

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ÜZERİNE
ETKİLERİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Fatma ALITKAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN**

İSTANBUL – 2016

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Fatma ALITKAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların Davranışsal Sonuçları Üzerine Etkileri
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 01 /03 /2016
- SAYFA SAYISI** : 94
- TEZ DANIŞMANLARI** : Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Performans, 360 Derece Performans Değerleme Sistemi, Çalışanların Davranışsal Sonuçları
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmada pek çok özel ve kamu sektörü tarafından uygulanan 360 derece performans değerlendirme yönteminin, çalışanların davranışsal sonuçları (rol açıklığı, rol çatışması, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi) üzerinde ki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21.0 programı ile analize tabi tutulmuştur.
- DAĞITIM LİSTESİ** 1.İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2.YÖK Ulusal Tez Merkezine

Fatma ALITKAN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN
ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ÜZERİNE
ETKİLERİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Fatma ALITKAN**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN**

İSTANBUL – 2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fatma ALITKAN

01 / 03 /2016

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Fatma ALITKAN 'ın 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Çalışanların Davranışsal Sonuçları Üzerine Etkileri adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza
Başkan _____

İmza
Üye _____

(Danışman)

İmza
Üye _____

İmza
Üye _____

İmza
Üye _____

(Var ise İkinci Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

İmzası

Unvanı, Adı SOYADI

Enstitü Müdürü

ÖZET

Değişen ve gelişen koşullara ayak uydurmak zorunda kalan işletmeler, sahip olduğu kaynakları etkin bir şekilde kullanarak, hem rakipleriyle mücadele edebilme, hem de pazarda kendilerine iyi bir yer edileme arzusunu taşımaktadırlar. Rekabette üstünlük sağlamak ve hedeflenen verimliliğe ulaşmak ise ancak çalışanların istenen performansı göstermelerine bağlıdır. Günümüzde klasik performans değerlendirme yöntemlerinde, çalışanların değerlendirilmesinde birçok aksaklıklar yaşanması sebebiyle, 360 derece performans değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Bu çalışmada ortaya konulan 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın iş ilişkisi olduğu tüm kaynaklardan geri bildirim olarak yapılan çoklu bir değerlendirme sistemidir. Alınan geri bildirimler sayesinde çalışan, kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmakta, varsa eksikliklerini giderme yoluna gitmektedir.

Birinci bölümde, klasik performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri anlatılmıştır. İkinci bölümde 360 derece performans değerlendirme sistemi ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü bölümde çalışanın davranışsal sonuçları (rol açıklığı, rol çatışması, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi) üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise, 360 performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları üzerine etkilerinin saptanması amacıyla farklı birimlerde çalışan 203 kişi üzerinde yapılan anket çalışmalarının sonuçları ve değerlendirmeleri yer almaktadır. Anketin ilk bölümünde demografik değişkenler ölçülmüş, ikinci bölümde ise, performans değerlendirmeye ve çalışanın davranışsal sonuçları üzerindeki etkilerini ölçmeye yarayacak sorular üzerinde durulmuştur. Anket sorularında 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analize tabi tutulmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar gerekli literatür taraması yapılarak yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, 360 Derece Performans Değerleme, Çalışanların Davranışsal Sonuçları

SUMMARY

Owned businesses who were forced to adapt to changing conditions by efficiently using resources both to be able to compete with competitors, both carry the desire to be a good place in the market. If it is targeted to provide a competitive edge and to achieve efficiency, however, depends on the desired performance of the employees. Today, conventional methods of performance appraisal in employees due to the many disruptions in the evaluation of 360-degree performance appraisal method has been developed. In this study it has emerged that 360-degree performance appraisal system, employee feedback from all sources receiving a business relationship that is made by a multi-assessment system. Thanks to the feedback received, employees have information about their own performance if you have to it tries to compensate their deficiencies.

In the first section, the classical performance appraisal and performance appraisal methods have been described. In the second section, a 360-degree performance appraisal system be studied in detail. The behavioral consequences of the third section of the employee (role clarity, role conflict, job stress, job satisfaction, propensity to turnover) focuses on. In the fourth chapter, the employees of 360 performance appraisal system effects on the behavioral consequences in order to determine the results of the survey conducted on people who work in different departments and Reviews the 203 is located. The first section of the questionnaire measured demographic variables, in the second part, behavioral questions will help to measure the impact of employees on performance evaluation and focuses on the consequences. Survey questions 5-point likert type scale was used. The obtained data were analyzed with SPSS software. Necessary literature has been interpreted by the results.

Key Words: Performance, Behavioral Consequences Of Employees 360 Degree Performance Appraisal

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR	VII
TABLOLAR LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, AMAÇLARI VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ	3
1.1.PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE TANIMI	3
1.2.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMACI VE ÖNEMİ	5
1.3.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI	7
1.4.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ YÖNTEMLERİ	8
İKİNCİ BÖLÜM	10
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	10
2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI	10
2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖNEMİ	13
2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI	14
2.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN UYGULAMA SÜRECİ	15
2.4.1 Hazırlık Aşaması ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi	17
2.4.2.Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi	19
2.4.3.Üst Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması	19
2.4.4.Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi	20
2.4.5.Değerleme Araçlarının Belirlenmesi	22
2.4.6.Değerlendircileri Belirlemek	23
2.4.7. Değerleme Süreci İçindeki Tarafların Eğitimi	24
2.4.8.Değerleme Formlarının Dağıtılması Verilerin Analizi	24
2.4.9. Değerleme Sonunda Geri Bildirim Verilmesi	25
2.5.360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI	26
2.5.1. Örgüte Sağladığı Faydalar	27
2.5.2. Yöneticilere Sağladığı Faydalar	28

2.5.3.Çalışanlara Sağladığı Faydalar	29
2.5.4. Müşterilere Sağladığı Faydalar	30
2.6.360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER	30
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	33
ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI	33
3.1. STRES VE İŞ STRESİ KAVRAMLARI.....	33
3.1.1.Stres Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	35
3.1.1.1. Çevresel stres faktörleri.....	36
3.1.1.2. Örgütsel stres faktörleri.....	36
3.1.1.3. Bireysel stres faktörleri	37
3.1.2.Stresin Belirtileri	37
3.1.3.Stresin sonuçları	38
3.1.3.1.Stresin Bireysel Sonuçları.....	38
3.1.3.2.Stresin Örgütsel Sonuçları.....	39
3.1.4.Stresle Başa Çıkma Yöntemleri	39
3.1.4.1. Bireysel Yöntemler	40
3.1.4.1.1.Problem Çözme Becerilerinin Geliştirilmesi	40
3.1.4.1.2.Etkili Bir İletişim	40
3.1.4.1.3.Bilişsel Yeniden Yapılandırma	41
3.1.4.1.4.Biyolojik Geri Bildirim	41
3.1.4.1.5.Zaman Yönetimi	42
3.1.4.2.Örgütsel Yöntemler.....	42
3.1.4.2.1.Örgütsel İklimin Denetimi	43
3.1.4.2.2.Sosyal Destek Sağlanması	43
3.1.4.2.3.Çalışanların Rollerinin Net Olarak Tanımlanması.....	43
3.1.4.2.4.Aşırı İş Yükünün veya Az İş Yükünün Önlenmesi.....	44
3.1.4.2.5.Personel Destek Programlarının Uygulanması	44
3.2.ROL ÇATIŞMASI	44
3.2.1.Rol Çatışması Türleri.....	46
3.2.1.1.Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması	46
Bu çatışma türünde bir	46
3.2.1.2. Rol Göndericiler Arası Çatışma	47
3.2.1.3.Roller Arası Çatışma.....	47
3.2.1.4.Kişi – Rol Çatışması	48

3.2.2.Rol Çatışmasının Nedenleri	48
3.2.2.1.Genel Faktörler	48
3.2.2.2.Örgütsel Faktörler	49
3.3.ROL BELİRSİZLİĞİ	50
3.3.1.Rol Belirsizliği Çeşitleri	50
3.3.1.1.Görev Belirsizliği	50
3.3.1.2.Sosyal- Duygusal Belirsizlik	50
3.3.2.Rol Belirsizliğinin Nedenleri	51
3.3.3.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Sonuçları	51
3.4.İŞ TATMİNİ	53
3.4.1.İş Tatmininin Önemi	54
3.4.2.İş Tatminini Etkileyen Faktörler	55
3.4.2.1.Bireysel Faktörler	55
3.4.2.2.Örgütsel Faktörler	56
3.4.3.İş Tatminini artırma Yöntemleri	56
3.4.3.1.Rotasyon	56
3.4.3.2.İş Dizaynı	57
3.4.3.3.İş Genişletme	57
3.4.3.4.İş Zenginleştirme	58
3.4.4.İş Tatmininin Sonuçları	58
3.4.4.1.İş Tatmininin Olumlu Sonuçları	59
3.4.4.1.1.Performans	59
3.4.4.1.2.Motivasyon	59
3.4.4.1.3.Örgütsel Bağlılığın Artması	59
3.4.4.1.4.Verimlilik	60
3.4.4.1.5.Sosyal Yaşama Etkisi	60
3.4.4.2.İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları	60
3.4.4.2.1.İşe Devamsızlık	61
3.4.4.2.2.İşine Yabancılaşma	61
3.4.4.2.3.İş gören devri	62
3.5.İŞTEN AYRILMA NİYETİ	63
3.5.1.İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler	64
3.5.1.1.Kişisel Faktörler	64
3.5.1.2.Örgütsel Faktörler	64
3.5.1.3.Diğer faktörler	65

3.5.2.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	67
360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA	67
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	67
4.2.ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ, ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI	67
4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	67
4.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	69
4.5.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI.....	69
4.5.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi	70
SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	85

KISALTMALAR LİSTESİ

- a.g.e.** : Adı Geçen Eser
PTT : Posta Telgraf Teşkilatı
WHO : Dünya Sağlık Örgütü
SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

TABLolar LİSTESİ

Tablo–1 Çalışanların Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları	70
Tablo–2 Betimsel İstatistikler	71
Tablo–3 Ölçek Puanlarının Normallik Testi.....	71
Tablo–4 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının İlişki Analizi	72
Tablo–5 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşma Analizi	74
Tablo–6 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Analizi	75
Tablo–7 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Analizi	76
Tablo–8 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Analizi	77
Tablo–9 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Analizi	79
Tablo–10 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Çalışma Pozisyonuna Göre Farklılaşma Analizi	81

EKLER LİSTESİ

EK-A ANKET SORULAR

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında yakın ilgisi ve yardımlarıyla bana yol gösteren danışmanım Prof.Dr. Ali Osman ÖZCAN' a, anket çalışmasına katılarak değerli görüşlerini benimle paylaşan İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü personeli ve PTT Merkez çalışanlarına, destek ve sabırları için aileme ve tüm iş arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Fatma ALITKAN

GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte rekabet koşullarının da artması örgütlerin; piyasa koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri, değişimlere ayak uydurmaları, verimliliklerini arttırmaları ve rekabet üstünlüğü kazanmaları açısından insan kaynaklarının önemini artırmıştır. Örgütlerin yönetiminde önemli bir yere sahip olan insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması ve onun doğru yönetilebilmesi gerekmektedir. Etkili bir şekilde kullanılan insan kaynaklarının, örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmesine hizmet edebilmesi açısından belli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Gerek bireysel, gerekse örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma amacını güden insan kaynaklarında, her kesim tarafından kabul edilen, destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi değişime ayak uydurmak ve gelişimi desteklemek açısından çok önemli bir yer tutmaktadır.

Performans yönetim sisteminin amacı, kişi ve kurumların sadece geçmişte göstermiş oldukları performanslarının seviyelerini ortaya koymak değil, bu kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirleyerek, uygun motivasyon koşulları sağlayıp, doğru yönlendirmeler yaparak gelecekteki performanslarını da artırmak olmalıdır.

Günümüz koşullarında ki örgütlerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmelerinin, iş dünyasında öne çıkabilmelerinin ve başarıya ulaşabilmelerinin, hepsinden önemlisi başarılarını sürekli kılabilmelerinin yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmelerinden ve dinamik bir yapıya sahip olabilmelerinden geçmektedir. Bu gerçeği göz önünde bulunduran örgütler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve örgütsel verimliliğin artırılması için ilk koşul olan insan faktörünün ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır.

İnsanı faktörünün önemini kavrayıp ön plana çıkartan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gelecekte başarılarla imza atmayı hedefleyen pek çok örgüt tarafından tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, iş görenlerin kendileri ve yöneticileri tarafından değerlendirilmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları ve müşterilerce de değerlendirilmesine olanak sağlayan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi iş görenlerin performansının çoklu kaynaklarca değerlendirilmesi ve çalışana geri bildirimde bulunulmasını öngörür. Bu sistem iş görenlerin, güçlü ya da eksik yanları hakkında geri bildirim sağlayarak,

Çalışanların gelişimi destekleyen bir süreçtir. Yapılan çalışmada 360 derece performans değerleme sisteminin, çalışanların davranışsal sonuçları (rol açıklığı, rol atışması, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi) zerinde ki etkilerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın rneklemini, İstanbul ilinde yer alan çeşitli PTT merkezlerinde çalışan 203 personelden oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 360 derece performans değerleme leği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21.1 programı ile analize tabi tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, AMAÇLARI VE PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli, aynı zamanda en çok tartışılan konularının başında performans değerlendirmesi gelmektedir. Tartışmalar çoğunlukla değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılması gerektiği konularında olmaktadır¹. Performans değerlendirmenin gerekliliği konusunda herhangi bir kafa karışıklığı söz konusu değildir. Performans değerlendirmesini tüm kuruluşlar için vazgeçilmez kılan nokta, bu kuruluşların belirlemiş olduğu hedef ve amaçlarına ulaşma derecesini belirleyen nesnel veriler toplamı olmasıdır.

Personel seçiminde, eğitiminde, uyum sürecinde gösterilen tüm özene karşın bütün çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Bazılarının doğuştan sahip olduğu yetenekleri, donanımı, kişisel ilgi alanları, zevkleri ve sahip olduğu bilgi birikimi her zaman birbirinden farklılık gösterecektir². İnsan kaynakları yönetimi işte bu noktada, iş görenler arasındaki bu farklılıkları tarafsız bir gözle izlemek, objektif bir şekilde ölçmek ve değerlendirmek zorundadır. Bu da ancak performans değerlemeye ilişkin gerekli olan tüm bilgi birikimine sahip olmakla mümkündür.

