilir. Özellikle bir yöneticiye bağlı ast sayısının fazla olduğu örgütsel yapılarda bu yöntem daha da avantajlı olmaktadır. Bunun başlıca nedeni, astların, kimliklerinin gizli kalması şartıyla, çok sayıda değerlendirmenin ortalamasının alınmasının yanlılıklara karşı koruyacağı düşüncesidir (Ergin, 2002: 138). Bu yöntem çoğu kez yöneticilerin tepkisiyle karşılanmasına ve uygulamada fazla görünmemesine rağmen, yalın organizasyon yapılarında ast üst arasındaki ilişki hakkında bilgi sağlaması açısından da yararlıdır (Barutçugil, 2002: 200).

Astların değerlendirme yapmasına çok sıcak bakılmadığı bilinmektedir. Astların değerlendirme sürecine katılması arzu ediliyorsa olabilecek olumsuzlukları gidermek maksadıyla astların ve yöneticilerin eğitim sürecinden geçmeleri tavsiye edilmektedir.

Olumsuzlukları gidermenin bir yolu da astların değerlendirme yaparken yöneticilerine kaç puan verdiklerinin önlenmesi, yerine astların verdiği puanların genel ortalamasının yöneticiye iletilmesinin daha uygun bir hareket tarzı olacağı yönündedir (Turgut, 2002). Bir diğer hal tarzı da çıkan sonuçların; yönetsel maksatla değil (terfi, ücret artırımı, işten çıkartma veya cezalandırma vs.), gelişimsel amaçlar için alınacak kararlarda uygulanması yönünde yapılan tavsiyelerdir (McEvoy, 1990). Bu durumda, astlar tarafından yapılacak değerlendirmelerin yöneticiler tarafından rahatlıkla kullanılabilmesi yönündedir.

2.2.3.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme

Müşteriler ve tedarikçiler, sadece işletmenin ürettiği mal ve hizmetin alıcısı veya işletmeye girdi sağlayıcı olarak değil, çalışanlar hakkında değerli geribildirim alınabileceği bir kaynak olarak da algılanmaktadır. 360° değerlendirme kapsamında, örgüt yönetimleri çalışanlarının değerlendirilmesinde müşteri ve tedarikçilerden de yararlanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe kalite ve müşteri memnuniyeti gibi kavramların oluşması, müşterilerden elde edilecek geribildirim önemini artırmaktadır (Bağrıaçık, 2009: 80).

Özellikle hizmet sektöründeki çalışanların işe ilgisi, müşteriyle olan ilişkisi ve yaklaşımı, iş yapma düzeyi ve iş kalitesi gibi faktörlerin müşterinin değerlendirmesine sunulması yöneticilerin genel değerlendirmesine katkı sağlayabilir. Müşteri amaçlarının organizasyonun amaçları ile örtüşmemesine rağmen, Cascio (1995: 286) müşteriler tarafından sağlanan bilgilerin terfi, ücret artışı, transfer, eğitim gibi kararların alınmasında etken rol oynayabileceğini ifade etmektedir.

Müşteri değerlendirmesinin bir diğer yararı da işletme-müşteri ilişkilerinin daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Müşteri çalışandan ve yönetimden memnuniyet

duydukça, işletme ile irtibatını kesmemekte ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler geliştirilebilmektedir. Müşteri ilgili işletmeye daha çok bağlanmaktadır (Tikici ve Türk: 2003).

Amir, öz değerlendirme, takım arkadaşlarınca değerlendirme, astlar ve müşteriler tarafından yağılan değerlendirmelerin haricinde işletmede uzman bir grup veya danışmanlar tarafından değerlendirme de yapılabilir. Bu tür bir değerlendirme tarafsızlığı sağlayacağı düşüncesiyle tercih edilmektedir. Ancak, ağırlıklı olarak üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Bir diğer yöntem ise sendika temsilcisinin değerlendirmede kullanılmasıdır. Sendika üyesinin yönetim kurulunda bulunması sağlanarak özellikle ücret kararlarının alınmasında etkili olması sağlanabilir (Barutçugil, 2002: 201-202). Tüm bunlar çoklu değerlendiricilere birer örnek teşkil etmektedir.

2.2.4. Veri Toplama Yöntemleri

360° değerlendirme ölçeğinin içeriği oluşturulurken göz önünde bulundurulması gereken hususlardan bir tanesi de veri toplama yöntemidir. Bu süreçte temel olarak iki tür veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Bunlar anket ve görüşme yöntemleridir (Bağrıaçık, 2009: 81). Bu yöntemler aşağıda kısaca incelenecektir.

2.2.4.1. Anket Yöntemi

Geleneksel olarak anket yönteminde kâğıt ve kalem gibi kırtasiye malzemeler kullanılsa da değerlendiren ve değerlendirilen birey sayısının artması, sonuçların daha hızlı alınma ihtiyacı ve katılımcıların kimliklerinin daha yüksek düzeyde gizli kalmasının sağlanması nedeniyle, son zamanlarda yöntemin uygulanmasında ağ tabanlı sistemler tercih edilmektedir (Craig ve Hannum, 2006).

Genellikle formlar kapalı uçlu olarak ifade edilen çok seçmeli sorulardan oluşmakta, bazı anketler ise açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Açık uçlu sorulardan oluşan anketler değerlendirilen birey hakkında yorum yapma şansı vermektedir. Açık uçlu sorulardan oluşan anketler, içerik olarak daha kapsamlı olmasına rağmen,

verilerin sınıflandırılması ve yorumlanması açısından hem zor hem de zaman alıcı olduğundan genellikle anketlerde, kapalı uçlu sorulara ilaveten tavsiye niteliğinde açık uçlu sorulara yer verilmesinin daha uygun olduğu düşünülmektedir (Rogelberg ve Waclawski, 2001: 84).

Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması değerlendirme sürecinin etkinliğini artıracaktır (McKirchy, 1998: 43). Diğer yandan, anketler her bir değerlendirme grubuna (ast, üst vb.) yönelik farklı ifadeler üzerinden hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle, belirlenen yetenek alanlarında geliştirilen kriterler, geribildirim alınacak gruba göre özelleştirilmelidir (Toegel ve Conger, 2003; Garavan vd., 1997).

Kimlikleri belli olan değerlendirilenlerin gizli kalanlara göre daha yüksek puan verme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, yüksek düzeyde güvenliği sağlanan değerlendirilenlerin daha dürüst ve gerçekçi geribildirimde bulunmasını sağlamak amacıyla değerlendirme ölçeği, değerlendirilen kimlikleri belli olmayacak şekilde tasarlanmalıdır (Heijden ve Nijhof, 2004; Mount vd., 1998).

2.2.4.2. Görüşme Yöntemi

Bu yöntem ile bireye kendisini savunma ve hareketinin nedenini açıklama fırsatı sunulmaktadır. Görüşmede daha ayrıntılı konulara değinilmekte, görüşmeciye bireyin huyunu ve kişisel özelliklerini gözlemlene fırsatı tanımaktadır. Bu bakımdan, görüşme yöntemi gerek personel, gerekse yönetici açısından önem taşımaktadır. (Yüncü, 2002: 70).

Görüşme yönteminde görüşmenin nasıl yapılacağı da önemli bir konudur. Üç tür görüşme yöntemi vardır. Bunlar; telefonla görüşme, grup halinde görüşme ve birebir görüşmedir. Soruların içeriğine ve sayısına bağlı olarak bu görüşme yöntemlerinden biri tercih edilmektedir (Bağrıaçık, 2009: 90).

Grupla görüşme bu yöntemler arasındaki en az güvenilir olanıdır. Çünkü bireyler grup içinde negatif geribildirim vermek istemezler. Görüşme yöntemleri

arasında en avantajlı olarak birebir görüşme yöntemi dikkat çekmektedir. Bu yöntem ile ayrıntılı geribildirim elde edilmektedir (Yüncü, 2002: 71).

Tüm bunlara rağmen tekniğin çok zaman alıcı ve pahalı olması önemli bir dezavantajdır. Bir diğer olumsuz yanı ise, astın yöneticisini değerlendirirken yüksek puanlara yönelmesidir. Değerlendiricilerin kimlikleri yeterli düzeyde gizlenemediği için verinin güvenirliliğinde bir azalma yaşanabilir.

2.2.5. Toplanan Verilerin Değerlendirilmesi ve Geribildirim

360° performans değerlendirme yönteminde en önemli aşamalardan biri de toplanan verilerin değerlendirilmesi ve sonuçların yönetim ile işgörene rapor edilme sürecidir. Öncelikle, değerlendiricilere dağıtılan anketler toplanarak daha önceden tespit edilmiş uzmanlara gönderilir ki bu uzmanlar ağırlıklı olarak yönetici ve insan kaynakları ekibinden oluşmaktadır. Her değerlendirici grup tarafından verilen cevaplar yetenek alanlarına göre uzmanlar tarafından analiz edilir (Yukl ve Lepsinger, 1995) ve analiz sonuçları geribildirim raporu olarak sunulur.

Geribildirimden alınacak verimin etkili olabilmesi için rapor, uygun bir lisan ile yazılmalı, kimseyi rahatsız etmemeli, küçük düşürücü veya rencide edici ifadelerin olmasına müsaade edilmemelidir (Miltenyi, 1998: 82). Bununla birlikte, geribildirim genel değil de özele indirgenmelidir. Bu husus sonucun kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca şahıstan ziyade davranışa odaklı olan bir rapor daha uygun sonuçlar verecektir. İşletmenin hedefleri ile değerlendirilen kişinin ihtiyaç ve beklentileri de geribildirimde yer alması (Schuler ve Huber, 1990: 240) geribildirimden beklenen hâsılayı vereceği değerlendirilmektedir. Geribildirim sonucunda alınacak yönetsel veya gelişimsel kararların uygulanmasına geçilebilecektir.

2.3. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ ARASINDAKİ FARKLAR

Günümüzde organizasyonlarda meydana gelen hızlı yapısal ve kültürel değişimler (yönetici sorumluluğunda işgören sayısındaki büyük artışlar, yoğun teknolojik gelişmeler, matris, yalın ve proje tipi organizasyon yapılarına geçiş, müşterilerin de işletmenin karar süreçlerinde söz sahibi olmaya başlaması vs.) geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini yetersiz kılmaktadır. Ayrıca yukarıda da belirtildiği gibi tek kaynaktan bilgi sağlanması ve geçmiş zamana ait değerlendirme yapması da geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine getirilen eleştiriler olarak görülmektedir.

Yeni organizasyon yapılarında görev alan insanların yetkinliklerinin ve performanslarının kim tarafından değerlendirileceği ve geribildirim kimin vereceği önemli bir sorundur. Doğal olarak bu kişinin tek bir nezaretçi olması mümkün değildir. Personel birden fazla yöneticiyle ve ekip arkadaşlarıyla birlikte çalıştığı için bu tür geribildirimlerin çok kaynaktan gelmesi zorunludur (Lepsinger ve Lucia, 1997: 13). Ayrıca işletmeler işgören ve organizasyonun verimliliğini arttırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırma gayreti içerisinde (Turgut, 2002). Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri bu değişimlere uyum sağlayamadığı görülmektedir.

Bu olumsuzlukları giderecek, değerlendirmelerin güvenilirliğini ve kabul edilebilirliğini artırmak için çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemleri tercih edilmeye başlanmıştır. Bu yeni yöntemlerden biri de hiç şüphesiz 360° performans değerlendirme yöntemidir.

360° performans değerlendirmenin temelinde, güvenilir, gerçekçi, geçerli ve anlamlı performans bilgisinin elde edilmesi yatmaktadır. Bu nedenle, sistem iş performansı hakkında birtakım rakamlara ulaşmak için uygulanan bir test olarak düşünülmemelidir. Daha çok bu sistemde, değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki etkileşim yansıtılmaktadır (Murphy vd., 2001: 137-138). Bir başka ifadeyle, 360° geribildirim fonksiyonel hale getiren değerlendirme yapanların daha fazla gözlem yapma fırsatına sahip olmaları ve uzmanlıklarına göre daha geçerli değerlendirmede

bulunabilmeleridir. Bu durum, değerlendirmeleri daha güvenilir, âdil ve kabul edilebilir kılmaktadır (Antonioni ve Park, 2001:480).

360° performans değerlendirme sistemini, geleneksel performans değerlendirme sistemlerinden ayıran iki genel prensip vardır: bunlardan birincisi ve belki de en önemlisi, 360° geribildirim tek kaynak değerlendirmesinden daha güvenilir ve kapsamlı geribildirim bilgisi üreten birçok değerlendiricili/kaynaklı değerlendirmeyi kullanmasıdır. İkincisi ise bireyler, güçlü ve zayıf yönlerini ve değerlendiricilerin kendileri ve çalışmaları ile ilgili düşüncelerini daha iyi kavrayabilecek ve bu doğrultuda davranışlarını değiştirebileceklerdir (Church ve Bracken, 1997; Martineau vd., 1999; London vd., 1997). Aynı zamanda bu örgüt yöneticisi için de düşünülebilir. Çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının tespit edilmesi, yöneticilerin yönetsel ve gelişimsel kararlar almasına yardımcı olacaktır.

360° geribildirim yönteminin geleneksel değerlendirme yöntemlerine karşı geliştirilmiş bir yöntem olduğunu düşünen bazı yazarlara karşın, bir kısmı da bu görüşe katılmamaktadır. Bu görüş ayrılıklarının uygulanan geleneksel performans değerlendirme yönteminin işletmede yerleşmiş bir olgu olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Waldman vd.'den aktaran Kara, 2009). Buna rağmen; ağdaş değerlendirme yönteminde işgörenler aynı zamanda işletmenin i müşterisi olarak kabul edilmekte, dolayısıyla sadece amir değerlendirmelerin yeterli olmayacağı düşünülerek çoklu kaynak değerlendirmelerine ynlenilmektedirler.

Günümüzde, işletmelerin performansı artırıcı tedbirlerin alınmasına yönelik talepleri artış gösterdiğinden, bunlara yönelik yeni açılımların olmaması düşünülemez. Akdoğan ve Demirtaş (2009) bunun başarılmasını bireysel ve takım performans düzeylerinin artırılması olarak ifade etmişlerdir. Bununla birlikte günümüz koşullarda i müşteri ve dış müşterilerin de işletmelerde karar süreçlerine etki edeceği bir gerçektir. Buna zm olarak yenilikçi bir yaklaşımla 360° performans değerlendirme yönteminin kullanımının oldukça artış göstereceği düşünülmektedir.

2.4. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN SAĞLADIĞI FAYDALAR

360° performans değerlendirme yönteminin sağlayacağı faydaları biraz daha özele indirirsek; hem çalışana, hem içinde bulunulan takıma hem de organizasyona olmak üzere üç kısımda inceleyebiliriz: 360° performans değerlendirme sistemi bireylerin davranışları, yetenekleri ve performansları hakkında daha kapsamlı ve geçerli bilgiler sağlamaktadır. Çalışanlar yaptıkları işlerin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını öğrenebilmekte (Garavan vd., 1997: 140), bireylere geribildirim ile yetersiz yönlerini göstererek gelişimlerine katkı sağlamak ve bireylerin, farkında olmadıkları güçlü yönlerini ortaya çıkararak etkinliklerini artırmaktadır. Ayrıca, gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin yeterliliğini belirlemeye de imkân vermektedir (Fleenor ve Brutus, 2001: 339). Değerlendirme sistemi iyi işletildiği zaman değişik kaynaklardan geribildirim alan bireylerin ve yöneticilerin oluşturduğu organizasyonlarda gelişim kültürünün oluşturulmasının daha rahat gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Aytaç, 2003).

360° değerlendirmenin takım çalışmasına katkısı da göz ardı edilemez. Aynı takımda bulunan bireylerin diğerleri için de görüşleri alındığından ve çalışmanın sonucu takım ile birlikte değerlendirildiğinden yöntemin faydalı olduğu düşünülmektedir (Bernardin ve Russell, 1998: 256). 360° değerlendirmenin takıma sağladığı en büyük katkı takım üyeleri arasındaki iletişimi artırması yönünde olmaktadır. Takım üyelerinin birbirlerine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri hangi boyutta karşıladıklarının farkına varılmasına yardımcı olmakta ve dolayısıyla takım içi iletişiminin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Geribildirim sayesinde artan iletişim, hem organizasyondaki takım ruhunu canlandırmakta hem de kişisel ilişkileri güçlendirmektedir (Hallam, 2001: 289; Luthans ve Peterson, 2003).

Yöntemin bekli de en önemli avantajı yöneticinin çalışanlar hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgileri farklı kaynaklardan elde edilebilmesine olanak sağlanmasıdır. Ayrıca yönetici astlarının kendisi hakkında nasıl değerlendirdiğini öğrenmesi bakımından da faydalı olmaktadır. Kuruma bağlılığı artırması ve katılımcı demokratik bir yönetimin oluşması yönünde etkisi olduğu unutulmamalıdır (Zigon, 2006).

360° performans yönetimi örgütün insan kaynaklarıyla ilgili daha etkin bilgiler elde etmesine, güçlü ve zayıf taraflarına ışık tutmasına, eğer bir problem varsa ortaya çıkarılmasına olanak sağladığından, yönetimin karar mekanizmalarının isabet oranı artmakta ve kalite yükselmektedir. Ödüllendirme ve performans arasında bağ kurulduğundan, personelin motivasyonu ve verimliliğini arttırmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996). Ayrıca işe göre çalışan yerine, çalışana göre iş yaratılmasına imkân tanır (Arslan, 2003).

Bu noktada, örgüt içi değerler, örgüt vizyonu ve yetkinlikleri arasında denge ve düzen sağlanmakta, geniş katılım sonucu performans yükselişi ve davranış değişimi oluşmaktadır (Noe, 1999: 365). Bununla birlikte bu sistem, iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine dâhil ettiğinden, giderek artan rekabet ortamında, piyasa eğilimleri ve beklentileri rakiplerinden daha erken keşfedilmesine yardımcı olmakta ve işletme lehine karar almasına olanak tanımaktadır (Dinç, 2005: 104).

Yukarıdaki anlatılanlardan da görüleceği üzere 360° geribildirim organizasyona olan getirisi birçok yönden olmaktadır. Bu sayede yöneticinin değerlendirilen kişi hakkındaki izlenimi daha objektif olmaktadır. Genel anlamda 360° performans değerlendirmesinin sağladığı yararları maddeler halinde şu şekilde ifade etmek mümkündür (www.ugurzel.com/360_derece, Erişim tarihi 20.01.2009):

- ✓ 360° uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlar.
- ✓ 360° uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak verir.
- ✓ Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar.
- ✓ 360° değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlar.
- ✓ 360° değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirir.

- ✓ Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlar.
- ✓ Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olur.
- ✓ Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.
- ✓ Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkar.
- ✓ Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dâhil ederek takım ruhunu destekler.
- ✓ Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı ve önyargılı bakışı önlenmiş olur.

2.5. 360° PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN SAKINCALARI VE YAPILAN ELEŞTİRİLER

Çalışmamızın önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, bütün performans değerlendirme çalışmaları temelde iki amaca hizmet etmektedir. Bunlar, yönetsel ve gelişmeye yönelik amaçlardır. 360° performans değerlendirme sistemi her iki amaç için kullanılmasına rağmen, gelişmeye yönelik amaçlar yöntemin merkezine yerleştirilmiştir.

Çok kaynaklı değerlendirme sistemlerinin ilk ortaya çıktığı zamanlarda sistemin yönetsel amaçlarla kullanılmasına tedirginlikle yaklaşılmıştır. Örneğin Bernardin vd. (1993) ve Antonioni (1996) ödeme kararlarında kullanılmamak üzere, astlardan alınan geribildirim yararlı bir kaynak olabileceğini belirtmişlerdir. Vinson (1996) bu sistemin ücretlendirme ve terfi için kullanılmaması konusunda uyarmıştır. Ancak, sistemin artan bir şekilde yönetsel amaçlarla kullanılmaya başlandığını tespit etmişlerdir.

Değerlendirme sistemi başlangıçta sadece gelişmeye yönelik araştırmalarda kullanılmasına ve önerilmesine rağmen; 360° performans değerlendirme sadece yönetsel amaçlarla kullanıldığında bireylerden çok örgüte ait bir sistem olacağı yönünde eleştirilmekte ve karma amaçlarla daha işlevsel hale getirilmesinin önemine değinilmektedir (Toegel ve Conger, 2003). Sistemle ilgili deneyim

kazandıktan ve süreç içinde herkes eğitildikten sonra 360° geribildirim performans değerlendirme amacıyla kullanımına geçilmesi önerilmektedir (Edwards ve Ewen, 1996: 30).

360° değerlendirme sisteminin karşılaştığı zorluklar arasında; hangi değerlendiricilerin bulunacağı ve bunların sisteme ne oranda katkı sağlayacağı, hiyerarşik örgüt yapılarının neden olduğu sorunlar, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olabilmesi, sisteme uyum aşamasında karşılaşılan sorunlar sayılabilir (Mccarthy ve Garavan, 2001: 25).

Sistemin başarılı ve sürdürülebilir olmasının esas noktasını sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının açıklığa kavuşturulması oluşturmaktadır. Sistemin başarısı için yerine getirilmesi gereken çok sayıda ön koşulun olması (üst yönetimin desteğinin sağlanması, sistemin amaçlarının açıkça iyi tanımlanmış olması, işgörenin fikren hazır oluşu, etkin ve yeterli iletişimin sağlanması, güven ortamının sağlanması, tüm personelin katılımının sağlanması, işbirliği ve koordinasyonun oluşturulması, sistemle ilgili eğitimlerin verilmesi, sistemi uygulayacak örgüt kültürün var olması vb.) sistemin sağlayacağı yararları elde etmenin çok kolay olmayacağını düşünebilir.

360° performans değerlendirmeye yöneltilen bir diğer eleştiri değerlendirmeye katılan kişilerin eğitimi, bilgi birikimleri, tecrübeleridir (Bayram, 2006). Eşit seviyede olmayan personelin değerlendirme sonuçları farklılık yaratacağı bir gerçektir. Bunu aynı zamanda yöneticiler için de belirtebiliriz. Bu tür farklılıkları azaltmak için, ortalama eğilimin alınabileceği veya aynı eğitim ve tecrübe seviyesine sahip bireyleri gruplandırarak bir değerlendirme yapılabileceği değerlendirilmelidir.

Astların performanslarını düşük veya yüksek değerlendirebildikleri, iş arkadaşlarının değerlendirmede objektif olmadıkları, iş arkadaşları hakkında olumsuz rapor yazamadıkları, müşterilerin işletmeyi yeterince tanımaması durumunda değerlendirmelerin hatalı sonuçlar verebileceği belirtilmektedir (Uyargil, 1994).

Değerlendirme süreci uzun zaman alacağından, değerlendirme sonuçlanmadan değişiklik yapma ihtiyacı doğmaktadır. Aynı zamanda, sistemi uygulayanların, geribildirimden çok fazla şey beklmeleri ayrı bir hatayı beraberinde getirerek, bir müddet sonra katılımcıların desteğini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalınabilir (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=236>, Erişim tarihi 15.01.2009).

Demokratik yönetim tarzından yoksun örgütlerde bazı yöneticilerin astlarının kendilerini değerlendirmelerine müsaade etmezler ve kabullenmekte zorlanabilirler. Sistemin başarıyla uygulanabilmesi için; demokratik kültüre sahip bir örgütün varlığı kadar, sistemi özümseyen ve kabullenen personelin olması gerektiği de bir gerçektir (Bayram, 2006: 62).

Kurum kültürü 360° değerlendirmeye uygun olmayabilir. Bu sistemlerin kültürel bir süzgeçten geçirilmesi ve geliştirilmesi önem arz etmektedir. Özellikle astların üstleri değerlendirdiği bir organizasyon veya takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme veya müşterilerin geribildirim sunması örgüt kültürünün yapısına çok bağlı ise de Dikmen ve Özpeynirci (2010) ile Ölçer'in (2004) belirttiği gibi bu tür yapılan değerlendirmeler sonucunda oluşan geribildirimlerin, kendilerini geliştirecek bilgiler olarak algılayıp, davranışlarına yansıtılmalarının faydalı olacağı belirtilmektedir. Fleenor vd., (1998) tarafından 360° geribildirimi başarıyla uygulayan şirketlerin daha çok açık kültüre sahip olan örgütler olarak görüldüğü ifade edilmektedir.

360° performans değerlendirme yönteminde geleneksel değerlendirme yöntemlerine nazaran daha fazla maliyet ortaya çıkmaktadır. Finansal yapısı güçlü olmayan örgütlerin sistemi benimsemeleri örgütü felakete götürebilecek ya da içinden çıkılmaz bir hale sürükleyebilecek bir durumdur. Sistem küçük ölçekli ve coğrafi olarak çok yayılmış örgütlerce benimsenmemektedir. Ayrıca, sisteme katılacakların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi de adı geçen örgütleri sistemden uzaklaştıran bir diğer faktördür (Rowe, 1995: 17-18).

Değerlendirici boyutları örgütün kendi öz yapısına göre değişebilmektedir. Bunun yanında, 360° geribildirim yönteminde değerlendirmenin kaç kişi tarafından

yapıldığı değil, hangi boyutların değerlendirmeye katıldığı önemlidir. Değerlendirici için belirlenmiş ideal bir sayı yoktur (Edward ve Ewen, 1996). Milli Eğitim Bakanlığı'nda öğretmenlerin performanslarının ölçülmesine yönelik olarak yapılan bir 360° performans değerlendirme yöntemi çalışmasında değerlendirme boyutları ve değerlendirme oranları; öğrenci (%5), veli (%5), öğretmenin kendisi (öz değerlendirme) (%10), meslektaşları (%5), okul yöneticisi (%35), müfettiş (%40) olarak belirlenmiştir (Eroğlu, 2004: 35). Herbir örgüt için değerlendirici boyutları ayrı ayrı tespit edilmelidir.

Bir başka tehlikeli nokta, sadece 360° değerlendirme yöntemine bel bağlama hususudur. Öncelikli olarak genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360° sistemine yavaş yavaş geçmenin daha uygun olacağı görüşü mevcuttur. Bu sebepten dolayı, pek çok işletme bu yeni sistemi uygulamadan önce pilot uygulama yaparak küçük gruplar üzerinde denemek istemektedirler (<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=236>, Erişim tarihi 15.01.2009).

