

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS YÖNETİMİ VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ÇALIŞMASI

Ferhat ÇİMEN

Ocak 2009 – Ankara

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS YÖNETİMİ VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ÇALIŞMASI

Ferhat ÇİMEN

Tez Danışmanı
Prof.Dr.Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ocak 2009 – Ankara
(Fotokopi ile çoğaltılamaz)

ÖZET

İnsan kaynağı, tarih boyunca bütün örgütlerin vazgeçilmez bir ögesi olmuştur. Bu sebeple, bütün örgütler değişik isimler altında ve değişik yöntemlerle insan kaynağının görevlerini nasıl yaptıklarını gözlemleme ihtiyacı duymuşlardır. Bu araştırmanın ilk bölümünde, performans yönetimi, amaçları, ilkeleri, yapılan hatalar ile geleneksel ve çağdaş yöntemler adları altında performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir. Günümüzde, örgütler tarafından kullanılan en çağdaş yöntemin, 360 derece performans değerlendirme yöntemi olduğu kabul edilmektedir. Çünkü bu yöntemi diğer yöntemlerden ayıran en önemli özelliği, işgörenin performansı belirlenirken işgörenin görevi sebebiyle etkileşim ve iletişim içinde olduğu bütün çevrelerden bilgi akışının sağlanmasıdır. Araştırmanın ikinci bölümünde, alan çalışmasının yapıldığı Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi A.Ş.'de uygulanmakta olan grafik cetveller performans sistemi analiz edilmiş, üçüncü ve son bölümde ise bu firmanın hizmet verdiği iki alışveriş merkezinde görev yapan işgörenlerin performansının belirlenmesinde, müşterilerin görüş ve düşüncelerine de yer verilerek, 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile grafik cetveller performans değerlendirme yönteminin birlikte başarılı bir şekilde kullanılıp kullanılamayacağı araştırılmış ve kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme Yöntemleri, 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, Grafik Cetveller Yöntemi.

ABSTRACT

Human resource has been an indispensable element of all the organizations throughout history. Therefore, all organizations needed to observe how human resource fulfilled its duties under different names and different methods. In the first part of this study, performance management, its objectives, principles and mistakes and also performance appraisal methods under the names of traditional and modern methods are examined. Today, it is commonly agreed that the most modern method used by the organizations is 360 degree performance appraisal method because the most important characteristic of this method that differs it from others is that while determining the performance of an employee, this method provides data flow from all the environment with which the employee interacts and communicates due to his/her duty. In the second part of the study, the graphical scales performance system used at Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi A.Ş. where the fieldwork was performed is analyzed. In the third and last part, for determination of the employees' performance working in two shopping centers which this company serves, opinions and ideas of the customers are mentioned and it is discussed and decided that 360 degree performance appraisal method and graphical scales performance appraisal method can be used together successfully.

Key words: Human Resources Management, Performance Management, Performance Appraisal Methods, 360 Degree Performance Appraisal Methods, Graphical Scales Method.

ÖNSÖZ

İş hayatıyla yüksek lisans eğitiminin birlikte devam etmesi ve yüksek lisansın en az problemle bitmesi aşağıda teşekkürlerimi sunduğum insanlar sayesinde. Bu sebeple başından itibaren yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam sırasında benden desteğini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma, tez çalışmam ve anketin uygulanmasındaki yardım ve desteklerinden dolayı Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi A.Ş.'de birlikte çalıştığım yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma, anketlerin yapıldığı alışveriş merkezlerindeki ara yönetici ve özel güvenlik görevlisi arkadaşlarıma, tez jüri başkanı Prof. Dr. Rauf ARIKAN hocama, tez danışmanım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU hocama, tez jüri üyesi Yrd. Doç. Dr. Emre TOROS hocama teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sy:

ÖZET

ABSTRACT

ÖNSÖZ.....ii

İÇİNDEKİLER.....iii

ŞEKİL VE TABLOLAR.....vii

KISALTMALAR.....ix

GİRİŞ.....1

TEZİN AMACI VE ÖNEMİ.....2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAM ve İLKELERİ.....3

1.1. Performans Yönetimi.....3

1.2. Performans Yönetiminin Genel Amaçları.....5

1.3. Performans Yönetim Süreçleri.....6

1.3.1. Performans Planlama.....6

1.3.2. Performans Değerlendirme.....7

1.3.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....8

1.3.2.1.1. Yönetmel Amaçlar.....9

1.3.2.1.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar.....9

1.3.2.1.3. Eğitici Amaçlar.....10

1.3.2.2. Performans Değerlendirme İlkeleri.....10

1.3.2.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Taşınması

Gereken Özellikler.....11

1.3.2.3.1. Amaçların Net Olmalıdır.....11

1.3.2.3.2. Adil Olmalıdır	11
1.3.2.3.3. Sistemi ve Örgütü Geliştirici Olmalıdır ..	12
1.3.2.3.4. Güdüleyici Olmalıdır	12
1.3.2.3.5. Örgütün Durumuna Uygun Olmalıdır	12
1.3.2.3.6. Geçerli ve Güvenilir Olmalıdır	12
1.3.2.3.7. Kapsamlı Olmalıdır	13
1.3.2.3.8. Sürekli Olmalıdır	13
1.3.2.3.9. İşgörenin Katılımı Sağlanmalıdır	13
1.3.2.3.10. Performans Kriterleri Net Olmalıdır	14
1.3.2.3.11. Geri Bildirim Olmalıdır	14
1.3.2.4. Performans Değerlendirmede Değerlendiricinin	
Yaptığı Hatalar	14
1.3.2.4.1. Fazla Hoşgörülü veya Esnek	
Davranmak	15
1.3.2.4.2. Fazla Katı Olmak	15
1.3.2.4.3. Hale Etkisi	16
1.3.2.4.4. Boynuz Etkisi	16
1.3.2.4.5. Merkezi Eğilim	16
1.3.2.4.6. Başarı Standartlarının Yetersizliği veya	
Belirsizliği	17
1.3.2.4.7. Objektif Davranamama	18
1.3.2.4.8. Yakın Zaman Etkisi	18
1.3.2.4.9. İşler Arasında Bağımlılığın Dikkate	
Alınmaması	18
1.3.2.4.10. Kontrast Hatası	19
1.3.3. Performans Geliştirme	19
1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	19
1.4.1. Geleneksel Yöntemler	20
1.4.1.1. Tek Başına Değerlendirme Yöntemleri	21
1.4.1.1.1. Grafik Cetveller Yöntemi	21
1.4.1.1.2. Kompozisyon Yöntemi	21
1.4.1.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi	22
1.4.1.1.4. Kritik Olay Yöntemi	22

1.4.1.2. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri.....	23
1.4.1.2.1. Basit Sıralama Yöntemi.....	23
1.4.1.2.2. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	23
1.4.1.2.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	24
1.4.1.2.4. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	24
1.4.2. Çağdaş Yöntemler.....	24
1.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi.....	25
1.4.2.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi.....	26
1.4.2.3. Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi.....	26
1.4.2.4. Alan İncelemesi Yöntemi.....	27
1.4.2.5. Doğrudan İndeks Yöntemi.....	27
1.4.2.6. Özel Rehberlik İle Değerlendirme Yöntemi.....	28
1.4.2.7. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.....	28
1.5. Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

2. TEPE SAVUNMA ve GÜVENLİK SİSTEMLERİ SAN. A.Ş. PERFORMANS YÖNETİMİ ve UYGULAMASI ALAN ÇALIŞMASI.....	43
2.1. Tepe Savunma Performans Yönetimi Tarihçesi.....	43
2.2. Tepe Savunma Performans Değerlendirme Sistemi.....	44
2.3. Tepe Savunma Performans Değerlendirme Süreçleri.....	48
2.3.1. İlk Aşama - Performans Değerlendirme Formunu Doldurması.....	48
2.3.2. İkinci Aşama - Performans Hesaplanması.....	49
2.3.3. Üçüncü Aşama - Performans Sonuçlarının Analizi.....	49
2.4. Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi A.Ş.'de 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MÜŞTERİLERİN GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI.....	51
3.1. Yöntem ve Verilerin Toplanması.....	51

3.2. Evren ve Örneklem	51
3.3. Verilerin Analizi	56
3.4. Araştırmanın Sınırları	57
3.5. Araştırmanın Güvenilirliği	57
3.6. Bulgular	58
3.6.1. Demografik Bulgular	58
3.6.2. Alışveriş Merkezlerine Yönelik Bulgular	60
3.6.3. Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesine Yönelik Bulgular	74
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 86
 EK	 90
 KAYNAKÇA	 91

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Aşamaları.....	34
---	----

TABLolar

Sy:

Tablo 2.1. Özel Güvenlik Görevlilerini Demografik Dağılımları.....	44
Tablo 2.2. Performans Hesaplamada Kriterlerin Yüzde Olarak Ağırlıkları.....	48
Tablo 3.1. P AVM Temmuz Ayı Müşteri Sayıları.....	52
Tablo 3.2. P AVM Temmuz Ayı Müşteri Sayılarına Göre Hesaplanan Örneklem Kümesi ve Günlere Göre Anket Dağılımları.....	54
Tablo 3.3. C AVM Temmuz Ayı Müşteri Sayıları.....	55
Tablo 3.4. C AVM Temmuz Ayı Müşteri Sayılarına Göre Hesaplanan Örneklem Kümesi ve Günlere Göre Anket Dağılımları.....	56
Tablo 3.5. Anketlerin Güvenlik Analizi.....	58
Tablo 3.6. Demografik Özelliklerin Dağılımları.....	59
Tablo 3.7. Ziyaret Sıklığı Dağılımı.....	60
Tablo 3.8. Özel Güvenlik Görevlileri İle Problem Yaşayan Müşterilerin Dağılımı.....	61
Tablo 3.9. Müşterilerin Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşadıkları Problemlerin Dağılımları.....	62
Tablo 3.10. Müşterilerin Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşadıkları Problem Karşısındaki Hareket Tarzlarının Dağılımları.....	64
Tablo 3.11. Müşterilerin Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşadıkları Problem Karşısında Neden Hiçbir Şey Yapmadıklarının Dağılımı.....	66
Tablo 3.12. Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşanan Problemlerin Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Ziyaret Sıklığına Göre Karşılaştırmaları.....	68
Tablo 3.13. Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşanan Problem Karşısında Hiçbir Şey Yapmayan Müşterilerin Problem Karşısındaki Hareket Tarzları İle Karşılaştırılmaları.....	70

Tablo 3.14.	Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşanan Problem Karşısındaki Hareket Tarzlarının Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Ziyaret Sıklığına Göre Karşılaştırmaları.....	71
Tablo 3.15.	Problem Karşısında Hiçbir Şey Yapmadığını Belirten Müşterilerin Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Ziyaret Sıklığına Göre Karşılaştırmaları.....	73
Tablo 3.16.	Sorulara Göre Memnuniyet Sonuçları.....	76
Tablo 3.17.	Alışveriş Merkezlerine Göre Memnuniyet Sonuçları.....	77
Tablo 3.18.	Cinsiyete Göre Memnuniyet Durumu.....	79
Tablo 3.19.	Yaşa Göre Memnuniyet Durumu.....	80
Tablo 3.20.	Eğitim Durumuna Göre Memnuniyet Durumu.....	81
Tablo 3.28.	Demografik Özellikler İle İfadeler Arası Korelasyon Analizi.....	83

EKLER

EK-1	:Anket Formu	90
------	--------------	----

KISALTMALAR

AVM	:Alışveriş Merkezi
Tepe Savunma	:Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi Anonim Şirketi

GİRİŞ

Örgütler, belirli bir vizyon doğrultusunda, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışan, ortak inanç ve değerlere sahip insan topluluklarıdır ve örgütler varlıklarını, başarılarını güçlü vizyonlar oluşturarak ve tüm çabalarını bu vizyonlarına ulaşmak üzerinde yoğunlaştırarak sürdürmektedirler. Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir, varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. İşte bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütler, üretim araçlarının yanında insan gücüne ihtiyaç duymaktadırlar.

Çağımızın anahtar kavramları verimlilik ve hızdır, bu iki kavram, kurumların ve bireylerin yetkinlik düzeylerini yukarı doğru zorlamaktadır. Örgütlerin en önemli ve değerli sermayeleri insan kaynağıdır ve verimli kullanılan insan kaynağı örgütlerin en önemli avantajı konumundadır. İşte bu sebeple insan kaynağı örgüt için vazgeçilmezdir. Örgütler kuruluş amaçları itibari ile gerek kamu yararı, gerekse de kâr amacı ile kurulmuş olsunlar her zaman iş görenlerinin nasıl çalıştıklarını gözlemlene ihtiyacı duymuşlardır. İş dünyasında, özellikle de teknolojiye bağlı olarak meydana gelen gelişmeler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni yaklaşımlar sebebiyle yöneticiler performans konusuna ayrıca önem vermektedirler.

Örgütlerde işverenler işgörenlerin performansını resmi ve gayri resmi olmak üzere iki tür performans değerlendirme yolu izlemektedirler.¹ Bu araştırmanın konusu örgütler tarafından uygulanan resmi performans yönetimi ve değerlendirme yöntemleridir. Örgütler günümüzde personel yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçmekte ve modern insan kaynakları yönetimi konularından en önemlisi işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi gelmektedir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütün olarak ele alınmalıdır. Örgütteki performans, hem örgütün ve yöneticilerin performansı, hem de işgörenlerin performansı olarak ele alınmakta olup bu araştırmada işgörenlerin performansı, performans yönetiminin kavram ve ilkeleri

¹ Trevor Bolton **Human Resource Management an Introduction**, Oxford, Blackwell Business, 1997, s.148.

ile işgören performansının hangi yöntemler izlenerek değerlendirildiği öncelikle açıklanacaktır. Daha sonra Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi A.Ş.'de uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ve hizmet verilen iki alışveriş merkezinde görev yapan özel güvenlik görevlileri hakkında müşterilerin görüş ve düşüncelerinin belirlenmesi amacı ile yapılan anket uygulaması ile 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanabilirliği ve çözüm önerileri açıklanacaktır.

TEZİN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı; örgütler için vazgeçilmez bir insan kaynakları fonksiyonu olan performans değerlendirme yöntemleri incelenerek bu yöntemlerin olumlu ve olumsuz yönlerinin açıklanması ve alan çalışması ile örgütlerin kendi örgütsel yapılarına en uygun değerlendirme yönetimini seçmeleri amaçlanmaktadır. Buna göre;

Hipotez 1: Uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi örgütün organizasyon yapısına en uygun yöntem olmalıdır.

Hipotez 2: Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgüt işgörenlerinin performans değerlendirmesine müşterilerin görüş ve düşüncelerinin de eklenmesi sistemin objektifliğini güçlendirecektir.

Hipotez 3: Grafik cetveller ile 360 derece performans değerlendirme yöntemleri başarılı bir şekilde birlikte kullanılabilir.

Bu tezin önemi; araştırma sonucunda elde edilecek sonuçlara göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin değişmesi için yönetime bir öneride bulunulabilir. Böylece öncelikle işgörenler arasında adalet duygusunun yerleşmesi ve örgüte aidiyet duygusu pekiştirilebilir. Ayrıca müşteri ve işgörenlerin görüşlerine ve düşüncelerine göre görev tanımlarında ve uygulamalarda değişiklikler yapılarak verilen hizmetin kalitesi ve verimliliği artırılabilir. Bu araştırma sonucunda ortaya konan öneriler aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler tarafından kullanılarak sektörel bazda gelişim ve değişim sağlanabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAM ve İLKELERİ

1.1. Performans Yönetimi

Performans kelimesi Türkçeye “başarım” olarak çevrilmekle birlikte günlük hayatta başarım yerine Fransızca “performance” kelimesinin Türkçeleştirilmiş hali olan performans kelimesi kullanılmaktadır. Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.² Bir başka anlatımla performans, belli bir işi yapan bir işgörenin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedeflere yönelik olarak neye ulaşabildiğini ve neyi sağlayabildiğini, hem niceliksel hem de niteliksel olarak belirten bir kavramdır.³

Performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranı, performans yönetimi ise bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.⁴ Kurumların büyümesi ve varlığını sürdürmesi, işgörenlerinin performansını sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır.⁵ İş görenlerin verilen görevi ne ölçüde gerçekleştirdiği ve iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesi gerektiği düşüncesi ile günümüzde performans ve performans yönetimi kavramları hızla önem kazanmıştır.⁶ İşgören performansı, işgörenin, kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir insan kaynakları yönetim sürecidir. Bir başka tanımla ise performans yönetimi, bir organizasyonun veya bir

² Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s.43.

³ Birgül Çiftçi **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör Uğur Dolgun, Bursa, Ekin Kitabevi, 2007, s.167.

⁴ İsmail Kırbaş, “Performans Yönetim Sistemi”, Tarihiz, www.kirbas.com/index.php?id=406

⁵ Acar Baltaş, “Performansı Değerli Kılma Süreci”, **Kaynak Dergisi**, 12, Ekim-Aralık (2002).

⁶ Temel Çalık **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler**, Ankara, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Tarihiz, s. 7.

işgörenin performansını yönetme anlamına gelmektedir.⁷ Performans yönetimi; işgörenlerin potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Yukarıda da belirtildiği üzere performans yönetimi sistematik bir süreçtir ve bu sürecin başarılı olabilmesi için güçlü bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir. Bu çerçevede performans yönetim süreçleri ise planlama, değerlendirme ve geliştirmedir. Ayrıca motivasyon ile performans yakından ilişkilidir, motive olmayan işgörenden yüksek performans beklenemez ve motivasyonu sağlamak örgüt yöneticisinin görevidir.⁸ Güçlü bir insan kaynakları politikası oluşturulabilmesi için etkili bir performans yönetimi gerekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetim sisteminin bir parçası olan performans yönetim sisteminden elde edilen veriler, yöneticiler tarafından organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır.⁹ Her kademedeki işgören belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere örgütte yer alır ve işgören bu etkinliği örgüte bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğinin yardımıyla yerine getirmektedir.¹⁰ Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetim sisteminin bir alt unsuru olmakla birlikte vazgeçilmez süreçlerindendir.¹¹ Aynı zamanda performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini hem etkilemekte, hem de ondan etkilenmektedir.¹² İşgörenin etkin ve verimli kullanılabilmesi için her işgörenin örgüt amaçlarına yaptığı katkının, doğru tekniklerle ve objektif kriterlere uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir.¹³ Performansın takip edilmesi, ölçülmesi ve

⁷ Sayıştay Başkanlığı, “Doğru Dokunun Seçimi - Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve”, **Sayıştay Araştırma ve Tasnif Grubu**, Ankara: Sayıştay Başkanlığı, 2002, s. 8.

⁸ Adem Ögüt Tahir Akgemci ve M.Tahir Demirsel, “ Strateji İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12 (2004) s. 285-286.

⁹ David A. Waldman, “ Predictors of Employee Preferences for Multirater and Group- Based Performance Appraisal”, **Group & Organization Management**, 22,2 (1997) s. 264-287.

¹⁰ İlhan Erdoğan **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, Ankara, İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, s. 154.

¹¹ Azmi Yalçın, “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 9,9 (2002) s. 1-14.

¹² Recep Yücel, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1,3 (1999) s. 110-128.

¹³ Yakup Altan, “Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.

denetlenmesi örgütler için önem arz etmektedir.¹⁴ En yaygın performans ölçütleri ise; zaman, miktar, kalite, maliyet, malzeme, sağlık ve güvenlik standartlarıdır.¹⁵ Örgütler performans yönetim sistemlerini kendi ihtiyaçlarına ve kendi örgütlerinin karakteristik özelliklerine göre hazırlamakta ve uygulamaktadırlar.

1.2. Performans Yönetiminin Genel Amaçları

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için işgörenlerin ve birimlerin sorumluluk üstlenmesini sağlayacak bir örgüt kültürünün yerleşmesini sağlamaktır. Performans yönetiminden, yönetici ile işgören arasında iletişim yollarının açık kalması, karşılıklı olarak birbirlerinden neleri beklediklerinin öğrenilmesi ve bir örgüt kültürünün yerleşmesine katkıda bulunması beklenir. Performans yönetiminin amacı; örgütteki işgörenleri iyiden kötüye doğru sıralamak değil; örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmak, amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesini sağlamak ve işgörenlerin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamını sürekli kılmaktır.¹⁶ Performans yönetiminin örgüt ve yöneticiye işgörenler hakkında sağlıklı veriyi verecek olan fonksiyonu performans değerlendirmedir. Genel amaçları Çiftci¹⁷ aşağıdaki 8 madde ile özetlemektedir, bunlar;

- Ücretlendirme, ödül ve ceza standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla ödüllendirmek,
- İşgörenlerin verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak,
- Kötü performansı belirlemek ve bunun nedenleri ile çözüm yollarını ortaya koymak,
- İşgörenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemek ve nasıl karşılanacaklarını araştırmak,
- İşgörenler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak grup çalışmasını arttırmak,

¹⁴ Mustafa Akdağ **İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler**, Konya, Tablet Yayınları, 2007, s. 85.

¹⁵ Susan Clayton **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)**, Çev.: Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2000, s. 101-102.

¹⁶ Oya Uğurlu, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” **Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 1,3 (2007) s. 1.

¹⁷ Çiftci, **İnsan Kaynakları...**, s. 169.

- Yöneticiler ile işgörenler arasındaki iletişimi arttırmak,
- Yükseltme, işten çıkarma ya da işgörenin bulunduğu durumun yeniden gözden geçirmesi gibi idari kararlara yardımcı olmak,
- Elde edilen sonuçları insan gücü planlamasında kullanmak.

1.3. Performans Yönetimi Süreçleri

Performans yönetim süreçleri planlama, değerlendirme ve geliştirme olmak üzere üçe aşamada ele alınmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.3.1. Performans Planlama

Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde işgörenin veya örgütlerin gerçekleştirmeleri beklenen amaçlarıdır.¹⁸ Performans yönetim sisteminin ilk aşaması hedef belirleme ve planlama olmalıdır, bunun içinde görev / iş analizleri ve tanımlarının yapılmış olması zorunludur.¹⁹ İşgörenlerin, sorumluluklarını ve yönetimin kendilerinden beklentilerini anlayabilmesi için yönetici, her işin içeriğini işgörelere açıklamalıdır.²⁰ Hedefler belirlenirken ulaşılması zor, anlaşılamayan soyut hedefler yerine gerçekçi ve somut hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir.²¹ Görevlerin başarılı olması, amaçların gerekli ve yeterli olmasına bağlıdır.²² Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörelere gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir ve böylece hem işgörelere gereksinimleri karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır.²³ Sonuç olarak; işgören ile yöneticinin birlikte gelişme amaçlarını belirlemesi ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmaları gerekmektedir. Çünkü aynı zamanda bu gelişme planları, örgütün amaçlarına ve

¹⁸ Kırbay, "Performans ", s. 2.

¹⁹ Erkan İşgörel, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *Ekonometri Dergisi*, 2007, s. 1-2.

²⁰ Dick Grote **The Performance Appraisal Question And Answer Book: A Survival Guide For Managers**, New York: American Management Association, 2002, s. 1.

²¹ Çalık, **Performans Yönetimi...**, s. 28.

²² Sayıştay Başkanlığı, Performans Ölçüm Rehberi, **Sayıştay Araştırma-İnceleme-Çeviri Dizisi No:7**, Ankara: Sayıştay Başkanlığı, 2000, s. 8.

²³ Ögüt ve Diğerleri, "Strateji İnsan ", s. 286.

işgörenin mesleki gelişimine katkıda bulunmaktadır.²⁴ Her ne kadar amaçlara uygunluğu sağlamak yöneticinin görevi ise de işgörenin, amaçların belirlenmesine katılımı ve inisiyatif alabilmesi teşvik edilmelidir.

1.3.2. Performans Değerlendirme

İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri performans önemlidir; ancak arzu edilen performans otomatik olarak gerçekleşmez, iyi bir performans yönetim sistemi gereklidir.²⁵ Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına yönelik ilgi son 30 yılda özellikle insan kaynakları uygulamalarının benimsenmeye başlanmış ise de işgörenleri değerlendirme isteği ve süreci yüzyıllardır devam etmektedir.²⁶ Tarihte ilk performans değerlendirme örneği 3.yüzyılda Çinli bir filozofun, Wei Hanedanlığı adına çalışan bir değerlendiriciyi işgörenlerin sahip oldukları yetenek, bilgi ve liyakata göre değil de kendi beğenisine göre değerlendirdiği yönünde eleştirmesi olarak gösterilmektedir.²⁷ Diğer uygulama ise 1648 yılında İrlanda’da yargıçların sadece kişisel özelliklerin yer aldığı bir değerlendirme sistemine göre değerlendirmesidir.²⁸ Performans değerlendirme ve performans yönetimi uygulamalarının 1800’lü yıllarda İskoçya’da pamuk imalathanesinde sessiz gözlem sisteminin uygulanması ile başladığı kabul edilmekle birlikte işgörelere haber vermek suretiyle yapılan performans değerlendirme uygulaması I.Dünya Savaşı sırasında 1913 yılında Amerika Birleşik Devletleri savaş departmanında bulunan her erkek işgörenin iş değerlendirmelerinin yapılacağını bildirilmesi ile tarihte resmen başlamıştır.²⁹ Performans değerlendirme sistemlerinin ilk kullanım yeri I.Dünya Savaşında Amerika Birleşik Devletleri ordusu iken II.Dünya Savaşı ve sonrasında askeri ve sivil bütün örgütler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. İlk olarak askeri kurumlarda performans değerlendirme sistemlerinin

²⁴ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002, s. 125.

²⁵ Mehmet Marangoz ve Levent Biber. “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2007) s. 202-217.

²⁶ Metin S. Camgöz ve Nurdan İ. Alpten, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversitede Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 13,2 (2006) s. 191-212.

²⁷ Kevin R. Murphy and Jeanette N. Cleveland, **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational And Goal-Based Perspectives**, California: Sage Publications, 1995, s. 3.

²⁸ Murphy and Cleveland, **Understanding Performance**..., s. 3.