1.1.PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI VE TANIMI

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunların başında, örgüt çalışanlarına verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ve onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun tespit edilmesidir³.Çalışanlar arasındaki farklı çalışma yetisi, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.

Performans değerlendirme, en basit tanımıyla iş görenin yaptığı işte göstermiş olduğu başarıyı ölçen sistematik bir değerlendirme sürecidir⁴. Daha geniş manada ise performans değerlemesini çeşitli kaynaklara göre şöyle tanımlayabiliriz;

Belirlenen iş tanımı çerçevesinde ortaya konulan hedeflere, çalışanın ulaşma derecesini belli standartlar ve ölçme metotları kullanılarak saptanması diyebiliriz⁵.

¹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım, Kırklareli, 2003, s. 275.

² Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s.159.

³ Temel Çalık, *Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık Ankara, 2003, s. 7-9.

⁴ Sabuncuoğlu *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 184.

⁵ Akın Arslan, 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, *Sosyal Bilimler Dergisi*, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-degerlendirme-i.html>,(Erişim Tarihi:13.09.2011).

Performans değerlemedesinde iş görenlerin etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri ve yetenekleri tüm yönleri ile gözden geerilmektedir.

Bütün bu tanımlar ışığında performans değerleme; birçok kurum ve kuruluşlarda kullanılmakta olan, kurumlarda kazanılan dlleri iş görenlerin göstermiş olduğu performansa bağlayarak adil bir ödül dağıtım sistemi kurmayı, çalışanları yüksek performans göstermeye motive etmeyi ve bireysel performansını arttırmayı sağlamaktır. Performans değerleme sistemi, örgütlerde ücret artışı, yer değişikliği ve terfi kararlarında, insan kaynakları sisteminin oluşturulmasında, eğitim ihtiyaının belirlenmesinde ve personel seçimi ve görevlendirilmesinde geçerliliği kanıtlanmış olan önemli bir bilgi kaynaęıdır⁶. Anlaşılacağı üzere performans değerlendirme çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticilerin karar verme süreçleri açısından da önemli bir parametre oluşturmaktadır.

Performans değerleme, örgüt içinde karar alan tarafların, aldıkları kararlarda doğru ve objektif davranmaları sonucunda örgütün başarı oranının artırmakta ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirilebilmesi açısından önemli olmaktadır. Bunun yanında daha önce yapılan çalışmalar değerlendirilip örgütün eksik yönlerinin tespit edilmesi ve bunların giderilmesine de katkıda bulmaktadır. Performansı etkileyen faktörlerin tespit edilmesi örgütün koymuş olduğu hedeflerin daha gerçekçi temeller üzerine kurulması, bu hedeflere zamanında, etkin ve verimli bir şekilde ulaşılması açısından önemlidir. llemeyen performanstaki aksaklıklarda tespit edilememektir⁷. Tespit edilemeyen bir durumun da değiştirilip geliştirilmesinden bahsedilemez. Bu sebepten dolayı örgüt içinde performans kriterleri belirlenip objektif bir değerlendirme gerekmektedir.

İş gören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlemek zorundadır⁸. Performans değerlendirme kadar kişilerin yeteneklerinin de bu sürece olan etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Barutçugil'e göre "Performans Değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hatalar ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak veren dinamik bir sistem ve bireysel

⁶ Berrin Erdoğan, "Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1998, 27-2, s. 77.

⁷ Nizamettin Bayyurt, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin nemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2007, Sayı:53, s.578.

⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e. s.159.

yeteneklerin işin nitelik ve gereklerine hangi ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler bütünüdür"⁹.

Performans değerlemesi sonucunda yapılan geribildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiğinde ve eksik yönleri olan çalışan mesleki eğitimle desteklediği takdirde çok yararlı olacaktır. Birçok çalışan kendisine yapılan yapıcı ve özgüveni arttırıcı geribildirim almaktan memnun olmakta ve bu yöntem aynı zamanda çalışanların aldıkları geri bildirimlerle ne tür bir ilerleme kaydettiğini eksikliklerinin ne derece giderebildiğini görmemiz açısından büyük katkılar sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığında yapılan performans değerlemeyi, çalışanlar açısından bir motivasyon aracı olarak da görmemiz de mümkündür¹⁰. Bu temel fonksiyonunun dışında performans değerlemeyi, çalışanın kendisinden beklenen performans ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi açısından ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesine olanak sağlar.

1.2.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMACI VE ÖNEMİ

Performans değerlendirme, performans yönetimi konusunun en önemli fonksiyonunu oluşturmaktadır. İşletmelerle ilgili yönetim kararlarının alınmasında, örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde, performans değerlemenin sonuçları önemli bir kaynak niteliğindedir. Bu sebeplerden dolayı performans değerlendirme yöntemlerinin, örgütte yöneticiler tarafından bilinmesi ve bu konuda gerekli donanıma sahip olunması, etkin örgüt olma açısından oldukça önem taşımaktadır¹¹. Performans değerlendirme konusunda bilgi sahibi olan yönetici örgütler açısından fayda sağlayacaktır.

Performans değerlendirme örgütler açısından olduğu kadar örgüt üyeleri açısından da önem taşır. Örgüt üyeleri özellikle de başarılı olan çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün bilgi, birikim ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir personel, düşük performanslı, işe karşı ilgisiz davranan, verimsiz bir personelle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu içerisine girecek motivasyonu düşecek giderek çalışma isteği azalacaktır. Diğer taraftan yapılan değerlendirmeler ile çalışanlar eksikliklerini görme fırsatı bulacak bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme yoluna gideceklerdir¹². Bu açıdan

⁹ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.178.

¹⁰ Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara, Cilt: 35, Sayı:1-2, 2002, s.159.

¹¹ Helvacı, a.g.e. s.155.

¹² Barutçugil, a.g.e. s.156.

bakıldığında performans değerlendirmesi personeli işe yönlendirme, motivasyonunu artırma ve özendirme aracı olarak da görülebilmektedir.

Performans değerlendirmenin en etkin kullanım alanının; çalışanların terfi ve atamalarında, görevlerinin yeniden tanımlanmasında, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olduğu söylenilebilir¹³. Bu sebepten dolayı, en alt kademedен en üst kademeye kadar tüm birimleri ilgilendiren bir kavram olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Performans değerlendirmesinin çalışanlar ve işletmeler açısından çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar, farklı kaynaklarda çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu kaynaklar ışığında, örgütlerde performans değerlendirmenin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁴ ;

- Maaş, ödül ve ceza kriterlerini belirlemek.
- İş görenlerin etkinlik, verimlilik ve motivasyonlarını artırmak.
- Çalışanların iş yerinde göstermiş olduğu performans düşüklüğünün sebeplerini araştırmak, nasıl giderilebileceğini belirlemek.
- Çalışanların yetersiz olduğu konularda eğitim gereksinimlerini belirlemek ve nasıl giderilebileceği konusunda çalışmak.
- Çalışanlar arasında iletişimi güçlendirerek, takım ruhunu geliştirmek.
- Astlar ve üstler arasında iletişimi artırmak.
- Terfi, atama, işine son verme ya da çalışanların içinde bulunduğu durumu yeniden gözden geçirilmesi gibi idari kararlar alınmasına yardımcı olmak.
- Sonuçların objektif ve nesnel bir şekilde oluşturulan raporlar halinde insan kaynakları planlamasında kullanmak üzere değerlendirilmesine kaynak oluşturmak.

Performans değerlendirmesi, iş görenin işteki etkinliğini artırma ve motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında objektif kriterlere göre belirlenen performans değerlendirmesi, çalışanlarda yüksek moral, motivasyon ve çalıştığı kuruma güven duygusu yaratacaktır¹⁵. Bunun sonucu olarak örgütsel bağlılık artacak, aidiyetlik duygusu pekişecektir.

¹³S. Metin Camgöz ve İ. Nurdan Alpten, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13 Sayı: 2, 2006, s. 194.

¹⁴ Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Ekin Yayınları, Bursa, 2007, s.169.

¹⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e. s.186.

1.3.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans değerlendirmesinde hedeflenen, örgüt içerisinde ki tüm çalışanların başarıları, başarısızlıkları, yeterlilikleri, etkinlikleri, verimlilikleri ve yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulmasına olanak tanımaktır. Performans değerlendirme sisteminin amacı, yalnızca geçmişte gösterilen performansın seviyesini belirlemek değil, çalışan ve örgütlerin geleceğe dair potansiyel performanslarını da belirleyerek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını yükseltmek olmalıdır¹⁶. Değerlendirme sonrasında çalışan personel, eksiklikleri ve yetersizlikleri gördüğü takdirde bunları giderme veya yeteneklerini geliştirme yoluna gidecektir. Etkili bir şekilde yapılan performans değerlendirme sisteminin yöneticiye, çalışana ve örgüte sağlayacağı birçok fayda bulunmaktadır.

Örgütün başarısı açısından, yöneticileri ve iş görenleri hem bireysel hem de ekip olarak bilgi birikimlerini ve kişisel becerilerini sürekli gelişimini sağlayarak bir kültür oluşturmaktır. Performans değerlendirme sisteminin sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür¹⁷:

1. Performans değerlemesi, ortaya konulan iş ile o işi ortaya koyan personel hakkında yöneticiye gerekli bilgileri sağlar. Yöneticinin personelinin gerçek manada anlamasını ve objektif bir şekilde değerlendirmesini sağlar.
2. Konulan hedefler doğrultusunda işin gereklilikleri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında etkin bir diyalog kurulduğu takdirde, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
3. Örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenip bu doğrultuda oluşturulan misyonunun gerçekleştirilmesine yardımcı olur.
4. Belirlenen hedefler doğrultusunda hangi işlerin ne zaman nasıl ve kimler tarafından yapılacağı konusu açıklığa kavuşturulmuş olur.
5. Örgütte çalışanın hak ettiği ücreti belirlemede, belli bir ücret standardının oluşturulmasında ve başarı artışlarının ödüllendirilmesinde daha pratik olunacak ve objektif kararlar verilecektir.

¹⁶ Akın Arslan, "Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları", http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138 (Erişim :10.01.2008).

¹⁷ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2003, s.27.

6. Terfi kararlarını vermek, yeni görev yeri belirlemek ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.

Performans değerlendirmede amaç kişiyi cezalandırmak değil, aksine onun tüm yönlerini ele alarak eksikliklerini gidermesine yardımcı olmak, başarılarını ödüllendirmektir. İyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir¹⁸;

- Performansı tanımlamak, geliştirmek, ödüllendirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak.
- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İş görenler için, uygulamada kullanılacak geribildirim oluşturmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- Çalışanların performans seviyelerini belirlemek, düşük performansın nedenlerini ve çözüm yollarını araştırmak.
- Performansı düşük olan çalışanların durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- İnsan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmek, örgütsel problemlerin belirlenmesinde yardımcı olmak.

Yukarıda ki bilgiler ışığında, örgütlerde performans değerlemenin amacının; örgütlerde çalışan personelleri iyiden kötüye doğru bir sıralamaya tabi tutmak değil, örgütün amaçları doğrultusunda yöneticiler tarafından belirlenmiş olan hedeflerin öncelikle anlaşılması ve benimsenmesini sağlamak olduğu gözlenmektedir. Amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin sağlanması ve herkesin huzur içerisinde çalışabildiği, mutlu olduğu dinamik bir çalışma ortamının oluşturulması için uygulanan bir yöntemdir¹⁹. Amaç çalışanlar arasında bir sıralama yapmak değil, amaç, başarılı olanların ödüllendirilmesi, eksiklikleri olan çalışanların eğitimle desteklenmesidir.

1.4.PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ YÖNTEMLERİ

Çalışan performansının belirlenmesi amacıyla birçok yöntem ve yaklaşım geliştirilmiştir. Örgütlerin birbirinden farklı özellikler göstermesi sebebiyle her örgüt kendi ihtiyacına en iyi cevap verecek yöntemi geliştirme çabasına girmişlerdir.

¹⁸ Erol Akı ve Tunç Demirbilek, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", **Sosyo Ekonomi Dergisi**, Sayı: 1, Ocak-Haziran 2010, s. 83.

¹⁹ Başak Bayar, Performans Değerlendirme Sistemi Nasıl Kurulur, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/79, (Erişim Tarihi: 22.09.2011.12).

Yapılan performans değerlemenin bilimsel ölçütlere uygun olması ve bu konuda evrensel kabul edilen yöntem ve yaklaşımların her örgüt tarafından kullanılması gerekmektedir²⁰. Bu yaklaşımlar arasından örgütler; amaç ve hedeflerine, iş görenlerin yetenek ve becerilerine göre seçim yaparak bir, bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmesi yapmaktadırlar.

Bu yaklaşımlar arasında; iş görenin genel başarı seviyesine göre, yaptığı işlerin gerektirdiği bilgi ve birikimlerine sahip olup olmadığına göre yapılan bir değerlendirme olan sıralama yöntemi ile çalışanların belirli kriterler çerçevesinde, performans seviyeleri göz önünde bulundurularak yapılan başka bir değerlendirme yöntemi olan derecelendirme yöntemi bulunmaktadır²¹. Bununla beraber diğer değerlendirme yöntemlerine göz atacak olursak; kritik olay yöntemi, amaçlara göre değerlendirme yöntemi, davranışsal beklenti yöntemi, ölçekleri aracılığıyla değerlendirme yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, puanlandırma cetvelleri, öz değerlendirme, kompozisyon yöntemi ve 360 derece değerlendirme yöntemini saymamız mümkündür²². Kurumlar şartlarını değerlendirip kendilerine en uygun olan yöntemi seçmektedirler.

Bu çalışmada ele aldığımız konu ise, 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Yöntemin adındaki anlaşılacağı gibi 360 derece, değerlendirmeye konu olan kişinin çevresini ve görevi gereği iletişim kurduğu herkesi ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır²³. İleriki aşamalarda detaylı bir şekilde değerlendirilecektir. Tezin bundan sonra ki bölümünde ele alınacak olan konu; geleneksel değerlendirme yönteminde tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan sorunların birden fazla kişiyi değerlendirme sürecine dahil ederek ortaya çıkan sorunları azaltmayı amaçlayan 360 derece performans değerlendirme sistemini açıklamaya ayrılmıştır.