Sonuç olarak; 360° performans değerlendirmenin başarıya ulaşması yönetim kademesinin vereceği desteğe bağlıdır. Başta yönetim olmak üzere örgüt genelinde sistem sahiplenilmelidir. İlk kez deneyen örgütlerde bir bölüm veya pozisyon için uygulanmalıdır. Başlangıçta performans değerlendirme sonuçları yönetsel amaçlarla değil, bireysel gelişim amaçlı kullanılmalı, müteakiben yönetsel amaçlara geçilmelidir. Örgütte güven ortamı temin edilmelidir. Bireylere bireysel güvenlikleri garanti edilmelidir. Bireysel güvenliği maksimum kılacak teknolojik altyapıyı oluşturup, gerekli yazılım ve donanım kaynağı tedarik edilmelidir. Değerlendirilen ve değerlendiren personelin gerekli eğitimden geçmesi sağlanmalıdır. Uzun bir süreç istediğinden, çalışan ve yöneticilerin sabırlı olmasına olanak tanınmalı, değerlendirme süreci hakkında sürekli bilgilendirme yapılarak açıklık ve şeffaflık politikası uygulanmalıdır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; iş tatmininin tanımı, kuramları, önemi ve sonuçları ile iş tatminini etkileyen unsurlar incelenecektir. Performans ve performans değerlendirme yöntemlerinin iş tatmini ile ilişkisi ortaya konulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle iş tatmini kavramı açıklanacak, iş tatmini kuramının gelişimi ele alınacak ve iş tatmininin boyutları incelenecektir. Bununla birlikte, iş tatmini ile ilişkili olan bireysel ve örgütsel değişkenler de ele alınarak, iş tatmininin önemi ve sonuçları ile iş tatmininin performans değerlendirmesine katkısı irdelenecektir.

3.1. İŞ TATMİNİ TANIMI

İş tatmini sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biridir. 1992 yılında Cranny ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada iş tatmini konusunda yapılan araştırma sayısının 5000' in üzerinde olduğu, Oshagbemi tarafından yapılan bir çalışmada ise tüm makale ve bildirilerin de dikkate alınmasıyla bu sayının 7000'e çıkacağı belirtilmektedir (aktaran Bayrak Kök, 2006). Bu durum iş tatmini konusunun hem işgören hem de örgüt açısından farklı boyutlarda da olsa her zaman önem taşıdığına ve öneminin artarak devam edeceğine işaret etmektedir.

İş tatmini kavramı araştırılmaya başlandığı günden günümüze kadar farklı araştırmacılar tarafından değişik şekilde tanımlanmıştır. Adams'a göre iş tatmini "çalışanın algıladığı girdi ve çıktı dengesidir" (aktaran Demirel, 1989: 12). Vroom iş tatminini, "çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri" olarak tanımlamakta ve kişinin işine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir (aktaran Tütüncü, 2000). Locke iş tatminini, "çalışanın işine değer vermesi sonucu oluşan pozitif veya hoşnut bir ruh hali" olarak tanımlamaktadır (aktaran Oksay, 2005: 4-5).

Cribbin ise tatmini "kişinin çevresinden, kendisinden, yöneticisinden, çalışma grubundan ve bulunduğu organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği

rahatlatıcı bir duygu” olarak ifade etmiştir (aktaran Yazıcıoğlu, 2009). İş tatminini tanımlayan Feldman ve Arnold, bu kavramı “işgörenin işine karşı duyduğu olumlu tepki ve duygular” olarak tanımlarken; Schermerhorn ve arkadaşları yalnız olumlu tepkilerle değil, “işgörenlerin işleri ile ilgili taşıdıkları olumlu ya da olumsuz duygu ve düşüncelerin düzeyi ve işgörenin işi ile ilgili beklentilerini ne ölçüde doyuma ulaştırdığını gösteren bir etken” olarak belirtmektedir (aktaran Mahmutoğlu, 2007: 27).

Ford, iş tatmininin çalışanın yüzünde sadece mutlu bir gülümseme ile anlaşılamayacağını, tatminin olması için çalışanların bedenleri ile olduğu kadar ruhları ile de vücut bulmaları gerektiğini söylemektedir (aktaran Silah, 2001: 102). Yapılan bir çalışmada iş tatmini, çalışanın genel olarak işinden ve işin temel özelliklerinden ne kadar memnun olduğu ile ölçülebildiği varsayılmış ve işin temel özelliklerini ise iş güvenliği, otonomi, ücret ve kişisel gelişim için oluşturulan fırsatların değerlendirilmesi olarak belirtmiştir (Oksay, 2005: 5). Yukarıdaki tanımların da ifade ettiği gibi iş tatminini, bir duruma karşı gösterilen olumlu veya olumsuz duygusal bir yanıt olduğu, beklentilerin karşılanma derecesine göre değiştiği, etkileşimde bulunduğu unsurlar neticesinde değişik tutumları da beraberinde getirdiği söylenebilir.

3.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Temelleri Frederick W.Taylor tarafından ortaya atılan klasik yaklaşım ekolünde, ekonomik kazancın işgörenleri motive eden temel faktör olduğu belirtilmektedir. İş görenler iyi bir ücret sistemi sayesinde kazançlarını maksimum düzeye çıkaracak ve yöneticinin gösterdiği şekilde çalışacaklardır (Özdemir, 1993). Klasik yaklaşım ekolü, çoğunlukla yapılan işin fiziksel organizasyonu, çalışmanın fiziki şartları ve ödül konuları üzerinde durmuştur (Dağdeviren Gözen, 2007: 8).

Ancak zamanla bu yaklaşımda bir takım sorunlar meydana gelmiştir. İşçiler üretimlerinin artması ile birlikte kendi gelirlerinin artmadığını görmüş ve bu da işçilerde olumsuz tutumlara neden olmuştur. Kısaca belirtmek gerekirse, klasik yaklaşım, insanların sosyal yönlerini tamamen ihmal etmiş, bilimsel yönetim uygulamaları ve ücret artışı ile iş tatmininin gerçekleştirilebileceği ileri sürülmüştür.

Klasik yaklaşımlara yapılan en büyük eleştirilerden birisi davranışsal konulara önem vermemesi ve işletmeyi kapalı bir sistem olarak görmesi ve dış çevre etkilerinin göz ardı edilmesidir. Endüstri devrimi ve sonrasında ortaya çıkan neoklasik (davranışsal) yaklaşım klasik yaklaşımın tersine insanı bir bütün olarak incelemenin önemini vurgulamaktadır.

Harvard Üniversitesi'nden Elton Mayo ve arkadaşları F. J. Roethlisberger ve W. J. Dickson tarafından 1927 yılında başlatılan ve 1939 yılına kadar uzanan deneyler dizisi literatürde Hawthorne araştırmaları olarak girmiş ve bu davranışsal yaklaşımın başlangıcını oluşturmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 14). Hawthorne çalışmalarında doyuma ulaşmış işçinin daha çok üreteceğinden yola çıkılarak ödüllendirme faktörlerinin üretime etkisini görmek için öncelikle fiziki faktörler incelenmiş, ancak çalışmanın sonunda sosyal faktörlerin de tatmini ve üretimi etkilediği ortaya çıkmıştır (Oksay, 2005: 20).

Yapılan bu araştırmalar sonrasında erişilen en önemli sonuç; örgütsel etkinlik ve verimliği etkileyen en temel faktörlerin ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, bireyler arası iyi ilişkiler ve duygusal etkileşim olduğu yönündedir (Eren, 2003: 39). Bu araştırmalar sonucunda fiziki tedbirlerin yanı sıra yönetimin çalışanlara ve onlar arasındaki ilişkiye önem vermesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır. Çalışanlar yönetimin kendilerine değer verdiğini hissetmesiyle davranışlarını şekillendirmektedirler.

Bu akımla birlikte 1935'lerde Happock ilk iş tatmini çalışmasını yayınlamıştır. Happock bu çalışmada iş tatminini etkileyebilecek birçok faktörü (yorgunluk, çalışma koşulları, yönetim ve başarıma faktörü) vurgulamıştır. 1950'lerde ise Michigan Üniversitesi'nde Katz, McCoby ve Morse tarafından iş tatmini-performans ilişkisini inceleyen bir başka araştırma yapılmıştır. 1960'lara doğru gelindiğinde yapılan araştırmalar sonucunda Neoklasik Yaklaşımında; çalışma performansını ve davranışları şekillendirmede yönetimin, birbirine bağlı çalışma gruplarının ve ast-üst ilişkilerinin önemi vurgulanmıştır (Oksay, 2005: 20-21).

1970'li yıllar ise, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımının en fazla vurgulandığı dönemdir. Açık sistem teorisi adıyla, işletmede

çalışanı ve yöneteni etkileyen faktörler ortaya konularak işgörenin iş tatminini etkileyen faktörler daha kapsamlı ve isabetli olarak tespit edilmiştir. Açık sistem kuramı, durumsallık yaklaşımının doğmasını hızlandırmış, değişen iç ve dış koşullara uygun yönetim ve örgütlenmeyi getirerek, iş tatminini artıran önemli bir yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur (Dağdeviren Gözen, 2007: 10). Her bir yaklaşım döneminde iş tatmini ve motivasyonu açıklayan bazı kuramlar geliştirilmiştir. Aşağıdaki bölümde bu kuramlar hakkında bilgi verilecektir.

3.3. İŞ TATMİN KURAMLARI

Tatmin insanın beklentilerinin ne derece gerçekleştiği ile ilişkilidir ve buna bağlı olarak hissedilen rahatlama veya haz olarak da tanımlanabilir. Dolayısıyla tatminden bahsedebilmek için her şeyden önce kişinin bir takım istek, arzu, ihtiyaç veya beklentilerinin olması gerekmektedir. Bu istek, arzu, ihtiyaç veya beklentilerin karşılanabilmesi için kişi belli davranışlarda bulunur. Kişi; bu davranışlar sonunda, eğer, en başta belirlenmiş hedeflere ulaşırsa tatmin; ulaşılamazsa tatminsizlik yaşar. Kısaca ilk olarak gereksinme ile başlayan ve bu gereksinmenin giderilmesi için yapılan davranışla devam eden ve sonunda da gereksinmenin karşılanması halinde tatminle biten bir döngü ortaya çıkmaktadır.

Bu döngüyü açıklayan iş tatmin kuramlarını iki değişik açıdan ifade edebiliriz: Kapsam ve süreç teorileri. Kapsam (içerik) teorileri kişinin içinde olan faktörlere (içsel faktörler) ağırlık verirken; süreç teorileri ise bazı teşviklere yani kişinin dışında olan ve kişiye dışarıdan verilen faktörlere (dışsal faktörler) ağırlık vermektedir (Koçel, 2007: 485-486). Kapsam teorileri davranışı “neyin” motive ettiği üzerinde dururken; süreç teorileri davranışın “nasıl” motive edildiği üzerinde durmaktadır. Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan bu teorilerden kapsam teorileri öncelikle iş tatmini ve harcanan çaba ile bağlantılıken; süreç teorileri ise daha çok harcanan efor ve onun performans sonuçlarıyla ilgilidir (Schermerhorn vd., 1994: 169).

3.3.1.Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam teorileri, kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri ortaya çıkarmamızı sağlar. Yöneticinin bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden bu faktörleri kavrayabildiği takdirde, bu faktörlere hitap etmek suretiyle işgöreni motive edebileceği ve daha iyi yönetebileceği düşünülmektedir (Koçel, 2007: 486). Kapsam teorilerini oluşturan ve en çok bilinen dört kuram aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, güdüleme kuramında önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisinin bulunduğu ilişkin görüşü ile ün kazanmıştır. Maslow'a göre insanların gereksinimleri aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir yapı içeren ihtiyaçlar dizini ile açıklanmaktadır. Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar aşağıdaki Şekil 3.1'de sırasıyla gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

<http://gorsel.yandex.com.tr/yandsearch?source=wiz&tld=com.tr&p=1&text=Maslow>

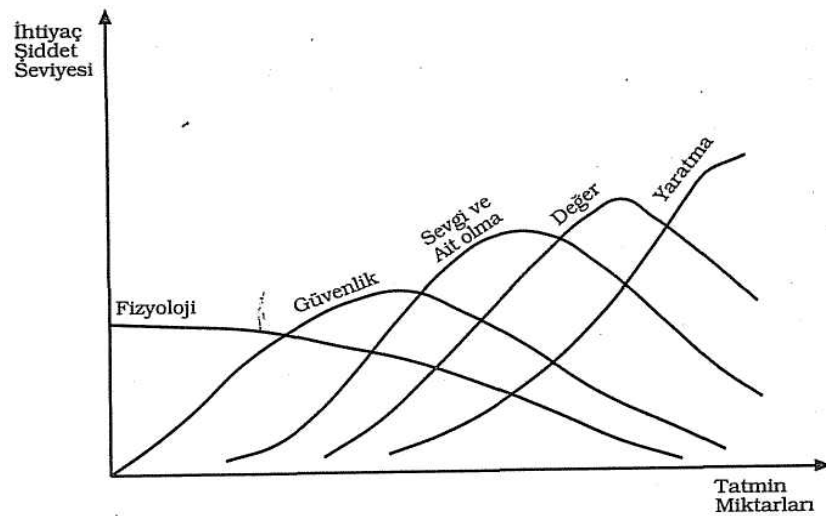
Bu yaklaşımda iki varsayım vardır. Birincisi ihtiyaçların davranışları belirleyen önemli bir faktör olduğu, ikincisi alt kademedeki ihtiyacın giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçların bireyi davranışa sevk edemeyeceğidir. Yönetici açısından düşünüldüğünde; işgörenin hangi ihtiyacı tatmin etmek istediği anlaşılabilirse, o

ihtiyaçlarını tatmin edeceği ortam yaratılıp çalışanların istenen yönde davranışa sevk edilmesi sağlanabilecektir (Koçel, 2007: 486-487).

Yeme, içme, barınma ihtiyaçları en alt grup olan fizyolojik ihtiyaçlar grubuna girmektedir. Emniyet veya güvenlik ihtiyacı temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Ancak fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildiği takdirde güvenlik ihtiyaçları düşünülmektedir. Güvenlik denilince fiziksel güvenliğin yanında ekonomik ve sosyal güvenliğini de anlamak gerekmektedir (Eren, 2003: 559-560).

Hiyerarşinin en alt basamağında yer alan iki ihtiyaç da giderilince kişi sosyal bir grubun üyesi olma, sevmeye ve sevilmeye ihtiyacı ifade etmektedir. Bu ihtiyacın da karşılanmasıyla saygı ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Bu ihtiyacın tatmini, insanda güven duygusunun artmasına, topluma faydalı bir kişi olma yolunda değişmesine yardımcı olmaktadır. Hiyerarşinin en tepesinde yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişinin tatmininin en üst noktasıdır (Oksay, 2005: 22).

İhtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili olarak, aşağıdaki şekilde ihtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar, şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler bir grafik yardımıyla görülebilmektedir.



Şekil 3.2. İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler (Eren, 2003: 562).

Şekilde görüldüğü gibi teorideki ilk dört ihtiyaç tatmin edildikçe onlara duyulan ihtiyaç şiddeti azalmakta; buna karşılık yaratma (kendini gerçekleştirme) ihtiyacı süreklilik gösteren bir ihtiyaç olarak devam etmektedir. Ayrıca ihtiyaçların da kesin çizgilerle birbirlerinden ayrılmadıkları ifade edilebilir.

Maslow geliştirdiği bu model ile insanı sürekli isteyen bir varlık olarak ele almış ve gereksinmelerinin tatmin edilmesiyle insanın ancak güdülenebileceğini ileri sürmüştür (Akdemir, 2004: 79). Yine Maslow'a göre tatmin edilmeyen ihtiyacın kişide rahatsızlık yaratacağı, bireyin işinden tatmin elde etmesi için örgütün de işgörenin bu ihtiyaçlarını karşılaması gerekeceği ileri sürülmektedir (Oksay, 2005: 23).

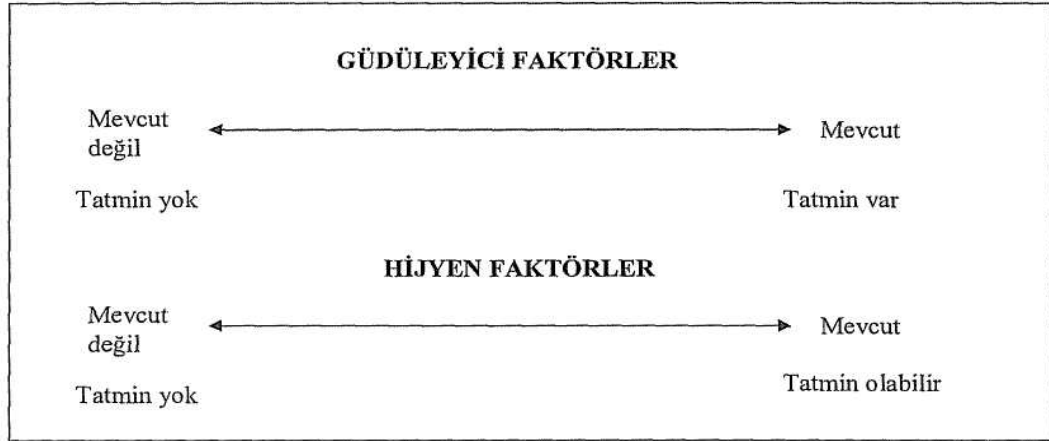
Ancak, ABD'de yapılan bir araştırmada son 50 yıl içinde teorinin temel mantığında büyük değişiklik olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre fizyolojik ihtiyaçların önem derecesi azalırken, ABD insanının para için çalışmadığı, ağırlıklı olarak sosyal gereklilik, saygınlık kazanma hatta kendini gerçekleştirme konularına daha önem verdiği tespit edilmiştir. Türkiye'de ise hâla fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerin etkili olduğunu belirten araştırmacılar mevcuttur (Bıçakçı, 1999 ve Coşkun, 2001'den aktaran Peker ve Aytürk 2002: 62-63). Son yıllarda dünya üzerinde yaşanan insan hakları menşeli gelişmeler, birey ihtiyacının farklı yönere doğru kaydığına da bir göstergesi olabilir.

3.3.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow'un motivasyon kuramında, beş ihtiyaç basamağı esas olmakta ve bireyin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya edemediği hususu önem taşımaktayken; Herzberg ve arkadaşları Mausner ile Snyderman yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2003: 568).

Herzberg muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırmasında "işle direkt ilgili olan kavramları" kullanırken çalışanların kendilerini iyi hissettirdiklerini; kendilerini kötü ve doyumsuz hissettikleri anları anlatırken de ücret, çalışma koşulları gibi işle ilgili olan ancak "işin dışındaki kavramları" kullandıkları görülmüştür. Bunun üzerine Herzberg şirket politikası, yönetim, çalışma koşulları, ücret, kişiler arası ilişkiler, iş güvenliği, statü ve özel hayat gibi unsurları "hijyen faktörleri", işgörenin işten tatmin

elde etmesini sağlayan faktörleri de “güdüleyici faktörler” başlıkları altında toplamıştır (Oksay, 2005: 25). Şekil-3.3. Çift Faktör Teorisini yansıtmaktadır.



Şekil 3.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Koçel, 2007: 490).

Hijyen faktörleri (dışsal faktörler adı da kullanılmaktadır) işgörenin örgütte sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan unsurlardır. Bu faktörler tek başlarına motivasyon sağlayamamaktadır. Hijyen faktörlerinin sağlanması iş tatminine neden olmamakta birlikte yoklukları iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Güdüleyici faktörler (içsel faktörler de denir) ise işin içeriği ile ilgilidir. Bunlar başarı hissi, tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, yaptığı işi sevmesi ve benimsemesi, sorumluluk kazandırılması, yükselme olanağı gibi faktörleri içerir. Bu faktörlerin varlığı tatmin, yoklukları ise tatminsizlik yaratır (Mirze, 2002: 145; Çakır, 2006: 106).

Bu kuramın en önemli bulgusu ise tatmin yaratan faktörler ile tatminsizlik doğuran faktörlerin birbirleriyle ikame edilmemesidir. Yani her iki faktör birbirlerinin devamı olmadığı gibi birbirlerinin karşıtlığı da değildir. Ayrıca, işgören tatmin olmadan veya tatminsizlik yaşamadan da işini sürdürebileceği düşünülmektedir (Deniz, 2005: 315).

Bu kuramın yöneticiler arasında yaygın olmasının nedeni iş ile ilgili kavramları kullanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Hijyen faktörleri sağlamadan motive edici faktörlerin işgöreni güdülemeyeceği, dolayısıyla öncelikle hijyen faktörlerin

işletmede sağlanmasının, yöneticiler tarafından kavranması gerektiği ifade edilmektedir (Koçel, 2007: 490).

3.3.1.3. McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı

McClelland'ın bu yaklaşımının temelinde üç ihtiyaç vardır: Başarma ihtiyacı (achievement needs), güç ihtiyacı (power needs) ve bağlılık/ilişki kurma ihtiyacı (affiliation needs). Bazı insanlar mesleklerinde en iyi olma ve mükemmeli arama duygusuyla iş yaparlar. Başarma hissi, başarının sonucunda elde edebilecekleri ödülünden daha önemlidir. Yeni bir şeyi keşfetme başarma ihtiyacına yönelik bir örnektir. Güçlü olma ihtiyacı, başkalarını idare etme, onların üstünde olma, nezaret etme, otorite kurma arzularını içermektedir. Bağlılık ihtiyacı ise, insanın yaşamını yalnız başına sürdürememesi, arkadaşlık ve dostluk çevresi ile diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunmasını vurgulamaktadır. Bu üç ihtiyaç içinde en çok başarma ihtiyacının birey ve toplumu etki altına aldığı belirtilmektedir (Eren, 2003: 579-580).

Bu kurama göre eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, personel seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Buna göre, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bireyler buna uygun bir işe yerleştirilebilirler. Sonuç olarak da, birey, motivasyonu için gerekli ortamın sağlanması sonucu sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilir (Koçel, 2007: 491). McClelland'ın konuyla ilgili araştırmalarında başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine yükseldikleri vurgulanmıştır (Fındıkçı, 2003).

3.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını temel alınarak oluşturulan bu teoride gereksinimler "varolma ihtiyacı (existence)", "ilişki kurma ihtiyacı (relatedness)", "gelişme ihtiyacı (growth)" (ERG) olmak üzere üçe ayrılmıştır. Özetle varoluş ihtiyacı yemek, su, ücret ve iyi çalışma koşulları gibi materyal ve fiziksel formlardaki tüm ihtiyaçları içerir. İlişki ihtiyacı aileyle, yöneticilerle,

iş arkadaşlarıyla veya arkadaşlarla olan ilişkilerdir. Gelişme ihtiyacı ise bireyi kendisi veya çevresi için üretken ya da yaratıcı olmaya iten güçtür.

Alderfer'in kuramında Maslow'un sınıflandırması gibi ihtiyaçların tatmin edilmesinde sıralama esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilir, müteakiben üst seviyedeki ihtiyaçlara geçilir (Koçel, 2007: 491). Bununla birlikte ERG modelinde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi de mevcuttur. Yani üst seviyede görülen bir tatminsizlik alt seviyedeki ihtiyacı da tetikleyerek onun da tatminsizlikle sonuçlanmasına sebep olabilir. Bir diğer ifade ile bu kuramda bireyin ihtiyaçları tatmin yeteneğine bağlı olarak hem alt basamak hem de üst basamağa geçiş yapılabileceği ifade edilmektedir (Eren, 2003: 565-566). Aşağıdaki şekil Alderfer ve Maslow'un teorilerin karşılaştırılmasını göstermektedir.

Alderfer'in ERG Teorisi			Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
G	Growth	Gelişme İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme, Saygı, Statü, Değer İhtiyacı
R	Relatedness	İlişkili Olma	Sosyal, Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı
E	Existence	Var olma İhtiyacı	Fiziksel ve Güvenlik İhtiyacı

Şekil-3.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması

Şekilde görüldüğü üzere Alderfer'in varolma ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel ihtiyacı da Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Yine Alderfer'in gelişme ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarından sayılabilir (Eren, 2003: 566).

3.3.2.Süreç Kuramları

Kapsam (içerik) teorilerini klasik yaklaşımlar olarak tanımlayan Eren (2003: 591) kullanılan varsayımlarda geçerli olmayan taraflarının olduğunu belirtmektedir. Bunlar bütün çalışanların birbirlerinin benzeri olduğu, işteki görevlerin benzediği ve her yaklaşımın çalışanları motive etmede en iyi yol olarak görüldüğü hususlarıdır. Ancak çalışanların birbirlerinden farklı olduğu, tüm görevlerin aynı olmadığı ve en iyi

yaklaşımında izlenecek yolun ancak belirli koşulların gerçekleşmesi durumunda olabileceği ifade edilmektedir. Tüm bu gerçekler kapsam teorileri güdülenmenin karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kaldığı ve modern yaklaşımlar olarak süreç teorilerinin geliştirildiği görülmüştür.

Kapsam teorileri bireyi davranışa sevk eden faktörlere ağırlık vermektedir. Yani kişiyi neyin motive ettiğinin cevabı kapsam teorileriyle cevap bulmaktadır. Ancak motivasyon konusu sadece kişinin içindeki faktörlerle anlaşılamayacağı varsayımdan hareketle süreç teorilerine geçiş yapılmıştır. Süreç kuramları nasıl motive edildiğinin sorusuna cevap bulmaya çalışır. Bir başka ifadeyle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlanmaması nasıl sağlanabilir, sorusu irdelenmektedir. İçsel faktörlere ek olarak dışsal etkiler de bireyi davranışa sevk edebileceği ispatlanmıştır (Koçel, 2007: 491). Bu kuramlar arasında en çok bilinenler aşağıda incelenmiştir.

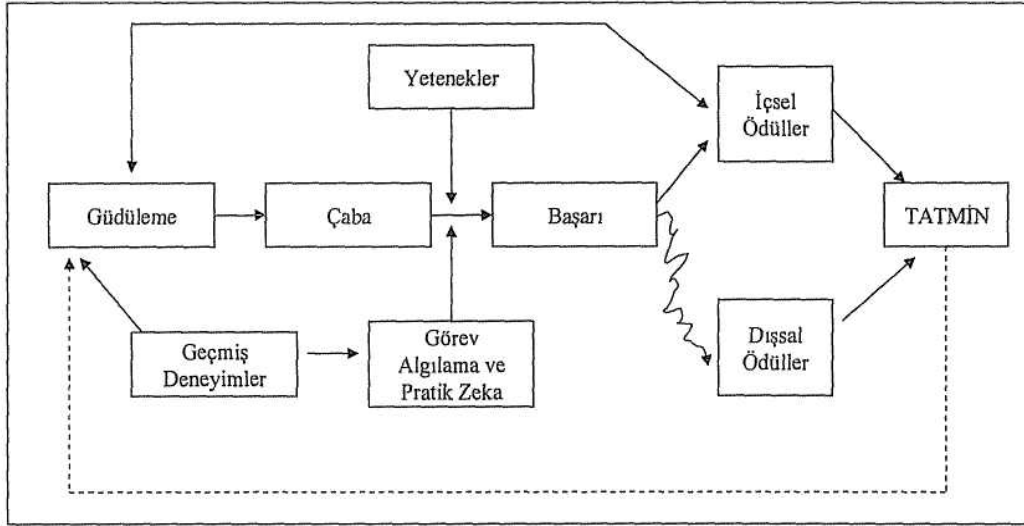
3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un teorisi değerlik (Valence), yararlılık (Instrumentality) ve beklenti (Expectancy) kavramları etrafında oluşturulur ve VIE diye anılır. Teori kısaca, iş veya görev başarısını, büyük ölçüde ödülle sonuçlanacak bir davranışın fonksiyonu olarak görür. Yani çalışanın ileriye ait beklentisi ve ümitleri ile işten alacağı ödüllerin değeri onu motive edebilme derecesini göstermektedir. Elde edilen ödülün sonunda başka bir ödüle de otomatik olarak ulaşabileceğini ifade eder (Eren, 2003: 591-599).