²⁹ Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2006, s. 41.

kullanılmaya başlanmasının en büyük sebebi orduda, özel şirketlerde olmayan düzenli prosedür, emir ve talimatlarının olmasıdır.³⁰

Performans değerlendirme, bir işgörenin işinde gösterdiği performansı belirleyen, değerlendirme sonucunun işgörene geri bildirilmesi ve işgörenin ideal bir gelişim planının saptanmasını içeren bir süreçtir.³¹ Performans değerlendirme, performans yönetiminin işlevsel boyutudur ve amacı işgörenlerin çalışmalarındaki başarı düzeyini belirlemektir. Performans değerlendirme; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dâhilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir.³² Daha geniş ifadeyle performans değerlendirme, bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir. Performans yönetiminin bir diğer amacı işgörenlerin, iş başarıları yönüyle diğer işgörenlerden ayırt edilmesini sağlamak olarak da açıklanabilmektedir.³³ Performans yönetiminin amacı işgörenlerin değerlendirilmesi ve gelişimlerinin sağlanması olmakla birlikte, iş ilişkileri ile iletişimin geliştirilmesi içinde örgütler tarafından kullanılmaktadır.³⁴ Özetle performans değerlendirme, daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; işgörenlerin nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Performans değerlendirme yöntemleri Performans Süreçleri başlığı altında incelenmeyerek tezin “1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri” başlığı altında ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.3.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler örgütlerde, stratejik planlama, ücret artışları, terfi kararları, iş zenginleştirme, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, güvenilir eleman seçim sistemlerinin kurulması ve benzeri amaçlarla

³⁰ Grote, **The Performance**..., s. 2.

³¹ Ramazan Kaynak ve Murat Bülbül, “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13,1 (2008) s. 270.

³² Sayıştay Başkanlığı, “Performans Ölçüm ”, s. 3.

³³ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Met Basım-Yayın, 1992, s. 162.

³⁴ Işığçok, “Performans Ölçümü ”, s. 2.

gerçekleştirilmektedir³⁵. Örgütler tarafından açıkça belirtilmemekle birlikte performans değerlendirmenin bir diğer amacında “adam kayırmayı” azaltmak ve işgörenlere objektif ve tarafsız yönetim imajını vermektir.³⁶ Örgütler performans değerlemesini genel olarak üç amaçla kullanmaktadırlar, bunlar Yönetmel Amaçlar, Gelişmeye Yönelik Amaçlar ve Eğitici Amaçlardır.³⁷

1.3.2.1.1. Yönetmel Amaçlar

Örgütlerin kariyer ve işgören planlamasında kullandıkları en önemli göstergelerden biriside işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarıdır. Yöneticiler özellikle terfi, tayin, işten çıkarma ve transfer kararlarında bu sonuçlara öncelik vermektedirler. Diğer yönetmel amaçları ise; daha fazla sorumluluk isteyen işler de çalışabilecek işgörenlerin belirlenmesi, insan gücü planlamasında, ücret ve sosyal yardımların belirlenmesinde kullanılmaktadır.³⁸ Performans değerlendirme, işgören maaşının belirlenmesi aşamasında kullanılan en önemli araçlardandır.³⁹

1.3.2.1.2. Gelişmeye Yönelik Amaçlar

Performans yönetimi ve değerlendirmesi yöneticinin, işgörenler ile ilgili bakış açısı oluşturması için önemlidir. Performans değerlendirme yöntemleri ile işgörenlerin verimli, mutlu ve huzurlu bir şekilde çalışmasını sağlamak olmakla birlikte aynı zamanda işgörenlerin başarısızlıklarını da belirlemeyi amaçlamaktadır.⁴⁰ Objektif bir değerlendirme ile işgörenlerin zayıf veya gelişmeye açık olduğu yönleri ile kuvvetli olduğu yönlerini belirlemek, yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak, yaratıcılıklarını ve tüm potansiyellerini kullanmak amacıyla da performans yönetimi ve değerlendirilmesi sistemi örgütler tarafından kullanılmaktadır. İşgörenlerin gerçek düzeylerini

³⁵ Oya Erdil, Lütfi H. Alpkın ve Levent Biber, “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19,2 (2004) s. 101-122.

³⁶ Filiz Yıldırım Dilsiz, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006, s. 32.

³⁷ Bolton, **Human Resource**..., s. 148.

³⁸ Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005, s. 170.

³⁹ Bolton, **Human Resource**..., s. 149.

⁴⁰ M.Cemil Özden, “Performans Yönetimi”, Tarihsiz, <http://www.mcozden.com/>.

tanımak, potansiyellerini görmek buna göre yeni hedefler koyabilmek ve işgörene rehberlik edebilmek için gereklidir.⁴¹

1.3.2.1.3. Eğitici Amaçlar

Örgütler için performans değerlendirmesi sonuçları, ortaya çıkan gerek olumlu gerekse de olumsuz yönlerin öğrenilmesini sağlamakta ve olumsuz yönlerin düzeltilmesinde yol gösterici olmaktadır. Aynı zamanda geri bildirim ile işgörenlerin kendi eksikliklerini öğrenme ve bunları giderme imkânı da sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır.

1.3.2.2. Performans Değerlendirme İlkeleri

Herhangi bir sistemin daha önceden tespit edilen amaçları gerçekleştirebilmesi için sistemin bazı ilkelere sahip olması gerekmektedir.⁴² Örgütlerde kullanılan ve/veya kullanılacak olan performans değerlendirme sisteminin seçimi yöneticiye ait olup sistemin kurulmasında ve uygulanması sırasında uyulması gereken ilkeleri olmalıdır. Sonuç olarak beklenen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından performans değerlendirme sisteminin bazı özelliklere ve ilkelere göre yapılması gerekmektedir.

Altan,⁴³ bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Performans değerlendirmenin yönü örgütsel amaçlar olmalıdır.
- Performans değerlendirmenin konusu işgörenlerin örgütteki yaşamı olmalıdır.
- Performans değerlendirme işgörenleri geliştirme aracı olarak kullanılmalıdır.
- Performans değerlendirmesi işgöreni örgüte bağlanmasını onun bir parçası olduğu kısacası aidiyet duygusu kazandırmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları örgütün gelişmesine katkı sağlamalıdır.

⁴¹ Bolton, **Human Resource...**, s. 149.

⁴² Altan, "Türk Kamu ", s. 17.

⁴³ Altan, "Türk Kamu ", s. 17-18.

- Performans değerlendirme sistemi yöneten-yönetilen ayrımı olmadan bütün işgörenleri kapsamalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi, örgüt içi ve dışı tüm faktörleri dikkate almalıdır.

1.3.2.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlendirme sisteminin objektif sonuçlar verebilmesi için bazı özellikleri taşınması gerekmektedir.

1.3.2.3.1. Amaçlar Net Olmalıdır

Amaçlar net olmalı ve amaçların ayrıntıları belirlenmelidir.⁴⁴ İşgören hangi kriterlerden değerlendirildiğini açık olarak bilmelidir ve kendisinden neler beklendiği bildirilmelidir. Sistem, anlaşılması güç ve uygulaması yetersiz olduğunda işgörenler sistemin gerekliliğinden kuşku duymaya başlayabileceklerdir. Performans değerlendirme sisteminin amacının, işgörenlerin performanslarını takip ederek geliştirmek ve bu sayede şirket hedeflerine ulaşılmasını sağlamak olduğu çok net bir şekilde aktarılmalıdır.⁴⁵

1.3.2.3.2. Adil Olmalıdır

İyi bir insan kaynakları yönetiminin; objektif, tutarlı ve adil bir performans değerlendirme sistemine sahip olması gerekmektedir.⁴⁶ İstenen sonuç bütün işgörenler tarafından bilinmelidir ki böylece sistem adil olacaktır. Adil olmayan bir sistem yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratabilir. Bu sebepten dolayı işgörelere sistemin adil olduğu güveninin kazandırılması gerekmektedir.⁴⁷ İşgörenlerin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif

⁴⁴ Mary Albright and Clay Carr, **Yöneticilerin Yaptığı 101 Hata ve Onları Önlemenin Yolları**, Çev.:Erdoğan Ağca, İstanbul:Form Yayıncılık, 2001, s. 68.

⁴⁵ Başak Bayar, "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43>, Tarihsiz.

⁴⁶ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, 42,7-9 (2001) 56-68.

⁴⁷ Bolton, **Human Resource...**, s. 158.

analiz ve sentezler bütünü olmalıdır. Ayrıca değerlendirme yönteminin adilliği ile ilgili işgörenlerin görüş ve düşüncelerine de yer verilmelidir.⁴⁸

1.3.2.3.3. Sistemi Ve Örgütü Geliştirici Olmalıdır

Örgüt organizasyonunun başarılı olması işgörenlerin performansları ile doğru orantılıdır. Aksi takdirde özelde işgörenin genelde ise örgütün potansiyeli verimli olarak ortaya çıkartılamayabilir.⁴⁹

1.3.2.3.4. GÜDÜLEYİCİ Olmalıdır

Performans değerlendirme hedefleri sadece yapılacak işe göre değil, aynı zamanda işi yapacak işgörenlerin deneyimleri ve yeteneklerine göre belirlenmelidir, böylece işgörenlerin daha çabuk güdülenmesi sağlanacaktır.⁵⁰ İşgörenin potansiyeli belirlenerek gelecek için gerçekçi hedef ve planlar yapılabilir.⁵¹ Daha da önemlisi başarılı işgörenin ödüllendirilmesi ile güdüleyici rol oynamalıdır.

1.3.2.3.5. Örgütün Durumuna Uygun Olmalıdır

Seçilen performans değerlendirme sistemi örgütün organizasyon yapısına ve şirket kültürüne uyum sağlamalıdır. Performans değerlendirme sisteminin gerektiği gibi uygulanması durumunda, kendi departmanları veya iş alanlarında iyi sonuçlar elde edeceklerini anlamaları, yapılan değerlendirmeler ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi somut olarak görmeleri sağlanacaktır. Örgütler, kendi ihtiyaçlarına uygun teknikleri kullanmalıdır, bu sebeple ölçüm teknikleri kalıplaşmış sınırlar içinde kalmayarak örgüte uygun özellikler eklenebilir.⁵²

1.3.2.3.6. Geçerli Ve Güvenilir Olmalıdır

Performans değerlendirmede güvenilirlik, farklı zamanlarda (işgörende değişme olmadan) bireysel değerlerin değişmemesi halidir; bir başka anlatımla

⁴⁸ Robert D Bretz, George Milkovich, and Walter Read , “Performance Appraisal Research And Practice: Concerns, Directions And Implications”, **Journal of Management**, 18,2 (1992) s. 321-352

⁴⁹ Bolton, **Human Resource...**, s. 149.

⁵⁰ Albright and Carr, **Yöneticilerin...**, s. 71.

⁵¹ Bolton, **Human Resource...**, s. 149.

⁵² Çalık, **Performans Yönetimi...**, s. 53,

işgörenin özellikleri ve niteliği değişmeden ölçüm sonucunun da değişmemesi gerekir. Performans değerlendirme sistemlerinin başarılı olması için güvenilir olması gerekir bunu içinde kriterler net olmalıdır.⁵³ Performans değerlendirme sistemi sonuçları minimum hata ile hesaplanmalı ve işgörenler tarafından anlaşılır olmalıdır.

1.3.2.3.7. Kapsamlı Olmalıdır

Performans değerlendirme sistemi işi, işgöreni ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır.⁵⁴ Performans değerlendirme sisteminin gerektiği gibi uygulanması durumunda, işgörenler kendi departmanları veya iş alanlarında iyi sonuçlar elde edeceklerini anlamaları ve işgörenlerin yapılan değerlendirmeler ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi somut olarak görmeleri sağlanmalı, böylece sistem bütün olarak örgütü kapsamalıdır. Performans ölçümleri en alt birimlere kadar indirilerek tüm örgüt düzeyini kapsamalıdır.

1.3.2.3.8. Sürekli Olmalıdır

Performans değerlendirme sistemi sadece belirli bir süre içinde başlayıp biten bir çalışmadan ibaret olmayıp işgörenin performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak kayıt altına alınmalıdır. Kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı performans değerlendirme sistemi ile örgütün tamamına yayılabilmekte böylece örgütün vizyon, değer yargıları, kuruluş amacı, görev tanımları ve uzun dönemli amaçlar yeniden saptanabilmektedir.⁵⁵

1.3.2.3.9. İşgörenin Katılımına Olanak Tanınmalıdır

Yüksek performanslı işgörenlerin her zaman yüksek iş doyumuna ve düşük performanslı işgörenlerin düşük iş doyumuna sahip oldukları söylenemez çünkü performans kriterleri çoğu zaman işgörenin kendi dışındaki faktörler tarafından belirlenmektedir.⁵⁶ Performans değerlendirme sistemi üst yönetimin ve yöneticilerin inisiyatifi ile hazırlanarak emir ve komuta ile uygulanmamalı; tersine bizzat bu sistem ile performansı değerlendirilen işgörenlerin de katılımı

⁵³ Albright and Carr, **Yöneticilerin...**, s. 74-75.

⁵⁴ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 172.

⁵⁵ Çalık, **Performans Yönetimi...**, s. 52-53.

⁵⁶ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004, s.21.

sağlanmalıdır. Aynı zamanda performans değerlendirme sistemi kurulurken yöneticiler ile işgörenler mutlaka bir araya getirilmelidirler, böylece her iki kesimin beklentileri daha net olarak sisteme dâhil edilebilir. Tüm işgörenlerin performans değerlendirme sisteminin tasarımına ve uygulamasına katılımı sağlanmalıdır.

1.3.2.3.10. Performans Kriterleri Net Olmalıdır

İşgörenler açısından en önemli sorun, performans değerlendirme sisteminin ve uygulanan kriterleri yeterince anlayamamaları olup bununda sebebi kriterlerin yeteri kadar açık ve anlaşılır olmamasıdır. Öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılması ve iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır.⁵⁷ İşgörene performans dönemi sonunda ulaşması gereken hedefler belirlendikten sonra istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının kontrolü performans kriterlerine göre belirlenmektedir. Bu sebeple performans kriterleri net olmalıdır. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterlerin spesifik olarak belirlenmesi ve açıklanması değerlendirmenin amacına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.⁵⁸

1.3.2.3.11. Geri Bildirim Olmalıdır

İşgörenlere performans sonuçları ile ilgili geri besleme standart hale getirilmelidir. Çağdaş yönetim anlayışının bir ayağı olarak işgörenlere mutlaka performans sonuçları hakkında geri bildirimde bulunulmalıdır. Ayrıca geri bildirim sürecinin sağlıklı olarak işletilebilmesi de çok önemlidir. Performans değerlendirme sonucunda işgörenlere geribildirim yapılması gerekmektedir. Yapılan bu bildirim sonucunda işgörenlerin geribildirimden gelen bilgilere odaklandıkları ve olumlu sonuçların alınması halinde memnuniyet düzeyleri yükselmektedir.⁵⁹

1.3.2.4. Performans Değerlendirmede Değerlendiricinin Yaptığı Hatalar

Değerlendiren ve değerlendirilenin de insan olması sebebiyle birtakım hataların yapılması kaçınılmazdır, yapılan hatalar sistemin amacından sapmasına

⁵⁷ Orkun Özsoy, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, 2005, s. 13.

⁵⁸ Albright and Carr, **Yöneticilerin...**, s. 71.

⁵⁹ Bretz, Milkovich and Read, "Performance Appraisal ", s. 321-325.

neden olmaktadır ancak uygulamada hataların büyük kısmının değerlendiricilerden kaynaklanan hatalardır.⁶⁰ Değerlendirenlerin karşısındaki en zor işlerden bir tanesi performans değerlendirmenin “doğru” yapılmasını sağlamaktır. Performans değerlendirmede sistem her ne kadar mükemmel olursa olsun eğer değerlendiricilerin yapmış olduğu hatalardan dolayı sistem istenen sonuçları veremeyebilmektedir. Uygulamada en çok karşılaşılan on hata aşağıdaki şekildedir.⁶¹

1.3.2.4.1. Fazla Hoşgörülü veya Esnek Davranmak

Değerlendiricinin işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir ve bu durum işgörenin bazı önemli hatalarının gözden kaçmasına neden olduğu gibi işgörenin hatalarını bilen diğer işgörenler arasında huzursuzluk çıkmasına da neden olabilmektedir. Değerlendiricilerin bu hataya düşmelerinin sebebi işgörenler ile çatışmaktan kaçınmak için onları olması gerekenden yüksek puanlarla değerlendirmeleridir.⁶² Değerlendiricilerin bu hataya düşmelerinin bir diğer sebebi ise değerlendirme süreci sonunda sorumlu olduğu birimin ortalama performans puanının örgütün geneli ve diğer birimlerle kıyaslandığında düşük çıkmasını istememeleridir; aksi durumda yani düşük çıkması durumunda değerlendiricinin kendisinin de bir üst yöneticisi tarafından başarısız olarak kabul edileceğinden çekinmektedirler.

1.3.2.4.2. Fazla Katı Olmak

Fazla hoşgörülü veya esnek davranmanın tam tersi bir etki olarak değerlendiricinin işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesine neden olmaktadır. Değerlendirici işgörenlerinin yeni fikirleri söyleyebilmelerine imkân tanınmalıdır, işgörenin kendi hatalarından ders almasını sağlayacak derecede esnekte olabilmelidir. Bu hatayı özellikle deneyimsiz ve keline güveni az olan aşırı disiplinli değerlendiriciler yapmaktadırlar.

⁶⁰ İsmail Bakan ve Hakan Kelleroğlu “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10,2 (2003) s. 75-97.

⁶¹ Robert Bacal, **Performance Management – Why Doesn't It Work**, Ontario: Bacal & Associates, 1998, s. 8.

⁶² Çiftci, **İnsan Kaynakları...**, s. 195.

1.3.2.4.3. Hale Etkisi

İşgörenin performansını etkileyen birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkların değerlendirici tarafından fark edilememesi ve hatalı değerlendirme yapılmasıdır.⁶³ Değerlendiricinin işgöreni, belli bir iş alanındaki mükemmelliğe bakarak diğer alanlarda da olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Değerlendirici işgörenin görevindeki genel başarıya değil sadece bir işteki başarısına göre başarılı olarak değerlendirmektedir.

1.3.2.4.4. Boynuz Etkisi

Değerlendiricinin, işgörenlerin başarılı yanlarını görmeksizin tek bir yöndeki eksikliği sebebiyle başarısız olarak değerlendirmesi veya diğer başarıları için takdir etmemesidir.⁶⁴ Bu durumda değerlendirmenin etkinliği olumsuz yönde etkilenmektedir.

1.3.2.4.5. Merkezi Eğilim

En sık karşılaşılan sorunlardan birisidir, değerlendirici bütün işgörenleri orta derecede başarılı değerlendirmesi şeklinde meydana gelir aslında gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamıştır. Değerlendirici değerlendirme yeteneğine güvenmiyor veya işgörenlerin tepkilerinden çekiniyorsa yüksek ya da alçak değerler vermekten çekinerek işgörenlerin büyük çoğunluğunun performansını ortalama değerlendirmesidir. İşgörenleri ortalamada değerlendirme eğiliminde olması; gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda yani çok düşük veya çok yüksek değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır.⁶⁵ Bu durumda gerçekte yüksek performanslı işgörenlerin kendilerine göre daha az performans göstermiş işgörenler ile çok yakın performans puanı alması başarılı işgörenlerde huzursuzluğa ve verim düşüklüğüne neden olabilmektedir. Merkezi eğilim aşağıdaki nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.

- Astlar tarafından sevilme arzusu,
- Astlar ile çalışmamak ve astın kin beslemesini önlemek,

⁶³ Özsoy, "İnsan Kaynakları ", s. 41.

⁶⁴ Albright and Carr, **Yöneticilerin...**, s. 85.

⁶⁵ Bayar, "Performans Değerlendirme "

- Diğer birimlerin değerlendircilerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer birimlerdeki işgörenlerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir birime geçmesini sağlama isteği,
- Örgütlerdeki standartların aşırı derecede düşük olması,
- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu gibi sebeplerden dolayı yönetici astlarına yüksek veya düşük puan verme eğiliminde olabilmektedir.⁶⁶

Yüksek veya düşük puan verilmesinin yanında ayrıca ortalama puan verilmesi durumu da mevcuttur. Bunun muhtemel sebepleri ise; astın performansı hakkında yönetici yeterli bilgiye sahip değilse yönetici yüksek veya düşük puan verme riskine girmeyerek ortalama puan verme eğiliminde olmaktadır.

1.3.2.4.6. Başarı Standartlarının Yetersizliği veya Belirsizliği

İşgörenin işi birçok görevden oluşur ve bunlar iş ve görev tanımları ile belirlenir, bu nedenle değerlendirici değerlendirmesini tek bir standart üzerinden değil işgörenin ifa ettiği bütün görevleri kapsamalıdır.⁶⁷ Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır, performansı düşük bir işgörenle kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir işgören “çok başarılı” algılanırken, performansı yüksek bir işgörenle kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir işgören “çok başarısız” algılanmaktadır.⁶⁸ Uygulanan sistemdeki değerlendirme kriterleri belli açılardan zayıf kalıyor ya da uygulamaları uzun zaman sürüyorsa işgörenler tarafından tepki

⁶⁶ Özsoy, “İnsan Kaynakları ”, s. 43.

⁶⁷ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 173.

⁶⁸ Bayar, “Performans Değerlendirme ”

çekebilecektir; bu sebeple performans değerlendirmesinde uygulanacak kriterlerin doğru saptanması önemli bir sorundur.

1.3.2.4.7. Objektif Davranamama

Performans değerlendirme sistemlerinin karşı karşıya kaldığı en önemli sorun, değerlendiricilerin işgörenlere karşı olumlu ya da olumsuz önyargılarının olmasıdır. Performans değerlendirme sürecinde değerlendirici işgörenleri bireysel ve sosyal özelliklerine göre (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk, hemşehri vb.) değerlendirmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır.⁶⁹ Performans değerlendirme sistemlerinde işgörenleri değerlendirenlerinde insan olmaları sebebiyle “objektif davranamama” sıklıkla karşılaşılan bir problem olup, değerlendirme sürecinin önyargılardan arındırılması ve işgörenin işe yönelik davranışlarının ölçülmesi gerekir.

1.3.2.4.8. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirici, işgöreni uzun vadeli sonuçları görmeden sadece kısa vadeli başarıları ve/veya başarısızlıklara göre değerlendirmektedir. Değerlendiricinin, performans değerlendirme döneminin başlarında veya sonlarında olmuş olumlu veya olumsuz bir olayı dikkate alarak, işgörenin performansını ve genel performansını da bu olay doğrultusunda değerlendirmesidir. Özetlemek gerekirse işgörenin yalnızca son zamanlardaki iş performansının dikkate alınması şeklinde ortaya çıkmaktadır.⁷⁰ Bu durumun farkında olan işgörenler değerlendirme zamanı yaklaştıkça sürekli etrafta görünmeye, yönetici, amir ve diğer işgörenlere karşı verimli, ilgili ve işbirlikçi bir imaj çizmeye çaba harcamaktadırlar.

1.3.2.4.9. İşler Arasında Bağımlılığın Dikkate Alınmaması

Değerlendiricinin işgörenin yaptığı işi örgütteki diğer işlerle ilişkisini düşünmeksizin işgörenin bu işteki başarısını veya başarısızlığına göre değerlendirmesidir. Örgüt içinde çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki işgörenleri yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki işgörenleri düşük değerlendirme eğilimde olunması örgütün genel organizasyon yapısının ve

⁶⁹ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 174.

⁷⁰ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 174.

işler arasındaki bağlantının dikkate alınmamasıdır. Örgütteki işler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki veya takımındaki diğer işgörenin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen işgören kendi kusur veya başarısızlığı olmamasına rağmen düşük performanslı olarak değerlendirilir.⁷¹

1.3.2.4.10. Kontrast Hatası

Bu hatanın sebebi ise değerlendirci kısa süre içinde birçok işgöreni değerlendiriyorsa işgörenleri birbirlerine karıştırarak hatalı değerlendirme yapmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple değerlendircilere zaman konusunda esneklik sağlanmalı ya da değerlendireceği işgören sayısının azaltılması gerekmektedir.

1.3.3. Performans Geliştirme

Aşağıda ayrıntıları ile açıklanacak olan yöntemler kullanılarak işgörenlerin amaçları gerçekleştirmede göstermiş oldukları performanslarının değerlendirilmesinin ardından elde edilen sonuçlara göre performansın geliştirilmesi sürecine başlanmaktadır.

Örgütler tarafından en çok kullanılan yöntem performans değerlendirme toplantılarıdır. Bu toplantılarda, işgörelere performans sonuçları açıklanır, her işgörenin bir önceki dönemde gerçekleşen performansları hakkında olumlu olumsuz düşünceleri sorulur, işgörenler için bireysel gelişim planlarının hazırlanması hakkında kararlar alınır. Performans sonuçlarına göre ücret artışları, prim ödemeleri, yatay ve dikey ilerlemeler, hedeflerdeki sapmalar ve şirket içi ve/veya dışı eğitimlerin planlanması hakkında kararlar alınmaktadır.⁷²

1.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinmelerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık

⁷¹ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 174.

⁷² Canan Ergin **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, Ankara, Academyplus Yayınevi, 2002, s.135.

göstermektedir.⁷³ Yukarıda da belirtildiği gibi örgütte kullanılacak olan performans değerlendirme sistemini seçme görevi yöneticiye aittir ve yönetici bu seçimi yaparken örgütünün karakteristik özelliklerine göre seçmesi gerekmektedir. Örgütler tarafından kullanılan performans değerlendirme yöntemleri temelde geleneksel - çağdaş yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrımın temelinde Klasik yönetim anlayışının işgöreni üretim faaliyetlerinde birey olarak ihtiyaçlarını incelememesine tepki olarak 1927-1937 yıllarında A.B.D.'de Batı Elektrik Şirketi'nin Hawthorne biriminde yapılan çalışmalar sırasında bireysel ve örgütsel davranışlar incelenirken İnsan İlişkileri Yaklaşımının en önemli kuramcıları olan Douglas McGregor ve Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır.⁷⁴ McGregor işgörenleri birbirinin tam zıttı (X) ve (Y) kuramı ile açıklamaktadır. (X) kuramına göre; işgörenlerin çoğu işleri sevmemekte, tembel, bencil, değişime kapalı olduklarını, (Y) kuramı ise; işgörenlerin tembel olmadıklarını, işgörenlerin işlerini sevdiklerini eğer iyi çalışmıyorlarsa bunun nedeninin yöneticilerde olduğunu ileri sürmektedir. Performans değerlendirme yöntemleri çağdaş ve geleneksel sınıflandırma temelinde açıklanacaktır.

1.4.1. Geleneksel Yöntemler

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri yukarıda açıklandığı üzere McGregor'un (X) kuramı temeline dayanarak hazırlanmıştır. Genel olarak bu tip yöntemlerde daha önceden belirlenmiş bir standart olmayıp değerlendirenin kendi görüş ve düşünceleri ile değerlendiren ile değerlendirilen yani işgören arasındaki sübjektif etkileşime göre değerlendirilmektedir.⁷⁵ İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır.⁷⁶ Bu tip yöntemler başta anlatılan ilke ve özelliklere aykırılıklar taşımaktadır. Ayrıca geleneksel yöntemleri kullanan örgütlerin strateji ile icraat arasındaki bağı sağlayamadıkları gözlenmiştir.⁷⁷ Geleneksel yöntemlerde işgörenler sadece yöneticileri tarafından değerlendirilmektedirler ve özellikle sayısal konuların

⁷³ Akif M. Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35,1-2 (2002) s. 161.