²⁰ Bingöl, a.g.e. s.289.

²¹ Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.235.

²² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, a.g.e., s.45.

²³ Argon ve Eren, a.g.e. s.236.

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında, değişen ve gelişen koşullar sebebiyle örgütlerde bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Meydana gelen bu yapısal ve kültürel değişimler sebebiyle geçmişte uygulanmakta olan klasik performans değerlendirme sistemi günümüz şartlarında yeterli olmamaktadır. Tek yönlü bir uygulama alanına sahip olan klasik performans değerlendirme sistemi, örgütler açısından bazı yetersizlikleri de beraberinde taşımaktadır²⁴. Bu sorunları çok kaynaktan alınan veriler ile ortadan kaldırmak, çalışanın performans hakkında doğru ve güvenilir veriler elde etmek için 360 derece performans değerlendirme sistemi geliştirilmiştir.

2.1. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen nitelikli iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir²⁵. Geleneksel performans değerlendirme sisteminde olduğu gibi astın tek başına bir değerlendirme yapması yerine birden fazla kaynaktan gelen değerlendirmelerin bir havuz içinde toplanıp, geri bildirim alınması sebebiyle güvenilirliği artmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yönteminde, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun buna çalışma arkadaşları da dâhil, çalışana geribildirim vermesine olanak sağladığını söylemek daha doğru olacaktır²⁶. Bu süreçte geniş bir değerlendirici grubunun söz konusu olması değerlendirmenin daha objektif olmasına imkân tanıyacaktır.

360 derece performans değerlendirme süreci, iş görenler arasında geribildirim vermesine olanak sağlaması, çalışanların güçlü ve geliştirilmesi gereken konular hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini sağlayıcı ve destekleyici

²⁴ Muammer Zerenler , “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2005, 1, s. 1 – 36.

²⁵ Levent Bayram , “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, **Sayıştay Dergisi**, 2006, sayı:62.

²⁶ Payam Yüce, **360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.96.

bir süreçtir²⁷. 360 derece performans değerlendirme sistemi kişisel gelişim yöntemi ile sadece bireysel performans konusunda geribildirim sağlamaz bunun yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün kılmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi kavramına dair çeşitli kaynaklarda geçen tanımlar aşağıda şekilde sıralayabiliriz;

- 360 derece performans değerlendirme sistemi; çalışanların üstlerine ek olarak, iş arkadaşlarının, astlarının, çalıştığı iş kolunda mevcut müşterilerinin ve tedarikçilerin yanı sıra değerlendirmeye konu olan kişinin kendisinin de katıldığı ve tüm sonuçların dikkate alınarak geri bildirim sağlayan bir değerlendirme sistemidir²⁸. Çoklu geri bildirim söz konusudur, değerlendirme bir kişinin tek elinde değildir.
- Çalışanın yaptığı işe yönelik yapılan değerlendirme performansının sadece yönetici bakış açısı ile değil, yöneticiye ek olarak iş yerinde bulunan bütün kaynaklar dikkate alınarak değerlendirilmesidir²⁹. Birden fazla kaynaktan gelen bilgiler, tek kaynaktan gelen bilgilere oranla daha güçlü bir etkiye sahip olacaktır.
- 360 derece performans değerlendirme sistemi iş görenlerin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri ile geliştirilmesine ihtiyaç duyulan yönlerini çok boyutlu olarak sorgulayan; ortaya çıkan eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlamasının yapılması gibi konulara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi arttıran, objektif olmayı ilke edinen daha çok yetkinlik odaklı bir yöntemdir³⁰. Bu değerlendirmeyi çalışanın eksikliklerinin ortaya çıkarılması olarak değil, geliştirilmesi gerekli yönlerinin tespit edilmesi şeklinde ifade etmek daha doğru olacaktır.

Yapılan bütün bu tanımlardan ışığında geleneksel performans değerlendirme yöntemine alternatif olarak ortaya çıkan “360 Derece Performans Değerleme Yöntemi” çok yönlü bir değerlendirme yaparak, iş görenlerin mevcut potansiyellerini geliştirmeye ve eksik yönlerinin tespit edilip çözüm sağlamak amacıyla geliştirilmiş

²⁷ Aygül Aytaç, 360 Derece Performans Değerlendirme, **Bilim ve Aydınliğin Işığında Eğitim Dergisi**, 2003 , Sayı: 41.

²⁸Burcu Cantez ve Tarık Solmuş “Performans Değerlendirmesi”, **Türk Psikoloji Bülteni**, 2000 Sayı.16-17 , s.108-112.

²⁹ Diane Alexander , “How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness And Performance?”, **University of Rhode Island**, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series, 2006, s.1 .

³⁰ Hakan Turgut , “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, 2001, Sayı:42.

bir yöntemdir³¹. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, gerek çalışma hayatında gerekse kariyer planlaması ile ilgili konularda yöneticilerin ve çalışanların yönlendirilmesine olanak sağlayan bir yöntemdir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, gelişmekte olan tüm çalışma hayatındaki yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan örgütlerin etkin ve verimli olması için gerekli girdileri sağlayan bir yöntemdir. Örgüt içinde ki zayıflıklar ve yetersiz görülen konular tespit edilerek, güçlendirilmesi gereken noktaların adı konup çözümüne odaklanılmasına yardımcı olur³². 360 derece performans değerlendirme sisteminin asıl amacına hizmet edebilmesi için, örgüt içi ve örgüt dışındaki yenilikleri takip etmesi ve bu yeniliklere ayak uydurması gerekmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemini diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli fark, geri bildirim boyutunda ortaya çıkmaktadır³³. 360 derece performans değerlendirme yönteminde geri bildirim çok yönlü olması sebebiyle gerçekçidir.

Geri bildirim yapacak kişilerin seçimi ve yapılan değerlemede ki geri bildirim verilmiş şekli, 360 derece performans değerlemenin örgütte kabul edilebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Geri bildirimlerin kabul edilebilir olması ve güvenilirliğinin artması bakımından değerlendirilen kişinin rahatsızlığına sebep olacak ve onu rencide edecek ifadelerin kullanılmaması gerekmektedir. Bu sebepten dolayı, geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır. 360 derece performans değerlemenin, örgütün bütün kademeleri arasında uyumlu bir şekilde çalışmasının garantisi, hem örgüte hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli bilgi kaynağı konumundadır³⁴. 360 derece değerlendirme süreci, hem örgüte hem de çalışanlara geri bildirim sağlaması açısından kurumsal yapıların en önemli bilgi kaynağı konumundadır. Tüm çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına sağlayan motivasyon artırıcı bir yöntemdir.

Yapılan 360 derece değerlendirmelerde çalışanlardan alınan geribildirimle, iş görenler arasındaki iletişimin geliştirilmesine sebep olurken, aynı zamanda gelişim odaklı bir örgüt kültürünün oluşmasına da yardımcı olmaktadır³⁵. İletişim kanallarının açık olması ile meydana gelebilecek kopukluklarında önüne geçilmiş olunacaktır.

³¹ Jo-Anne Mahar, Barbara Stobert, "The Use of 360 Degree Feedback Compared to Traditional Evaluative Feedback for The Professional Growth of The Teachers in K-12 Education", **Planning & Changing**, 2010, Vol: 41, No: 3-4, p. 148.

³² (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp). (Erişim Tarihi 09.04.2005).

³³ Thomas N. Garavan, Michael Morley ve Mary Flynn, "360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development", **Journal Of Management Development**, Vol: 16, No: 2, 1997, s. 134.

³⁴ (www.uqurzel.com/360_derece_performans.htm). (Erişim tarihi: 12.04.2005).

³⁵ (www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp). (Erişim Tarihi 10.04.2005).

Geribildirimler, çok sayıda ve farklı kaynaklardan sağlandığı takdirde daha objektif olmakta, tek bir performans değerlendiricisinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha kesin ve etkili olmaktadır³⁶. Günümüzde yönetici ve çalışanların, 360 derece değerlendirmeyi çalışanın performansının tespit edilmesinde diğer yöntemlere oranla daha etkili bulduğu gözlenmiştir.

2.2. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÖNEMİ

360 Derece performans değerlendirme sistemi bir örgütte görev alan tüm yönetici ve çalışanların hem kendilerini hem de birbirlerini sistematik bir şekilde değerlendirmesi anlamına gelir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanların değerlendirmesini sağlamanın yanında onların astı durumunda olan yöneticilerinde de iş görenler, amirler ve aynı pozisyonda çalışan diğer çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak verir. Bu yöntem aynı zamanda çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesini de içerir.³⁷ Bu yöntem asttan üste, üstten asta uzanan bir doğrultuda gerçekleşen geleneksel performans değerlendirme sisteminden farklılık göstermektedir. Genellikle üstten alta doğru işleyen iletişim sürecinde astların da üste geri bildirim vermesi sağlanarak çift yönlü iletişim sağlanmış olacaktır³⁸. Bu sistem örgütte düzenli bir şekilde uygulandığı takdirde farklı çalışma birimlerinden geri bildirim alan iş görenlerin örgüt kültürünün gelişmesine olanak sağlayacaktır.

360 Derece performans değerlendirme güvenilirliği ve adil olması sebebiyle hem kamu işletmelerinde hem de özel sektörde kendine yaygın bir uygulama alanı bulmuştur. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanlar tarafından adil ve güvenilir bulunması sebebiyle ki bu çok boyutlu bir değerlendirme olmasıyla alakalı kişinin çalışma ortamında kendisi ile ilgili samimi ve nesnel geri bildirimleri olarak daha verimli bir ortam yaratmasına sebep olacaktır³⁹. Çalışanlar açısından

³⁶ Barutçugil, a.g.e. s. 203.

³⁷ Erdoğan Gavcar ve Kemal Engin "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)" **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, Cilt:13, Sayı:2, s.31 – 45.

³⁸ Ramazan Kaynak ve Murat Bülbül, "360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerleme Farklılıkları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, Cilt: 13, Sayı:1, s. 269 – 292.

³⁹ Veysel Ağca ve Ender Tunçer, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması" **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2006, Cilt: 8, Sayı: 1, s.173 – 193.

³¹ Kate Ludeman, How To Conduct Self Directed 360. **Training & Development**, 54 (7), 44-47. Antonioni, D. (1996). Designing an Effective 360-degree Appraisal Feedback Process. **Organizational Dynamics**,2000, 25, 24-38.

bu unsurlar güçlü ve zayıf yanlarını anlamalarına kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktadır.

2.3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Değişen ve gelişen yönetim anlayışı içerisinde kurumlar ve çalışanlar da sürekli olarak bu değişime uyum sağlamak adına kendilerini geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Kurumların farklı ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla yapılan 360 derece performans değerlendirme sistemini bir araç ve yöntem olarak görmek mümkündür. 360 derece performans değerlendirme sisteminin hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından avantajlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür⁴⁰;

1. 360 derece performans değerlemede, çok sayıda veri kaynağına başvurulması sebebiyle, ulaşılan geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.
2. 360 derece uygulamasının, yönetim kadrosunda yer alan kişilerin, astları, iş arkadaşları iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin etkinliği açısından ne derece başarılı olduğu ve gelişime ihtiyaç duyduğu konularda farkındalık yaratması açısından faydalıdır.
3. Geri bildirim aldığı kişiler tarafından nasıl görüldüğünü algılayan çalışan zayıf yönlerini geliştirme çabası içine girerek örgütün verimliliği artırır. Yüksek performansının geri bildirimini alan personelin ise motivasyonda artış olur.
4. Yöneticiler performansı değerlendirilen çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi tespit edip, eğitim ve değişim ihtiyacı daha net bir şekilde ortaya koyarlar.
5. Genellikle, astların üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak kullanıldığı düşünülürse, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağladığından bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
6. İş görenlerin ortaya koydukları işin diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlamaktadır.
7. Yöneticiler, çalışanların bilgi ve becerileri konusunda daha detaylı bilgi sahibi olurlar.

8. Birçok değerlendirme gurubundan geri bildirim alınması sebebiyle sorumluluğu paylaşan yöneticilerin işi hafifletmekte böylece zaman tasarrufu sağlanmaktadır.
9. Çalışanların dışarıdan aldıkları geri bildirimlerle yetersiz görülen bilgi, yetenek ve davranışlarını görmeleri sağlanıp, bu eksik yönlerinin giderilmesiyle örgütün verimliliği artırılır.
10. Geri bildirim sağlamada tüm takım üyeleri sisteme dahil edildiğinden takım ruhunu desteklenip daha sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulur.
11. Çalışanın performansının daha geniş bir grubun değerlendirmesine olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olmakta daha nesnel ve objektif geri bildirimler sağlanmaktadır.

Tüm kararları ve değerlendirme sorumluluğunu tek kişinin omuzlarına yükleyen geleneksel performans değerlendirme yöntemine karşın bu sorumluluğu tüm kurum çalışanları ve müşteriler arasında dağıtarak daha demokratik sonuçlar hedeflenmekte, katılımcılığı artırarak iletişim güçlendirilmektedir. Çok sayıda veri kaynağına başvurulması sebebiyle değerlendirmeye konu olan kişi, performansı hakkında diğer çalışanların düşüncelerini öğrenir, eğitim ihtiyacı daha rasyonel şekilde belirlenip etkinlik artırılır⁴¹. Birçok kanaldan geri bildirim alınması sebebiyle ortaya çıkan sonuç değerlendirilen kişi açısından da kabul edilebilir niteliktedir.

2.4. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN UYGULAMA SÜRECİ

Örgütler 360 derece performans değerlendirme yöntemini uygulamaya başlamadan önce ilk adım olarak, söz konusu yaklaşımın örgüt içerisinde hangi amaçla uygulanacağını ve bu uygulama ile hedeflenen yararların neler olacağını belirlemelidir. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, örgütteki herhangi ihtiyacını karşılamaya yönelik uygulanacağı gibi var olan başka bir yöntemi desteklemek amacıyla da uygulanabilmektedir. Her ne sebeple olursa olsun iki durumda da, 360 derece performans değerlendirme yönteminin örgüt içerisinde hâlihazırda uygulanmakta olan diğer sistem ve süreçlerle bağlantısı tanımlanır ve bunlarla gerekli koordinasyon sağlanır. İleriki aşamalarda, belirlenen sistemin örgüt misyonu ve vizyonu çerçevesinde bir uygulama planı çıkartılır ve örgütün tüm üyelerinin katılımının sağlandığı bir toplantı sonucunda, sürecin hedefi ve aşamaları

⁴¹ Ludeman, a.g.e. p. 24-38.

açıklanır⁴². Gelinen bu noktada tüm örgüt üyelerine, eldeki verilerin ne şekilde ne zaman ve nasıl kullanılacağı detaylı bir şekilde anlatılıp fikirleri alınır.

