

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**İŞLETMELERDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ VE
ÇALIŞAN MEMNUNİYET ALGILARININ
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ**

İşletme Yüksek Lisans Programı

İLHAN KESİM

İSTANBUL, 2018

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MBA PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ VE
ÇALIŞAN MEMNUNİYET ALGILARININ
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA
İNCELENMESİ**

İşletme Yüksek Lisans Programı

İLHAN KESİM

Tez Danışmanı: DR. ÖĞR. ÜYESİ UMUT EROĞLU

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MBA PROGRAMI

Tezin Adı:	İşletmelerde Performans Değerlendirme Uygulamalarınınve Çalışan Memnuniyet Algılarının Demografik Özellikler Bağlamında İncelenmesi
Öğrencinin Adı Soyadı:	İlhan Kesim
Tez Savunma Tarihi:	26.05.2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak Küntay
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fatma ULUCAN ÖZKUL
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU

Üye
Dr. Burçak VATANSEVER

Üye
Arş. Gör. Dr. Güngör HACIOĞLU

ÖZET

İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYET ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

İlhan KESİM

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Genel İşletme Yüksek Lisans Programı

Nisan, 2018, 72 sayfa

Günümüzde küreselleşmeyle aile işletmelerinin kurumsal olarak yönetimlerinin önemi hızla artmaktadır. Örgütlerin yönetiminin iyi yönetilmesi aile işletmelerine rekabet avantajı sağlamanın yanında performans oluşturulması gibi avantajlar da sağlamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerde performans yönetim sistemi uygulamalarıyla ilgili çalışanların algılarının memnuniyet üzerine etkilerinin ve bağlamdaki konunun demografik farklılıkların bu ilişkiyi nasıl etkilediğinin incelenmesidir.

Araştırma Bursa ilinde faaliyetlerine devam eden otomotiv sektörü firmalarının 100 beyaz yaka çalışanının İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci hakkında görüşlerinin belirlenmesine yönelik yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 23.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. T-testi, Tek yönlü (One way) Anova testi ve pearson korelasyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak işletme çalışanlarının işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme uygulamaları ile memnuniyetleri arasında ilişki olduğu ve çalışanların bu uygulamalardan memnun oldukları bulunmuştur. Bu çerçevede işletmelerde yapılacak insan kaynakları uygulamalarının çalışan memnuniyeti gözetilerek yapılması performansı artıracaktır.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Performans, Çalışan Memnuniyeti, Otomotiv Sektörü

ABSTRACT

INVESTIGATION OF PERFORMANCE EVALUATION PRACTICES AND EMPLOYEES SATISFACTION IN OPERATIONS IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC PROPERTIES

İlhan KESİM

Institute of Social Sciences
MBA

April, 2018, 72 pages

Today, the importance of globalization and institutional governance of family businesses is rapidly increasing. Good governance of the organizations also provides advantages such as creating a performance advantage as well as providing competitive advantage to family businesses. The main objective of this research is to examine the effects of perceptions of employees' perceptions of performance management system implementations in the business and how the demographic differences in the context matter affect this relationship.

The research was conducted in order to determine the opinions of the 100 white collar employees of the automotive sector companies in Bursa regarding the performance evaluation process in Human Resources Management.

The data obtained in the study were analyzed using the SPSS 23.0 program. Number, percentage, mean, standard deviation were used as descriptive statistical methods in the evaluation of the data. T-test, One way ANOVA test and Pearson correlation analysis were applied. The findings were evaluated at the 95% confidence interval and at the 5% significance level.

As a result, it has been found that there is a relationship between performance appraisal practices and satisfaction of the employees of the enterprise and that the employees are satisfied with these applications. The performance of human resources applications to be performed in this framework will be improved by considering employee satisfaction.

Keywords: Business, Performance, Employee Satisfaction, Automotive Sector

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	Viii
KISALTMALAR	Xi
1.GİRİŞ	1
2. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	3
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	3
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI	5
2.2.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları	5
2.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları	6
2.2.3. Örgüte Sağladığı Yararlar	7
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI	8
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ	9
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAPANLAR	10
2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	11
2.6.1. Hedeflerin Belirlenmesi	12
2.6.2. Performans Kriterleri	13
2.6.3. Değerlendirme Standartlarının Saptanması	14
2.6.4. Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi	15
2.6.5. Değerlendirmecileri Belirleme	15
2.6.6. Değerlendirmecilerin Eğitimi	16
2.6.7. Değerlendirme Yönteminin Tespiti	16
2.6.8. Performans Değerlendirme Görüşmesi	17
2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARI	17
2.7.1. Son Olayların Etkisinde Kalmak	18
2.7.2. Belli Derecelere Yönelmek	18
2.7.3. Ölçüt Sorunu	18

2.7.4. Halo Etkisi.....	19
2.7.5. Kontrast Hataları	20
2.7.6. Pozisyondan Etkilenme.....	20
2.7.7. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar	21
2.7.8. Kişisel Önyargılar	21
2.7.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	22
2.8. KLASİK DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	22
2.8.1. Serbest Değerleme Yöntemi	22
2.8.2. Kritik Olay Yöntemi	23
2.8.3. Grafik Ölçüm Yöntemi	23
2.8.4. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	24
2.8.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi	24
2.8.5.1. Basit sıralama yöntemi	24
2.8.5.2. İkili Karşılaştırma Yönteminde (Method of Paired Comparisons):	24
2.8.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi.....	25
2.8.5.4. Derecelendirme Yöntemi.....	25
3. İÇ MÜŞTERİ VE MEMNUNİYET	26
3.1. MÜŞTERİNİN TANIMI	26
3.2. İÇ MÜŞTERİ	27
3.2.1. Çalışanlar	29
3.2.2. Yöneticiler	33
4.İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYET ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ.....	39
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	39
4.2. ARAŞTIRMANIN SORUSU VE MODELİ	39
4.3. ARAŞTIRMANIN GEREKÇESİ VE ANALİZ DÜZEYİ.....	40
4.4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	40
4.5. AÇIKLAYICI DEĞİŞKENLER VE HİPOTEZLER.....	42
4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	43

4.7. EVREN VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ.....	43
4.8. VERİLERİN TOPLANMASI.....	44
4.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER.....	44
4.10. BULGULAR.....	44
4.10.1. Anket Uygulamasına Katılan Çalışanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular.....	45
4.10.2. Temel Boyutlar için Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	47
4.10.2.1. Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi	47
4.10.2.2. Memnuniyet Ölçeği Güvenilirlik Analizi	49
4.10.2.3. Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri T Testi ve Varyans Analizi	50
4.10.2.4. Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Korelasyon Analizleri.....	68
5. SONUÇ.....	70
5.1. ÖNERİLER	731
5.1.1. Uygulayıcılar için Öneriler	71
5.1.2. Araştırmacılar için Öneriler.....	72
5.2. KAYNAKÇA	73
5.3 EKLER.....	79

TABLÖLAR

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan alışanların Demografik Durumlarına İlişkin Frekans Analizi.....	45
Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların alışanların Demografik Durumlarına İlişkin Frekans Analizi (Devam)	46
Tablo 4.3: Araştırmaya Katılanların alışanların Demografik Durumlarına İlişkin Frekans Analizi (Devam)	47
Tablo 4.4: Performans Değerlendirme öleğinin Güvenilirlik Analizi.....	47
Tablo 4.5: Performans Değerlendirme öleğine (İlişkin Madde Toplam Analizleri	48
Tablo 4.6: Memnuniyet öleğinin Güvenilirlik Analizi.....	49
Tablo 4.7: Memnuniyet öleğine (İlişkin Madde Toplam Analizleri	49
Tablo 4.8: Cinsiyet ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet ölekleri Grup Analizi Tablosu	50
Tablo 4.9: Cinsiyet ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet ölekleri Grup Analizi Bağımsız rneklem T-Testi	50
Tablo 4.10: Yaş ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet ölekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	51
Tablo 4.11: Yaş ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu	52
Tablo 4.12: Medeni Durum ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet ölekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	53
Tablo 4.13: Medeni Durum ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu.....	54
Tablo 4.14: ocuk Sayısı ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet ölekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	54
Tablo 4.15: ocuk Sayısı ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet ölekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam).....	55
Tablo 4.16: ocuk Sayısı ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu	55
Tablo 4.17: Eğitim Durumu ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet ölekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	56
Tablo 4.18: Eğitim Durumu ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu.....	57

Tablo 4.19: Unvan ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Tablosu	58
Tablo 4.20: Unvan ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Bağımsız Örneklem T-Testi	58
Tablo 4.21: Çalıştığı Departman ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	59
Tablo 4.22: Çalıştığı Departman ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam).....	60
Tablo 4.23: Çalıştığı Departman ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu.....	60
Tablo 4.24: Çalıştığı Departman ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu (Devam).....	61
Tablo 4.25: İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam)	62
Tablo 4.26: İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu.....	63
Tablo 4.27: Haftalık Çalışma Saati ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam).....	64
Tablo 4.28: Haftalık Çalışma Saati ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu	64
Tablo 4.29: Aylık Gelir ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam).....	65
Tablo 4.30: Aylık Gelir ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu	66
Tablo 4.31: Yaptığınız İş Seviyor musunuz? ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Tablosu.....	67
Tablo 4.32: Yaptığınız İş Seviyor musunuz? ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Bağımsız Örneklem T-Testi.....	67
Tablo 4.33: Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları	68
Tablo 4.34: Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Arasındaki Korelasyon.....	69

ŞEKİLLER

Şekil 4.1: Araştırmanın Tasarımı ile Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler	40
--	----



KISALTMALAR

A.g.e.	:	Adı Geçen Eser
Bkz.	:	Bakınız
SPSS	:	Statistical Packages for Social Sciences



1.GİRİŞ

Kapitalizmde artan rekabet, şirketlerin kârlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Kâr marjını yükseltmek için iki temel yöntem vardır: Memnuniyeti ve performansı arttırmak. Bununla birlikte, şirketin piyasaya dair bilgi talep etmesi durumunda performans yönetiminin uygulanması zordur. Bu sebeple, şirketler kârlılıklarını artırmak için genellikle performans yönetimini uygulamayı tercih ediyorlar. Çalışan memnuniyeti, şirketlerin toplam maliyetlerindeki en önemli faktördür. Çalışan memnuniyetini azaltmak, çalışanların performansını artırmak veya işgücünden tasarruf sağlamak, başka bir deyişle şirkette çalışan işçi sayısını azaltmak. Ancak, ekonomik kriz gibi olağanüstü durumlar haricinde, çalışan performans yönetiminin sona ermesi neredeyse imkansızdır. Bu nedenle şirketler, çalışan memnuniyeti temelinde performans yönetimi uygulamaları gerçekleştirmektedir. Diğer bir ifadeyle, performans yönetimi uygulamalarının verimliliğinin artırılması, şirketlerin ana hedeflerinden biri haline gelmiştir (Baransel 1993: 2).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren, otomotiv sektörü ekonomide artmış ve beyaz yakalı işçilerin istihdamı artmıştır. Özellikle beyaz yakalı işçilerin verimliliğini artırmak için maddi unsurların yanı sıra manevi unsurlara da ihtiyaç vardır. Çünkü beyaz yakalı çalışanların beklentileri maddi değerlerle sınırlı değildir. Böylece beyaz ve mavi yakalı çalışanların verimliliğini artırmak ve şirket sahipliğini güçlendirmek için performans yönetimi uygulamaları geliştirilmiştir (Çeçen 1985: 113).

Kapitalizmde, küresel ölçekte yatırım yapma fırsatları, özellikle otomotiv pazarında, birbirinin eklenmesiyle artmıştır. Türkiye'nin iyi yerleşimi de dahil olmak üzere hemen hemen tüm ülkelerde, otomotiv endüstrisine yatırım yapan yatırımcılarla ilgili yasal engeller kaldırıldı. Ancak bu durum çalışanların korunması sorununu getirdi. Tayland'da 1997'de başlayıp Asya'yı ve daha sonra tüm dünyayı etkileyen Asya Krizi, şirketlerin ve hükümetlerin iş durumlarının yeterince kontrol edilmediği ve yatırımcıların zarar göreceği inancını yaygınlaştırmıştır (Demir 1999: 2). .

İlk olarak OECD, 1999 yılında Performans Yönetimi Prensiplerini yayınladı. Bu ilkelere, şirketler ve hükümetler için iyi bir performans yönetimi oluşturuldu ve bu ilkelere uyulması önerildi. 2000 yılında dünyanın en büyük telekomünikasyon gruplarından biri olan WorldCom, 2001 yılında dünyanın en büyük enerji ve finans

gruplarından Enron, finansal tablolarını aldatmış ve yatırımcıları aldatıcı bulduklarını; (Togay 2010: 6), hissedarların ve diğer tüm paydaşların haklarını korumak için performans yönetiminin gerekliliği.

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların performans yönetim sistemi uygulamalarına ilişkin algılarının işletmedeki algılarının etkilerini ve bu bağlamdaki demografik farklılıkların bu ilişkiyi nasıl etkilediğini incelemektir.

Performans değerlendirme sürecinin çalışanların iş ve demografik durumu ile algılanmasının farklılaşması, insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesine yol açabilir. Gerekli eğitim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olacağı ve bu alanda yapılacak yeni çalışmaların da faydalı olabileceği düşünülmektedir.



2. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Yapılacak çalışma açısından zorunlu bulunan bilgiye güç, bireysel yeterli olma ve çalışma doyumu performansı denir. Performans ayrıca, çalışanın belli bir süre içinde yaptığı işi ifade eder. Bu nedenle, iş sonuçlarınız olumluysa, performans yüksektir ve olumsuz ise çalışan performansı düşüktür. Performans bir tür iş gösterisi gibidir (Geylan ve Tonus 2013: 111).

Performans, kaynak olarak yabancı bir kelimedir. İşçi, üretken, çalışma için donanımlı ve donanımlı olmak için çalışmayı yönetebilmelidir. Çalışanın işinin memnuniyeti yüksekse, çalışan bireyin verimlilik düzeyini yükseltecek, işini çok fazla sevmesi ile ilgili elde edecek ve gerçekleştirdiği işini nitelikli ve başarı gösterir bir biçimde gerçekleştirecektir. Bu tatmin yüksek ise ve çalışan çalışmaktan hoşlanıyor ise yöneticilere yüklenen roller bulunmaktadır. Bu ödemelerden en önemli olanından birisi de teşvike yönelik yapılan ödemedir. Performans değerlendirme, belirli bir süre içinde belirli bir süre içinde kişi, kuruluş veya departman tarafından hazırlanan kriterlerin uygulanması ile performans ölçümünün sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Gelişmekte olan dünya koşullarındaki artan rekabet ortamının bir sonucu olarak, kuruluşlar artık insan kaynaklarına büyük önem vermektedir. Çünkü kazancın bilinçli örgütlerin temeli olması ve işletmeler için en büyük kaynağın insan kaynağı olmasıdır. Böylece, insan kaynakları performansının değerlendirilmesi işletmeler için oldukça yaygınlaşmıştır (Sümer 2000: 59).

Performans değerlendirilmesi özellikle yöneticiler ve denetçiler için önemlidir. Sorumlulukları yöneticiler tarafından üstlenilen bir süreçtir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin işlevlerini bilgilendiren bir aşamadır. Kariyer yönetiminde, ödüllendirmeye, performansla, iyileştirmeye ilgili işlevler için öğrenilebilecek bir aşamayı içerir (Ergin 2002: 135-136).

Performans değerlendirme aşamaları gerek işgörenleri, yöneticileri gerekse de örgütleri etkisine alan önem verilir bir aşamalar bütünüdür. Bu aşamalar bütününde yönetici

görevinde bulunanların işgörenlerin performanslarını adaletli bir biçimde değerlendirme yapmaları zorunludur. Yönetim görevini yapanların yalnızca kendilerine yükümlülük yüklenmemeli, kendi fikirleri için sorumluluk almamalı ve sürecin neticesinde sağlanan neticeleri personel ile paylaşım göstermelidir.

Performans değerlendirme sürecinin etkin ve yararlı olabilmesi için, sistem iş koşulları ile kesinlikle adil, güvenilir, gerçekçi ve sistemli uyumlu olmalıdır. Performans yönetim sistemi, bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve organizasyonlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar elde etmeleri için motive etmeyi amaçlar. Performans standart türleri, hedef çeşitleri, ölçüm, geriye bildirme, ödül verme / ödüllendirme aşamalarından oluşan sistemsel bir idare sistemidir. Bu sistemde performansın değerlendirmesinin etkinliği bir biçimde tutar ve etkin aralığı performans için bir süre aralığı olarak değerlendirir. Çalışanların performansını planlama yapmayı, değerlendirme ve geliştirme durumunu hedefler. Performans değerlendirmesi, performans değerlendirmesinden çok yaygın bir aşamadır (Uyghil 1994: 2).

Performans Yönetim Sistemi'nin hedefi işletmeler için verimlilik ve karlılık gibi hayati faktörlerin artırılması, personelin gelişimi için gerekli eğitim hizmetlerinin sağlanması ve işletmelerin hedeflerinin iş hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi ve geliştirilmesidir. Bu nedenle performans değerlendirme kriterleri oluşturulmuştur. Bu sistem ile eğitim için başvuru sahipleri belirlenir, motivasyon sağlanır ve diğer birçok fayda sağlanır. (Canman 1993: 35).

İnsan kaynakları yönetiminin esas amaçlarından biri işçilerin performans değerlendirmek, yönetmek ve geliştirmektir. Bu amaçla birçok politika faaliyetleride geliştirmektedir. Personelin performansı, insan kaynakları tarafından sıklıkla kullanılan faaliyetlerden olup, kriter değerlendirme faaliyeti ile belirlenmektedir. Her iki tarafın da katılımı ile bu denetimi gerçekleştirmek için her altı ayda bir performans mülakatları yapılmaktadır. Her performans röportajında, önceki röportajda alınan tüm kararları gözden geçirilir. Geçmiş kararlar ve görevler de dahil olmak üzere performans görüşmeleri, gelecek dönem için hedefler belirler. Müzakerelerin tarafları, alınan kararları uygulamak için alınan kararları da benimseyecek ve hedefleri gerçekleştirmek için sahip oldukları sorumlulukları üstleneceklerdir (Fındıkçı 2009: 297).

Bir bütün olarak bir kuruluşun sonuçlarının ve bir bütün olarak hizmetlerinin incelenmesini içeren bir süreç “performans ölçümü” olarak adlandırılır. Kuruluşun faaliyetleri arasında, sonuçta ortaya çıkan ürünlerin performansının ölçülmesi, kullandıkları kaynakların kontrol edilmesi, takip edilmesi için düzenli ve sistematik bir şekilde bilgi edinilmesi ve elde edilen bilgilerin analiz yoluyla analiz edilmesi ve değerlendirilmesi yer almaktadır (Sayıştay Raporu 2003: 9).

Performans ölçüm sistemi, süreç boyunca bir plan ve düzenli olarak dönen bir çalışma sistemi içerir. Bu ölçüm yapıldığında ve sonuçlar elde edildiğinde, organizasyonun pek çok eksik ve potansiyel gelişme kapasitesi ortaya çıkmaktadır. Gelişimsel açıkların ortaya çıkmasıyla birlikte bu açıkları kapatmak için kararlar alınmakta ve faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Performans ölçüm sisteminin başarılı ve sağlıklı olması için öncelikle organizatörlerin istekli olmaları önemlidir. Buna ek olarak, karlılık, uygulanacak yöntemin doğru seçilmesi, tamamen hedefe yönelik oluşturulacak grupların ve yapılacak faaliyetlerin ayrımının sağlıklı olması gibi faktörler bu ölçüm sistemini başarılı olmasını sağlayacaktır (Ege 2013: 108).

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans, değerlendirme için gerekli olan mesleklerin ve işletmelerin gelişmesidir. Bu amaçla, sistemin çalışanlara, yöneticilere ve kuruluşlara aşağıdaki gibi sağladığı faydaları özetlemek mantıklı olacaktır.

2.2.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

Yönetimin organizasyon içindeki performans değerlendirme sistemi bakış yönünden sağladığı faydalar aşağıdadır.

- I. Gerçekleştirilen performans değerlendirmelerinin sonucunda idareciler, iş hedeflerine ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olur ve mesleklerin iş hedeflerine katkısının boyutunu ölçerler.
- II. İdarecilerim irade ortaya koyma aşamalarında destek verecek sağlığı fazla, dengesi çok ve istikrarlı kararlar almalarına yardımcı olurlar,
- III. Bu değerlendirmelerle yöneticiler işgörenler ile ilgili çok fazla bilgili olur ve işgörenlerini çok güzel anlar. Sonuç olarak, çalışanların potansiyellerine ve yeteneklerine katkıda bulunabilirler.