⁷⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s. 30-31.

⁷⁵ Altan, "Türk Kamu ", s. 36.

⁷⁶ Yücel, "İnsan Kaynakları ", s. 110-128.

⁷⁷ Şimşek ve Nursoy, **Toplam Kalite...**, s. 45.

değerlendirilmesinde yöneticilerin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular değerlendirmenin güvenilirliğini gölgelemektedir. Geleneksel yöntemde kendi içinde kişinin tek başına değerlendirildiği ve karşılaştırmalı değerlendirildiği yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.4.1.1. Tek Başına Değerlendirme Yöntemleri

Her işgörenin tek başına ve diğer işgörenlerle kıyaslanmadığı yöntemdir. Her işgörenin performansı diğer işgören(ler)den bağımsız olarak kendi iş tanımı kapsamı içinde ele alınır ve değerlendirilir.⁷⁸ Bu yöntemlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1.1.1. Grafik Cetveller Yöntemi (Graphic Rating Scales)

Grafik dereceleme ölçekleri performans değerlendirmede en eski, en basit ve en sık kullanılan yöntemdir.⁷⁹ Bu yöntem, bir iş grubunu oluşturan işgörenleri genel olarak analiz etmekte kullanılabileceği gibi, her bir işgörenin belirli kriterlere göre incelenmesine olarak verecek şekilde de düzenlenebilmektedir. Bu yöntemde temel olarak bazı performans kriterleri saptanarak bu kriterler puanlanır.⁸⁰ Bu yöntem konvansiyonel derecelendirme ölçekleri olarak da anılmaktadır. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan en yakın üste değerlendirilecek her ast için basılı, matbu bir form verilerek üstlerin bunları doldurmaları istenmektedir. Bu yöntem ile işgörenler hem genel hem de özel yönleri ile analiz edilebilmektedir. Sayıca çok fazla işgörenin bulunduğu örgütlerde işgöreni en iyi değerlendirecek kişinin en yakın üstü olduğu düşüncesi sebebiyle kullanılmaktadır. Yöntemin ciddi dezavantajları da bulunmaktadır, değerlendirmeyi yapan ile işgörenin deneyimleri ile kişilik yapılarının farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlayamamaktadırlar.

1.4.1.1.2. Kompozisyon Yöntemi (Composition Method)

Bu yöntemde değerleyiciden değerlendirilecek olan işgörenin nitelikleri ve yetenekleriyle, üstün ve zayıf tarafları hakkında birkaç paragraflık kompozisyon

⁷⁸ Helvacı, "Performans Yönetimi ", s. 163.

⁷⁹ Ergin, *İnsan Kaynakları...*, s. 144.

⁸⁰ Can C. Aktan, *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*, İstanbul: Tügiad Yayını, www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm, 1999.

yazması istenmektedir. İşgöreni yakından, iyice bilen ve tanıyan kişilerden, sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı nitelikte bilgiler toplamak çoğu kez biçimsel değerlendirmeler derecesinde ve onlar kadar geçerli olabileceği varsayımı üzerine kurulmaktadır.⁸¹ Bu yöntem sonucunda işgörenler arasında karşılaştırma yapmak oldukça zordur çünkü değerlendirmeyi yapanın kullandığı kriterler, düşüncelerini yazılı ifade etme yeteneği ve işgörene karşı önyargısı gibi durumlar yöntemin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır.

1.4.1.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi (Compulsory Chosing Method)

Bu yöntemin temeli; işgörenin üstlendiği bir görevde çeşitli davranışları yapar ve bunlardan bazıları iyi bazıları kötüdür, iyi davranışlardan bazıları başarı için önemlidir diğerleri örgüt ve başarı için önemli değildir, kötü davranışlarında bazıları iş başarısı için önemlidir ancak bazı kötü davranışlar iş başarısını doğrudan etkilemez.⁸² Yukarıda sayılan varsayım ile işgörenlerin iş başarısını etkileyen iyi ve kötü yönlerinin bulunması gerekmektedir. Bu yöntemin uygulaması değerlendirilen işgörene en az ve en çok uyan ifadelerin seçilmesi ve uzmanlar tarafından analiz edilmesi şeklindedir. Yöntemin işgören başarısını değerlendirmede nesnel ve gerçekçi bilgiler sağladığı saptanmıştır.⁸³ Yöntemin uygulanması; temel olarak değerlendirici kendisine verilen iki ifadeden birini, değerlendirilen işgöreni en iyi tarif eden ifade olarak seçmesi şeklinde olmaktadır.⁸⁴ Sonuç olarak performans yönünden işgörenler belirli kümeler içerisinde toplanmaktadır.

1.4.1.1.4. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incidents Method)

Mülakat ve sonunda değerlendirenin sonuçları işgörene göstermesi gerektiği yöntemlerde genellikle değerlendirenler düşük not vermemektedirler. Bu sebeple değerleyici işgöreni işbaşında gözlemleyerek onun etkili ve etkisiz yönlerini belirler ve kayıt eder. İşgören hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafından bir deftere kaydedilir ve saklanır, bu kayıtlar için işgörenin işe habersiz ve izinsiz gelmediği

⁸¹ Canman, **Çağdaş Personel...**, s. 155-156.

⁸² Abraham K. Korman, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çev.: İlhan Akhun ve Cevat Alkan. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1978, s. 342.

⁸³ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 180.

⁸⁴ Ergin, **İnsan Kaynakları...**, s. 144.

günlerde bu kritik olaylar formuna yazılmakta ve saklanmaktadır. Yöntemde temel olarak, işgörenin çok etkili ya da bunun tam tersi davranış örnekleri incelenmektedir. Bu yöntemde işgörenin kişilik özellikleri değerlendirmeye dâhil edilmeyip yaptığı iş ve işin başarısı üzerinde durulmaktadır. Ancak yöntemin başarısı değerlendirmeyi yapanın dikkat, işgörenin gösterdiği reaksiyonları doğru algılama ve işgörenin davranışları arasındaki neden-sonuç ilişkisini etkili ve bütün işgörenler için aynı düzeyde dikkate alması ile gerçekleşebilecektir.⁸⁵

1.4.1.2. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri

İşgörenin diğer işgörenler ile karşılaştırılması esasına dayanır. İşgörenler birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar.

1.4.1.2.1. Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method)

Bu yöntem en kolay ve en ekonomik yöntemdir ve temel olarak yöneticinin işgörenleri en başarılıdan başarısız doğru sıralaması şeklindedir.⁸⁶ Özellikle az sayıda işgörenin olduğu örgütlerde daha kolay uygulanma olanağına sahiptir.⁸⁷ Bu yöntemde en iyi performansa sahip olan işgörenler bir liste içerisinde sıralanır. Değerlendirici tamamen kendi değer yargılarına dayanarak işgörenleri en iyiden en kötüye doğru sıraladığı için objektiflikten uzak bir yöntemdir. Bu yöntemde değerlendirilecek işgörenlerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır, üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir.⁸⁸ Sıralama işgörenleri örgüt, birim veya bir ölçüte göre yapılmalıdır. İşgören sayısının çok olduğu örgütlerde uygulanması çok zor bir yöntemdir.

1.4.1.2.2. Alternatif Sıralama Yöntemi (Alternative Ranking Method)

Bu yöntem basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır; sadece en iyi performansa sahip kişiler yanı sıra en kötü performansa

⁸⁵ Çiftci, *İnsan Kaynakları...*, s. 181.

⁸⁶ Can ve Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel...*, s. 175.

⁸⁷ Çiftci, *İnsan Kaynakları...*, s. 176.

⁸⁸ Helvacı, "Performans Yönetimi ", s. 162.

sahip kişiler hakkında da bilgiler toplanır.⁸⁹ Değerlendirici kendi düşünce ve izlenimlerine göre, değerlendireceği işgörenlerden ilk önce en çok değer taşıyanı (en başarılıyı) daha sonra en az değer taşıyanı (en başarısız) seçerek değerlendireceği bütün işgörenleri bu şekilde en değerlilerden en az değerlilere doğru sıralamaktadır.

1.4.1.2.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparisons)

Bu yöntemde işgörenlerin isimleri bir kâğıda yazılır ve her işgören diğer işgören ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan işgörenin isminin yanına işaret konulur, listede bulunan bütün işgörenler için aynı işlem tamamlandıktan sonra isim karşısına konulan işaretler sayılır ve buna göre işgörenler başarılıdan başarısza doğru sıralanır.⁹⁰ Genel olarak uygulamada en fazla 30 işgörenin bulunduğu örgütlerde kullanılan bir yöntemdir.

1.4.1.2.4. Zorunlu Dağıtım Yöntemi (Compulsory Distribution Method)

Yöntem esas itibari ile işgörenleri başarılarına göre sınıflandırma esasına dayanmaktadır. Yöntem, alternatif sıralama yöntemine benzemekle birlikte ayrılan yönü değerlendirici, değerlendirdiği işgörenleri daha önceden belirlenmiş olan dağılım içinde değerlendirmektedir. Özetle, işgörenlerin performans düzeyinin normal dağılım eğrisine, yani çan eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır; bu sebeple işgörenler dördü veya beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir.⁹¹ Yöntemin olumsuz özellikleri ise işgörenler arasındaki gerçek farklılıklar hakkında detaylı bilgi elde edilemez, işgörenler arasındaki fark eşit olmayabilir, işgörenler hakkında ayrıntılı analizlerin olmaması ve geri bildirim yetersizliği şeklinde sıralanabilmektedir.

1.4.2. Çağdaş Yöntemler

Performans değerlendirmede kullanılan geleneksel yöntemler temel olarak işgörenleri, işini sevmeyen, tembel ve başarısız yani McGregor'un (X) kuramını temel almışken çağdaş performans değerlendirme yöntemleri McGregor'un (Y)

⁸⁹ Aktan, **2000'li Yıllarda...**,

⁹⁰ Helvacı, "Performans Yönetimi ", s. 162.

⁹¹ Robert H. Woods, **Human Resources Management**, Educational Institute, USA, Nevada: American Hotel and Motel Association. Second Edition, 1997, s. 204.

kuramını yani işgörenin aslında başarılı ve çalışkan olduğu ancak bunun ortaya çıkması için yöneticinin işgöreni harekete geçirmesi gerektiği düşüncesini temel alarak ortaya çıkmışlardır. (Y) kuramı ile örgütlerin amaçlara odaklanması ve işgören ile yöneticinin sorumluluğu paylaşmasının sağlayan basit bir yöntem olması istenmiştir.⁹² Geleneksel yöntemler, geçmiş performanslarına göre işgörenleri iyi-kötü, başarılı-başarısız diye ayırma tabi tutmakta; bu ayırma göre ödül ya da ceza ile geri bildirimde bulunmaktadır.⁹³ Geleneksel yöntemlerde işgörenin kişiliği değil yapmış veya yapmakta olduğu iş ve işteki başarısının değerlendirilmesi temel alınmıştır.⁹⁴ Çağdaş yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, işgörenin beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır.⁹⁵ Sonuç olarak modern insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından olan performans yönetim ve değerlendirme sistemleri de günümüzde (Y) kuramını, yani işgöreni birey ve insan olarak temel almakta ve ona göre incelemektedirler.

1.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi (Management By Objectives Method)

Bu yöntem, yönetici ve işgörenlerin amaçlarının birlikte belirlenmesi, sorumluluk alanlarının ve ulaşacakları sonuçların birlikte kararlaştırılması ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğinin yine birlikte incelenmesi esasına dayanmaktadır.⁹⁶ Amaçlar, işgörenin başarı ölçütü olarak kullanılır ve değerlendirmede işgörenin, amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılmaktadır.⁹⁷ Bu yöntemdeki vurgu amaçların “nasıl” başarıldığı değil “neyin” başarıldığı üzerinedir, bu yöntem işgörenlerin davranışlarını değil her bir işgörenin işletmenin başarısına olan katkısını ölçmeyi amaçlamaktadır.⁹⁸ Yöntemin en önemli olumlu yanları işgörenler ile yöneticiler arasında işbirliğini sağlaması, iletişimi ve denetimi güçlendirmesi, işgörenin kişisel özelliklerinden çok belirlenen amaçların daha önemli olması iken olumsuz

⁹² Grote, **The Performance...**, s. 3-4.

⁹³ Yalçın, “Farklı Performans ”, s. 3.

⁹⁴ Altan, “Türk Kamu ”, s. 43.

⁹⁵ Yücel, “İnsan Kaynakları ”, s. 110-128.

⁹⁶ Helvacı, “Performans Yönetimi ”, s. 166.

⁹⁷ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 183.

⁹⁸ Çiftci, **İnsan Kaynakları...**, s. 188-189.

yönü ise değerlendirme sürecinde işgörenler ile yöneticilerin yoğun bir çaba göstermeleri gereklilikleri ve çok zaman alan bir yöntem olmasıdır.⁹⁹

1.4.2.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi (Evaluation Centers Method)

Bu tezde açıklanan performans değerlendirme yöntemlerinin büyük bir kısmı işgörenin geçmiş yaşantısındaki performansının, onun gelecekteki iş performansının en kuvvetli belirtisi olduğu varsayımı üzerine kurulu iken bu yöntem daha önce hiç yöneticilik ve amirlik yapmamış ve böyle bir göreve ilk kez getirilecek bir işgörenin seçiminde uygulanmayı amaçlayan bir yöntemdir.¹⁰⁰ Daha çok ve büyük sorumluluklar gerektiren işlere yönelik olarak üst kademedeki yöneticilere uygulanan bir yöntemdir. Temel olarak ve diğer yöntemlerden farklı olarak işgörenlerin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği yöntemdir.¹⁰¹ Değerlendiriciler, birkaç gün süren çeşitli test ve yöntemlerle işgörenleri değerlendirmeleri esasına dayanmaktadır. Yöntemin uygulanmasında işgörenlerin iş ortamından uzaklaşarak daha az stresli bir ortamda değerlendirilmeleri, daha etkin insan kaynaklarını kullanımı sağlama ve iletişimi güçlendirme gibi yararları bulunmaktadır.¹⁰² Bu yöntem pahalı ve öncesinde yapılması gereken bazı ön çalışmalar olduğu için örgütler tarafından çok fazla tercih edilen bir yöntem değildir.

1.4.2.3. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi (Behaviorally Anchored Ratings Scales Method– BARS)

İşgörenleri başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmekte kullanılan bir yöntemdir, işgörenin bulunduğu görev alanına göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına dayalı bir ölçek geliştirilmekte olup, işgörenin iyi ve kötü davranışlarının saptanması sağlanmakta ve istenen davranış kalıpları belirlenmektedir.¹⁰³ Yöntemin amacı, işgörenin performansını davranışsal düzeyde değerlendirmektir. Yöntemde, boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmaktadır. Zorunlu seçim yöntemi ile kritik olay yönteminin birlikte kullanılması ile oluşturulan bu yöntem işgörenin

⁹⁹ Çiftci, *İnsan Kaynakları...*, s. 189.

¹⁰⁰ Canman, *Çağdaş Personel...*, s. 161.

¹⁰¹ Can ve Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel...*, s. 184.

¹⁰² Çiftci, *İnsan Kaynakları...*, s. 189.

¹⁰³ Erdoğan *İşletmelerde Personel...*, s. 191-192.

durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanır.¹⁰⁴ Diğer yöntemlere göre, az yanlılığa yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılamanın tersine gözleme dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı, sonuçların işgörene kolay açıklanabilmesi ve işgörenin bu sonuçlardan başarısını yükseltme yönünde kullanabilmesine olanak sağlaması ile güvenilir, daha net ve daha az hatalı sonuçlara ulaşılabilir. ¹⁰⁵ Bu yöntemin en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olması sebebiyle her alanda kullanılamamasıdır ve bu sebeple örgütler için pahalı bir yöntemdir. ¹⁰⁶ Bir diğer dezavantajı ise iş analizi yolu ile oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan işgören davranışlarının ortaya çıkabilmesidir. ¹⁰⁷

1.4.2.4. Alan İncelemesi Yöntemi (Area Observation Method)

Değerlendiricilerin sübjektif kriterler uyguladıkları durumlarda değerlendiricilerin yapmış oldukları değerlendirmeler arasında çok fazla farklılık olduğu durumlarda kullanılır ve genelde merkezi birimden bir yöneticinin görevlendirilmesi ile farklı sonuç çıkan grup veya birimin değerlendirilme sürecinde yer alması esasına dayanmaktadır. Bazı spesifik durumlarda kompozisyon yöntemi ile grafik cetveller yöntemine dayanılarak yapılan değerlendirmelerin, sistemli biçimde yürütülecek bir araştırma süreci ile tamamlanması gerekebilir, buna göre alan incelemesi yönteminde değerlendirme konusuna grupça yaklaşılmaktadır, böylece değerlendirmenin daha adil ve geçerli olması sağlanmak istenmektedir; ancak bu yöntem uzun zaman alan bir yöntemdir. ¹⁰⁸

1.4.2.5. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)

Yöntem bazı yöntemlerde karşılaşılan sübjektif değerlendirmelere alternatif olarak hazırlanmıştır. Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile işgörenin birlikte tartışması sonucu

¹⁰⁴ Ergün Erarslan ve Onur Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 10 (2005) s. 95-106.

¹⁰⁵ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 181.

¹⁰⁶ Ergin, **İnsan Kaynakları...**, s. 147.

¹⁰⁷ Çiftçi, **İnsan Kaynakları...**, s. 184-185.

¹⁰⁸ Canman, **Çağdaş Personel...**, s. 156-157.

belirlenir ve performans standartları işin gerektirdiği sonuçlara göre örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız kriterlere dayanır ve sayısal (kantitatif) sonuçlara kolay ulaşılır.¹⁰⁹ İşin gerektirdiği çıktıya göre genel niteliklere ve objektif kriterlere dayandığı için değerlendirme sonucunda sayısal değerlerin toplamı ile genel performans sonuçlarına ulaşılabilir.¹¹⁰

1.4.2.6. Özel Rehberlik İle Değerlendirme Yöntemi (Coaching Method)

Özel rehberlik yönteminin diğer yöntemlerden tamamen farklı yönleri bulunmaktadır. Akın,¹¹¹ özel rehberlik yöntemini şöyle özetlemektedir; örgütlerde olağan performans değerlendirme belli dönemlerde işgörenin performansının gözden geçirilmesini içeren bir rutindir, özel rehberlik tekniği ile değerlendirme ise aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez. Diğer yandan, performans değerlendirme sürecinde özel rehber ile işgörenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve güven esas olmalıdır, bu teknik, becerileri geliştirmek, işgörenlerin kişisel gelişimlerini hızlandırmak, işletmedeki karmaşık işlerin üstesinden gelmek veya güvenebilecekleri bir akıl hocasıyla özel ilişkiye girmek isteyen işgörenler açısından önemli ve gereklidir. Bu tip bir yaklaşım işgören ile üst arasında geliştirici bir rehberlik ilişkisini doğurmaktadır. Alternatif bir yöntem olarak özel rehberlik yöntemi ile değerlendirme doğal bir süreçtir. Ancak prensip olarak özel rehberin işgörenin yöneticisi olması esası benimsenmiş olmakla birlikte sınırlı uygulamalarda özel rehberlik görevini endüstriyel psikologlar yerine getirmektedirler. Yöntem derin görüşme, psikolojik testler, nezaretçilerle tartışma ve diğer yöntemlerden elde edilen sonuçlara özel rehberin işgörenin işi ile ilgili duygusal, güdüsel ve entelektüel yönlerinin değerlendirmesini yapması şeklindedir.¹¹²

1.4.2.7. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme, 360 Derece Geri Bildirim, 360 Derece Performans Geri Bildirimi, Çok Kaynaklı Performans

¹⁰⁹ Helvacı, "Performans Yönetimi ", s. 167.

¹¹⁰ Çiftci, **İnsan Kaynakları...**, s. 180.

¹¹¹ Adnan Akın, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 3,1 (2002) s. 102-110.

¹¹² Çiftci, **İnsan Kaynakları...**, s. 190.

Değerlendirme gibi isimlerle de anılan bu sistem, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve işgörenlerin performansı hakkındaki bilgiyi, işgören ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır.¹¹³ 360 derece performans yöntemi bu araştırmada da açıklanan hataları azaltabilecek alternatif bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde her yönden bilgi akışı geldiği için insan kaynakları yönetiminde görece olarak bir yeniliği ifade etmektedir.¹¹⁴ Bu yöntemin günümüzde örgütler tarafından tercih edilmesinin asıl nedeni, örgütlerde işgörenin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve işgörenlerle ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksinimin ortaya çıkmasıdır; özellikle toplam kalite yönetimi yaklaşımlarının hâkim olduğu, yöneticilerin yanında işgörenlerin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri işlevsiz hale gelmektedir.¹¹⁵ Ayrıca bu insanı ön plana çıkartan 360 derece performans değerlendirme yöntemi, gelecekte başarıya imza atmayı hedefleyen pek çok örgüt tarafından tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir¹¹⁶. Gerek yöneticiler gerekse de işgörenler için en önemli özelliği hedeflere ilerlemede periyodik olarak geribildirim elde edilebilmesidir.¹¹⁷

360 derece performans değerlendirme sisteminin yararlarını Ludeman,¹¹⁸ özetle 11 maddede saymaktadır:

1. 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.

¹¹³ Camgöz ve Alpten, "360 Derece ", s. 194.

¹¹⁴ Frederick P Morgeson, Troy V. Mumford And Michael A. Campion. "Coming Full Circle Using Research And Practice To Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs" **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, 57,3 (2005) 196–209.

¹¹⁵ Camgöz ve Alpten, "360 Derece ", s. 194.

¹¹⁶ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, Sayı 62, 2006, s. 47-65.

¹¹⁷ Richard Lepsingir and Anntoniette D. Lucia, "360° Feedback And Performance Appraisal" **Training & Development**, 34,9 (1997) 62-70.

¹¹⁸ Kate Ludeman, "How To Conduct Self-Directed 360 - Employee Assessment", **Training & Development**, 2000, Vol. 54, No. 7, p. 44-47.

2. 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.
3. Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. İşgörenin kendisini geliştirme çabalarına odaklanmaktadır.
4. 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
5. Özellikle, astların üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamak ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
6. İşgörenlerin yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlamaktadır.
7. Amirler, işgörenlerin kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olmaktadır.
8. Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırmaktadır.
9. Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkmaktadır.
10. Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dahil ederek takım ruhunu desteklemektedir.
11. Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olmaktadır.

Modern örgütler, işgören performansını değerlendirmede işgörenlerinin iş sebebiyle sürekli iletişimde ve etkileşimde bulunduğu insan topluluklarından değerlendirici(ler)den alınan bilgilere göre daha doğru ve objektif yani sadece

yapılan işin niteliğine yönelik bilgiler alınacağını düşünmektedirler¹¹⁹. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin amacı da, örgütlerdeki işgörenlerin başarılıdan başarısız doğru sıralanması değil, örgütsel amaçların bütün işgörenler tarafından öncelikle anlaşılma ve özümseme derecesini ortaya koymak ve bu amaçların bütün işgörenler tarafından yetenek ve becerileri oranında gerçekleştirmesi ve bu gerçekleştirmenin ölçülmesidir.¹²⁰ İşte 360 derece performans değerlendirme yönteminin amacı da, işgörenin; kendisi, yöneticileri, proje yöneticileri, iç ya da dış müşteriler, çalışma arkadaşları tarafından doğrudan ya da dolaylı bir rapor aracılığı ile değerlendirilmesi ve performansın çok yönlü bir şekilde ortaya konmasıdır.¹²¹ Bir başka deyişle yöneme göre işgörenin performans bilgileri iş ortamında birlikte olduğu yöneticilerinden, astlarından, aynı düzeydeki diğer işgörenlerden, iç veya dış müşterilerden toplanmaktadır.¹²² Aşağıda 360 derece performans değerlendirme yöntemindeki temel beş aşama açıklanacaktır.

1. Aşama: İşgörenin Kendisini Değerlendirmesi – Özdeğerleme

360 derece performans değerlendirme yönteminin ilk adımı işgörenin kendisinin neyi başarmayı hedeflediğidir.¹²³ Bu aşamada işgörenler hem dürüst ve açık sözlü olma, hem de yöneticilerinin göremediği zayıflıkları ortaya koyma eğiliminde olabileceği gibi, yöneticilerin kendisi hakkında yapacağı değerlendirme sonuçlarına oranla performansını daha yüksek olarak gösterme eğiliminde bulunacaklar ve kendi lehlerine subjektif olma olasılıklarının yüksek olduğu bir aşamadır.¹²⁴ İşgörenler performans puanlarını standartlara uymadan kendi düşüncelerine göre ve çoğunlukla yöneticilerden daha yüksek puanla değerlendirmektedirler. Özdeğerlemenin; amacı yönetici ile işgörenin

¹¹⁹ David A. Waldman and Leanne E. Atwater. **The Power of 360° Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity**. Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1998, s. 29-30.

¹²⁰ Uğurlu, “360 Derece ”, s.1.

¹²¹ Ergin, **İnsan Kaynakları...**, s. 137.

¹²² Kaynak ve Bülbül, “360 Derece ”, s. 270.

¹²³ Kenneth M. Nowack, Jeanne Hartley and William Bradley, “How to Evaluate Your 360 Feedback Efforts”, **Training & Development**, 53,4 (1999) s. 48-52.

¹²⁴ Çiftçi, **İnsan Kaynakları...**, s. 172.

doldurdıkları formdaki puanlamaların örtüşen ve sapan noktalarını tespit etme imkânı sağlamasıdır.

2. Aşama: Yöneticiler Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu aşama yukarıda sayılan bütün yöntemlerdeki ortak noktadır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde diğer yöntemlerin aksine sadece bu aşamaya yer verilmemesinin nedeni değerlendirmeyi yapan yöneticinin her zaman tarafsız ve güvenilir olamayacağındandır.¹²⁵ Ancak yukarıda yöneticilerin değerlendirmesinden kaynaklanabilecek olumsuzlukların yanında unutulmamalıdır ki işgörenin iş performansını direk olarak gözlemleyebilmesi gerekse işin gerekleri ile işgörenin yetenekleri arasındaki uyumu izleme olanağına sahip olması açısından değerlendirmeyi gerçekçi ve doğru şekilde yapabilecek en ideal kişiler yöneticilerdir ve bu sebeple performans değerlendirme sürecinden çıkartılmaları asla düşünülemez.¹²⁶ Yöneticiler işgörenleri teknik becerilerine yani görev yapma kabiliyetlerine göre değerlendirmektedirler; ayrıca yöneticiler için önemli olan gelişme planındaki ilerlemesi olmaktadır.¹²⁷ Başarıları ile ilgili geri bildirim alan işgörenlerin davranışlarını geliştirmekte ve düşük performanslı özelliklerini yükseltmektedirler. Ancak işgörene yönetici tarafından geribildirim yapıldığında yapılan bildirim olumluda olsa olumsuzda olsa gerilime neden olabilmektedir.¹²⁸ Ancak uygulamada yöntemin bu aşamasında sayılan olumsuzlukları en aza indirmek için işgörenlerin tek bir yönetici tarafından değerlendirilmesi yerine birden fazla yöneticinin değerlendirmesi ve diğer aşamalardan bağımsız olmaması esas alınmaktadır.