360 derece performans değerlendirme sistemini işyerlerinde uygulamaya karar veren yöneticilerin süreci başlatmadan önce bazı soruların cevaplarını bulmaları gerekmektedir. Bunlar ⁴³:

- 360 derece performans değerlemesinden elde edilen geribildirimden kimler, nasıl faydalanacaklar?
- Hangi durumlarda sistem tehlikeli bir hal alabilir?
- Veriler kimlerde, nasıl toplanacak?
- Verileri toplarken hangi araçlar kullanılacak?
- Yönetici olarak değerlemeye ne şekilde dahil olmalı ve nasıl bir rehberlik etmeliyim?
- İzlemem gereken yolu nasıl belirlemeliyim? Seklindedir.

Bu süreçte bulunması gereken özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz⁴⁴:

- Sistemin, alt kademedan üst kademeye bütün çalışanları kapsayan bir ortaklık sonucu oluşturulması sağlanmalıdır,
- Oluşturulan sistemin örgütün amaç ve hedefleriyle uyum içerisinde yapılandırılması gerçekleştirilmelidir,
- Yöneticilere ve çalışanlara faydalı geribildirimler sağlayabilecek, yeterlilikte kişilerden oluşacak bir değerlendirme takımının seçilmesi,
- Geri bildirim sağlayan veri kaynaklarının gizliliğinin ve güvenliğinin sağlanması,
- Geribildirim kaynaklarının ve geri bildirim konu olan çalışanları eğitilmesi,
- Değerlendirmeye dâhil olan tüm katılımcıların adil bir ortamda sağlıklı bir iletişim kurabilmesi için teknolojinin tüm nimetlerinden faydalanması, açık ve anlaşılabilir bir dil kullanılması,
- Tüm katılımcıların etkili, tarafsız, doğru ve sonuçlarının geçerli olacağı bir değerlendirme yapması sağlanmalı,

Yukarıda ki bilgiler ışığında 360 derece değerlendirme sisteminin objektiflik temelinde yapılandırılması için tüm katılımcıların güvenlikleri ve gizlilikleri garanti

⁴² İsmet Barutçugil, "Performans Yönetimi", Kariyer Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, 2002, s.178.

⁴³ Mark R. Edwards ve Ann J. Ewen, **360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement**, Amacom, New York, 1996. s.21.

⁴⁴ Edwards ve Ewen, "360 Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?", **Career Development International**, a.g.e., s. 28-31.

altına alınarak sistemin daha geçerli ve doğru bilgiler sunması amaçlanmaktadır⁴⁵. Veri kaynaklarının gizliliği, alınacak verilerin kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Gizliliğin sağlanmadığı durumlarda, veri kaynakları sisteme dahil olmak istemeyecek ya da yanlış değerlendirmede bulunacaktır. Bu tarz istenmeyen durumlara karşılaşmamak için veri kaynaklarına sistemin her aşamasında gizliliğin korunacağını anlatılması gerekir.

2.4.1 Hazırlık Aşaması ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

360 derece performans değerlendirme yöntemi bütün hazırlık araştırmalarının yapıldığı ve yapılan araştırma sonuçlarının tek tek analiz edildiği ilk aşama olması sebebiyle değerlendirme sürecinde uygulama aşamasından çok daha önemlidir⁴⁶. 360 derece geribildirim sürecinin başlangıç aşamasında, süreç sırasında göz önünde bulundurulması gereken unsurların ve kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları bölümünde yöneticiler ve çalışanlarla birlikte alınması gerekmektedir. Örgütlerin, değerlendirmeyi yapmadan önce bu sisteme hazır olup olmadıklarını anlamak için öncelikle sistemin doğru anlaşıldığından emin olunması gerekir. Modelin entegre sürecinde, örgüt içinde oluşturulmaya çalışılan sisteme yönelik olumsuzluklar giderilmeli, kültürel değişim sağlanmalıdır.

Örgütlerde, geri bildirim aldığımız değerlendiriciler ve değerlendirilmesi yapılan personelin karşılıklı güven ortamını sağlanarak katılımcıların sistematik bir şekilde eğitilmeleri gerekmektedir⁴⁷. Örgütlerin mevcut değerlendirme sistemi yerine etkin bir 360 derece performans değerlendirme sistemine hazır olup olmadıklarını anlamak için bazı soruların cevapları almamız gerekmektedir. İhtiyaç duyduğumuz bu cevapları aşağıdaki tabloda sorulan sorular yardımıyla elde edebiliriz;

⁴⁵ Edvards ve Ewen, a.g.e., s. 60.

⁴⁶ Tamer Keçecioğlu ve Burak Çapraz, "360 derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli", Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı:2, 2003. Aktaran: İlker Örencik, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama" Dumlupınar Üni. SBE, Kütahya, 2007, s.21(**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁴⁷ Edward Prewitt, "Should You Use 360 Degree Feedback For Performance Reviews", Harvard Management Update, February 1999. p.34. Aktaran: İlker Örencik, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama" Dumlupınar Üniversitesi SBE, Kütahya, 2007, s.21 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**),

İkincil Göstergeler Yöntemi Örneği

Bilmiyorum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum	
N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Her bir durum karşısında mutabık kaldığınız dereceyi, değerlendirme ölçeği yardımıyla belirleyiniz. (10 en yüksektir)										
<ol style="list-style-type: none">1. Tepe yönetimi olası olarak en düşük seviyedeki kararları destekler.2. İş sonuçları birey ve takım performansının harmanlanmasıdır.3. Politika performans bazlı yönetimi destekler.4. Yönetim vizyon, değerler ve görev davranışlarını bir arada görmek ister.5. Yöneticiler geribildirim için rol modeli olarak hizmet etmeye isteklidirler.6. Ne iş yapıldığı kadar işin nasıl yapıldığı da önemlidir.7. Birimler veya takımlar hedefleri paylaşmıştır.8. Geliştirici geribildirim cesaretlendiricidir.9. Çalışanlar mevcut performans geribildirimini ile tatminsizdirler.10. Tüketici geribildirim ve toplam kalite yönetimi benimsenir.11. Bazı yöneticiler, diğerlerinin geribildirim almasında isteklidirler.12. Yöneticiler seçim kararlarını vermeden önce diğerleriyle konuşur.										

Kaynak: Ewen J. Ann, Mark R. Edwards, **Readiness for Multisource Feedback**, The Handbook of Multisource Feedback, (Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, 2001, s. 39.

Puanların sonuçlarını aşağıdaki gibi yorumlayabiliriz⁴⁸:

100'ün üzeri: 360 derece performans değerlendirme de alınan geri bildirim tüm neticeleriyle tutarlı sonuçlar vermektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi örgüt için uygun ve kabul edilebilir.

80'in üzerinde: Bazen desteklenir. 360 derece performans değerlendirme de alınan sonuçlar örgüt için uygulama aşamasında bazı desteklere ihtiyaç gerekeceği sonucunu verir.

80'in altı: Zorlu süreç. 360 derece performans değerlemede alınan sonuçlar sistemin ileriki aşamalarında çok önemli iletişim ve desteğe ihtiyaç duyacağını göstermektedir.

⁴⁸ Ewen ve Edwards, a.g.e. s. 38.

Elde edilen değerlendirmeler sonucunda alınan geribildirimlerde ki puanlar masaya yatırılarak, süreç başlamadan önce gerekli görülen değişiklikler yapılmalı, eksiklikler giderilmelidir ki, 360 derece performans değerleme sisteminden maksimum fayda sağlanabilsin. Bunun neticesinde de yapılması gereken ilk şey, sistemin örgütte kabul görmesi adına süreçlerin tüm katılımcılara anlatılıp kapsamlı bir bilgilendirme ile amaçlar açıkça dile getirilmelidir⁴⁹. Böylece ileride karşılaşılabilecek olası yanlış anlaşılımların da önüne geçilmiş olacaktır.

2.4.2.Sistemin Temel Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Örgütlerde ilk olarak sistem amaçlarının net bir biçimde belirlenmesi ve tüm sistemin üyeleriyle paylaşılması gerekmektedir. Geri bildirimden elde edilen sonuçlar en çok kariyer planlaması ve eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinde kullanılmaktadır. Sistemin sonuçları, örgütte çalışan tüm personelin üstün ve eksik yönlerini ortaya koymakta, böylelikle geliştirilmesi gereken davranış ve becerileri belirleyerek, kariyer planına yön gösterecek profil özelliklerinin netleştirilmesini mümkün kılmaktadır⁵⁰. Gerekli durumlarda toplanan profil özellikleri ışığında ihtiyaçlara göre çalışanların yerleri değiştirilir, terfi ve unvan değişiklikleri yapılabilir hale gelir.

2.4.3.Üst Yönetimin ve Çalışanların Desteğinin Sağlanması

Örgütlerde yeni bir sistem hayata geçirilirken, üst yönetimin desteğinin sağlanması, o projenin başarılı olma şansı yükseltecektir. Özellikle astın üstü değerlendirdiği 360 derece performans değerleme sisteminde üst kademedeki bu desteği sağlamak ilk aşamada çok zor olabilir. Sürecin kendisi için bir risk olduğunu düşünen yönetici, sistemin karşısında duracaktır. 360 derece performans değerleme sistemi üst kademedeki yöneticilerle bu mevkilere çıkma şansı olan adaylar arasında ne kadar fazla destekçi bulursa, sürecin başarı şansı da o derece artacaktır⁵¹. Fakat sistemin, uzun ve devamlılık arz eden bir süreç olduğundan hareketle, sadece yöneticilerin değil geleceğin yönetici adaylarının da güvenini kazanmak ileriki süreçlerde alınacak olan destek için dikkate alınması gereken olumlu bir faktördür.

⁴⁹ Edvards ve Ewen, a.g.e., s.39

⁵⁰ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, a.g.e. s.196.

⁵¹ Maury Pieperl, "Getting 360 Degree Feedback Right", **Harvard Business Review**, Vol: 179, No: 1, 2001, p. 147.

2.4.4. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Açıkça ortaya konulan amaçların bilgilendirme aşamasında sonra sıra gereksinimlere en iyi cevabı verecek projeye karar vermeye gelir. Hedeflenen amaçlara ulaşmak için şart koşulan yetkinliklerin tanımlanması gereklidir. Örgüt üyelerinin değerlendirilmesinde üst yönetimin ve değerlendiricilerin belirleyeceği bazı kriterler ölçülmektedir. Bu sebepten dolayı çalışanların hangi yetkinlikleri değerlendirmeye dâhil edeceği 360 derece değerlendirme sistemi içinde büyük önem taşımaktadır⁵². 360 derece performans değerlendirme sistemi içinde genel kabul görmüş 8 temel özellik çerçevesinde personelin performansı çok yönlü olarak değerlendirilmelidir. Bu özellikleri⁵³:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlik,
- İnsanlarla İlişkileri,
- Görev Yönetimi,
- Üretim ve İş Sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi.

a)İletişim: Çalışma hayatında iş görenlerin, iletişim becerisinin yüksek olması, en az mesleki bilgilere sahip olması kadar önemlidir. Kişini diğer çalışanlar ile iyi bir diyalog içinde olması, onları dinleyebilmesi ve onlarla arasında empati kurabilmesi sağlam iletişimin temelini oluşturur⁵⁴. Başkalarını dinleyebilmek, sürecin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmak, yazılı ve sözlü kendini ifade edebilmek performans açısından oldukça önemlidir.

b)Liderlik: Liderlik bir örgüte amaçlara ulaşabilmek için diğer çalışanları yönlendirme ve onların davranışlarını olumlu yönde etkileme yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip olan yöneticilerin liderlik becerileri, önder olmak, dürüst olmak, adil davranmak, güven ortamı oluşturmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmaktır⁵⁵. Kişileri yönetici yapabilirsiniz fakat lider olarak atayamazsınız. Liderlik bir davranış biçimidir sonradan kazanılan bir yeti değildir.

⁵²Tamer Keçelioğlu ve Burak Çapraz , “360 Derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli,” *Maltepe Üniversitesi __BF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*,2003, Sayı 2, s. 41-53.

⁵³Oya Uğurlu “360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2007, Yıl: 3, Sayı 1, s:1-11.

⁵⁴ Uğurlu, a.g.e., s. 3.

⁵⁵ Bayram , a.g.e., s. 57.

c)Değişimlere Uyabilirlilik: Değişim hayatın temelinde olan durumdur. *Sürekli değişen* ve gelişen şartlar altında sistem içerisindeki herkesin değişimlere ayak uydurması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir⁵⁶. Kurumlar, çevrelerindeki değişimleri çok iyi analiz ederek, kendilerine bir misyon ve vizyon belirlemeli, hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken değişimleri saptamalıdır. Değişim yönetimi çok zor bir iştir. Kurumların ve çalışanların değişimi planlı ve sistematik olmalı, değişim dinamiklerini önceden fark edilebilmeli, çevreye ve şartlara uyabilmeli, yaratıcı düşünerek uygulanmalıdır.

d)İnsanlarla İlişkiler: Örgütlerde sinerji kavramının ortaya çıkmasıyla beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Örgütün her kademesinde ki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri kurumsal performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir⁵⁷. Takım başarısını artırmak, personeller arasındaki ilişkiyi geliştirmek açısından geri bildirim almak son derece önemlidir.

e)Görev Yönetimi: Verimli çalışmak, teknolojik yenilikleri takip edip onu sisteme dâhil etmek, iş konusunda gereken tüm gayreti göstermek ve yetenekli olmak gibi kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır⁵⁸. Etkinlik seviyesini yükseltmek, kaynakların etkin kullanılmasını sağlamak amaçlanmıştır.

f)Üretim ve İş Sonuçları: İşletmenin yapmış olduğu üretime çalışanların katkısının sorgulanmasıdır. Bu süreç; üretim miktarının ne kadar olacağı ve ne zaman üretileceğine karar vermek, neticede verimli sonuçlar elde etmek ve zorluklar karşısında pes etmemek gibi temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir⁵⁹. Günümüz şartlarında sistemlerin ömrü müşteri memnuniyeti sağlayacak mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Üretim sonuçları ile örgütler verimlilik düzeyini belirlemektedirler.

g)Başkalarının Yetiştirilmesi: Çeşitli kademelerdeki çalışanların sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğer çalışanlar açısından da motive edici bir katkı sağlayacaktır⁶⁰. Yapılan bilgi transferleri sırasında, yetenekli olduğu keşfedilen personellerin yetiştirilmesi, sabırlı, yardımsever ve yol gösterici olunması, başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, gösterilen ekstra çabanın ödüllendirilmesi türünden somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmalıdır.