- IV. Organizasyon içinde planlama yapmak gibi faaliyetlerdeki değerlendirmelerin sonuçları konusunda daha fazla bilgiye sahip olduğundan, bu etkinlikler çok gösterecektir. Bu, gerek çalışan gerekse de üniteleri ilerletecektir.
- V. İdareci ile işyeri arasında çok yakın bir ilişki olduğu için, birbirleriyle çok yakın olarak tanışır ve ilişkileri uyum gösterir duruma gelir. İletişimin daha sağlıklı ve pozitif olmasını sağlar.
- VI. Bu sayede yöneticiler, çalışmalarındaki eksik yönlerini ve güçlü yönlerini tanıma fırsatını elde ederler
- VII. Yönetici ile çalışan arasındaki güçlü bağlantı, aynı zamanda otoritenin devredilmesini de kolaylaştıracaktır.
- VIII. Yöneticiler, çalışanlarının yöneticilik becerilerini inceleyerek ve yönetsel becerilerini geliştirerek gelişimleri için uygun koşullara sahip olacaklardır (Göktaş 2014: 38),
- IX. Yöneticiler meslek ile ilgili değerlendirmelerle somut bilgi edineceklerinden, hem atanma hem de terfi, hem yasal hem de vicdanlı olma konusunda daha rahat olacaklardır.
- X. Yöneticilere göre yapılan bu performans değerlendirmeleri, mesleklerini başarılarını geliştirme kabiliyetleri açısından önemli bir anlayış kaynağıdır (Ergin 2012: 21).

2.2.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları

Performans değerlendirmesinin kuruluştaki çalışanlara sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- I. Değerleme ile iş adamları artık performanslarını kontrol edebilir ve yönetebilir.
- II. Değerlendiriciler çalışanlara bilgi sağladıkça, yöneticilerin performanslarını kendilerinden nasıl beklediklerini, onlara nasıl değer verdiklerini anlıyorlar.
- III. Kendilerini tanıyarak, sakinler hangi konuda güçlü olduklarını belirleyemezler.
- IV. Değerleme ile çalışanlar artık performanslarını kontrol edebilir ve yönetebilir.
- V. Değerlendiriciler çalışanlara bilgi sağladıkça, yöneticilerin performanslarına göre kendilerinden ne beklediklerini ve bunlara nasıl değer verdiklerini anlarlar.
- VI. Kendilerini tanıyarak, hangi konunun güçlü olduğunu ve eksik olduğunu belirleyebilirler.

- VII. Değerlendirme sonucunda elde edilen olumlu geri bildirimlerle çalışanların özgüvenleri ortaya çıkmaktadır.
- VIII. Değerlendirme kapsamında yapılan planlar gelişmeleri takip edebilir.
- IX. Artık sürekli iyileştirme çabalarının gerekliliğine inanıyorlar.
- X. Değerleme kapsamında yapılan performans görüşmelerinde söz sahibi olacak ve yöneticileri kolaylıkla yönlendirebileceklerdir.
- XI. Çalışanlar, işverenin amaçlarını uyumlu hale getirerek performanslarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. (Taşkın 2012: 16),
- XII. İşçiler, çalışanların tanınmasını gerektirecek performans değerlendirme ile kendilerini yöneticilere kanıtlayabilirler.
- XIII. Çalışanlar artık sorumluluklarının farkındadır ve daha çok yükümlülük alacaktır.
- XIV. Gerçekleştirilen değerlendirme türleri, işyerlerinin kariyer planlarını etkileyecek ve gelişmelerine yardımcı olacaktır.
- XV. Çalışanlar kendilerini tanıdıkları ve eksikliklerini gördüklerinden, düzeltmeye ve üretkenliklerini artırmaya çalışacaklardır.
- XVI. Çalışanlar, hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından değerlendirmelerden haberdar oldukları için artık endişeli olmayacaktır (Esmer 2011: 14-15).

2.2.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

Organizasyon içerisindeki performans değerlendirmesi sonucunda kuruluş için aşağıdaki faydalar sağlanmıştır:

- I. İşletmedeki çalışanların performansı arttıkça, birimlerin performansı artar ve organizasyonda iyileşme görülür,
- II. İşletmenin artan karlılığı,
- III. İşletme tarafından elde edilen verimlilik artışı.
- IV. Artan iş kalitesi. (Kalyoncu 2010: 13),
- V. Doğru yapılması gereken değerlendirmelere doğru zamanda karar vermek bu değerlemeler ile mümkün olmakta ve sonuç olarak şirkete verimlilik ve kârlılık sağlanmaktadır (Şamiloğlu 2003: 80),
- VI. İşletmenin kararlarını, amaçları ve hedefleri doğrultusunda almasını kolaylaştırmaktadır
- VII. İşletmedeki bilgi sistemine bir süreklilik kaynağı sağlamaktadır

VIII. Üniteler arasındaki bağlantı, değerlendirme yöntemi ile güçlendirilmiştir. (Esmer 2011: 13).

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

İşletmedeki performans algısının darlığı aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- I. Stratejik planlar yapmak,
- II. Ücretlerde artış,
- III. Yönetimin tanıtım kararları,
- IV. İş zenginleştirme etkinlikleri,
- V. İşgörenin gereksinim hissettiği eğitim hizmetini sağlamak,
- VI. Personelin seçilmesinde doğruluk (Erdil, Alpkan ve Biber 2004: 19).

Performansın değerlendirilmesi yapıldığında meslek her taraftan incelenmekte, meslek noksan bulunduğu gibi başarının durumları da göze alınmaktadır. Noksanlıkların ortadan kaldırılması ve başarıların kazanılması hedeflenmektedir. Bu noktada önem verilen, çalışanı başarısız olma durumu ya da kusurlar için hemen cezalandırmak değil, onları başarılarla ödül verilerek çalışma yapmaya yönlendirmektir. Bu felsefe ile işçi kendini zaman geçtikçe çalışmaya daha çok aşına duyumsayacaktır. Sonuç olarak, toplam kalite anlayışı mümkün olacaktır (Ünver 2005: 53).

Şirketlerin performans değerlendirmelerinden beklenen beklentiler; çalışanlar için yapılan analizler hakkındaki geri bildirimler, iş üzerindeki etkilere önemli ölçüde katkıda bulunur ve değerlendirme, işin geleceği vizyonuna ve hedeflerinin sürekli gelişmesine katkıda bulunur (Önelge 2007: 39).

Performans değerlendirmesinin hedeflerini şöyle özetlemek gerekirse:

- I. İşletme içinde; personel seçimi, ücret yönetimi, terfi, ödül veya ceza, yeniden konumlandırma gibi uygulamalarda gerekli bilgilerin elde edilmesi,
- II. İşletme içinde başarılı bir denetim sisteminin oluşturulması ve bu sistemle çoğu faaliyette objektif kriterlerin geliştirilmesi,
- III. İşgörenleri değerlendirerek elde edilen bilgilerin gelecekteki operasyonlar için yararlı olması,
- IV. Genel iş durumunu değerlendirmelerle belirlemek ve varsa eksiklikler ve problemler hakkında bilgi vermek.

- V. İşletmede yapılacak eğitim hizmetlerinde; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ile ilgili değerlendirmelere yardımcı olmak,
- VI. Hem çalışanı hem de yöneticiyi değerlendirmelerle tanımak, hakları hakkında daha güvenilir bilgi edinmek,
- VII. İşletmedeki tüm birimlerin genel başarı seviyelerini belirleyecek bir ortam yaratmak,
- VIII. İşletmede başarılı bir bilgi toplama sistemi kurmak ve kurum içinde güçlü bir iletişim bağlantısı kurmak,
- IX. Çalışanların iş ve iş dünyasına olan bağlılığını artırmak ve çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırmak (Eskici 2005: 10).
- X. İşletmelerde insan kaynaklarının planlanması için personel envanterinin düzenlenmesi,
- XI. Başarısız personelin işten çıkarıldığı durumlarda yöneticinin fikirlerine yardımcı olmak,
- XII. İşletmedeki yöneticilerin bütün kararların ve politika türlerinin çok sağlık sahibi ve etkili bulunmasına destek vermek,
- XIII. İşgörenlerin iş ve kurumları ile bağlantılı bütün felsefe ve düşüncelerini kolaylıkla iletebilmelerini gerçekleştirmek (Özçelik 2011: 12).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Örgütler açısından performansın değerlendirilmesi önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirmesinin sonucunda, sonuçlar iş, yöneticiler ve konferanslara yön vermekte ve yönlendirmektedir. Geri bildirimle çalışanların üretkenliği, iş memnuniyeti, iş sadakati ve motivasyonu yeni bir boyut kazanmaktadır. Organizasyondaki performans değerlendirmesinin önemini farklı şekillerde bireysel ve yönetsel olarak görebiliriz:

Bireysel Önem: Bir işletme içindeki performans, çalışanlar tarafından değerlendirme sonuçlarının anlaşılmasıyla sağlanan önemli bir husustur. Performans değerlendirmesinin sonuçları kendilerini tanıma fırsatı sağlar. Çalışmaları için yeteneklerini, kapasitelerini, eksikliklerini ve başarılarını görebileceklerdir. Bu sayede kendilerini ve eksikliklerini tanıyarak ihtiyaçlarını karşılayacaklardır. Çalışanlar yöneticileri ile iletişim kurabilecek ve fikirlerini daha kolay ifade edebileceklerdir. Aynı zamanda yöneticiler personelleri tanıyacak ve motivasyonlarını sağlamak için çalışanlarına görüşlerini yansıtacaktır. Ayrıca, şirketin üretmesi beklenen üretim düzeyini ve kendi üretim düzeylerini de karşılaştırabileceklerdir. Performans değerlendirmesi, hem çalışanlara hem de yöneticilere, çalışanların ihtiyaçları

doğrultusunda eğitim verme konusunda rehberlik edecektir. Ayrıca çalışanların kariyer planlarında önemli gelişmeler sağlayacaktır (Öztürk 2009: 16-17).

İşçinin işinin sonunda bir hüküm hazırlaması beklenir. İşini kucaklamaya çalıştığı ve aynı zamanda işine kendini adanmış bir görevli olarak görüldüğünde, yöneticinin tüm gücüyle, duyarsız ve çalışmaya gönülsüz olması, çalışanların güvenleri sarsılır ve çalışma konusunda isteksiz davranırlar. Bu değerlemelerin, kullanım türüne bağlı olarak personel üzerinde önemli bir etkisi olacaktır. Ücret verilerek psikolojik destek sağlayan personel her zaman daha üretken olacaktır (Yoksul 2008: 8).

Yönetimin önemi: İşletmede alınacak kararın, uygulanacak politikanın, izlenecek yolun ve uygulanacak planların performans değerlendirme sonuçlarından kaynaklanması önemlidir. Terfi, işe alım, ödüllendirme, kararlılık ve ücret artışı şeklinde vazifelerde sağlanan performans değerlendirmenin sonuçlarını kullanmak daha önemli ve kolaydır. Şirketlerdeki insan kaynaklarının üniteleri plan türlerinin ne derece gerçek olabileceğini ve bu performansın değerlendirilmesi sonuçları ile planlarının nasıl yürüdüğünü öğrenebilirler (Öztürk 2009: 16-17).

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YAPANLAR

Performans değerlendirmesi ayrıca kimlerin kimler tarafından yapılacağının etkili ve önemli bir değerlendirmesidir. Performans değerlendirmesi, yönetimin karar ve yönetim politikasına bağlı olarak, ayrıca performans değerlendirmesine dayanarak belirlenir. Değerlendiriciler belirlendiğinde, öncelikle bu değerlendiricilerin meslekleri başarılı bir şekilde değerlendirebilecek kapasitede olup olmadığını bilmek gerekir. Bunun belirlenmesi de performans değerlendirme yöntemi üzerinde bir etkiye sahip olacaktır. Değerlendiricilerin belirlenmesi, uygulanacak performans değerlendirmesinin performansını etkileyecektir. Birçok değerlendirme yöntemi vardır ve bunlar, gözlemlenebilir olmayan başarısız bir değerlendirici tarafından değerlendirildikleri takdirde başarılı olmayacaktır. İyi bir performans değerlendirme yöntemi, kötü değerlendiricinin elinde bir çözüm olmakla birlikte, kötü bir değerlendirme yöntemi başarılı bir değerlendiriciye dönüştürülebilir (Eytmiş, Bakan, Demir 2011: 7).

Performans değerlendirmesinin ayrıca kimlerin kimler tarafından yapılacağının etkili ve önemli bir değerlendirmesidir. Performans değerlendirmesi, yönetimin karar ve yönetim politikası türü ile ilişkili şekilde, ayrıca performansın değerlendirmesine dayanarak

tespit edilir. Değerlendirme yapanlar belirlendiğinde, ilk önce bu değerlendirme yapanların meslekleri başarı gösterir biçimde değerlendirme yapacak kapasite düzeyinde bulunup bulunmadığını bilmek gerekir. Bunun belirlenmesi de performans değerlendirme yöntemi üzerinde bir etkiye sahip olacaktır. Değerlendiricilerin tespit edilmesi, uygulama yapılacak performansın değerlendirilmesinin performansını etkileme gösterecektir. Birden fazla değerlendirme usulü bulunmaktadır ve başarısız bir değerlendirici tarafından değerlendirildikleri takdirde başarılı olmazlar. İyi bir performans değerlendirme yöntemi, kötü bir değerlendiricinin elinde bir çözüm olabilir, ancak kötü bir değerlendirme yöntemi, başarılı bir değerlendirmeye dönüştürülebilir. (Eytmiş, Bakan, Demir 2011: 7)

İşçinin, değerlendiricilerin pozisyonunu ve işlerini, örgütü tanımlamak, örgütü tanımlamak, önyargılı ayrımcılık yapmak, kesinlikle tarafsız olmak, değerlendirmek ve gözlemlemek gibi becerilere sahip olmalarını değerlendirmesi gerekir. Değerleme uzmanlarının seçimi ile ilgili birçok uygulama vardır. Genel olarak aşağıdaki gruplar değerlendirme uzmanı olarak hizmet etmektedir:

- I. İlk şef
- II. Bir komite,
- III. Çalışan Öz (Öz değerlendirme),
- IV. Çalışma arkadaşları
- V. Çalışanlar
- VI. Tüketiciler (Eytmiş, Bakan, Demir 2011: 7),
- VII. İşletme yöneticileri,
- VIII. Uzman İnceleme ve Danışmanlık Birimleri,
- IX. Merkezi Yön Verme Organizasyonları,
- X. Sayıştay (Akşit 2008: 20).

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Örgütler performans değerlendirme için birçok farklı metotlardan faydalanmaktadırlar. Bu metotların hepsinden çıkan tanım yine; işletmelerde belirli bir zamanda çalışanların başarısının, yeteneklerinin, hal hareket ve tutumlarının değerlendirildiği bir süreci ifade edecektir. İşletmelerde bu performans değerlemenin yapılabilmesi için öncelikle performansla ilgili kriterlerin neler olacağına dair belirlemenin yapılması gerekmektedir. Performans kriterleri belirlendikten sonra buna uygun şekilde performansın ölçülmesi gerekmektedir. Bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesi

içinde ölçümde kullanılan kıstasların nesnel olması ve işgörenlerin bu yöntemi benimseyerek dikkate almaları şarttır. Performans kriterleri oluşturulurken bazı önemli hususlara dikkat edilmesi gerekir (Tunçer 2013: 96):

- I. Değerlendirme sonucunda elde edilen neticeler ölçüm için müsait olmalıdır,
- II. Performans değerlendirme süreci ve kriterler işgörenler tarafından önceden bilinmelidir,
- III. Kriterler tarafsız ve ölçülebilir olmalıdır,
- IV. Gözlemlere dayanmış ve geçerliliği olan kriterler olmalı,
- V. Geniş kapsamlı olmalı ve performansın getireceği tüm etkileri kapsamalı,
- VI. Kriterler belirlenirken organizasyon kimliği dikkate alınmalı,
- VII. Kriterler yapılan işe uyumlu olmalı, çalışanların iş hayatı dışında özel hayatlarıyla ilgili detaylar yer almamalıdır,
- VIII. Belirlenen kriterler başarı odaklı olmalı ve daima ödüllendirmeye yönelik olmalıdır,
- IX. Çalışanların becerilerini ölçmelidir,
- X. Kriterler müşterilerin işgören hakkındaki fikirlerini de yansıtmalıdır,
- XI. Kriterler oluştuğunda organizasyonun amaçları ve rakamları ile uyuşmalıdır.

Organizasyonlar performans değerlendirme sistemini oluşturmak oldukça güç bir süreci kapsamaktadır. Oluşturulan bu sistemin idaresini sağlamak çokta kolay değildir. Bu sistemin kurulabilmesi için ilk olarak belirli bir zaman diliminin ele alınması ve ön hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konular net bir şekilde ifade edilmelidir (Sabuncuoğlu 2000: 162).

2.6.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Çalışanlar hedeflere uymalarını sağlamak ve bunları geliştirmek için bu hedefleri yöneticiler kadar benimsemelidir. Operatör tarafından belirlenen hedefler görevlerini kapsamalıdır. Hedefler ve planlanan planlar şirketin planlama verileriyle eşleşmelidir. Organizasyon içerisinde bu süreç yıllık olarak ele alınmalı ve her birim için hazırlanmalıdır. Operatörün faaliyet bütçesi içerisinde yer alması ve geliştirmesi de gereklidir. Devam eden araştırma ve denetimlerin yapılması ve sonuçlarına yönelik

hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve iç üniteler hakkında elde edilen bilgiler, bu hedef belirleme sürecinin başlangıç noktasıdır. Tanımlanan hedeflerin her biri uzun vadeli ve gerçekçi olmalıdır (Süngü 2004: 21).

Yöneticilerin ve çalışanların hedef belirleme şirketlerinde ortak payları paylaştığı çalışan davranışı sonuçlarının belirlenmesi ile ilgili olarak bir etki yaratmaktadır. Hedefler belirlenirken, çalışan hem kendi kendine yeten hem de operasyonel bir çıktı elde etmeyi hedefleyecek, çalışma biçiminde çalışmaya gidecek ve işverenin amaçlarını benimseyerek katkıda bulunmaya çalışacaktır. Hedef belirleme, iş sorumluluklarını açıklığa kavuşturmaya yardımcı olacaktır. Çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Hedef belirleme için en popüler uygulama alanı hedefe yöneliktir. Hedefleme etkinlikleri, aşağıdaki şekillerde performansı etkiler (Helvacı 2002: 158):

- I. İşgörenlerin düşünceleri, durumları ve davranışları,
- II. Çalışan hareketleri hedeflere doğru yön verilir ve bu nedenle zorlu amaçlara ulaşma çabasıyla ele alınır,
- III. Görülmesi zor hedeflerde başarı elde edildiğinde çalışanların daha fazlasını yapmalarını sağlamak.

2.6.2. Performans Kriterleri

Performans değerlendirmesinde, öncelikle neyin ölçülmesi gerektiğini belirlemek gereklidir. Performans değerlendirmesine uygulanacak nitelikler, yeterliliklerin performans kriterlerini oluşturmaktadır. Çeşitli elemanların ölçümü performans değerlendirmesi ile sağlanabilir. Bu türlü faktörlere nazaran çok değişik kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerin ne olacağı hakkında düşünceler, değerlendirme yapanlar ile yakın olarak ilgilidir. Bu kriterlerin en fazla çıkış noktalarından birisi, işletmeler içinde insan kaynaklarınca gelişimi sağlanan iş analizidir. İş analizleri, yapılan çalışmanın gerekliliklerini tanımlar ve gelişimi sağlanan kriterler, işgörenlerin benzer çalışma konusunu ne yapması zorunluluğunu ortaya çıkarır. Çalışanın görevlerini, sorumluluklarını, çalışmalarını, çabalarını vb. gerçekleştirmesi zorunludur. Böyle durumları bilirse başarı gösterebilir. Bu karşı karşıya getirme, çalışanın başarısını belirlemede önemlidir. Teorik olarak, bu şekilde çalışan süreç, işletme içinde her zaman bu şekilde ilerleyemeyebilir. Değerlendirme yapanlar işgörenler ile görüşmelere ve belli başlı ek kriterlere ihtiyaç duyabilir. Bu şahsi görüşmeler çok yararlıdır, zira belli başlı

sınırlamaya sadık kalmak yerine, daha içerikli kriterler ile değerlendirmeler gerçekleştirmek çok sağlam olacaktır (Dil 2005: 49).

Performansın ölçütleri belirlendiğinden, belli başlı önem verilen noktalar şunlardır:

- I. Değerlemenin kapsamı içinde meydana getirilen ölçütler, gerçekleştirilecek çalışmanın nitelikleri ve yükümlülükleri için uyumludur,
- II. Ölçütler gözle görülür olarak değerlendirme yapılabilecek malzemelerden oluşur,
- III. Ölçütler açık, gözle görülür, sade ve algılanabilir,
- IV. Ölçüt sayımları kısıtsız değildir, fakat belli bir limite sahiptir.
- V. Ölçütler rakamsal değerlendirme yöntemlerine tabi tutulabilir (İstanbul Valiliği 2012: 13).

2.6.3. Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performansın değerlendirilmesinin standart türleri idareciler ve çalışanlarla yakinen ilgilidir. Zira kurum içinde “ne yapılır ve nasıl yapılır” şeklinde iki önem verilir problemin yanıtlarına aydınlık tutuyor. Bu standart türleri, yapılacak işin nicel ve nitel şekilde boyutlarıyla ilgilenir. İşletmenin nicel kapsamına, hataların sayısı, ihtiyaç adedi, gereksinim hissedilen süre ve tüketici şeklinde standart çeşitleri dahildir. Bu açıklananların dışında gerçekleştirilen çalışmanın niteliği, sağlanan bilgiler ve bilgilerin analizindeki kriterler nitelikselidir. (Akçakanat 2009: 15).