Bir başka açıdan bu kurama göre organizasyonlarda başarıyı belirleyen üç değişken vardır: Bunlar; güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ile rol algılamasıdır. Başarı için temel koşul her şeyden önce bireyin başarmayı kendisinin arzulaması ve çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte birey azmin yanında işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere de sahip olmalıdır. Başarı için gerekli olan bir diğer etken ise bireyin işteki yerine getirmesi gereken rolünün açıklığıdır (Oskay, 2005: 29).

Bu kuram Maslow ve Herzberg'in yaklaşımlarına kıyasla biraz daha gerçekçi olduğu belirtilmektedir. Buna rağmen; değerlerin farklı zamanlarda ve farklı mekânlarda her bir bireye göre değişiklik gösterebildiğinden Vroom'un teorisinin

gerçek hayatta ölçülmesi ve değerlendirilmesinin zor olduğu görüşü bulunmaktadır (Koontz vd.'dan aktaran Oksay, 2005: 30). Bireyin güdülenme ve davranış ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 3.5. Vroom'un Güdülemede Süreç Modeli (Eren, 2003: 596).

Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllere bağlıdır, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da yeterli olabilmesi için işle ilgili bilgi, tecrübe ve yeteneğe haiz olmalı, görev tanımları açık olarak belirlenmelidir. Birey, bu faktörlerin sonuçta kendinden beklenen başarıyı sağlayacağına inanmalıdır. Elde edilen başarı içsel veya dışsal ödüller sayesinde bireyi tatmine ulaştıracaktır.

Vroom'un modelinde güdüleme ile ilgili başlıca ödüller şunlardır (Eren, 2003: 594-595):

- ✓ İçsel ödüller; bireyin bir işi başarılı bir şekilde icra etmesiyle oluşan başarı hissi ve bunun sonucunda meydana gelen kişisel tatmindir.
- ✓ Dışsal ödüller; belirli bir seviyede başarı gösteren işgörene amirleri ve üstleri tarafından verilen ödüllerdir. Zam ve ikramiye alma, terfi etme gibi.

Bugünkü düzeyi ile bu kuram ayrıntılı ve somut olarak kullanılamamakta olsa bile bireylerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklaması ve bu yönden

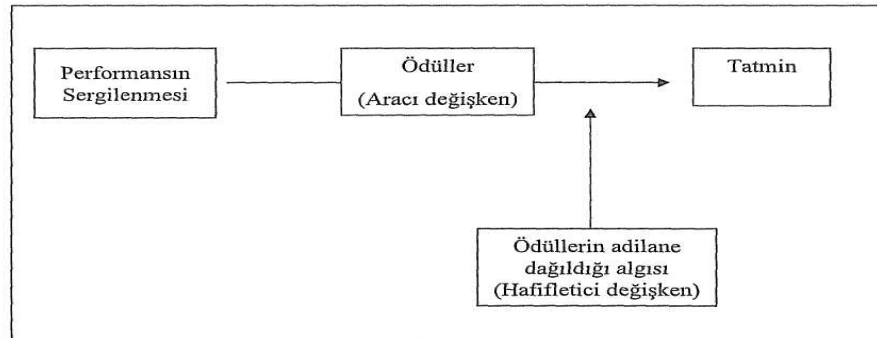
yöneticilere geribildirim vermesi bakımından önemli olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2007: 496).

3.3.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter, Vroom'un beklentiler kuramını bazı örgütsel koşulları ve şartları dikkate alarak geliştirmeyi amaçlamışlardır. Bu modelde, Vroom'un beklentiler kuramında ifade edildiği gibi işgörenin işinden tatmin sağlaması için beklentilerinin gerçekleşmesi yeterli değildir. Bununla birlikte işgören, örgütün koyduğu ödülü gösterdiği performansla karşılık âdil olarak algılamalıdır. Eğer ortada bir adaletsizlik olduğu algısına varılırsa tatminsizlik duygusu ortaya çıkacaktır (Oksay, 2005: 31).

Lawler ve Porter Vroom'un beklentiler kuramına iki önemli değişkeni ilave etmişlerdir. Bunlardan birincisi tatmini etkileyen ödüllendirme faaliyetinin âdil olarak dağıtılmasıdır. Diğeri ise rol çatışması kavramıdır. Özellikle görev tanımının yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Eren, 2003: 599-600):

Ödüllerin adilane dağıtıldığı algısında, birey kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırma arayışı içindedir. Eğer kişinin aldığı içsel veya dışsal ödül başkalarını karşılaştırarak oluşturduğu ödül algısından az ise birey tatmin olmayacaktır. Ödüller tatmin için bir değişken olsa bile, önemli olan ödüllerin âdilane dağıtılması algısıdır. Bekleyiş teorilerine yapılan en büyük eleştiri bu teorilerin çok karmaşık oldukları ve test edilmelerindeki güçlükler olarak belirtilmektedir (Koçel, 2007: 497). Aşağıda Vroom'un Güdüleme Süreç Modeli'ndeki ödüller bölümüne ilave olarak yapılan katkıyı ifade eden Porter-Lawler modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.6. Porter-Lawler Modeli (Porter ve Lawler'dan aktaran Oksay, 2005: 31).

3.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik (equity) teorisi J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Çalışanlar, gösterdikleri çaba ile bunların sonucunda elde ettikleri kazanımları başkalarının çabası ve buna karşılık elde ettikleri kazanımlarla karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda birey ya bir eşitlik ya da eşitsizlik algılar.

Bu teoriye göre, işgörene hak ettiğinden az ödüllendirmek işgörenin örgüte karşı olan güvenini sarsacak, bununla birlikte fazla ödüllendirmek ise işgörende suçluluk duygusunun oluşmasına neden olacak ve her iki durumda da bireyde iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır (Howell ve Dipboye'den aktaran Çakır, 2006: 105). Aşağıdaki şekil eşitlik kuramını göstermektedir.

$$\frac{\text{Bireyin aldığı ödül}}{\text{Bireyin harcadığı efor}} = \frac{\text{Başkalarının aldığı ödül}}{\text{Başkalarının harcadığı efor}}$$

Şekil 3.7. Eşitlik Kuramı (Mirze, 2002: 145).

Yukarıdaki şekilde işgören dengenin bozulduğuna, yani bir eşitsizlik olduğuna dair bir kaniya kapılırsa bu dengesizliği ortadan kaldırmak için ya ortaya koyduğu işi arttıracaktır veya bunda başarılı olamazsa bu sefer davranışını azaltma yoluna gidecektir ya da diğer çalışanların ödülleri dedikodu ya da yıpratma faaliyetleriyle azaltmaya çalışacaktır. İş gören eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı anda huzura kavuşacaktır. Bu kurama göre amaç, ödül adaletinde daima bir eşitlik ve denge aramaktır (Oksay, 2005: 32).

Esasında Porter-Lawler Modeli de bir ölçüde eşitlik teorisini içermektedir. Adilane dağıtılan ödül neticesinde tatmine ulaşıldığı Porter-Lawler Modeli'nde ifade edilmesine rağmen Eşitlik Modeli'nde rol çatışması, iş ile ilgili yetenek ve çabalar dikkate alınmamaktadır. Eşitlik modelinde sadece eşit ödül algısı ile tatmin arasındaki ilişki incelenmektedir.

Çeşitli araştırmalar teorinin öne sürdüğü hususları doğrulamakla birlikte metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Koçel, 2007: 499). Ancak özellikle bireylerin kişilik yapıları, algıları, ihtirasları çok değişken olduğundan ve bunların soyut kavramlar olmasından dolayı objektif bir eşitlik dengenin kurulmasının da zor olduğu, dolayısıyla örgüt içi çatışmaların önlenemeyeceği ifade edilmektedir (Eren, 2003: 601).

3.3.2.4. Edwin Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarma Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisinin iki temel noktası bulunmaktadır (Oksay, 2005: 32-33):

- ✓ Yüksek hedefleri olan kişi düşük hedefleri olan bireye göre daha iyi çalışır.
- ✓ Kişi tam olarak ne yapmak istediğini veya ne yapması gerektiğini biliyorsa, amacı olmayan veya tam olarak kendinden ne beklediğini bilmeyen birine göre daha iyi performans sergiler.

Bu teoriye göre motivasyonu sağlayan amaçlar; açık olmalı, en iyisini yapmak gibi genel ifadeler içermemelidir. Amaçlar zor fakat amaca ulaşılması istenilen kişilerin bilgisi ve becerisi kapsamında olmalı ve onu gerçekleştirecek kişiler tarafından kabullenmelidir (Dağdeviren Gözen, 2007: 22-23).

Bu teorinin yöneticiler açısından önemi, işletmenin öngördüğü amaçlar ile bireylerin amaçları arasındaki uygunlukta yatmaktadır. Bu husus da işgören ile yöneticiler arasında ortak amaç belirleme ve kurum kararlarına ortak olma sonucunu doğurmaktadır (Koçel, 2007: 499).

3.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

İş tatmini veya tatminsizliği etkileyen faktörleri genel olarak iki grupta toplamak ve özetlemek mümkündür. Birinci grupta bireysel faktörler bulunmaktadır. Bu grupta bireyin kişilik özellikleri, yaşı, cinsiyeti, eğitimi, çocuk sayısı, zekâ yapısı, medeni durumu, iş hayatındaki çalışma süresi, yetenekleri ve tecrübeleri bulunmaktadır.

İkinci grupta ise örgütsel faktörler (bazı yazarlar tarafından çevresel faktörler adı da kullanılmaktadır) yer almaktadır. Bu grupta da işin zorluk derecesi, içeriği, ücret, terfi imkânları, çalışma koşulları, ödüllendirme sistemi, beşeri ilişkilerin düzeyi, arkadaşlık ortamı gibi faktörler yer almaktadır (Bilgiç, 1998; Chambers, 1999; Özdevicioğlu, 2003). Aşağıdaki bölümde bu konular irdelenecektir.

3.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

✓ **Cinsiyet**

Yapılan araştırmalar, cinsiyet faktörünün iş tatmini yaratmasında en önemli bir etken olduğunu göstermektedir. İş tatmini araştırmaları incelendiğinde kadın çalışanların erkeklere nazaran daha düşük iş tatminine maruz kaldığı görülmüştür. Ancak yakın geçmişte yapılan araştırmalarda ise aralarında bir bağ olmadığı tespit edilmiştir (Deniz, 2005: 328).

Örgütsel kültür farklılığının da sonuçlara etki edebileceği düşünüldüğünden farklı zamanlarda ve farklı toplumlarda değişik sonuçlar almamız mümkündür. Nitekim kadınlar erkeklere göre daha az ücret aldıkları, ilerlemeleri için daha az fırsat olduğu ve profesyonel gelişim kaynakları daha sınırlı olduğu halde erkeklere oranla daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduklarını ifade eden çalışmalara da rastlandığı görülmüştür (Oksay, 2005; Günbatan, 2006).

Centres ve Bugental (1966) tarafından yapılan bir araştırmada kadınların iş tatmininin erkeklerden daha yüksek bulunduğu, bunun sebebinin ise kadınların işte mevcut olan sosyal etkilere daha fazla önem vermelerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

✓ **Yaş**

Araştırmalar genellikle yaş ile tatmin arasında olumlu ilişki olduğunu göstermiştir. İlk işe başlayanların iş tatmin duygusunun yüksek olduğu, bilahare düştüğü ve bir müddet sonra tekrar yükseldiği belirtilmektedir (Özcan, 2006: 10-11).

Başka bir şekilde açıklamak gerekirse: Bireyler yüksek beklentileri ile işe girmekte, beklentilerini karşılayamadığında kişi hayal kırıklığına uğramakta ve işinden daha az tatmin almaktadır. Zamanla çalışanlar ödüllerin yokluğunu normal olarak kabul edecek, beklentilerini düşürecek ve daha fazla tatmin olacaktır (Demirkan, 2001).

Genç bireylerin çok sık iş değiştirdikleri, yaşı daha büyük olanların ise daha çok iş güvenliğine önem verdiği, ücret artışı ve iş fırsatlarına bağlı olarak iş tatminini artırdığı ifade edilmektedir (Mottaz, 1987). Ayrıca yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır (Ceylan'dan aktaran Şen, 2008: 25). Bununla birlikte yaş ve tatmin arasında herhangi bir ilişki görmeyen araştırmalara rastlamak da mümkündür.

✓ **Kişilik**

Bir iş yerinde çalışan personel için bütün şartlar eşit olduğu halde (aynı işin yapılması, fiziksel faktörlerin aynı olması, yapılan işteki sürecin aynı olması vs.) çalışanların tatmin düzeyleri farklılık göstereceği aşikârdır. Kişilik faktörleri bu ayrışımın oluşmasına etki eden en önemli faktördür. Genelde işlerinde az tatmin olanların, genel yetenekleri sınırlı, çevreye uyum sağlayamayan, insan ilişkileri zayıf, fazla sinirlilik belirtileri gösteren ve kişisel konularından hoşnut olmayan işgörenler oldukları söylenebilir.

Kişilik faktörlerinin yüksek iş tatmini elde etmede önemli role sahip olduğu varsayımı ile yapılan bir çalışmada ise kişiliğin iş tatmini elde etmede doğrudan etkisinin olmadığı, kişilik özelliklerinin bireyin iş şartlarını etkilediği, iş şartlarının da iş tatmini etkilediği gözlemlenmiştir (Dorman ve Dieter'den aktaran Dağdeviren Gözen, 2007: 26). Bireyin iş ile ilgili pozisyonunda beceriler kazandırılabilirken, yeterli olgunluğa sahip olmayan, kendisini yeterince geliştiremeyen yani kişilik yapılarında yeterli seviyeye ulaşamayan personelin örgüte faydalı olamayacağı değerlendirilmektedir (Baltaş, 2000: 172).

Ayrıca, Aksoy (2005) kişilik farklılıklarını örgütlerde çatışma kaynaklarından biri olarak belirtmektedir. Kontrol altında tutulamayan örgütsel çatışmanın,

örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performansı etkileyeceği; istenmeyen ölçüdeki çatışmanın öncelikle işletmede iş tatminsizliğine, bulunduğu grubun dışına çıkma ve yalnızlığı tercih etme eğilimini yaratacağı ifade edilmektedir.

✓ **Eğitim Seviyesi**

Bir kısım araştırmalar iş düzeyi sabit tutulduğunda eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi eğitim seviyesinin artmasıyla yükselen beklentilerin sonucunda oluşan tatminsizliği ifade edilmektedir (Şen, 2008: 25-26).

Öte yandan, bazı araştırma sonuçlarında eğitim düzeyi yüksek olanların iş tatminlerinin, düşük eğitim düzeyindekilere nazaran fazla olduğu, eğitim düzeyine göre işte uygun pozisyonda çalıştırılmadığı zaman ise iş tatmininin düştüğü görülmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007: 27). Oshagbemi, üniversite öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiğı araştırmasında akademik personelin iş tatmininin hizmet süresi ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu belirlemiştir (Oshagbemi'den aktaran Akşit Aşık, 2010).

✓ **Medeni Durum**

Hayat kalitesi kavramını açıklarken aile hayatı ve iş hayatı birlikte düşünüldüğü belirtilmişti. Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığı ve düzenli bir hayatı olduğundan hareketle iş tatmininin yükseleceğı varsayılmaktadır.

Yapılan araştırmalarda evli işgörenlerin genel iş doyumlarının bekârlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Evli olan işgörenlerin daha az devamsızlık ve işten ayrılmayla karşılaştıkları, bekâr olanlarla kıyaslandığında daha çok tatmin elde ettikleri tespit edilmiştir (Koroğlu, 2011: 37).

✓ **Zekâ**

Literatürde zekâ ve iş tatmini arasında olumlu veya olumsuz net bir ilişki tespit edilememiştir. Tek başına zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki

bulunmamakla beraber, zekâ düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından, zekânın iş tatmini sağlanmasında önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir (Dağdeviren Gözen, 2007: 27).

Araştırmalarda zekâ düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği kabul edilmiştir. Zira düşük ve yüksek zekâ düzeyindeki işgörenlerin iş tatmin durumlarına bakıldığında, zekâ düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan işgörenin yer aldığı gören araştırmalar da mevcuttur (Silah, 2001: 112).

✓ **Statü**

Toplumda önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen, toplumca önemsiz görülen meslekler de olabilir (Onaran, 1981: 33). Mesleki düzey yükseldikçe, tatmin düzeyi de yükselmektedir. Farklı mesleki düzeylerin, farklı ihtiyaçların tatminini sağladığına yönelik kimi araştırmalar vardır. Örneğin yüksek statülü işlerde çalışan kişilerin, işlerinde daha düşük konumlarda bulunanlardan daha fazla benlik tatmini sağladıkları tespit edilmiştir (Karaca'dan aktaran Özcan, 2006: 12).

Üst düzeydeki işgörenlerin daha yüksek ücretli, kişisel beklentilere daha fazla cevap veren işlerde çalışma arzuları iş tatminlerinin yüksek olmasını sağladığı değerlendirilmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007: 28). Kişinin işletmede üstlendiği rol/sorumluluğun da işyerindeki iş tatminini etkilediği belirlenmiştir (Erkmen ve Şencan 1994: 144).

Hem kendi hem de başkalarının işleri üzerinde kontrol sahibi olan insanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu tatminin örgütsel hiyerarşide alt basamaklarda olan ve bu tür kontrol olanağı az olanlarda daha düşük olduğu görülmüştür (Korman'dan aktaran Şen, 2008: 27).

✓ **Sosyo - Kültürel Çevre**

Her ülkenin veya her milletin kendine özgü, sosyal, kültürel ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş tatmininin kaynaklandığı sosyo-kültürel faktörler ve

bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık gösterebileceği aşikârdır. Hofstede'in yapmış olduğu kültürel çalışma buna örnek gösterilebilir.

Ekonomik olarak gelişmemiş veya işsizliğin yüksek olduğu toplumlarda belirli bir işi olan personelin iş tatmininin yüksek olacağı, gelişmiş toplumda sadece bir işte çalışıyor olmak ise bireyi tatmin etmeyebileceği düşünülebilir (Deniz: 2005: 329).

✓ **Tecrübe**

Genelde meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin da arttığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uyumlu hale getirmesi olabilir. İşe yeni başlayanların ise genelde gerçekçi olmayan beklentileri olduğundan, ancak tecrübe kazandıkça beklentileri normale döneceği ve tatmin seviyelerinin artacağı ifade edilmektedir (Dağdeviren Gözen, 2007: 29-30).

Yapılan bir araştırma on yıldan fazla çalışan yöneticilerin, on yıldan daha az çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Okpara, 2006: 54-55). Ancak işe yeni başlayanların iş tatmininin ve performansının çok yüksek olduğunu, bir müddet sonra keskin bir düşüş gösterdiğini, bilahare tekrar yükseldiğini tespit eden araştırmalara da rastlamak mümkündür (Benton ve Halloran'dan aktaran Deniz: 329).

3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

✓ **Ücret**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden en önemlilerinden biri ücrettir. İş görenin aldığı ücret, bireyin işe karşı olan tutumunda belirgin bir rol oynayacaktır. Özellikle ücret bireyin yaptığı işe ve yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına uygun ise çalışanın işine karşı olan tutumu olumlu olacağı değerlendirilmektedir (Özdemir, 1993).

Aynı zamanda Porter'in motivasyon teorisinde açıklandığı gibi birey yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, işten tatmin olacaktır. Aynı zamanda birey elde ettiği ücreti benzer işleri yapan diğer kişilerle karşılaştıracağından, olumlu cevap alırsa tatmin seviyesi de yüksek olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

✓ **Çalışma Arkadaşları**

Birlikte çalışan kişiler arasındaki ilişki işbirliğine dayanıyor, iletişimi artıyorsa, çalışanların da iş tatmini artacaktır. Örgüt içi sosyal ilişkilerin de iyi ya da kötü olması aynı bağlamda iş tatminini etkiler (Özcan, 2006: 15).

İş görenin, başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. Bu nedenle çalıştığı işletmede kendine dost olarak gördüğü kişilerle çalışan bireyin iş tatmininin artacağı düşünülmektedir (Dağdeviren Gören, 2007: 33).

✓ **İletişim**

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olduğundan çalışanlar arasında tatminsizliğe sebep verecektir. İş gören yönetici arasında mevcut iletişim kanalının açık tutulması işgörenlerin iş tatmini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

✓ **Güvenlik**

Maddi unsurun sağladığı güvenliğin verimliliğin artışında doğrudan etkisi yoktur. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışanların çaba ve emeğinin azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışanlar enerjik ve gayretli görünür ve etkileri de artmış olur. Aynı zamanda ekonomik ve sosyal güven de işletme tarafından çalışana sağlandığında işgören huzurlu olarak bunları çalışmalarına aktaracaktır (Eren, 2003: 560).

✓ **Stres**

İş stresi birey ve örgüt ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyarak değişiklikler meydana getiren bir durum olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel yapıya bağlı olarak ortaya çıkan iş stresi çalışanı olumsuz fiziksel veya zihinsel davranışa sevk ederek tatminsizliğe iteceği belirtilmektedir (Demir'den aktaran Şen, 2008: 35).

Yukarıda belirtilen faktörlerin haricinde; yönetim tarzı, işgücü devri, fiziksel çalışma koşulları, kamu ve özel sektör ayırımı, küçük-büyük işletme ayırımı, işletmede çalışan sayısı, yönetim tarafından ödüllendirme sistemi, yükselme fırsatları, uygulanan performans değerlendirme sistemi gibi faktörlerin de iş tatminini olumlu veya olumsuz etkileyebileceği kıymetlendirilmektedir.

3.5. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI

Örgütteki sorunların birçoğunun insanla ve insana dair problemlerle ilişkili olduğu bilinmektedir. Örgütte insana ilişkin sorunları çözmek, örgüt sorunlarını çözmek demektir. Bu da gösteriyor ki, çalışan için iyi olan her şey örgüt için de iyidir. İnsan odaklı bakıldığında çalışan mutluluğu, yöneticilerin ve örgütün mutluluğunu beraberinde getirir. İdarenin ihtiyacı ile bireyin ihtiyacının dengeli yerine getirilmesi insan kaynaklı problemlerin çözümünü kolaylaştıracaktır.

Bu bağlamda çalışanları motive ederek tatmin duygularını geliştirmek ve aynı zamanda üretimi en üst seviyeye çıkarmak yöneticilerin temel görevlerinin başında gelmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin işgörendeki iş tatminini dikkatlice izlemesi ve belirli seviyeyi koruması önem arz etmektedir. İş tatmininin örgütsel açıdan önemi, işe bağlılık, verimlilik, işgücü devri, işe devamlılık, çatışmalar, iş kazaları, performans, güdüleme vb. kavramlarla olan yakın ilişkisine dayanmaktadır (Özdemir, 1993).

Konu ile ilgili çalışmaların ve araştırmaların ifade etmiş olduğu gibi çalışanların iş tatmin düzeyi, örgütleri olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Çalışanların işte tatminsizliği onların performans düzeyinin düşmesi, işe devamsızlık

eğimi göstermeleri, hatalı ürün ya da hizmet sunmaları ve işe giriş çıkış oranının yükselmesi gibi çok sayıda bireysel ve örgütsel sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu durum ise, örgütlerin sosyal ve ekonomik açıdan önemli sorunlar yaşamasına ve kayıplar vermesine neden olabilmektedir (Örneğin; Chen vd., 2011; Masroor ve Fakir 2009; Paille, 2011; Slattery ve Selvarajan, 2005; Veloutsou ve Panigyrakis, 2004).

İş tatmin araştırmalarının temel amacı, insan kaynaklarının etkili olarak kullanımını sağlamak ve bu etkililiği yükseltmek şeklinde ortaya konmakla beraber diğer bazı amaçları da şöyle belirtilebilir (Karadal, 1999: 79):

- ✓ Örgütteki potansiyel sorunları ortaya çıkarmak,
- ✓ İşe devamsızlık ve işten ayrılmaların nedenlerini belirlemek,
- ✓ Örgütsel değişikliklerin işgörenler üzerindeki etkilerini değerlendirmek,
- ✓ Örgüt yönetimi ile işgörenler arasındaki iletişimin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- ✓ Örgüt ile iç ve dış çevre arasında sağlıklı, uyumlu ve olumlu bir iletişim ve bilgilendirme sağlamak.

İş tatminine veya tatminsizliğine neden olan faktörleri genel olarak üç grupta toplamak ve özetlemek mümkündür (Moorhead ve Griffin, 1989: 89):

- ✓ Örgütsel faktörler: Ücret, terfi olanakları, işin yapısı ve doğası, hedefler, beklentiler ve örgütsel yöntemler ile çalışma şartları.
- ✓ Grupsal faktörler: Meslektaşlar, amirler.
- ✓ Kişisel faktörler: İhtiyaçlar, amaçlar, kendini gerçekleştirmek ya da amaçların gerçekleştirilmesi için yetki ve olanak tanınması gibi hususlar.

Örgütsel faktörler incelendiğinde, işin işgörene sağladığı ekonomik ve sosyal fırsatlar ile iş ortamının oluşturduğu şartların iş tatminine etkisi bulunduğu görülmektedir. Toplum tarafından saygı gösterilen işler işgörenlerin iş tatmin düzeylerini artırır. İş görenler işe yaradıklarını hissettikçe ve bunun geribildirimini aldıkları sürece iş tatminleri artacaktır. Bunun tersi olarak işgörenin yaptığı iş kendi yeteneklerine uygun değil ve işinde başarısız olduğuna dair algı oluşturuyorsa iş

tatmini azalmaktadır. İş görenlerin yaptıkları işler onları yaratıcılığa ve sorumluluk almaya yönlendiriyorsa iş tatmini olumlu yönde etkilenmektedir (Çakır, 2006: 115).

Çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğine tepkilerini farklı yollardan gösterdikleri ve bu tepkiler nedeniyle performanslarında önemli değişiklikler meydana gelebildiği belirtilmektedir (Özdemir, 1993). Bununla birlikte iş tatminsizliğinin bireylerde duygusal bir rahatsızlık olarak görüldüğü ve önemli göstergeleri arasında depresyon, yüksek iş stresi, iştah kaybı, uyum zorlukları, hissel bozukluklar olduğu öne sürülmüştür (Lambert vd., 2001; Ali ve Baloch, 2010).

Diğer yandan işgörende görülen iş tatminsizliğinin sendikal faaliyetlerin artmasına, işte verimin düşmesine, devamsızlık veya nihayetinde işgörenin işten ayrılmasına da yol açabildiği ifade edilmektedir (Çakmak, 2005: 44; Özdemir, 1993).

Bu bulgular ışığında, iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları bulunduğu söylenebilir. Tatmin yalnızca işgörenin kendisini ve çalıştığı örgütü değil; ailesine ve arkadaşlarına karşı tutumunu da etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla iş tatmininin bireyde ve örgütte yarattığı etkilerin incelenmesi ve belirlenmesi önem arz etmektedir.

İş tatminsizliğinin olumsuz sonuçlarının yanında, iş tatmininin gerek bireye gerekse örgüte sağladığı pek çok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bunlar arasında çalışanların performans düzeyinin artması, işe ve örgüte bağlılığın artması, işe sadakat duygusunun yükselmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının artması, sosyal ilişkilerin ve iletişimin olumlu yönde değişmesi, daha kaliteli ürün ve hizmetin sunulabilmesi ve bunlar gibi daha çok sayıda olumlu tutum, davranış ve örgütsel sonuçların varlığından söz edilebilmektedir (Örneğin; Basım ve Şeşen, 2009; Kuehn ve Al-Busaidi, 2002; Organ ve Konovsky, 1989; Organ ve Ligly, 1995; Williams ve Anderson, 1991).

Çalışanların fizyolojik ve ruhsal mutluluğu iş tatmini ile karşılıklı ilişki içindedir. İş tatmini, kurumun kalifiye çalışanları kendine çekme ve onları bünyesinde tutma becerisinde önemli rol oynamaktadır. Bir örgütün devamlılığı da bu yeteneğe bağlı olmaktadır. Çünkü iş tatmininin olmadığı kurumda şikâyetler artabilmekte, sendikal

faaliyetler gündeme gelebilmekte, devamsızlık ve işgücü devri gibi problemler ortaya çıkmaktadır (Karaca, 2001: 11; Özdemir, 1993). Ayrıca işgörenlerin işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki görüldüğü tespit edilmiştir (Mullins'dan aktaran Çekmecelioğlu, 2007: 85).

Diğer yandan, iş tatmininin bireysel açıdan olumlu sonuçları arasında “hayattan alınan tatmin” kavramından da söz edilmektedir. Bir çalışanın hayatının bütünü veya belirli alanlarını yönlendiren bir dizi etkili inanç, davranış ve tutumlarla ilgili olarak algıladığı kalite düzeyi olarak nitelendirilen hayat kalitesinin (quality of life) yüksek oluşu çalışanın hayat tatmininin yüksekliğine işaret etmektedir (Oksay, 2005: 37). Hayat kalitesi ise iki unsurdan oluşmaktadır, iş hayatının kalitesi ve iş dışı hayatının (aile hayatı) kalitesi. Bir başka deyişle, bireyin iş ve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır (Çarıkçı, 2001).

Yapılan çalışmalar iş tatmini üzerinde güvenin de etkisi olduğunu göstermektedir. Güvenin, liderin etkinliğini artırdığı ve lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyerek sağlam temeller üzerinde kurulmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Böylece çalışanların liderlerine duydukları güvenden dolayı daha kaliteli iş yaptıkları ve iş tatmine sağladıkları belirtilmektedir (Cevrioğlu, 2007: 66).

İş tatmininin bir diğer olumlu bireysel sonucu ise çalışanda yarattığı “başarı duygusu ve öz yeterlilik algısı”dır. İş tatminiyle ilgili çalışmalar incelendiğinde, tatmin olan bir işgörenin işinde daha başarılı olduğu, kendisiyle ilgili başarı hissini arttırdığı ve daha verimli çalıştığı yönünde bulgular görülmektedir (Örneğin; Bateman ve Organ, 1983; Bettencourt ve Brown, 1997; Mathieu ve Farr, 1991; Pajares, 2002; Stajkovic ve Luthans, 1998). Bu çalışmaların sonuçları ışığında, iş tatminine sahip olan çalışanların işlerine daha bağlı olduğu ve bu sebeple de daha fazla çalıştıkları ve bütün bu olumlu duygular neticesinde daha yüksek seviyede başarı hissi ve öz-yeterlilik inancına sahip oldukları öne sürülmektedir.

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişki karşılıklı bir ilişki olarak görüldüğünde tatminin başarıyı doğurduğu ve başarı duygusunun da yine tatmin ve yüksek performans yarattığı ifade edilebilir. Bu bağlamda, yüksek başarı ödüllendirilmekte,

verilen ödül ise çalışan tarafından yeterli ve adil bulunduğu daha yüksek bir tatmine neden olmakta ve bu tatmin yine başarıyı tetikleyerek çalışanın iş tatmininin artmasına neden olmaktadır (Von Haller Gilmer'den aktaran Oksay, 2005: 38).

Bütün bu sonuçların yanında, çalışmanın ileriki bölümünde de ele alınacağı gibi iş tatminin bireysel, çevresel ve örgütsel düzeyde önemli sonuçları bulunmakta ve bu sonuçlar arasında çalışanların işletmedeki performans değerlendirme sistemi ve 360 derece performans değerlendirme algılarının olumlu ve yüksek düzeyde olması da yer almaktadır.

3.6. PERFORMANS, DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ VE İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramıyla ilişkilendirilen bazı kavramlar mevcuttur. Bu kavramlardan en önemlileri; motivasyon, verimlilik, örgütsel bağlılık ve performanstır. Aşağıdaki paragraflarda performans, performans değerlendirme yöntemi ve iş tatmini arasındaki ilişki irdelenecektir.

Anthony, (1993: 22) örgütte performans yönetiminin temel amacının, işgörenin işletme hedefleri doğrultusunda uyumlu ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamak olarak belirtmektedir. Bu amacın gerçekleşmesi için işletmede araç, yöntem, teknik ve yaklaşımların geliştirilmesi ve bunların kullanılması için uygun ortamın hazırlanması gerekmektedir.

Bu yaklaşımlardan biri de performansın ölçülmesi ifade edilen "performans değerlendirme sistemidir". Performans değerlendirmesi kavramı, işletme amaçları ile işgören amaçları arasında denge sağlamaya yönelik bir değerlendirme süreci olarak ele alınmaktadır. Çünkü yöneticilerin başarısı büyük ölçüde işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarına; teknik bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini bu doğrultuda göstermelerine bağlı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, performans ve iş tatmini arasında da doğrusal bir ilişki olduğu öne sürülmektedir (Mitchell ve Larson, 1987: 155).

İş tatmini, yukarıda da belirtildiği gibi basit bir ifade ile çalışanların işi ile ne kadar mutlu olduklarının belirlenmesidir ve çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir. İş tatmini ile ilgili tutumlar insan kaynağı yönetimi açısından son derece büyük öneme haizdir. İşinden tatminsiz olan çalışanlar üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı olamayabilirler. Bu çalışanlar sadece kendilerini değil, aynı zamanda örgüt içerisinde beraber çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyebilirler.

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi incelerken örgütsel engeller, örgütsel iklim, liderlik tarzı ve yönetim sürecini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Çünkü bunlar hem iş tatmini hem de performans üzerinde direkt etkili olan faktörlerdir.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların iş tatmininin performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki yarattığını ve olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların aynı zamanda daha üretken oldukları saptanmış ve aynı zamanda iş hakkındaki olumlu duyguların daha fazla çıktığı ve yüksek kalitenin gerçekleşmesine neden olduğunu vurgulanmıştır (Örneğin; Bettencourt ve Brown, 1997; Çekmecelioğlu, 2007; Rifai, 2005; Ugboro ve Obeng, K., 2000; Williams ve Anderson, 1991; Yap vd., 2009).

Benzer şekilde daha önceki bölümde de değinildiği gibi Porter ve Lawler da performansın iş tatminine yol açtığını öne süren bir model geliştirmiş; ancak ödüllerin adil biçimde dağıtılmadığının hissedilmesi durumunda performansın tatmine dönüşmesinin söz konusu olmadığını belirtmişlerdir. Ancak bazı araştırmalar iş tatmini ile performans ilişkisini diğer değişkenlerin etkilediğini söylemektedirler. Bir organizasyonda iş tatmini performans ilişkisi pozitif çıkarken diğerinde çıkmayabilir, bu tamamen koşulların değişkenliğinden kaynaklanması olarak ifade edilmektedir (Şen, 2008: 19). Sonuç olarak; iş tatmini ve performans ilişkisi incelenirken tatminin performansa neden olduğu, performansın tatmine sebep verdiği, ödül sisteminin hem performans hem de tatmine etki ettiği, performans ile tatmin arasında doğrudan ilişki olmadığı, başka etkenlerin bunları tetiklediği yönünde farklı sonuçları içeren araştırmalar olduğu gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte yapılan araştırmaların çoğunluğu performans değerlendirmesi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kar amacı gütmeyen uluslararası bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi ve çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu (Karimi vd., 2011); 450 işçiden oluşan örnekleme üzerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi incelerken işçi memnuniyetinin verimliliği etkileyen pozitif bir faktör olduğunu (Malik vd., 2010); Bhatti ve Qureshi (2007), iş memnuniyeti ile işçi katılımı ve verimliliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu; işçi performans değerlendirme sistemi ve onların memnuniyeti arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğu ve kadın ve erkeğe göre değişmediğini (Khan, 2007); 110 yönetici üzerinde yapılan çalışmada performans değerlendirme sistemindeki adalet algılarının iş tatminine etkisinin olduğu (Chong vd., 2008) tespit edilmiştir.

Motivasyon kuramları işığında işgören motivasyonun ve performansı artırmak maksadıyla yöneticilerin sık tekrarlanması gerekli davranışları alık (2003: 110-111) “vg, tanınma, takdir edilme, telkin ve cesaretlendirme” olarak belirtmektedir. Barutçugil (2002: 98-100) bunlara ilave olarak “işgörene sorumluluk verme ve para” faktörlerini de dâhil etmektedir. Ancak en önemli faktörün üstün performansa sahip işgörenin başkaları tarafından da fark edilecek şekilde takdir edilmesi olduğunu belirtmektedir.

“Beklenti teorisi”ne göre kişinin işe motivasyonu, iş tatmini ve çaba harcamasının, ödül beklentisi ve geçmişte beklenen ödüllerin alınmasıyla ilgili olduğu düşünülmüştür. Beklenti teorisi ödülün niteliği veya beklentilerin içeriği hakkında belirlemelerde bulunamasa da beklentiler ve çıktılar arasındaki ilişki iş tatmin düzeyini belirlemektedir (Tepp ve Pooman, 2006). Performans yönetimi süresince, işgörenin beklentilerinin karşılanma düzeyi, organizasyondaki performans artışını sağlayabilecektir (alık, 2003: 109).

Beklenti kuramında da belirtildiği gibi Barutçugil (2002: 97), işgören beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda personel motivasyonu azalacak ve performans sorunlarıyla karşı karşıya kalınacağını ifade etmektedir. Hijyen teorisine göre hijyen faktörlerinin bulunması (rneğin ücret) ise sadece motive edici ortamı oluşturacaktır (Koçel, 2007: 490). Iř tatmininin oluşması için asgari şartları meydana

getirir de diyebiliriz. Bununla birlikte, “beklenti teorisi”ne göre kişiler daha fazla çaba harcadığında daha fazla ödül almak istemekte ve 360 derece performans geribildirimine dayalı ücret veya prim sistemleri de; kişilerin bu beklentilerine cevap alabilmelerini sağlayan bir araç olabileceği ifade edilmektedir (Tepp ve Pooman, 2006).

Diğer yandan, Ryan ve Deci’ye (2000) göre performans değerlendirme sonuçlarına göre sağlanan ödüllerin olumlu etkisi görülebilmekte, iyi bir geribildirim ve tatmin edici bir bilgilendirme yoluyla insanların yetkinlikleri ve yeterlilikleri doğrulanmış ve desteklenmiş olabilmekte ve bu da çarpıcı bir şekilde motivasyonu ve iş tatminini arttırabilmektedir.

Performans değerlendirme yöntemi ise eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden, ücret yönetimine ve kariyer geliştirilmesine kadar birçok insan kaynakları uygulamasına girdi sağlamaktadır ve iş tatmini konusunda da önemli etkileri olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların işlerine karşı olumlu duygular beslemesi diğer bir ifade ile işinde yeterince tatmine ulaşması, rekabetçi piyasalarda işgücü devir hızının azaltılması, çalışanın dolayısıyla işletmenin performansını artırılması gibi sonuçlar doğurmakta ve örgütler açısından performans değerlendirmesini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir (Bingöl, 2003: 70; Örencik, 2007: 68; Ramazanoğlu vd., 2003).

Performans değerlendirme yönteminden biri olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, amaçlarından biri de çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkartarak gelişim faaliyetleri için çalışanlar hakkında geribildirim sağlamayı hedeflemektedir. Bu nedenle, 360 derece geribildirim sisteminde değerlendirme yapanlar, örgütün performans seviyesine katkı sağlayacağını düşündükleri personel üzerine odaklanıp, onların yeteneklerin güçlendirilmesi üzerine tedbirler almak isterler. Bir çalışanın kendini geliştirerek örgütün gelişmesine katkı sağlayacağı, dolayısıyla hem kendi hem de diğer çalışanların iş tatminini arttırabileceği düşünülmektedir (Örencik, 2007: 70). Bu bağlamda, öncelikle bireysel tatmin ve performans konularına ağırlık verilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Bununla birlikte, 360 derece performans değerlendirme ile oluşan iş tatminini değerlendirme sürecinin çeşitli etkilerine karşı oluşan çalışan reaksiyonları olarak tanımlayan araştırmalar de mevcuttur (Mount, 1994). Örneğin yönetimin tutumları, süreçte kullanılan araçlar ve bunların âdilliği, çalışanın değerlendirme çıktılarının hangi düzeyde olumlu veya olumsuz olduğu, kişisel önyargılar gibi birçok karmaşık duygu ve tutum, bu tatmini şekillendirmektedir.

Sistemin âdil algılanması direkt olarak sistemden duyulan tatminle ilişkilendirilmektedir. Bu konuda, Bretz vd., (1992) göre sistemin ve geribildirim âdilliği, performans değerlendirmesinin diğer konularından çok daha önemlidir. Buna ek olarak, Skarlicki ve Folger (1997: 435) değerlendirme sürecinden aşırı bir memnuniyetsizlik varsa, bu durumun kaynağının çalışanların sistemi önyargılı ve politik olarak algılamasında aranması gerektiğinin altını çizmişlerdir.

İş tatminini etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin çalışan ile yöneticiler arasında iletişimi kolaylaştırması ve beklentilerin karşılıklı olarak paylaşılmasıdır. Yönetici, organizasyonun beklentilerini belirtirken, çalışanın da görüşlerini almaktadır. Bireye geribildirim verildikten sonra, yönetici ve birey, gelişim ihtiyacını karşılamak ve zayıf yönleri geliştirmek için birlikte gelişim hedefleri ve hareket planlarını belirlemektedir (Örencik, 2007: 71).

Bu bağlamda, düzenli iletişimin sağlanması 360 derece performans değerlendirmenin iş tatmini üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak görülebileceği düşünülmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemiyle, çalışan ile yönetici arasında bir güven ortamı oluşacak, bu durum ise çalışanın, işine ve işletmeye olan bağlılığını arttırdığı gibi, performansını da olumlu yönde etkileyebilecektir.

Çalışanın sürece dâhil edilerek kendi ile ilgili alınan kararlara da saygı duymasını sağlayacak, işgörenin faaliyetlere sahip çıkması ve bu maksatla daha yüksek performans göstermesine olanak sağlanacaktır. Bu durum, motivasyonunun artmasına ve sonuçta iş tatmininin yükselmesine neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 139). Performans değerlendirme sistemlerinde biri olan

360 derece performans değerlendirme sistemi işgörenin sürece en fazla oranda dâhil edilmesini sağladığı düşünölmektedir.

Performans değerlendirme sistemleri üzerine bol miktarda çalışma olduğu gözlemlenmektedir. İş memnuniyeti üzerine de yeteri kadar çalışma olduğu görölmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi ile karşılaştırmalı olarak geleneksel performans değerlendirme sisteminin iş memnuniyetine etkisi konusunda gerek yerli gerekse yabancı literatürde yeterli yayın mevcut değildir. Aşağıdaki uygulama bu konu hakkında banka sektörü üzerinde yapılan bir araştırmanın değerlendirmesidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

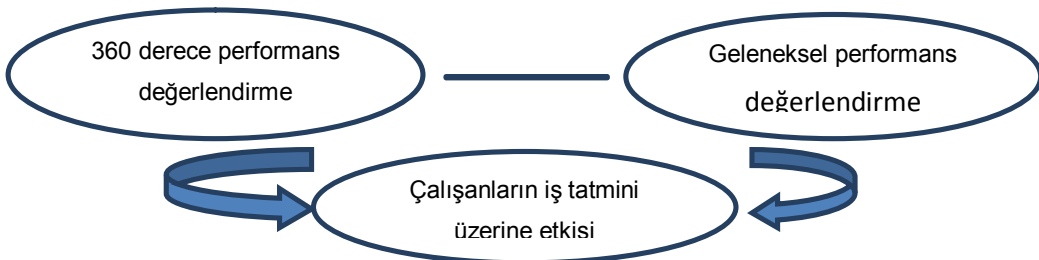
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİ ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz işletmecilik anlayışında rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli hususlardan biri özverili ve istekli çalışan personele sahip olmaktır. Bu nedenle çalışanların iş tatminlerinin sağlanması hiç şüphesiz son derece önemli bir faaliyettir.

Performans ve iş tatmini arasında olumlu bir etkileşim olduğu üçüncü bölümde incelenmiştir. Bu bağlamda, örgütlerde performansın ölçülmesinde kullanılan değerlendirme yöntemlerinin de iş tatmini üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, dinamik bir süreci ifade eden performans değerlendirmenin bankacılık sektöründe incelenmesi ve bunun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerinin tespiti, yöneticiler ve banka sektörü için önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile Konya il merkezindeki bankalarda uygulanan geleneksel performans değerlendirme sistemleri ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonunda 360 derece performans değerlendirmesi ile geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin çalışanların iş tatmini üzerinde ne ölçüde farklılaştığı tespit edilecektir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Burada 360 derece performans değerlendirme yöntemini seçmemizin sebebi: geribildirim esas alarak performans değerlendirme literatürüne ve uygulamalarına yeni bir boyut kazandırması; 360 derece performans değerlendirme yönteminde geribildirimlerin, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için değerlendirmenin daha nesnel bulunması, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha kapsayıcı, rasyonel, âdil ve etkili olduğunun düşünülmesindedir.

Ülkemizde de kültürümüzden kaynaklandığı değerlendirilen bazı olgulardan dolayı uygulamada zorluklar yaşanmakla birlikte Avrupa Birliği uyum programları neticesinde son birkaç yıldır 360 derece uygulama sahalarını görmek mümkündür. Ağırlıklı olarak banka sektörü (Garanti, Finansbank, Bank Asya vs.), sağlık sektörü (Bursa SGK İl Müdürlüğü vs.), bazı belediyeler, HAVELSAN, TÜBİTAK, Türkcell, bazı turizm sektörü (otel işletmecileri), ticaret ve sanayi odasına kayıtlı bazı gıda ve tekstil sektörler (Taha tekstil), otomotiv sektörü (Borusan oto vs.) sayılabilir.

Yukarıdaki bölümlerde de anlatıldığı literatür taramasında performans değerlendirmenin motivasyona, örgüt kültürü ve iklimine etkilerine ve bu konuda kamu ve özel sektörde uygulama sahaları vs. çalışmalarına rastlamak mümkündür. Aynı zamanda iş tatmini üzerine de yapılan çalışmalar görülmektedir. Buna rağmen 360 derece performans değerlendirmenin iş tatminine olan etkisini ölçen yeteri kadar araştırmaya rastlanılmamıştır. Çalışmamız bu konuları birlikte ele alan araştırmalardaki eksikliklerden yola çıkarak yapılan bir çalışmadır. Bu maksatla 360 derece performans değerlendirmesini uygulayan ile uygulamayan bankalardaki çalışanların iş tatminini karşılaştırmak istedik. Her ikisinde performansın ve iş tatmininin ayrı ayrı karşılaştırılmasını yaparak farklılaştığı noktaları ölçebileceğimizi değerlendirmekteyiz.

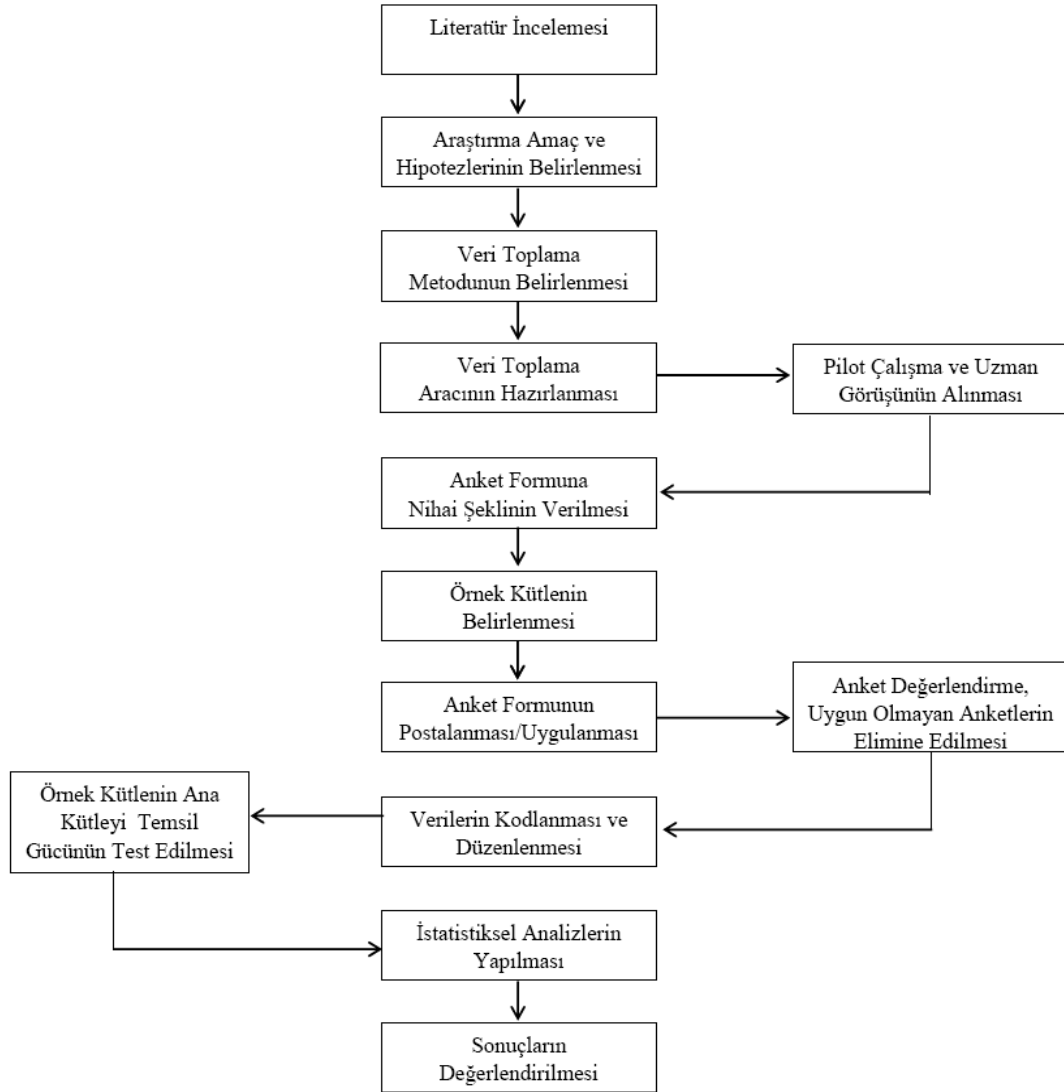
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

- ✓ Hipotez 1: Cinsiyete göre iş tatmini farklıdır.
- ✓ Hipotez 2: Yaş gruplarına göre iş tatmini farklıdır.
- ✓ Hipotez 3: Medeni duruma göre iş tatmini farklıdır.
- ✓ Hipotez 4: Eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeyleri farklıdır.
- ✓ Hipotez 5: Aylık gelire göre iş tatmin düzeyleri farklıdır.
- ✓ Hipotez 6: 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulayan işletmelerde çalışanların iş tatminleri geleneksel performans yöntemi uygulayan işletmelerdekine göre daha yüksektir.
- ✓ Hipotez 7: Cinsiyete göre performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.
- ✓ Hipotez 8: Yaş gruplarına göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.
- ✓ Hipotez 9: Medeni duruma göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.
- ✓ Hipotez 10: Eğitim düzeyine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.
- ✓ Hipotez 11: Aylık gelir düzeyine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.
- ✓ Hipotez 12: Performans değerlendirme yöntemine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.
- ✓ Hipotez 13: İş tatmin düzeyi yüksek olanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanlar iş tatmin düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma metodolojisi, elde edilen verilerin mütalaa edilmesi bakımından önem arz etmektedir. Çağlıyan'ın (2009: 199-218) çalışmasından da esinlenerek izlenen metodoloji aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:



Şekil 4.2. Araştırmada İzlenen Metodoloji (Çağlıyan, 2009: 200).

Literatür incelemesi, araştırma amaç ve hipotezlerinin belirlenmesi, veri toplama metodunun belirlenmesi, veri toplama aracının hazırlanması ile pilot çalışma ve uzman görüşünün alınması, anket formuna nihai şeklinin verilmesi, örnek kütlenin belirlenmesi, anket formunun uygulanması ile uygun olmayan anketlerin sistemden çıkartılması, verilerin kodlanması ve düzenlenmesi, örnek kütlenin ana kütleli temsil gücünün test edilmesi, istatistiksel analizlerin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi konularını içeren bir yöntem tercih edilmiştir.