⁵⁶ Uğurlu, a.g.e., s.3.

⁵⁷ Gülten Eren Gümüştekin, Derya Ergun Özler, Fatma Yılmaz, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, 2010, s. 3.

⁵⁸ Uğurlu, a.g.e. s.3

⁵⁹ Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme", **Sayıstay Dergisi**, 2005, Sayı: 62, s. 48-70.

⁶⁰ Uğurlu, a.g.e., s.3.

h)Personelin Geliştirilmesi: Bu aşamada örgütte sorun yaşayan çalışanın eksiklik gösterdiği yönlerinin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuya yönlendirmesi araştırılmaktadır⁶¹. Uygulamalarda kararlı bir yol izlenmesi, mevcut durumu iyileştirmek adına arayış içinde olunması, gibi kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri bildirim alınmaktadır.

2.4.5.Değerleme Araçlarının Belirlenmesi

Bu aşamaya gelindiğinde, kurum çalışanlarının performansa konu olan niteliklerin hangi kaynaklardan nasıl toplanacağına karar verilir. 360 derece performans değerlendirme sürecinin bu aşamasında verilen doğru kararlar sonuçların örgüte olumlu yansımaları açısından büyük önem taşımaktadır⁶². Değerlemede doğru kişilerin seçilmesi ve doğru yöntemin kullanılması bireye verilecek olan geri bildirim güvenilirliğini ve sistemin birey üzerindeki etkisini arttırmaktadır.

İki tür veri toplama tekniği kullanılmaktadır:

a)Anket Yöntemi: Anket yöntemi, kâğıt kalem kullanılarak ya da elektronik ortamda online veya disk şeklinde uygulanan ve önceden hazırlanmış soruları ilgililerin cevaplaması yöntemidir. Anket yöntemi örgütte çalışan personelin davranışları ile görevi başında göstermiş olduğu etkinliğinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ifadelerden ve değerini belirtecek ölççeklerden oluşur. Anketler, genellikle çoktan seçmeli sorularla yapılır, bazen de açık uçlu sorularla, değerlendirme yapan kişiye, çalışma arkadaşı hakkında gözlemlerini aktarma ve değerlendirme yapma sansı da verir⁶³. Değerlendirme yapacak olan kişilerin çalıştığı hangi konuda değerlendireceğine dair anket formu hazırlanırken, sorularının içeriğine ve amacına uygun bir iskeletin de oluşturulması gerekmektedir⁶⁴. Sorular uzman kişilerden destek alınarak hazırlanmalıdır.

İyi bir anket düzenlerken karşılaşılan en büyük sorun kullanılan dildir. Ankette herkes tarafından kolayca anlaşılacak akıcı bir dil kullanılmalı ve yanlış anlaşılmalara sebep olacak ifadelerden kaçınılmalıdır. Anket soruları hazırlanırken doğru ve kesin bilgilere ulaşabilmek için soru sayısına ve cevaplandırılma süresine de dikkat

⁶¹ Bayram, a.g.e., s.58.

⁶²Emtullah Dinç, "360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama", Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2005 , s.71, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶³Richard Lepsenger ve Anntoinette D. Lucia "Chapter 9: Using 360-Degree Feedback In A Talent Management System", **Right Management Consultant**, 2003, p. 119-128.

⁶⁴ George Miltenyil, **360 Degree Feedback Manual: Implementing A Multisource Performance Management System In Your Organisation**, Business And Professional Publishing, Australia, 1998, s. 54.

edilmesi gerekmektedir. Uzun süren anketler cevaplayan kişilerin sıkılmasına, soruları okumadan atlamalarına ve gereken titizliği göstermemelerine sebep olur⁶⁵. Bu sebepten dolayı anket soruları hazırlanırken soruların kısa ve anlaşılır olmasına cevaplayan kişiyi sıkıkmamasına özen gösterilmelidir.

b)Görüşme Yöntemi: Görüşme yöntemi geri bildirim almak için önceden hazırlanmış soruların sorulduğu genellikle birebir olarak yüz yüze yapılan veri toplama tekniğidir. Bu görüşmeler yarım saat ile üç saat arası sürebilir. Görüşmelerde en iyi sonucu elde etmek için değerlendirme yapacak kişilerin, konusunda uzman, verileri en iyi şekilde analiz edecek yeterliliğe sahip, eğitilmiş kişilerden seçilmelidir⁶⁶. Görüşme sürecinin bir amacı olması ve planlı bir şekilde ilerlemesi bu tekniğin sohbet havasından çıkarak belirlenmiş hedeflere yönelen planlı bir geri bildirim alma çabasına dönüştürür.

Görüşme sırasında rol ve statü farklılığından doğan iletişim sorunlarının performans değerlendirme sürecine zarar vermemesi için bazı tutum ve davranışlar geliştirilmelidir. Görüşme sırasında yargılayıcı olmak yerine tanımlayıcı, yönlendirici olmak yerine destekleyici olmak sürecin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır⁶⁷. Ayrıca görüşmenin statüleri ön plana çıkartmadan eşit şartlarda doğrudan performansa odaklanması bir diğer önemli husustur.

2.4.6.Değerlendiricileri Belirlemek

Performans değerlendirmesiyle ilgili hazırlanan süreç ne kadar mükemmel olursa olsun değerlendirme yapacak olan kişilerin seçimi yanlış yapılsa süreç başarısız olur. Değerleme yapacak olan kişinin konusunda eğitilmiş, yaptığı işin ciddiyetinin farkında bu konuda motive olmuş, birçok kişi arasından özenle seçilmiş olması gerekmektedir⁶⁸. Değerlendirmeyi yapacak olan kişiler belirlenirken, değerlendirmeye konu olan kişinin de görüşü alınmalıdır. Bu durum değerlemenin güvenilirliği ve yapılan değerlendirme sonucu alınan geri bildirim kabul edilmesi açısından büyük önem taşır.

Bir diğer önemli nokta ise değerlendirme yapacak olan değerlendiricinin çalışanın performansını doğrudan gözlemlene olanağına sahip kişiler arasından

⁶⁵ Emin Uzun ve Serkan Dirlık, "Kobi Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 11, İstanbul, 2007, s. 133 – 148.

⁶⁶R.Lucia Lepsinger,D.A.; "The Art and Science of 360° Feedback", SanFrancisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, Inc. 1997.

⁶⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 179.

⁶⁸ John E. Jones ve Bearley, William L. **360 Degree Feedback: Strategies, Tactics and Techniques For Developing Leaders**, HRD Press And Lakewood Publications, Minneapolis, 1996, p.98-99.

seçilmesidir. Bu kişiler süreç hakkında da detaylı bilgiye sahip olmalı ve değerlendirilen kişi hakkında objektif bir kanaat oluşturacak kadar gözleme imkânına sahip olmalıdır⁶⁹. Değerlendiriciler, yapılan değerlendirmenin hangi amaca hizmet edeceğini ve güvenilirliğinin önemini kavramalıdır.

2.4.7. Değerleme Süreci İçindeki Tarafların Eğitimi

Performans değerlendirme konusunda ki tarafların eğitimi aşaması sürecin etkili ve bilinçli bir şekilde ilerlemesi açısından önem taşımaktadır. Eğitimler sırasında taraflara, değerlendirmenin amacı, nasıl yapılacağı, değerlendirme sırasında hangi yöntemin kullanılacağı, standartların neler olacağı hakkında detaylı bilgiler verilmeli, kullanılan kavramlar açıklanmalı, değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı öğretilmelidir⁷⁰. Bunun yanında değerlendirme sırasında oluşabilecek değerlendirici hatalarını önlemek adına baştan tedbir almak için detaylı bir tarama yapılır. Değerlendiricilerin duygusallıktan ve ön yargılardan uzak objektif karar vermelerini sağlayacak eğitimlerle de değerlendirmenin geçerliliği ve güvenilirliğini artırılmalıdır.

Eğitim süreci ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemi ile elde edilen verilerin nasıl yorumlanacağı ve geri bildirim sonuçlarının ilgililere nasıl bildirileceği konusunda bireyleri aydınlatır. Geri bildirimlerle sağlanan sonuçlar birbirinden çok farklı özellikte olabilir. Bu sonuçların farklı kişilerce farklı şekilde yorumlanmasını önlemek adına eğitimlerde bireylerin sonuçları uzmanlar eşliğinde analiz edilip, yorumlanması öğretilir. Ayrıca değerlendirmeler sonucunda meydana gelebilecek olumsuz geri bildirimler karşısında üyelerin neler yapması gerektiği eğitimin bir başka boyutudur⁷¹. Üyelerin geri bildirim sonucunda ortaya çıkan eksikliklerini tamamlaması adına gelişim ihtiyacını gidermek için bir hareket planı oluşturulmalıdır. Bu durum bireye birçok konuda tecrübe kazandıracaktır.

2.4.8. Değerleme Formlarının Dağıtılması Verilerin Analizi

360 derece performans değerlendirmesinde hazırlanan formlar yöneticilere, çalışma arkadaşlarına, astlara, bazı iş kollarında da müşterilere dağıtılır. Bu formlar

⁶⁹Hilmi Rafet Yüncü, Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2002, s.44-45. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷⁰Serkan Bayraktaroğlu, Ö. Balaban, Y.Özdemir; "360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış Açısı: Bir Örnek Olay", **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.IX, S. 11,2007, s,185–201.

⁷¹Emtullah Dinç, "360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.57 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

iş görenlerin performansını ve iş hayatında ki davranışlarının değerlendirilip puanlandırıldığı formlardır. Elde edilen puanların ortalaması alınır, sonuçlar kişisel bazda incelenir ve değerlendirilmesi yapılan personele bildirilir⁷². Toplanan sonuçlar uzmanlar tarafından analiz edilip yorumlanarak raporlar halinde sunulur. Hazırlanan raporlarda kişileri küçük düşürecek, onları rencide edecek yorum ve ifadelerden kaçınılmalıdır.

Raporların sunumu aşamasında ise veriler kolay anlaşılır bir formatta olmalıdır. Değerlendirilen kişi veriler sonucunda güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini kolaylıkla anlayabilmelidir. Değerlendirme sonuçları yalnızca rakamsal olarak ifade edilerek kişilerin kendilerini yorumlaması gibi bir durumla karşı karşıya bırakmamak gerekir. Amaç işteki motivasyonu ve performansın gelişimi sağlayacak yapıcı, objektif, kolay anlaşılır yazılı veriler elde etmektir⁷³. Amaç çalışanın sayısal verilerle kafasını karıştırmak değil, kolay anlaşılır sonuçlarla geliştirilmesi gereken yönlerinin farkına varmasını sağlamaktır.

360 derece performans değerlendirme sistemi tek seferlik bir uygulama olmamalı düzenli olarak tekrarlanmalıdır. Yapılan değerlendirmelerdeki sonuçlar uzmanlar tarafından tek tek analiz edilerek karşılaştırılmalı, eksik yönlerin giderilmesi adına gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

2.4.9. Değerleme Sonunda Geri Bildirim Verilmesi

Geri bildirim kişinin performansı hakkında, o performansın gelişimini sağlayacak olan, değerlendiriciden değerlendirilene doğru yapılan bilgi akışıdır. Değerleme sonuçları neticesinde, bireyin zayıf olduğu ve geliştirmesi gerektiği konularda geri bildirim vererek, eksiklerini görme ve bu eksiklikleri giderme fırsatı sunmaktadır⁷⁴. Geri bildirim sürecini bir eleştiri ya da tavsiye verme gibi bir durum değil de bir danışmanlık hizmeti olarak düşünmek daha doğru olacaktır.

Geri bildirimler, kişinin davranışlarını yönlendirmekte, onları işe karşı motive etmekte, çalışanlar arasında iletişimi geliştirmekte ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmektedir⁷⁵. Çalışanlar bu sayede daha etkin ve verimli olmaktadır. Bu nedenle geri bildirim performansı geliştirir düşüncesi genel kabul görmüş bir düşüncedir. 360

⁷² Edip Örucü ve Ali Köseoğlu, “ İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.55.

⁷³ Mustafa Pişkin, Bedri Barası, “360 Derece Performans Değerlendirme Ve Yönetimi”, <http://www.vakifcilik.org/sdetay.asp?catid=7&did=133> (Erişim tarihi:10.03.09).

⁷⁴ Natalie Brecher, “Feedback Forward,” *Journal of Property Management*, 2006, Vol. 71, No. 5, s. 16.

⁷⁵ Manuel London ve. Beatty R , “360 degree feedback as a competitive advantage,” *Human Resource Management*, 1993, Vol. 32, s. 353-372.

derece değerleme sistemini diğer performans değerleme sitemlerinden ayıran en temel fark geribildirim faktörüdür⁷⁶. Etkili bir geri bildirimden söz edebilmek için, geri bildirim genel değil özel, ikinci olarak da kişinin kendisinden çok sergilemiş olduğu davranışa odaklı olmalıdır. Başarılı bir geri bildirim eleştirel değil, destekleyici yorumlar içermelidir. Çalışanlara değişmeleri yönünde uyarıda bulunmak yerine, hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği hakkında bilgi vermelidir.