Değerlendirmenin standart şekillerinin meydana getirilmesinde başarı göstermek açısından aşağıda görülen nitelikler araştırılmıştır:

Özgünlük: Organizasyonlar, işgörenlerinden ne beklediklerini tamamen bilmektedir

Ölçülebilir olma: Performansın ölçümleri içinde tespit edilen standart türleri, rakamsal boşluk çeşitlerinin çok güç bir ölçülme yapılmasına sebep olacaktır. Fakat, ölçümleme standart biçimleri sayısal standart türlerine istinat ediyorsa, ölçüm türleri çok rahat hale getirilecektir.

Gerçeklik: Eğer standartlar çalışanların ulaşamadığı seviyelerde ise, o zaman isteksiz ve çaresiz olacaklardır. Bu durumu engellemek açısından kurulumu gerçekleştirecek standart türleri gerçek ve güvenilir olmalıdır. Bu tür çalışanlarda, bu standart türleri için ellerine

geleni göstereceklerdir. İş bu süreçte ele alınmalıdır. Bunu dikkate alan bazı kurumlar, işadamları ile görüşerek ve formları karşılıklı olarak imzalayarak, dönemin başında standartları müzakere etmektedirler. Bununla birlikte, bu sözleşmeye sadık kalacak olan çalışan, kendisine bir yüklenici olarak bakacak ve hedeflere odaklanacaktır. (İstanbul Valiliği 2012: 13).

2.6.4. Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi

Başarılı değerlendirmeler hakkında bilgi sağlama sürecini içerir. Başarılı değerlendirme, çalışanların potansiyellerine göre, özelliklerine göre değişir, ancak yine de bu konuda veri sağlanabilir. Genel olarak, kuruluş türleri altı ayda bir değerlendirme şekilleri yaparlar. Belli başlı işletmeler, işyerine girmeyen çalışanları denetler ve diğerleri, işin yapıldığı yılda her yıl ara değerlemeler yapar. Bu değerlemenin sürecine etki yapan bir şey organizasyonda kullanımı yapılan usuldür.. Yönteme ilişkili şekilde, bazı işler uzun bir süre gerektirebilir veya kolektif bir değerlendirme gerektirebilir. Bu koşullar dönemin belirlenmesini etkileyebilir (Bayraktaroğlu 2008: 109).

Çalışanları değerlendirme süreci çok zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Değerlendirmeler çok sık yapılırsa, çok verimli olduğu söylenemez. Değerleme dönemleri, değer yargılarında önemli bir fark yaratmaz çünkü toplam olarak alındığında uzun sürelidir. Ayrıca, sürekli değerlendirme yapılırsa işçi rahatsız olacaktır. Bu nedenle, genellikle altı aylık dönem bir yıllık değerlemeler için uygundur. Bu sürelerin sonunda, çalışanların performansı değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirilir, böylece bazı yorumlar yapılabilir (İpek 2010: 30).

Çalışanın yıl boyunca harcadığı emek, başarısı veya başarısızlığı, tutumları, gelişimi ve sorunları nedeniyle kontrol edilir. Bazı organizasyonlarda, ücretli çalışanlar için yılda üç kez ve ücretli çalışanlar için yılda iki kez değerlendirme yapmak mümkündür (Köksal 2007: 164).

2.6.5. Değerlendirmecileri Belirleme

Değerlendiricinin veya değerlendiricilerin kimin seçileceği veya seçileceğinin seçimi, işin niteliğine uygun olarak değerlendirilen değerlendirme tekniğine göre belirlenecektir. Değerlendiriciler, değer verdikleri kişilerin değerlerini değerlendirmek ve

performansları hakkında gerekli bilgileri elde etmek için ellerinden geldiği kadar gözlemlemelidirler. Bu değerlendirme ve değerlendiriciler açısından önemli bir husustur (Ferecov 2011: 94).

Değerlendirmede hata yapmalarına dayanarak yapılan değerlendirme sonucunda değerlendiriciler güvende olmayacaktır. Performans değerlendirmesi yapabilen veri kaynakları yöneticileri, çalışanları, meslektaşları, astları ve müşterileri içerir (Öztürk 2009: 48).

2.6.6. Değerlendirmecilerin Eğitimi

Bu, eğitimsel değerlendirmeler yapmaya uygun görülen değerlendiricilerin eğitimini içerir. Yorumculara değerlendirme yöntemlerinin kriterleri, notları, değerlendirmede kullanılan kavramlar, formların doldurulması vb. verilir ve öğretilir. Ayrıca, değerlendirme uzmanlarına öneri verilir. Bunlarla ilgili toplantılar düzenlenir. Değerlendirmeler, değerlendirildiklerinde, tarafsız olduklarında, duygularını yansıtmadıklarında ve haksız değerlendirmeler yaptıklarında önyargıdan uzak oldukları için değerlendiricilere verilir. Değerlendirme yapanlar, yaptıkları işlerin aslında bir tür otomatik kontrol olduğunu değerlendiren bilgilerdir. Değerlendirme yapanlar çalışanların, çalışanlara duydukları güveni sağlamak için değerlendirmelere karşı hoşgörülü ve anlayışlı bir tutum içinde olmaları ve insan ilişkileri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Ferecov 2011: 94).

2.6.7. Değerlendirme Yönteminin Tespiti

Performansı değerlendirmek için tüm işletmeler tarafından kullanılan tek bir yöntem yoktur. Performans değerlendirme yöntemi seçmek zor bir karardır. Kullanılan yöntemler farklı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. İşletmeler derinlemesine analiz yaparak yöntemlerini belirler (Aldemir ve diğer 2001: 227).

Pek çok farklı değerlendirme metodu vardır ve her kurum, yapılarına, iş yerlerine, amaçlarına ve bu konuya verdikleri reçete için uygun metot ve yöntemleri benimser. Bazı işletmelerin yapısına uygun bir yöntem, farklı işletmelerin yapılarına uymayabilir. Performans değerlendirme yönteminin seçimi standart, ölçüt ve performans standartlarını takip etmelidir. Performans değerlendirme için seçilen yöntemler, sürekli iyileştirme ve

zaman içindeki değişimi göstermektedir (Akçakanat 2009: 18). Daha sonra çalışmada, performans değerlendirme yöntemleri tartışılacaktır.

2.6.8. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Organizasyonlarda başarılı bir performans değerlendirmesinin temeli, yöneticiler arasında sağlıklı bir bilgi alışverişine dayanmaktadır. Bilgi değişiminin sağlam olması için toplantılar düzenli olarak yapılmalı ve performans değerlendirmesi için belirlenen hedefler tartışılmalıdır. Organizasyonun görüşmeler ve toplantılar sırasında yapmış olduğu işler, bu işe uygun nitelikler, gerekli ustalık, değerlemede kullanılacak yöntemler açıklanır (Eytmiş ve diğerleri 2011: 8).

Performans değerlendirme sonuçları, geribildirim yoluyla çalışanlara iletilmelidir. Böylelikle mesleklerin gelişimi sağlandığında, performans değerlendirmesi amaca yönelik olarak sağlanır. Geri bildirim sayesinde, çalışanlar, onlardan ne beklediğini, performanslarını öğrenirler. Yönetici ve komiteler arasındaki diyalog geri bildirimde kalmıştır. Bu sayede sadece yöneticilerin değil, çalışanların da söz hakkı vardır. Performans görüşmelerinin temel amacı, daha iyi sonuçlar elde etmek, çalışanları motive etmek ve çalışma gücünü artırmak için doğru kararları vermek için mevcut durumu değerlendirmektir. (Akçakanat 2009: 19).

2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME HATALARI

Değerlendiricilerin performansı önyargısız ve etkisiz bir şekilde değerlendirdiği varsayılmaktadır. Kuruluşlarda değer verenlerin neden olduğu uygulamalarda çok sayıda hata vardır. Bu hatalar, performans değerlendirmesinin sonuçlarını etkiler. Sistemin iyi tanınmaması, sistematik özelliklerin doğru olarak anlaşılmaması ve bilginin bilgilendirilmemesi bu hataların nedenleridir. Bu hatalardan bazılarını inceleyeyim:

Değerlendiricilerin performansı tamamen hiçbir etki altında kalmaksızın ve herhangi bir önyargı olmaksızın değerlendirdiği varsayılmaktadır. Kuruluşlarda değer verenlerin neden olduğu uygulamalarda çok sayıda hata vardır. Bu hatalar, performans değerlendirmesinin sonuçlarını etkiler. Sistemin iyi tanınmadığı, sistematik niteliklerin doğru anlaşılmadığı ve bu hataların nedenleri hakkında bilgi sahibi olduğu gerçeği bulunmaktadır. Bu hatalardan bazılarını inceleyeyim:

2.7.1. Son Olayların Etkisinde Kalmak

Performans değerlendirme sürecinde, geçen ayın son haftalarını ve günlerini dikkate almak büyük bir hatadır. Örneğin: eğer bir mesleki değerlendirme süreci geçtiğimiz hafta bir hata ise, bu hatadan etkilenecek ve 6 ay boyunca bu çalışana düşük puanlar verecek ya da son günlerde başarılı olmuş bir çalışan bu durumdan etkilenecektir. Başarısı olan çalışana 6 ay boyunca yüksek puanlar verilebilir. İnsanlar geçmişte meydana gelen insan olaylarını hatırlamalarından etkilenir. Örgütler ayrıca, son haftalarda veya günlerde gösterdikleri performansları, çalışanlarının genel durumundan daha iyi hatırlamaya ve etkilerinde daha fazla kalmaya eğilimlidirler. Gerekli kayıt yapılmadığı sürece, son birkaç gün içinde çalışanın performansı, yıl boyunca gösterilen performansında dikkate alınır. Buna göre kararlar alınır (Helvacı 2002: 161).

2.7.2. Belli Derecelere Yönelmek

Performans, değerlendirme yapıldığı zaman, puanların tümünü kapsayacak şekilde aynı seviyede olduğu anlamına gelir. Çalışanların yüksek puan, düşük puan veya orta puan vermesiyle oluşan bir hatadır. Performans değerlendirme uzmanı, tüm çalışanları, her şeyi çok seven ve her şeyin mükemmel olmasını isteyen bir tutum içinde düşürme eğilimindedir. Çalışanların üzerindeki baskı artacak ve başarı durumunda rahatlatılmak istemeyecektir. Değerleme uzmanı çalışanların sempati duymasını istediklerinde, tüm çalışanlara kurumda olumsuzluğa neden olacak durumlara karşı yüksek düzeyde bilgi verme eğilimindedirler. Değerlendirici, iyi bilmemek ve abartmaktan kaçınmak için çalışanlara ortalama bir puan verme eğiliminde olacaktır.

2.7.3. Ölçüt Sorunu

Yöneticiler ölçmek için kullanacakları performans standartları için kriter belirlerler. Bu problem, performans değerlendirmesinin en zayıf noktalarından biridir. Performans değerlendirmelerinin başarılı olması için kriterler uzak, objektif ve önyargılardan güvenilir olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için değerlendirme ölçülebilir veya gözlemlenebilir olup olmamasına bağlıdır. Kişisel özellikler ile değerlendirirken, kriterler genellikle öznel olacaktır. Halkın ahlaki değerleri; sadakat, güvenilirlik, vb. doğrudan işle ilgili olmayan kişisel yargılardır. Bu değerlendirmeler dikkate alındığında

öznel kriterler ortaya çıkacaktır. Bu şekilde yapılacak bir değerlendirme, değerlendiricinin değerlendiricinin bir yönde ilerlediği ve tüm yönünün aynı olduğu algısını oluşturarak değerlendiriciyi yanlış değerlendirmesine neden olacaktır. Değerlendirmede daha somut durumlar göz önünde bulundurulursa, sayısal değerler dikkate alınırsa, yolculardaki performanslar farklı değerlendirilirse performans değerlendirmesi başarılı sonuçlar verecektir. Çalışanların organizasyondaki görevleri farklıdır ve aynı görev her görev için kullanılamaz. Kullanılırsa bir problem ortaya çıkar. Personelde değerlendirilen bu ölçüye göre, en önemli önlemmiş gibi algılar ve vurgular. Diğer unsurlar önemini yitirmektedir (Türker 2001: 15).

2.7.4. Halo Etkisi

Halo etkisi olarak adlandırılan değerlendirme hatası, performans değerlendiricilerinin, değerlendirdikleri kişinin sadece bir yönde başarılı olduğunu düşündükleri bir yanlış algıdır. Değerleme uzmanı, bir kişinin performans düzeyini o kişinin farklı bir performans seviyesine göre karşılaştırdığı için yanlış bir değerlendirme yapacaktır. Örnek olarak, değerlendirme sürekli olarak zamanlıdır ve süreksizlik problemi yoksa bu değerleyici bu kişinin dürüst çalışmasına sadık olma izlenimini yaratır. Tek bir eylemle, tüm eylemlerin doğru olduğu kabul edilemez. Performans değerlendirme uygulamalarında, birçok kurum, halo etkisi nedeniyle yanlış değerlendirmeler yapmaktadır. (Geylan ve Tonus 2013: 125).

Halo etkisi, kusursuzluğun yanı sıra başarısızlık lehinde olabilir. Değerlendirilen kişinin bazı başarısızlıklardan dolayı diğer performanslarda da başarısız olacağı tartışılabilir. Buda "boynuz etkisi" olarak bilinir. Hale ve boynuz etkileri işçilerin performanslarını olumsuz yönde etkiler. Çalışanların performansındaki artışı engeller. Değerleyicilerin bu etki altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu etkilerden biri, değerlendirmenin kişinin ilk değerlendirmesinde yanlış bir izlenim bırakmasıdır. İlk değerlendirme sırasında değerlendirici olumlu yönde olumsuz etkilendi. Buetten dolayı değerlendirici, o an etkisiyle kısa bir sürede değerlendirmeyi yapacak. Bir başka etki ise, değerlendirme uzmanının, değere değer olan kişinin mükemmel yönü nedeniyle, değerlendirmenin etkisi altında olmasıdır. Bu hatalar değerlendirme uzmanları tarafından kasıtlı olarak yapılmazsa, bu hata eğitim ile telafi edilebilir. (Bayraktaroğlu 2008: 131-132).

Halo Etkisini önlemek için;

Kurumun yapması gerekenler: Örgütlerin, halo etkisini önlemek için kurumsallaşma ve yetenek yönetiminden geçmesi gerekiyor.

İnsan kaynakları departmanının yapması gerekenler: İşe alım ve işe yerleştirme sürecinde işe alınacak personel, dikkate alınan pozisyon için uygun bir aday olmalıdır. Bu aşamada standartlar oluşturulmalı ve bu standartlar tehlikeye atılmamalıdır.

Adayın yapması gerekenler: Adaylar, görüşmelerde ilk izlenimlerin çok önemli olduğunu daima hatırlamalıdır. Adaylar her zaman yüksek enerjiye sahip olmalı, kötümser bir tavır sergilememeli ve gülümseyen bir ifadeye sahip olmalıdır. Açık ve net olmak ve olumlu olmak önemlidir (<http://www.oriijindanismanlik.com/orijin/26-88-halo-etkisi-nedir.aspx>)

2.7.5. Kontrast Hataları

Performans değerlendirmesi yapılırken, birçok kişinin ardı ardına değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçlarının birbirine yakın olmasıyla sonuçlanacaktır. Örneğin, değerlendirilen bir kişinin başarılı olduğu bulunmuştur, o zaman değerlendirilen kişi önceki derecelendirmenin etkisiyle başarılı olarak bulunabilir. Bu tür hataları önlemek için, her kişi başlı kişilerle karşılaştırılmadan kendi şartlarına göre değerlendirilmelidir. Buna ek olarak, değerlendirme için seçilen kriterlerde açık ve net olmalıdır. (<http://www.yetenekyonetiimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html>)

2.7.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmesinin çalışanın pozisyonundan etkilenmesi bir kusurdur. İşletmelerde önemli pozisyonlarda çalışanlara yüksek, önemsiz pozisyonlarda çalışanlara düşük puan verilebilir. Performans değerlendirmesindeki her bir pozisyon için kriterlerin belirlenmesi ve değerlendirmelerin bu pozisyonlara göre puanlanması, bu hatayı önleyebilir.

(http://www.alomaliye.com/2007/huseyin_firat_iscinin_performans.htm)

Çalışanın önceki işyeri iyi bilinen ve tanınmış bir yer ise, çalışanın oradan ayrılmasının sebebi ne olursa olsun olumlu bir yaklaşım olabilir. Buna bağlı olarak, performansını yüksek bulabilir. Bu hata genellikle bir yönetici kendisine bağımlı olan bir yöneticiyi değerlendirdiğinde veya bir çalışanı değerlendirmesine olanak tanıyan bir performans

değerlendirme sistemi mevcut olduğunda ortaya çıkar. Bu hatayı önlemek için, çalışanların ardı ardına sıralanmasından kaçınmak gerekir. (<http://www.yetenekyonetimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html>)

2.7.7. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirme hatalarının başlangıcında değerleyicinin aşırı derecede toleranslı veya aşırı derecede sert olması durumudur. Bu fayda göre, çalışan kendi haklarının üstünde ya da altındadır (Önelge 2007: 72).

Bazı değerlendiriciler çalışanları üzerinde çok zor olabilir ve buna bağlı olarak oldukça düşük puan alabilirler. Bunun nedeni kişisel olabilir ya da farklı kelimelerin farklı sözcüklerde kullanılması olabilir. Grafik yönetim metotları ölçüm metotlarındaki kelimelere özellikle dikkat etmek gerekir. Kelimelerin açıkça söyledikleri belli olmalıdır (<http://emrebahar.blogspot.com.tr/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans.html>).

Bazı değerler, çalışanın performansından daha yüksek puan alabilir. Bu, çalışanın önemli hataları görmezden gelmesine neden olacaktır. Bu cehalet diğer meslekler arasında bir rahatsızlık yaratacaktır. Değerli kişiler, bu çatışmayı çalışanlarla önlemek istemektedir. Farklı bir neden, performans değerlendirmesinin bir sonucu olarak diğer birimlerle karşılaştırıldığında, değerlemelerinin düşürülmesi gerekmemektedir. Buna karşılık, puan düşükse, değerlendirici kendini değerlendiren bir üst yönetici tarafından başarısız olarak görülecektir (Çimen 2009: 15).

2.7.8. Kişisel Önyargılar

Değerlendiriciye ilişkin geriye dönük deneyimlerinin bir şekilde bağlanması durumunda, değerlendiricinin tarafsızlıktan ayrılmasıdır. Değerli eşyalar bazen kişisel önyargılarına ekleyebilirler. Böyle bir değerlendirme yanlış sonuçlara yol açacaktır. Geçmişten gelen olumlu olumsuz ilişkiler, yaş, cinsiyet, ırk, din hakkındaki önyargılar örnek olarak verilebilir. Bu tür olumsuzlukların üstesinden gelmek için objektif ve daha ölçülebilir iş ile ilgili ölçütlere odaklanmak en iyisi olacaktır (İpek 2010: 41).

Performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan sıralama yöntemi, bu hata için oldukça uygundur. Bir subayını bir tencerede toplayan ve bir veya daha fazla küresel ve

küresel ölçütle değerlendiren bir yönetici, alt pozisyonları, üst pozisyonlarda ve alt pozisyonlardaki pozisyonlarda bulunan kişilerin üst pozisyonlarına yerleştirme eğilimindedir. organizasyonel pozisyonlar. Değerlendirmelerden detaylı iş tanımlarından faydalanmak ve görevlerini ve sorumluluklarını birbirinden farklı iş ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemleri dışında) bu hatayı önlemeye yardımcı olacaktır (<http://akinci0688.tr.gg/%26%23304%3BNSAN-KAYNAKLARI-Y-OeNET%26%23304%3BM%26%23304%3BNDE-PERFORMANSDE%26%23286%3BERLEND%26%23304%3BRMES%26%23304%3BSTEM%26%23304%3B.htm>).

2.7.9. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansı değerlendirmek için kullanılan birçok farklı yöntem vardır. Bu metotların kriterleri ve standartları, seçilecek performans kriterlerine bağlı olarak kişilik özelliklerine ilişkin kriterlerdir. Örneğin, yaratıcılık, farklı durumlara uyum, ikna yeteneğidir. Performans özelliklerine ilişkin kriterler: Yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi düzeyi, yetki devridir. Performans değerlendirme yöntemleri klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine ayrılmıştır. Aralarında farklı yöntemler vardır.

2.8. KLASİK DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Klasik değerlendirme yöntemleri genellikle alt seviyedeki çalışanları içerir. Bu yöntemlerde, çalışanların başarılarından öndeyken önemli kişilikler gerçekleştirilmektedir. Klasik değerlendirme yöntemi; Ölçütlerde objektif olmama, gizli değerlendirme yapma, değerlendirme için astrologlar için bir temsilciye sahip olmama, birçok yargı yetkisine sahip olma ve değerlemede denetim gibi olumsuz faktörler vardır. Tipik olarak, klasik değerlendirme yöntemleri, tek değerlendirciler ve daha az çalışanı olan kişiler tarafından daha sık uygulanır. Onlar iş odaklı yöntemler ve uygulamalar da organizasyonlarda çok kolaydır.

2.8.1. Serbest Değerleme Yöntemi

En kolay performans değerlendirme yöntemi bu yöntemdir. Değerlendirmenin değerlendirilmesi ile ilgili görüş ve kararlar isteyin. Değerleme uzmanı bu kararı üst

düzyey yöneticilere yazılı veya sözlü olarak iletir. Bu yöntemde birçok sorun var. İşletmeler için uygulama alanı sınırlıdır. Kolay olmasına rağmen, tercih edilen yöntem değildir (Süngü 2004: 38).