3. Aşama: Çalışma Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu aşamanın amacı; yöneticisi tarafından performansının gözlemlendiğini düşünen işgörenin daha iyi performans puanı almak amacıyla davranışlarını değiştirebileceği, aynı çalışma ortamında bulunan işgörenlerin çalışma arkadaşlarının hem işin teknik yönü ile ilgili olan görev performansı hem de kişilerarası davranış ve gönüllülük temelindeki davranışlarını içeren kurumsal

¹²⁵ Çiftci, *İnsan Kaynakları...*, s. 172.

¹²⁶ Barutçugil, *Performans Yönetimi...*, s. 197.

¹²⁷ Nowack, Hartley and Bradley, "How to ", s. 49.

¹²⁸ Morgeson, Mumford and Campion. "Coming Full ", s. 198.

performansını daha fazla gözlemleyebilmesi ve birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilerek değerlendirme hatalarının, tek kişinin değerlendirme sonucuna kıyasla daha az olduğunun kabul edilmesidir.¹²⁹ Aynı düzeydeki işgörenlerin birbirlerine yönelik beklentileri olamayacağı veya daha az olacağı için değerlendirmenin objektif olacağı savunulmaktadır; ancak bu objektifliğin sağlanabilmesi için işgörenler arasında rekabetin bulunmaması gerekmektedir.¹³⁰

4. Aşama: Astlar Tarafından Yapılan Değerlendirme

Astlar tarafından yapılan değerlendirme en yakın üst yöneticinin gelişimi için faydalı bilgiler içerebilir; çünkü astlar özellikle bir üst yönetici ile ilgili olumlu ve olumsuz özellikleri daha yakından görmektedirler. Ancak bu aşama çok fazla kullanılmamaktadır; çünkü yöneticiler otoritelerinin sarsılacağını düşünerek astları tarafından değerlendirilmek istememektedirler.¹³¹ Ayrıca bu aşamanın başarılı olabilmesi için astların performans değerlendirme sistemi hakkında eğitilmiş olması gerekmektedir.

5. Aşama: Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme

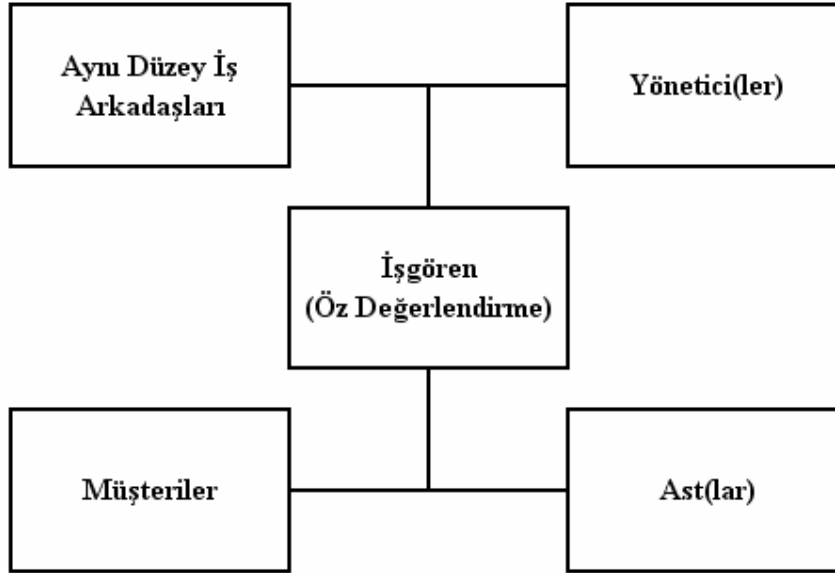
İşgörenlerin işe ilgisi, iş yapma hızı, iş kalitesi ve en önemlisi de müşteriye karşı yaklaşım tarzlarının belirlenerek performanslarının belirlenmesi için bu aşama daha fazla önem arz etmektedir. Bu aşamanın olumsuz özelliği müşteri ile örgütün amaçlarının çoğunlukla uyuşmamasıdır.

¹²⁹ Camgöz ve Alpten, “360 Derece ”, s. 196.

¹³⁰ Çiftci, **İnsan Kaynakları**..., s. 172.

¹³¹ Özsoy, **İnsan Kaynakları ”**, s. 20.

Şekil 1.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Aşamaları



360 derece performans değerlendirme yöntemi, Şekil 1.1.'de gösterildiği gibi performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve işgörenlerin performansı hakkındaki bilgiyi işgören ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. 360 derece performans değerlendirme yönteminin en ideal şekli yukarıda açıklanan beş aşamanın tamamına yer verilmesi olmakla birlikte örgütün yapısı, faaliyette bulunulan sektör, işgörenlerin ve yöneticilerin profilleri göz önüne alındığında beş aşamadan bir veya birkaçının uygulanmadığı görülmektedir. Literatürde 360 derece performans değerlendirme yönetimi beş ana aşamadan oluşmakta olup bazı araştırmacılar tarafından dışarıdan gelen uzmanların ve sendika temsilcilerinin de dahil edilmesini önermektedir.¹³² Ancak sendika temsilcilerinin bu yöntem içinde yer alması sakıncalı olabilir. Çünkü sendika temsilcilerinin işgörenler ile olan ilişkileri ve temasları doğrudan işgörenin görevi ve bu görevleri yapma becerileri ile ilgili olmadığı için objektiflik ve değerlendirilenin işi yapma becerilerinin değerlendirilmesi ilkelerinden sapmalara neden olabilecektir. Ayrıca dışarıdan gelen uzmanların yapmış oldukları değerlendirmelerde 360 derece performans değerlendirme yönteminin ruhuna aykırı düşmektedir. Çünkü yöntemin hedefi işgören ile iş ve

¹³² Dilsiz, "İnsan Kaynakları ", s. 54.

görev çerçevesinde sürekli olarak iletişim ve etkileşim içinde bulunan gruplardan bilgi toplamak olup örgüt dışından gelen uzmanların yapmış oldukları değerlendirme kritik olay incelemesi yönteminden ileriye gidemeyecektir.

Açıklanan beş aşamadan da anlaşıldığı üzere 360 derece performans değerlendirme yöntemi çok yönlü ve karma değerlemenin yapıldığı bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli özelliği işgörenin davranışlarını yargılamak değil tanımlamak olduğu için değerlendirme, işgörenin çalışma ortamlarını bilen bir grup insan tarafından yapılmaktadır.¹³³ Bu yöntem başarı odaklı işgörenlerin arzu ettiği gibi birçok kaynaktan kapsamlı geribildirim imkânı sunmaktadır.¹³⁴ Geri bildirim ile işgörelere güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmelerine yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırmakta ayrıca yine geribildirim ile çok yönlü ve ayrıntılı bilgi sağlaması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları da bulunmaktadır.¹³⁵ Temel düşünce, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, işgörelerin geliştirilmesi olan sekiz temel yetenek alanında işgörelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir.¹³⁶ Bu yöntem 360 derece geri bildirim denmesinin en önemli sebebi tam bir geri bildirim sağlamasıdır. Geri bildirim ilk önce değerlendirilen işgörelenden olmakla birlikte bütün iş bağlantılarından geri bildirim almayı amaçlamaktadır. Yöntemden beklenen sonuçların alınabilmesi için, bu yöntemi uygulamayı düşünen örgütlerin temel yeteneklerine uygun olarak gerekli ön hazırlıkları tamamlaması gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören düşünceye göre 8 temel yetenek alanında işgörelin performansının çok yönlü olarak izlenmesi gerekmektedir. Daha önce açıklanan beş aşama sonucunda elde edilen bilgiler işgörelerin aşağıda sayılan sekiz alandaki başarılarının ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu alanlar;

¹³³ Can ve Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel...**, s. 186.

¹³⁴ Yalçın, "Farklı Performans ", s. 5.

¹³⁵ Helvacı, "Performans Yönetimi ", s. 167.

¹³⁶ Uğurlu, "360 Derece ", s. 3.

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- Görevin Yönetimi,
- Üretim ve İş sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- İşgörenin Geliştirilmesi.

360 derece performans değerlendirme yönteminde yapılan hataları Wimer ve Nowack,¹³⁷ 13 ana başlık altında toplamışlardır.

1. Belirgin Bir Amacın Olmaması:

Örgütlerin bu yöntemi belirli amaçlar için seçmek yerine diğer örgütler tarafından kullanıldığı yani trend olduğu için seçmesi örgütler tarafından yapılan önemli bir yönetsel hatadır.

2. İkame Bir Yöntem Olarak Görmek:

Örgütlerin 360 derece performans değerlendirme yönteminden beklentileri işgörenlerden performansı kötü olanların hemen düzelmesi iken bu yöntemin özelliği gereği kötü performansı düzeltmez işgörene kendini tanımasını sağlar yön gösterir.

3. Pilot Uygulama Yapmamak:

Bu yöntem geleneksel yöntemlere göre radikal bir yöntem olması sebebiyle bu yönteme geçiş yapılırken çok aceleci davranılmamalıdır. Yöntemin başarısı için örgüt kültüründe değişim yaşanmalıdır, bu yöntem tüm örgütte kullanılmadan önce bir işgörende veya bir birimde pilot uygulama yapılmalıdır.

¹³⁷ Scott Wimer and Kenneth M. Nowack. "13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback" *Training & Development*, 52,5 (1998) s. 69-76.

4. Üst Yöneticileri Dâhil Etmemek:

Bu yönetime geçiş kararı yönetsel anlamda önemli olup bu kararın üst yöneticiler tarafından verilmesi gerekmektedir.

5. Yetersiz İletişim:

Bu yöntemin başarısı için ve bazı tehlikeleri olması sebebiyle sağlıklı iletişim gereklidir. Yanlış anlaşılmalardan kaçınmak için gizlilik önemlidir.

6. Gizlilik Konusunda Uzlaşmamak:

Bu yöntemde performansı değerlendirilen işgörenin kendini güvende hissetmesi gerekmektedir. Bu sebeple gizlilik önemli olup herhangi bir şekilde elde edilen bilgilerin kime nasıl rapor edileceği konusunda uzlaşmanın olması gerekmektedir.

7. Geribildirim Kullanım Amacına Açıklık Getirmemek:

360 derece performans değerlendirme yöntemi ile elde edilen bilgilerin ve sonuçların değerlendirmede (terfi, işten çıkarma, ücret yönetimi) mi yoksa gelişim amaçlı mı kullanılacağını işgörelere bildirilmesi gerekmektedir aksi durumda örgütte karmaşa yaşanabilecektir.

8. İşgörelere Yeterli Kaynak/Bilgi Sunmamak:

İşgörelere bu yöntem sonucunda alacakları geribildirim ile ne yapacakları açıklanmalı, yol gösterilmelidir. Aksi durumda işgörelere yeterli bilgi sunulmaz ise yöntemden beklenen sonuçlar elde edilemez.

9. Geribildirime Kimin Sahip Olacağını Belirlememek:

Geribildirim hangi işgörelere hangi oranda kullanılacağını açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Aksi durumda yapılan geribildirim asıl muhatap gerekli bilgilere ulaşamayabilir.

10. Samimi Olmayan Yönetim ve Değerlendirme Yapmak:

360 derece performans değerlendirme yönteminde kullanılan formların kullanıcı dostu olması gerekmektedir, karmaşık olan formlar değerlendirici için problem yaratacaktır. Ayrıca değerlendirilen yönetici ise sadece isteyen astlar değil bütün astlarının form doldurması gerekmektedir.

11. Pilot Uygulama Yapmadan Mevcut Sisteme Bağlamak:

Örgüt tarafından kullanılan bir performans değerlendirme yöntemi var iken 360 derece yöntemi bu yöntem ile iç içe girmemelidir. Geribildirim süreci işgörenler açısından yeni bir olaydır ve bu süreçte neyin doğru neyin yanlış olduğunu gerek değerlendiriciler gerekse de işgörenler bilememektedirler. Değerlendiriciler “oy verme oyununa” girebilirler ki bu durum yönetime olan güveni sarsabilir. Aynı şekilde kayda değer önlemler alınmaz ise ve 360 derece yöntemi sonuçlarına göre işgörelere değişik isimler altında ödeme yapılır ise puanlarda şişme meydana gelebilmektedir. Bu yönetime geçiş mutlak suretle kademeli olmalıdır.

12. Yöntemi Süreç Yerine Bir Olay Olarak Değerlendirmek:

Örgüt ve yöneticiler değerlendirme sürecinin sadece başlayıp biten bir olay/işlem olarak görmeyip devam eden örgütü ve işgöreni geliştiren değiştiren bir süreç olarak algılamalıdır. Amaçlara ulaşabilmek için devamlı olarak gelişmelidir.

13. Etkililiği Değerlendirmemek:

Gerek yöneticiler gerekse de işgörenler sistematik değerlendirmenin erdeminden bahsederler; ancak gerçekte bu şekilde yapamazlar. Bu yöntem ile yapılan değerlendirmenin otomatik olarak etkililiğe çevrileceği şeklinde yanlış bir inanış bulunmaktadır. Unutulmamalıdır ki daha iyi bir performans ve takım için işgörenler ile bunların yöneticileri, takım arkadaşları, müşterilerin görüş ve düşünceleri önemlidir. Çünkü etkililik gerçekleşebilecek olan ile gerçekleşen arasındaki karşılaştırmadır ve gerçekleşen bilgisini örgüte ve yöneticiye 360 derece performans değerlendirme yöntemi sağlamaktadır.

Yukarıda sayılan hataların yanı sıra bu yönteme yapılan eleştirilerde ise değerlendirmeye katılanların sayısı arttığı için, değerlendirici(ler)den kaynaklanan hatalarda artış olabileceği ve bunun da çalışmanın nesnelliğini olumsuz yönde etkileyebileceği ve ayrıca değerlendirici sayısı artışına bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığını da arttıracakı düşünülmektedir. Özellikle örgüt yapısı hiyerarşik düzende olan örgütlerde değerlendirme sonuçları olumsuz etkilenmektedir.¹³⁸ Örgütlerde hiyerarşik yapı özellikle ast-üst arasında çatışmaya yol açabilmekte olup çatışmanın asıl nedenini ise rol çatışmaları oluşturmaktadır.¹³⁹ İşte bu çatışma temeli iletişime dayanan 360 derece performans değerlendirme yöntemi için ciddi problemlere yol açabilmektedir. Yöntemin bir diğer olumsuz özelliği ise çoğu insan, iş arkadaşları hakkında rapor yazmakta isteksiz davranmakta, neyi nasıl yazacağına karar verememektedir; aynı şekilde yöneticiler de çalışanların endişelerinin ve şikâyetlerinin gerçek kaynağını bilemedikleri için bunları etkili bir şekilde ele alamamanın sıkıntısını yaşamaktadırlar.¹⁴⁰ Astlar, yöneticiler ve aynı düzey iş arkadaşları kendilerinin performans değerlendirmesinde şu an değerlendirdikleri tarafından değerlendirileceğini bildikleri için yüksek puanlama eğilimde olabilmektedirler. Temelde, gizlilik gerektiren herhangi bir geribildirim süreci özellikle çalışanlarla yöneticiler arasındaki sağlıklı iş ilişkilerine zarar vermektedir. Örgüt tarafından yöntemle ilgili olarak gerekli inceleme ve çalışmalar yapılmadığı takdirde, performans değerlendirme süreci bir yönetsel kâbusa ve gereksiz zaman ve para kayıplarına sebep olabilmektedir.¹⁴¹ Yöntemin olumlu özelliklerine karşın bu yöntem süresince işgören ayrımı, kurallara aykırı davranma, planlama yanlışları, hedeflerin ortadan kalkması, takdir edilmeme, işgörenlerin davranışlarındaki hoşnutsuzluk belirtilerinin önemsenmemesi gibi durumlar işgörenlerin davranışlarında değişikliklere yol açarak bu yöntemin örgüt için sakıncalı bir hal almasına neden olabilmektedir. Örgütler 360 derece performans değerlendirme sistemin büyük bir sıçrama yaratacağını düşünerek hata

¹³⁸ Serkan Bayraktaroğlu, Özlem Balaban ve Yasemin Özdemir. “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9,11 (2007) s. 185-201.

¹³⁹ Üstün Dökmen. **İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002, s. 37-38.

¹⁴⁰ Bayram, “Geleneksel ”, s. 62.

¹⁴¹ Barutçugil, **Performans Yönetimi**..., s. 209.

yapmaktadırlar.¹⁴² Yöntemin örgütler için bir diğer olumsuz özelliği ise örgütlerin istemiş olduğu hızlı sonuçları verememesidir. Bu yöntemden verimli sonuçlar almak için en az beş yıllık bir uygulama ve kademeli geçiş sürecine ihtiyaç vardır.

Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir'in¹⁴³ 360 derece performans değerlendirme yönetimi ile ilgili eleştirel bir bakış açısıyla yapmış oldukları araştırma ve örnek olay incelendiğinde; öncelikle yapılan örnek olay incelemesinin bu çalışmada yapıldığı gibi hizmet sektöründe değil üretim sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte yapılması sebebiyle yöntemin en önemli aşamalarından olan müşterilerin görüş ve düşüncelerine yer verilmemiştir. Ancak müşteri görüşlerine yer verilememiş olması bu araştırmanın gerçekliliğini etkilememekte olup aksine yukarıda Wimer ve Nowack tarafından açıklanan on üç hatadan; yöntemin amacının net olmaması, işgörenlere yeterli bilginin ve kaynağın sağlanmaması, pilot uygulama yapılmaması, yetersiz iletişim ve etkililiği değerlendirmemek gibi önemli hataların açıkça incelenen örgüt tarafından yapıldığı gözlenmiştir. Yapılan bir diğer çalışmada Turgut,¹⁴⁴ diğer yöntemlerin en büyük probleminin ve sorunlara sebep olan öğenin değerlendirmede insanın ön planda olması olarak açıklamaktadır, ancak unutulmamalıdır ki 360 derece yöntemi diğer yöntemlerin tersine değerlendirme sürecine daha fazla insanın katılmasını amaçlamaktadır. Bu sebeple genel düşüncelerine katılmakla birlikte Turgut'un belirttiği gibi değerlendirmeye daha fazla insanın katılması ile insani hataların azalacağı düşüncesine katılmak mümkün değildir. Sistemin temel mantığı tek bir insanının (yöneticinin) değerlendirmesi yerine daha fazla insanın değerlendirmesinin daha fazla bilginin gelmesine ve son değerlendirmenin daha objektif ve doğru yapılacağı yönündedir. Unutulmamalıdır ki bu yöntemde de değerlendirmeleri insanlar yapmakta ve bu insanların sayılan hataları yapma ihtimalleri her zaman mümkün görünmektedir.

Yukarıda sayılan olumsuz özelliklerine rağmen 360 derece performans değerlendirme yöntemi günümüzde vazgeçilmez bir uygulama olarak örgütlerde yeri almaktadır. Yöntemin örgüte ve işgörenlere kazandırdığı en büyük avantaj

¹⁴² Lepsingir and Lucia, "360° Feedback ", s. 64.

¹⁴³ Bayraktaroğlu ve Diğerleri, "360 Derece ", s. 185-201.

¹⁴⁴ Turgut, "Geleneksel Performans ", s. 61.

geri bildirim olanağının bulunmasıdır.¹⁴⁵ Böylece hedefler ve sonuçlar daha objektif değerlendirilebilmekte, örgütler uzun vadeli stratejik hedeflerini belirlerken yöntem sonucunda elde edilen verileri aktif olarak kullanabilmektedir. İyi tasarlanmış bir 360 derece performans değerlendirme sistemi örgüte ve işgörenlere dinamizm kazandırmaktadır, günümüzde dinamikliğini koruyan ve sürekli hale getiren örgütler sektörlerinde lider konuma gelmektedirler¹⁴⁶. Yöntemi uygulayan örgütler geleneksel yöntemlerden farklı olarak işgörenlerin kazançlı çıkacakları olanakları sunmakta ve zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedirler. Yöntemin başarılı ve sürdürülebilir olabilmesi için sistemin iyi anlaşılması ve neden uygulandığının her kademedeki işgörenlere açıklanması gerekmektedir.¹⁴⁷ İnsan kaynakları yönetimlerinin sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaçları vardır işte bu yöntem hem gerekli bilgilerin toplanmasında hem de bu bilgilerin örgütün hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi geleneksel yöntemlerin eksikliklerini tamamlayabilecek ve örgütün verimliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır. Hem bireysel hem de örgütsel gelişimi ve değişimi tetikleme özelliği sebebiyle kurumsallaşmış örgütlerin yakın gelecekte vazgeçilmez bilgi kaynağı olacak bir yöntemdir.

1.5. Performans Değerlendirme Yönetimin Seçilmesi

Örgütün uygulanacak olan performans değerlendirme yönteminin doğru seçilmesinin önemi tartışılmaz. Hedefler çok iyi tespit edilmiş olabilir, çok iyi bir sistem kurulduğu düşünülebilir ancak doğru ölçülemiyorsa yapılan bütün faaliyetlerin hiçbir faydası olmamaktadır. Bu sebeple örgütün kendisine uygun yöntemi seçmesi çok önemlidir. Örgütler performans değerlendirme yöntemini seçmeden önce örgütlerinin temel yeteneklerini, organizasyon yapılarını, işgörenlerin birim, görev, yaş, eğitim düzeyi gibi niteliksel analizlerinin, yöntemle ayrılacak bütçe ve işgören sayısını ve son olarak performans değerlendirmenin hangi amaç (eğitim, ücret, prim, kariyer planlama, örgüt amaçlarının gelişim düzeyinin belirlenmesi, motivasyon vb) için yapılacağına karar vermeleri gerekmektedir ve bu karar örgüt yöneticisi tarafından alınmalıdır. Tüm bu süreçte

¹⁴⁵ Bretz, Milkovich and Read, "Performance Appraisal ", s. 321-325.

¹⁴⁶ Waldman and Atwater, **The Power**..., s. 58-59.

¹⁴⁷ Bayraktaroğlu ve Diğerleri, "360 Derece ", s. 191.

kullanılacak performans yönteminin örgüte en uygun olanının seçilmesi, ulaşılacak sağlıklı sonuçlar bakımından önemli olup ayrıca seçilecek yöntemin objektif ve somut sonuçlara dayanması gerekmektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Dilsiz, “İnsan Kaynakları ”, s. 43.

İKİNCİ BÖLÜM

2. TEPE SAVUNMA VE GÜVENLİK SİSTEMLERİ SANAYİ A.Ş. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

2.1. Tepe Savunma Performans Yönetimi ve Tarihçesi

Devletin temel görevlerinden olan iç ve dış güvenlik hizmetlerinden iç güvenlik hizmetinin ülkemizde özel güvenlik şirketleri ve onların işgörenleri eliyle yürütülmeye başlanması ile Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri San.A.Ş. (Çalışmanın devamında “Tepe Savunma” olarak anılacaktır.) 1997 senesinde Bilkent Holding A.Ş. bünyesinde ülke genelinde resmi ve özel kuruluşlara fiziki özel güvenlik ve elektronik güvenlik hizmeti vermek amacıyla kurulmuştur. Tepe Savunma, özellikle fiziki güvenlik alanında özel güvenlik görevlisi istihdamı ve güvenlik hizmetinin kendine özgü gerek işgörenlerden kaynaklanabilecek gerekse de dışarıdan gelebilecek riskleri olması ve aynı zamanda istihdam edilen idari ve yönetici personellerinde performans düzeylerinin belirlenmesi isteği ve aşağıda belirtilen;

- İşgörenlere işlerindeki performansları hakkında geri bildirimde bulunmak,
- Düşük performansların yükseltilmesi için gerekli önlemleri almak,
- Başarılı performansları olan işgörenleri takdir etmek,
- Yönetici ile astları arasındaki ilişkinin daha iyi olmasını sağlamak,
- Geleceğe yönelik kariyer ve çalışma planları oluşturmak

Amaçlarını gerçekleştirebilmek için 2003 senesinde performans yönetim sistemini kurmuş ve hâlen bu sistemi uygulamaktadır.

Tepe Savunma şirketi bünyesinde Ağustos 2008 itibari ile görev yapan özel güvenlik görevlilerinin ve bu çalışmada incelenen P ve C¹⁴⁹ alışveriş merkezlerinde görev yapan özel güvenlik görevlilerinin demografik özellikleri Tablo 2.1.’de gösterilmektedir.

¹⁴⁹ Alışveriş merkezlerinin isimleri gizli tutulmuştur. Araştırmanın devamında P AVM ve C AVM olarak anılacaktır.

Tablo 2.1. Özel Güvenlik Görevlilerinin Demografik Dağılımları

	P AVM		C AVM		TEPE SAVUNMA GENEL	
Yaş	f	%	f	%	f	%
20 Yaş ve altı	2	1.9	1	1.2	99	2.0
21-30 Yaş	93	90.3	77	90.6	4253	84.1
31-40 Yaş	6	5.8	6	7.1	645	12.8
41-50 Yaş	2	1.9	1	1.2	54	1.1
51 ve üstü	0	0.0	0	0.0	7	0.1
Toplam	103	100.0	85	100.0	5058	100.0
Cinsiyet	f	%	f	%	f	%
Erkek	87	84.5	68	80.0	4623	91.4
Kadın	16	15.5	17	20.0	435	8.6
Toplam	103	100.0	85	100.0	5058	100
Eğitim	f	%	f	%	f	%
İlkokul-Ortaokul	11	10.7	5	5.9	304	6.0
Lise-Meslek L.	85	82.5	74	87.1	4436	87.7
Yüksek Okul	4	3.9	3	3.5	205	4.1
Üniversite	3	2.9	3	3.5	113	2.2
Master-Doktora	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Toplam	103	100.0	85	100.0	5058	100.0

Tablo 2.1. incelendiğinde dikkat çeken noktalar; her iki alışveriş merkezinde (%90.3 ve 90.6) ve şirketin genelinde (%84.1) görev yapan özel güvenlik görevlileri 21-30 yaş aralığındadır. Cinsiyete göre dağılımda ise güvenlik sektörü olması, gece/gündüz vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle erkeklerin (%91.4) bu mesleğe daha fazla rağbet gösterdikleri görülmektedir. Son olarak eğitim durumları incelendiğinde lise ve meslek lisesi mezunlarının %87.7 ile bu sektörde daha fazla görev yaptıkları gözlenmektedir.