Performans değerlemede geri bildirim sürecinin en temel amacı, çalışanlara örgütte onlardan beklenen davranışları ve grafikleri açıklamak, ulaşmaları gereken noktaya hangi uzaklıkta olduklarını göstermektir. Etkili geri bildirimden söz edebilmek için zamanlamanın doğru yapılması gerekmektedir⁷⁷. Değerlendirilen performansın üzerinden zaman geçmemeli, sonuçlar sıcağı sıcağına açıklanmalıdır. Tüm sonuçların, bilgi ve gözlemlerin hepsinin paylaşılması gerekmektedir. Bu da ancak etkin bir iletişim sonucu gerçekleşecek. Çalışanların göstermiş oldukları yüksek performansları ödüllendirmek, bireyin motivasyonunu artırmakta, örgütü daha çok sahiplenmesine sebep olmaktadır.

2.5.360 DERECE PERFORMANS DEğERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI

Geleneksel performans değerleme sisteminde ki uygulamalar; tek kişi tarafından yapılan öznel, çoğu zaman taraflı ve ön yargılı değerlendirmelerdir. Buna karşın 360 derece performans değerleme sisteminde, performans kriterleri tek kişi tarafından değil de çok ve çeşitli kaynaklardan sağlanması, değerleme sonuçlarını daha güvenilir, tarafsız, adil ve kabul edilebilir kılmaktadır⁷⁸. Bu sistem, çok yönlü işleyen süreklilik arz eden bir anlayışla, çalışan performansı hakkındaki bilgiyi çalışanın ilişkide olduğu tüm kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

360 derece performans değerleme sistemi, kişisel gelişime kaynak olması sebebiyle kullanıldığı gibi performans değerlendirmesi içinde kullanılmaktadır. Hangi sebeple kullanılmış olursa olsun bu değerleme sistemi örgütlere, değerlendirilen kişilere ve veri kaynaklarına çok sayıda fayda sağlamaktadır⁷⁹. Örgütler, 360 derece performans değerleme sistemini uygularken en iyi performans bilgilerine ulaşmayı ve olumlu yönde performans değişikliklerine sebep olmayı hedeflemektedir. Bununla

⁷⁶Gökhan Senol "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş," Cilt:5, Sayı:1, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=31&pg=m, (Erisim Tarihi: 25/04/2007).

⁷⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 203.

⁷⁸ Argon ve Eren, a.g.e. s.237.

⁷⁹ Marc Edwards, Ewen, A., 360 **Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, USA, 1996, p.28-31.

beraber, kültürel faaliyetleri artırmayı, örgütsel faaliyetleri güçlendirmeyi ve stratejik girişimleri çoğaltmayı hedeflemektedir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin bir diğer yararı da değerlendirme sonuçları ile ilgili geri bildirim sağlandığında, meydana gelecek durumla ilgili sorumluluğun, birkaç kişi üzerinde toplanması yerine, değerlendirmeye dahil olan diğer gruplar arasında dağılmasını sağlar⁸⁰. İşgörenler arasında ki iletişimi en üst düzeye çıkarır.

2.5.1. Örgüte Sağladığı Faydalar

360 derece performans değerlendirme sistemi, örgütteki insan kaynaklarının daha etkin veriler elde etmesine, bir takım olarak örgütün, güçlü ve zayıf yönlerini fark etmesine, şayet bir sorun varsa da ortaya çıkarılmasına olanak tanımaktadır⁸¹. Bu şekilde, yönetim kararları daha isabetli olmakta, ihtiyaç duyulan eğitim daha rasyonel şekilde belirlenmekte, verim ve kaliteyi arttırmaktadır. Performans ve ödüllendirme arasında sıkı bir etkileşim olduğundan, personelin motivasyonu ve verimliliği artmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin, örgütte etkin bir şekilde kullanılması ve örgüt üyelerinin katılımı sayesinde hissedilir derecede bir performans artışı sağlanmaktadır⁸². Aşağıda 360 derece performans değerlendirme yönteminin örgüte olan faydaları maddeler halinde sıralanmıştır;

- Personel seçimi, eğitim ve kariyer planlaması gibi insan kaynakları fonksiyonlarına güvenli ve doğru veriler sağlar.
- Örgütün mevcut piyasa koşullarında kendisini nerede konumlandığını anlama şansı tanır.
- Tüm çalışanlara kariyer geliştirme imkânları sunması, personelin motivasyonunu artırmakta, örgüt etkinliğinin ve verimliliğinin gelişmesini sağlamaktadır.
- Değerlendirmeye örgüt dışından dahil olunması halinde; dış değerlendiricilerin örgütü nasıl gördüğü, ortaya konulan hizmet kalitesinin nasıl algılandığını görme fırsatı tanır, meydana gelen

⁸⁰İsmail Bakan, Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlemenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması" **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt: 10, Sayı: 2, s. 75 – 98.

⁸¹ Edwards ve Ewen, a.g.e., s. 38.

⁸² Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", **Sayıstay Dergisi**, 2001, Sayı:42, Temmuz-Eylül. s.22

aksaklıkların nedenleri konusunda fikir sağlar ve müşteri memnuniyetinin artırılması için yapılması gereken girişimlerin bulunulmasına olanak tanır.

- Çalışanlar, değerlendirme sonrasında dışarıdan nasıl algılandıkları konusunda geri bildirim alarak, eksik yönlerini görecektir ve bu eksikliklerini gidererek, örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edeceklerdir.
- Örgüt içi ve örgüt dışı çok sayıda değerlendiriciyi sisteme dâhil edip, örgütte etkin ve adil bir kariyer yönteminin kurulmasına kaynak oluşturacaktır.
- Örgüt içi iletişimi artırarak, takım çalışmasını teşvik eder, başarılı ve etkili bir kurum kültürünün kurulmasına yardımcı olur.
- Değerlendirmeye dâhil olan kişi sayısının artması, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini arttırmakta, bu da geri bildirimler sonucunda alınacak örgüt içi kararlarını etkinleştirmektedir.
- Örgüt üyesinin örgüte bağlılığını artırır, örgüte ait olma ve örgütün için önemli olduğunu hissetme duygusunu geliştirir.

2.5.2. Yöneticilere Sağladığı Faydalar

360 derece performans değerlendirme sistemi yöneticilerin; çalışanları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlaması açısından çok önemli olup, çalışma arkadaşları hakkında daha ayrıntılı bilgilere sahip olmalarını ve onları daha yakından gözlemlmelerini sağlar. Böylelikle, raporlar daha sağlıklı bir biçimde değerlendirilecektir. Yöneticiler açısından genel kanı, bu değerlendirme sisteminin, kendi bireysel gelişimlerine katkılar sağladığıdır. Yöneticilik kriterleri bakımından güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymada kendilerine daha gerçekçi bir değerlendirme sağladığı görüşü hâkimdir⁸³. Aşağıda 360 derece performans değerlendirme yönteminin yöneticilere olan faydaları maddeler halinde sıralanmıştır;

- Bu sistem sayesinde örgütlerdeki en büyük problem olan iletişim sorununun çözülmesi sağlanır. Astlar ve üstler örgüt içinde daha çok iletişim halinde olacaklardır. Böylece üstler çalışanlarının beklenti ve isteklerini daha iyi anlayacaklardır.

⁸³ <http://www.5gconsulting.com/consulting/360-derece-performans-yonetim-sistemi-danismanligi.html>, İnönü Üniversitesi, (Erişim Tarihi:11.01.2012).

- Yüksek performans gösteren çalışanların tespit edilip ödüllendirilmesi, diğer personelinde performans konusunda teşvik edilmesi sağlar.
- Bireysel olarak performansını artıran çalışan takım performansının da artırır.
- Yöneticilerin kendi performansları hakkında geri bildirim almalarını sağlar.
- Üstler, takım çalışması içinde bulunan astları, yakından tanıma fırsatını bulur, gerek duyulan ihtiyaçları daha iyi belirler ve geliştirilmesini sağlar⁸⁴. Astlarda üstlerini kendi çalışma ortamlarında tanıyarak iletişim sorunlarının çözümüne katkıda bulunurlar.

2.5.3.Çalışanlara Sağladığı Faydalar

Performans değerlendirme süreci sonunda, geri bildirim alan çalışanların, almayan çalışanlara oranla daha yüksek performans gösterdikleri ve belirlenen hedeflere ulaşmada daha başarılı oldukları belirlenmiştir. 360 derece performans değerlendirme sistemi; çalışanların kendilerini hangi yönlerde geliştirmeleri gerektiği hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar⁸⁵. Aşağıda 360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışanlara olan faydaları maddeler halinde sıralanmıştır⁸⁶;

- Çalışanların eksikliklerini gidermesi adına hangi eğitimlere ihtiyaç duyduklarını ortaya çıkarır.
- Çalışanların kendi performans ve kariyer planlamasını daha iyi yönetebilmesini sağlar.
- Çalışanların, sadece kendi performansları konusunda değil iş arkadaşlarının performansları konusunda da sorumluluk hissetmelerini sağlayıp ekip performansının gelişimine katkıda bulunur.
- Performansları hakkında geri bildirim alan çalışanların, üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır.
- Çalışanların motivasyonlarını ve verimliliğini artırır.
- Davranış değişikliği durumlarında çalışanı motive eder.
- Çalışanın performans değerlemeye karşı olan olumsuz tutumunu değiştirir.

⁸⁴ Turgut, a.g.e., s. 23.

⁸⁵ Çalık, a.g.e., s.16

⁸⁶ George Miltenyi, **360° Feedback Manual: Implementing a Multisource Performance Management System in your Organisation**, Avustralya: Business and Professional Publishing.1998, s.42.

2.5.4. Müşterilere Sağladığı Faydalar

360 derece performans değerlendirme sistemi örgüte, yöneticilere ve çalışanlara çeşitli yararlar sağladığı gibi müşteriler açısından da birçok faydaları vardır⁸⁷. Aşağıda 360 derece performans değerlendirme yönteminin müşterilere olan faydaları maddeler halinde sıralanmıştır:

- Bu yöntem bütün müşterileri performans değerlendirme sürecine dâhil ettiği için örgütlerin artan rekabet koşullarında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha önce fark etmesine yardımcı olarak ürün ve hizmet kalitesini artırır.
- Sistem müşterinin hizmet aşamasında o firmadan beklentilerini ortaya koyar.
- Müşteriler ile örgüt arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir.
- Artan müşteri talepleri yeni ürün gelişimini sağlar.
- Ortaya konan ürün ve hizmetin kalite kontrolü aşamasında etkin rol oynar.

2.6.360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNE YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Örgütler, birçok avantaja sahip olan 360 derece performans değerlendirme yöntemini tercih ederken uygulamada çeşitli sorunlarla da karşılaşmaktadırlar. Sonuçta tercih edilen sistem ne kadar mükemmel olursa olsun başarı, sistemi uygulayacak olan insan faktörüne bağlıdır⁸⁸. Sistemin şimdiye kadar değindiğimiz yararlarının yanı sıra yetersiz kaldığı bazı noktalarda bulunmaktadır.

Bu sistem değerlendirmeye, çalışanın yöneticileri, çalışma arkadaşları, üstler, kendine doğrudan rapor verenler (astlar), müşteriler, diğer takım arkadaşları ve kendisi katılmaktadır. Değerlendirmeye katılanların sayısı fazla olduğu için değerlendiricilerden kaynaklanan hatalarda da artışlar olacaktır⁸⁹. Değerlendirici sayısı az olduğunda hatalar daha dikkatli şekilde düzeltilmeye çalışılırken, değerlendirici sayısı arttıkça bu hataların gözden kaçma ihtimali daha yüksek olacaktır. Bu artışlarda sonuç itibarıyla nesnellığı olumsuz yönde etkileyecektir.

⁸⁷ Gülçin Birben, "Dış Basından: 360 Derece Performans Yönetimi", **Human Resources Dergisi**, Eylül,2000, s.32.

⁸⁸ Turgut, a.g.e., s. 56-68.

⁸⁹ Sabuncuoğlu, **Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.197.

Değerlendirmeye tabi olan personel çok sayıda değerlendirici olması sebebiyle kendisini baskı altında hissedebilir⁹⁰. Değerlendirici sayısının artması bu süreçte maliyeti ve karmaşıklığı da artırabilmektedir. Süreç sonrası sıra değerlendirme aşamasına geldiğinde elde edilen bilgilerin analizi ve izlenmesi daha fazla emek ve zaman almaktadır⁹¹. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında konusunda uzman kişilerden yardım alınması değerlendirmenin yararlı olması açısından büyük önem taşımaktadır.

360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanması aşamasında tüm örgüt üyeleri tarafında hemen kabul edilmeyebilir. Sistem kabul edilinceye kadar değerlendirilmesi yapılan kişi gerçek performansını yansıtmaktan kaçınabilir⁹². Bu durum göz ardı edilmemeli değerlendirme kısa sürelerle sınırlandırılmamalıdır.

Otokratik bir yönetim anlayışıyla yönetilen özellikle aile şirketlerinde bazı yöneticilerin çalışanlar tarafından değerlendirilme fikrini kabullenmekte oldukça zorlandığı gözlenmiştir⁹³. Bu tarz yöneticilerin işbirliğini reddeden tutumları ve sisteme karşı olan direnişleri örgütün verimliliği açısından bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

360 derece değerlendirme sistemi kısa sürede çözüm arayışlarına cevap verebilecek basit bir sistem ya da program değildir. Uzun vadeli bir süreci kapsamaktadır. Değerlendirme sürecinin uzun olması, yapılan değerlendirmelerden henüz sonuç almadan örgüt içinde bazı değişiklik ihtiyaçlarının ortaya çıkmasını da beraberinde getirecektir⁹⁴. Fakat bu değişiklikleri yapmak için sürecin devamında oluşabilecek sonuçların öngörülmesi yanlış kararlar alınmaması açısından önemlidir. Unutulmamalıdır ki değerlendirme kurum içerisinde belli bir süreyle sınırlı değildir. Performans değerlendirme, sürekli tekrarlanan ve hiç bitmeyecek olan değerlendirme süreçleri ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Bazı çalışmalarda astlar kendi performanslarını değerlendirirken olduğundan daha düşük değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Performans değerlendirme sürecinde bu davranışa 'tevazu faktörü' adı verilmiştir⁹⁵. Astlar kendi performanslarını değerlendirirken ne olduğundan fazla ne de düşük değerlendirmede bulunmalıdırlar. Diğer çalışanlar konusunda ne kadar tarafsız davranılıyorsa kendi değerlendirmesinde de o kadar tarafsız olunmalıdır.