2.8.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde, çalışanları, çalışma sırasında aşırı derecede pozitif veya aşırı derecede olumsuzdur. Bu olaylar değerlendirme açısından kritik olaylardır. Kritikliklerinin nedeni, bu hareketlerin, yolcuların başarısı veya başarısızlığı tarafından doğrudan etkilenmesidir. Yöntemin hazırlık aşaması uzun bir zaman gerektirir. Yöntem, çalışanın eksik veya zayıf yönlerini tanıır ve geri bildirimin güvenilir olmasını sağlar. Değerleme uzmanı, aşırı hareketleri çalışanın başarısını etkileyecek bir biçimde kaydetmelidir. Dönem boyunca yapılan kayıtlar saklanır ve tüm dönemi kapsayan hareketler tek bir hareketle incelenir. Sağlam veriler elde edilir. İncelenen hareketlere bakıldığında, çalışanın olumsuz davranışının kendisine bildirilmesi durumunda çalışan daha ihtiyatlı olacaktır. Yönteme göre sürekli gözlemler ve denetimler vardır. Çalışan sürekli gözetim altında gözlem altında olduğu için rahatsızlık hissedebilir ve verim düşebilir (Önemli 2010: 36).

2.8.3. Grafik Ölçüm Yöntemi

Grafiksel ölçüm yöntemi, en yaygın ve en eski performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde, değerlendirilecek her bir astım için basılı, hazır bir form verilir ve üstlerinin bunları doldurması istenir. Her alt aynı ifadelere sahip olduğu yargılanır. Grafik yöneticiler genellikle, mesleğin karakterini, gördükleri işin niteliğini ve bir meslekten farklı bir şekilde işbirliği yapma yeteneğini (çalışanın üstün, iyi, ılımlı veya yetersiz olduğu yerlerde) tanımlamak için kullanılır. konular) faktörler açısından değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Şekiller iyi, orta veya yetersiz gibi sıfatlarla birlikte de kullanılabilir. Değerlendirmeyi yapacak olan üstler, personelin nitelik ve davranış açısından girdiği dereceyi ölçeğe göre belirlenen boyutlar açısından belirleyerek, farklı sıfatlar veya şekillerle değerlendirir. Grafik karar verme metodu, performansçılarının geçmiş performansları ile gelecekteki gelişim potansiyelleri hakkında tam bilgi vermeyen çok katı bir yöntemdir. Bu nedenle, bu yöntem genellikle kompozisyon yöntemi ile birlikte kullanılır. (Altan, 2005: 37-38).

2.8.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yönteminde, her ikisinin de bir kombinasyonu olabilecek pozitif, negatif veya ikili, üçlü, dördü, beşli gruplarda bir dizi ifadeden oluşan bir form olarak düzenlenir. Performans değerlendirmesini yapan kişi, çalışanın durumunu açıklayan ifadelerden çalışanın durumuna göre birkaç cümleyi belirler. Bu seçilmiş ifadeler, en azından çalışanın açıklamalarının çoğuna uyan bir anlatı olabilir. Bu durumda; formda iki pozitif, iki negatif ve bir nötr cümle, değerlendiren kişinin bu ipuçlarından birden fazlasına sahip olduğu değerlenmeye karar verilir, değerlendirmenin sonuçları toplanır ve çalışanın başarı notu alınır. Ortalamalar alınarak, yöntem için seçilen işaretlerin tümü, değerlendirici tarafından bilinmeyen puanlara sahiptir ve bu ipuçları önceden belirlenir, amaç değerlendiriciyi önyargıdan uzak tutmaktır. Sonuçlarına göre puanlarını bilmediği için bu özellik açısından çok yararlı bir yöntemdir (Sayın 2008: 24).

2.8.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Ana yöntemler aşağıdaki gibidir.

2.8.5.1. Basit sıralama yöntemi

Basit sıralama yönteminde değerlendirilecek olan kişi, kuruluşa katkısı ve genel başarı durumu gibi basit bir kritere göre değerlendirilir. Değerlendirmeyi başarısız kılan tek bir faktör göz önünde bulundurulur. Basit sıralama yöntemi sayısal verilere dayanmaz ve performanslar arasında performans açısından bilinmeyen farklılıklar vardır. Bu yöntemin uygulanması da çok zor ve sınırlıdır (Aksoy 1986: 43).

Bu sayede en iyi performansa sahip kişi, en kötü performansa sahip kişi, doğru sıralama düzenindedir. Merkezi eğilim ve hoşgörü gibi sorunlar, değerlendiricilere belirli bir aralık verdikleri için ortaya çıkmıştır (Dil 2005: 44).

2.8.5.2. İkili Karşılaştırma Yönteminde (Method of Paired Comparisons):

İkili karşılaştırma yönteminde bireyler arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. İlk olarak, çalışanların adları kağıt veya kartlara yazılır. Kartlara isimleri yazılan çalışanlar daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır. Başarısı diğerlerinden daha yüksek olan çalışanların

isimlerinin önüne bir işaret konulur. Bu karşılaştırma tüm personel ile yapılır. Daha sonra işaretler sayılır ve çalışanlar buna göre sıralanır.

2.8.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi ile liderlik, girişimcilik kabiliyeti ve işe bağlılık gibi bazı kriterleri karşılayan çalışanlar seçilir. Bu çalışanlara göre diğer çalışanlar arasında yer almaktadır. Bu yöntem hem yöneticiler, çalışanlar hem de çalışanlar tarafından kullanılabilir.

2.8.5.4. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme metodu ile yönetici, işgücünü başarı faktörleri açısından daha hızlı değerlendirebilecektir. Bu ölçek gerektiğinde gerektiğinde puanlanabilir. Bu şekilde, puanlama durumunda, yönetici ilk önce her çalışan için ölçek sayfasını dolduracaktır. Daha sonra doldurulacak bu tablo, bir yönetici ve insan kaynakları uzmanı tarafından puanlanır. Çalışanın puanı hesaplandığında, her özellikten ulaşılan puanın altındaki noktalar, bu özelliklerin puanları olarak kabul edilir. Bu sayede çalışanın başarı puanı belirlenir. Bu puanlar, çalışanları birbiriyle karşılaştırmak için de kullanılabilir. Organizasyonlar bazı durumlarda puan limitleri çizebilir ve bu limiti bir ayırıcı olarak kullanabilir. Böyle bir uygulamada, puanlama çift girişli yapılabilir. Her bir özelliğin ağırlıkları puanlanırken, başarıyı toplam olarak belirleyen faktörlere 100 puan vermek mümkün olmakta, bu da başarı faktörlerini baskın hale getirmektedir. Başarı çift giriş yöntemiyle değerlendirilecekse, ön çalışma ile hazırlanan ölçeğin başarı faktörleri, çalışma özelliğine göre ağırlık noktaları ile birlikte kullanılacaktır. Bu amaçla, sistemi hazırlayan uzman her bir iş için başarı faktörlerini belirleyecek ve aynı zamanda iş başarısı için gerekli olan bu faktörleri de puanlayacaktır, toplam puan 100 olacaktır. Mesleğin toplam puanı hesaplandığında Her bir faktörden elde edilen puan, bu faktörün ağırlık puanıyla çarpılacak ve tüm faktörler için hesaplanan faktörlerin toplamı, mesleğin toplam puanına dönüştürülecektir. Böylelikle, daha gerçekçi bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak mümkün olacaktır, çünkü ağırlıklı puan hesaplaması yapıldığında bir operatörün farklı kısımlarında benzer başarı faktörleri olsa bile faktörlerin ağırlığı farklı olacaktır (Erdoğan 1991: 185).

3. İÇ MÜŞTERİ VE MEMNUNİYET

3.1. MÜŞTERİNİN TANIMI

Türk Dil Kurumu tarafından; “alıcı, hizmet gören ve karşılığında ücret ödeyen kimse” (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanan “müşteri” kelimesi, zaman içinde geçirmiş olduğu evrelerle birlikte yeniden tanımlanmış ve kavram içeriği sürekli olarak zenginleştirilerek günümüz piyasa ve rekabet koşulları gereğince çağımıza uygun hale getirildiği yeni anlamlar kazanmıştır. Arapça ‘ıştira’ (satın alma) kökünden gelen müşteri, alışveriş ediminde üreticiden çıkan ürünün ulaştığı varsayımsal son noktadır çünkü müşteriler prensipte ‘tüketici’ olarak algılandılar da ‘endüstriyel amaçla’ satın alım yapan kişilerin satın alma işlemini gerçekleştirdikleri yere göre yine müşteridirler. Bunun dışında alıp satmak yolu ile arızı ticari kazançlar için satın alan kişiler de satıcılara göre müşteri (Atan 2010) olarak nitelendirilmektedir.

Geleneksel anlamıyla müşteri, bir örgüt tarafından sunulan ürün ya da hizmeti, ticari veya kişisel amaçları için satın alan (Taşkın 1997:4) ya da alma potansiyeli bulunan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanıyor. Ancak bugün bu tanıma ek olarak müşteri kavramı içerisinde, sunulan ürünü satın alan/kullanan kişilerin yanı sıra örgüte ilişkin olumlu ya da olumsuz imaj/lara sahip olan kişiler de kastedilmektedir (Ertürk ve Kıyak 2011: 32).

Buna göre; belirli bir bedel ödeyerek firmanın ürün ya da hizmetini satın almış veya alacak, kullanmış veya kullanacak; bu yollarla firmanın iletişim halkasında, tanıtım ve reklamında, dolaylı yönden yer almış veya alacak kişi ya da kurumlar da artık müşteri sayılıyor (Türkay 2003:1) ve bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklar (Eroğlu 2005: 1) olarak ifade ediliyorlar.

Klasik anlayışa göre müşteri; işletmenin ürettiği ürün ya da hizmeti idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Yani, “müşteri” denince akla ilk olarak ürün ya da hizmetin son kullanıcıları gelmektedir. Bu anlayış yanlış değildir ancak bazı eksik yönleri bulunmaktadır. Çünkü ürünün şekillenmesinden başlayarak üretimin çeşitli aşamaları; test etme, paketlenme, gönderme, saklama, faturalama, yerleştirme (kullanılabilir hale getirme), servis ve ödeme gibi uzun bir faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri bir ya da birkaç birey tarafından gerçekleştirilmekte ve bir faaliyetin çıktısı aynı zincirde başkası tarafından

kullanılmaktadır. Bu çıktının her alıcısı da bir müşteridir ve bu müşteri de dışarıdaki müşteri veya son kullanıcı gibi düşünülmelidir (Doğan ve Kılıç 2008: 14).

Bu sebeple müşteri kelimesi; günümüzde artık ürünü süreç akışı içinde kullanan dâhili müşteriler ve elbette ki ürünün en son şeklinde dağıtımını, kullanımını, muhafazasını ve hatta ömrünün sonunda yıpratıcı harici müşteri olan içeriği ile çok geniş anlamda kullanılıyor (Kıngır 2006:5).

Değişen bu bakış açısıyla bu son varılan noktada diyebiliriz ki; günümüzde artık sadece parayı ödeyen kişi değil; kişi veya kurumlar tarafından üretilen hizmetten yararlanan herkes müşteridir. Bu doğrultuda, tedavi gören hastalar hastanelerin müşterisiyken, öğrenci; eğitim aldığı okulun, durakta bekleyen yolcu; halk otobüsünün ve hiçbir mali kıstas olmaksızın, sorguladığı her bir kelime için her yaştan insan internet arama motorlarının ve onlar vesilesiyle eriştiği web sitelerinin müşterileri olarak nitelendirilebilir.

3.2. İÇ MÜŞTERİ

Müşteri denildiğinde her ne kadar akla ilk olarak herhangi bir kurum tarafından üretilen mal ve/veya hizmeti alan veya alma ihtimali bulunan kişiler (Yılmaz, E. 2010: 33) gelse de Toplam Kalite Yönetimi anlayışı bu tanımları genişleterek; bir işletmenin müşterilerinin sadece mal ve hizmetleri satın alan nihai müşterilerden değil, aynı zamanda, söz konusu mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu sırasında görev alan kişileri de (Şimşek M. 2001:512) kapsadığını savunarak işletme literatürüne yeni bir kavram daha kazandırmıştır.

Buna göre, bir kuruluştaki tedarikçiden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. Yani herhangi bir kuruluştaki üretim sürecini düşündüğümüzde birbirlerine yarı bitmiş ürün veren makine grupları, birbirinin tedarikçisi ve müşterisi durumundadır. Zira üretim süreci, belirli bir amaca yönelik faaliyetler dizisidir. Bu nedenle süreç içindeki herhangi bir noktada çalışan herkes, kendinden önceki aşamada görev alacak kişi ve bölümlerin müşterisi iken kendinden sonra gelenin ise tedarikçisi durumundadır (Tarcan 2001: 66).

Bu doğrultuda, hizmet sektöründe çalışmakta olan bir aşçı ile garson arasındaki ilişki müşteri-tedarikçi ilişkisine örnek verilebilir. Deming ise bu ilişkiyi, “her aşamanın müşterisi bir sonraki aşamadır” şeklinde açıklamakta ve bu aşamaların birleşerek üretim sürecini oluşturduğunu belirtmektedir. Buna göre, örneğin; bir otomobil fabrikasında tek tek parçaların bir araya getirilmesine ve son aşamada müşteriye sunulmasına kadar bölümler ya da birimler arasında zincirleme bir çalışma yapılmakta ve bu zincirin her bir halkasında görev yapan kişilerin katkıları sonrasında otomobil oluşmaktadır (Yılmaz, E. 2010: 34).

Bu sistemin özelliği, organizasyon içindeki her kişinin, bir kullanıcı, bir üretici ve diğerlerine mal ya da hizmet sunan kişi durumunda olmasıdır. Üreticinin görevi elindeki mala birtakım fiziksel değişiklikler yapmak, bazı verileri işlemek ya da bir fikre ilave yapmak olabilir. Bu sürecin tamamlanmasından (tamamlanması saniyeler ya da haftalar alabilir) sonra, onu yapanın işi bitmiş ve ürün, hizmet ya da bilgi yeni müşteriye geçmiştir (Pekdemir 1992:43).

Örneğin bir şirkette, satın alma bölümünün müşterisi üretim bölümüdür. Üretim bölümünün müşterisi ise satış bölümüdür. Zira satış bölümü, üretim bölümünün çıktısını, üretim bölümü de satın alma bölümünün çıktısını ya da çıktılarını kullanmaktadırlar. Olaya daha geniş bir perspektiften bakıp döngüyü tamamlamaya çalışırsak karşımıza şöyle bir resim çıkabilir: üretim bölümü, satın alma bölümünün müşterisi gibi gözükür ancak sadece satın alma bölümünün müşterisi değildir; üretim bölümü ne üreteceğine, ne kadar üreteceğine, üreteceği üründe bulunması gereken özelliklere en çok pazarlama bölümünün verilerine dayanarak karar vermektedir. Çünkü pazarlama bölümü, pazarlardan, müşterilerden ve rakiplerden elde ettiği bilgileri şirket içinde ilgili bölümlere aktararak, şirketin gelecekte iyi bir konuma gelmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Pazarlamanın verilerinden en önemli yararları sağlayan bölüm ise üretim bölümü olur. Dolayısı ile üretim bölümü, pazarlamanın müşterisi olmaktadır; aynı zamanda pazarlama da üretimin müşterisidir çünkü pazarlanan ürünleri üretim bölümü sağlamaktadır (Taşkın 2000:23).

Bu durumda iç müşteriler; nihai müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal veya hizmeti sunabilmek amacıyla bir birim veya bölümün çıktıları (output) girdi olarak (input) kullanan en üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni

başlayan bir işçiye kadar (Acuner T. ve Ş. 2003) işletme içinde çalışan herkes (Taşkın 2000:23) olarak tanımlanabilir.

İç müşteri tanımı içinde yer alan üç grup vardır:

- I. Çalışanlar,
- II. Ortaklar,
- III. Yöneticiler.

3.2.1. Çalışanlar

“Bir iş yerinde ücret karşılığında görev yapan kimse, personel, eleman” (www.tdk.gov.tr) olarak tanımlanan çalışanlar; kendi özel kanunlarındaki statülerine bakılmaksızın kamu veya özel işyerlerinde istihdam edilen gerçek kişiyi (www.basbakanlik.gov.tr) ifade eden ve işletmenin faaliyetlerinden direkt olarak etkilenen gruptur (Çelik 2007: 2).

Çalışanlar diye adlandırılan bu grubun tamamı insanlardan oluştuğu için burada öncelikle insan faktörü ve onun işletmedeki varlığının tanımlanması gerekmektedir. İnsanlar; birey ve grupları, küçük ve büyük grupları kapsar. Bu gruplar içinde biçimsel ve biçimsel olmayan (doğal) gruplar olabilir. Gruplar dinamiktir; oluşur, değişir ve çözülürler. Bugünkü örgüt dünkünden ya da bir önceki günkünden farklıdır çünkü örgütü yaratan insanlar, yaşayan düşünen ve duyan varlıklardır (Davis 1982: 5).

Öte yandan insan faktörü; çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer o işletme ya da kurumun genel yönetim politikası çerçevesinde belirlenir. TKY çerçevesinde iç müşteri, diyalog, takım çalışması, sürekli eğitim, sürekli iyileştirme kavramları bu yönetim anlayışının “önce insan” yani “birey kalitesi”nde düğümlendiğini göstermektedir (Tetik 2010) çünkü kalite asla kendi kendine gerçekleşmez, kalitenin üreticisi ve sürdürücüsü insandır. Bu doğrultuda bir hava kargo şirketinin kullandığı “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı (Hasanoğlu 2002) da benzer anlayışla, çalışanların önemini vurgulamaktadır. Aynı yaklaşım ile ilgili Imai de (2003:41-42) öncelikli faaliyetlerin başında ürün kalitesinin değil, çalışanların kalitesinin geldiğini savunmaktadır. Çünkü toplam kalite kontrolü “insana kaliteyi işlemek” üzerine kurulmuş bir sistemdir. İşin üç yapıtaşı vardır: donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan

(humanware). Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir. Bu yüzden kalite yönetiminde öncelikli unsur ürün ya da hizmet değil, bu değerlerin yaratıcısı olan insandır.

İnsanlar; örgütün iç sosyal sistemini oluşturdıklarından (Davis 1982: 5) ve işletme sisteminde gerçekleşecek verimliliğin hem etkili aracı, hem de amacı (Kıngır 2006:143) olduklarından, işletmedeki insan faktörünü geliştirmek gerekmektedir. Her şeyi yapan insan olduğuna göre, en değerli kaynak odur (Tetik 2010: 109).

Tarihe bakacak olursak özellikle sanayileşmiş ülkelerde insan kaynaklarının ne derece israf edildiği, yeterince değerlendirilmediği ve gereken önemin verilmediği anlaşılr. Ancak günümüzde artık sadece teknik yönlerin ele alındığı ve insan unsurunun göz ardı edildiği, insanı bir makineden farksız gören klasik yönetim anlayışı, gittikçe artan müşteri istek ve bilinçlenmeleri karşısında tutunamaz duruma gelmiştir (Kıngır 2006: 44-139).

Öte yandan çağımızda büyük ölçüde vasıflı olmayan, genel kültür ve teknik düzeyi düşük kişilerden oluşan işgücü sayısı da azalmış; örneğin bir işçi sadece makinesini kullanmakla kalmayıp, yenilik getirme ve yeteneklerini kullanma gibi konuların tümüyle ilgilenecek bir duruma gelmiştir. Bu nedenle işletmelerde uzun bir süre maliyet unsuru olarak ele alınan insan faktörü artık statü değiştirip “kaynak” ve “yatırım” kategorisine girmiş (Erdem 1996:13) olduğundan işletmelerdeki önem ve değeri gün geçtikçe daha fazla artmıştır. Çalışanların “yatırım ve kaynak” olarak nitelendirilmesi, çalışan kavramının da genişletilmesine neden olmuştur. İç müşteri hiyerarşisi adı verilen piramitte “çalışanlar” olarak nitelendirilen grubun 6 basamağını görmekteyiz. Buna göre,

- I. Aday Çalışan: Bu grupta yer alan kişiler gelecekte işletmenin çalışanı olmaya aday (potansiyel çalışan) niteliğinde olup aday havuzunda bulunan çalışanlardır.
- II. Çalışan: İşletmeye yeni katılmış, işletmeyi henüz fazla tanımayan çalışanlardır.
- III. Düzenli Çalışan: İşletme tarafından kabul gören, işletme ve diğer çalışanlarla sürekli ilişki içinde bulunan ancak işletmeye karşı tarafsız tutum içinde olan çalışandır.
- IV. Destekleyen Çalışan: İşletmeden memnun ve işletmeye karşı sadık olan ancak, işletmeyi diğer işletmelere karşı pasif biçimde destekleyen çalışandır.

- V. Sadık Çalışan: İşletmeyi diğer çalışanlara öneren, sürekli olarak işletme hakkında olumlu tutumunu çevresine yansıtan, taraftar çalışandır.
- VI. Ortak (Partner) Çalışan: İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen ve işletmeyi kendi ortağı gibi gören çalışandır.