2.2. Tepe Savunma Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme işgörenin belirli bir süre görevde bulunması ve bu görevini yerine getirirken ve/veya getirdikten sonra bu görevi başarılı yapıp yapmadığının değerlendirilmesi olmakla birlikte güvenlik hizmetinin kendine has özellikleri olması sebebiyle, ilk önce işe alım sürecinde bütün güvenlik görevlilerine Hacettepe Üniversitesi tarafından güvenlik görevlisi adaylarına yönelik olarak özel hazırlanmış yetkinlik ve yetenek testleri uygulanarak bu testlerden başarılı olan işgörenler göreve başlatılmaktadır.

Tepe Savunma temel olarak araştırmanın birinci bölümlerinde açıklanan performans değerlendirme sistemlerinden en basit, en ucuz ve örgütler tarafından en çok kullanılan yöntem olan grafik cetveller yöntemini kullanmakla birlikte “Müşteri Memnuniyeti Anketi” ile de kısmen 360 Derece yöntemini ve “Çalışanın Memnuniyeti Anketi” ile de işgörenlerin istek ve görüşleri ile performans değerlendirme sürecine katılmaları sağlanmaktadır. Tepe Savunma’nın grafik cetveller yöntemini seçmesindeki sebepleri;

- İşgören sayısının çok olması,
- İşgörenlerin toplu olarak çalışmayıp ülkenin geneline değişik sayılarda örgütlenmiş olması,
- Değerlendiricinin zamanını fazla almaması,
- Sistemin maliyetinin az olması,
- Değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin eğitim düzeyleri sebebiyle basit olması,
- Puanlama yapılarak kantitatif (sayısal) veriler elde edilmesi ve analizinin kolay yapılabilmesi şeklinde açıklanabilmektedir.

Tepe Savunma performans değerlendirme sistemi, aşağıda ayrıntılı görüleceği üzere, güvenlik görevlileri (mavi yakalılar) için on iki, idari personel (beyaz yakalılar) için on ve yöneticiler (beyaz yakalılar) için on üç kriterden oluşan matbu formların işgörenlerin ilk yöneticileri tarafından puanlama usulü ile doldurulması esasını içermektedir.

Güvenlik görevlilerinin (mavi yakalıların) değerlendirilmesinde kullanılan performans değerlendirme formu;

- A. Ölçülebilir Hedefler başlığı altında,
 1. Çalışma Saatlerine Uyum Kriteri
 2. Şirket İçi Eğitimlere Katılım Kriteri
- B. Hizmet Kalitesi ve Bilgi Düzeyi başlığı altında,
 3. Görevi ile İlgili Mesleki ve Teknik Bilgi Düzeyini Sürekli Geliştirmesi Kriteri

4. Kurallara Uyum ve Dikkatli Olma Kriteri
 5. Müşteri Memnuniyeti ve Görev Yapmaya İsteklilik Kriteri
 6. Kılık Kıyafetine Özen Gösterme ve Teçhizatların Doğru Kullanımı Kriteri
 7. Alt / Üst Arasındaki Bilgi Paylaşımını Zamanında ve Doğru Olarak Yapabilme Kriteri
- C. İletişim ve Kurallara Uygunluk başlığı altında,
8. Şirket İçi ve Dışı Kişilerle Etkin İletişim Kurabilme Kriteri
 9. Soğukkanlılık / Sinirlerine Hâkim Olma ve Sabırlılık Kriteri
 10. Şirkete Bağlılık ve Temsil Yeteneği Kriteri
 11. İnsan İlişkileri Kriteri
 12. Ekip Çalışmasına Yatkınlık Kriteri olmak üzere toplam on iki kriterden oluşmaktadır.

İdari personellerin (beyaz yakalıların) değerlendirilmesinde kullanılan performans değerlendirme formu;

- A. Ölçülebilir Hedefler başlığı altında,
1. Zaman Yönetimi Kriteri
- B. Hizmet Kalitesi ve Bilgi Düzeyi başlığı altında,
2. İş Bilgisi ve İş Kalitesi Kriteri
 3. Yeniliklere Uyum ve Kendini Geliştirme Kriteri
 4. Müşteri Odaklı Olma Kriteri
 5. Problem Çözme ve Karar Verebilme Kriteri
 6. Başarı İsteği Kriteri
- C. İletişim ve Kurallara Uygunluk başlığı altında,
7. Şirket Kültürüne Uyum, Şirket İçi Etkin İletişim ve İnsan İlişkileri Kriteri
 8. Ekip Çalışması ve İşbirliği Kriteri
 9. Esneklik Kriteri
 10. Malzeme ve Ekipman Kullanımı Kriteri olmak üzere toplam on kriterden oluşmaktadır.

Yöneticilerin (beyaz yakalıların) değerlendirilmesinde kullanılan performans değerlendirme formu ise;

- A. Ölçülebilir Hedefler başlığı altında,
 - 1. Zaman Yönetimi Kriteri
- B. Hizmet Kalitesi ve Bilgi Düzeyi başlığı altında,
 - 2. İş Bilgisi ve İş Kalitesi Kriteri
 - 3. Yeniliklere Uyum ve Kendini Geliştirme Kriteri
 - 4. Müşteri Odaklılık Kriteri
 - 5. Problem Çözme ve Karar Verebilme Kriteri
 - 6. Başarı İsteği Kriteri
- C. İletişim ve Kurallara Uygunluk başlığı altında,
 - 7. Şirket Kültürüne Uyum, Şirket İçi Etkin İletişim ve İnsan İlişkileri Kriteri
 - 8. Ekip Çalışması ve İşbirliği Kriteri
 - 9. Esneklik Kriteri
 - 10. Malzeme ve Ekipman Kullanımı Kriteri
- D. Yönetisel Beceriler başlığı altında,
 - 10. Yetki Devretme Kriteri
 - 11. Motivasyon Sağlama Kriteri
 - 12. Liderlik Edebilme Kriteri olmak üzere toplam on üç kriterden oluşmaktadır.

Performans değerlendirmede kullanılacak puanın hesaplanmasında yukarıda belirtilen her kriterin önem derecesi farklı olduğundan hesaplamada kriterlerin ağırlıklı ortalamaları alınmaktadır aşağıdaki Tablo 2.1.'de kriterlerin yüzde olarak ağırlıkları gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Performans Hesaplamada Kriterlerin Yüzde Olarak Ağırlıkları

	Güvenlik Görevlisi	İdari Personel	Yönetici
1.Kriter %	20	10	10
2.Kriter %	10	20	15
3.Kriter %	5	5	5
4.Kriter %	15	15	10
5.Kriter %	5	15	10
6.Kriter %	10	5	5
7.Kriter %	5	10	10
8.Kriter %	5	10	5
9.Kriter %	5	5	5
10.Kriter %	10	5	5
11.Kriter %	5		5
12.Kriter %	5		5
13.Kriter %			10
Toplam %	100	100	100

Kaynak: Tepe Savunma HUMRES-İnsan Kaynakları Programı

2.3. Tepe Savunma Performans Değerlendirme Süreçleri

Performans değerlendirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır.

2.3.1. İlk Aşama - Performans Amaçları Belirlenerek Değerlendirme Formlarının Doldurulması

Göreve başlayacak olan bütün işgörenlere görev yapacakları projede oryantasyon eğitimi ve hizmet içi eğitimleri uygulanmakta, kendilerinden beklenen hedefler, amaçlar ve görevin özellikleri anlatılmaktadır.

Formların doldurulması yani değerlendirilme süreci, birim yönetici tarafından kendisine bağlı her işgöreni o görev grubu için yukarıda ayrıntıları belirtilen formlardaki kriterlerde gösterdiği başarı veya başarısızlığa göre 1 ile 5 arasında puan verilmesi şeklinde yapılmaktadır. Değerlendirmelerin yapılma

periyodu ise birinci dönem yani yılın ilk altı ayının sonunda ve ikinci dönem yani yılın ikinci altı ayının sonunda yukarıda belirtilen usule göre işgörenler değerlendirilmekte, değerlendirilme sonucunda işgörene değerlendirme formu gösterilerek hangi kriterlerde başarılı hangi kriterlerde başarısız oldukları geri bildirilmekte ve hem değerlendirici hem de işgörenin forma eklemek istedikleri düşünceleri varsa bunları karşılıklı olarak yazıp imzalamaları ve bu formları “gizli” ibareli zarflar ile İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ne göndermeleri ile performans değerlendirme sisteminin ilk aşaması tamamlanmaktadır.

2.3.2. İkinci Aşama - Performans Hesaplanması

Tepe Savunma İnsan Kaynakları Müdürlüğü insan kaynakları süreçlerini yürütmek, takip ve kontrol etmek için birbirleri ile entegre çalışan HUMRES-İnsan Kaynakları, PERPAY-Bordro ve PERATT-Personel Kartlı Devam Kontrol Programlarını kullanmaktadır. Türkiye genelinde ki bütün birimlerin yöneticileri tarafından yukarıda belirtilen usullere göre doldurulan formların İnsan Kaynakları Müdürlüğü’ne gelmesini müteakiben HUMRES-İnsan Kaynakları programı üzerinden her işgörene ait kayda her kriter için verilmiş olan puanlar girilerek öncelikle işgörenin bireysel başarı puanı hesaplanmaktadır. Daha sonra sırası ile birim, şehir ve şirket puanları hesaplanmaktadır. Sistem standart sapmaları da göz önünde bulundurarak işgörenlerin daha önceden hesaplanan bireysel puanını sırası ile birim, şehir ve şirket ortalamaları ile karşılaştırarak işgörenin performansının birim, şehir ve şirket ortalamasının altında, üstünde veya ortalama olduğu şeklinde raporlamaktadır.

2.3.3. Üçüncü Aşama - Performans Sonuçlarının Analizi

Üçüncü ve son aşama ise; ikinci dönemde yani yılsonunda yapılan performans değerlendirme işlemleri ve program üzerinden işgörenlerin bireysel, birimlerin ekip halinde ve şirket genelinin ortalamalarının hesaplanması ile ortaya çıkan sonuçlar her sene nisan ayında bir önceki seneye yönelik olarak Ankara’da yapılan Yönetimi Gözden Geçirme toplantılarında üst yönetim tarafından değerlendirilmektedir. Bu toplantı sonucunda düşük performansın nedenleri, alınacak önlemler ve düşük performansın nasıl yükseltilebileceği ile ilgili gelişime yönelik kararlar ile yüksek performansı yakalayan işgörenlerin ödüllendirilmesi,

yatay-dikey ilerlemeler ve yüksek performansın devamlılığının sağlanmasında yapılacak önemler hakkında kararlar alınmaktadır. Ayrıca 4 aylık periyotlar halinde özellikle düşük performans notu alan ve projede görevli bütün işgönlere yönelik olarak anlaşmalı danışmanlık şirketleri ve uzmanları aracılığı ile psikolojik danışmanlık hizmetleri verilmektedir. Düşük performanslı personeller hakkında disiplin yönetmeliğinin ilgili maddeleri uygulanmaktadır.

2.4. Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri Sanayi A.Ş.'de 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması

İkinci bölüm boyunca açıklandığı üzere Tepe Savunma şirketinde uygulanan performans değerlendirme yöntemi olarak grafik cetveller yöntemi kullanılmakta olup tezin bu bölümünde en yeni ve artık örgütler tarafından en fazla kullanılan yöntem olan 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanabilirliği üzerinde Ankara ilinde P AVM ve C AVM'de görev yapan özel güvenlik görevlilerinin performanslarının belirlenmesinde müşterilerin görüş ve düşüncelerinin belirlenmesine yönelik olarak uygulanan anket çalışması ve bu çalışmanın sonuçlarının analizi ile hâlihazırda uygulanan performans değerlendirme sisteminin revize edilmesi hakkında önerilerde bulunulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MÜŞTERİ GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

3.1. Yöntem ve Verilerin Toplanması

Betimleyici bir araştırma özelliği taşıyan bu çalışmada; performans yönetimi ve değerlendirme yöntemleri hakkında literatür taraması yapılmış ve alan çalışması kapsamında 360 derece performans değerlendirme yönteminin uygulanabilirliği üzerine alışveriş merkezlerini ziyaret eden müşterilerin özel güvenlik görevlileri hakkındaki görüş ve düşüncelerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan toplam on sorudan oluşan anket 25-31 Ağustos 2008 haftasında 7 güne yayılarak uygulanmıştır.

Anket sonuçlarından elde edilecek hipotezler ise;

h_1 : Kadınlar ile erkekler arasındaki memnuniyet düzeyinde bir ilişki vardır.

h_1 : Yaş ile memnuniyet düzeylerine verilen puanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

h_1 : Eğitim durumu ile memnuniyet düzeylerine verilen puanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde ankete katılanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu), ikinci bölümde ise ankete katılanların özel güvenlik görevlileri ile problem yaşayıp yaşamadıkları, problem yaşandı ise türü ve son olarak yaşanan problem karşısında hiçbir şey yapmayan katılımcıların neden bir şey yapmadıkları sorulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise özel güvenlik görevlilerinin görevleri sırasındaki davranışlarının düzeylerini belirlemek amacıyla sekiz adet kapalı uçlu ifadeler beşli likert ölçeği ile değerlendirilmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; alışveriş merkezlerini ziyaret eden ve özel güvenlik görevlileri ile iletişim içinde bulunan müşteriler oluşturmaktadır. Araştırmada,

evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem yoluna gidilmiştir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde tabakalı örneklem yöntemi kullanılmıştır.

P Alışveriş Merkezi İçin Örneklem Hesaplama

P AVM’yi Temmuz ayında ziyaret eden toplam müşteri sayısı 501,277 kişi olup Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe, Cuma, Cumartesi ve Pazar günlerine göre alışveriş merkezini ziyaret eden müşteri sayıları ve toplam müşteri sayısı içindeki yüzdelik ağırlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Örneklem kümesi bu yüzdelik ağırlıklara göre belirlenerek anketler günlere oranları nispetinde paylaştırılmıştır.

Tablo 3.1. P AVM Temmuz Ayı Müşteri Sayıları

P AVM			
TEMMUZ AYI TOPLAM MÜŞTERİ SAYISI			
501,277 Kişi			
	Toplam Müşteri	Ortalama Müşteri Sayısı	Yüzdelik Ağırlık
Pazartesi	54.703	13.676	12.11%
Salı	48.798	12.200	10.80%
Çarşamba	51.887	12.972	11.48%
Perşembe	61.622	12.324	10.91%
Cuma	70.932	14.186	12.56%
Cumartesi	114.532	22.906	20.28%
Pazar	98.803	24.701	21.87%
TOPLAM	501.277	112.965	100.0%

Örneklem kitlesi bulunurken izlenen hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir.

$$n_0 = \frac{1}{V} \sum_{h=1}^l W_h P_h Q_h$$

$$d = \pm 0.05 \quad V = \left(\frac{d}{t} \right)^2 = \left(\frac{0.05}{2} \right)^2 = 0.000625$$

d; Kabul edilebilir hata oranı olup 0.1’e yaklaştıkça güvenilirlik ve örneklem kitlesi artmaktadır, bu araştırmada 0,05 olarak belirlenmiştir.

$P_h Q_h$ (0,50 . 0,50) En yüksek örneklem kitlesini bulmak için

$$W_h = (W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5 + W_6 + W_7)$$

$W_1 = 0,12$ Toplam müşteri sayısı içinde Pazartesi günü gelenlerin yüzdeler oranı

$W_2 = 0,11$ Toplam müşteri sayısı içinde Salı günü gelenlerin yüzdeler oranı

$W_3 = 0,11$ Toplam müşteri sayısı içinde Çarşamba günü gelenlerin yüzdeler oranı

$W_4 = 0,12$ Toplam müşteri sayısı içinde Perşembe günü gelenlerin yüzdeler oranı

$W_5 = 0,12$ Toplam müşteri sayısı içinde Cuma günü gelenlerin yüzdeler oranı

$W_6 = 0,20$ Toplam müşteri sayısı içinde Cumartesi günü gelenlerin yüzdeler oranı

$W_7 = 0,22$ Toplam müşteri sayısı içinde Pazar günü gelenlerin yüzdeler oranı

$$n_0 = \frac{1}{0.000625} \sum_{h=1}^l 0.25 \cdot (W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5 + W_6 + W_7)$$

$$n_0 = \frac{1}{0.000625} \sum_{h=1}^l 0.25 \cdot (0.12 + 0.11 + 0.11 + 0.12 + 0.12 + 0.20 + 0.22)$$

$$n_0 = 400$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad N = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \frac{400}{1 + \frac{400}{501,277}} = 399,5 = 400$$

$$n_h = n \cdot W_h$$

$$n_h = 400 \cdot W_h (W_1, W_2, W_3, W_4, W_5, W_6, W_7)$$

Son hesaplamada 400 ile $W_1, W_2, W_3, W_4, W_5, W_6, W_7$ çarpımı ile $n_1, n_2, n_3, n_4, n_5, n_6, n_7$ yani günlere göre yapılması gereken anket sayıları bulunmuştur buna göre;

Tablo 3.2. P AVM Temmuz Ayı Müşteri Sayılarına Göre Hesaplanan Örneklem Kümesi ve Günlere Göre Anket Dağılımları

P AVM				
TEMMUZ AYI TOPLAM MÜŞTERİ SAYISI				
501,277 Kişi				
Hesaplanan Örneklem Kümesi				
400 Anket				
	Toplam Müşteri	Ortalama Müşteri Sayısı	Yüzdelik Ağırlık	Yapılacak Anket Sayısı
Pazartesi	54.703	13.676	12.11%	48
Salı	48.798	12.200	10.80%	43
Çarşamba	51.887	12.972	11.48%	46
Perşembe	61.622	12.324	10.91%	44
Cuma	70.932	14.186	12.56%	50
Cumartesi	114.532	22.906	20.28%	81
Pazar	98.803	24.701	21.87%	87
TOPLAM	501.277	112.965	100.0%	400

C Alışveriş Merkezi İçin Örneklem Hesaplama

C AVM'yi Temmuz ayında ziyaret eden toplam müşteri sayısı 806,870 kişi olup Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe, Cuma, Cumartesi ve Pazar günlerine göre alışveriş merkezini ziyaret eden müşteri sayıları ve toplam müşteri sayısı içindeki yüzdelik ağırlıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Örneklem kümesi bu yüzdelik ağırlıklara göre belirlenerek anketler günlere oranları nispetinde paylaştırılmıştır.

Tablo 3.3. C AVM Temmuz Ayı Müşteri Sayıları

C AVM			
TEMMUZ AYI TOPLAM MÜŞTERİ SAYISI			
806,870 Kişi			
	Toplam Müşteri	Ortalama Müşteri Sayısı	Yüzdelik Ağırlık
Pazartesi	87.887	21.972	10.89%
Salı	117.568	23.514	14.57%
Çarşamba	116.146	23.229	14.39%
Perşembe	117.472	23.494	14.56%
Cuma	94.215	23.554	11.68%
Cumartesi	131.925	32.981	16.35%
Pazar	141.657	35.414	17.56%
TOPLAM	806.870	184.158	100.0%

Örneklem kitlesi bulunurken izlenen hesaplama yöntemi aşağıdaki gibidir.

$$n_0 = \frac{1}{V} \sum_{h=1}^l W_h P_h Q_h$$

$$d = \pm 0.05 \quad V = \left(\frac{d}{t} \right)^2 = \left(\frac{0.05}{2} \right)^2 = 0.000625$$

d; Kabul edilebilir hata oranı olup 0.1'e yaklaştıkça güvenilirlik ve örneklem kitlesi artmaktadır, bu araştırmada 0,05 olarak belirlenmiştir.

$P_h Q_h$ (0,50 . 0,50) En yüksek örneklem kitlesini bulmak için

$$W_h = 1 (W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5 + W_6 + W_7)$$

$W_1 = 0,11$ Toplam müşteri sayısı içinde Pazartesi günü ziyaret edenlerin oranı

$W_2 = 0,14$ Toplam müşteri sayısı içinde Salı günü ziyaret edenlerin oranı

$W_3 = 0,14$ Toplam müşteri sayısı içinde Çarşamba günü ziyaret edenlerin oranı

$W_4 = 0,15$ Toplam müşteri sayısı içinde Perşembe günü ziyaret edenlerin oranı

$W_5 = 0,12$ Toplam müşteri sayısı içinde Cuma günü ziyaret edenlerin oranı

$W_6 = 0,16$ Toplam müşteri sayısı içinde Cumartesi günü ziyaret edenlerin oranı

$W_7 = 0,18$ Toplam müşteri sayısı içinde Pazar günü ziyaret edenlerin oranı

$$n_0 = \frac{1}{0.000625} \sum_{h=1}^l 0.25. (W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5 + W_6 + W_7)$$

$$n_0 = \frac{1}{0.000625} \sum_{h=1}^l 0.25 \cdot (0.12 + 0.11 + 0.11 + 0.12 + 0.12 + 0.20 + 0.22)$$

$$n_0 = 400$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad N = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{400}{1 + \frac{400}{806,870}} = 399,5 = 400$$

$$n_h = n \cdot W_h$$

$$n_h = 400 \cdot W_h \quad (W_1, W_2, W_3, W_4, W_5, W_6, W_7)$$

Son hesaplamada 400 ile $W_1, W_2, W_3, W_4, W_5, W_6, W_7$ Çarpımı ile $n_1, n_2, n_3, n_4, n_5, n_6, n_7$ yani günlere göre yapılması gereken anket sayıları bulunmuştur buna göre;

Tablo 3.4. C AVM Temmuz Ayı Müşteri Sayılarına Göre Hesaplanan Örneklem Kümesi ve Günlere Göre Anket Dağılımları

C AVM				
TEMMUZ AYI TOPLAM MÜŞTERİ SAYISI				
806,870 Kişi				
Hesaplanan Örneklem Kümesi				
400 Anket				
	Toplam Müşteri	Ortalama Müşteri Sayısı	Yüzdelik Ağırlık	Yapılacak Anket Sayısı
Pazartesi	87.887	21.972	10.89%	44
Salı	117.568	23.514	14.57%	58
Çarşamba	116.146	23.229	14.39%	58
Perşembe	117.472	23.494	14.56%	58
Cuma	94.215	23.554	11.68%	47
Cumartesi	131.925	32.981	16.35%	65
Pazar	141.657	35.414	17.56%	70
TOPLAM	806.870	184.158	100.0%	400

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmada demografik özellikler frekans ve yüzdelik dağılımları ile verilmiştir. İkinci bölümdeki özel güvenlik görevlileri ile problem yaşanması, yaşanan problemin nevi, problem karşısındaki hareket tarzı ve problem karşısında

hiçbir şey yapılmamış ise nedeninin sorulduğu kapalı ve açık uçlu sorular frekans ve yüzdelik dağılımları ile verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümde veri analizi yapılırken araştırma kapsamındaki alışveriş merkezlerini ziyaret eden müşterilerin ankette belirtilen her bir ifadeye katılım dereceleri; Hiç Memnun Değilim=1, Memnun Değilim=2, Fikrim Yok=3, Memnunum=3, Çok Memnunum=5 şeklinde puanlandırılarak değerlendirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırları

Araştırmada zaman ve maddi yetersizlikler sebebiyle bazı sınırlılıklar uygulanmıştır. Buna göre sınırlar;

- Araştırma zaman ve maddi yetersizlikler nedeni ile 1(bir) haftalık süre ile sınırlı tutulmuş olup çıkacak sonuçlar işletme için bütün bir yıla genellenemez.
- 360 derece performans yönteminde değerlendirme sürecinde işgörenin öz değerlendirmesi, astları, yöneticileri, aynı düzey iş arkadaşları ve müşterilerin işgören hakkındaki görüş ve düşüncelerine yer verilmesi gerekmekte olup bu araştırma zaman ve maddi yetersizlikler sebebiyle yalnızca müşterilerin işgörenler hakkındaki görüş ve düşünceleri dikkate alınmıştır.
- Anket uygulamasında müşterilerin memnuniyet düzeyini belirlemek amacıyla belirlenen ifadeler müşterilerin anket uygulamasına yeterince zaman ayıramayacakları ve ayırmak istemeyecekleri düşünüldüğünden 8 (sekiz) boyut ile sınırlı tutulmuştur.

3.5. Araştırmanın Güvenilirliği

Anketin ilk iki bölümü sayısal sonuçlar olmadıkları için güvenilirlik analizi memnuniyet düzeyinin belirlendiği son kısımdaki sekiz alt soru için yapılmıştır. Buna göre;

Tablo 3.5. Anketlerin Güvenlik Analizi

	Cornbach Alpha Değeri (α)
P AVM	0.8705
C AVM	0.8620
GENEL	0.8674

Cornbach Alpha değeri 0 - 0,40 arasında “Güvenilir Değil”, 0,41 - 0,60 arasında “Düşük Güvenilir”, 0,61 – 0,80 arasında “Oldukça Güvenilir”, 0,81 – 1,00 arasında “Yüksek Güvenilir” olarak değerlendirilmektedir. Buna göre P AVM’de uygulanan anketin Cornbach Alpha değeri 0,87, C AVM’de uygulanan anketin ise Cornbach Alpha değeri 0,86 çıkmıştır yukarıdaki skalaya göre incelendiğinde uygulanan anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Genel güvenlik analizi sonucu ise 0,8674 ile güvenlik düzeyi yüksek güvenilir olarak hesaplanmıştır.

3.6. Bulgular

3.6.1 Demografik Bulgular

Ankete katılan müşterilerin demografik özellikleri aşağıda Tablo 3.5.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Demografik Özelliklerin Dağılımları

	P AVM		C AVM		Toplam	
Yaş	f	%	f	%	f	%
20 Yaş ve altı	28	7.0	29	7.3	57	7.1
21-30 Yaş	228	57.0	271	67.8	499	62.4
31-40 Yaş	114	28.5	79	19.8	193	24.1
41-50 Yaş	27	6.8	19	4.8	46	5.8
51 ve üstü	3	0.8	2	0.5	5	0.6
Toplam	400	100.0	400	100.0	800	100.0
Cinsiyet	f	%	f	%	f	%
Erkek	279	69.7	260	65.0	539	67.4
Kadın	121	30.3	140	35.0	261	32.6
Toplam	400	100.0	400	100.0	800	100.0
Eğitim	f	%	f	%	f	%
İlkokul-Ortaokul	33	8.3	26	6.5	59	7.4
Lise-Meslek L.	193	48.3	197	49.3	390	48.8
Yüksek Okul	63	15.8	63	15.8	126	15.8
Üniversite	99	24.8	105	26.3	204	25.5
Master-Doktora	12	3.0	9	2.3	21	2.6
Toplam	400	100.0	400	100.0	800	100.0

Tablo 3.6.'de görüleceği üzere her iki alışveriş merkezini de ziyaret eden müşteriler ağırlıklı olarak yüzde 57,0 ve 67,8 ile 21-30 yaş arası gençler oluşturmaktadır. 31-40 yaş grubu ise ikinci büyük dilimi oluşturmakta olup toplamda P AVM'yi ziyaret eden müşterilerin % 85,5 gibi çok büyük bir kısmı 21-40 yaş arasındaki genç ve orta yaşlılar oluşturmaktadır. Aynı şekilde C AVM'yi ziyaret eden müşterilerin de % 87,6'sını genç ve orta yaşlılar oluşturmaktadır. 20 yaş altı gençler ve 41 yaş üstü yaşlıların büyük alışveriş merkezlerini çok fazla tercih etmedikleri görülmektedir.