4.3.1. Veri Toplama Metodunun Belirlenmesi

Araştırmada hem “birincil verilerden” (anket), hem de “ikincil verilerden” (başkaları tarafından derlenmiş birincil veriler) istifade edilmiştir. İkincil veriler, birincil verilerin toplanmasında elde edilecek sonuçların daha iyi anlaşılması için gerekli ve önemlidir (Gürak, 2004: 15). Nitekim anket hazırlanmasında daha önce yapılmış iki tezden yararlanılmıştır. İkincil verilerin elde edilmesinde, üniversite kütüphaneleri, süreli veya süresiz yayınları, üniversitelerin kullanımına açık olan uluslararası veri tabanları, konuyla ilgili daha önce yapılan yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları ile İnternet’ten faydalanılmıştır.

Araştırmamızda birincil veri olarak anket tekniği kullanılmıştır. Nitekim anket tekniğine durum saptama, bir ilişkiyi araştırma veya bir hipotezi test etme amacıyla yapılan çalışmalarda sık sık başvurulmaktadır. Anket tekniği örneklemin alınmasında, soruların hazırlanmasında, uygulama ve değerlendirmede gerekli özen gösterildiğinde sonuçları oldukça güvenilir ve hata payı en az olan tekniktir (Aziz, 2008: 82). Anket tekniğinin uygulanmasında ise gözlem yerine bilginin elde edilebilmesi için cevaplayıcılara soru sorulmasına dayanan “iletişim” (Churchill, 1995: 347) tekniği kullanılmıştır.

Anket formuyla elde edilecek veri posta, telefon, karşılıklı görüşme, e-mail web sayfası üzerinden anket doldurma, anketör kullanma gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir (Aziz, 2008: 104). Çalışmamız sadece Konya il merkezi olduğundan anketör kullanmanın daha etkin olduğu değerlendirilmiştir.

Belirli bir örnek kütleden veri toplanacak olması çalışmanın süresi bakımından önemli bir kısıt olup bu çalışma “süreli” araştırma olmasından ziyade “anlık” bir çalışma olarak planlanmıştır. Süreli araştırma örnek kütleyle ilgili değişim ve gelişim süreçlerini daha iyi bir şekilde araştırılmasına olanak sağlamasına karşın, ana kütleyi temsil yeteneğinin düşük olması, zaman ve maliyet açısından olumsuz etkisi olması (Altunışık vd., 2007: 59-60) çalışmamızda süreli bir araştırmanın yapılması düşünülmemiştir. Dolayısıyla anlık araştırmanın ihtiyaç duyulan verileri sağlamak için uygun olduğu yargısına ulaşılmıştır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında, standart bir anket formunun örnek kütleye sunulmasına dayalı bir yöntemin bu çalışma için en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir.

4.3.2. Veri Toplama Aracının Hazırlanması ve Nihai Şeklinin Verilmesi

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile 360 derece performans değerlendirme yönteminin bankada çalışanların iş tatminine olan etkisinin ortaya konulmasına yönelik olarak yapılan bu çalışmada; veri elde etmek üzere hazırlanan ölçek üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde araştırmaya katılanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, geliri) ile çalışanlar hakkında bilgi almaya yönelik bazı sorular (sektörde çalışma süresi, şu an bulunduğu işletmede çalışma süresi, çalıştığı bölüm) yer almaktadır.

İkinci bölümünde ise; Mesleki Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Kuzgun vd., (2005) tarafından geliştirilen ve Hanzade Aslan (2006) tarafından kullanılan ölçekten istifade edilmiştir; ancak, ölçekte kullanılan sorularda sektöre uygun değişiklikler yapılarak, soru formatından nesir formatına dönüştürülmüştür. Ölçek beşli Likert tipi yirmi maddeden oluşmaktadır. Sorular kişilerin mesleki etkinliklerinin ilgi ve yeteneklerine uygunluğu, sorumluluk alma, gelişme ve ilerleme olanakları ile ilgilidir. Testten alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan ise 100 dür. Alınan puanlar yükseldikçe mesleki tatmin yükselmektedir. Aslan (2006) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirliği 0,90 olarak bulunmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde; Lassiter tarafından geliştirilen “Performans Ölçeği” kullanılmıştır. Lassiter’e göre; 360 derece geribildirim süreci içinde, işgörenlerin performansı 8 temel yetenek alanında incelenmektedir (Arslan, 2002). Bunlar “liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personelin yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesidir”. Bu doğrultuda çalışmanın araştırma bölümünde Lassiter tarafından ortaya konulan 360 derece geribildirim boyutları ele alınmış, “personeli yetiştirme” ve “personeli geliştirme” boyutları tek bir boyut olarak değerlendirilmiştir. Kara (2008) tarafından da 7 boyut üzerinden araştırması yapılan ölçek mevcut çalışmamızda kullanılmıştır.

Ölçek beşli Likert tipi 7 boyut ve 32 maddeden oluşmaktadır. Sorular her bir boyutun özelliğine ait uygulanan performans değerlendirme sürecinin etkilerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bunlardan 1 ile 6 arası sıra numaralı ifadeler “liderlik” boyutunu, 7 ile 10 arası sıra numaralı ifadeler “görevi yönetme” boyutunu, 11 ile 15 arası sıra numaralı ifadeler “değişime uyabilmek” boyutunu, 16 ile 19 arası sıra numaralı ifadeler “iletişim” boyutunu, 20 ile 23 arası sıra numaralı ifadeler “insan ilişkileri” boyutunu, 24 ile 27 arası sıra numaralı ifadeler “sonuç üretme” boyutunu ve 28 ile 32 arası sıra numaralı ifadeler “personeli yetiştirme ve geliştirme” boyutunu ölçmektedir.

Testten alınabilecek en düşük puan 32, en yüksek puan ise 160'dır. Alınan puanlar yükseldikçe performans seviyesi de yükselmektedir. Kara (2008) yaptığı çalışmada performans değerlendirme ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyini 0,958 olarak tespit etmiştir.

Her iki ölçekte de 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 “hiç katılmıyorum” ve 5 “tamamen katılıyorum” anlamındadır. Mevcut literatürden alınan (geçerlik ve güvenilirliğini kanıtlamış) ölçeklerin kullanılması çalışmamızda da bu bağlamda geçerlilik ve güvenilirlik problemi ile karşılaşılmayacağı olarak değerlendirilmiştir.

Anketlerin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış olmasına rağmen; kısmi değişiklik yapılan anket formuna nihai halini vermek için ön test sürecinden geçirilmiştir. Burada amaç soruların banka sektörü için yeterli olup olmadığına, seçilen kelimelerin anlaşılabilir olup olmadığına, cümlelerinde bir uyumsuzluk olup olmadığına, anketin doldurulma süresi, yeterliliği ve kapsamı hakkında karar vermektir. Taslak anket formu, yönetim ve organizasyon konusunda uzman akademisyenler tarafından incelenmiş, lisansüstü düzeyde eğitim yapan öğrencilerle görüşülmüş ve görüşleri alınmış, pilot uygulama ile olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuç olarak ankete nihai şekli verilmiştir.

4.3.3.Örnek Kütlenin Belirlenmesi

Bir örnek kütleden elde edilen verilerden yola çıkarak evren hakkında genellemeler yapılabilir. Ancak örnek kütle, evren hakkında yapılan

genellemelerdeki yanılma olasılığını azaltacak büyüklükte olmalıdır. Çalışmamızda evren; özel sermayeli bankalar, yabancı bankalar, kamusal sermayeli bankalar ile kalkınma ve yatırım bankaları ayırımına gitmeden Konya il merkezindeki bankaları içine almaktadır.

Türkiye Bankalar Birliği'nin verilerine göre 31.12.2011 tarihi itibarıyla Konya ilindeki banka sayısı 21'dir. Bankaların toplam şube sayısı 209 olarak belirlenmiştir. Şubelerden 120'si Konya il merkezinde, 89'u ise ilçelerdedir. Konya ilinde toplam banka çalışan sayısı ise 2703'dür(http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tum_Raporlar.aspx).

Evrenimizde sadece Konya il merkezi esas alınmış, ilçeler dâhil edilmemiştir. Ancak sadece Konya il merkezindeki banka çalışan sayısı elimizde veri olmadığından tespit edilememiştir. Ayrıca, bazı banka yöneticileri, çalışanlarına anket uygulanmasına müsaade etmemiştir. Dolayısıyla tanımladığımız evrendeki her elemanın eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olduğunu belirtmek mümkün olmadığından olasılığa dayalı örneklem metodu kullanılamamıştır. Örneğin basit tesadüfî örneklem metodunu kullanılma imkânı olsaydı örnek büyüklüğü (n) 336 olarak bulunacaktı.

Bu çalışmada, örnekleme girecek birimlerin seçiminde kullanılan yöntemlerden keyfî seçim yöntemi kullanılmıştır. Örneklem oluşturulurken tanımlanan evreni oluşturan birimler arasında fark gözetilerek yapılan seçimdir. Yani, bütün birimlere bilinen bir olasılıkla seçilme şansı verilmez. Bu seçim yönteminde araştırmacı, hangi birimlerin örnekleme seçileceğini bilerek ve isteyerek belirler. Örneklem büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının birkaç katı (tercihen en az 10 katı veya daha fazla) olmasına dikkat edilmiştir ((Altunışık vd., 2007: 135-140).

Anket çalışmamızda 52 değişken bulunmaktadır. Örnek büyüklüğü değişken sayısının en az 10 katı olacak şekilde tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmada dönen anketlerin sayısı 530'dur ve evreni temsil yeteneğine sahip olacağı değerlendirilmektedir.

4.3.4. Anket Formunun Uygulanması ve Verilerin Düzenlenmesi

Hazırlanan anketler anketörler vasıtasıyla ve keyfi örneklem metoduyla seçilen ve uygulamaya izin veren Konya il merkezindeki banka şubelerine dağıtılmıştır. Her bir anketi doldurma süresi 30 dakikayı bulmasına rağmen zaman baskısına maruz bırakılmadan kendilerine yeterince zaman verilmiştir. Geri toplanan anketlerden 530 adedi araştırma için uygun bulunmuştur. Yukarıda da belirtildiği gibi araştırmaya katılanlar (örnek kütle) ana kütle temsil yeteneğine sahiptir.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde paket programlardan yararlanılmıştır. Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak "SPSS 16.0" programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir. SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences/Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) sosyal bilimlere ilişkin araştırma verilerinin analizinde yaygın bir şekilde kullanılmakta olup kapsamlı istatistiksel analiz teknikleri içermektedir.

Madde puanlarından yararlanarak bazı ölçeklerin kümülatif puanının hesaplanmasını ve kullanılacak istatistiksel tekniklere göre bazı verilerin gruplanmasını içeren veri düzenlenmesi yapılmıştır. Bazı hipotezlerin testi için ölçeklerin toplam değeri hesaplanarak veriler analize hazır hale getirilmiştir.

Veri girişinin tamamlanmasından sonra veri analizinde kullanılacak istatistiksel testler belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen verilere, araştırmanın amacı doğrultusunda tek değişkenli ve parametrik analiz teknikleri kullanılarak farklılıkların tespiti bulunmaya çalışılmıştır. Bu maksatla çeşitli istatistikî çözümler (frekans dağılımı, ortalama, standart sapma, bağımsız gruplar arası t- testi ve ANOVA testi) yapılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARI

Veri toplamada kullanılan yöntem ne olursa olsun, veri toplama aracının güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi sonuçların güçlülüğü açısından önemlidir. Bu

bağlamda araştırma verilerini değerlendirmeye ve hipotezlerin testine başlanmadan önce veri toplama aracının güvenilirliği ve geçerliliği araştırılmıştır.

Güvenirlilik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçülmek istenen belli bir şeyin, aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır. Dolayısıyla bir ölçeğin kabul edilebilir olması için güvenilir olması gerekir (Karasar, 2005: 148).

Veri toplama aracının güvenilirliğinin değerlendirmesinde literatürde farklı metotların kullanıldığı görülmekle birlikte (eşdeğer ölçekler metodu, ölçeği ikiye bölme metodu, yeniden test metodu gibi) en yaygın kullanılan yöntem içsel tutarlılık metodudur. İçsel tutarlılık metodu ise Cronbach Alpha katsayısının hesaplanmasıyla değerlendirilmektedir (Güleş, 1996: 147). Alpha değeri bir ölçekteki maddeler arası ortalama korelasyona bağlı olup ölçeğin içsel tutarlılığını gösterir. Cronbach Alpha katsayısının düşük değeri (0'a yakın olması) değişkenlerin içsel olarak ilişkili olmadığını gösterir. Yeni geliştirilen ölçekler için kabul edilebilir Cronbach Alpha katsayısı 0.50 ile 0.60 arası iken Cronbach Alpha katsayısının 0.70'den büyük olması içsel tutarlılığın yüksek olduğunun bir göstergesidir (Gupta vd., 1997: 514; Güleş, 1996: 147).

Araştırmamız %95 güvenirlilik düzeyinde gerçekleştirildiği için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmektedir. Aşağıdaki tablo 4.1'de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan ölçeklerden tamamı yüksek düzeyde güvenirlige (içsel tutarlılığa) sahiptir. Ölçeklerin güvenirlilik katsayıları 0.786 ile 0.963 arasında değişmektedir. Bu sonuçlardan kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmini ölçeği Aslan (2006)'nın yaptığı çalışmada 0,90; Performans değerlendirme ölçeği Kara'nın (2008) yaptığı çalışmada ise 0,958 olarak bulunmuştur. Yaptığımız araştırma ile diğer çalışmalar arasında benzerlik mevcuttur. Bu bağlamda da oluşturduğumuz ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

	Ölçek	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
1	İş Tatmini Ölçeği	5'li ölçek	20	0,786
2	Performans Değerlendirme Ölçeği	5'li ölçek	32	0,963
	Liderlik	5'li ölçek	6	0,871
	Görevi Yönetme		4	0,866
	Değişime Uyabilmek		5	0,867
	İletişim		4	0,871
	İnsan İlişkileri		4	0,852
	Sonuç Üretme		4	0,854
	Personeli Yetiştirme ve Geliştirme		5	0,872

Güvenirliliğin yanında bir araştırmada kullanılan ölçüm aracının, o konuda ölçüm yapmaya uygun olması, bir başka deyişle geçerliliğinin olması gerekmektedir. Geçerlilik için önemli olan sadece ölçüm aracının uygun olması değil aynı zamanda konuyu hatasız olarak ölçmesidir. Bunun yanında ölçümde, ölçüm aracının niteliğinden, yapısından kaynaklanan sistematik hata durumunun olmaması da gerekmektedir (Aziz, 2008: 59). Bu bağlamda araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerliliği içerik ve yapısal geçerlilik analizi ile değerlendirilmiştir.

İçerik geçerliliği, veri toplama aracının yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerip içermediğine ilişkin bir değerlendirmedir. Bir başka deyişle içerik geçerliliği, araştırma çerçevesine ilişkin faktörlerin ve boyutların ölçekte ne derece yer bulduğunun belirlenmesidir (Altunışık vd., 2007: 113). Öncelikle ölçek daha önce farklı araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde kullanılmıştır. Banka sektörü için soruların düzeltilmesini müteakip hazırlanan liste konunun uzmanları tarafından incelenmiş ve pilot çalışma ile nihai hale getirilmiştir. Anket formuyla ilgili olarak herhangi bir karışıklık ve ikilemin olmadığı, soruların anlaşılabilir olduğu belirlenmiştir. Buraya kadar yapılan değerlendirmeler sonucunda anket formunun araştırma alanına ilişkin yeterli bilgiyi içerdiği, anlaşılır olduğu, tereddüde yol açmadığı ve cevap verenlerin kolayca cevaplayabileceği sorulardan

oluştugu görülmüştür. Sonuç olarak veri toplama aracının içerik geçerliliğinin sağlandığı değerlendirilmektedir.

Faktör analizi yapısal geçerliliğinin incelenmesinde en güçlü yöntemlerden birisi olup literatürde yaygın biçimde kullanılmaktadır (Jonsson, 2000: 1457). Faktör analizinde amaç çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda “faktörle” ifade edilmesidir. Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşturur. Her faktör grubu, içinde bulunan maddelerin ortak özelliklerine göre, bir faktör adı ile belirtilir (Karasar, 2005: 152). Bu şekilde aynı özelliği ölçen değişkenler bir araya toplanarak ölçmenin daha az sayıda faktörle yapılması olanaklı hale gelir.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini belirlemek için Kuzgun vd., (2005) tarafından faktör analizi tekniği kullanılmış, ölçeğin maddelerinin “Niteliklere Uygunluk” ve “Gelişme İsteği” olarak iki faktöre ayrıldığı belirlenmiştir (Aslan, 2006). Çalışmamızda daha önceki araştırmacılar tarafından faktör analizinin yapılmış olması ve değişken sayısının fazla olmaması nedeniyle ayrıca faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır. Sonuç olarak anketimizin geçerli ve güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

Anket, 5’li Likert Ölçeği’ne göre hazırlanmıştır. 5’li Likert ölçeğinin seçilme nedeni, uygulanmasının kolay olması ve gruplar arasındaki farklılıkları ölçmede sağladığı faydalardır. Seçenekler üzerinde analiz yapabilmek için 1’den 5’e kadar sayısal değerler verilmiştir. Aritmetik ortalamanın değerlendirme aralığı için; $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayısına göre $(4/5=0.80)$ seçenek aralıkları düzenlenmiştir. Buna göre aralıklar ve derecelendirme maddeleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.2. Derecelendirme Aralığı

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınır
1	Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
2	Az katılıyorum	1.81-2.60
3	Katılıyorum	2.61-3.40
4	Çok katılıyorum	3.41-4.20
5	Tamamen katılıyorum	4.21-5.0

4.4.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu), sektörde çalıştığı süreye, şu an bulunduğu işletmede çalıştığı süreye ve çalıştıkları bölüme ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Bay	308	58,1
Bayan	222	41,9
Toplam	530	100,0

Tablo 4.3.'te görüldüğü gibi katılımcılardan %58,1'si bay, %41,9'u bayandır. Araştırmanın örneklemini bayan katılımcılardan daha fazla erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Yaş Grupları

Yaş	Sayı	Yüzde
25 ve altı	84	15,8
26-35	268	50,6
36-45	152	28,7
46 ve üstü	26	4,9
Toplam	530	100,0

Ankete katılan banka personellerinden %15,8'i 25 yaş ve altı aralığında, %50,6'su 26- 35 yaş aralığında, % 28,7'si 36 -45 yaş aralığında, %4,9'u 46 yaş ve üstündedir. Bu durumda en yüksek yüzdeye sahip grup 26-35 yaş aralığındaki gruptur ve bu da banka personelinin yaş ortalamalarının oldukça genç olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	354	66,8
Bekâr	176	33,2
Toplam	530	100,0

Katılımcıların % 66,8'i evli, % 33,2'si ise bekârdır. Araştırmanın örneklemini ağırlıklı olarak evli çalışanlar oluşturmaktadır. Banka çalışanların yaklaşık üçte birini bekâr personel oluşturmaktadır.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	50	9,4
Ön Lisans	56	10,6
Lisans	394	74,3
Lisansüstü	30	5,7
Toplam	530	100,0

Eğitim düzeylerine bakıldığında % 9,4'ü lise mezunu, % 10,6'sı ön lisans mezunu, % 74,3'ü lisans mezunu ve % 5,7'si lisansüstüdür. Araştırmanın örneklemini oluşturan personelin çoğunlukla üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Sektörde ve İşletmede Çalışma Süresi

	Sektörde Çalışma Yılı	İşletmede Çalışma Yılı
Ortalama	6,88	6,46
Minimum	1	1
Maksimum	30	30

Araştırmaya katılanların sektördeki çalışma süreleri 1 ile 30 yıl arasında değişmekte olup ortalama çalışma süresi 6,88 yıldır. Katılımcıların işletmedeki

çalışma süreleri de 1 ile 30 yıl arasında değişmekte olup ortalama çalışma süresi 6,46 yıldır.

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların Aylık Gelir Durumu

Aylık Gelir	Sayı	Yüzde
1500 TL ve altı	122	23,0
1501-2500	252	47,5
2501-3500	146	27,5
3501 ve üzeri	10	1,9
Toplam	530	100,0

Ankete katılan banka personellerinden % 23,0'ü 1500 TL ve altında ücret alırken; % 47,5'i 15011-2500 TL gelir aralığında, % 27,5'i 25011-3500 TL gelir aralığında, % 1,9'u 3501 ve üzeri gelir elde etmektedir. Araştırmanın örneklemini oluşturan personelin % 70'i 2.500 TL'nin altında maaş aldığını ifade etmektedir.

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılanların Performans Değerlendirme Yöntemi

	Sayı	Yüzde
Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi	400	75,5
360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	130	24,5
Toplam	530	100,0

Çalışmamızın ana unsuru olan değerlendirme yöntemleri olarak "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemini" kullananlar % 75,5'i, buna karşılık "360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemini" kullananların oranı % 24,5'dir. Bu da bize aslında banka sektöründe 360 Derece Performans değerlendirme Yönteminin yeterince uygulanmadığını da göstermektedir.

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölümler

	Sayı	Yüzde
Bilinmiyor	466	87,9
Operasyon	22	4,2
Pazarlama	6	1,1
Kobi Portföy Yönetmeni	2	,4
Satış	2	,4
Kredi	24	4,5
Muhasebe	4	,8
İletişim	2	,4
Bireysel	2	,4
Toplam	530	100,0

Banka personellerinin % 4,2'si operasyon, % 1,1'i pazarlama, % 0,4'ü Kobi Portföy Yönetmeni, % 0,4'ü satış, % 4,5'i kredi, % 0,8'i muhasebe, % 0,4'ü iletişim, % 0,4'ü bireysel birimlerinde çalışmakta olduğunu beyan etmiş; ancak, % 87,9'u çalıştığı bölümü belirtmemiştir. Burada sorunun tam olarak açık yazılmadığı söylenebilir veya çalışanların çalıştığı bölümü beyan etmeme eğilimde olduğu belirtilebilir. Bu durumda çalışılan bölümle ilgili sağlıklı bir istatistiksel değerlendirme yapılmayacağı belirtilebilir.

4.4.2. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların iş tatmin düzeylerini tespit edebilmek amacıyla Tablo 4.11'deki maddeler beşli Likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 hiç katılmama ve 5 tamamen katılma anlamındadır. Sonuçlar aşağıda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.11. Katılımcıların İş Tatmin Düzeyleri

İş Tatmini Ölçeği	Ort.	Std. Sap.
Hak ettiğim anda emekli olmak istiyorum	3,58	1,28
İşimle ilgili yeni şeyleri her zaman öğrenmek isterim	3,57	1,18
Meslektaşlarıma işlerini nasıl yaptıklarını sık sık sorarım	3,50	1,21
İşyerindeki bazı uygulamalar çalışma isteğimi olumsuz etkiler	3,49	1,18
Mesleğim gelişmeme olanak vermektedir	3,48	1,15
Mesleğimle ilgili işleri yaparken karşılaştığımız engellerle mücadele ederim	3,48	1,10
Mesleki bilgimi artırmaya yönelik girişimlerde bulunurum	3,46	1,17
Aldığım eğitimle ilgili bir işte çalışıyorum	3,45	1,22
İşe her gün hevesle giderim	3,43	1,13
İşim yeteneklerime uygundur	3,43	1,08
Yaptığımız işi önemli ve anlamlı buluyorum	3,30	1,12
Bazen başka bir iş yapıyor olmayı isterim	3,27	1,24
İşim ilgi alanlarıma uygundur	3,24	1,22
Mesleğimle ilgili yayınları düzenli olarak takip ediyorum	3,21	1,12
Mesleğimi değiştirmeyi düşündüğüm zamanlar vardır	3,20	1,35
Fırsatını bulduğum an başka bir işe geçmek istiyorum	3,13	1,33
İşgünü sonunda kendimi mutsuz ve bıkkın hissederim	3,10	1,22
Mesleki bilgimi arttırmak için seminerlere, kongrelere katılıyorum	3,07	1,24
Mesleğimi başkalarına öneririm	2,98	1,25
Dünyaya yeniden gelsem aynı mesleğe girmek isterim	2,68	1,25
İş Tatmini Toplam¹	66,07	10,55

Notlar: (i) n=530, (ii) ölçekte 1 hiç katılmıyorum ve 5 tamamen katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=2053,996$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

¹ Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,786 dır. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabilceğini göstermektedir.

Tablo 4.11 incelendiğinde "Hak ettiğim anda emekli olmak istiyorum" maddesi 3,58 ortalama ile birinci sırada; "İşimle ilgili yeni şeyleri her zaman öğrenmek isterim" maddesi 3,57 ortalama ile ikinci sırada ve "Meslektaşlarıma işlerini nasıl yaptıklarını sık sık sorarım" maddesi 3,50 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. "Mesleğimi başkalarına öneririm" ile "Dünyaya yeniden gelsem aynı mesleğe girmek isterim" seçenekleri en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır.

Bankada çalışanların iş tatmin düzeylerinin ortalaması 3,30 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçeğe göre "katılıyorum" aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminlerinin "çok katılıyorum" şikkına yaklaştığını, dolayısıyla çalışanların iş tatmin puanlarının oldukça iyi seviyede olduğunu söylemek yanlış bir ifade olmayacaktır. Buna rağmen, hak ettikleri anda emekli olmayı tercih edecek olmaları, mesleklerini başkalarına önermemeleri ve dünyaya yeniden gelseler dahi aynı mesleği tercih etmeyecekleri, aslında bankacılık mesleğinin çok tercih edilmediği sonucuna götürebilir. Bu sonuç bankacılık mesleğinin zor bir meslek olduğunu da gösterebilir. Meslek olarak çok fazla tercih edilmediği düşünülse de meslekten de yeterince tatmin olduklarını belirtmek yanlış olmaz.

Katılımcıların iş tatmin ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyete göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.12. Cinsiyete Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları

	Cinsiyet				Bağımsız	
	Bay (n=308)		Bayan (n=222)		Gruplar Arası t Testi	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
İş Tatmini Toplam	65,88	10,58	66,32	10,52	-0,475	0,635

Tablo 4.12 incelendiğinde cinsiyete göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "cinsiyete**

göre iş tatmini farklıdır" şeklindeki -1- numaralı hipotezi desteklememektedir.