⁹⁰Sabuncuoğlu , a.g.e., s.197.

⁹¹ Edwards, M., A. Ewen., a.g.e. s.151.

⁹² Argon ve Eren, a.g.e ., s.238

⁹³ Turgut, a.g.e., s. 24.

⁹⁴ www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp, (Erişim Tarihi: 09.04.2005).

⁹⁵ Uyargil, a.g.e., s. 31-33.

Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda bu süreçte elde etmek istediklerimiz ve bu süreci nasıl geliştireceğimiz açık ve net bir şekilde ortaya konmalı, bütün tarafların süreci benimsemesi sağlanmalı, üst kademeden alt kademeye kadar tüm üyelerin eğitimleri gerçekleştirilmeli ve bütün aşamalar tüm detaylarıyla izlenmelidir⁹⁶. Sistem uygulanmaya geçmeden önce bu süreçten etkilenecek tüm bireylerin fikirlerine başvurularak değerlendirilmelidir. Böylece her kademeden personelin katılımı sağlanmış olmalıdır. Katılımın sağlanamadığı, personelin sisteme bir türlü dahil olamadığı durumlarda süreç başarısızla sonuçlanacaktır.

Performans değerlendirme sistemi, kar amacı güden örgütlerde ücret artışı, prim, maaş gibi maddi konular amacıyla kullanılacak olması sistemin geliştirici ve yönlendirici olması özelliğini ortadan kaldıracaktır⁹⁷. Bu durum örgüt içinde huzursuzluğa sebep olabilmekte hatta bazı işgörenler tarafından menfaatleri doğrultusunda kullanılabilir. Bu durum sistemin özene zarar vermektedir.

Yukarıda da ifade edilen aksaklıklar sebebiyle, bazı örgütlerin 360 derece performans değerlendirme sistemini uygulamaktan vazgeçtikleri ya da uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu durum, sistemin başarısız olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir. Bu sistemi kullanmaya karar veren örgüt, uygulamaya başlamadan önce gerekli tüm alt yapıya tamamlamalı, ihtiyaç duyulan güven ortamını oluşturmalıdır. Örgütte, başlangıç aşamasında çalışanlarının bu sisteme alışması ve benimsemesi için bir süre bu programlar devamlılık arz etmelidir. Bu sistem örgütün belli bir bölümünde deneme amaçlı olarak uygulanmaya başlanmalı, örgütün tamamı adına yumuşak bir geçiş için ihtiyaç duyulan zemin hazırlanmalıdır⁹⁸. Bu yöntemin amacına ulaşması için, sisteme dahil olan herkesin objektiflik, güvenilirlik, geri bildirimlerin kalitesi, raporların kimler tarafından hazırlanacağı, kimler tarafından görülebileceği, nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusunda herkesin bilgi sahibi olması ve eğitilmesi gerekmektedir. Sistemde objektiflik ve şeffaflık sağlandığı takdirde, başarılı sonuçlar elde etmemek için hiçbir sebep kalmayacak, bütün engeller hızlı ve rahat bir şekilde aşılanacaktır.

⁹⁶ Kaynak ve Bülbül , a.g.e., s.271.

⁹⁷ Bingöl , a.g.e., s. 229.

⁹⁸Fatma Neslihan Kalenderoğlu, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007, s.84, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI

Örgütler, ekonominin yapı taşıdır. Kıt kaynakların değerlendirilip toplumun istek ve ihtiyaçlarının karşılanması örgütler sayesinde olmaktadır. Örgütlerin etkinliğini ve verimliliklerini artırıp, ekonomik varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan ilk unsur insandır. İnsan faktörü aynı zamanda örgütlerde yaşanan birçok sorununda ana kaynağıdır. Çalışma hayatında yaşanan sorunlara, işgörenlerin çalışma ortamında sergilediği tutum ve davranışlarında ki olumsuzluklar sebep olmaktadır⁹⁹. Bu sebeple, örgütsel insan davranışlarının analiz edilmesi son derece önemlidir. Çalışanların ne zaman, neden, nasıl, hangi durumlarda, hangi davranışları sergilediğinin anlaşılması, örgütün işleyişi açısından son derece önemlidir.

Örgütte iş gören davranışını etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bu faktörler iş stresi, iş tatmini, rol belirsizliği, rol çatışması, işten ayrılma eğilimi gibi her biri örgütün etkinliğini, verimliliğini ve işleyişini direkt etkileyen durumlardır¹⁰⁰. Bu faktörlerden her biri örgütün gelişmesinde, ortaya çıkan problemlerin çözümünde önemli bir yere sahiptir. Örgütün işleyişi açısından bu kavramlar iyi analiz edilip, değerlendirilmelidir.

3.1. STRES VE İŞ STRESİ KAVRAMLARI

Stres: Hem günlük hayatta hem de çalışma hayatında çok çeşitli etkilere sahip konuların başında gelmektedir. İş görenlerin yaşadığı stres, kurumların belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşabilmelerinde çok çeşitli etkileri vardır. Yapılan araştırmalar neticesinde çalışanların yaşadıkları stresin onların göstermiş olduğu performansları üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna varılmıştır¹⁰¹. Çalışanların performanslarını değerlendirip, eksiklikleri gidermek adına onlara geri bildirim sağlayan performans değerlendirme sistemi açısından da iş stresi önem teşkil etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde iş stresi kavramının tanımı, iş stresine neden olan faktörler, iş stresinin sonuçları ve başa çıkma yöntemleri

⁹⁹ İbrahim Ethem Başaran, “Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü”, Bilim Kitap Kırtasiye, Ankara, 2000,

¹⁰⁰ Ayten Akatay “Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Konya, 2009, s. 299-315.

¹⁰¹ İbrahim Ethem Özgüven, **Endüstri Psikolojisi**, Pdrem Yayınları, Ankara, 2003, s. 211.

üzerinde durulacak, en son olarak da performans değerlemenin iş stresine etkilerine değinilecektir.

Genellikle olumsuz bir durum olarak düşünölen stresin sözlük anlamı, bireyin, tehdit edici çevre koşullarına karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Günümüz şartlarında stres kelimesi iki farklı manada kullanılmaktadır. Birincisi, insanın ya da canlı olarak değerlendirebileceğimiz organizmanın, tehlikeli durumlar karşısında içinde bulunduğu mevcut koşullara göre dengesinin bozulduğu bir durumu anlatmak için kullanılır¹⁰². Başka bir deyişle, bireyin fizyolojik, psikolojik ve biyokimyasal özelliklerinin strese tepkileri bu kapsam dahilinde değerlendirilebilir. İkinci manada ise stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etmenleri yani, fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb.) veya sosyal (çevre etmenleri, kültürel değişim vb.) içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir.

Kavramsal olarak stres kelimesine baktığımızda, algılanan çevresel tehditlere kişinin göstermiş olduğu fiziksel ve psikolojik bir tepki verme olayı olarak değerlendirilebilir¹⁰³. En basit anlamıyla ifade etmemiz gerekirse stres, etkiye tepki olayıdır. Bu açıdan bakıldığında stres yaratan duruma karşı bireyler, ilk etapta ya karşılık verme yolunu seçerler ya da görmezden gelerek yok sayma yoluna giderler, bir kısım bireyler ise bilinç dışı olarak stres karşısında donup kalırlar. Fakat stres, tamamı ile engellenip ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görülmemelidir¹⁰⁴. Stres bazı koşullar da ise bireye çalışma azmi kazandıran ve direnme gücü veren motivasyon kaynağı bir tepki durumundadır.

İş stresi: Dünya sağlık örgütü (WHO) tarafından yapılan iş sağlığı tanımı, ölkeler, örgütler ve yöneticiler açısından anlamlı sonuçlar ifade etmektedir. İş sağlığı, çalışanların her türlü bedensel, ruhsal ve sosyal bileşenlerini en üst limitlere çıkartmak, çalışma koşullarından kaynaklanan sağlık bozulmalarını önlemek, çalışan sağlığını tehdit eden riskli faktörleri engellemek, çalışan her bireyi kendi iş çevresinde bedensel ve psikolojik özelliklerine uygun kısımlara yerleştirmek ve orada güvenle çalışmasını sağlamaktır¹⁰⁵. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), 1992 yılında bir rapor yayınlamış ve bu raporda iş stresinin dünya çapında yaygın bir hal

¹⁰² Mehmet Hişyar Korkusuz, **Kamu Yönetiminde Stres Algısı**, Hayat Yayınlar 429, İstanbul, 2012, s.47-48.

¹⁰³ Haluk Korkmazıyürek ve Harun Şeşen, **İş Yaşamında Stres ve Stresle Başa Etme**, (Editörler: Şerif Şimşek ve Adnan Çelik). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım-Seçme Yazılar*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2008, s. 327-359.

¹⁰⁴ Edip Örucü, Recep Kılıç, Adem Ergöl Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik **Akademik Bakış**, sayı: 26, Eylül-Ekim 2011, s. 2-3

¹⁰⁵ Korkusuz, a.g.e., s 47-48.

aldığını belgelemiştir¹⁰⁶. Birleşmiş Milletler, 1992 yılı raporlarında ki sonuçlara göre iş stresinin 20.yüzyılın baş hastalığı olarak tanımlanmıştır¹⁰⁷. İş sağlığı alanında iş stresi, meslek hastalığı olarak değerlendirilmiştir.

İş stresi, kişinin özel hayatında yaşadığı diğer sorunlarla da birleştiğinde hem çalışan için hem de örgüt için ciddi olumsuzluklar doğurabilmektedir. İş stresini, özellikle psikoloji, fizyoloji ve örgütsel davranış bakımından değerlendirmek daha doğru olacaktır. Streers'e göre iş stresi çalışanlar özellikle üst kademedeki yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkileyecektir¹⁰⁸. Ayrıca stres, işgücü sirkülasyonunun ve işe devamsızlığın en önemli sebeplerinden biridir.

İş stresinin psikolojik ve sosyal boyutları açısından incelenmesi, çalışma hayatındaki fiziksel, kimyasal ve ergonomik koşullardan kaynaklanan riskler gibi diğer iş sağlığı risk etmenlerinden farklılık göstermektedir. İş stresi alanında yapılan ilk çalışmalar büyük oranda endüstri psikologları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar kendi içlerinde de farklılıklar göstermektedir. Taylor'ın üretim konusunda ki teorisi, bilimsel yöntemler kullanılarak işgücünün kontrolü anlamına gelmektedir. Bu üretim biçiminde boşa geçen zamanı ve verimsiz hareketleri minimum düzeyde tutmak hedeflenmiştir. İşyerlerinde yaşanan olayların yalnızca işyerleriyle sınırlı kalmadığı, bireyin tüm yaşam alanlarını, aile hayatını ve sosyal ilişkilerini de etkilediğine vurgu yapılmaktadır¹⁰⁹. Küreselleşen dünya da, iş stresini artıran sebepler olarak çalışma hayatının kural tanımaz ortamı, artan işsizlik ve iş güvencesinin olmaması temel sorunlar olarak ön plana çıkmaktadır. Günden güne artan sağlıksız, ağır ve sosyal güvenceden yoksun koşullar çalışanların karşılaştığı fiziksel, kimyasal, biyolojik ve ergonomik risklerle birleşince stres kaçınılmaz olmaktadır.

3.1.1.Stres Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Stres oluşumuna sebep olan birçok faktörün varlığından söz etmemiz mümkündür. Uzmanlar ana başlık olarak stres faktörlerini çevresel, örgütsel ve

¹⁰⁶ L. Stavroula, C. Amanda Griffiths, C.Tom Cox. Organisation du Travail et Stress. Organisation Mondiale de la santé. serie de protection de la santé des travailleurs, 2004, s. 3.

¹⁰⁷ P. Eric Sutter, S. Baggio, E.Loyer, D. Eboule. Livre blanc du stress au travail (comment l'appréhender, comment le mesurer?).SRM consulting 2008, s. 72-75.

¹⁰⁸ Yücel Demiral, 'Çalışma Yaşamında Psikososyal Etmenler', **Meslek Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, 11/2004.Sayı 20. 22-26. 2004.

¹⁰⁹ Demiral, a.g.e., s.22-26.

bireysel olarak üç grupta incelemektedir¹¹⁰ . Fiziki çevreden, iş ortamı koşullarından, çalışanların psiko-sosyal durumlarından kaynaklanan faktörlerdir.

3.1.1.1. Çevresel stres faktörleri

Çalışan bireyin çalışma ortamı ergonomisi o bireyin fizyolojisini ve psikolojisini yakından etkilemektedir. Çalışma ortamındaki gürültü, aydınlatma(ışık), ısınma ve havalandırma sistemleri, kalabalık, iklim koşulları, hijyen koşulları işyerindeki fiziksel çevre şartları içerisinde sayılmaktadır. Ekonomik krizler, politik hayatın belirsizliği, sosyal ve kültürel değişimler, trafik, orta yaş bunalımı, aile içi sorunlar gibi faktörler iş hayatı dışındaki genel çevreyle ilgili önemli stres faktörleridir¹¹¹. İş yerinde yaşanan olumsuz koşullar sebebiyle çalışanlar stres altına girmekte bu da performans düşüklüğüne sebep olmaktadır.

3.1.1.2. Örgütsel stres faktörleri

Hızla değişen ve gelişen günümüz koşullarında çalışanlar, değişimlerin ve belirsizliklerin yoğun olarak yaşandığı iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Örgütlerde çalışanların işle ilgili olarak en sık karşılaştığı stres kaynakları olarak; işten atılma korkusu, yönetici ve amirleri ile yaşanan problemler, terfi edememe durumu, uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü, iş koşullarındaki değişiklikler ve belirsizlikleri sayabiliriz. Ayrıca işin şekli, iş taleplerinin fazlalığı, işlerin sıkıcı ve rutin oluşu, işe yeni başlanmış olması durumu, başarısızlık korkusu, yetersiz destek, iş tanımlarındaki eksiklikler, iş belirsizliği, rol çatışması gibi faktörleri de ekleyebiliriz¹¹². Bunlara ek olarak sık sık gerçekleşen değişim, yeni teknoloji, aşırı veya yetersiz iş yükü, katı örgüt kuralları ve düzenlemeleri, kararlara katılımın yetersizliği, kişiler arası ilişkilerin yetersizliği, örgütsel yapı, örgütsel liderlik eksikliği, örgüt politikaları, iletişim problemleri vardır. Ayrıca kontrol mekanizmasının yetersizliği, ücret eşitsizliği, örgüt kültürünün eksikliği, ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği ve işletme ile çalışan değerleri arasındaki farklılıklar da bu grupta sıralanabilir¹¹³. Stres oluşumunu etkileyen diğer örgütsel faktörler arasında, işin niteliği, örgüt ikliminin olumsuzluğu, yönetim politikaları, iletişim sistemi, gelişme ve değişimlerde yetersizlik, iş güvenliği gibi unsurlar yer almaktadır.