Her iki alışveriş merkezini de erkek ve kadın müşterilerin ziyaret etme oranlarının çok yakın olduğu gözlenmektedir, %69,8 ve %65 ile erkek müşteriler alışveriş merkezlerini daha fazla ziyaret etmektedirler. Ancak her iki alışveriş merkezinin de iş ve çalışma yerlerine yakın olmaları sebebiyle çalışanların ara dinlenme saatlerini ve yemek aralarını özellikle anketin uygulandığı Ağustos ayında serin olması sebebiyle alışveriş merkezlerinde geçirmeyi tercih ettikleri

gözlenmiştir bu sebeple erkek müşteri oranları yüksek çıkmaktadır. Her iki alışveriş merkezini ziyaret eden müşterilerin eğitim düzeylerini incelendiğinde sırası ile lise ve üniversite mezunlarının alışveriş merkezlerini ziyaret ettikleri görülmektedir.

3.6.2. Alışveriş Merkezlerine Yönelik Bulgular

Müşterilerin alışveriş merkezlerini ziyaret sıklığı güvenlik görevlileri ile daha fazla etkileşimde bulunmalarına neden olduğu için anket çalışmasında bir ay içinde alışveriş merkezini kaç kez ziyaret ettikleri sorulmuştur.

Tablo 3.7. Ziyaret Sıklığı Dağılımı

	P AVM		C AVM		Toplam	
Ziyaret	f	%	f	%	f	%
0-1 Kez	146	36.5	181	45.3	327	40.9
2-3 Kez	95	23.8	133	33.3	228	28.5
4-5 Kez	39	9.8	48	12.0	87	10.9
6-7 Kez	18	4.5	24	6.0	42	5.3
8 >	102	25.5	14	3.5	116	14.5
Toplam	400	100.0	400	100.0	800	100.0

P AVM'yi müşterilerin %60,3'ünün ayda en fazla üç kez ziyaret ettikleri anlaşılmakta iken özellikle dikkat çeken nokta ayda sekiz ve üzerinde ziyaret edenlerin oranının %25,5 gibi çok yüksek çıkmasıdır yine bu oranın çok çıkmasının sebebi olarak alışveriş merkezinin coğrafi özelliği sebebiyle çevresinde rakibinin az olması olarak görülebilir. C AVM'de ise müşterilerin % 78,6'sı ayda en fazla üç kez ziyaret etmekte iken P AVM'nin aksine sekiz ve üzerinde ziyaret edenlerin oranı sadece %3,5'da kalmaktadır.

Anketin 5., 6., 7. ve 8. sorularında müşterilerin her iki alışveriş merkezinde görev yapan özel güvenlik görevlileri ile geçmişte yaşamış oldukları problemler olup olmadığı ve olmuş ise bu problem karşısında nasıl hareket ettiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır

Tablo 3.8. Özel Güvenlik Görevlileri İle Problem Yaşayan Müşterilerin Dağılımı

Soru5: Güvenlik Görevlileri İle Hiç Problem Yaşadınız mı?						
	P AVM		C AVM		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Evet	19	4.7	21	5.3	40	5.0
Hayır	381	95.3	379	94.7	760	95.0
Toplam	400	100.0	400	100.0	800	100.0

Analiz sonuçları incelendiğinde müşterilerin büyük bir çoğunluğunun yani %95,0'nin özel güvenlik görevlileri ile birebir problem yaşamadıklarını göstermektedir. Problem yaşayanların (%4.7 ve %5.3) hangi problemlerle karşılaştıkları sorulduğunda (Tablo 3.9.) çoğunluğunun (%62.5'i) sözlü olarak tartıştıklarını ifade etmişlerdir. Grafik cetveller yöntemi ile yapılan performans değerlendirme yönteminde doğrudan müşteri şikâyetlerine yer verilememektedir çünkü bu yöntemle göre hazırlanan formlar işgörenin ilk amiri tarafından puanlama usulü ile doldurulmaktadır. Bu formda genel olarak müşteri memnuniyeti ile ilgili bir kritere yer verilmiş olmakla birlikte hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgüt için yeterli düzeyde olmadığı düşünülmektedir. Bu sebeple 360 derece performans yöntemi uygulaması mevcut sisteme dâhil edilerek performans dönemi içinde işgörenlerin müşteriler ile problem yaşanma sıklığının tespit edilmesi ve buna göre puanlama yapılması ile sistemin objektifliği güçlendirilmiş olacaktır. Örneğin performans dönemi boyunca gelen toplam şikâyet sayısı dönem gün sayısına bölünerek günlük ortalama şikâyet endeksi bulunabilir buna göre de günlük ortalama şikâyet sayısı 5 ve üstünde ise 1 puan, 4 adet ise 2 puan, 3 adet ise 3 puan, 2 adet ise 4 puan, 1 veya 0 ise 5 puan bireysel ve takım performans puanlarına eklenebilecektir. Bu ekleme standart forma ek kriter olarak da eklenebilecektir.

Tablo 3.9. Müşterilerin Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşadıkları Problemlerin Dağılımları

Soru6: 5. Soruya Cevabınız Evet İse Ne Tür Bir Problem Yaşadınız?						
	P AVM		C AVM		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Yasal Güvenlik Kontrolleri Haricinde Gereksiz Bekletildim	1	5.3	3	14.3	4	10.0
Kaba Davranıldı	3	15.8	6	28.6	9	22.5
Sözlü Tartışma Yaşadım	13	68.4	12	57.1	25	62.5
Güvenlik Kontrolünde Eşyalarım/Aracıma Özen Gösterilmedi	0	0	0	0.0	0	0.0
Diğer	2	10.5	0	0.0	2	5.0
Toplam	19	100	21	100.0	40	100.0

P AVM’de ankete katılan müşterilerden 19’u, C AVM’de ankete katılan müşterilerin 21’i özel güvenlik görevlileri ile problem yaşadıklarını belirtmişlerdi. Altıncı soruda müşterilerin yaşadıkları problemi belirtmeleri istenmiş olup sonuçları Tablo 3.9.’de gösterilmiştir. Buna göre her iki alışveriş merkezinde de ilk sırayı sözlü tartışma almakta iken bunu kaba davranılması takip etmektedir. P AVM’de özel güvenlik görevlileri ile problem yaşadığını belirten 19 müşterinin 13’ü yani %68,4’ü sözlü tartışma yaşarken 3 müşteri kendisine kötü davranıldığını 1 müşteri ise gereksiz yere bekletildiğinden şikayet etmektedir, 2 müşteri ise özel güvenlik görevlilerinin görev başında sakız çiğnemelerinden şikayet etmektedir. Müşterilerin sözlü tartışma yaşama problemleri C AVM’de de 12 kişi ile yüksek oranda ve P AVM ile hemen hemen aynı çıkmaktadır. Her iki alışveriş merkezinde de yaşanan problemler sıklıklarına göre sırası ile sözlü tartışma yaşama, kaba davranılma ve gereksiz yere bekletilme şeklinde olduğu gözlenirken özellikle eşyalarına veya aracına zarar verildiğini beyan eden müşteri olmamıştır. Gereksiz bekletilme ile eşyalara zarar verilmesi arasında ters orantı bulunmaktadır, bekletilme süresi uzadıkça eşyalara zarar verilme oranı düşmekte

aynı şekilde süre kısaltıkça özel güvenlik görevlileri acele etmesi ile eşyaların zarar görme ihtimali artmaktadır. Özel güvenlik görevlileri kendilerine iş yeri yönetmelikleri gereğince verilen emirler doğrultusunda yasal güvenlik kontrollerini gerçekleştirmektedirler. Ancak görüldüğü üzere bu kontrollerde geçen süreler müşterilerde memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır. İş tanımları ve iş analizleri ile sürenin kısaltılması için çalışmalar yapılmalıdır, gerekirse yoğunluk olan giriş kapılarına takviye x-ray cihazları konularak bekleme süreleri kısaltılabilir. Sözlü tartışma ve kaba davranılma şikâyetleri ile ilgili değerlendirmeli dokuzuncu soru altındaki sekiz alt sorunun analizi ile birlikte yapılacaktır. 360 derece performans değerlendirme yöntemini ikinci bölümde açıklanan diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayrılan en önemli özelliği değişik kaynaklardan geribildirim olanaklarının bulunmasıdır. Yukarıda analizi yapılan Tablo 3.9. da görüleceği üzere güvenlik görevlileri ile problem yaşadığını belirten müşterilere hangi tür problem yaşadıkları sorulduğunda özellikle sözlü tartışma (%62.5) ve kaba davranılmanın (%22.5) öne çıktığı gözlenmektedir. Bu durum güvenlik görevlilerinin insan ilişkileri ve iletişim konularında hizmet içi eğitimlere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Tablo 3.9. ile ulaşılan verilere örgütte kullanılan grafik cetveller yöntemi ile ulaşmanın çok zor olduğu düşünülmektedir çünkü ilk amir değerlendirmeyi güvenlik görevlileri hakkındaki geçmiş gözlemleri sonucu elinde herhangi bir istatistiksel veri olmaksızın yapmak zorundadır. Ayrıca unutulmamalıdır ki değerlendirme süreci 6 aylık 2 dönem halinde yapılması sebebiyle özellikle incelenen alışveriş merkezlerinde olduğu gibi işgören sayısının yüksek olduğu birimlerde ilk amirlerin bu tür verileri hafızasında tutması veya tek başına kayıt altına alması uygulama açısından çok zordur. Bu sebeple 360 derece performans değerlendirme sistemi kapsamında müşterilerden gelen şikâyetlerin sistematik olarak saklanması ile alan çalışmasında olduğu gibi yorumlanabilir doğru verilere ulaşılabilecek ve performans değerlendirme sistemine dahil edilebilecektir.

Problem yaşayan müşterilere yaşadıkları bu problem karşısında nasıl hareket ettikleri sorulmuş olup cevapların dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.10. Müşterilerin Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşadıkları Problem Karşısındaki Hareket Tarzlarının Dağılımları

Soru7: 5. Soruya Cevabınız Evet İse bu Problem Karşısında Nasıl Hareket Ettiniz?						
	P AVM		C AVM		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Alışveriş Merkezinde Bulunan Şikayet Formunu Doldurdum	1	5.3	1	4.8	2	5.0
Amirlerine Bildirdim	4	21	4	19.0	8	20.0
E-posta ve/veya Telefon İle Üst Yönetime Bildirdim	5	26.3	4	19.0	9	22.5
Hiçbir Şey Yapmadım	8	42.1	8	38.2	16	40.0
Diğer	1	5.3	4	19.0	5	12.5
Toplam	19	100	21	100.0	40	100.0

Problem yaşayan müşterilerin hareket tarzları araştırmada incelenen 360 derece performans değerlendirme yöntemi için önem taşımaktadır. Analiz sonuçları incelendiğinde özellikle hiçbir şey yapmadım cevabının %42,1 ve %38,2 ile en çok tercih edilen yöntem olmaktadır. Ancak 360 derece performans değerlendirme yönteminin temel esaslarından olan müşterilerin görüş ve düşüncelerinin işgörenlerin performansının belirlenmesinde kullanılması gerekliliği sebebiyle önemlidir. Buna göre öncelikle P AVM'nin yukarıdaki analiz sonucu incelendiğinde performans değerlendirmesinde kullanılabilecek bilgilerin alınabildiği ilk üç cevabın oranları toplandığında %52,6 gibi yüksek bir oranın çıktığı görülmektedir. Ancak sonucu anketin genel dağılımı içinde incelendiğinde yani ankete katılan 400 müşterinin sadece %2,5'i yani 10 müşteri özel güvenlik görevlileri hakkında yaşadıkları veya gördükleri problemleri bildirmektedir. Özellikle genel birey hareketleri incelendiğinde insanların memnuniyetlerini değil şikâyetlerini bildirmek için herhangi bir form doldurma eğiliminde oldukları görülmektedir. C AVM'de ise problem yaşayan müşterilerin %42,8'i performans değerlendirmede kullanılabilecek bilgileri yöneticilere bildirmiş olup C AVM'de anketin geneli incelendiğinde 400 kişi içinde 9 yani %2,3 müşteri geri bildirimde bulunmuştur. Genel olarak gözlenen durum problem yaşayan müşterilerin yarısı

bu durumu bildirmek eğiliminde iken diğer yarısı hiçbir şey yapmama eğilimindedir bu sebeple anketin sekizinci sorusunda hiçbir şey yapmadığını belirten P AVM’de 8 ve C AVM’de gene 8 müşteriye neden bu şekilde davrandıkları sorulmuş olup sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.10. incelendiğinde iki önemli nokta gözlenmektedir. İlk olarak, problem yaşayan müşterilere bu durum karşısında nasıl hareket ettikleri sorulduğunda hiçbir şey yapmadığını (%40.0) belirtenlerin oranının yüksek olması önemlidir. Çünkü örgütte uygulana grafik cetveller yönetimine göre puanlamayı ilk amir işgören hakkında sadece kendi görüş ve düşüncelerine göre yaptığı için müşteriler, yaşanan problemi herhangi bir yolla bildirmediikleri için ilk amirlerin yaşanan problemden bilgisinin olmamasına ve performans değerlendirme sürecinde dikkate alamamasına sebep olmaktadır. Bu durum değerlendircinin hatasından veya kusurundan kaynaklı olmayıp doğrudan uygulanan performans değerlendirme yönteminden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile yukarıdaki şekilde bildirilmeyen problemlerde tespit edilerek daha objektif ve adil bir değerlendirme yapılmasına olanak sağlanabilecektir. İkinci nokta ise soruya hiçbir şey yapmadım haricindeki verilen cevapların toplam oranını %60.0 olmasıdır. Bu da 360 derece performans değerlendirme yönteminin en önemli aşamalarından olan müşterilerin görüş ve düşüncelerinin bildirilmesi aşaması olup yukarıdaki tablodan izlendiği gibi müşteriler yaşanan problemi bildirme eğilimindedirler.

Tablo 3.11. Müşterilerin Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşadıkları Problem Karşısında Neden Hiçbir Şey Yapmadıklarının Dağılımı

Soru8: 7. Soruya Cevabınız "Hiçbir Şey Yapmadım" ise Niçin Gerek Görmediniz?						
	P AVM		C AVM		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Çok Önemsenecek Bir Konu Olmadığı İçin	2	25.0	0	0.0	2	12.5
Güvenlik Görevlisi Özür Dilediği İçin	0	0.0	2	25.0	2	12.5
Vaktim Olmadığı İçin	2	25.0	4	50.0	6	37.5
Bir Sonuç Çıkmayacağını Düşündüğüm İçin	4	50.0	2	25.0	6	37.5
Diğer	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Toplam	8	100.0	8	100.0	16	100.0

P AVM’de özel güvenlik görevlileri ile problem yaşadığını belirten ancak bu problem karşısında hiçbir şey yapmayan 8 müşterinin neden bu davranışı yaptıklarının analizine göre 4 müşteri bildirse bile sonuç çıkmayacağını düşünmekte, 2 müşteri bu olayı bildirmeyi istemekte ancak vaktinin olmadığını belirtmektedir. 2 müşteri ise özel güvenlik görevlisi ile yaşadığı problemin önemsenecek bir konu olmadığını bu sebeple bildirmeye ihtiyaç duymadığını belirtmektedir. C AVM’de ise 4 müşteri vakti olmadığı için 2 müşteri ise bir sonuç çıkacağını düşünmediği için bildirme ihtiyacı duymamıştır. 2 müşteri ise özel güvenlik görevlisi kendisinden yaşanan problem sebebiyle özür dilediği için bu olayı bildirmeyi düşünmemiştir. Özellikle C AVM’de yaşanan problemde 2 özel güvenlik görevlisinin müşteriden özür dileyerek problemi çözmeleri önemli olmakla birlikte genel olarak düşünüldüğünde yeterli düzeyde değildir. Özür dilenerek probleme çözüm bulunmasında etkili olan özel güvenlik görevlisinin bu davranışının performans değerlendirmesinde mutlaka kullanılması gerekmektedir.

Yaşadıkları problem karşısında hiçbir şey yapmayan müşterinin neden bu şekilde davrandıkları tespit edilmeye çalışılmış olup sonuçlar Tablo 3.11.’de

gösterilmiştir. Daha önce açıklandığı üzere müşteri problem karşısında hiçbir şey yapmadığı için problemden ilk amirin bilgisi bulunmamaktadır. Bu sebeple de grafik cetveller yöntemi ile yapacağı değerlendirmede bu olayları göz ardı edildiği gibi aynı şekilde hiçbir şey yapılmamasının nedeni de performans değerlendirme aşamasında dikkate alınamayacaktır. Çünkü Tablo 3.11.'de görüldüğü üzere güvenlik görevlisi özür dilemek suretiyle müşteride oluşan memnuniyetsizliği telafi etme becerisini göstermiştir. Bu sebeple ilk amirin bilgisi dâhilinde olmayan gerek olumlu gerekse de olumsuz neticelenen problemlerle ilgili grafik cetveller yöntemine göre değerlendirme yaparken dikkate alamayacaktır. 360 derece performans yöntemi ile müşterilerden elde edilen verilerin analiz ile müşterinin yitirdiği memnuniyetini tekrar kazanmasını sağlayan güvenlik görevlilerinin performanslarının değerlendirilmesine bu başarılarının dahil edilmesi gerekmektedir. Son olarak Tablo 3.11.'den elde edilen bir diğer sonuçta müşterilerin bireysel değil kurumsal olarak örgüte genel bir bakış açılarını yansıtmaktadır, buna göre bir sonuç çıkmayacağını düşünen müşterilerin oranları da gözlenerek örgüt imajının yeniden kurulması amacıyla düzeltici faaliyetlerde bulunulabilecektir.

Tepe Savunma örgütünde kullanılmakta olan performans değerlendirme yöntemi ilk amirin işgörenleri puanlaması esasına göre hazırlandığı için müşterilerin görüş ve düşüncelerine bilimsel anlamda yer verilmemektedir. Problem yaşayan müşterilerin demografik özelliklerinin belirlenmesi ile hizmet içi eğitimlerin ve görev talimatlarının revize edilmesinde önemlidir.

Tablo 3.12. Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşanan Problemlerin Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Ziyaret Sıklığına Göre Karşılaştırmaları

	P AVM						C AVM					
	SORU 6:						SORU 6:					
	Yaşanan Problem						Yaşanan Problem					
	Yasal Güvenlik Kontrolleri Haricinde Gereksiz Bekletildim	Kaba Davranıldı	Sözlü Tartışma Yaşadım	Güvenlik Kontrolünde Eğyalarım/Aracıma Özen Gösterilmedi	Diğer	TOPLAM	Yasal Güvenlik Kontrolleri Haricinde Gereksiz Bekletildim	Kaba Davranıldı	Sözlü Tartışma Yaşadım	Güvenlik Kontrolünde Eğyalarım/Aracıma Özen Gösterilmedi	Diğer	TOPLAM
Yaş												
20 Yaş ve altı						0						0
21-30 Yaş	1	2	8		2	13	1	6	11			18
31-40 Yaş			5			5	1		1			2
41-50 Yaş		1				1						0
51 ve üstü						0	1					1
Toplam	1	3	13	0	2	19	3	6	12	0	0	21
Cinsiyet												
Erkek			11		2	13	1	1	8			10
Kadın	1	3	2			6	2	5	4			11
Toplam	1	3	13	0	2	19	3	6	12	0	0	21
Eğitim Durumu												
İlkokul-Ortaokul			1			1			3			3
Lise-Meslek L.	1	2	6			9	1	4	7			12
Yüksek Okul		1				1		1				1
Üniversite			6		2	8	2	1	2			5
Master-Doktora						0						0
Toplam	1	3	13	0	2	19	3	6	12	0	0	21
Ziyaret Sıklığı												
0-1 Kez	1		2		2	5	1	2	4			7
2-3 Kez						0		2	2			4
4-5 Kez						0	2	1				3
6-7 Kez		1	1			2		1	3			4
8 >		2	10			12			3			3
Toplam	1	3	13	0	2	19	3	6	12	0	0	21

Tablo 3.12.'de ankete katılan müşterilere eğer özel güvenlik görevlileri ile problem yaşamışlarsa yaşanan bu problemin türünü seçmeleri istenmiş olup verilen cevaplar müşterilerin demografik özelliklerine göre analiz edilmektedir. Her iki alışveriş merkezinde de özel güvenlik görevlileri ile problem yaşayan yaş grubunun çok yüksek oranı ile 21-30 yaş grubu oluşturmaktadır. P AVM'de toplam 19 problem yaşayan müşterinin 13'ü yani %68,4'ü ilgili yaş grubundadır. C AVM'de ki durum ise toplam problem yaşayan 21 müşterinin %85,7'si yani 18 müşteri özel güvenlik görevlileri ile problem yaşamaktadır.

Cinsiyete göre dağılımda ise; P AVM'de problem yaşayan 19 müşterinin 13'ü (%68,4) erkek, 6'sı (%31,6) kadın müşterilerden oluşmakta olup görüldüğü üzere erkek müşterilerin kadın müşterilere göre daha fazla problem yaşadıkları

gözlenmektedir. Ancak daha önce bahsedilen alışveriş merkezini ziyaret eden müşterilerin cinsiyete göre dağılım oranlarının hatırlatılmasında yarar vardır; çünkü alışveriş merkezini ziyaret eden 400 müşterinin 279'unu (%69,8) erkekler oluşturmakta olduğundan erkeklerin oranının kadınlara göre daha yüksek çıkması normal karşılanabilmektedir. Problem yaşayan 13 erkek müşterinin 279 erkek müşteri içindeki oranı %4,7 iken 121 kadın müşteri içinde problem yaşayan 6 kadının genel içindeki oranı %4,9 ile erkeklerin oranı ile dengeli çıkmaktadır. C AVM'de özel güvenlik görevlileri ile problem yaşayan 21 müşterinin 10'u (%47,6) erkek, 11'i (%52,4) kadın müşterilerden oluşmaktadır. P AVM'ye göre daha dengeli bir dağılım olduğu gözlenmekle birlikte alışveriş merkezini ziyaret eden müşterilerin cinsiyet dağılımına tekrar bakıldığında oranlar şu şekildedir; erkeklerin %65,0, kadınlar %35,0'dır. Problem yaşayan müşterilerin ankete katılan müşteriler içindeki oranlarına bakılacak olursa; alışveriş merkezini ziyaret eden müşterilerin 260'ı erkektir buna göre problem yaşayan 10 müşterinin oranı %3,8 iken, 140 kadın müşteri içinden problem yaşayan 11 kadın müşterinin oranı %7,9'dur. Her ne kadar sayısal olarak iki cinsiyet arasında fark olmakla birlikte genel müşteri sayıları içinde oranları incelendiğinde P AVM'de durum dengeli iken C AVM'de kadınların oransal olarak daha fazla problem yaşadıkları gözlenmektedir.

Tablo 3.12. incelendiğinde özel güvenlik görevlileri ile en fazla problem yaşayan müşterilerin 9 müşteri lise daha sonra 8 müşteri ile üniversite mezunlarından oluşmakta olduğu gözlenmektedir. Buna göre mezuniyet durumu ile özel güvenlik görevlileri ile problem yaşama arasında bir bağlantı olduğu düşünülmemektedir.

Tablo 3.12.'de özel güvenlik görevlileri ile problem yaşanılmasının alışveriş merkezini ziyaret sıklığı ile karşılaştırıldığında ise durum şu şekildedir. C AVM'de problem yaşayan müşterilerin ziyaret sıklığında herhangi bir bloklaşma olmayıp genele dengeli dağılmıştır. P AVM'de problem yaşayan 12 müşteri alışveriş merkezini ayda sekiz kereden daha fazla ziyaret etmektedir, problem yaşayan 5 müşteri ise alışveriş merkezine daha önce ya bir kez ziyaret etmiş ya da anket uygulandığında ilk kez ziyaret etmektedir. Özellikle ilk kez ziyaret edenlerin

problem yaşama sebebi her alışveriş merkezinin kendine has özellikleri ve kuralları olması sebebi ile bu kuralları bilmeyen müşterilerin özel güvenlik görevlileri ile problem yaşadıkları düşünülmekte olup ancak sekiz ve daha fazla alışveriş merkezini ziyaret eden müşterilerin problem yaşamasını da alışveriş merkezinde uygulanan herhangi bir kuralın müşterileri rahatsız edici özellikte olduğu ve alışveriş merkezini çok sık ziyaret eden müşterilerin bu kural veya uygulamadan dolayı özel güvenlik görevlileri ile problem yaşadıkları düşünülmektedir. Bu sebeple P ve C AVM’de alışveriş merkezini sekiz ve daha fazla ziyaret eden müşterilerin hangi konudan dolayı problem yaşadıklarının tespit edilmesi gerekmektedir, ilgili karşılaştırma aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşanan Problem Karşısında Hiçbir Şey Yapmayan Müşterilerin Problem Karşısındaki Hareket Tarzları İle Karşılaştırılmaları

	P AVM	C AVM
	Hiçbir Şey Yapmadım	
Çok Önemsenecek Bir Konu Olmadığı İçin	2	0
Güvenlik Görevlisi Özür Dilediği İçin	0	2
Vaktim Olmadığı İçin	2	4
Bir Sonuç Çıkmayacağını Düşündüğüm İçin	4	2
Diğer	0	0
Toplam	8	8

P AVM’de yaşanan problem karşısında hiçbir şey yapmamayı tercih eden müşterilerin 4’ü bir sonuç çıkmayacağını düşündüğü, 2’si vakti olmadığı ve yine 2 müşteride yaşanan problemin önemsenecek bir konu olduğunu düşünmediği için bildirmemiştir. C AVM’de ise 2 müşteri özel güvenlik görevlisi kendisinden özür dilediği için, 4’ü vakti olmadığı ve geriye kalan diğer 2 müşteride bir sonuç çıkmayacağını düşündüğü için bildirmemişlerdir. Anket sonuçları için önemli

olan iki sonuç vardır birincisi bir sonuç çıkmayacağını düşünenlerin ankete katılan 400 müşteri içindeki oranları P AVM’de %1,0 iken C AVM’de ise %0,5’dir.