Verilen bu tanımlar, bir işte çalışanları bir sınıfta yani sadece “çalışan” olarak nitelendirmenin yanlış olduğunu göstermektedir. Buna göre, işletmenin reel personeli ile o işletmede henüz çalışmayan ancak çalışması ihtimal dâhilinde olan personel de “çalışan” statüsünde yer alabilmektedir. İşletmelerde insan profili genel olarak girişimci (işveren), yönetici ve çalışan şeklinde doğal bir yapı arz eder. Bu yapı içinde çalışanlar ve yöneticiler işverenin vekilleri, girişimci; işi kuran ve ana riski alan konumundadır. İlk bakışta her üç grup da ortak amaç etrafındaymış gibi bir görüntü sunarlar. Ancak her üç tarafın da birbirlerinden farklı öncelikleri, işyerinden karşılanmasını arzu ettikleri istekleri, açık ve örtülü amaçları, ihtiyaçları ve beklentileri bulunur. Öncelikle bu ilişkilerin doğru anlaşılması gerekir. Bu ilişki yeterince açık değil ve doğru anlaşılamiyorsa o örgütteki insanları anlamak giderek zorlaşacağından işyerinde sorunlar yaşanmaya başlayacaktır. Bunu önlemek için de, işyerlerinde çalışanlarda olması gereken dört temel unsura dikkat çekilmektedir. Bu unsurlar; çalışanların düşünebilme, farkında olma, sezgi ve anlayış gücüdür. Çalışanların güçlendirilmesinde ve problem çözmede de bu unsurlara dikkat çekilmektedir. Bunların yanında çalışanlarda olması gereken diğer özellikler ise üç noktada toplanabilir:

- I. Ne yapılacağını bilmek,
- II. Neyin yapılması gerektiği konusunda iradeye sahip olmak,
- III. Bunları yapmak için gerekli olanaklara sahip olmak.

İşyerlerinde işverenlerin çalışanlardan beklentileri olduğu gibi çalışanların da işverenden bazı beklentileri vardır. Çalışanların iş yerinde iş yaparken sadece ekonomik yönden değil, duygusal, sosyal yönden de beklentileri ve karşılanması gereken ihtiyaçları, olmasını istedikleri arzuları bulunur; etkin ve becerikli yöneticilerle çalışmak, çalışmalarının semerelerini görmek, iş hakkında bilgilendirilmek, ilgi görmek, saygı duyulmak, kendilerini geliştirmek, ilginç işlere atanmak, yaratıcı şekilde düşünmek, öğrenmek, vb. (Top 2009:249-251) iken, adil bir şekilde hak ettiği ücreti

alabilmek ve çalıştığı işletmede bireysel gelişimine destek olunması da bir işgörenin en önemli talepleri arasında yer almaktadır.

Çalışanların işletmelerinden beklentilerini analize yönelik gerçekleştirilen bazı araştırma sonuçlarına göre; çalışanlar %47'lik bir oranla kurumsal, sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş ve bu bağlamda da toplumsal gelişimi önemseyen, çevreye ve doğaya saygılı şirketlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Ayrıca esnek çalışma saatleri, maaş ve ikramiye paketlerinin dışında masrafları işveren tarafından karşılanan kurs ve eğitimlerin yanı sıra kariyer gelişim fırsatlarının sunulmasının da çalışanlar açısından önemi büyüktür (Ertuğrul, F. 2008).

Diğer bir açıdan işletmelerde, yöneticilerde olduğu gibi çalışanlar da rasyonel karar vermeye isteklidirler. Yönetime katılmak, başarılarla ortak olmak ve aidiyet duygusunu tatmak isterler. Buna karşın gerçek yaşam ve iş koşulları onların yeteneklerini kısıtlar ve sınırlandırır. Bu koşullar genellikle şu şekilde sıralanabilir; eksik bilgi, bilginin maliyetinin yüksekliği, hızlı karar verme ihtiyacı, bilişsel farklılıklar, belirsizlik ve değişimdir. Çalışanlar, bu koşul ve sınırların gevşetilmesini ve kaldırılmasını arzu ederler (Top 2009:249).

Öte yandan, çalışanların şirketin nereye gideceğini, bu noktaya hangi hedefler ve araçlarla ulaşacağını bilmeleri de hayati öneme sahiptir (www.gantep.edu.tr). Şirket yönetiminden, politika ve prosedürlerinden, işleyiş tarzının neden ve gereklerinden bihaber olan çalışanlar sadece kendilerine verilen işi, kendilerine söylenen zamanda yapmak durumunda kalmaları yüzünden zamanla işlerine yabancılaşmaya başlayacak ve yapmakta oldukları işe anlam katamayacaklardır. Desteklenmedikleri, bilgilendirilmedikleri ve yaratıcılıklarını değerlendiremeyecekleri bu çalışma hayatının sıradanlığı çalışanlarda tatminsizlik yaşanmasına neden olacak ve bu da öncelikle iş ve buna bağlı olarak da şirket başarısızlığına yol açacaktır. Bundan dolayı, öncelikli olarak genel şirket politikasının belirlenmiş olması (Çelik 2007) ve çalışanların bu politika doğrultusunda yapılacak etkinliklere hangi araçlarla ulaşacağını bilmesi, yerleşmiş bir örgüt kültürü, tatmin sağlayıcı iş koşulları, adaletli ve etkin bir ödüllendirme sistemi vb. beklentileri karşılanmalıdır.

3.2.2. Yöneticiler

Yönetim; bir işletmenin insan ve madde kaynakları ile verimli bir şekilde çalışarak amaçlanan hedeflere ulaşmasının bilimsel sanatı (www.gantep.edu.tr) ve bir amaca ulaşmak için insanları motive edip (Demir ve Okan 2009) işbirliğini sağlayarak onları amaca doğru yürütme faaliyet ve gayretlerinin toplamıdır (Demir, H. 2009).

Günümüzde işletmelerin başarısı ile ilgili olarak yapılan pek çok araştırma, işletmelerdeki etkili/başarılı faaliyetin temelini, çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş, yenilikçi liderlerin yönlendirdiği etkin bir sistem yönetiminin olduğu konusunda birleşmektedirler. Ancak bunun tam tersi olarak; çalışanlarını sürekli kontrol altında tutan, sadece kotalarla ve sayılarla ilgilenen yönetim anlayışını benimsemiş yöneticiler, işletme içinde uyguladıkları katı kurallar ile işleyişi yavaşlatarak iş süreçlerini geciktirmelerinin yanı sıra çalışanları üzerinde de son derece olumsuz etkiler bırakmaktadırlar. Girişim gücünün gelişmesine imkan vermeyen, otoriter, yaratıcı düşünceden çok öğrenilen bilginin sadakatle tekrarını başarının şartı sayan yöneticilerin, alt kademelerin yetişkinlik noksanından doğan güçsüzlükleri ve kötüye kullanımları önleme endişesinden kaynak alan aşırı kontrol eğilimleri, bir yandan yönetimle ilgili yasaları aşırı merkezcilik yönünde etkilemekte, öbür yandan alt kademelerde bulunanları -kendi yetki alanlarındaki konularda bile üst kademelerin onayını almaya sevk etmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da üst kademeler günlük işlerin ayrıntılarına boğulmakta ve yönetimle ilgili gerçek görevlerine zaman ayıramamakta (Mihçioğlu 1968) ve bu da kaçınılmaz olarak yönetim başarısızlığını getirmektedir. Başarısız bir yönetim ise; yönetimin yönetilenlere bakışı ve yaklaşımının yönetilenlerin davranışlarının oluşumunda son derece önemli bir rol oynamakta (Acuner, T. ve Ş. 2003) olduğundan verimsiz çalışanlar ve başarısız iş süreçleri sonuçlarını doğurmaktadır. Söz konusu yönetim biçimlerinde “başarısızlık” genellikle çalışanlara mal edilmektedir ancak bununla ilgili olarak Deming; nedenlerin süreçlerin içinde olduğunu; örneğin, problemlerin %94'lük kısmının operatörlerin hatasından değil, sistemin hatalarından kaynaklandığını öne sürerek bu durumun anlaşılmasının yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyeceğini söylemektedir. Deming ayrıca yönetimin kendi denetiminde olan olaylar için çalışanları sorumlu tuttuğunu da belirtir. Fakat ona göre asıl gereken, yönetim şeklinin değiştirilmesidir (Ardıtı ve Günaydın

1997) çünkü çalışanlar sistemin bir parçasıdır. Dolayısıyla sistem işleyişinde meydana gelebilecek herhangi bir hata karşısında sorumlu sadece kişi veya kişiler değil, sistemin kendi işleyişidir. Buna rağmen günümüzde hala pek çok işletmede işin hatalarla ilgili olan sorumluluğu tamamen çalışanlara yüklenmekte ve bunu önleme çabası olarak çalışanlara yönetim tarafından çeşitli cezalar uygulanmakta, ancak olası işletme problemlerinin yaşanmasını caydırıcı cezalarla önlemeye çalışma yöntemi de sonuçta işletmelerin aleyhine sonuçlanmaktadır. Çünkü yöneticilerin motive etmek için “korku” faktörünü kullanmaları (Ardıtı ve Günaydın 1997) hatalı bir hizmet ya da üretim için cezalandırılacağını düşünen ya da bilen çalışanların bir süre sonra hatalarını gizlemeye başlamalarına ve sonuç olarak bunun da iş süreçlerinde aksaklıklara yol açmaya başlamalarına neden olmaktadır. Zira sunduğu ürün veya hizmetin kalitesi ile kendi gelecekleri arasında bir seçim yapma durumundayken yaşayacakları ikilem yüzünden çalışanlar hatalarını saklamaya yönelir bu da firmadaki işletme süreçlerini olumsuz yönde etkiler. Bu sebeple, korku faktörü kullanılarak sürdürülmeye çalışılan işletme süreçlerinde meydana gelebilecek sorunlar direkt olarak sistemi etkileyeceği için çalışanların iş süreçlerini belirleyen asıl etkenin de sürdürülen yönetim tarzıyla sistemin kendisi olduğu sonucuna varabiliriz. İnsan kaynağının örgütü benimsemesi, kalite ve verimlilik odaklı çalışabilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim etiğinden doğrudan etkilenen iç müşteri kapsamındaki çalışanların tatmini, kalite ve verimliliğin temeli olduğundan çalışanların hak ettiği çalışma koşulları hazırlanmalıdır. Bu amaçla işletmede verimli bir iş ortamının sağlanabilmesi için (Acuner, T. ve Ş. 2003);

- I. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işin insancıllaştırılması,
- II. İşten çıkarılma korkusunun yok edilmesi,
- III. Saygınlık gereksiniminin karşılanması (yöneticilerin çalışanlara saygı duyması, bunu söz ve davranışları ile belli etmesi ve onlara değer vermesi),
- IV. Çalışanların sorunlar ve süreçlerle ilgili olarak düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ortamın hazırlanması,
- V. Tüm örgütte kontrol kültürü yerine kalite/ verimlilik kültürünün egemen kılınması,
- VI. Tüm yönetici ve çalışanların sorumluluk duygularının geliştirilmesi ve
- VII. Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların eşitlenmesi gerekmektedir.

Bugün dünyada her alanda yaşanan değişim, özellikle son yıllarda toplumsal ve bireysel düzeyde beklentileri çeşitlendirerek sürekli ileriye taşımıştır. İşletmeler, değişimin getirdiği bu baskının artık dayanılmaz bir noktaya gelmesiyle de kendilerini değişim fırtınasının tam ortasında bulmuşlar (Topaç ve Aydoğan 2005) ve bu fırtına karşısında ayakta kalabilmek için yerleşmiş olan kurum kültürlerini değiştirerek çağa ayak uydurmak durumunda kalmışlardır.

Kurumların ihtiyaçlarının değişmesi durumu, işletmelerde pek çok kavramın değişmesi ve içeriklerinin geliştirilmesi gereğini de beraberinde getirmiştir ki bunların en önemlilerinden biri “yöneticilik” kavramıdır. Çünkü modern bir yönetim anlayışına sahip olmayan işletmelerin değişen dünya, çevre ve çalışma koşullarına uyum sağlamadıkları halde varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün gözükmemektedir. Caydırıcı olması öngörülerek kullanılan cezalar yerine olumlu motivasyonun harekete geçirilmesi, çalışanlara değer verilmesi, yenilikçi bir çizgide sürekli olarak süreçler vasıtasıyla kalitenin iyileştirilmesi; doğru bir yönetim için atılması gereken ilk adımlardandır. Çünkü yönetimin işi denetlemek değil, liderlik yapmaktır. Yönetim; gelişim kaynakları, ürün ve hizmetin kalitesinin amacı ile bu amacın tasarımına ve ürünün kendisine dönüşmesi ile uğraşmalıdır. Bu sebeple, sonuçlara odaklanmaktan vazgeçilmeli, yerine liderlik konmalıdır. Zira iş standartlarının atılıp yerine liderliğin konduğu her yerde, kalite ve üretkenlik önemli derecede artmış, insanlar da işlerinde daha mutlu olmuşlardır (Deming 1996:45-62).

İç ve dış müşterilerinin memnuniyetini esas alan Toplam Kalite Yönetimi “yöneticilik” ten ziyade “liderlik” kavramını benimsemiş bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu anlayış doğrultusunda, yöneticilerin yönetici olmaktan çıkıp lider olarak; gerektiğinde rol, davranış ve hatta düşünüş kalıplarında kökten değişimlerin yapılanmasında öncü olmaları (Top 2009:222) ile birlikte liderlerin; bir vizyon çizmeyi başarmak, etkili ve işlevsel iletişim kurmak, vizyon ve misyona uygun politika ve stratejiler geliştirmek, değişime karşı direnci kırmak, çalışmalara politik destek oluşturmak ve bu doğrultuda ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek, o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyebilen (Dağlı 2003) nitelikte bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir.

Bu doğrultuda liderlik; çalışanlara doğruyu, güzeli, verimli olanı gösterme sanatı ve bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir (megep.meb.gov.tr)

Hedefler herkes için gereklidir ama başka insanlar için konan sayısal hedefler, bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren haritalar olmazsa istenenin tam tersi etki yapar (Deming 1996:56).

Burada, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşacak yöntemin bilgisini vererek personelin yönlendirilebilmesi görevi ise yine yol ustası olarak tanımlayabileceğimiz liderlere düşmektedir. TKY’de liderlik klasik yönetim anlayışından farklı olarak bir statü ve otorite işlevini ifade etmez (megep.meb.gov.tr) ve özünde önemli bir değişimdir. Yöneticiler, yöneticilikten liderliğe değişim yaparak tüm çalışanları kalite bilincine yönlendirecekleri ve çalışanlara güven ve güvence vermeleri gerektiği için, yöneticilikten daha ötelere farklı boyutlara yükselirler (Top 2009:222).

Birlikte hareket eden bir sistemin operatörü konumunda olan liderler, klasik yönetim anlayışında olanın tam tersine, yönetimi ve bununla ilintili olarak sorumluluğu kendisinde toplamaz (Tetik 2010) mesuliyeti ve bununla - aslında- mülkiyeti (Adalı 1986:63) alt kademelerdeki çalışanlarla paylaşırlar. “Bilgi” de bu anlayış doğrultusunda çalışanlarla paylaşılan bir unsurdur. Çünkü toplanan fakat gerektiği gibi kullanılmayan bilgi kolayca çürür. Bilgiyi gereken yerlere dağıtmayan herhangi bir yönetici ve bilgi kullanma sistemi olmayan herhangi bir yönetim şirkete büyük zarar veriyor; olanakları kaybederek israf yaratıyor; yönetim zamanını boşa harcıyor demektir (Imai 2003:93).

Çalışanlar, yaptıkları iş ile ilgili olarak memnuniyet duyabilmek için de yönetim kademelerinden, işleri kolaylaştırıcı ve zaman kazandırıcı tedbirler almalarını isterler. Çünkü çalışanlar sürekli kazanan, kaliteli bir ekip olmayı ve tanınmayı isterler. Ayrıca hali hazırda yapmakta oldukları şeyleri geliştirmek ve hatta yenilerini de oluşturmayı, yetenek ve bilgilerini kullanarak, organizasyonlarını daha iyiye götürmek ve üretkenliklerini daha kaliteli bir düzeye getirmek (Kovancı 2007:255) ve işletmenin bir parçası olmak isterler. Çünkü çalışanlar, şirket yönetiminin bir parçası olduklarında daha iyi çalışırlar (Cüceloğlu 1997:67).

Çalışanların işletme süreçlerindeki aktif katılımları, çalışanlarda öncelikle özgüven yaratırken, birlikte süreçlerin sahibi olma ve başarıma durumu ile gelen iş gururu ve

buna bağılı olarak yüksek motivasyon duyguları kusursuz iş süreçleri yaratacak ve bu da dış müşterinin memnuniyetine imkan sağlayacaktır. Ancak çalışanların bu amaçlarla tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Buna göre, çalışanların güç ve öneminin farkında olup destekleyen bir tavırla; üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır (Tetik 2010).

Bu durumun aksi hali çalışanların kendilerini yetersiz ve değersiz hissetmelerine neden olacak, işe yabancılaşma süreci başlayacak ve buna bağılı olarak çalışanlarda iş doyumunu azalacak ve memnuniyetsizlikler baş gösterecektir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. Yüksek iş doyumunu, iyi bir örgüt yönetiminin belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu sebeple iş doyumunu, bir örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının bir ölçüsüdür (Davis 1982:95).

Diğer yandan çalışanın iş doyumuna kadar yöneticinin iş doyumuna da örgütsel etkinlik açısından önemlidir. Eğer yöneticiler işlerinde doyumsuz iseler, onların mutsuzluğu, geniş yönetim etkileri nedeniyle bütün bir örgüte yayılabilir (Keskin ve diğerleri 2010). Tam tersi olarak doğru bir yönetim biçimi ile sadık, yüksek motivasyonlu ve atılım yeteneğı olan becerikli bir işgücü ortaya çıkarılmış olacaktır (Deming 1996:58).

Dünya tarihi boyunca ülke ve şehirlerin yönetim kademesinde bulunmuş binlerce yönetici tarih sahnesinde yerini almış ve sonrasında görevlerini bir şekilde bırakarak unutulmuştur. Bu isimlerin bazıları minnet ile anılırken pek çoğı icraatlarının etkisiz ve yetersizlikleri nedeniyle unutulmuş ya da unutulmak istenmektedir. Ancak Atatürk, Churchill, Kennedy ve hatta Hitler ya da Stalin “gibi kişisel marka yaratmış ve tarihte (olumlu ya da olumsuz yönde) iz bırakma başarısını göstermiş kişilerin ortak özelliğı, etkileşim içinde oldukları kişilerle aralarındaki iletişimi aktif tutabilmiş ve onları inandıkları amaç doğrultusunda harekete geçmeye ikna etmeyi başarabilmiş olmalarıdır” (www.gantep.edu.tr).

Uluslararası başarılarla veya etkilere neden olmuş olan bu yöntem, kuşkusuz ki işletmeler için de geçerlidir. Özetle, bir iç müşteri olarak yöneticilerin firmalardaki görevlerinin gereğini yerine getirebilmeleri için sadece iş yürürlüğünü sağlamaları yeterli değildir çünkü “yönetim” işlemekte olan bütün sistemlerin kılavuzudur. Bu sebeple işletme içinde yaşanabilecek her türlü yenilik de değişmeyen ve değiştirilmesine gerek görülmeyen süreçler de öncelikle yönetimin iradesindeki değişkenlerdendir. Dolayısıyla, sistem madalyonunun ön yüzündeki kelime “başarı” ya da “başarısızlık” olabilir ama arka yüzündeki tek yazı; “yönetimin sonucu” olacaktır, diyebiliriz.



4. İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARININ VE ÇALIŞAN MEMNUNİYET ALGILARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Bu bölüm içindeki araştırma amacı ve kapsamına, sorusuna ve modeline, gerekçesine ve analizinin düzeyine ve araştırmanın yöntemi bulunmaktadır

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmada asıl hedef, işletmelerde performans yönetim sistemi uygulamalarıyla ilgili çalışanların algılarının memnuniyet üzerine etkilerinin ve bağlamdaki konunun demografik farklılıkların bu ilişkiyi nasıl etkilediğinin incelenmesidir.

Performans değerlendirme sürecinin algısının işletmelere ve çalışanların demografik durumlarına göre farklılaşması insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme hususunda rehberlik edici olabilmektedir. Zorunlu eğitimin hizmet biçimlerinin gerçek hale getirilmesine klavuzluk yapacağı ve bu sahada gerçekleşecek çağdaş araştırmalara da fayda sağlayabileceği düşüncesi gerçekleşebilmektedir.