İş tatmini açısından cinsiyet farkı olup olmadığı hakkında yapılan araştırmalar farklılıklar göstermektedir. Erkeklerin iş tatmin düzeylerinin kadınlarınkinden daha yüksek olduğu Çarıkçı (2004), Piyal vd. (2000), Kılıç vd. (2004), Kayıkçı (2005) ve Aslan (2006)'ın çalışmalarında tespit edilmiştir. Bilgiç (1998), Güven ve Yalçinkaya Akyüz (2002), Şahin (2003) ile Akbal (2010)'ın çalışmalarındaysa, yaptığımız araştırma ile aynı bağlamda iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Katılımcıların iş tatmin ölçeğinden aldıkları puanların yaş gruplarına göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.13. Yaş Gruplarına Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları

	Yaş Grubu								Anova Testi	
	25 ve Altı (n=84)		26-35 (n=268)		36-45 (n=152)		46 ve Üstü (n=26)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İş Tatmini Toplam	63,57	12,21	66,81	9,47	66,34	11,62	64,92	7,43	2,16	0,09

Tablo 4.13 incelendiğinde yaş gruplarına göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "yaş gruplarına göre iş tatmini farklıdır" şeklindeki -2- numaralı hipotezi desteklememektedir.**

Bu sonuç Türkiye'de yapılan bazı araştırmalarla paralellik göstermektedir (ör. Bilgiç (1998), Kılıç vd. (2004), Yıldız vd. (2003); Aslan (2006)). Yaşa bağlı olarak iş tatmininin değişip değişmediği hakkında yurt dışında yapılan araştırmalar genellikle yaş arttıkça iş tatmininin da arttığını gösterse de (Aslan, 2006: 80-81), Türkiye'de yapılan bazı araştırmalar iş tatmini ile yaş arasında bir ilişkinin bulunmadığını

göstermektedir. Bunun bir nedeni, Türkiye’de kişilerin tatmin olacakları işi bulmak için iş değiştirmekten ziyade ekonomik koşullar sebebiyle uzun yıllar mevcut işte kalmayı tercih etmeleri ya da meslek seçiminde sınırlı tercihler yapmak zorunda kalmaları olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların iş tatmin ölçeğinden aldıkları puanların medeni duruma göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.14. Medeni Duruma Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları

	Medeni Durum				Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Evli (n=354)		Bekar (n=176)		t	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
İş Tatmini Toplam	66,32	11,06	65,57	9,44	0,769	0,442

Tablo 4.14 incelendiğinde medeni duruma göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "medeni duruma göre iş tatmini farklıdır" şeklindeki -3- numaralı hipotezi desteklememektedir.**

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sonuçlarının tutarlılık göstermediği görülmektedir. Örneğin Rogers ve May (2003) evlilikteki tatmin ile iş tatmininin paralellik gösterdiğini, Ataklı vd. (2004) evlilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Çalışmamızdan elde edilen sonuçlar ise Aksu vd. (2002) ve Aslan (2006)’ın bulguları ile aynı yöndedir.

Katılımcıların iş tatmin ölçeğinden aldıkları puanların eğitim düzeyine göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.15. Eğitim Düzeyine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları

	Eğitim Düzeyi								Anova Testi	
	Lise (n=50)		Ön Lisans (n=56)		Lisans (n=394)		Lisans Üstü (n=30)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İş Tatmini Toplam	64,76	12,43	69,04	11,69	65,44	10,14	70,93	8,10	4,41	<0,05

Tablo 4.15 incelendiğinde eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. **Bu sonuçlar "eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeyleri farklıdır" şeklindeki -4- numaralı hipotezi desteklemektedir.** Gruplar arasındaki farklılık Scheffe testine göre lisans grubu için lisansüstü grubundan kaynaklanmaktadır.

Bu farklılığın hangi yönde olduğunu belirlemek için yukarıdaki tabloda yer alan betimsel istatistik sonuçları incelenebilir. Buna göre lise eğitim seviyesinde bulunanların iş tatmin düzeyi ortalaması ($X = 64,67$); ön lisans eğitim seviyesinde bulunanların iş tatmin düzeyi ortalaması ($X = 69,04$); lisans eğitim seviyesinde bulunanların iş tatmin düzeyi ortalaması ($X = 65,44$) ve lisansüstü eğitim seviyesinde bulunanların iş tatmin düzeyi ortalaması ($X = 70,93$) olarak tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça iş tatmin düzeyinde artış olduğu (lisans düzeyi hariç) açıkça görülmektedir.

Lisans mezunu personelin mesleğe ilk başladıklarında mesleken beklentilerinin çok olduğu, ancak zaman içerisinde bu beklentilerin karşılanmaması dolayısıyla tatminsizlikle karşılaştıkları; buna karşın lisansüstü mezunların ise beklenti derecesinde belirli olgunluğa sahip oldukları, aşırı tutumlar içerisinde bulunmadıkları, dolayısıyla lisans mezunu olanlara göre mesleklerinden daha tatmin oldukları söylenebilir.

Eğitim düzeyinin iş tatminine etkisini inceleyen araştırmalarda da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde önemli bir

etkisi olmadığı sonucuna varan araştırmalara (Kayıkçı (2005), Ataklı vd. (2004), Piyal vd. (2000), Bilgiç (1998)) rağmen; Aslan (2006) ve Akbal (2010)'ın bulduğu sonuç ile araştırmamız paralellik göstermektedir.

Katılımcıların iş tatmin ölçeğinden aldıkları puanların aylık gelire göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.16. Aylık Gelire Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları

	Aylık Gelir Düzeyi (TL)								Anova Testi	
	1500 ve Altı (n=122)		1501-2500 (n=252)		2501-3500 (n=146)		3501 ve üzeri (n=10)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
İş Tatmini Toplam	67,31	11,50	65,40	10,70	65,75	9,45	72,40	6,98	2,17	0,09

Tablo 4.16 incelendiğinde aylık gelire göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "aylık gelire göre iş tatmin düzeyleri farklıdır" şeklindeki -5- numaralı hipotezi desteklememektedir.**

Yapılan araştırmalarda ücret faktörü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu, ücretin miktarının yanında ücret sisteminin âdilliğinin de iş tatminini etkilediği, âdil ücret sisteminin güdülemeyi sağladığı, performansı ve iş tatminini artırdığı belirtilmektedir (Koroğlu, 2011: 57-59). Ancak yaptığımız çalışmada ücret ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Katılımcıların iş tatmin ölçeğinden aldıkları puanların performans değerlendirme yöntemine göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.17. Performans Değerlendirme Yöntemine Göre İş Tatmin Ölçeği Puanları

	Performans Değerlendirme Yöntemi				Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Geleneksel Yöntem (n=400)		360 Derece Yöntemi (n=130)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
İş Tatmini Toplam	64,98	10,56	69,43	9,80	-4,25	<0,001

Tablo 4.17 incelendiğinde performans değerlendirme yöntemine göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. **Bu sonuçlar "360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulayan işletmelerde çalışanların iş tatminleri geleneksel performans yöntemi uygulayan işletmelerdekine göre daha yüksektir" şeklindeki -6- numaralı hipotezi desteklemektedir.**

Uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinden "iş tatmini" üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında; 360 derece performans değerlendirme yöntemi kullananların ($X = 69,43$), geleneksel performans değerlendirme yöntemi kullananlara göre ($X = 64,98$) iş tatmini üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.4.3. Performans Değerlendirme Yöntemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumlarda yapılan performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla toplam 32 madde ve 7 boyuttan oluşan "Performans Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin her bir boyutu ayrı bir tablo olarak değerlendirilmiş olup Tablo 4.18 – 4.24 arasındaki bilgiler bu boyutlara aittir. Ölçeğin boyutları liderlik, görevi yönetme, değişime uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme ile personeli yetiştirme ve geliştirme şeklindedir. Ölçekteki maddeleri ölçmek amacıyla her bir ölçekte beşli Likert ölçeğinden yararlanılmış olup ölçekte 1 hiç katılmama ve 5 tamamen katılma

anlamındadır. Ölçeğin “liderlik” boyutundan alınan puanlar aşağıda tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Performans Değerlendirme Ölçeği - Liderlik Puanları

Liderlik	Ort.	Std. Sap.
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlar üzerinde verimli olmam konusunda etkilidir.	3,35	0,97
Uygulanan performans değerlendirme süreci, girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir.	3,29	1,06
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmam konusunda etkilidir.	3,27	0,95
Uygulanan performans değerlendirme süreci, karar verme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.	3,20	1,15
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir.	3,20	1,05
Uygulanan performans değerlendirme süreci, organizasyon beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.	3,19	1,00
Liderlik Toplam²	19,51	4,83

Not: Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=1608,884$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“Liderlik” boyutunda uygulanan performans değerlendirme süreci incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,19 ile 3,35 arasında olduğu; “çalışanlar üzerinde verimli olmam konusunda etkilidir” maddesinin 3,35 ortalama ile birinci sırada; “girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir” maddesi 3,29 ortalama ile ikinci sırada ve “çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmam konusunda etkilidir” maddesi 3,27 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. “Organizasyon beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir” maddesi ise en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır.

² Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,871 dir. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabileceğini göstermektedir.

Bankada çalışanların uygulanan performans değerlendirme sürecinin “liderlik” boyutuna etkisi ortalama 3,25 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların ölçeğe göre “katılıyorum” aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe uygulanan performans değerlendirme süreci çalışanların “liderlik” boyutuna etkisinin yeterince sağlandığını belirtebiliriz.

Performans Değerlendirme ölçeğinin “**görevi yönetme**” boyutundan alınan puanlar aşağıda tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19. Performans Değerlendirme Ölçeği - Görevi Yönetme Puanları

Görevi Yönetme	Ort.	Std. Sap.
Uygulanan performans değerlendirme süreci, problem çözme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.	3,31	1,06
Uygulanan performans değerlendirme süreci, planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda yeterlidir.	3,20	1,00
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanları idare etme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir.	3,20	1,03
Uygulanan performans değerlendirme süreci, işletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	3,17	1,07
Görevi Yönetme Toplam ³	12,88	3,51

Not: Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=1409,022$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“**Görevi yönetme**” boyutunda uygulanan performans değerlendirme süreci incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,17 ile 3,31 arasında olduğu; "problem çözme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir" maddesinin 3,31 ortalama ile birinci sırada; "planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda yeterlidir" maddesi ile "çalışanları idare etme beceriminin gelişmesi konusunda etkilidir" maddesi 3,20 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. "İşletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir" maddesi ise en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır.

³ Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,866 dir. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabileceğini göstermektedir.

Bankada çalışanların uygulanan performans değerlendirme sürecinin “görevi yönetme” boyutuna etkisi ortalama 3,22 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların ölçeğe göre “katılıyorum” aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe uygulanan performans değerlendirme süreci çalışanların “görevi yönetme” boyutuna etkisinin yeterince sağlandığını belirtebiliriz.

Performans Değerlendirme ölçeğinin “**Değişime Uyabilme**” boyutundan alınan puanlar aşağıda tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20. Performans Değerlendirme Ölçeği - Değişime Uyabilme Puanları

Değişime Uyabilmek	Ort.	Std. Sap.
Uygulanan performans değerlendirme süreci, yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir.	3,35	0,99
Uygulanan performans değerlendirme süreci, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.	3,34	0,97
Uygulanan performans değerlendirme süreci, yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	3,30	1,00
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çevreye ve işletmenin şartlara uyumunu sağlaması konusunda etkilidir.	3,28	0,96
Uygulanan performans değerlendirme süreci, işletme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir.	3,22	0,97
Değişime Uyabilmek Toplam ⁴	16,49	3,95

Not: Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=1530,604$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“**Değişime uyabilme**” boyutunda uygulanan performans değerlendirme süreci incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,22 ile 3,35 arasında olduğu; “yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir” maddesinin 3,35 ortalama ile birinci sırada; “değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir” maddesi 3,34 ortalama ile ikinci sırada ve “yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir”

⁴ Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,867 dir. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabileceğini göstermektedir.

maddesi 3,30 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. “Çevreye ve işletmenin şartlara uyumunu sağlaması konusunda etkilidir” ile “işletme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir” maddeleri en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır.

Bankada çalışanların uygulanan performans değerlendirme sürecinin “Değişime Uyabilme” boyutuna etkisi ortalama 3,29 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların ölçeğe göre “katılıyorum” aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe uygulanan performans değerlendirme süreci çalışanların “değişime uyabilme” boyutuna etkisinin yeterince sağlandığını belirtebiliriz.

Performans Değerlendirme ölçeğinin “**İletişim**” boyutundan alınan puanlar aşağıda tablo 4.21'de verilmiştir.

Tablo 4.21. Performans Değerlendirme Ölçeği - İletişim Puanları

İletişim	Ort.	Std. Sap.
Uygulanan performans değerlendirme süreci, başkalarını dinlemem konusunda etkilidir.	3,41	0,98
Uygulanan performans değerlendirme süreci, düşüncelerini açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir.	3,39	0,97
Uygulanan performans değerlendirme süreci, diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir.	3,37	1,03
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir.	3,35	1,01
İletişim Toplam ⁵	13,52	3,39

Not: Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=1415,990$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“**İletişim**” boyutunda uygulanan performans değerlendirme süreci incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,35 ile 3,41 arasında olduğu;

⁵ Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,871 dir. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabileceğini göstermektedir.

"başkalarını dinlemem konusunda etkilidir" maddesinin 3,41 ortalama ile birinci sırada; " düşüncelerini açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir" maddesi 3,39 ortalama ile ikinci sırada ve "diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir" maddesi 3,37 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. "Çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir" maddesi en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır.

Bankada çalışanların uygulanan performans değerlendirme sürecinin "iletişim" boyutuna etkisi ortalama 3,38 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların ölçeğe göre "katılıyorum" aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe uygulanan performans değerlendirme süreci çalışanların "iletişim" boyutuna etkisinin yeterince sağlandığını belirtebiliriz.

Performans Değerlendirme ölçeğinin "insan ilişkileri" boyutundan alınan puanlar aşağıda tablo 4.22'de verilmiştir.

Tablo 4.22. Performans Değerlendirme Ölçeği - İnsan İlişkileri Puanları

İnsan İlişkileri	Ort.	Std. Sap.
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanları motive etmemde etkilidir.	3,40	0,97
Uygulanan performans değerlendirme süreci, takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir.	3,34	1,03
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.	3,34	0,99
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.	3,28	0,98
İnsan İlişkileri Toplam ⁶	13,35	3,31

Not: Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=1381,352$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

⁶ Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,852 dir. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabileceğini göstermektedir.

“İnsan ilişkileri” boyutunda uygulanan performans değerlendirme süreci incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,28 ile 3,40 arasında olduğu; “çalışanları motive etmemde etkilidir” maddesinin 3,40 ortalama ile birinci sırada; “takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir” maddesi ile “çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir” maddelerinin 3,34 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. “Çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir” maddesi en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır.

Bankada çalışanların uygulanan performans değerlendirme sürecinin “insan ilişkileri” boyutuna etkisi ortalama 3,34 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların ölçeğe göre “katılıyorum” aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe uygulanan performans değerlendirme süreci çalışanların “insan ilişkileri” boyutuna etkisinin yeterince sağlandığını belirtebiliriz.

Performans Değerlendirme ölçeğinin “sonuç üretme” boyutundan alınan puanlar aşağıda tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 4.23. Performans Değerlendirme Ölçeği- Sonuç Üretme Puanları

Sonuç Üretme	Ort.	Std. Sap.
Uygulanan performans değerlendirme süreci, yapılan işleri takip etmemde etkilidir.	3,37	1,02
Uygulanan performans değerlendirme süreci, bağımsız iş görme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	3,31	1,00
Uygulanan performans değerlendirme süreci, yapılan işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir.	3,30	1,05
Uygulanan performans değerlendirme süreci, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir.	3,30	0,96
Sonuç Üretme Toplam ⁷	13,27	3,36

Not: Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=1406,025$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

⁷ Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,854 dir. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabileceğini göstermektedir.

“**Sonuç üretme**” boyutunda uygulanan performans değerlendirme süreci incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,30 ile 3,37 arasında olduğu; "yapılan işleri takip etmemde etkilidir" maddesinin 3,37 ortalama ile birinci sırada; "bağımsız iş görme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir" maddesinin 3,31 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. “Yapılan işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir” maddesi ile “yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir” maddeleri en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır.

Bankada çalışanların uygulanan performans değerlendirme sürecinin “sonuç üretme” boyutuna etkisi ortalama 3,32 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların ölçeğe göre “katılıyorum” aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe uygulanan performans değerlendirme süreci çalışanların “sonuç üretme” boyutuna etkisinin yeterince sağlandığını belirtebiliriz.

Performans Değerlendirme ölçeğinin “**personeli yetiştirme ve geliştirme**” boyutundan alınan puanlar aşağıda tablo 4.24’de verilmiştir.

Tablo 4.24. Performans Değerlendirme Ölçeği - Personeli Yetiştirme ve Geliştirme Puanları

Personeli Yetiştirme ve Geliştirme	Ort.	Std.Sap.
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir.	3,35	1,00
Uygulanan performans değerlendirme süreci, işletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir.	3,34	1,02
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir.	3,32	1,00
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.	3,28	0,99
Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.	3,27	1,06
Personeli Yetiştirme ve Geliştirme Toplam ⁸	16,56	4,13

⁸ Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,872 dir. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabilirliğini göstermektedir.

Not: Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=1528,286$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

“**Personeli yetiştirme ve geliştirme**” boyutunda uygulanan performans değerlendirme süreci incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,27 ile 3,35 arasında olduğu; “çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir” maddesinin 3,35 ortalama ile birinci sırada; “işletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir” maddesi 3,34 ortalama ile ikinci sırada ve “çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir” maddesi 3,32 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır. “Çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir” ile “çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir” maddeleri en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır.

Bankada çalışanların uygulanan performans değerlendirme sürecinin “personeli yetiştirme ve geliştirme” boyutuna etkisi ortalama 3,31 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların ölçeğe göre “katılıyorum” aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe uygulanan performans değerlendirme süreci çalışanların “personeli yetiştirme ve geliştirme” boyutuna etkisinin yeterince sağlandığını belirtebiliriz. Performans Değerlendirme ölçeğinin bütün alt boyutları ve bu boyutların toplamından alınan puanlar aşağıda Tablo 4.25’de verilmiştir.

Tablo 4.25. Performans Değerlendirme Ölçeği Toplam Puanları

Performans Ölçeği	Birim Ort.	Ort. Toplamı	Std.Sap.
Liderlik Toplam	3,25	19,51	4,83
Görevi Yönetme Toplam	3,22	12,88	3,51
Değişime Uyabilmek Toplam	3,29	16,49	3,95
İletişim Toplam	3,38	13,52	3,39
İnsan İlişkileri Toplam	3,34	13,35	3,31
Sonuç Üretme Toplam	3,32	13,27	3,36
Personeli Yetiştirme ve Geliştirme Toplam	3,31	16,56	4,13
Performans Ölçeği Genel Toplam⁹	23,11	105,59	21,96

⁹ Toplam puan alınmadan önce ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha değeri incelenmiş olup değer 0,963 dir. Cronbach Alpha değeri ölçeğin toplanarak toplam puanın kullanılabilceğini göstermektedir.

Not: Friedman çift yönlü Anova testine göre $F=2642,861$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Performans değerlendirme sürecine etki eden boyutlar incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,22 ile 3,38 arasında olduğu; "iletişim" boyutunun 3,38 ortalama ile birinci sırada; "insan ilişkileri" boyutunun 3,34 ortalama ile ikinci sırada ve "sonuç üretme" boyutunun 3,32 ortalama ile üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. "görevi yönetme" boyutu ise en az ortalama ile karşımıza çıkmaktadır. İletişim ile insan ilişkileri boyutlarının ortalamalarının diğerlerine nazaran yüksek çıkması banka çalışanlar için beklenen bir sonuç olduğu düşünülebilir. Çünkü işgörenlerin müşterileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla sürekli olumlu iletişimde bulunmaları meslekleri açısından kaçınılmazdır.

Bankada çalışanların performans değerlendirme ortalaması iş tatmin düzeyinde olduğu gibi 3,30 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların performans değerlendirme ölçeğine göre "katılıyorum" aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe çalışanların performans seviyelerinin yeterince iyi seviyede algılandığını belirtebiliriz.

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların **cinsiyete** göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.26. Cinsiyete Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları

	Cinsiyet				Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Bay (n=308)		Bayan (n=222)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Performans Ölçeği Genel Toplam	104,24	22,95	107,46	20,40	-1,67	0,096

Tablo 4.26 incelendiğinde performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda cinsiyete göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "cinsiyete göre performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır" şeklindeki -7- numaralı hipotezi desteklememektedir.**

Kolleberg ve Leicht tarafından yapılan bir araştırmada; işletmelerde kadın işgörenlerin performansının erkek işgörenlerin performansından farklı yönü bulunmadığı tespit edilmiştir (Brutus vd., 1998). Bizim çalışmamızla sonuçlar örtüşmektedir. Kara (2008: 85)'nin yaptığı çalışmada ise kadın ve erkek orta kademe yöneticilerde 360 derece geribildirim yönteminin iş başarısına olan etkisinin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların **yaş** gruplarına göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.27. Yaş Grubuna Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları

	Yaş Grubu								Anova Testi	
	25 ve Altı (n=84)		26-35 (n=268)		36-45 (n=152)		46 ve Üstü (n=26)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
Performans Ölçeği Genel Toplam	108,45	22,62	104,5	20,46	106,5	23,64	102,00	24,48	1,01	0,39

Tablo 4.27 incelendiğinde performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda yaşa göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "yaş gruplarına göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır" şeklindeki -8- numaralı hipotezi desteklememektedir.**

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların **medeni duruma** göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.28. Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları

	Medeni Durum				Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Evli (n=354)		Bekâr (n=176)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Performans Ölçeği Genel Toplam	105,85	22,09	105,06	21,75	0,393	0,695

Tablo 4.28 incelendiğinde performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda medeni duruma göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "medeni duruma göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır" şeklindeki -9- numaralı hipotezi desteklememektedir.**

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların **eğitim düzeyine** göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.29. Eğitim Düzeyine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları

	Eğitim Düzeyi								Anova Testi	
	Lise (n=50)		Ön Lisans (n=56)		Lisans (n=394)		Lisans Üstü (n=30)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
Performans Ölçeği Genel Toplam	105,44	19,97	105,61	19,11	105,48	22,77	107,20	19,93	0,06	0,98

Tablo 4.29 incelendiğinde performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "eğitim düzeyine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır" şeklindeki -10- numaralı hipotezi desteklememektedir.**

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların **aylık gelire** göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.30. Aylık Gelire Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları

	Aylık Gelir Düzeyi (TL)								Anova Testi	
	1500 ve Altı (n=122)		1501-2500 (n=252)		2501-3500 (n=146)		3501 ve üzeri (n=10)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	F	p
Performans Ölçeği Genel Toplam	105,92	21,45	106,22	19,95	103,38	24,71	117,80	30,87	1,61	0,19

Tablo 4.30 incelendiğinde performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda aylık gelir düzeyine göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "aylık gelir düzeyine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır" şeklindeki -11- numaralı hipotezi desteklememektedir.**

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların **performans değerlendirme yöntemine göre** değişip değişmediği araştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.31. Performans Değerlendirme Yöntemine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları

	Performans Değerlendirme Yöntemi				Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Geleneksel Yöntem (n=400)		360 Derece Yöntemi (n=130)			
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	t	p
Performans Ölçeği Genel Toplam	105,24	20,98	106,68	24,78	-0,65	0,52

Tablo 4.31 incelendiğinde performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda performans değerlendirme yöntemine göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. **Bu sonuçlar "performans değerlendirme yöntemine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır" şeklindeki -12- numaralı hipotezi desteklememektedir.** Yani, hangi değerlendirme yöntemi uygulanırsa uygulansın, işgörenlerin performans seviyelerinde bir farklılık oluşmayacaktır.

Araştırmaya katılanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların iş tatmin düzeyine göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Katılımcıların iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanlar daha önce Güleş vd. (2003) ve Çağlıyan (2002) tarafından kullanılan yöntemle benzer şekilde, medyan kuralına göre "iş tatmin düzeyi düşük" ve "iş tatmin düzeyi yüksek" olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Oluşturulan yeni gruba göre çalışanların performans ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin bilgiler aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Tablo 4.32. İş Tatmin Düzeyine Göre Performans Değerlendirme Ölçeği Puanları

	İş Tatmini				Bağımsız Gruplar Arası t Testi	
	Düşük (n=266)		Yüksek (n=264)		t	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
Performans Ölçeği Genel Toplam	99,33	17,73	111,89	23,95	-6,87	<0,001

Tablo 4.32 incelendiğinde performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda iş tatminine göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. **Bu sonuçlar "iş tatmin düzeyi yüksek olanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanlar iş tatmin düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir" şeklindeki -13- numaralı hipotezi desteklemektedir.** Aslında bu analiz ile altıncı hipotezin farklı bir yöntemle ispatı yapılmış olmaktadır.

Farklılaşmaya bakıldığında; iş tatmini yüksek olanların ($X = 111,89$), iş tatmini düşük olanlara göre ($X = 99,33$) performans değerlendirme ölçeği üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

SONUÇ

İşletmeler hızlı bir değişim süreci içerisinde faaliyetlerini devam ettirmektedir. Bu süreç içerisinde işletmeler hayatta kalmak maksadıyla ya kendilerini bu sürecin içerisinde tutacak ya da süreci yöneten pozisyonunda olacaktır. Ancak, organizasyonlarda hayatta kalabilmek için sadece teknolojik dönüşümleri yapmanın yeterli olmayacağı değerlendirilmektedir.

Günümüzde gözlenen ve anlaşılan en önemli gerçek, bir örgütün gelişmesi ve yenileşmesinin maddi kaynaklardan çok insan kaynağı ile ilgili olduğudur. Örgütlerde karşılaşılan problemlerin çoğunda insan faktörü yatmaktadır. Bu bağlamda insana yapılan yatırım aslında işletmeye yapılan yatırımla eşdeğerdir.

Örgütün hedefleri ve çalışanların beklentilerinin dengede tutulduğu bir işletme, değişim sürecinde kendine yer bulacaktır. Bunun gerçekleşmesi için organizasyonda işgörenlere verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştiğinin ya da iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi öncelikli görevlerden biridir. Bu sorun örgütlerde performans ve performans yönetimi kavramlarına odaklanılmasını, değişen ihtiyaçlara göre performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasını gerekli kılmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinden biri de 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. 360 derece performans değerlendirmesi; çalışanın performansının yöneticisinden, iş arkadaşından, astından, müşterisinden, tedarikçisinden, hatta kendisinden, bir diğer anlatımla kendisi ile irtibatta olan tüm personelden alacağı bilgiler ışığında değerlendirilmesi sürecidir. Geribildirimler çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için ağırlıklı olarak amir tarafından yapılan değerlendirmelere (geleneksel performans değerlendirmesi) göre daha nesnel ve adil bulunduğu bildirilmektedir.