Anketin 7. sorusunda yaşanan problem karşısında müşterilerin bu durumu herhangi bir şekilde bildirme eğiliminde olup olmadıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Tablo 3.14. Özel Güvenlik Görevlileri İle Yaşanan Problem Karşısındaki Hareket Tarzlarının Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Ziyaret Sıklığına Göre Karşılaştırmaları

	P AVM							C AVM						
	SORU 7:							SORU 7:						
	Problem Karşısındaki Hareket Tarzı							Problem Karşısındaki Hareket Tarzı						
	Alışveri Merkezinde Bulunan Şikâyet Formunu Doldurdum	Amirlerine Bildirdim	E-posta ve/veya Telefon ile Üst Yönetime Bildirdim	Hiçbir Şey Yapmadım	Diğer	TOPLAM		Alışveri Merkezinde Bulunan Şikâyet Formunu Doldurdum	Amirlerine Bildirdim	E-posta ve/veya Telefon ile Üst Yönetime Bildirdim	Hiçbir Şey Yapmadım	Diğer	TOPLAM	
Yaş														
20 Yaş ve altı						0								0
21-30 Yaş	1	4	5	2	1	13		1	4	3	7	3	18	
31-40 Yaş				5		5					1	1	2	
41-50 Yaş				1		1							0	
51 ve üstü						0				1			1	
Toplam	1	4	5	8	1	19		1	4	4	8	4	21	
Cinsiyet														
Erkek		2	5	5	1	13				3	3	4	10	
Kadın	1	2		3		6		1	4	1	5		11	
Toplam	1	4	5	8	1	19		1	4	4	8	4	21	
Eğitim Durumu														
İlkokul-Ortaokul					1	1					1	2	3	
Lise-Meslek L.		2	3	4		9			3	3	6		12	
Yüksek Okul	1					1		1					1	
Üniversite		2	2	4		8			1	1	1	2	5	
Master-Doktora						0							0	
Toplam	1	4	5	8	1	19		1	4	4	8	4	21	
Ziyaret Sıklığı														
0-1 Kez		1		4		5			3		3	1	7	
2-3 Kez						0			1		3		4	
4-5 Kez						0		1		1		1	3	
6-7 Kez				1	1	2					2	2	4	
8 >	1	3	5	3		12				3			3	
Toplam	1	4	5	8	1	19		1	4	4	8	4	21	

Problem yaşayan müşteri sayıları grupların toplamında aynı olup yaşanan problem karşısında hangi hareket tarzını seçtiklerine göre dağılmıştır. Tablo 3.14.’da dikkat edilmesi gereken nokta müşterilerin yaşanan problemi şikâyet

formları, e-posta, telefon veya doğrudan güvenlik görevlilerinin yöneticilerine bildirme eğiliminde olup olmadıklarıdır. Çünkü müşterilerin işgörenler hakkındaki görüş ve düşünceleri 360 derece performans yönetim sisteminin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Buna göre bildirme eğilimleri P AVM’de 21-30 yaş grubundaki 10 (%76,9) müşteri yaşadıkları problemleri sayılan dört yöntemden herhangi biri ile bildirmektedir. Diğer yaş grupları yaşanan problemi bildirme eğiliminde değildirler. C AVM’de 21-30 yaş grubunda problem yaşayan sadece 8 (%44,4) müşteri bildirmekte olup diğer müşteriler hiçbir şey yapmamayı tercih etmektedirler. Cinsiyete göre ise P AVM’de 7 (%53,8) erkek ve 3 (%50,0) kadın müşteri yaşadıkları problemi bildirmişlerdir. C AVM’de ise 3 (%30,0) erkek ve 6 (%60,0) kadın müşteri yaşanan problemi bildirmişlerdir. Her iki alışveriş merkezinde de daha önceki tablolardan hatırlanacağı üzere en fazla problemi lise ve üniversite mezunları yaşamaktaydılar bu sebeple yaşadıkları problemi bildiren müşterilerin eğitim durumları incelendiğinde ağırlığın bu iki grupta olduğu gözlenmektedir. Oranlarda büyük farklar olmayıp bildirenler ile hiçbir şey yapmayanlar dengeli dağılmışlardır. Ziyaret sıklığı incelendiğinde özellikle P AVM’te ayda sekiz kereden daha fazla alışveriş merkezini ziyaret eden 12 müşterinin daha fazla problem yaşadıkları daha önceki tablolardan takip edilmektedir, yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere problem yaşayan 12 müşterinin 9’u yani %75,0’i yaşanan problemi bildirmekte olup, daha önce bir kez veya anket uygulamasında ilk kez gelen müşteriler hiçbir şey yapmamayı tercih etmektedirler. C AVM’de ise ziyaret eden gruplara genel olarak bakıldığında problem yaşayan 9 (%42,8) müşteri bildirmekte iken 12 (%57,1) müşteri ya hiçbir şey yapmamakta ya da diğer seçeneği ile bildirmeme eğilimindedirler.

Aşağıdaki Tablo 3.14.’de; sekizinci soruda ankete katılan müşterilerden yaşadıkları problem karşısında hiçbir şey yapmadıklarının belirtenlerin niçin böyle davrandıkları analiz edilmektedir.

Tablo 3.15. Problem Karşısında Hiçbir Şey Yapmadığını Belirten Müşterilerin Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu ve Ziyaret Sıklığına Göre Karşılaştırmaları

	P AVM						C AVM					
	SORU 8:						SORU 8:					
	Hiçbir Sev Yapmadı İse Neden?						Hiçbir Sev Yapmadı İse Neden?					
	Çok Önemsenecek Bir Konu Olmadığı İçin	Güvenlik Görevlisi Özür Dilediği İçin	Vaktim Olmadığı İçin	Bir Sonuç Çıkmayacağını Düşündüğüm İçin	Diğer	TOPLAM	Çok Önemsenecek Bir Konu Olmadığı İçin	Güvenlik Görevlisi Özür Dilediği İçin	Vaktim Olmadığı İçin	Bir Sonuç Çıkmayacağını Düşündüğüm İçin	Diğer	TOPLAM
Yaş												
20 Yaş ve altı												
21-30 Yaş			2			2		2	4	1		7
31-40 Yaş	2			3		5				1		1
41-50 Yaş				1		1						
51 ve üstü												
Toplam	2		2	4		8		2	4	2		8
Cinsiyet												
Erkek			2	3		5			2	1		3
Kadın	2			1		3		2	2	1		5
Toplam	2		2	4		8		2	4	2		8
Eğitim Durumu												
İlkokul-Ortaokul									1			1
Lise-Meslek L.				4		4		2	3	1		6
Yüksek Okul												
Üniversite	2		2			4				1		1
Master-Doktora												
Toplam	2		2	4		8		2	4	2		8
Ziyaret Sıklığı												
0-1 Kez	2		2			4			2	1		3
2-3 Kez								2	1			3
4-5 Kez												
6-7 Kez				1		1			1	1		2
8 >				3		3						
Toplam	2		2	4		8		2	4	2		8

Rastlantısal olarak her iki alışveriş merkezinde yapılan anketlerde 8 müşteri özel güvenlik görevlileri ile yaşadığını belirttiği problem karşısında hiçbir şey yapmadığını belirtmiştir. Tablo 3.15.'in analizi yapılırken işaretlenen ve hiç işaretlenmeyen şıkların ayrı ayrıda analiz edilmesinde fayda vardır. P AVM'de özellikle dikkati çeken konu güvenlik görevlilerinin hiç özür dilemedikleri ancak yaşanan probleminde önemsenecek bir konu olmadığı iken C AVM'de durum tam tersidir, tablodan da takip edilebildiği üzere C AVM'de problemin yaşanmasına sebep olan özel güvenlik görevlisi özür dilemiştir. Bu sonuç 360 derece performans değerlendirme sistemi açısından önemlidir. Performans değerlendirme yapılırken hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt olması sebebiyle müşterilerden özür dileyen işgören ile özür dilemeyen işgörenin arasında mutlak

suretle bir farkın yaratılması gerekmektedir, bu nedenle yukarıdaki sonuçlar önemlidir. Aynı şekilde müşterilerin problemi bildirse bile bir sonuç çıkmayacağını düşünmesi bireysel olarak özel güvenlik görevlileri ile ilgili olmayıp Tepe Savunma ve alışveriş merkezlerinin yönetimlerinin müşteri şikâyetlerine verdikleri önem, geri bildirimlerde yaptıkları yanlışlar olduğunu göstermektedir. P AVM’de hiçbir şey yapmayan 8 müşterinin yarısı yani 4’ü problemi bildirmemesinin sebebinin bir sonuç çıkmayacağını düşünmesinden kaynaklanmakta iken C AVM’de 8 müşterinin 2’si bir sonuç çıkmayacağını düşünmektedir.

Tablo 3.15. incelendiğinde en fazla problem yaşayan ve bunu şikâyet formu, e-posta, telefon veya doğrudan özel güvenlik görevlilerinin amirlerine bildirenlerin 21-30 yaş grubu müşterilerden oluştuğu gözlenmektedir. Üniversite ve lise mezunları en fazla problem yaşayan grup olmakla birlikte yaşanan bu problemi bildirme eğilimi bulunmaktadır. 6 lise ve 6 üniversite mezunu toplam 12 müşteri özel güvenlik görevlileri ile problem yaşamış olup bu problemi şikâyet formu, e-posta, telefon veya doğrudan özel güvenlik görevlilerinin amirlerine bildirenlerin sayısı 9 yani %75,0’dır. Tabloda özellikle dikkat çeken nokta aylık ziyaret sıklığı sekiz ve daha fazla olanların özel güvenlik görevlileri ile daha fazla problem yaşadıkları gözlenmektedir. Problem yaşayan müşteri sayısı 19 iken bunlardan 12’si yani %63,2’si P AVM’yi ayda sekiz ve daha fazla ziyaret etmektedir. Tablodan tespit edilen bir diğer durum ise alışveriş merkezini daha önce bir kez ziyaret eden veya anket uygulaması sırasında ilk kez ziyaret eden müşterilerin de özel güvenlik görevlileri ile problem yaşadıkları gözlenmektedir, genel toplam içinde bu müşterilerin sayısı 6 ve yüzdelik ağırlıkları %31,6’dır. İlk kez gelen müşterilerin problem yaşamasının sebebi olarak alışveriş merkezinin işleyiş ve düzeni konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları sebebiyle özel güvenlik görevlileri ile daha fazla iletişimde bulunmaları veya bulunmak zorunda kalmaları olarak açıklanabilmektedir.

3.6.3. Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi

Anketin ilk bölümünde ankete katılan müşterilerin demografik özellikleri belirlenmekte, ikinci bölümünde özel güvenlik görevlileri ile somut olay veya

olaylarda karşı karşıya gelen müşteriler tespit edilmekte ve müşterilerin bu olaylar karşısındaki davranışları belirlenmektedir. Anketin üçüncü ve son kısmında ankete katılan müşterilerden sekiz alt soruya alışveriş merkezini ziyaretleri sırasında görev yapan özel güvenlik görevlileri ve bu özel güvenlik görevlilerinin mensubu oldukları Tepe Savunma şirketi hakkında edindikleri görüş ve düşüncelerine göre beş memnuniyet düzeyinden oluşan bölümü doldurmaları istenmiştir.

Anketin 9 sorusu 8 alt sorudan oluşmaktadır. Ankete katılan müşteriler güvenlik görevlilerini birinci soruda konuşma ve hitap tarzlarından, ikinci soruda müşteriye karşı tavır ve davranışlarından, üçüncü soruda yasal güvenlik kurallarını uygulama düzeylerinden, dördüncü soruda görev esnasındaki dikkat ve ciddiyetlerinden, beşinci soruda problemlere çözüm hızlarından, altıncı soruda kılık kıyafetlerinin düzeninden, yedinci soruda güvenlik kontrolünde bekleme sürelerinden, sekizinci ve son soruda Tepe Savunma güvenlik hizmetlerinden memnuniyet düzeylerini “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “fikrim yok”, “memnunum” ve “çok memnunum” kriterlerine göre işaretlemişlerdir. Tek tek soruların memnuniyet oranı ve anketin genel memnuniyet oranı gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Sorulara Göre Memnuniyet Sonuçları

TOPLAM İFADELER	n	Dağılım	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Fikrim Yok	Memnunum	Çok Memnunum	Ort.	s.s	Memnuniyet Oranı
Konuşma ve Hitap Tarzları	800	f	31	42	131	442	154	3.81	0.94	76.2
		%	3.88	5.25	16.38	55.25	19.25			
Tavır ve Davranışlarından	800	f	13	71	124	412	180	3.84	0.93	76.8
		%	1.63	8.88	15.50	51.50	22.50			
Yasal Güvenlik Kurallarını Uygulama Düzeylerinden	800	f	6	37	243	377	137	3.75	0.82	75.0
		%	0.75	4.63	30.38	47.13	17.13			
Görev Esnasında Dikkat ve Ciddiyetlerinden	800	f	11	67	165	408	149	3.77	0.89	75.4
		%	1.38	8.38	20.63	51.00	18.63			
Problemlere Çözüm Bulma Hızlarından	800	f	14	79	325	237	145	3.52	0.96	70.4
		%	1.75	9.88	40.63	29.63	18.13			
Kılık Kıyafetlerin Düzeninden	800	f	5	6	49	490	250	4.22	0.64	84.4
		%	0.63	0.75	6.13	61.25	31.25			
Güvenlik Kontrolünde Bekletme Sürelerinden	800	f	10	75	123	449	143	3.8	0.88	76.0
		%	1.25	9.38	15.38	56.13	17.88			
Genel Olarak Tepe Savunma Güvenlik Hizmetlerinden	800	f	7	21	145	340	287	4.1	0.85	82.0
		%	0.88	2.63	18.13	42.50	35.88			

Memnuniyet oranları ifadelere verilen puanların ortalamalarının alınması ve bu ortalamalar yüzdelik orana göre çevrilmiştir. Sorulara göre memnuniyet dağılımları ve yüzdeleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Özel güvenlik görevlilerinin kılık kıyafetleri ile Tepe Savunma'nın vermekte olduğu güvenlik hizmetinden müşteriler %80,0'in üzerinde memnuniyet duymaktadırlar. Bununla birlikte müşteriler özel güvenlik görevlilerini problemler karşısındaki çözüm bulma hızlarından diğer konulara nazaran daha az memnuniyet duymaktadırlar. Ancak yine de memnuniyet düzeyi %70,0'in altına düşmemektedir.

Genelde işgörenler ile özelde ise alan çalışmasının konusu olan güvenlik görevlilerinin performans değerlendirmeleri tek taraflı bir işlem niteliğindedir. Örgütte kullanılan formda ve alan çalışmasında kullanılan formlarda Tablo 3.16.'de belirtilen soruların büyük kısmı yer almaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken konu grafik cetveller yöntemi için hazırlanan formdaki kriterler ilk amirin görüş ve düşüncelerini yansıtırken 360 derece performans değerlendirme sistemine göre hazırlanan anketteki kriterler müşterilerin görüş ve düşüncelerini yansıtmamaktadır. Bu sebeple değerlendirmenin objektifliğini güçlendirmektedir.

Bu sebeple kullanılan forma müşterilerin görüş ve düşüncelerinin de eklenmesi ile yönetici ve müşterilerden gelen geribildirimler daha sağlıklı olacaktır. Ayrıca eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde hedef kitle olan müşterilerin görüş ve düşüncelerine yer verilecek olmaması müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Tablo 3.17. Alışveriş Merkezlerine Göre Memnuniyet Sonuçları

	P AVM			C AVM		
	Ort.	s.s.	Mem.D.	Ort.	s.s.	Mem.D.
Konuşma ve Hitap Tarzları	3.87	0.92	77.45	3.74	0.96	74.85
Tavır ve Davranışlarından	3.92	0.87	78.40	3.77	0.98	75.35
Yasal Güvenlik Kurallarını Uygulama Düzeylerinden	3.8	0.8	75.95	3.71	0.84	74.15
Görev Esnasında Dikkat ve Ciddiyetlerinden	3.83	0.86	76.55	3.72	0.93	74.30
Problemlere Çözüm Bulma Hızlarından	3.61	0.92	72.15	3.44	0.99	68.85
Kılık Kıyafetlerin Düzeninden	4.27	0.66	85.40	4.17	0.62	83.30
Güvenlik Kontrolünde Bekletme Sürelerinden	3.88	0.79	77.55	3.72	0.96	74.45
Genel Olarak Tepe Savunma Güvenlik Hizmetlerinden	4.17	0.84	83.45	4.03	0.85	80.50
			78.36			75.72
GENEL MEMNUNİYET DÜZEYİ	77.04					

P AVM’de müşteri memnuniyeti %78,4 iken C AVM’de %75,7’dir. Genel durum içerisinde oranların nispeten düşük olduğu düşünülmektedir. Ancak anketler sorularının ortalamaları incelendiğinde müşteriler en fazla 6. ve 8. sorulardaki davranışlardan dolayı memnun olduklarını belirtmişlerdir. 6. soru özel güvenlik görevlilerinin kılık kıyafet düzenleri ile ilgili iken 8. soru Tepe Savunma’nın vermiş olduğu genel güvenlik hizmetinden duyulan memnuniyettir ve bu soruların ortalama puanı 4’ü, memnuniyet düzeyleri %80,0’i geçmiştir. Özel güvenlik görevlilerinin inisiyatif alabilme problemlere çözüm bulma hızlarını belirlemeye yönelik olan 5. soruya C AVM’de verilen yanıtlara göre memnuniyet düzeyi %68,9’la en düşük seviyeyi oluşturmaktadır.

Alan çalışması yapılan örgütün kullanmakta olduğu formda müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak “müşteri memnuniyeti ve görev yapma istekliliği”

adı altında belirlenen bir kriter bulunmaktadır. Ancak yapısal bir hata olarak tek bir kriter içinde birbirinden tamamen farkı iki ayrı durum ile ilgili ilk amirin puanlama yapması istenmektedir. Ayrıca ilk amirin dönem boyunca yapmış olduğu gözlemlere dayanarak güvenlik görevlisinin müşteri memnuniyetine sağladığı katkıyı ölçmesi teknik anlamda çok zor olduğundan 360 derece performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek müşteri memnuniyet oranları mevcut forma ek kriterler olarak eklenerek puanlamaya dahil edilmesi gerekmektedir. Buna göre, dönem sonundaki müşteri memnuniyet oranı %0-20 arasında ise 1 puan, %21-40 arasında ise 2 puan, %41-60 arasında ise 3 puan, %61-80 arasında ise 4 puan, %81-100 arasında ise 5 puan eklenerek ilk amirin gözlemine göre değil müşterilerin gerçek düşüncelerine göre tespit edilmiş memnuniyet oranları eklenmelidir. Bu durum ayrıca birimde görevli güvenlik görevlileri arasındaki takım ruhunun da güçlenmesine katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın bu bölümünde sekiz soru ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve ziyaret sıklıklarının ki-kare testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğu ile ilgili yorum yapılacaktır.

Tablo 3.18. Cinsiyete Göre Memnuniyet Durumu

		Erkek		Kadın		p*
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	
Soru 1	Konuşma ve Hitap Tarzları	3.79	0.86	3.84	1.07	0.23
Soru 2	Tavır ve Davranışlarından	3.87	0.85	3.79	1.07	0.19
Soru 3	Yasal Güvenlik Kurallarını Uygulama Düzeylerinden	3.73	0.82	3.79	0.80	0.67
Soru 4	Görev Esnasında Dikkat ve Ciddiyetlerinden	3.74	0.86	3.84	0.95	0.20
Soru 5	Problemlere Çözüm Bulma Hızlarından	3.51	0.93	3.56	1.02	0.31
Soru 6	Kılık Kıyafetlerin Düzeninden	4.20	0.66	4.26	0.61	0.00
Soru 7	Güvenlik Kontrolünde Bekletme Sürelerinden	3.81	0.87	3.77	0.91	0.02
Soru 8	Genel Olarak Tepe Savunma Güvenlik Hizmetlerinden	4.17	0.81	3.96	0.91	0.01
		N= 539		N= 261		

* p<0,05 ise ilgili ifadede erkek ve kadın müşteriler arasındaki farklılık bulunmakta olduğunu göstermektedir.

Erkek ve kadın müşteriler arasında sorulara verilen puanlamalarda p değerleri 0.05'den küçük olduğu için 6., 7. ve 8. sorularda farklılık vardır. Buna göre 6. soruda özel güvenlik görevlilerinin kılık kıyafet düzeninin puanlanmasında kadınlar ile erkekler farklılık göstermektedir. Ortalamalardan da görüleceği üzere kadınlar daha fazla puan vermektedirler. Güvenlik kontrolünde bekleme süresinin sorulduğu 7. soruda ise erkek müşteriler daha yüksek puan verirken kadın müşteriler daha az puan vermektedirler. Bu durumun sebebi kadın müşterilerin çanta taşımaları sebebiyle x-ray cihazlarında bekledikleri ve ayrıca alışveriş merkezinde görev yapan kadın güvenlik (P AVM 16, C AVM 17) sayısının erkeklere oranla daha az olması sebebiyle güvenlik kontrollerindeki bekleme sürelerinin kadın müşteriler aleyhine uzadığı düşünülmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi ile elde edilen bu sonuçlarla kadın güvenlik sayısının ve x-ray cihazı sayısının artırılması ile kadın müşteri memnuniyet oranları yükselecektir. Tepe Savunma firmasının vermekte olduğu

güvenlik hizmetinden duyulan memnuniyette de farklılık olduğu gözlenmiş olup erkek müşterilerin kadın müşterileri göre genel olarak sunulan hizmetten memnun oldukları gözlenmiştir. Yöntem bölümünde ileri sürülen cinsiyet ile memnuniyet düzeyleri arasında yorumlanabilir anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklindeki hipotez Tablo 3.18. referans alınarak reddedilmiştir. Sekiz sorudan sadece üç soruda cinsiyetler arasında farklılık varken geriye kalan 5 soruda istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Çünkü her iki grupta bulunan müşteriler özel güvenlik görevlileri ile çok fazla iletişim ve etkileşimde bulunmadıklarından verilen cevaplarda çok fazla bir farklılık beklenmemektedir.

Tablo 3.19. Yaş Göre Memnuniyet Durumu

		< 21 Yaş		21-30 Yaş		31-40 Yaş		41-50 Yaş		51 > Yaş		P*
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	
Soru 1	Konuşma ve Hitap Tarzları	4.39	0.73	3.86	0.82	3.58	1.06	3.43	1.33	4.40	0.89	0.000
Soru 2	Tavır ve Davranışlarından	4.42	0.84	3.87	0.87	3.64	0.94	3.63	1.22	4.40	0.89	0.000
Soru 3	Yasal Güvenlik Kurallarını Uygulama Düzeylerinden	3.98	0.94	3.77	0.85	3.58	0.67	3.89	0.77	4.40	0.89	0.001
Soru 4	Görev Esnasında Dikkat ve Ciddiyetlerinden	4.11	0.92	3.74	0.86	3.71	0.99	3.83	0.68	4.60	0.55	0.008
Soru 5	Problemlere Çözüm Bulma Hızlarından	4.07	1.02	3.42	0.94	3.50	0.95	4.02	0.68	4.00	1.41	0.000
Soru 6	Kılık Kıyafetlerin Düzeninden	4.28	1.00	4.22	0.54	4.20	0.76	4.17	0.57	4.40	0.89	0.849
Soru 7	Güvenlik Kontrolünde Bekletme Sürelerinden	3.84	1.03	3.74	0.90	3.92	0.77	3.96	0.79	3.60	1.95	0.102
Soru 8	Genel Olarak Tepe Savunma Güvenlik Hizmetlerinden	4.42	0.89	4.06	0.81	4.10	0.84	4.11	1.04	4.20	1.30	0.490

* $p < 0,05$ ise ilgili ifadede yaş gruplarına göre müşteriler arasındaki farklılık bulunmakta olduğunu göstermektedir.

Yaş grupları ile sorular arasındaki anlamlı bir farklılık olup olmadığı p değerinin 0,05'den küçük ise yorumlanabilmektedir. Buna göre Tablo 3.19. incelendiğinde $p < 0,05$ olan sorular 1., 2., 3., 4. ve 5. sorulardır. Sonuçlar

incelendiğinde dikkat çeken nokta, 51 yaş ve üstü müşterilerin beş soruya verdikleri puanların ortalamaları 4,00 ve üstünde gerçekleşmesidir. En düşük ortalama puanı ise 31-40 yaş aralığındaki müşterilerin verdikleri görülmektedir. Yöntem bölümünde istatistikî veriler ile ilgili ileri sürülen bir diğer hipoteze göre yaş ve memnuniyet arasında bir ilişkinin bulunduğu şeklindedir. Yukarıdaki Tablo 3.19. incelendiğinde sekiz sorudan beşinde yaş gruplarına göre verilen puanlamalarda yorumlanabilir anlamlı bir farklılık gözlenmektedir. Genç yaş grubuna dâhil müşterilerin özel güvenlik görevlileri ile negatif iletişimde bulunacakları öngörüsü ile memnuniyet düzeylerinin daha düşük çıkması beklenirken bu grubun ortalaması 3. soru hariç 4,0 ve üstünde çıkmıştır. Bunun sebebi olarak güvenlik görevlilerinin yaş ortalamalarının da düşük olması sebebiyle gençlerle daha iyi iletişimde bulundukları düşünülmektedir.

Tablo 3.20. Eğitim Durumuna Göre Memnuniyet Durumu

		İlkokul-Ortaokul		Lise-Meslek L.		Yüksek Okul		Üniversite		Master-Doktora		p*
		Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	Ort.	s.s.	
Soru 1	Konuşma ve Hitap Tarzları	3.88	0.95	3.85	0.98	3.8	0.87	3.75	0.9	3.48	0.87	0.35
Soru 2	Tavır ve Davranışlarından	3.9	0.71	3.93	0.95	3.62	0.92	3.81	0.91	3.76	1.04	0.02
Soru 3	Yasal Güvenlik Kurallarını Uygulama Düzeylerinden	4.0	0.45	3.86	0.86	3.73	0.7	3.5	0.85	3.62	0.59	0.00
Soru 4	Görev Esnasında Dikkat ve Ciddiyetlerinden	4.0	0.77	3.8	0.95	3.68	0.95	3.73	0.78	3.62	0.8	0.16
Soru 5	Problemlere Çözüm Bulma Hızlarından	4.2	0.69	3.56	0.97	3.35	0.85	3.4	0.99	3.29	0.78	0.00
Soru 6	Kılık Kıyafetlerin Düzeninden	4.27	0.58	4.29	0.64	4.16	0.56	4.13	0.69	3.95	0.74	0.01
Soru 7	Güvenlik Kontrolünde Bekletme Sürelerinden	3.69	0.75	3.89	0.94	3.79	0.72	3.68	0.91	3.62	0.59	0.05
Soru 8	Genel Olarak Tepe Savunma Güvenlik Hizmetlerinden	4.1	0.64	4.2	0.88	4.1	0.8	3.92	0.85	3.95	0.74	0.01

* $p < 0,05$ ise ilgili ifadede yaş gruplarına göre müşteriler arasındaki farklılık bulunmakta olduğunu göstermektedir.