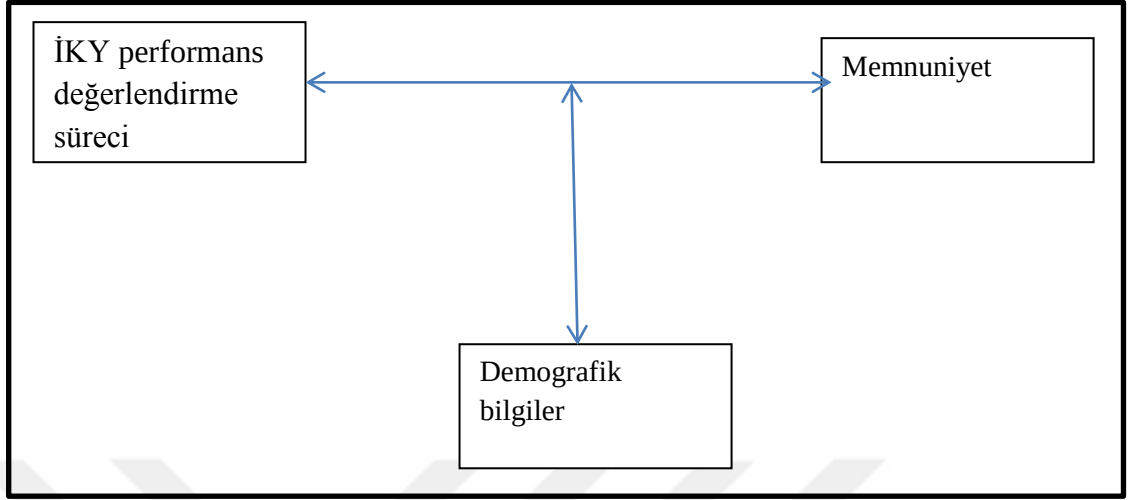
4.2. ARAŞTIRMANIN SORUSU VE MODELİ

Bu araştırma içinde, İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme sürecinin çalışanlar tarafından hangi seviyede algılandığı değerlendirilecek, uygulamaların analiz edilecektir. Bu farklılıklar aydınlığında esas inceleme problemi meydana getirilmiştir.

Aşağıda esas inceleme modeli yönünden ilişkili şekilde bu çalışma içinde bağımlı değişkeni İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci, bağımsız değişken ise çalışanların demografik bilgileri olup demografik bilgiler moderatör görevi yapmaktadır.

Bu araştırmanın tasarlanması biçimsel şekilde aşağıdaki gösterimdir. Bunun yanında inceleme problemleri de bu noktada belirtilme yapılmıştır.

Şekil 4.1: Araştırmanın Tasarımı ile Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler



Tespit edilen inceleme şekilseline ait ayrıntılı inceleme problemi aşağıda açıklanabilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci hakkında çalışan düşünceleri ve tavsiyeler nelerden oluşmaktadır?

4.3. ARAŞTIRMANIN GEREKÇESİ VE ANALİZ DÜZEYİ

Bu araştırma düzeyi Bursa ilinde faaliyetlerine devam eden otomotiv sektörü firma çalışanlarıdır. Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci hakkında görüşleri çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda performans değerlendirme süreci hakkındaki düşüncelerinin kişisel verileri kapsamında değişiklik ortaya koyup koymadığı incelenecektir.

4.4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bağımsız değişkenini Bursa ili içinde işlemlerini sürdüren otomobil sektörünün işletmelerinin 100 beyaz yaka işgöreninin İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci hakkında görüşleri oluşturmaktadır.

Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci hakkında görüşlerinin belirlenmesi için ilk önce verileri elde etme usullerinden bulunan anket gerçekleştirilecektir..

Araştırma içinde işgörenler açısından ortaya konulan skala üç kısımdan meydana gelmiştir. İlk kısım işgörenlerin kişisel niteliklerini tespit edici kadın veya erkek olma, bulundukları yaşları, branş, evli olup olmamaları, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, unvan, çalıştığı departman, işyerindeki toplam çalışma süresi, haftalık çalışma saati, aylık gelir, yaptığı işi sevip sevmediği ile ilgili 12, ikinci bölümde performans değerlendirme ile ilgili 20, memnuniyet ile ilgili de 15 olmak üzere toplam 47 sorudan meydana gelmektedir.

İkinci kısımda çalışanlara uygulanan skala; Karadeniz 2013 “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezinden alıntı yapılmıştır.

İkinci bölümde çalışanlara uygulanacak memnuniyet ölçeği; Çoban 2016 “İç Müşteri Memnuniyetinin Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma” temalı yüksek lisans tezi içinden yararlanılmıştır

Bu araştırmada, nicel araştırma prosedürleri kullanılacaktır. Kantitatif araştırma, olguları ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilen, ölçülebilen ve nicelleştirilebilen bir araştırma türüdür. Nicel araştırma yönteminde araştırma evreninin araştırma teması fikrinin yönü sorgulanır. Yani konu üzerinde yoğun bir analiz değil, daha yüzeysel sayısal veriler üzerindedir (Kafadar 2014: 10).

İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ile ilgili görüşlerin belirlenmesi ile ilgili görüşlerin belirlenmesi için bir anket uygulanacaktır. Daha sonra anket sorularının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılacaktır. Analiz için SPSS 23.0 paket programı ve Windows bilgisayar programı kullanılacaktır.

İşgörenler açısından kişisel 12 (I. Bölüm), Katılımcıların Performans İle İlgili Görüşleri Ölçeği 20 (II. Bölüm) ve katılımcıların memnuniyetleri ile ilgili 15 (III. Bölüm) olacak şekilde toplam olarak 47 ifadeden meydana gelen anket formları 100 işgörene verilmeye uğraşılacaktır. Bütün istatistiki çözümlmeler içinde 0.05 anlamlı olma seviyesi esas olacaktır.

4.5. AÇIKLAYICI DEĞİŞKENLER VE HİPOTEZLER

İnceleme modelinden esinlenerek Bursa ili içinde faaliyetlerini sürdüren otomotiv sektörü firmalarından 100 beyaz yaka işgörenin İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci hakkında düşüncelerinin tespit edilmesine yönelmiş aşağıda hipotez şeklinde geliştirilme yapılmıştır.

Esas hipotez: İşgörenlerin İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci hakkındaki görüşlerinin memnuniyet üzerine etkisi vardır

Alt hipotezler:

H₁: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₂: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₄: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile çocuk sayıları arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₅: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₆: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile unvanları arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₇: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₈: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile işyerindeki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₉: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile aylık gelirleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile yaptıkları işi sevip sevmedikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme süreci ve memnuniyetleri hakkındaki görüşleri ile İnsan Kaynakları biriminin çalışmasından memnun olup olmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: İnsan Kaynakları Yönetiminde performans değerlendirme uygulamalarıyla ilgili çalışanların algılarının memnuniyet üzerine etkisi vardır.

4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, otomotiv sektörü şirketlerinin Bursa ilinde faaliyetlerine devam eden 100 beyaz yakalı çalışanından oluşmaktadır.

Araştırma için veri toplanırken anketi doldurmayı reddeden çalışanlar hariç tutulacaktır.

Araştırma ölçeğinde anket anketleri açık uçlu sorularla sınırlıdır.

Anlam taşımayan sorular, ankete dahil edilmeyen açık bir şekilde hazırlanır. Anket katılımcılarının tespit edilebilmesi için çalışan sayısı belirlenmiştir.

4.7. EVREN VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın evrenini, Bursa ili içinde faaliyetlerine sürdüren eden otomotiv sektörü firmalarının 400 beyaz yaka işgöreni meydana getirmektedir. Örneklem seçilmesi

usulü olarak tesadüfi örneklem alma usulü kullanılacaktır. Firmalardan toplam 100 beyaz yaka çalışanın katılımı öngörülmüştür.

4.8. VERİLERİN TOPLANMASI

İncelemede işgörenlere uygulama yapılabilmesi için bir araştırma formu tasarımı yapılmıştır. Araştırma soruları (1) işgörenlerin kişisel verilerinden meydana gelen genel sorular, (2) Katılımcıların Performans İle İlgili Görüşleri Ölçeği ile ilgili soru tiplerinden meydana gelmektedir.

4.9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Çalışmada elde edilen veriler, Windows 23.0 programı için SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde sayı, yüzde, ortalama, standart sapma tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasındaki kantitatif sürekli verilerin karşılaştırılması için tek yönlü ANOVA testi ve iki bağımsız grup arasındaki niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılması için t-testi kullanılmıştır. Scheffe testi, Anova testinden sonraki farklılıkları belirlemek için tamamlayıcı bir post-hoc analizi olarak kullanılmıştır. Çalışmanın sürekli değişkenleri arasında Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bulgular% 95 güven aralığında ve% 5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.10. BULGULAR

Bu bölüm içinde, araştırma problemi çözümlenmesi açısından sağlanan veriler, incelemeye katkı yapan işgörenlerin skalaları aracılığı ile elde edilen veri türlerinin analiz edilmesi şeklinde bulunmuştur. Açıklamalara göre açıklamalar ve yorumlar yapıldı.

4.10.1. Anket Uygulamasına Katılan Çalışanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılan çalışanların sosyo-demografik bilgilerine bu kısımda yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Durumlarına İlişkin Frekans Analizi

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	52	52,0
	Kadın	48	48,0
	Toplam	100	100,0
Yaş	22-28	16	16,0
	28-34	14	14,0
	35-41	39	39,0
	42-48	23	23,0
	48 ve üzeri	8	8,0
	Toplam	100	100,0
Medeni durum	Evli	65	65,0
	Bekar	32	32,0
	Boşanmış	3	3,0
	Toplam	100	100,0
Çocuk sayısı	Yok	34	34,0
	1	26	26,0
	2	32	32,0
	4 ve üzeri	8	8,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim düzeyi	İlköğretim	7	7,0
	Lise	14	14,0
	Önlisans	13	13,0
	Lisans	66	66,0
	Toplam	100	100,0
Unvan	Yönetici	45	45,0
	Çalışan	55	55,0
	Toplam	100	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre (n=52) (%52,0) erkek, (n=48) (%48,0) kadın, yaş değişkenine göre (n=16) (%16,0) 22-28 yaş arası, (n=14) (%14,0) 28-34 yaş arası, (n=39) (%39,0) 35-41 yaş arası, (n=23) (%23,0) 42-48 yaş arası, (n=8) (%8,0) 48 ve üzeri, medeni durum değişkenine göre (n=65) (%65,0) evli, (n=32) (%32,0) bekar,

(n=3) (%3,0) boşanmış, çocuk sayısı değişkenine göre (n=34) (%34,0) çocuksuz, (n=26) (%26,0) 1 çocuk, (n=32) (%32,0) 2 çocuk, (n=8) (%8,0) 4 çocuk ve üzeri, eğitim düzeyi değişkenine göre (n=7) (%7,0) İlköğretim, (n=14) (%14,0) Lise, (n=13) (%13,0) Önlisans, (n=66) (%66,0) Lisans, unvan değişkenine göre (n=45) (%45,0) yönetici, (n=55) (%55,0) çalışan olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.2: Araştırmaya Katılanların Çalışanların Demografik Durumlarına İlişkin Frekans Analizi (Devam)

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Çalıştığı Departman	İnsan Kaynakları	6	6,0
	Muhasebe	11	11,0
	Proje & Teklif	12	12,0
	Bilgi İşlem	26	26,0
	Pazarlama	10	10,0
	Satın Alma	19	19,0
	Ar-Ge	2	2,0
	Üretim	14	14,0
	Toplam	100	100,0
İşyerindeki toplam çalışma süresi	1-3 yıl	14	14,0
	3-5 yıl	17	17,0
	5 yıldan fazla	69	69,0
	Toplam	100	100,0
Haftalık çalışma saati	31-40	5	5,0
	41-50	95	95,0
	Toplam	100	100,0
Aylık gelir	1000 TL - 1999 TL	4	4,0
	3000 TL - 3999 TL	34	34,0
	4000 TL - 4999 TL	62	62,0
	Toplam	100	100,0
Yaptığınız işi seviyor musunuz?	Evet	88	88,0
	Hayır	12	12,0
	Toplam	100	100,0

Çalışanların çalıştıkları departman değişkenine göre (n=6) (%6,0) İnsan Kaynakları, (n=11) (%11,0) Muhasebe, (n=12) (%12,0) Proje & Teklif, (n=26) (%26,0) Bilgi İşlem, (n=10) (%10,0) Pazarlama, (n=19) (%19,0) Satın Alma, (n=2) (%2,0) Ar-Ge, (n=14) (%14,0) Üretim, işyerindeki toplam çalışma süresi değişkenine göre (n=14) (%14,0) 1-3 yıl, (n=17) (%17,0) 3-5 yıl, (n=69) (%69,0) 5 yıldan fazla, haftalık çalışma saati değişkenine göre (n=5) (%5,0) 31-40, (n=95) (%95,0) 41-50, aylık gelir değişkenine

göre (n=4) (%4,0) 1000 TL - 1999 TL, (n=34) (%34,0) 2000 TL - 3999 TL, (n=62) (%62,0) 4000 TL - 4999 TL, yaptığınız işi seviyor musunuz? değişkenine göre (n=88) (%88,0) evet, (n=12) (%12,0) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 4.3: Araştırmaya Katılanların Çalışanların Demografik Durumlarına İlişkin Frekans Analizi (Devam)

		Frekans (n)	Yüzde (%)
İnsan Kaynakları biriminin çalışmasından memnun musunuz?	Evet	47	47,0
	Hayır	53	53,0
	Toplam	100	100,0

İnsan Kaynakları biriminin çalışmasından memnun musunuz? değişkenine göre (n=47) (%47,0) evet, (n=53) (%53,0) hayır olarak dağılmaktadır.

4.10.2. Temel Boyutlar için Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan anket soruları için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anket sorularının güvenilirliği için Cronbach's Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir. $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir şeklinde değerlendirilmiştir.

4.10.2.1. Performans Değerlendirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.4: Performans Değerlendirme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N of Items
,888	20

Performans değerlendirme ölçeğinin iç tutarlılık katsayısının hesabı yapılmıştır. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach's alpha değeri 0,88 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.5: Performans Değerlendirme Ölçeğine (İlişkin Madde Toplam Analizleri

	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değeri
Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	,496	,883
Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	,584	,880
Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	,402	,886
Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	,501	,883
Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.	,688	,878
Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.	,532	,882
Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	,499	,883
Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	,506	,883
Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	,770	,874
Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	,550	,881
Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	,542	,881
İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	,267	,889
İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	,435	,885
Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için is zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	,520	,882
Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	,450	,884
Firmamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	,357	,887
Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	,530	,882
Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	,374	,886
Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	,545	,881
Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkısı biliyorum.	,495	,883

Tablo 4.5 incelendiğinde; ankette yer alan tüm ölçeklendirilmiş maddelerin Cronbach Alpha (α) test istatistiği değerlerinin oldukça güvenilir sınır değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Ölçeği oluşturan 20 maddenin (alt boyutları ile) iç tutarlılık analizleri

gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısının .88 olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak tüm maddelerin toplam puanla olan korelasyonları belirlenmiştir. Madde-toplam korelasyonları .26 ile .77 arasında değişmektedir.

4.10.2.2. Memnuniyet Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.6: Memnuniyet Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N of Items
,953	15

Memnuniyet ölçeğinin iç tutarlılık katsayısının hesabı yapılmıştır. Yapılmış olan analiz neticesinde Cronbach's alpha değeri 0,95 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.7: Memnuniyet Ölçeğine (İlişkin Madde Toplam Analizleri

	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha değeri
1. Çalıştığım bölümün çalışma düzeninden	,825	,949
2. Bölümler arası ilişkilerden	,726	,951
3. Çalışma Saatlerimden	,662	,952
4. Üstlerin astlarına karşı davranış ve hitaplarından	,802	,949
5. Üstlerimle ilişki kurabilmekteki rahatlığımdan	,834	,948
6. Başarılarımın fark edilip takdir edilmesinden	,819	,949
7. Başarıların işletmemizde prim, plaket, ikramiye, örnek gösterilme vb. ödüllendirilmesinden	,655	,952
8. İşletmemizde başarının takdir edilip ödüllendirildiğine	,782	,949
9. Genelde çalışmam için her türlü kaynağa erişmeme izin verildiğine	,774	,950
10. İşletme içi terfi imkanlarından	,864	,948
11. İşletmede bir takım çalışması olduğuna	,852	,948
12. İşletmede iş güvencemin olduğuna	,784	,949
13. Yaptığım iş ile ilgili olarak yöneticilerim tarafından her türlü desteklendiğime	,783	,949
14. Çalıştığım işletmeyi bir aile olarak görüyorum ve kendimi bu ailenin bir ferdi gibi görüyorum	,618	,953
15. İmkanım olsa başka bir yerde çalışmayı tercih edebilirdim	,437	,958

Tablo 4.7 incelendiğinde; ankette yer alan tüm ölçeklendirilmiş maddelerin Cronbach Alpha (α) test istatistiği değerlerinin oldukça güvenilir sınır değerleri arasında yer aldığı görülmektedir. Ölçeği oluşturan 15 maddenin (alt boyutları ile) iç tutarlılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin Cronbach alpha iç tutarlılık

katsayısının .95 olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak tüm maddelerin toplam puanla olan korelasyonları belirlenmiştir. Madde-toplam korelasyonları .43 ile .86 arasında değişmektedir.

4.10.2.3. Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri T Testi ve Varyans Analizi

Tablo 4.8: Cinsiyet ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Tablosu

Grup Analizi					
	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Performans Değerlendirme	Erkek	52	1,9087	,45801	,06352
	Kadın	48	1,6677	,45575	,06578
Memnuniyet	Erkek	52	2,6795	,69746	,09672
	Kadın	48	2,4083	,90029	,12995

Yukarıdaki tablodan da anlaşılabacağı gibi araştırmaya katılan 52 erkek çalışanın performans değerlendirme algıları ortalaması (1,9087) iken incelemeye katkı yapan 48 kadın çalışanın performans değerlendirme algıları ortalaması (1,6677) olarak tespit edilmiştir. Erkek çalışanların performans değerlendirme algıları ortalaması daha fazladır. 52 erkek çalışanın memnuniyet ortalaması (2,6795) iken incelemeye katkı yapan 48 kadın çalışanın memnuniyet ortalaması (2,4083) olarak tespit edilmiştir. Erkek çalışanların memnuniyet ortalaması daha fazladır.

Tablo 4.9: Cinsiyet ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Bağımsız Örneklem T-Testi

Bağımsız Örneklem T-Test										
		Levene Testi		t-testi ortalamalarının eşitliği						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-üçlü)	Ortalama Farklılık	Std. Hata Farklılık	95% Farklılık ve Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Performans Değerlendirme	Eşit var. varsayma	,482	,489	2,634	98	,010	,24095	,09146	,05945	,42244
	Eşit var. varsayılmam			2,635	97,438	,010	,24095	,09144	,05947	,42242
Memnuniyet	Eşit varyanslar varsayma	2,953	,089	1,691	98	,094	,27115	,16036	-,04708	,58939
	Eşit varyanslar varsayılmam			1,674	88,477	,098	,27115	,16199	-,05074	,59305

Erkek ve kadın çalışanların performans değerlendirme algıları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını yukarıdaki tablodaki Sig. (2-üçlü) değerinden

anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,010 < 0,05$ olduğundan erkek ve kadın çalışanların performans değerlendirme algılarının anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme algılarının anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilir. Bir başka ifadeyle; performans değerlendirme algıları cinsiyet bölümlendirilmeleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek ve kadın çalışanlar performans değerlendirme konusunda benzer yanıtlar vermişlerdir. Memnuniyet konusunda yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,094 > 0,05$ olduğundan erkek ve kadın çalışanların memnuniyetlerinin anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme algılarının anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_2 hipotezi reddedilir. Bir başka ifadeyle; performans değerlendirme algıları cinsiyet bölümlendirilmeleri açısından anlamlı farklılık göstermemektedir. Erkek ve kadın çalışanlar performans değerlendirme konusunda farklı yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 4.10: Yaş ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik								
Performans Değerlendirme								
Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
22-28	16	2,0656	,28677	,07169	1,9128	2,2184	1,50	2,30
28-34	14	1,5214	,49642	,13267	1,2348	1,8081	1,00	2,20
35-41	39	1,7538	,46642	,07469	1,6026	1,9050	1,00	2,30
42-48	23	1,7152	,47277	,09858	1,5108	1,9197	1,10	2,20
48 ve üzeri	8	2,1375	,36228	,12809	1,8346	2,4404	1,70	2,40
Toplam	100	1,7930	,47044	,04704	1,6997	1,8863	1,00	2,40
Memnuniyet								
Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
22-28	16	3,3375	,82963	,20741	2,8954	3,7796	2,00	4,13
28-34	14	2,0429	,27625	,07383	1,8834	2,2024	1,73	2,40
35-41	39	2,3162	,68565	,10979	2,0940	2,5385	1,47	3,60
42-48	23	2,5130	,80112	,16704	2,1666	2,8595	1,53	3,80
48 ve üzeri	8	3,1000	,69007	,24398	2,5231	3,6769	2,27	3,60
Toplam	100	2,5493	,80866	,08087	2,3889	2,7098	1,47	4,13

Araştırmaya katılanlardan yaş grupları 48 ve üzeri olanların performans değerlendirme ortalaması (2,1375) en yüksek seviyede iken, yaş grupları 28-34 arası olanların performans değerlendirme ortalaması ise (1,5214) en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılanlardan yaş grupları 22-28 olanların memnuniyet ortalaması (3,3375) en yüksek seviyede iken, yaş grupları 28-34 arası olanların memnuniyet ortalaması ise (2,0429) en düşük seviyededir.