Her ne kadar 360 derece performans değerlendirmesine eleştirel yaklaşımlar olsa da 1990'lardan itibaren kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır. Arthur Endersen

firması tarafından ülkemizde yapılan ve 750 işletmeyi kapsayan bir araştırmada, firmaların % 92,8'inde performans değerlendirmenin ilk amir tarafından yapıldığı bulgusu elde edilmiştir (Akt. Bayram, 2006). Bu bulgular ülkemizde, 360 derece performans değerlendirme yönteminin henüz istenilen oranda yaygınlaşmadığı şeklinde kabul edilebilir. Ancak, önümüzdeki yıllarda ülkemizde de yaygınlaşacağı öngörülmektedir.

İş tatmini ise kısaca çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlanabilir. İş tatmini iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin önem taşımasıdır. İkincisi ise, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar çalışanların iş tatmininin performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki yarattığını ve olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla çalışmamızın mihenk taşı performans ve iş tatmini arasındaki bağlantıdır. Araştırmada özellikle ülkemizde yeni uygulama sahası bulan 360 derece performans değerlendirmesi esas alınmıştır. Bu araştırmada 360 derece performans değerlendirmesini kullanan banka ile geleneksel performans değerlendirmesini kullanan bankalardaki çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada 360 derece geribildirim süreci içinde; işgörenlerin performansını 7 temel yetenek (Liderlik, Görevi Yönetme, Değişime Uyabilmek, İletişim, İnsan İlişkileri, Sonuç Üretme, Personelin Yetiştirilmesi ve Personelin Geliştirilmesi) alanında inceleyen ve Kara (2008) tarafından da kullanılan "Performans Değerlendirme Anketi" ile Aslan (2006) tarafından kullanılan "Mesleki Tatmin Ölçeği" birlikte kullanılmıştır.

Araştırma evrenini Konya il merkezindeki bankalar oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur: Banka çalışanların % 24,5'i çalıştığı bankada "360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin" kullanıldığını; buna karşılık % 75,5'i "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemini" kullandıklarını ifade etmiştir. Buna göre, bankacılık sektöründe en fazla

kullanıldığı belirtilen performans değerlendirme yönteminin daha önceden belirtilmiş kriterlere göre sicil amirinin değerlendirmesi olduğu görülmektedir. Aynı zamanda banka sektöründe henüz 360 derece performans değerlendirilmesinin yaygınlaşmadığını ifade etmenin de yanlış olmayacağı mütalaa edilmektedir.

Cinsiyet dağılımı itibariyle araştırmaya katılan banka çalışanların % 58,1'nin erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet boyutunun iş tatmini üzerinde etkisini ölçen araştırmalarda belirgin bir ayırım bulunmamaktadır. Yapılan bu çalışmada da cinsiyete göre oluşan grupların iş tatminleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda; performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda da cinsiyete göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Ankete katılan banka personelinin %15,8'i 25 yaş ve altı aralığında, %50,6'sı 26- 35 yaş aralığında, % 28,7'si 36 -45 yaş aralığında, %4,9'u 46 yaş ve üstündedir. Bu durumda en yüksek yüzdeye sahip grup (26-35)'dir ve bu da banka çalışanlarının ağırlıklı olarak genç yaşta olduklarını göstermektedir. Yurt dışında yapılan araştırmalarda genellikle yaş boyutunun iş tatmini üzerinde etkili olduğu ve yaş arttıkça iş tatmininin arttığı belirtilmekte iken; Türkiye'de yapılan araştırmalarda iş tatmini ile yaş arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı ifade edilmektedir. Bunun bir nedeni, Türkiye'de kişilerin tatmin olacakları işi bulmak için iş değiştirmekten ziyade ekonomik koşullar sebebiyle uzun yıllar mevcut işte kalmayı tercih etmeleri ya da meslek seçiminde sınırlı tercihler yapmak zorunda kalmaları olarak ifade edilmektedir. Yaptığımız çalışmada da yaş aralığına göre oluşan grupların iş tatminleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda; performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda da yaşa göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların % 66,8'i evlidir. Kimi araştırmalar evli olan personelin iş tatmininin yüksek olduğunu, kimi araştırmalar ise aralarında herhangi bir etkinin olmadığını ifade etmektedir. Çalışmamızda medeni duruma göre oluşan grupların iş tatminleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda; performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda

da medeni duruma göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların % 9,4'ü lise mezunu, % 10,6'sı ön lisans mezunu, % 74,3'ü lisans mezunu ve % 5,7'sinin eğitim düzeyi ise lisansüstüdür. Çalışanların ağırlıklı bölümü lisans mezunu kesimden oluşmuştur. **Eğitim düzeyine göre oluşan grupların iş tatminleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.** Bu farklılık lisans grubu için lisansüstü grubundan kaynaklanmaktadır. Lisansüstü eğitim seviyesinde bulunanlar en yüksek iş tatmin düzeyine ($X = 70,93$) sahiptir. Dolayısıyla eğitim seviyesi arttıkça iş tatmin düzeyinde artış olduğu söylenebilir. Bazı araştırmacıların (Aslan, 2006; Akbal, 2010; Akşit Aşık, 2010) bulgularıyla yapılan çalışma benzerlik gösterse de eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna varan başka araştırmalara (Kayıkçı, 2005; Ataklı vd., 2004; Piyal vd., 2000; Bilgiç, 1998) da rastlamak mümkündür. Performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda ise eğitim düzeyine göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Ankete katılan banka personellerinden % 23,0'ü 1500 TL ve altında ücret alırken; % 47,5'i 1501-2500 TL gelir aralığında, % 27,5'i 2501-3500 TL gelir aralığında, % 1,9'u 3501 ve üzeri gelir elde etmektedir. Aylık gelire göre oluşan grupların iş tatminleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda; performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlarda da aylık gelir düzeyine göre oluşan gruplar arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

Araştırmaya katılanların sektördeki çalışma süreleri 1 ile 30 yıl arasında değişmekte olup ortalama çalışma süresi 6,88 yıldır. Katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri ise 1 ile 30 yıl arasında değişmekte olup ortalama çalışma süresi 6,46 yıldır.

Banka personelin % 4,2'si operasyon, % 1,1'i pazarlama, % 0,4'ü Kobi Portföy Yönetmeni, % 0,4'ü satış, % 4,5'i kredi, % 0,8'i muhasebe, % 0,4'ü iletişim, % 0,4'ü bireysel birimlerinde çalışmakta olduğunu beyan etmiş; ancak, % 87,9'u çalıştığı

bölümü belirtmemiştir. Burada anket sorusunun tam olarak açık yazılmadığı söylenebilir veya çalışanların çalıştığı bölümü beyan etmeme eğilimde olduğu düşünülebilir. Bu sebepten dolayı çalışılan bölüm ve sektördeki çalışma süreleri için detaylı istatistiksel analiz yapılmamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmin düzeylerinin genel olarak sağlandığı (iş tatmin düzeylerinin ortalaması 3,30), ancak yüksek seviyede olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun banka çalışanlarının son derece zor ve stresli bir işte çalışmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Bankada çalışanların performans değerlendirme ortalaması iş tatmin düzeyinde olduğu gibi 3,30 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların performans değerlendirme ölçeğine göre “katılıyorum” aralığında çıktığını göstermektedir. Buna göre bankacılık sektöründe çalışanların performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlara göre orta seviyede oldukları söylenebilir.

360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanan ile geleneksel performans değerlendirme yöntemini kullanan gruplar arasında elde edilen performans puanına göre bir farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir. Yani, **hangi değerlendirme yöntemi uygulanırsa uygulansın, işgörenlerin performans değerlendirme ölçeğinden alınan puanlara göre bir farklılık oluşturmayacağı tespit edilmiştir.**

Buna karşılık; uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin “iş tatmini” üzerindeki farklılaşmaya bakıldığında; **360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin geleneksel performans değerlendirme yöntemi uygulayan işletmelerdekilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.** Çalışmamızın temel hipotezi test edilmiş ve doğrulanmış olmaktadır.

Bunun en önemli sebebinin 360 derece performans değerlendirme yönteminin bizatihi kendisi olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü bu yöntemin, çeşitli kaynaklardan veri sağladığından, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha kapsayıcı, rasyonel ve âdil olduğu düşünülmektedir. Süreç teorilerinden geliştirilmiş beklenti kuramı ve eşitlik

kuramında da belirtildiği gibi iş tatmininin olabilmesi için ödüllerin âdil dağıtıldığı ve gösterilen çabaya göre eşit olduğu algısının olması önemlidir. 360 derece yönteminin de değerlendirmede âdil bir yaklaşım sunduğu ve tatmine yol açtığı söylenebilir. Yine bu yöntem sayesinde, çalışan ile yönetici arasında bir güven ortamı oluşacağı, bu durum ise çalışanın, işine ve işletmeye olan bağlılığını arttırdığı gibi, performansını da olumlu yönde etkileyebileceği öngörülmektedir. Çalışanlara ve diğer geribildirim yapanlara değer verildiğinin hissettirilmesi, çalışanlar açısından tatmin duygusunun oluşmasına neden olabileceği kıymetlendirilmektedir. 360 derece performans değerlendirmenin çalışan ile yöneticiler arasında iletişimi kolaylaştırması ve beklentilerin karşılıklı olarak paylaşılmasını sağladığından performans değerlendirmenin iş tatmini üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak görülebileceği ifade edilebilir. Çalışanın sürece dâhil edilerek kendisi ile ilgili alınan kararlara da saygı duymasını sağlayacak, işgörenin faaliyetlere sahip çıkması ve bu maksatla daha yüksek performans göstermesine olanak sağlanacağı, bu durumun motivasyonunun artmasına ve sonuçta iş tatmininin yükselmesine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sebeplerden dolayı 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayanların geleneksel değerlendirme yöntemini uygulayan banka çalışanlarına karşı avantajlı olabileceği ve iş tatminlerin yüksek olmasının da değerlendirme yönteminin bizzat kendisinden kaynaklandığı ve yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı yüksek olduğu düşünülmektedir.

İş tatminine işletmenin aldığı yönetsel kararlar ile gelişimsel kararların da etkili olduğu söylenebilir. Prim verilmesi, terfi yaptırılması, kadro yükseltilmesi, hizmet içi eğitim, kariyer olanakları, iş güvenliği gibi konuların iş tatminine olumlu katkılar yaptığı öngörüldüğünden 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan bankanın alacağı bu tür kararların da diğer bankalara üstünlük sağlayabileceği ve yüksek iş tatmininin bu faktörlerden kaynaklandığı da düşünülebilir. Ancak, yapılan çalışmada bu konulara değinilmemiştir.

Hipotezimizi Güleş vd. (2003) ve Çağlıyan (2002) tarafından kullanılan yöntemde olduğu gibi, medyan kuralına göre "iş tatmin düzeyi düşük" ve "iş tatmin düzeyi yüksek" olmak üzere iki gruba ayırarak test etmek istedik. İş tatmin düzeyi yüksek olanların ($X = 111,89$) performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanların iş tatmin düzeyi düşük ($X = 99,33$) olanlara göre daha yüksek olduğunu

tespit etmiş bulunmaktayız. Yani **iş tatmin düzeyi yüksek olanların tatmin seviyesi düşük olanlara karşı performans değerlendirme ölçeğinden daha yüksek performans puanı aldıkları tespit edilmiştir.**

Bu durumda performans değerlendirme yönteminin iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yukarıda da açıklandığı gibi uygulanan performans yöntemine göre ayırım yaptığımız takdirde; 360 derece performans değerlendirme yöntemini tercih eden banka personelinin iş tatmini, geleneksel performans değerlendirme yöntemini uygulayan banka çalışanlarına nazaran daha yüksektir (hipotez-6). Aynı zamanda hangi değerlendirme yöntemi uygulanırsa uygulansın iş tatmini yüksek olanların performans puanının da yüksek olduğu (hipotez-13) tespit edilmiştir. Hem çalışan açısından hem de banka yönetimi açısından oldukça önemli bir tespit olduğu değerlendirilebilir.

Performans değerlendirme sürecine etki eden boyutlar incelendiğinde ortalamaların birbirlerine yakın ve 3,22 ile 3,38 arasında olduğu; "iletişim" boyutunun 3,38 ortalama ile birinci sırada olduğu ve performansla daha fazla etki ettiği tespit edilmiştir. Banka sektöründe "iletişimin" çalışanlar için vazgeçilmez faktör olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bununla birlikte diğer boyutlardan "İnsan İlişkileri", "personeli yetiştirme ve geliştirme", "sonuç üretme" boyutlarının ortalamasının üzerinde performans puanına katkı sağladığı söylenebilir. Bu faktörler doğrudan müşteri kazandırmaya dayalı ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki ile orantılıdır. Yöneticiler her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği unutmamalıdır. Personel ilişkilerini geliştirmek, takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek gibi temel kriterleri çalışanlar bazında oluşturmaları ve artırmaları önem arz etmektedir.

Buna karşılık performans düzeyine en az etki eden boyutlar olarak "liderlik", "görevi yönetme" ve "değişime uyabilmek" boyutlarıdır. Bu boyutlar bireyin kendisi ve işle odaklı faktörlerdir. Yöneticilerin bu konudaki eksikliklere eğilerek çalışanların performansını artırabileceği değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında hipotezlerde sınanması istenen konularla ilgili çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Tablo 4.33. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	t	p	Sonuç	Açıklama
<i>H1:</i> Cinsiyete göre iş tatmini farklıdır.	-0,475	0,635	RED	Cinsiyetin iş tatmine etkisi tespit edilememiştir.
<i>H3:</i> Medeni duruma göre iş tatmini farklıdır.	0,769	0,442	RED	Medeni durumun iş tatmine etkisi tespit edilememiştir.
<i>H6:</i> 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulayan işletmelerde çalışanların iş tatminleri geleneksel performans değerlendirme yöntemi uygulayan işletmelerdekine göre daha yüksektir.	-4,25	<0,001	KABUL	360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan bankada çalışanların iş tatminleri, geleneksel performans değerlendirme uygulayan banka çalışanlarına nazaran yüksek olduğu tespit edilmiştir.
<i>H7:</i> Cinsiyete göre performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.	-1,67	0,096	RED	Cinsiyetin performansa etkisi tespit edilememiştir.
<i>H9:</i> Medeni duruma göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.	0,393	0,695	RED	Medeni durumun performansa etkisi tespit edilememiştir.
<i>H12:</i> Performans değerlendirme yöntemine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.	-0,65	0,52	RED	360 derece performans değerlendirme ile geleneksel performans değerlendirme uygulayan bankaların performans seviyelerinde fark olduğu tespit edilememiştir.
<i>H13:</i> İş tatmin düzeyi yüksek olanların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanlar iş tatmin düzeyi düşük olanlara göre daha yüksektir.	-6,87	<0,001	KABUL	İş tatmini yüksek olanların aynı zamanda performanslarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Hipotezler	F	p	Sonuç	Açıklama
<i>H2</i> : Yaş gruplarına göre iş tatmini farklıdır.	2,16	0,09	RED	Yaşın iş tatmine etkisi tespit edilememiştir.
<i>H4</i> : Eğitim düzeyine göre iş tatmin düzeyleri farklıdır.	4,41	<0,05	KABUL	Eğitim seviyeleri farklı olanların iş tatmin seviyeleri de farklıdır ve eğitim seviyesi artıkça iş tatmininin arttığı tespit edilmiştir.
<i>H5</i> : Aylık gelire göre iş tatmin düzeyleri farklıdır.	2,17	0,09	RED	Aylık gelirin iş tatmine etkisi tespit edilememiştir.
<i>H8</i> : Yaş gruplarına göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.	1,01	0,39	RED	Yaşın performansa etkisi tespit edilememiştir.
<i>H10</i> : Eğitim düzeyine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.	0,06	0,98	RED	Eğitim seviyesinin performansa etkisi tespit edilememiştir.
<i>H11</i> : Aylık gelir düzeyine göre oluşan grupların performans değerlendirme ölçeği puan düzeyleri arasında fark vardır.	1,61	0,19	RED	Aylık gelirin performansa etkisi tespit edilememiştir.

Sonuç olarak; 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulayan banka çalışanların iş tatminlerinin geleneksel performans değerlendirme yöntemi uygulayan banka çalışanlarına göre daha yüksek olduğu, iş tatmin düzeyi yüksek olanların tatmin seviyesi düşük olanlara göre daha yüksek performans puanı aldıkları tespit edilmiştir. Banka yönetimi tarafından, 360 derece performans

değerlendirme yöntemi uygulandığı takdirde; çalışanların tatmin seviyesinin arttırılabileceği, artan tatminin neticede, hem işgören performansını hem de işletme performansını yükseltebileceği öngörülmektedir.

360 derece performans değerlendirmesinin moda olarak görülmesi ve ciddiye alınmaması da mümkündür. Bununla beraber geçerli ve güvenilir geribildirim elde etmek için çok sayıda kaynak kullanmayı öneren bu sistem önemsenir ve gerektiği gibi kurulursa işletmeler için stratejik bir değişim aracı olabilir. Ancak doğal olarak bu sistemin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için yöneticiler, bu yöntemin görülen zafiyetlerini ve sisteme yapılan eleştirileri ortadan kaldıracak veya azaltacak tedbirler almalı, müteakiben sistem kurulmalı ve kullanılan mevcut sistemin yerine ikame edilmelidir.

Araştırmanın Kısıtları:

Bu çalışmadaki sonuçların yararlılığı ile birlikte bazı kısıtlamaların olduğu da bir gerçektir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- ✓ Araştırma konusunun bankacılık sektörüne ilişkin performans değerlendirmesi olması, bir yandan her işgöreni ilgilendirdiği için araştırmaya olumlu bir katkı sağlayacağı düşünülürken, diğer yandan da araştırma yapılan banka ve yönetim anlayışıyla ilgili sonuçlar ortaya konulabileceği düşüncesiyle bankanın adının olumsuz yönde etkilenebileceği gibi endişeler taşımaktadır. Her ne kadar bu endişeyi giderecek tedbir alınmış olsa da işgörenler anketi cevaplarırken bu duygu altında hareket etmiş olabilirler.
- ✓ Araştırmaya katılan işletmeler örnek kütleyi temsil yeterliliğine sahip olmakla birlikte araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü sınırlı kalabilir. Araştırmamıza 360 derece performans değerlendirmesini uygulayan sadece bir bankada uygulama yapılabildiği. Diğer yedi banka ise geleneksel performans değerlendirme sistemini uygulamaktadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin banka sektöründe henüz yeterince yaygınlaşmadığı söylenebilir.

✓ Araştırmada uygulanan anket, katılımcıların sorulara vermiş oldukları cevapların gerçek duygularına göre ve o anda cevapladıkları varsayımı altında geçerli olacaktır. Araştırmamız örgütsel davranış ile ilgili olduğu ve birey tutumlarını ölçtüğünden, sadece belirli bir zaman dilimine ait veriler üzerinden değerlendirilme yapılabilmektedir. Araştırmada cevapları aranan sorular ve ileri sürülen hipotezler dikkate alındığında araştırmamızın ileride yapılacak çalışmalar için esas teşkil ederek tekrarlanmasının daha uygun bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

✓ Bu çalışmada iş tatminine etki eden faktörü tespit etmek için sadece değerlendirme yöntemleri dikkate alınmıştır. Ancak, işletmeler tarafından alınan yönetsel ve gelişimsel kararların da tatmin konusunda etkili olduğu düşünülmektedir. Bu faktörlerin dikkate alınmaması bir eksiklik olarak düşünülebilir.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler:

Bu çalışmada, kuramsal ve uygulamaya dayalı bilgiler ışığında performans değerlendirme yöntemlerinin çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koyacak sorulara cevaplar bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmamızın ileride yapılacak çalışmalar için bir yol gösterici nitelik taşıdığına inanılmakta olup, yukarıda açıklanan sınırlılıklar ve çalışma sonunda ortaya çıkabilecek muhtemel bazı yeni sorular ileride yapılacak çalışmalar için bir konu başlığı oluşturabilir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

✓ Uygulamada 360 derece performans değerlendirmesini uygulayan sadece bir bankadan veri elde edilmesi önemli bir sınırlılıktır. İleriki araştırmalarda banka sayısı artırılarak (mevcut ve yeni uygulamaya geçecek bankaları da dâhil ederek) yeni sonuçlar elde edilebileceği değerlendirilmektedir.

✓ Araştırmamıza özel sermayeli bankalar, kamusal sermayeli bankalar, kalkınma ve yatırım bankası ile yabancı bankalar iştirak etmiştir. Hangi tür bankalarda performans değerlendirme sistemlerinin iş tatmini üzerinde ne ölçüde etki edeceği ayrı bir çalışma konusu olabilir. Bu çalışmanın ileride yapılacak araştırmalarda ortaya çıkartılabileceği kıymetlendirilmektedir.

✓ Ayrıca performans değerlendirme ölçeğinde bulunan yedi boyutun da hem uygulanan değerlendirme yöntemlerine hem de iş tatminine ne ölçüde etki edeceği ayrı bir çalışma konusu olabilir. Çalışma neticesinde sektörde bulunan yöneticilerin en fazla hangi boyuta önem vermesi gerektiği ve muhtemel zafiyet noktaları tespit edilebilir. Alınacak tedbirlerle hem performans hem de iş tatmini konusunda daha farklı sonuçların alınabileceği mütalaa edilmektedir.

✓ İş tatminine işletmenin aldığı yönetsel kararlar ile gelişimsel kararların da etkili olduğu söylenebilir. Yapılacak çalışmalarda 360 derece performans değerlendirme yönetimi ile birlikte işletmeler tarafından alınacak kararların da iş tatminine etkisi beraber irdelenmelidir.

ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Doktora tez çalışması olup **performans değerlendirme yöntemlerinin iş tatminine olan etkisini belirlemek** amacıyla yapılmaktadır. Anketimizde herhangi kişisel bir bilgi istenmemektedir. Ankette yer alan ifadelere vermiş olduğunuz cevaplar kesinlikle sorgulanmayacak ve sadece sizin mevcut durum hakkındaki görüşlerinizi ortaya koyacaktır. Vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtması, araştırmanın amacına ulaşmasında önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Bayram TAŞBAŞI

1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz? a) Bay b) Bayan
2. Yaşınız? a) 25 ve altı b) 26–35 c) 36–45 d) 45 ve üstü
- 3) Medeni haliniz? a) Evli b) Bekâr
- 4) Eğitim durumunuz? a) Lise b) Ön lisans c) Lisans d) Lisansüstü
- 5) Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?
- 6) Şu an bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....
- 7) Toplam aylık geliriniz (TL)? a) 1500 TL ve altı b) 1501-2500
c) 2501-3500 d) 3501 ve üzeri
- 8) Çalıştığınız Departman:
- 9) İşletmede uyguladığınız performans değerlendirme yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemi
b) 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

2. BÖLÜM

Aşağıdaki tabloda iş tatmininizi etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla bazı ifadeler verilmiştir. Lütfen verilen ifadeleri değerlendirerek mesleğinizden ne derece memnun olduğunuzu belirtiniz. (Ölçekte 1=Hiç katılmıyorum, 2=Az katılıyorum, 3=Katılıyorum, 4=Çok katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum anlamındadır)

		ÖLÇEK				
1	Dünyaya yeniden gelsem aynı mesleğe girmek isterim	1	2	3	4	5
2	Yaptığım işi önemli ve anlamlı buluyorum	1	2	3	4	5
3	Mesleğimi başkalarına öneririm	1	2	3	4	5
4	Bazen başka bir iş yapıyor olmayı isterim	1	2	3	4	5
5	Mesleğim gelişmeme olanak vermektedir	1	2	3	4	5
6	İşe her gün hevesle giderim	1	2	3	4	5
7	İşimle ilgili yeni şeyleri her zaman öğrenmek isterim	1	2	3	4	5
8	Aldığım eğitimle ilgili bir işte çalışıyorum	1	2	3	4	5
9	İşgünü sonunda kendimi mutsuz ve bıkkın hissederim	1	2	3	4	5
10	Fırsatını bulduğum an başka bir işe geçmek istiyorum	1	2	3	4	5
11	Hak ettiğim anda emekli olmak istiyorum	1	2	3	4	5
12	Meslektaşlarıma işlerini nasıl yaptıklarını sık sık sorarım	1	2	3	4	5
13	Mesleki bilgimi arttırmak için seminerlere, kongrelere katılıyorum	1	2	3	4	5
14	İşyerindeki bazı uygulamalar çalışma isteğimi olumsuz etkiler	1	2	3	4	5
15	İşim yeteneklerime uygundur	1	2	3	4	5
16	Mesleğimle ilgili yayınları düzenli olarak takip ediyorum	1	2	3	4	5
17	Mesleğimle ilgili işleri yaparken karşılaştığımız engellerle mücadele ederim	1	2	3	4	5
18	İşim ilgi alanlarıma uygundur	1	2	3	4	5
19	Mesleğimi değiştirmeyi düşündüğüm zamanlar vardır	1	2	3	4	5
20	Mesleki bilgimi arttırmaya yönelik girişimlerde bulunurum	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri **işletmenizde uygulanan performans değerlendirme sürecini düşünerek** işaretleyiniz. (Ölçekte 1=Hiç katılmıyorum, 2= Az katılıyorum, 3= Katılıyorum, 4= Çok katılıyorum, 5= Tamamen katılıyorum anlamındadır.)