Müşterilerin eğitim durumları ile sekiz soruya verdikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığının tespiti için yapılan anova testi sonuçlarına göre, p değeri 0,05'den küçük olan 2., 3., 5., 6. ve 7. sorularda eğitim durumlarına göre yorumlanabilir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3.18., 3.19. ve 3.20.'de yapılan testler ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken noktalar bulunmaktadır. Örgütte kullanılan grafik cetveller yönteminde gruplar ile memnuniyet arasındaki ilişki hakkında bir geribildirim alınamamaktadır. Ancak her üç tabloda da görüleceği üzere memnuniyet seviyeleri cinsiyete, yaş gruplarına, eğitim durumlarına ve ziyaret sıklıklarına göre farklılıklar arz etmektedir. Bu sebeple özellik altındaki alt gruplardan düşük memnuniyet seviyeleri tespit edilerek bu grupların memnuniyetini artırıcı eğitimler ve düzeltici faaliyetler organize edilmelidir.

Anket sonuçları üzerinde yapılan son analiz korelasyon analizidir. Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında verilere ulaşılmaktadır. Bu sebeple yaş, eğitim durumu ve ziyaret sıklığı özellikleri ile sekiz soru arasındaki pozitif veya negatif bir ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmış olup sonuçları gösterir Tablo 3.21. aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.21. Demografik Özellikler İle İfadeler Arası Korelasyon Analizi

			Yaş	Eğitim Durumu	Ziyaret Sıklığı
Soru1	Konuşma ve Hitap Tarzları	Korelasyon	-0.199	-0.053	-0.012
		P	0.000	0.134	0.732
		N	800	800	800
Soru2	Tavır ve Davranışlarından	Korelasyon	-0.171	-0.096	0.016
		P	0.000	0.006	0.642
		N	800	800	800
Soru3	Yasal Güvenlik Kurallarını Uygulama Düzeylerinden	Korelasyon	-0.092	-0.184	-0.057
		P	0.009	0.000	0.109
		N	800	800	800
Soru4	Görev Esnasında Dikkat ve Ciddiyetlerinden	Korelasyon	-0.041	-0.078	-0.136
		P	0.245	0.027	0.000
		N	800	800	800
Soru5	Problemlere Çözüm Bulma Hızlarından	Korelasyon	0.014	-0.174	0.052
		P	0.692	0.000	0.144
		N	800	800	800
Soru6	Kılık Kıyafetlerin Düzeninden	Korelasyon	-0.027	-0.118	0.054
		P	0.450	0.001	0.129
		N	800	800	800
Soru7	Güvenlik Kontrolünde Bekletme Sürelerinden	Korelasyon	0.078	-0.067	-0.027
		P	0.027	0.059	0.444
		N	800	800	800
Soru8	Genel Olarak Tepe Savunma Güvenlik Hizmetlerinden	Korelasyon	-0.022	-0.105	-0.119
		P	0.543	0.003	0.001
		N	800	800	800

Mevcut performans sisteminden elde edilemeyen ancak hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgüt için önemli olan geribildirimlerin 360 derece performans yöntemi ile Tablo 3.21.'deki korelasyon analizi ile ilişkilerin hem şiddeti hem de yönü tespit edilebilmektedir. Elde edilen bu geribildirimler görev tanımlarının gözden geçirilmesinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve düzeltici/önleyici faaliyetlerin organize edilmesinde kullanılabilecektir. Yaş gruplarına, eğitim durumlarına ve ziyaret sıklıklarına göre güvenlik görevlilerinin davranış kalıplarının düzeltilmesi gerekmektedir. İlk amirin yapmış olduğu değerlendirme sadece kendi görüş ve düşüncelerini yansıttığı için kendisinin dahil olmadığı yaş ve eğitim düzeyi gruplarının bakış açılarından değerlendiremeyeceği için Tablo 3.21.'de ulaşılan sonuçlara performans değerlendirme sistemi içinde yer verilmelidir.

Korelasyon katsayısı 1,00 olması, tam pozitif bir ilişkiyi; -1,00 olması, tam bir negatif ilişkiyi; 0,00 olması, ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının yorumlanmasında ayrıca katsayı 1,00-0,70 arasında olması yüksek, 0,70-0,30 arasında olması orta, 0,30-0,00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Katsayının pozitif veya negatif olması ilişkinin yönünü göstermektedir¹⁵⁰. Ancak yorum yapılabilmesi için her halükârda p değerinin 0,05'den küçük olması gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara göre Tablo 3.21. yorumlanacak olursa; yaş ile sekiz soru arasındaki korelasyon analizi yorumlanırken p değerleri 0,05'den küçük olanlar dikkate alınacaktır. 4., 5., 6., 7. ve 8. soruların p değerleri 0,05'den büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. 1. soru ile yaş arasında ki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı -0,119'dur, 2. soruda katsayı -0,117 ve 3. soruda ise katsayı -0,047 olarak gerçekleşmektedir. Buda bize yaş ile üç soru arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bir başka ifade ile müşterilerin yaşı azaldıkça bu sorulara düşük düzeyde olumsuz cevap verme eğilimi göstermektedirler.

Eğitim durumuna göre sorular arasındaki ilişki incelendiğinde ise, 1. ve 7. sorularda p değeri 0,05'den büyük çıktığı için yorum istatistiksel olarak aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer sorularda gerçekleşen katsayılar ise sırası ile 2. soruda -0,096, 3. soruda -0,184, 4. soruda -0,078, 5. soruda -0,174, 6. soruda -0,118 ve son olarak 8. soruda -0,105 olarak hesaplanmıştır. Buna göre dikkat çeken nokta bütün değerlerin negatif yönlü ve düşük ilişki düzeyini göstermesidir. Bu da bize müşterilerin eğitim düzeyi düştükçe sorulara düşük puan verme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Ziyaret sıklığı ile sorular arasındaki ilişki incelendiğinde ise; sekiz sorudan sadece 4. ve 8. sorularda p değeri 0,05'den küçük olduğu için bu iki soru için yorum yapılabilecektir. Buna göre; 4. soruda katsayı -0,136, 8. soruda ise katsayı -0,119 olarak hesaplanmaktadır, buda bize müşterilerin alışveriş merkezilerini

¹⁵⁰ Şener Büyüköztürk. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003, s. 31.

ziyaret sıklıkları azaldıkça bu sorulara olumsuz cevap verme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme modern insan kaynakları yönetiminin ve dolayısı ile örgütlerin vazgeçilmez süreçlerinden birisi haline gelmiştir. Ülkemizde örgütler öncelikle bu sistemin en basit ve kolay olanına yönelme eğilimindedirler. Araştırmanın yapıldığı Tepe Savunma şirketinde uygulanan yöntem incelendiğinde, işgörenler, McGregor'un (X) kuramı temelinde hazırlanmış olan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini kullandığı görülmektedir. Genel olarak örgütler, işgörenleri, belirli kriterleri belirli zaman dilimlerinde gerçekleştirme yeteneklerinin puanlaştırılması ile elde edilen sonuçlara göre işgörenleri başarılı-başarısız olarak iki sınıfa ayırma ve buna göre ödül ve ceza verme eğilimindedirler.

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin özelde ise performans yönetiminin amacı işgörenlerin hedeflerinin birlikte belirlenmesi, sorumluluk alabilme ve sorun çözebilme yetenekleri geliştirme, motivasyon aracı, ileriye dönük gelişim ve kariyer planlarının oluşturulması olduğundan performans bilgisinin sadece bir kaynaktan değil işgörenin etkileşimde bulunduğu bütün çevrelerden performans bilgisinin gelmesi esasının uygulanması gerekmektedir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi geleneksel yöntemlerde yapılan hataları en aza indiren kaynak yerine daha fazla kaynaktan bilginin geldiği bir yöntem olması sebebiyle örgütlerin bu yöntemi kullanmaları daha rasyonel olacaktır. Alan çalışması ile görüldüğü müşterilerden, grafik cetveller yöntemi ile elde edilmesi çok zor olan önemli geribildirimlere ulaşılmıştır Daha önceki bölümlerde de açıklandığı üzere 360 derece performans değerlendirme sisteminin en az 5 yıllık bir geçiş ve uygulama süresine ihtiyaç duymaktadır.. Genelde Türkiye'de özelde ise Tepe Savunma şirketinde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin revize edilerek 5 yıllık geçiş sürecinde kademeli olarak 360 derece performans değerlendirme yöntemine geçmesi uygun olacaktır. Yapılan anket çalışmasında da görüldüğü üzere salt 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanılması istenen sonuçları veremeyebilecektir. Çünkü alışveriş merkezini ziyarete gelen müşterilerin anket doldurma eğilimleri az olup yalnızca özel güvenlik görevlileri ile problem yaşayan müşterilerin anket doldurmaya ilgi gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada 360 derece

performans değerlendirme yönteminin beş aşamasından olan müşterilerden bilgi toplamak ve bu bilgileri analiz etmek olan aşaması incelenmiş olup diğer dört aşama incelenmemiştir. Hizmet sektöründe faaliyet gösterildiği için müşterilerin görüş ve düşüncelerinin toplanması ve performans değerlendirmede kullanılması diğer dört aşamaya nazaran daha fazla önem arz etmekte olmakla beraber diğer aşamalarında başka araştırmalarda incelenmesi gerekmektedir.

Araştırmada “örgütün yapısına en uygun yöntemin seçilmesi” gerektiği şeklinde öne sürülen ilk hipoteze göre örgütlerde uygulanacak olan performans değerlendirme yönteminin doğru seçilmesinin önemi bir kez daha vurgulanmıştır. Hedefler çok iyi tespit edilmiş olabilir, çok iyi bir sistem kurulduğu düşünülebilir ancak doğru ölçülemiyorsa yapılan bütün faaliyetlerin hiçbir faydası olmamaktadır. Bu sebeple örgütün kendisine uygun yöntemi seçmesinin önemi açıklanmıştır. Ayrıca alan çalışmasında incelenen örgüt hizmet sektöründe faaliyet göstermesine ve güvenlik hizmeti vermesi sebebiyle özel güvenlik görevlilerinin müşteriler ile sürekli bir iletişim ve etkileşim içinde oldukları gözlenmekle birlikte örgütte uygulanan performans değerlendirme yöntemi sadece ilk amirin görüş ve düşüncelerine göre işgörenleri değerlendirmesi esasının benimsenip müşteri görüş ve düşüncelerine yer verilmemesi sistemin objektifliğine zarar vermektedir. Sonuç olarak hipotezde ileri sürüldüğü gibi örgütlerin, örgüt yapısına ve çalışma şekline en uygun yöntemi seçmesi gerekmekte olup şuan ki uygulanan yöntemin örgüt yapısına uygun olmadığı düşünülmektedir.

Müşterilerin görüş ve düşüncelerinin performans değerlendirmeye dâhil edilmesi şeklindeki ikinci hipotezde 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin temel beş aşamasından birisini oluşturmakta olup özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için müşteri memnuniyetinin önemi de göz önüne alındığında bu kaynaktan gelecek bilgilerin önemi yapılan anket çalışmasının analiz sonuçları incelendiğinde daha net bir şekilde gözlenmektedir. Karşılaştırılan iki alışveriş merkezi arasındaki en önemli bulgu müşteriler ile problem yaşayan özel güvenlik görevlileri P AVM’de hiç özür dilemezken bunun tersine C AVM’de görev yapan özel güvenlik görevlilerinin müşterilerden özür dileme eğiliminde oldukları tespit edilmiş olup performans değerlendirmede

mutlak suretle göz önünde tutulması gerektiği bir kez daha tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan anket çalışması sonucunda beklenenin aksine cinsiyet ile memnuniyet düzeyleri arasında yorumlanabilir anlamlı bir ilişkide tespit edilememiştir. Anket sonuçlarından elde edilen bir diğer önemli bulgu ise eğitim düzeylerinin memnuniyet düzeyi arasında yüksek düzeyde negatif ilişki beklenmiş iken beklendiği gibi eğitim düzeyi düştükçe memnuniyet düzeyinin de düştüğü yani negatif yönlü olduğu gözlenmiş ancak bu ilişki beklenilenin aksine düşük düzeyde kalmıştır. Son olarak, yapılan alan çalışması ve anket uygulaması ile özel güvenlik görevlileri ile problem yaşayan müşterilerin %40,0'ı bu problemi yetkili kişilere bildirmemişlerdir. Örgütte uygulanan grafik cetveller yönteminin temeli ilk amirin ilgili performans değerlendirme dönemi boyunca işgörenleri kişisel görüş ve düşüncelerine göre değerlendirmesi şeklinde olup ilk amir anket çalışması sonucunda elde edildiği üzere kendisine bildirilmeyen müşteri şikâyetleri hakkında bilgisi olmadığı için değerlendirme sürecinde bu konuyu dikkate alamamaktadır. Bu sebeple performans değerlendirme sürecine özellikle alan çalışmasında olduğu gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin 360 derece performans değerlendirme yönteminin beş boyutundan olan ve bu araştırmada ve alan çalışmasında incelenen müşterilerin görüş ve düşüncelerinin de performans değerlendirme sürecine dâhil edilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın son hipotezi ise grafik cetveller yöntemi ile 360 derece performans değerlendirme yöntemlerinin birlikte kullanılabileceği şeklindedir. Wimer ve Nowack¹⁵¹ 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile bir başka veya örgütte halen kullanılan yöntemin birlikte kullanılmasını hata olarak göstermektedirler. Ancak genelde Türk kültüründe özel de ise Türk özel ve kamu örgütlerinin örgütsel kültüründe astın üstünü denetlemesi, performansını değerlendirmesi ve üstüne puan vermesi çok kabul gören ve yakın gelecekte de kabul görebilecek bir uygulama değildir. Türk yöneticiler kendi performanslarının hesaplanmasında astları tarafından gizli verilen puanlarında kullanılmasına çok hoşgörülü olacakları düşünülmemektedir. Zaten astlarda üstlerini değerlendirme konusunda istekli olamadıkları gibi yapılacak bir değerlendirmede astların üstleri ile çatışmaya girmemek için objektiflikten uzaklaşarak yüksek puanlar verme

¹⁵¹ Wimer and Nowack "13 Common ", s. 73.

eğiliminde olabilirler. Bu sebeple Wimer ve Nowack'ın görüşlerine katılmak şu aşamada pek mümkün görünmemektedir. Ancak iki araştırmacının kademeli geçiş ve pilot uygulama önerileri yöntemin örgüt, yöneticiler ve işgörenler tarafından kabul edilebilmesi ve öğrenilebilmesi açısından oldukça faydalı olacağı bu araştırmada da kabul görmektedir. Araştırmada örnek örgüt olarak incelenen Tepe Savunma şirketine halen kullanılmakta olan performans değerlendirme yöntemi en kolay ve çok kullanılan geleneksel yöntemlerden olan grafik cetveller yöntemi olup, bu yöntemin olumsuzluklarını en aza indirebilmek için alışveriş merkezlerinde yapılan anketler veya gelen telefon ve e-postalar aracılığı ile işgörenlerin bireysel performans puanlarının hesaplandığı temel forma “müşteri görüşleri” isimli bir kısım eklenerek hakkında doğrudan bilgi gelen işgörelere bu kısım aracılığı ile müşteri görüş ve düşüncelerinin de dâhil edilmesi ile müşteri memnuniyetinin önemi bu şekilde vurgulanabilecektir. Ayrıca müşterilerin bireysel olarak özel güvenlik görevlilerini tanıyamayacağı veya hatırlayamayacağı da göz önüne alındığında yapılan anketlerin sonuçları takımın tamamının performans sonuçlarına yansıtılarak takım çalışmasının öneminin işgörel tarafından fark edilmesi sağlanabilecektir. Her yöntemin olumlu ve olumsuz özellikleri olması sebebiyle salt bir yöntemin kullanılması yerine iki veya daha fazla yöntemin birlikte kullanılması gerek sistemden gerekse de bireylerden kaynaklanan hataları en aza indirecektir. Anket çalışması sonucunda yaşadığı problemi yetkililere bildirmeyen müşterilerin bulunması ilk amir tarafından yapılan tek yönlü değerlendirmenin objektif ve adil olamayacağı için yapılacak dönemsel anketler ile ilk amirin tespit edemeyeceği veya performans dönemi sonunda hatırlayamayacağı bilgilere daha kolay ulaşabilmesi ve elde edilen bilgileri performans değerlendirme sürecinde kullanabileceği düşünülmektedir. Anket çalışması sonucu elde edilen diğer bir önemli bilgi ise yaşadığı problemi özel güvenlik görevlisi kendisinden özür dilediği için bildirmeyen müşterilerin tespit edilmesidir. İlk amir hem yaşanan problemde bilgisi olmadığı gibi hem de özel güvenlik görevlisinin oluşan müşteri memnuniyetsizliğini özür dileyerek telafi etmesi performans değerlendirme için önemlidir ve bunu bilgiye grafik cetveller yöntemi ile ulaşması imkânsız olup sisteme 360 derece yönteminin takviye edilmesi ile bu bilgilere çok kolay ulaşabilecektir.

Sayın Müşterimiz; Aşağıda Toplam 10 Sorudan Oluşan Anket Yüksek Lisans Tez Çalışması Kapsamında Sizin Güvenlik Görevlileri Hakkındaki Görüş ve Düşüncelerini Belirlemek ve Size Daha İyi Bir Hizmet Sunmak Amacıyla Hazırlanmıştır. Anket Sonuçları Sadece İlgili Tez Çalışmasında Kullanılacak Olup 3.Kişilere Açıklanmayacaktır. Değerli Zamanınızı Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederim.

Ferhat Çimen
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Yaşınız?

1() 20 yaş ve altı	2() 21-30 yaş	3() 31-40 yaş	4() 41-50 yaş	5() 51 yaş ve üstü
---------------------	----------------	----------------	----------------	---------------------

2. Cinsiyetiniz?

1() Erkek	2() Kadın
------------	------------

3. Öğrenim Durumunuz?

1() İlkokul-Ortaokul	2() Lise-Meslek L	3() Yüksek Okul	4() Üniversite	5() Master / Doktora
-----------------------	--------------------	------------------	-----------------	-----------------------

4. Alışveriş Merkezi'ni Ayda Ortalama Kaç Kez Ziyaret Etmektesiniz?

1() 0 - 1 Kez	2() 2 - 3 Kez	3() 4 - 5 Kez	4() 6 - 7 Kez	5() Çok Daha Sık
----------------	----------------	----------------	----------------	-------------------

5. Güvenlik Görevlileri İle İlgili Hiç Problem Yaşadınız mı?

1() Evet	2() Hayır
-----------	------------

6. 5. Soruya Cevabınız "EVET" İse Ne Tür Bir Problem Yaşadınız?

1() Yasal Güvenlik Kontrolleri Haricinde Gereksiz Bekletildim	2() Kaba Davranıldı	3() Sözlü Tartışma Yaşadım	4() Güvenlik Kontrolünde Eşyalarım / Aracımın Özen Gösterilmedi	5() Diğer (.....)
--	----------------------	-----------------------------	--	--------------------

7. 5. Soruya Cevabınız "EVET" İse Bu Problem Karşısında Nasıl Hareket Ettiniz ?

1() Alışveriş Merkezinde Bulunan Şikayet Formunu Doldurdum	2() Amirlerine Bildirdim	3() E-Mail ve/veya Telefon İle Üst Yönetime Bildirdim	4() Hiçbir Şey Yapmadım	5() Diğer (.....)
---	---------------------------	--	--------------------------	--------------------

8. 7. Soruya Cevabınız "HİÇBİR ŞEY YAPMADIM" ise Niçin Gerek Görmediniz?

1() Çok Önemsecek Bir Konu Olmadığı İçin	2() Güvenlik Görevlisi Özür Dilediği İçin	3() Vaktim Olmadığı İçin	4() Bir Sonuç Çıkmayacağını Düşündüğüm İçin	5() Diğer (.....)
---	--	---------------------------	--	--------------------

9. Güvenlik görevlileri hakkında aşağıdaki kutucuklara düşüncelerinize göre işaretleyiniz lütfen?

	1	2	3	4	5
Memnunluk Düzeyi ⇒	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Fikrim Yok	Memnunum	Çok Memnunum
Davranışlar ↓					
9.1. Konuşma ve Hitap Tarzlarından					
9.2. Tavrı ve Davranışlarından					
9.3. Yasal Güvenlik Kurallarını Uygulama Düzeylerinden					
9.4. Görev Esnasında Dikkat ve Ciddiyetlerinden					
9.5. Problemlere Çözüm Bulma Hızlarından					
9.6. Kılık Kıyafetlerinin Düzeninden					
9.7. Güvenlik Kontrolünde Bekletme Sürelerinden					
9.8. Genel Tepe Savunma Güvenlik Hizmetlerinden					

10. Ekleme İstedığınız Görüş ve Düşünceleriniz.

--

Uygulama Tarihi:

() Müşterilere Uygulanacaktır.

KAYNAKÇA

Akdağ, Mustafa. İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler. Konya: Tablet Yayınları, 2007.

Akın, Adnan. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)” Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3,1 (2002) 97-113.

Aktan, C.Can. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

Albright, Mary and Carr, Clay. Yöneticilerin Yaptığı 101 Hata ve Onları Önlemenin Yolları. (Çev.:Erdoğan Ağca), İstanbul: Form Yayıncılık, 2001.

Altan, Yakup. Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Bacal, Robert. Performance Management – Why Doesn't It Work. Ontario: Bacal&Associates, 1998.

Bakan, İsmail ve Kelleroğlu, Hakan. “Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10,2 (2003) 75-97.

Baltaş, Acar. “Performansı Değerli Kılma Süreci” Kaynak Dergisi (elektronik dergi), 12,11-12 (2002),

<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergitum.asp?sayi=12>

Barutçugil, İsmet. Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.

Bayar, Başak. “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç” Yönetim Danışmanları Derneği Tarihsiz, Erişim: 25 Ağustos 2008
<http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43>

Bayraktaroğlu, Serkan, Özlem Balaban ve Yasemin Özdemir. “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay” Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9,11 (2007) 185-201.

Bolton, Trevor. Human Resource Management An Introduction. Oxford: Blackwell Business, 1997.

Bretz, Robert D. Milkovich, George and Read, Walter, “Performance Appraisal Research And Practice: Concerns, Directions And Implications” Journal of Management, 18,2 (1992) 321-352.

Büyüköztürk, Şener. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.

Camgöz, S.Metin ve Alpten, İ.Nurda. “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversitede Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetim Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13,2 (2006), 191-212.

Can, Halil ve Kavuncubaşı, Şahin. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005.

Clayton, Susan. Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision). (Çev.: Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.

Çalık, Temel. Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Tarihsiz.

Çiftci, Birgül. İnsan Kaynakları Yönetimi. (Editör: Uğur Dolgun), Bursa:Ekin Kitabevi, 2007.

Dilsiz Yıldırım, Filiz. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Dökmen, Üstün. İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.

Erarslan, Ergün ve Algün, Onur. “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı” Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 10 (2005) 95-106.

Erdil, Oya, Lütfi H. Alpkan ve Levent Biber. “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19,2 (2004) 101-122.

Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. Ankara: İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

Ergin, Canan. İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.

Geylan, Ramazan. Personel Yönetimi. Eskişehir: Met Basım-Yay. Org, 1992.

Gök, Sibel. 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları, 2006,

Grote, Dick. The Performance Appraisal Question And Answer Book: A Survival Guide For Managers, USA-NewYork: American Management Association, 2002.

Helvacı, M.Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35,1-2 (2002) 155-169.

Işığışok, Erkan. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi” Ekonometri Dergisi, 2007.

www.ekonometridergisi.org/bildiriler/24s3/pdf/24s3.pdf.

Kaynak, Ramazan ve Bülbül, Murat. “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13,1 (2008) 269-292.

Kaynak, T. ve diğerleri. İnsan Kaynakları Yönetimi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:276, İstanbul:Dönence Basım ve Yayın Hiz, 1988.

[Aktaran: Altan, Yakup. Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.]

Kırbaş, İsmail. “Performans Yönetim Sistemi”

www.kirbas.com/index.php?id=406 Tarihsiz, Erişim 25.08.2008

Korman, Abraham K. Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji. (Çev.:İlhan Akhun ve Cevat Alkan). Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1978.

Lepsingir, Richard and Lucia, D. Anntoniette. “360⁰ Feedback And Performance Appraisal” Training & Development, 34,9 (1997) 62-70.

Marangoz, Mehmet ve Biber, Levent. “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma” Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (2007) 202-217.

Morgeson, Frederick P., Troy V. Mumford And Michael A. Campion. “Coming Full Circle Using Research And Practice To Address 27 Questions About 360-Degree Feedback Programs” Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57,3 (2005) 196–209.

Murphy, R. Kevin and Cleveland, N.Jeanette. Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational And Goal-Based Perspectives. California: Sage Publications, 1995.

Nowack Kenneth M., Jeanne Hartley and William Bradley. “How to Evaluate Your 360 Feedback Efforts” Training & Development, 53,4 (1999) 48-52.

Öğüt, Adem, Tahir Akgemci ve M.Tahir Demirsel. “ Strateji İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2004) 277-290.

Özden, M.Cemil. “Performans Yönetimi” <http://www.mcozden.com/>
Tarihsiz, 01 Ağustos 2008

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.

Özsoy, Orkun. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2005.

Sayıştay Başkanlığı. Performans Ölçüm Rehberi. Sayıştay Araştırma - İnceleme - Çeviri Dizisi No:7, Ankara: Sayıştay Başkanlığı, 2000.

Sayıştay Başkanlığı. Doğru Dokunun Seçimi - Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve. Sayıştay Araştırma ve Tasnif Grubu, Ankara: Sayıştay Başkanlığı, 2002.

Şimşek, Muhittin ve Nursoy, Mustafa. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.

Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar. Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004.

Turgut, Hakan. “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, 42 (2001) 56-68.

Uğurlu, Oya. “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), 1,3 (2007). www.paradoks.org.

Waldman, A. David. “Predictors of Employee Preferences for Multirater And Group- Based Performance Appraisal” Group & Organization Management, 22,2 (1997) 264-287.

Waldman, A. David and Atwater, E. Leanne. The Power of 360° Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity. Houston, Texas: Gulf Publishig Company, 1998.

Wimer, Scott and Nowack, Kenneth M. “13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback” Training & Development, 52,5 (1998) 69-76.

Woods, Robert.H. Human Resources Management. USA Las Vegas: Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition, 1997.

Yalçın, Azmi. “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9,9 (2002) 1-14.

Yücel, Recep. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1,3 (1999) 110-128.