Tablo 4.11: Yaş ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu

ANOVA						
Performans Değerlendirme	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	3,370	4	,843	4,317	,003	22-28, 28-34, 48 ve üzeri>35-41, 42-48
Gruplar içinde	18,540	95	,195			
Toplam	21,910	99				
ANOVA						
Memnuniyet	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	18,106	4	4,526	9,221	,000	22-28, 28-34, 48 ve üzeri>35-41, 42-48
Gruplar içinde	46,633	95	,491			
Toplam	64,739	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre performans değerlendirme için anlamlılık değeri $p=0,003<0,05$ bulunmuştur. Performans değerlendirme anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_3 hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; 22-28, 28-34, 48 ve üzeri yaş arası grubu, diğer yaş grubuna (35-41, 42-48) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre memnuniyet için anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ bulunmuştur. Memnuniyet anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_4 hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; 22-28, 28-34, 48 ve üzeri yaş arası grubu, diğer yaş grubuna (35-41, 42-48) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların memnuniyetleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.12: Medeni Durum ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik								
Performans Değerlendirme								
Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Evli	65	1,7854	,44998	,05581	1,6739	1,8969	1,00	2,40
Bekar	32	1,8172	,53591	,09474	1,6240	2,0104	1,00	2,30
Boşanmış	3	1,7000	,00000	,00000	1,7000	1,7000	1,70	1,70
Toplam	100	1,7930	,47044	,04704	1,6997	1,8863	1,00	2,40
Memnuniyet								
Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Evli	65	2,4544	,71578	,08878	2,2770	2,6317	1,47	3,80
Bekar	32	2,7688	,97686	,17269	2,4166	3,1209	1,53	4,13
Boşanmış	3	2,2667	,00000	,00000	2,2667	2,2667	2,27	2,27
Toplam	100	2,5493	,80866	,08087	2,3889	2,7098	1,47	4,13

Araştırmaya katılanlardan medeni durum grupları bekar olanların performans değerlendirme ortalaması (1,8172) en yüksek seviyede iken, medeni durum grupları boşanmış olanların performans değerlendirme ortalaması ise (1,7000) en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılanlardan medeni durum grupları bekar olanların memnuniyet ortalaması (2,7688) en yüksek seviyede iken, medeni durum grupları boşanmış olanların memnuniyet ortalaması ise (2,2667) en düşük seviyededir.

Tablo 4.13: Medeni Durum ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu

ANOVA						
Performans Değerlendirme	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	,048	2	,024	,107	,898	
Gruplar içinde	21,862	97	,225			
Toplam	21,910	99				
ANOVA						
Memnuniyet	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	2,367	2	1,183	1,840	,164	
Gruplar içinde	62,372	97	,643			
Toplam	64,739	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre performans değerlendirme için anlamlılık değeri $p=0,898>0,05$ bulunmuştur. Performans değerlendirme anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğundan H_5 hipotezi reddedilir. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları medeni durum gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre memnuniyet için anlamlılık değeri $p=0,164>0,05$ bulunmuştur. Memnuniyet anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğundan H_6 hipotezi reddedilir. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların memnuniyetleri medeni durum gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.14: Çocuk Sayısı ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik								
Performans Değerlendirme								
Çocuk Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yok	34	1,8162	,51943	,08908	1,6349	1,9974	1,00	2,30
1	26	1,7692	,32652	,06404	1,6373	1,9011	1,40	2,25
2	32	1,6547	,48715	,08612	1,4791	1,8303	1,00	2,20
4 ve üzeri	8	2,3250	,10351	,03660	2,2385	2,4115	2,20	2,40
Toplam	100	1,7930	,47044	,04704	1,6997	1,8863	1,00	2,40

Araştırmaya katılanlardan çocuk sayısı grupları 4 ve üzeri olanların performans değerlendirme ortalaması (2,3250) en yüksek seviyede iken, çocuk sayısı grupları 2 olanların performans değerlendirme ortalaması ise (1,6547) en düşük seviyededir.

Tablo 4.15: Çocuk Sayısı ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam)

Tanımlayıcı İstatistik								
Memnuniyet								
Çocuk Sayısı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yok	34	2,8059	,95873	,16442	2,4714	3,1404	1,53	4,13
1	26	2,2026	,56928	,11165	1,9726	2,4325	1,47	3,33
2	32	2,2771	,51920	,09178	2,0899	2,4643	1,60	3,13
4 ve üzeri	8	3,6750	,10351	,03660	3,5885	3,7615	3,60	3,80
Toplam	100	2,5493	,80866	,08087	2,3889	2,7098	1,47	4,13

Araştırmaya katılanlardan çocuk sayısı grupları 4 ve üzeri olanların memnuniyet ortalaması (3,6750) en yüksek seviyede iken, çocuk sayısı grupları 1 olanların memnuniyet ortalaması ise (2,2026) en düşük seviyededir.

Tablo 4.16: Çocuk Sayısı ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu

ANOVA						
Performans Değerlendirme	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	2,909	3	,970	4,900	,003	Yok,1, 2> 4
Gruplar içinde	19,001	96	,198			
Toplam	21,910	99				
ANOVA						
Memnuniyet	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	17,873	3	5,958	12,204	,000	Yok,1, 2> 4
Gruplar içinde	46,866	96	,488			
Toplam	64,739	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre performans değerlendirme için anlamlılık değeri $p=0,003<0,05$ bulunmuştur. Performans değerlendirme anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_7 hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; Yok,1, 2 çocuk sayısı grubu, diğer çocuk sayısı grubuna (4) göre daha yüksek oranda

katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları çocuk sayısı gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre memnuniyet için anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ bulunmuştur. Memnuniyet anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; Yok,1, 2 çocuk sayısı grubu, diğer çocuk sayısı grubuna (4) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların memnuniyetleri çocuk sayısı gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.17: Eğitim Durumu ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik								
Performans Değerlendirme								
Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	7	2,2286	,29277	,11066	1,9578	2,4993	1,80	2,40
Lise	14	1,2929	,28680	,07665	1,1273	1,4584	1,00	1,70
Önlisans	13	1,8423	,51553	,14298	1,5308	2,1538	1,10	2,20
Lisans	66	1,8432	,43162	,05313	1,7371	1,9493	1,00	2,30
Toplam	100	1,7930	,47044	,04704	1,6997	1,8863	1,00	2,40
Memnuniyet								
Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	7	3,5429	,09759	,03689	3,4526	3,6331	3,40	3,60
Lise	14	1,7810	,30430	,08133	1,6053	1,9567	1,47	2,27
Önlisans	13	2,8205	1,12855	,31300	2,1385	3,5025	1,60	4,13
Lisans	66	2,5535	,70233	,08645	2,3809	2,7262	1,53	3,80
Toplam	100	2,5493	,80866	,08087	2,3889	2,7098	1,47	4,13

Araştırmaya katılanlardan eğitim durumu grupları İlköğretim olanların performans değerlendirme ortalaması (2,2286) en yüksek seviyede iken, eğitim durumu grupları Lise olanların performans değerlendirme ortalaması ise (1,2929) en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılanlardan eğitim durumu grupları İlköğretim olanların memnuniyet ortalaması (3,5429) en yüksek seviyede iken, eğitim durumu grupları Lise olanların memnuniyet ortalaması ise (1,7810) en düşük seviyededir.

Tablo 4.18: Eğitim Durumu ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu

ANOVA						
Performans Değerlendirme	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	5,028	3	1,676	9,530	,000	İlköğretim, Lise > Önlisans, Lisans
Gruplar içinde	16,882	96	,176			
Toplam	21,910	99				
ANOVA						
Memnuniyet	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	16,133	3	5,378	10,621	,000	İlköğretim, Lise > Önlisans, Lisans
Gruplar içinde	48,606	96	,506			
Toplam	64,739	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre performans değerlendirme için anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ bulunmuştur. Performans değerlendirme anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_9 hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; İlköğretim, Lise eğitim durumu grubu, diğer eğitim durumu grubuna (Önlisans, Lisans) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre memnuniyet için anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ bulunmuştur. Memnuniyet anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{10} hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; İlköğretim, Lise eğitim durumu grubu, diğer eğitim durumu grubuna (Önlisans, Lisans) göre daha yüksek oranda katılmaktadır.. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların memnuniyetleri eğitim durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.19: Unvan ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Tablosu

Grup Analizi					
	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Performans Değerlendirme	Yönetici	45	1,9433	,36081	,05379
	Çalışan	55	1,6700	,51520	,06947
Memnuniyet	Yönetici	45	2,6519	,68223	,10170
	Çalışan	55	2,4655	,89649	,12088

Yukarıdaki tablodan da anlaşılabacağı gibi araştırmaya katılan 45 yöneticinin performans değerlendirme algıları ortalaması (1,9433) iken incelemeye katkı yapan 55 çalışanın performans değerlendirme algıları ortalaması (1,6700) olarak tespit edilmiştir. Yönetici durumunda bulunan çalışanların performans değerlendirme algıları ortalaması daha fazladır.

45 yöneticinin memnuniyet ortalaması (2,6519) iken incelemeye katkı yapan 55 çalışanın memnuniyet ortalaması (2,4655) olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin memnuniyet ortalaması daha fazladır.

Tablo 4.20: Unvan ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Bağımsız Örneklem T-Testi

Bağımsız Örneklem T-Test										
		Levene Testi		t-testi ortalamalarının eşitliği						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2- uçlu)	Ortalama Farklılık	Std. Hata Farklılık	95% Farklılık ve Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Performans Değerlendirme	Eşit varyanslar varsayma	17,269	,000	3,006	98	,003	,27333	,09094	,09286	,45381
	Eşit varyanslar varsayılmam			3,111	95,867	,002	,27333	,08786	,09894	,44773
Memnuniyet	Eşit varyanslar varsayma	6,253	,014	1,149	98	,254	,18640	,16228	-,13565	,50845
	Eşit varyanslar varsayılmam			1,180	97,530	,241	,18640	,15797	-,12712	,49991

Yönetici ve çalışanların performans değerlendirme algıları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını yukarıdaki tablodaki Sig. (2-uçlu) değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,003 < 0,05$ olduğundan yönetici ve çalışanların performans değerlendirme algılarının anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme algılarının anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan H_{11} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifadeyle; performans değerlendirme algıları unvan bölümlendirilmeleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Memnuniyet konusunda yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,254 > 0,05$ olduğundan yöneticilerin ve çalışanların memnuniyetlerinin anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme algılarının anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan H_{12} hipotezi reddedilir. Bir başka ifadeyle; performans değerlendirme algıları unvan bölümlendirilmeleri açısından anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.21: Çalıştığı Departman ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik								
Performans Değerlendirme								
Çalıştığı Departman	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İnsan Kaynakları	6	1,1333	,05164	,02108	1,0791	1,1875	1,10	1,20
Muhasebe	11	1,9909	,32697	,09859	1,7712	2,2106	1,50	2,30
Proje & Teklif	12	2,0333	,16967	,04898	1,9255	2,1411	1,90	2,25
Bilgi İşlem	26	1,6750	,40429	,07929	1,5117	1,8383	1,10	2,20
Pazarlama	10	1,6000	,63246	,20000	1,1476	2,0524	1,00	2,20
Satın Alma	19	2,0395	,18899	,04336	1,9484	2,1306	1,80	2,20
Ar-Ge	2	1,5000	,00000	,00000	1,5000	1,5000	1,50	1,50
Üretim	14	1,7786	,70075	,18728	1,3740	2,1832	1,00	2,40
Toplam	100	1,7930	,47044	,04704	1,6997	1,8863	1,00	2,40

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı departman grupları Satın Alma olanların performans değerlendirme ortalaması (2,0395) en yüksek seviyede iken, çalıştığı departman grupları

İnsan Kaynakları olanların performans değerlendirme ortalaması ise (1,1333) en düşük seviyededir.

Tablo 4.22: Çalıştığı Departman ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam)

Tanımlayıcı İstatistik								
Memnuniyet								
Çalıştığı Departman	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İnsan Kaynakları	6	1,5778	,06885	,02811	1,5055	1,6500	1,53	1,67
Muhasebe	11	2,4848	,75959	,22902	1,9746	2,9951	2,00	3,67
Proje & Teklif	12	2,8056	,41141	,11876	2,5442	3,0670	2,13	3,33
Bilgi İşlem	26	2,5051	1,02488	,20099	2,0912	2,9191	1,47	4,13
Pazarlama	10	2,0333	,31623	,10000	1,8071	2,2595	1,73	2,33
Satın Alma	19	2,9018	,56802	,13031	2,6280	3,1755	2,33	3,80
Ar-Ge	2	2,1333	,00000	,00000	2,1333	2,1333	2,13	2,13
Üretim	14	2,8286	,92439	,24705	2,2948	3,3623	1,80	3,60
Toplam	100	2,5493	,80866	,08087	2,3889	2,7098	1,47	4,13

Araştırmaya katılanlardan çalıştığı departman grupları Satın Alma olanların memnuniyet ortalaması (2,9018) en yüksek seviyede iken, çalıştığı departman grupları İnsan Kaynakları olanların memnuniyet ortalaması ise (1,5778) en düşük seviyededir.

Tablo 4.23: Çalıştığı Departman ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu

ANOVA						
Performans Değerlendirme	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	5,798	7	,828	4,730	,000	İnsan Kaynakları Satın Alma > Muhasebe Proje & Teklif Bilgi İşlem Pazarlama, Ar-Ge Üretim
Gruplar içinde	16,112	92	,175			
Toplam	21,910	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre performans değerlendirme için anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ bulunmuştur. Performans değerlendirme anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{13} hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya

gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; İnsan Kaynakları, Satın Alma departman grubu, diğer eğitim departman grubuna (Muhasebe, Proje & Teklif, Bilgi İşlem, Pazarlama, Ar-Ge, Üretim) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları çalıştıkları departman durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.24: Çalıştığı Departman ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu (Devam)

ANOVA						
Memnuniyet	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	13,008	7	1,858	3,305	,004	İnsan Kaynakları Satın Alma > Muhasebe Proje & Teklif Bilgi İşlem Pazarlama, Ar-Ge Üretim
Gruplar içinde	51,731	92	,562			
Toplam	64,739	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre memnuniyet için anlamlılık değeri $p=0,004<0,05$ bulunmuştur. Memnuniyet anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{14} hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; İnsan Kaynakları, Satın Alma departman grubu, diğer eğitim departman grubuna (Muhasebe, Proje & Teklif, Bilgi İşlem, Pazarlama, Ar-Ge, Üretim) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların memnuniyetleri çalıştıkları departman durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.25: İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam)

Tanımlayıcı İstatistik								
Performans Değerlendirme								
İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-3 yıl	14	1,9571	,35565	,09505	1,7518	2,1625	1,50	2,25
3-5 yıl	17	1,9971	,33470	,08118	1,8250	2,1691	1,50	2,30
5 yıldan fazla	69	1,7094	,49862	,06003	1,5896	1,8292	1,00	2,40
Toplam	100	1,7930	,47044	,04704	1,6997	1,8863	1,00	2,40
Memnuniyet								
İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1-3 yıl	14	2,8143	,66264	,17710	2,4317	3,1969	2,07	3,40
3-5 yıl	17	3,0314	,92470	,22427	2,5559	3,5068	2,00	4,13
5 yıldan fazla	69	2,3768	,75111	,09042	2,1964	2,5572	1,47	3,80
Toplam	100	2,5493	,80866	,08087	2,3889	2,7098	1,47	4,13

Araştırmaya katılanlardan işyerindeki toplam çalışma süresi grupları 3-5 yıl arası olanların performans değerlendirme ortalaması (1,9971) en yüksek seviyede iken, işyerindeki toplam çalışma süresi grupları 5 yıldan fazla olanların performans değerlendirme ortalaması ise (1,7094) en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılanlardan işyerindeki toplam çalışma süresi grupları 3-5 yıl arası olanların memnuniyet ortalaması (3,0314) en yüksek seviyede iken, işyerindeki toplam çalışma süresi grupları 5 yıldan fazla olanların memnuniyet ortalaması ise (2,3768) en düşük seviyededir.

Tablo 4.26: İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu

ANOVA						
Performans Değerlendirme	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	5,798	7	,828	4,730	,000	İnsan Kaynakları Satın Alma > Muhasebe Proje & Teklif Bilgi İşlem Pazarlama, Ar-Ge Üretim
Gruplar içinde	16,112	92	,175			
Toplam	21,910	99				
ANOVA						
Memnuniyet	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	13,008	7	1,858	3,305	,004	İnsan Kaynakları Satın Alma > Muhasebe Proje & Teklif Bilgi İşlem Pazarlama, Ar-Ge Üretim
Gruplar içinde	51,731	92	,562			
Toplam	64,739	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre performans değerlendirme için anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ bulunmuştur. Performans değerlendirme anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{15} hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; İnsan Kaynakları, Satın Alma departman grubu, diğer eğitim departman grubuna (Muhasebe, Proje & Teklif, Bilgi İşlem, Pazarlama, Ar-Ge, Üretim) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları işyerindeki toplam çalışma süresi durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre memnuniyet için anlamlılık değeri $p=0,004<0,05$ bulunmuştur. Memnuniyet anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{16} hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; İnsan Kaynakları, Satın Alma departman grubu, diğer eğitim departman grubuna (Muhasebe, Proje & Teklif, Bilgi İşlem, Pazarlama, Ar-Ge, Üretim) göre daha yüksek oranda katılmaktadır.

Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların memnuniyetleri işyerindeki toplam çalışma süresi durumu gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.27: Haftalık Çalışma Saati ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam)

Tanımlayıcı İstatistik								
Performans Değerlendirme								
Haftalık Çalışma Saati	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
31-40	5	2,4000	,00000	,00000	2,4000	2,4000	2,40	2,40
41-50	95	1,7611	,46093	,04729	1,6672	1,8549	1,00	2,30
Toplam	100	1,7930	,47044	,04704	1,6997	1,8863	1,00	2,40
Memnuniyet								
Haftalık Çalışma Saati	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
31-40	5	3,6000	,00000	,00000	3,6000	3,6000	3,60	3,60
41-50	95	2,4940	,79177	,08123	2,3327	2,6553	1,47	4,13
Toplam	100	2,5493	,80866	,08087	2,3889	2,7098	1,47	4,13

Araştırmaya katılanlardan haftalık çalışma saati grupları 31-40 saat arası olanların performans değerlendirme ortalaması (2,4000) en yüksek seviyede iken, haftalık çalışma saati grupları 41-50 saat arası olanların performans değerlendirme ortalaması ise (1,7611) en düşük seviyededir. Araştırmaya katılanlardan haftalık çalışma saati grupları 31-40 saat arası olanların memnuniyet ortalaması (3,6000) en yüksek seviyede iken, haftalık çalışma saati grupları 41-50 olanların memnuniyet ortalaması ise (2,4940) en düşük seviyededir.

Tablo 4.28: Haftalık Çalışma Saati ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu

ANOVA						
Performans Değerlendirme	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	
Gruplar arasında	1,939	1	1,939	9,516	,003	
Gruplar içinde	19,971	98	,204			
Toplam	21,910	99				
ANOVA						
Memnuniyet	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	
Gruplar arasında	5,810	1	5,810	9,662	,002	
Gruplar içinde	58,929	98	,601			
Toplam	64,739	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre performans değerlendirme için anlamlılık değeri $p=0,003<0,05$ bulunmuştur. Performans değerlendirme anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{17} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları haftalık çalışma saatlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre memnuniyet için anlamlılık değeri $p=0,002<0,05$ bulunmuştur. Memnuniyet anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{18} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların memnuniyetleri haftalık çalışma saatlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.29: Aylık Gelir ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (Devam)

Tanımlayıcı İstatistik								
Performans Değerlendirme								
Aylık Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1000 TL - 1999 TL	4	2,2000	,00000	,00000	2,2000	2,2000	2,20	2,20
3000 TL - 3999 TL	34	1,9456	,39588	,06789	1,8075	2,0837	1,40	2,40
4000 TL - 4999 TL	62	1,6831	,48813	,06199	1,5591	1,8070	1,00	2,30
Toplam	100	1,7930	,47044	,04704	1,6997	1,8863	1,00	2,40
Memnuniyet								
Aylık Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ort.% 95 güven aralığı		En az	En çok
					Alt Sınır	Üst Sınır		
1000 TL - 1999 TL	4	3,4000	,00000	,00000	3,4000	3,4000	3,40	3,40
3000 TL - 3999 TL	34	2,8373	,98284	,16856	2,4943	3,1802	1,47	4,13
4000 TL - 4999 TL	62	2,3366	,63170	,08023	2,1761	2,4970	1,53	3,60
Toplam	100	2,5493	,80866	,08087	2,3889	2,7098	1,47	4,13

Araştırmaya katılanlardan aylık gelir grupları 1000 TL - 1999 TL arası olanların performans değerlendirme ortalaması (2,2000) en yüksek seviyede iken, aylık gelir grupları 4000 TL - 4999 TL arası olanların performans değerlendirme ortalaması ise (1,6831) en düşük seviyededir.

Araştırmaya katılanlardan aylık gelir grupları 1000 TL - 1999 TL arası olanların memnuniyet ortalaması (3,4000) en yüksek seviyede iken, aylık gelir grupları 4000 TL - 4999 TL olanların memnuniyet ortalaması ise (2,3366) en düşük seviyededir.