LİDERLİK						
1	Uygulanan performans değerlendirme süreci, karar verme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
2	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlara karşı hoşgörülü olmam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
3	Uygulanan performans değerlendirme süreci, organizasyon becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
4	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlar üzerinde verimli olmam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
5	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlara yetki ve sorumluluk dağıtmam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
6	Uygulanan performans değerlendirme süreci, girişimleri geliştirmek için çalışanlara manevi destek sağlamam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
GÖREVİ YÖNETME						
7	Uygulanan performans değerlendirme süreci, işletmenin başarısı için yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
8	Uygulanan performans değerlendirme süreci, planlama faaliyetlerini etkin yürütmem konusunda yeterlidir.	1	2	3	4	5
9	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanları idare etme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
10	Uygulanan performans değerlendirme süreci, problem çözme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
DEĞİŞİME UYABİLMEK						
11	Uygulanan performans değerlendirme süreci, işleme faaliyetlerinde esneklik sağlamam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
12	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çevreye ve işletmenin şartlara uyumunu sağlaması konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
13	Uygulanan performans değerlendirme süreci, değişimleri önceden fark edebilmem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5

14	Uygulanan performans değerlendirme süreci, yeni fikirler üretmem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
15	Uygulanan performans değerlendirme süreci, yeni çalışmalara kolay uyum sağlamam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
İLETİŞİM						
16	Uygulanan performans değerlendirme süreci, düşüncelerini açık, net ve tam olarak ifade etmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
17	Uygulanan performans değerlendirme süreci, başkalarını dinlemem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
18	Uygulanan performans değerlendirme süreci, diğer departmanlarda yapılan işler hakkında bilgi edinmem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
19	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanların görüşlerini dikkate almam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
İNSAN İLİŞKİLERİ						
20	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
21	Uygulanan performans değerlendirme süreci, takım üyelerini başarıya yönlendirmem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
22	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanları motive etmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
23	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanların sorunlarını anlamam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
SONUÇ ÜRETME						
24	Uygulanan performans değerlendirme süreci, bağımsız iş görme becerimin gelişmesi konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
25	Uygulanan performans değerlendirme süreci, yapılan işlerde başarılı sonuçlar almam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
26	Uygulanan performans değerlendirme süreci, yapılan işleri takip etmemde etkilidir.	1	2	3	4	5
27	Uygulanan performans değerlendirme süreci, yapılan işlerin sonuçlarını değerlendirmem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
SONUÇ ÜRETME						

PERSONELİ YETİŞTİRME VE GELİŞTİRME						
28	Uygulanan performans değerlendirme süreci, işletmede yetki devrini kullanmam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
29	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanların gelişimini desteklemem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
30	Uygulanan performans değerlendirme süreci üreci, çalışanları bireysel yeteneklerine göre yetiştirmem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
31	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanlara uygun bir çalışma ortamı sağlamam konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5
32	Uygulanan performans değerlendirme süreci, çalışanların performansını düzenli takip etmem konusunda etkilidir.	1	2	3	4	5

KAYNAKÇA

AKBAL Bilge (2010), “Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Finansman Bilim Dalı, Ankara.

AKÇAKANAT, T. (2009), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

AKDEMİR, A., (2004), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Biga İ.İ.B.F. Yayınları, Çanakkale.

AKDOĞAN, Asuman, Özgür DEMİRTAŞ (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Erciyes Üniversitesi, *Cilt: 23, Ocak 2009 Sayı: 1, 49-71.*

AKSOY, Ali (2005), “Örgütsel Çatışma”, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ed. Mehmet Tikici, Ankara: Nobel Yayın, 1. Basım. s. 339-373.

AKSU, G., A.M. ACUNER ve R.S. TABAK (2002), “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4), 271-282.

AKŞİT, F. (2008), “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

AKŞİT AŞIK, N. (2010), “Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, sayı 467, 31-51.

ALDAKHİLALLAH, A.K., D.H. PARANTE (2002), Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals, *Total Quality Management*, 13(1), 39-51.

ALDEMİR, C., A. ATAOL, G. BUDAK (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı.

ALİ, N., Q.B. BALOCH (2010), "Job Satisfaction And Employees Turnover Intention (Case Study Of Pakistan Based Banking Sector)", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2 (5), 39-66.

ALTAN, Y. (2005), "Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ALTUNIŞIK, R., R. COŞKUN, S. BAYRAKTAROĞLU, E. YILDIRIM (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık., 5. Baskı.

ANTHONY, M.M. (1993), "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", *HR Focus*, 70(9), 20-36.

ANTONIONI, David (1996), "Designing an Effective 360-degree Appraisal Feedback Process", *Organizational Dynamics*, 25(2), 24-38.

ANTONIONI, David, Heejon PARK (2001), "The Relationship Between Rater Affect and Three Sources of 360 Degree Feedback Ratings," *Journal of Management*, Vol. 27.

ARSLAN, Akın (2002), "360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç", *Kalder Forum*, 2(6), 26-28.

ARSLAN, Akın (2003), "4. Kamu Kalite Sempozyumu 360 Derece Geri Besleme Çalıştay Dokümanları", *KalDer*, Ankara: ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, 1-19.

ASLAN Hanzade (2006), "Çalışanların İş Tatmini Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı Ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ATAKLI, A., E. DİKMENAS ve S. ALTINIŞIK (2004), "Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Tatmini", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6(2), 157-166.

ATWATER, Leanne E., Cheri OSTROFF, Francis J. YAMMARINO ve J. W. FLEENOR (1998), "Self-Other Agreement: Does It Really Matter", *Personnel Psychology*, 51, 577-598.

AYTAÇ, A. (2003), "360 Derece Geribildirim", *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi* (e-dergi), Temmuz, Yıl:4, Sayı:41(<http://Yayim.meb.gov.tr/dergiler>), Erişim tarihi 19.01.2009.

AZİZ, A. (2008), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayınları, 4. Basım.

BADAWY, M. K. (2000), "Managing Human Resources: What We Have Learned", *Research-Technology Management*, 31(5), 19-33.

BAĞRIAÇIK, İ. (2009), "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

BAKAN, İsmail, Hakan KELLEROĞLU (2003a), "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Manisa, C.10, S.2, 75-95.

BAKAN, İsmail, Hakan KELLEROĞLU (2003b), "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalardan Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.8, S.1, 103-127.

BALTAŞ, A. (2000), *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BASIM, H. N., H. ŞEŞEN (2009), "Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel-Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.

BAŞ, M., A. ARTAR (1990), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara:Yayın No: 435.

BAŞARAN, İ. E. (1991), *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.

BATEMAN, T., D. ORGAN (1983), "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 586-595.

BAYKAL, Ü. (1994), "Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BAYRAK KÖK, Sabahat (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 20 (1), 290-310.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, Ö. BALABAN, Y. ÖZDEMİR (2007), "360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C.IX , S.II, 185-201.

BAYRAM, Levent (2006), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 62, (Temmuz-Eylül), 47-65.

BERNARDIN, H.John, Sue.A DAHMUS, Gregory REDMON (1993), "Attitudes of Firstline Supervisors Toward Subordinate Appraisals", *Human Resource Management*, 32 (2/3), 315-324.

BERNARDİN, H. John, J.E.A. RUSSELL (1998), *Human Resource Manegement An Experiential Approach*, Singapore: Irwin/Mc Graw Hill, Second Edition.

BETTENCOURT, L.A., S.W. BROWN (1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction And Prosocial Behaviors", *Journal of Retailing*, 73, 39-61.

BHATTİ K.K., T.M. QURESHİ (2007), "Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity", *International Review of Business Research Papers*, Vol:3(2), 54-68.

BİLGİÇ, R. (1998), "The Relationship between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers", *The Journal of Psychology*, 132 (5), 549-557.

BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı.

BOZKURT, Ö., İ. BOZKURT (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) , 1-18.

BRETZ, R.D., G.T. MİLKOVİCH, W. READ (1992), "The Current State Performance Appraisal Research an Practice: Concerns, Directions, and Implications", *Journal of Management*, 18(2), 321-352.

BRUTUS, S. , J.W. FLEENOR, M. LONDON (1998), "Does 360-Degree Feedback Work in Different Industries?", *Journal of Management Development*, Vol.17 (3), p. 177-190.

CHONG M.L., M.W. KUAN, R.C.E. LAN (2008), "Fairness Of Performance Evaluation Procedures And Job Satisfaction: The Role Of Outcome-Based And Non-Outcome-Based Effects", *Accounting and Business Research*, Vol.38, No.2, 121-135.

CAMGÖZ, S.M., N.N. ALPERTEN (2006), "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Bir Uygulama", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 191-212.

CAN, H., A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

CANMAN, A.D. (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara: No:252.

CASCIO, F. W. (1995), *Managing Human Resources*, USA: Mc Graw-Hill Inc.

CENTERS, R. ve P. BUGENTAL (1966), "Intrinsic and Extrinsic Job Motivations Among Different Segments Of The Working Population", *Journal of Applied Psychology*, 50, 193 - 197.

CEVRİOĞLU, E. (2007), "Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

CHAMBERS, J.M. (1999), "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Woman: Revisiting the Assumptions", *Journal of Education for Business*, 75 (2), 69-76.

CHEN, G., R.E. PLOYHART, H. THOMAS, N. ANDERSON, P.D. BLIESE (2011), "The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions", *Academy Of Management Journal*, 54(1), 159-181.

CHURCH, A.H., D.W. BRACKEN (1997), "Advancing the State of Art of 360 Degree Feedback", *Group and Organizational Management*, 22 (2), 146-161.

CHURCHILL, G.A. (1995), *Marketing Research Methodological Foundations*, Sixth Edition, The Dryden Press, Fort Worth.

CRAIG, S. B., K. HANNUM (2006), "Research Uptade: 360-Degree Performance Assessment", *Consulting Psychology Journal:Practice and Research*, 58(2), 117-122.

ÇAĞLIYAN, V. (2002), "Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

ÇAĞLIYAN, V. (2009), "Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı Ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

ÇAKIR, B. (2006), "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Olan Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

ÇAKMAK, K. Ö. (2005), "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

ÇALIK, Temel (2003), *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

ÇARIKÇI, İ. H. (2001), "Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, 4, 161- 178.

ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2007), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.

DAFT, L.R. (1999), *Management*, Chicago: The Dryden Press, 2. Baskı.

DAĞDEVİREN GÖZEN, E. (2007), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

DE CENZO, D. A. , S. P. ROBBINS (1996), *Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons Inc, 5. Baskı.

DEMİR, Y. (2006), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.S için Karşılaştırmalı Bir Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

DEMİREL, R. (1989), "Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

DEMİRKAN, Mahmut (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

DENİŞİ, A.S., A.N. KLUGER (2000), "Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?", *Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.

DENİZ, Mehmet (2005), "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini", *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ed. Mehmet Tikici, Ankara: Nobel Yayın, 1. Basım. s. 295-338.

DESSLER, Gary (2005), *Human Resource Management*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 10.Edition.

DİCLE, Ü. (1982), *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları*, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Ankara: No:43.

DİKMEN, Burcu, Özgür ÖZPEYNİRCİ (2010), "Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 1, 71-104.

DİNÇ, Emtullah (2005), "360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

EDWARDS, Mark R., Ann J. EWEN (1996), "360- Degree Feedback: Royal Fail Or Holy Grail?", *Career Development International*, Vol. 1(3), 28-37.

ERDOĞAN, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul: Yayın No: 248.

ERDOĞMUŞ, N., M. BEYAZ (2002), "Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3) 2002/1, 65-83.

EREN, Erol (2003), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 6. Baskı.

ERGİN, Canan (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınevi.

ERKMEN, T., H. ŞENCAN (1994), "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir.

EROĞLU, Ercan (2004), *Okulda Performans Yönetim Modeli (Taslak)*, MEB EGT. AR. GİŞ. D. Bşk.lığı, Ankara.

FARH, Jiing-Lih L., Gregory.H. DOBBINS, Bar-Shiuan CHENG (1991), "Cultural relativity in action: A comparison of self-ratings made by Chinese and U.S. workers", *Personel Psychology*, 44, 129-147.

FINDIKÇI, İlhami (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 5. Baskı.

FLEENOR, J.W., S. BRUTUS, M. LONDON (1998), "Does 360-Degree Feedback Work in Different Industries?", *Journal of Management Development*, 17 (3), 177-190.

FLEENOR, J.W., S. BRUTUS (2001), Multisource Feedback for Personnel Decisions. The Handbook of Multisource Feedback, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), San Francisco: Jossey-Bass.

GARAVAN, Thomas N., Michael MORLEY, Mary FLYNN (1997), "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development," *Journal of Management Development*, 16(2), 134-147.

GAVCAR, Erdoğan, Zeki Atıl BULUT ve Kemal ENGİN (2006), "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 13(2), 31-45.

GUPTA A., I.J. CHEN, D. CHIANG (1997), "Determining Organizational Structure Choices in Advanced Manufacturing Technology Management", *Omega: The International Journal of Management Science*, Vol 25, No 5.

GÜLEŞ, H.K. (1996), "The Impact of Advanced Manufacturing Technologies on buyer-Supplier Relationships in the Turkish Automotive Industry, Unpublished Ph.D. Dissertation, The University of Leeds, School of Business and Economics Studies, U.K.

GÜLEŞ, H.K., H. BÜLBÜL ve V. ÇAĞLIYAN (2003), "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:1, Sayı:6, 2003, 61-86.

GÜNBATAN, A., (2006), "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

GÜRAK, H. (2004), *Bilimsel Araştırma -Hazırlama, Eleştiri ve Sunuş Yöntemleri*, Sakarya.

GÜRÜZ, D., G.Ö. YAYLACI (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Yayınları, 3. Baskı.

GÜVEN, A. ve M. YALÇINKAYA AKYÜZ (2002), "Okul Yöneticilerinde Kaygı-İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi", *Eğitim Araştırmaları*, 7, 178-188.

HALLAM, G. (2001), Multisource Feedback for Teams. The Handbook of Multisource Feedback, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), San Francisco: Jossey-Bass.

HEIJDEN, B. Van Der, A.H.J. NĪJHOF (2004), "The Value of Subjectivity: Problems and Prospects for 360-Degree Appraisal Systems", *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493-511.

HELVACI, M. Akif (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, cilt 35, sayı 1-2, 155-169.

HOLBROOK, R.L. (2002), "Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview", *Human Resource Management Review*, 12(1), 101-123.

İBİCİOĞLU, H. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma)*, Isparta: Fakülte Kitabevi,

JACKSON, John. H., Martin M. GRELLER (1998), "Decision Elements for Using 360 Degree Feedback", *Human Resource Planning*, 21(4): 18–19.

JONSSON, P. (2000), "An Empirical Taxonomy of Advanced Manufacturing Technology", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 20, No 12.

KARA Derya (2008), "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

KARA, Derya (2009), "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi", *Gazi Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/1, 53-64, www.isarder.org.

KARACA, S. (2001), "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

KARADAL, H. (1999), "Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

KARASAR, N. (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 15. Baskı.

KARİMİ R., M.İ. MALİK, S. HUSSAİN (2011), "Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction", *International Journal of Business and Social Science*, Vol:2, No: 22.

KAYIKÇI, K. (2005), "Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Denetim Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin Algıları ve İş Tatmin Düzeyleri", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Güz 2005 (44), 507-527.

KAYNAK, T., Z. ARAL, İ. ATAAY, C. UYARGİL, Ö. SADULLAH (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi*, İstanbul: Yayın No: 276.

KEÇEÇİOĞLU, T., B. ÇAPRAZ (2003), "360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli", *Maltepe Üniversitesi, İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 2, 41-53.

KHAN. A., (2007), "Performance Appraisals Relation With Productivity And Job Satisfaction", *Journal of Managerial Sciences*, Vol:1(2), P.100-114.

KILIÇ, B., A. ERGÖR, E. GÜRPINAR ve Y. DEMİRAL (2004), "Sağlık Ocaklarında Çalışan Personelin İş Tatmini (Narlıdere Eğitim Araştırma ve Sağlık Bölge Başkanlığı)", *Sağlık ve Toplum*, 14(2), 12-21.

KOÇEL, Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., 11. Baskı.

KÖROĞLU, Ö. (2011), "İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

KUEHN, K. W., Y. Al-Busaidi (2002), "Citizenship Behavior in a Non-Western Context: An Examination of the Role of Satisfaction", *Commitment and Job Characteristics on Self-Reported OCB*, IJCM, 12 (2), 107-125.

KUZGUN, Y., A.S. SEVİM, Z. HAMAMCI (2005), Mesleki Tatmin Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Rehberlik ve Psikolojik Danışmada Kullanılan Ölçme Araçları Dizisi*, 1, 81-87.

LAMBERT, E. G., N.L. HOGAN, S.M. BARTON (2001), "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent : A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", *The Social Science Journal*, 38, 233-250.

LEPSINGER, R., A.D. LUCIA (1997), *The Art and Science of 360 Feedback*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer A Wiley Company.

LEVY, P.E., B.D. CAWLEY, R.J. FOTI (2000), "Reactions to Appraisal Discrepancies: Performance Ratings and Attributions", *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 437-455.

LONDON, M., J.W. SMITHER, D.J. ADSIT (1997), "Accountability: The Achilles Heel of Multisource Feedback", *Group and Organizational Management*, 22 (2), 162-184.

LUTHANS, F., S.J. PETERSON (2003), "360-Degree Feedback With Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests A Winning Combination", *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.

MAHMUTOĞLU, A. (2007), "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Bolu.

MALİK, M.I., M. AHMAD, M.I. SAOF, M.N. SAFWAN (2010), "Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Layoff Survivors Productivity", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol:2(7), 200-210,

MARTINEAU, J., S. BRUTUS, M. LONDON (1999), "The Impact of 360-Degree Feedback on Planning for Career Development", *Journal of Management Development*, 18 (8), 676-693.

MASROOR, A.M., M.J. FAKİR (2009), "Level of Job Satisfaction and Intent to Leave Among Malaysian Nurses", *Business Intelligence Journal*, 3 (1), 123-137.

MATHIEU, J.E., J.L. FARR (1991), "Further Evidence for The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.

MAYATÜRK AKYOL, E. (2011), *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.

MCCARTHY, A. M., T. N. GARAVAN (2001), "360 Degree Feedback Processes: Performance Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, 25 (1).

MCCAULEY, C.D., R.S. MOXLEY (1996), "Developmental 360: How Feedback can Make Managers more Effective", *Career Development International*, 1 (3), 15-19.

MCEVOY, M. Glenn (1990), "Public Sector Managers' Reactions To Appraisals By Subordinates", *Public Personal Management*, 19 (2), 201-212.

MCKIRCHY, K. (1998), *Powerful Performance Appraisals: How to Set Expectations and Work Together to Improve Performance*, The Career Press, USA.

MİLTENYİ, G. (1998), *360° Feedback Manual: Implementing a Multisource Performance Management System in your Organisation*, Avustralya: Business and Professional Publishing.

MİRZE, K. (2002), *Introduction to Business*, İstanbul: Literatür Yayınevi.

MİTCHELL, T., J. LARSON (1987), *People in Organizations*, Singapore: McGraw-Hill Int.

MOORHEAD, G., R.W. GRIFFİN (1989), *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2nd Edition, New Jersey.

MORGESON, Frederick P., Troy V. MUMFORD ve Michael A. CAMPION (2005), "Coming Full Circle Using Research and Practice to Adres 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs", *Consulting Psychology Journal: Practice ve Research*, 57(3), 196-209.

MOTTAZ, C.J. (1987), "Age And Work Satisfaction", *Work And Occupations*, Vol.14, No.3, 389-408

MOUNT, M.K. (1994), "Satisfaction with a Performance Appraisal System and Appraisal Discussion", *Journal of Occupational Behaviour*, 5(4), 271-279.

MOUNT, M. K., T.A. JUDGE, S.E. SCULLEN, M.R. SYTSMA, S.A. HEZLETT (1998), "Trait, Rater And Level Effects In 360 Degree Performance Ratings", *Personel Psychology*, 51, 557-576.

MURPHY, Kevin R., Jeanette N. CLEVELAND ve Carolyn J. MOHLER, (2001), "Reliability, Validity, and Meaningfulness of Multisource Ratings," *The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), San Francisco: Jossey-Bass.

NEELY, A. (1999), "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228.

NOE, R. A. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (Çev. C. Çetin), İstanbul: Beta Basım.

OKPARA, J.O. (2006), "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers in The Oil Industry", *The Journal Of American Academy Of Business*, Vol.10, No.1, 50.

OKSAY, A. (2005), "Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

ONARAN, O., (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:470, Ankara.

ORGAN, D. W., A. LİGLY (1995), "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.

ORGAN, D. W., M. KONOVSKY (1989), "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157-164.

ÖLÇER, Ferit (2004), "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4), 213-229.

ÖRENCİK, İ. (2007), "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

ÖRÜCÜ, Edip (2007), *Modern İşletmecilik*, Ankara: Gazi Kitabevi, 6. Baskı.

ÖRÜCÜ Edip, Mehmet Ali KÖSEOĞLU (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.

ÖZCAN, Y. (2006), "İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

ÖZDEMİR, L. (1993), "İşgören Tatmini Açısından Ücret ve Maaş Yönetimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

ÖZDEVECİOĞLU, M.(2003), "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 302-325.

ÖZGEN, H., A. ÖZTÜRK, A. YALÇIN (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

PAİLLE, P. (2011), "Stressful Work, Citizenship Behaviour and Intention to Leave the Organization in a High Turnover Environment: Examining the Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Management Research*, 3 (1), 1-14.

PAJARES, F. (2002), "Gender and Perceived Self-efficacy in Self-regulated Learning", *Theory into Practice*, 41(2), 116-125.

PALMER, M.J., K. WINTERS (1993), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Çev:Doğan Şahiner) İstanbul: Rota Yayınları,

PALMER, Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayın, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9.

PEHLİVAN, B. (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çanakkale.

PEKER Ö., N. AYTÜRK (2001), *Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2.Baskı.

PINARBAŞI, C. (2007), "Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması Ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

PİYAL, B., Ü. ÇELEN ve N. ŞAHİN (2000), "Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Tatmini", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53(4), 241-250.

PREWITT, Edward (1999), "Should You Use 360° Feedback for Performance Reviews?", *Harvard Management Update*, February, 8-9.

RAMAZANOĞLU, F., C. ARSLAN, M.F. KARAHÜSEYİNOĞLU (2003), "İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi", *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 40-58.

RİFAİ, H. (2005), "A Test Of The Relationships Among Perceptions Of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment And Organizational Citizenship Behavior", *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 12(2), 144-160.

ROGELBERG, S.G., J. WACLAWSKİ (2001), *Readiness for Mutisource Feedback. The Handbook of Multisource Feedback*, (Der.: W. David Bracken, Carol W. Timmreck ve Allan H. Church), San Francisco: Jossey-Bass.

ROGERS, J.G., ve D.C. MAY (2003), "Spillover Between Marital Quality and Satisfaction: Long-Term Patterns and Gender Differences", *Journal of Marriage and Family*, 65: 482-495.

ROWE, Christopher (1995), "İntroducing 360 Degree Feedback: The Benefits and Pitfalls", *Executive Development*, Vol: 8, No: 7.

RYAN, R. M., E.L. DECI (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychological Association*, 55(1), 68-78.

SABUNCUOĞLU, Z., M. TÜZ (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SAVAŞ, A. T. (2005), *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*, İstanbul: Çantay Yayınları.

SCHERMERHORN, J.R. (1998), *Management and Productivity*, Printed in the United States America, Third Edition.

SCHERMERHORN, J.R, J.G. HUNT, R.N. OSBOM (1994), *Managing Organizational Behavior*, New York: John Wiley and Sons Inc.

SCHULER, Randall S. (1995), *Managing Human Resources*, Mineapolis: West Publishing Company, 5th Edition.

SCHULER, Randall S., Vandra L. HUBER (1990), *Personnel and Human Resource Management*, St. Paul: West Publishing Company.

SİLAH, M. (2001), *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Kitabevi Yayınları No:1, 1. Baskı.

SKARLİCKİ, D.P., R. FOLGER (1997), "Retaliation in The Workplace: The roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

SLATTERY, J. P., T.T.R. SELVARAJAN (2005), "Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (1), 53-66.

STAJKOVİĆ, A. D., F. LUTHANS (1998), "Self-efficacy and Work-related Performance: A Meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

SÜMER, Canan, H., Reyhan BİLGİÇ (2006), "Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynakların Kullanımı", *Türk Psikoloji Dergisi*, 21 (57), 25-40.

ŞAHİN, A. (2003), "Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 137-157.

ŞEN, T. (2008), "İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TAN, Ö. (2009), "Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

TEPP, M., M. POOMAN (2006), "Impact of Pay-for-Performance on Work Motivation of Sales Personnel: A Case of Information Media Firms", *Tallian University of Technology*, 19, 79-90.

TINAZ, P. (1999), "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (5), 389-406.

TİKİCİ, M., M. TÜRK (2003), "İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti; Malatya İlinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 8(3), 27-48.

TOEGEL, Ginka, Jay A. CONGER (2003), "360-Degree Assessment: Time for Reinvention", *Academy of Management Learning and Education*, 2(3), 297-311.

TURGUT, Hakan (2002), "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 42, Temmuz-Eylül, 56-68.

TÜTÜNCÜ, Ö. (2000), "Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Tatmininin Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 170-188.

UGBORO, I.O., K. OBENG, (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: an Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5(2), 247- 272.

UYARGİL, Cavide (1994), "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 31-36.

UYARGİL, Cavide (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. ŞTİ.

VAUGHAN, S. (2003), "Performance: Self as the Principal Evaluator", *Human Resource Development International*, 6(3), 371-385.

VELOUTSOU , C. A., G.G. PANIGYRAKIS (2004), "Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave", *Journal of Marketing Management* ,20, 105-131.

VINSON, M.N. (1996), "The Pros and Cos Of 360-Degree Feedback: Making it work", *Training & Development*, 50 (4), 11-12.

WALDMAN, David A., Leanne E. ATWATER, David ANTONIONI (1998), "Has 360 Degree Feedback Gone Amok", *Academy of Management Executive*, 12(2), 86-94.

WEISS, Tracey, Sharyn KOLBERG (2003), *Coaching Competencies and Corporate Leadership*, Florida: St. Lucie Press.

WILLIAMS, L.J., S.E. ANDERSON (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

WOODS, R.H. (1997), *Human Resources Management*, Educational Institute, American Hotel and Motel Association, Second Edition.

YALÇIN, A., S. DOĞRULUK (2006), "Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 345-368.

YALÇIN, A., T. KILIÇ (2002), "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Akdeniz Üniversitesi, 23-25 Mayıs 2002, Antalya.

YAP, J.E., L.L. BOVE, M.B. BEVERLAND (2009), "Exploring the Effects of Different Reward Programs on In-role and Extra-role Performance of Retail Sales Associates", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(3), 279-294.

YAZICIOĞLU, İ. (2009), "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.

YAZILITAŞ, A. (2011), "Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirme: Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Bir Model Oluşturma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.

YILDIZ, G. (2000), "İşletmelerde İşgören Yönetimi", *İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları*, Sakarya.

YILDIZ, N., N. YOLSAL, P. AY ve A. KIYAN (2003), "İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Tatminu", *İst. Tıp. Fak. Mecmuası* 66 (1), 34-41.

YILDIZ, Oktay, Metin DAĞDEVİREN ve Tahsin ÇETİNYOKUŞ (2008), "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması," *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1.

YUKL, Gary, Richard LEPSINGER (1995), "How to get the most out of 360 degree feedback", *Training*, 32(12), 45-50.

YÜKSEL, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

YÜNCÜ, H. R. (2002), "Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

ZİGON, J. (2006), "Is There Another Question You 'd like To have answered?", Zigonperf, [Http://www.zigonperf.com/articles.htm](http://www.zigonperf.com/articles.htm). Erişim tarihi 13.07.2012.

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=236>, Erişim tarihi 15.01.2009

<http://gorsel.yandex.com.tr/yandsearch?source=wiz&tld=com.tr&p=1&text=Maslow>

Erişim tarihi 27.07.2013

http://www.ugurzel.com/360_derece Erişim tarihi 20.01.2009.

http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tum_Raporlar.aspx., Erişim tarihi 26.05.2012