Tablo 4.30: Aylık Gelir ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Anova Tablosu

ANOVA						
Performans Değerlendirme	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	2,204	2	1,102	5,423	,006	3000 TL - 3999 TL> 1000 TL - 1999 TL, 4000 TL - 4999 TL
Gruplar içinde	19,707	97	,203			
Toplam	21,910	99				
ANOVA						
Memnuniyet	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.	Post-Hoc ve Scheffe
Gruplar arasında	8,520	2	4,260	7,350	,001	3000 TL - 3999 TL> 1000 TL - 1999 TL, 4000 TL - 4999 TL
Gruplar içinde	56,219	97	,580			
Toplam	64,739	99				

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre performans değerlendirme için anlamlılık değeri $p=0,006<0,05$ bulunmuştur. Performans değerlendirme anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{19} hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; 3000 TL - 3999 TL aylık gelir grubu, diğer aylık gelir grubuna (1000 TL - 1999 TL, 4000 TL - 4999 TL) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların performans değerlendirme algıları aylık gelirlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre memnuniyet için anlamlılık değeri $p=0,001<0,05$ bulunmuştur. Memnuniyet anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan H_{20} hipotezi kabul edilir. Anlamlılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına dair yapılan post-hoc ve scheffe analizi sonucunda; 3000 TL - 3999 TL aylık gelir grubu, diğer aylık gelir grubuna (1000 TL - 1999 TL, 4000 TL - 4999 TL) göre daha yüksek oranda katılmaktadır. Bir başka ifadeyle; araştırmaya katılanların memnuniyetleri aylık gelirlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 4.31: Yaptığınız İşi Seviyor musunuz? ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Tablosu

Grup Analizi					
	Yaptığınız İşi Seviyor musunuz?	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
Performans Değerlendirme	Evet	88	1,7403	,47789	,05094
	Hayır	12	2,1792	,02575	,00743
Memnuniyet	Evet	88	2,3780	,69501	,07409
	Hayır	12	3,8056	,32963	,09515

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan 88 yaptığı işi seven çalışanın performans değerlendirme algıları ortalaması (1,7403) iken incelemeye katkı yapan 12 kadın yaptığı işi sevmeyen çalışanın performans değerlendirme algıları ortalaması (2,1792) olarak tespit edilmiştir. Yaptığı işi sevmeyen çalışanların performans değerlendirme algıları ortalaması daha fazladır.

88 yaptığı işi seven çalışanın memnuniyet ortalaması (2,3780) iken incelemeye katkı yapan 12 kadın yaptığı işi sevmeyen çalışanın memnuniyet ortalaması (3,8056) olarak tespit edilmiştir. Yaptığı işi sevmeyen çalışanların memnuniyet ortalaması daha fazladır.

Tablo 4.32: Yaptığınız İşi Seviyor musunuz? ve Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Grup Analizi Bağımsız Örneklem T-Testi

		Levene Testi		t-testi ortalamalarının eşitliği						
		F	Sig.	t	Df	Sig.(2- uçlu)	Ort.Fark.	Std. Hata Farklılık	95% Farklılık ve Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Performans Değerlendirme	Eşit varyanslar varsayma	39,095	,000	-3,166	98	,002	-,43883	,13859	-,71385	-,16380
	Eşit varyanslar varsayılmam			-8,524	90,419	,000	-,43883	,05148	-,54110	-,33655
Memnuniyet	Eşit varyanslar varsayma	6,322	,014	-6,985	98	,000	-1,42753	,20436	-1,83307	-1,02198
	Eşit varyanslar varsayılmam			-11,837	27,119	,000	-1,42753	,12060	-1,67492	-1,18013

Yaptığı işi seven ve sevmeyen çalışanların performans değerlendirme algıları arasındaki bu farkın anlamlı bir fark olup olmadığını yukarıdaki tablodaki Sig. (2-uçlu) değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup

arasında anlamlı bir fark vardır denir. Yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,002 < 0,05$ olduğundan yaptığı işi seven ve sevmeyen çalışanların performans değerlendirme algılarının anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme algılarının anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan H_{21} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifadeyle; performans değerlendirme algıları yaptığı işi sevip sevmeme bölümlendirilmeleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Yaptığı işi seven ve sevmeyen çalışanlar performans değerlendirme konusunda benzer yanıtlar vermişlerdir.

Memnuniyet konusunda yapmış olduğumuz analizde anlamlılık değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan yaptığı işi seven ve sevmeyen çalışanların memnuniyetlerinin anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Performans değerlendirme algılarının anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan H_{22} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifadeyle; performans değerlendirme algıları yaptığı işi sevip sevmeme bölümlendirilmeleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Yaptığı işi seven ve sevmeyen çalışanlar performans değerlendirme konusunda benzer yanıtlar vermişlerdir.

4.10.2.4. Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Ölçekleri Korelasyon Analizleri

Bu bölümde çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapmaları ile beraber korelasyon analizleri de sunulmuştur.

Tablo 4.33: Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları

	Ortalama	Standart sapma
Performans Değerlendirme	1,7930	,47044
Memnuniyet	2,5493	,79697

Performans Değerlendirme ölçeğinin ortalaması (1,7930), standart sapması (,47044), Memnuniyet ölçeğinin ortalama puanı (2,5493), standart sapması (,79697) bulunmuştur. Buna göre memnuniyet ölçeğinin algılanmasının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.34: Performans Değerlendirme ve Memnuniyet Arasındaki Korelasyon

Korelasyon			
		Performans Değerlendirme	Memnuniyet
Performans Değerlendirme	Pearson Correlation	1	,800**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Memnuniyet	Pearson Correlation	,800**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 40 incelendiğinde işletmelerin performans değerlendirme ve memnuniyetleri arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmektedir, ($r= 0.800$, $p<.01$).

Buna göre işletmelerin performans değerlendirme ve memnuniyetleri arasında ilişki olduğu söylenebilir. İşletmelerin performans değerlendirme ve memnuniyetleri arasındaki ilişkiye bakıldığında değişkenlerden biri arttığında diğeri de artmaktadır. Tablo 40'a bakarak sonuçları değerlendirdiğimizde temel hipotez kabul edilmiştir.

5.SONUÇ

Araştırmaya katılanların %52,0'nin erkek, %39,0'nun 35-41 yaş arası, %65,0'nin evli, %66,0'nin lisans mezunu, %55,0'nin hizmet çalışanlardan oluştuğu, %26,0'nin Bilgi İşlem servislerinde çalıştığı, %69,0'nun işyerindeki toplam çalışma süresinin 3-5 yıl arasında bulunduğu, %95,0'nin haftalık 41-50 saat arası çalıştıkları, %62,0'nin 4000 TL - 4999 TL arası aylık gelir sahibi oldukları ve %88,0'nin yaptıkları işi sevdikleri anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan erkeklerin, yaş grupları 48 ve üzeri olanların, bekar olanların, çocuk sayısı 4 ve üzeri olanların, eğitim durumu İlköğretim olanların, yönetici durumunda bulunanların, çalıştığı departman grupları Satın Alma olanların, işyerindeki toplam çalışma süresi grupları 3-5 yıl arası olanların, haftalık çalışma saati grupları 31-40 saat arası olanların, aylık gelir grupları 1000 TL - 1999 TL arası olanların, yaptığı işi seven çalışanın performans değerlendirme algıları daha fazladır.

Araştırmaya katılan erkeklerin, yaş grupları 22-28 olanların, bekar olanların, çocuk sayısı 4 ve üzeri olanların, eğitim grupları İlköğretim olanların, çalışan durumunda bulunanların, çalıştığı departman grupları Satın Alma olanların, işyerindeki toplam çalışma süresi grupları 3-5 yıl arası olanların, haftalık çalışma saati grupları 31-40 saat arası olanların, aylık gelir grupları 1000 TL - 1999 TL arası olanların, yaptığı işi seven çalışanın memnuniyetleri daha fazladır.

Memnuniyet ölçeğinin algılanmasının daha yüksek olduğu bulunmuştur. İşletmelerin performans değerlendirme ve memnuniyetleri arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmektedir, ($r= 0.800$, $p<.01$). Buna göre işletmelerin performans değerlendirme ve memnuniyetleri arasında ilişki olduğu söylenebilir. İşletmelerin performans değerlendirme ve memnuniyetleri arasındaki ilişkiye bakıldığında değişkenlerden biri arttığında diğeri de artmaktadır.

5.1.ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

5.1.1 Uygulayıcılar için Öneriler

- I. Memnuniyetin performans üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, işletme çalışanlarının memnuniyet algılarından daha etkin şekilde yararlanmalarını sağlamak gerekir. Bu amaçla İnsan Kaynakları güdümüyle farkındalık programları geliştirilmelidir.
- II. Daha fazla yaşa, kıdeme ve aynı işyerinde çalışma süresine göre memnuniyetin arttığı düşünüldüğünde, mesleğe yeni başlayan ve yaşça daha genç olan deneyimsiz çalışanlarının sorunlarla başa çıkabilmesinde mentorluk uygulamaları işlevsel şekilde kullanılmalıdır.
- III. Branş çalışanların üzerindeki her an denetlenme baskısı ve iş yükü hafifletilmeli, çalışanların psikolojik yönü göz ardı edilmemelidir.
- IV. İşletme yöneticilerinin, çalışanlarının psikolojisini daha iyi anlayabilmeleri için eğitimler düzenlenmeli ve ilk başta yöneticilerin memnuniyetleri yükseltilmelidir.
- V. İşletmelerin fiziki ve altyapısal eksiklikleri bir an önce giderilmeli, işletme çalışanlarına çalışmak istedikleri birimlerle ilgili daha fazla alternatif sunulmalıdır. Bunun yanında işletme içi iletişimi güçlendirecek toplantılar ve çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.
- VI. Çalışan ve çalışan yakınlarının işletmedeki memnuniyet sürecine katılmalarını teşvik edecek bilinçlendirme seminerleri düzenlenmelidir. Bu anlamda çalışan ve çalışan yakınlarının işletme ile kaynaşmasını sağlamak için belirli günlerde çeşitli etkinlikler organize edilmelidir.
- VII. İşletme çalışanlarının yaşadığı deneyimlerin performanslarına etkisi düşünüldüğünde, özellikle mesleğe yeni başlayan işletme çalışanlarının başarıyı daha kolay yakalayabilecekleri yerlerde görevlendirmeleri uygun olacaktır. Bu anlamda işletme çalışanları bir süre mesleki deneyim kazandıktan sonra zorunlu hizmet alanlarına atanmalıdırlar.

- VIII. İşletme çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik faaliyetlere yönlendirilmeleri performanslarını yükseltecektir. Bu anlamda işletme çalışanlarına yılda belli sayıda bilimsel toplantılara katılma ve farklı ülkelerdeki işletmeleri ziyaret etme gibi olanaklar verilmelidir.
- IX. İşletme çalışanlarının lisansüstü eğitime yönlendirmelerini teşvik edici önlemler alınmalıdır. Bunun yanında lisans eğitiminde uygulamaya daha fazla ağırlık verilmelidir.
- X. Kişisel özellikler dikkate alındığında işletme çalışanlarının performanslarını düşürebilecek unsurların giderilmesi için işletmelerdeki insan kaynakları danışmanlık birimi daha etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

5.1.2 Araştırmacılar için Öneriler

- I. Literatürde performans ve memnuniyet ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmacıların performans ve memnuniyet ilişkisine yönelik derinlemesine çalışmalar yapması, farkındalığın artmasını sağlayacaktır.
- II. Olumlu örgütsel davranışlarla ilişkisi göz önüne alındığında işletmelerin daha verimli bir yapıya kavuşması için işletme çalışanlarına memnuniyet artırma programları ortaya konulmalıdır.
- III. Araştırmanın nitel boyutunda ortaya çıkan faktörlerden her birinin performans ve memnuniyet ile ilişkisini daha net ortaya koyabilecek nicel araştırmalar yapılabilir.
- IV. Performans ve memnuniyet ilişkisinin örgüt bağlamındaki katkısının yanında bireysel olarak kişilere sağlayacağı katkılar araştırılabilir.
- V. İşletme çalışanlarının performans ve memnuniyet algılarının problem çözme becerilerine etkisini ortaya koyacak araştırmalar yapılabilir.

5.2 KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., 2001. *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., 2008. *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Canman, D., 1993. *Çağdaş personel yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. (TODAİE)
- Davis, K., 1982. *İşletmede insan davranışı – örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları. 5. Baskı.
- Erdoğan, İ., 1991. *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları,
- Ergin, C., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım*. Ankara: Acedemyplus Yayınevi, 2. Baskı,
- Ferecov, R., 2011. *İnsan kaynakları performans değerlendirme ve uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Yayın No 48.
- Fındıkçı, İ., 2009. *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Geylan, R., Tonus, H. Z., 2013. *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No:2900.
- Imai, M., 2003. *Kaizen: Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarı*. İstanbul: Kalder Yayınları. No:21.
- Kıngır, S., 2006. *Toplam kalite yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Mesleki ve Teknik Yayınlar Serisi, MESTEK Seri No: 56.
- Pekdemir, I. M., 1992. *İşletmelerde kalite yönetimi; Kavramlar-kalite iyileştirme süreci-vak'alar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z., 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- T.C. İstanbul Valiliği., 2012. *İlçe milli eğitim müdürlükleri performans değerlendirme kriterleri*. İstanbul: İl Millî Eğitim Müdürlüğü.
- Uyargıl, C. 1994. *İşletmelerde performans yönetimi sistemi: Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:262.

Yatkın, A., 2008. *Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkileri*. Elazığ: Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları,



Sürekli Yayınlar

- Aycan, Z., 2000. Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları, *Ankara Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 1(2), ss.3-5.
- Doğan, S., Kılıç, S., 2008. İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *MKU İİBF Dergisi*, 10(14), ss. 2-4.
- Erdil, O., Alpkan, L. H., Biber, L. 2004. İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme”, *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), ss.6-7.
- Eroğlu, E., 2005. Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 1(2), ss.3-4.
- Ertürk, K.Ö., Kıyak. C. M., 2011. Müşteri memnuniyetini artırma aracı olarak halkla ilişkilere Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi penceresinden bakmak. *Ankara İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 32(6), ss.9-10.
- Eyitmiş, A. M., Bakan, İ., Demir, B., 2011. Tekstil işletmelerinde yönetici adayları için performans değerlendirme sistemi kurulmasına yönelik bir çalışma. *T.C. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), ss.11-12.
- Helvacı, M. A., 2002. Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), ss. 1-2.
- Sümer, C. H., 2000. Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım. *Ankara: Türk Psikoloji Dergisi*, 1(2), ss.57-90;
- Şamiloğlu, F., 2003. Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değeri Literatür İncelemesi. *Niğde Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(1), ss.6-7.
- Şener, Z., Ege, İ., 2013. Performans ölçümünde kullanılan yöntemler: Performans karnesi ve kumanda paneli karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 3(1), ss.12-13.
- Tetik, S., 2010. Yönetimde başarının yeni yolu: Toplam kalite yönetimi. *İzmir Dayanışma Dergisi*, 1(109), ss.22-23.
- Tunçer, P., 2013. Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 2(88), ss.16-17.
- Yılmaz, E., 2010. Kütüphanelerde toplam kalite yönetimi: Kısa bir gözden geçirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(1), ss: 33-62.

Diğer Yayınlar

- Acuner, T. Ş., 2003. İç müşteri memnuniyeti, <http://www.celenkgumruk.com.tr/> [erişim tarihi 03.05.2018].
- Akçakanat, T., (2009). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Akşit, F., (2008). İnsan kaynakları yönetimi açısından 360 derece performans değerlendirme yöntemi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atan, S., 2010. Müşteri kavramı üzerine, <http://suatatan.wordpress.com/> [erişim tarihi 03.05.2018].
- Çelik, E., (2007). Kurumsal yönetim modeli olarak paydaş yaklaşımı: Kamu ve özel hastane karşılaştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, SBE Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Çimen, F., (2009). Performans yönetimi ve hizmet sektöründe bir alan çalışması, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı.
- Dil, M., (2005). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemenin iş doyumu üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Ergin, G., (2012). Performans değerlendirme ile motivasyon arasındaki ilişki ve belediye çalışanları üzerine bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Eskici, E., (2005). Öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminden memnuniyet düzeyleri ve iş doyumları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Esmer, İ., (2011). İzmir ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin performans değerlendirme ve geribildirim sistemlerine dair bir alan araştırması.

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Mersin: T.C. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Göktaş, D., (2014). İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak performans değerlendirme ve bankalarda bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: T.C. Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- İpek, E., (2010). İşletmelerde performans yönetimi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Kalyoncu, T., (2010). Performans değerlemesi ve ücret yönetimi arasındaki ilişkisi: TEB çağrı merkezi örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Edirne: T.C. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Önelge, Y., (2007). İnsan kaynakları fonksiyonu olarak performans değerlendirme ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Özçelik, Ö., (2011). Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli: T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Öztürk, S., (2009). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme üzerine bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Sayıştay Raporu., 2003. Sayıstay'ın performans ölçümüne ilişkin ön araştırma raporu, <http://sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>, [erişim tarihi 03.05.2018].
- Süngü, A., (2004). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve astların, performans değerlendirme çalışmalarına verdikleri destek ve güveni etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: T.C. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Taşkın, S., (2012). Performans değerlendirme aracı olarak gizli müşteri uygulamaları ve yönetimi; 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Türker, A. Y., (2001). Sicil değerlendirme sisteminin objektif hale getirilmesi için neler yapılmalıdır?, *Bitirme Tezi*. Deniz Harp Akademisi.
- Ünver, Y., (2005). İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemi. *Dönem Projesi*. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.
- <http://www.oriijndanismanlik.com/orijin/26-88-halo-etkisi-nedir.aspx> [erişim tarihi 03.05.2018].
- <http://www.yetenekyonetimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html> [erişim tarihi 03.05.2018].
- http://www.alomaliye.com/2007/huseyin_firat_iscinin_performans.htm [erişim tarihi 03.05.2018].
- <http://www.yetenekyonetimi.co/2013/12/performans-degerlendirmede-yapilan.html> [erişim tarihi 03.05.2018].
- <http://emrebahar.blogspot.com.tr/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans.html> [erişim tarihi 03.05.2018].
- <http://akinci0688.tr.gg/%26%23304%3BNSAN-KAYNAKLARI-Y-OeNET%26%23304%3BM%26%23304%3BNDE-PERFORMANSDE%26%23286%3BERLEND%26%23304%3BRMES%26%23304%3BSTEM%26%23304%3B.htm> [erişim tarihi 03.05.2018].
- www.tdk.gov.tr [erişim tarihi 03.05.2018].

5.3 EKLER



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Aşağıdaki anket, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Türkçe Tezli Yüksek Lisans İşletme MBA Programı'nda yürütülen “İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının araştırması ile ilgilidir. Toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca değerlendirilecek ve tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmamıza katılarak çalışmalarımıza destek verdiğiniz için teşekkür eder, başarılı ve sağlıklı bir çalışma hayatı dilerim. Saygılarımla,

İlhan KESİM

Bahçeşehir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Türkçe Tezli Yüksek Lisans
İşletme MBA Programı

I. BÖLÜM

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyet

☐ Erkek

☐ Bayan

2. Yaş

☐ 22-28

☐ 28-34

☐ 35-41

☐ 42-48

☐ 48 ve üzeri

3. Medeni durum

☐ Evli

☐ Bekar

☐ Boşanmış

4. Çocuk sayısı (belirtiniz).....

5. Eğitim düzeyi

☐ İlköğretim

☐ Lise

☐ Ön lisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

6. Unvan

☐ Yönetici

☐ Çalışan

7. Çalıştığı departman

☐ İnsan Kaynakları

☐ Muhasebe

☐ Proje & Teklif

☐ Bilgi İşlem

☐ Pazarlama

☐ Satın Alma

☐ Ar-ge

☐ Üretim

☐ Yönetim

☐ Diğer

8. İşyerindeki toplam çalışma süresi

☐ 1-3 yıl

☐ 3-5 yıl

☐ 5 yıldan fazla

9. Haftalık çalışma saati (belirtiniz).....

10. Aylık gelir

☐ 1000-1999

☐ 2000-2999

☐ 3000-3999

☐ 4000-4999

11. Yaptığınız işi seviyor musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

12. İnsan Kaynakları biriminin çalışmasından memnun musunuz?

☐ Evet

☐ Hayır

II. BÖLÜM

KATILIMCILARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Aşağıdaki sorulara lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyerek cevap veriniz.

1. Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
2. Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
3. Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
4. Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
5. Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
6. Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
7. Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
8. Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
9. Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
10. Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
11. Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

12. İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
13. İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
14. Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için is zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
15. Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
16. Firmamızda yükselmeansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
17. Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
18. Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
19. Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
20. Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.
☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen

III. BÖLÜM

KATILIMCILARIN MEMNUNİYETLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç memnun değilim
1. Çalıştığım bölümün çalışma düzeninden					
2. Bölümler arası ilişkilerden					
3. Çalışma Saatlerimden					
4. Üstlerin astlarına karşı davranış ve hitaplarından					
5. Üstlerimle ilişki kurabilmekteki rahatlığımdan					
6. Başarılarımın fark edilip takdir edilmesinden					
7. Başarıların işletmemizde prim, plaket, ikramiye, örnek gösterilme vb. ödüllendirilmesinden					
8. İşletmemizde başarının takdir edilip ödüllendirildiğine					
9. Genelde çalışmam için her türlü kaynağa erişmeme izin verildiğine					
10. İşletme içi terfi imkanlarından					
11. İşletmede bir takım çalışması olduğuna					
12. İşletmede iş güvencemin olduğuna					
13. Yaptığım iş ile ilgili olarak yöneticilerim tarafından her türlü desteklendiğime					
14. Çalıştığım işletmeyi bir aile olarak görüyor ve kendimi bu ailenin bir ferdi gibi görüyorum					
15. İmkanım olsa başka bir yerde çalışmayı tercih edebilirdim					