¹¹⁰ Serpil Aytaç, **İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Oluşumu**, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi. Labour Ministry- CASGEM, İstanbul ve İzmir 15-17 Aralık 2009, 2-3

¹¹¹ Kanuni Süleyman Ulukuş "Stres ve İş Verimi", Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001, ", (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**) .

¹¹² Gülten Eren Gümüştekin , Ali Bircan Öztemiz "Örgütsel Stres Yönetimi Ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, Temmuz-Aralık2004, s.61-85.

¹¹³ Nisanur Öztürk, "Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi Ve Performansa Etkileri", Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, (**Yüksek Lisans Tezi**).

3.1.1.3. Bireysel stres faktörleri

Stres ve örgütsel yapısı arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanın kişilik yapısının da bir örgütsel stres kaynağı olduğu görülmektedir. Kişinin çevreyi algılayış biçimi ve çevreyle nasıl bir etkileşim içinde olduğu tamamen bireyin kişiliğiyle ilişkilidir¹¹⁴. Bunun yanında, algılamada ki farklılıklar, geçmiş tecrübeler, akademik başarısızlıklar, aile düzeninin bozuk oluşu, doğum, boşanma, ölüm, kanser, taşınma ve doğal afetler, savaş hali, ekonomik sorunlar, iş ortamına yansıyan bireysel stres kaynaklarındandır¹¹⁵. Çalışma hayatında ki birey artan stres karşısında dikkat eksikliği yaşayacak, algılamada ve odaklanmada zorlanacak, kendisinden beklenenleri gerçekleştiremeyeceği için performans düşüklüğüyle karşı karşıya kalacaktır.

3.1.2. Stresin Belirtileri

Stres çalışanlar üzerinde hem psikolojik hem de fizyolojik tepkiler şeklinde belirti gösterir. Bu belirtiler çoğunlukla açıkça görülebilir niteliktedirler. Stresin tehlikeli boyutlara ulaştığı evrede birey üzerinde en çok görülen belirtiler şöyle sıralanabilir¹¹⁶:

- Kalp atışlarının, artması ve solunumun hızlanması.
- Kan şekerinin yükselmesi.
- Kasların gerilmesi, kasılma ve eklem ağrılarının artması
- Ağızda ve boğazda kuruluk.
- Aşırı yorgunluk ve bitkinlik
- İştahsızlık, aşırı zayıflama.
- Çok fazla yemek yeme isteği.
- Baş ağrısı, baş dönmesi.
- Otururken, yürürken dengede duramama, sallanma.
- Ellerde ve ayaklarda terleme.
- Uyuyamama ya da aşırı uyku, dengesiz uyku düzeni
- Uykuda diş gıcırdatma, konuşma
- Korkulu rüyalar görme, korkarak uyanma, uykuda yürüme.
- Mide, bağırsak, sindirim bozukluğu.

¹¹⁴ İlhan Erdoğan , "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s.292.

¹¹⁵ Sabuncuoğlu, **Örgütsel Psikoloji**, a.g.e., s.297.

¹¹⁶ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

- Bulantı, kusma, ishal.
- Aşırı sigara ve alkol kullanımı
- Konuşma güçlüğü, az ya da çok konuşma.
- Endişe, gerginlik
- Gürültüye ve sese duyarlılık.

3.1.3.Stresin sonuçları

Stres yaşanan örgütlerde bireyin bu durumla baş etmekte geç kalması ya da bunu başaramaması, birçok ciddi rahatsızlıkları da beraberinde getirmektedir. Bu durum sadece bireyi değil, aynı zamanda bulunduğu örgütü de yakından ilgilendirmektedir¹¹⁷. Çalışanın yaşamış olduğu iş stresi örgüt açısından ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Stresin yol açtığı hastalıklar ve örgütler üzerinde ki etkileri aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

3.1.3.1.Stresin Bireysel Sonuçları

İş yerinde birçok sebepten dolayı yaşanan stresli deneyimler kişilerde migren, koroner arter hastalıkları, kaslarda gerginlik, yeme bozuklukları, uyku sorunları, kronik yorgunluk gibi fiziksel sağlık sorunlarına, konuşmada yaşanan problemler, çaresizlik, depresyon, alkol ve madde kullanımında artış gibi ruhsal sorunlara neden olmaktadır. Karşılaşılan problemlerle başa çıkamayacağını düşünme, en ufak sorunlarda ağlamaya başlama, erken yatmasına yorgun uyanma, arkadaşları ile olan iletişimi koparma, kopma yalnız kalma isteğinin artması, kendine olan güvenin azalması gibi kişisel sorunlar baş gösterir¹¹⁸. Bu sorunların yanı sıra stres aile içi ilişkilerin bozulması, kişilerarası iletişim sorunlarının artması sebebiyle şiddet eğiliminin artması gibi sosyal sorunlara da neden olur.

Psiko-sosyal ve davranışsal koşullar insan bedeninin tüm işleyişini derinden etkileyecek güce sahiptir. Sigara kullanımının artması, aşırı alkol tüketimi, obezite gibi sonuçlar neticesinde tehlikeli hastalıklara yakalanma oranı yükselecek, erken ölüm oranları artacaktır¹¹⁹. Bireylerin yaşamış olduğu stres hem beden hem de ruh sağlıkları açısından ciddi zararlar doğurmakta, erken ölümlere dahi sebep olabilmektedir.

¹¹⁷ Korkmazyürek ve Şeşen, a.g.e., s.334.

¹¹⁸ Gülseren Karadağ, Hatice Tel Aydın, "Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Baş Etme Durumlarının Belirlenmesi", **Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi**, 2, 2003, s. 13-23.

¹¹⁹ Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi** (Güncellenmiş ve geliştirilmiş 2. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.164.

3.1.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Stres faktörünün örgüt üzerinde ki etkilerini incelediğimizde örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini azaltan, yüksek maddi kayıplara sebep olan sonuçlarının göz ardı edilemeyecek boyutlarda olduğu açıktır. Bu kapsamda işe devamsızlıklar artar, mal ve hizmet kalitesinde düşüşler yaşanır, iş kazaları artar, bu artışlar sağlık sigortası ödemelerini de artırır, işgücü sirkülasyonunun artar, bu durum personel tazminat taleplerini artırır ayrıca hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz durumlar yaşayan işverenlerin ağır maddi kayıplar vermesine sebep olur¹²⁰. Stres, örgütlerin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinin önündeki en önemli engellerden biri olarak kabul edilmektedir. Stres faktörü çalışanların performansını olumsuz yönde etkiler, verimliliğini düşürür. Stres örgüt içindeki bireyin yabancılaşma duygusunu artırır, örgüte bağlılığını azaltır.

Stres yukarıda da belirtildiği gibi bireysel ve örgütsel birçok olumsuz sonuçlar doğurmasının yanı sıra her zaman olumsuz, tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak görülmemelidir. Bazı durumlarda stressiz ortamlar hareketsizliğe ve tembelliğe sebep olacaktır. Optimum düzeyde yaşanan stres rekabeti artırıcı ve motive edici olabilir¹²¹. Bireyleri yaratıcı düşünmeye teşvik eder, uyanık ve canlı kalmalarını sağlar. Bu gibi durumlarda stres başarıyı sağlayan bir etki olarak da kendini göstermektedir.

Denetlenebilen ve tehdit edici boyutlara ulaşmayan yönetilebilir bir stres, bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör etkisi yapar¹²². Bazı işlerde düşük seviyede stres performansı olumlu yönde etkilerken bazı işlerde yaşanan yüksek seviyede stres performans üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Stresi tolere edebilme durumu kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir. Bunun için de işte çatışmaya yol açan, tehdit edici stres faktörlerinin ortadan kaldırılması gerekir.

3.1.4. Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

Stresle basa çıkma ya da başka deyişle stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, kaliteli ve verimli bir hayat sürdürmek için gereklidir. Stres faktörüne sebep olan bir durumla karşılaşıldığında, bireyin bunun üstesinden gelebilmesi sadece stres yönetimine ait yeterli donanıma sahip olmasıyla mümkün olmaz; bunun

¹²⁰ Süleyman Ekici, Abdullah Yılmaz, "Örgütsel Yasamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2003, s. 10.

¹²¹ Barutçugil, "İş Hayatında Kadın Yönetici", a.g.e., s.47.

¹²² Korkmazıyrek ve Şeşen, a.g.e., s.334.

yanında hem fiziksel hem de psikolojik olarak sağlıklı, sağlam bir bünyeye sahip olması gerekir. Aksi takdirde stresin meydana getireceği hasar çok daha kapsamlı bir boyuta olacaktır¹²³. Stresle basa çıkmak, stres faktörüne sebep olan duygusal gerilimleri azaltmak veya yok etmekle ya da bu gerilimin üstesinden gelecek bilinç ve davranışa sahip duygusal donanımlı tepkiler vererek mümkündür. İş stresinin önlenmesine yönelik yapılan çalışmaları, uygulanan yöntemleri bireysel ve örgütsel olarak iki grupta inceleyebiliriz.

3.1.4.1. Bireysel Yöntemler

Kişiler kendilerini zorlayan stresli durumlarla karşılaştıklarında var olan durumla mücadele edecek gücü kendilerinde görüp savaşıma yolunu seçebilir, kendinde o gücü göremiyorsa kaçma yolunu tercih edebilir ya da kaçacak kadar bile gücü olmadığına inanıyorsa donup kalma tepkisini verecektir¹²⁴. Kişilerin stresle mücadele için kullandığı bireysel yöntemler arasında, problem çözme, becerilerinin geliştirilmesi, insanlarla etkili bir iletişimin kurulması, bilişsel yeniden yapılandırma ve biyolojik geri bildirim sayılabilir.

3.1.4.1.1. Problem Çözme Becerilerinin Geliştirilmesi

Problem çözme becerisi, olay veya durum karşısında odaklanma, düşünebilme, neyi nasıl yapacağına karar verme içinde bulunduğu imkânları kullanarak çözüme ulaşma yeteneğidir. Karşılaşılan problemlerin en etkili şekilde çözümlenebilmesi için, problemin tanımlanması, probleme ve çözüme yönelik bütün bilgilerin toplanması, kişisel donanımların ortaya konması, çözüm seçeneklerinin gözden geçirilmesi, bütün seçeneklerin değerlendirilip üstünlüklerinin ve zayıf yönlerinin ortaya konmasıdır¹²⁵. En uygun çözüm yolunun bulunması ve çözümün uygulanması unsurlarını içermektedir.

3.1.4.1.2. Etkili Bir İletişim

İster iş hayatı, ister özel hayat olsun ilişkilerde yaşanan sorunları konuşabilmek, tartışabilmek sorunların çözümlenmesi için gerekli olan en temel koşuldur. Bu tartışmaların etkili ve çözüme yönelik olarak gerçekleştirilmesi, sorunların çözüme kavuşturulabilmesi iyi bir iletişim kurmakla mümkündür. Etkili bir

¹²³ Susan Ayers , **Cambridge Handbook Of Psychology, Health and Medicine**, 2. Baskı, Cambridge University Press, 2007, s. 403.

¹²⁴ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.2000, s.456.

¹²⁵ Cuneyt Birkok, "Poliste Catısma ve Stres Yonetimi", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2000, ISSN: 1303- 5134, <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/viewArticle/158> , s.4-5 (Erişim Tarihi 29.02. 2000).

iletişim için açık olmak, uzlaşmacı olmak, düşüncelerin herhangi bir kaygı duymadan, rahatlıkla ifade edilebilmesi gereklidir¹²⁶. Sorunların konuşulup, tartışılması sırasında bireyler için etkili bir iletişim becerisinden söz edebilmek ancak kişinin kendini doğru ifade edebilmesiyle mümkündür.

Kişilere karşı hoşgörülü olan, kendini onların yerine koyup, önyargısız hareket eden bireyler, etkili iletişim sayesinde kendilerini daha iyi ifade edeceklerdir. Bu durum karsıdaki kişiler üzerinde daha olumlu bir izlenim yaratılmasına, iletişimin sorunun çözümüne yönelik yapıcı bir bakış açısı kazanılmasına yardımcı olmaktadır¹²⁷. Yaşanan veya yaşanabilecek olan gerginliklerin azaltabilmesi ancak bu şekilde mümkündür.

3.1.4.1.3.Bilişsel Yeniden Yapılandırma

Bazı insanlar yaşadıkları kötü olaylar ve hissettikleri olumsuz duygular için çoğunlukla başka insanları sorumlu olarak görmektedirler. Kişilerin bu şekildeki yanlış eğilimleri stresin bitmesine değil aksine yaşadıkları stresin artmasına sebep olmaktadır¹²⁸. Bu noktada bilişsel yapılandırma tekniğinin temel amacı, kişilerin sahip oldukları yanlış inanç ve algılamalarını değiştirerek stresle yüzleşme ve basa çıkabilmeleri konusunda onlara yol gösterici olmaktır.

Bilişsel yeniden yapılandırma yönteminde kullanılan en önemli tekniklerden bir tanesi de A-B-C modelidir. Bu modelde A noktası, duygu ve davranışları harekete geçiren olay konumundadır. Durumun ya da kişinin tutum ve davranışlarını tümünü içerir. B noktası bireyin A hakkındaki duygu ve inançlarından, sözel olarak ifade ettiklerinden oluşur. C noktası ise durum veya olaydan sonra ortaya konan duygu ve davranışların toplamını simgeler¹²⁹. Burada amaç, bireyin doğru ve makul olmayan çeşitli düşüncelerden arındırmaktır.

3.1.4.1.4.Biyolojik Geri Bildirim

Biyolojik geri bildirim yöntemi elektronik bir aletle kalp ritmi, solunum frekansı, kan akışı ve kas geriliminin denetim altında tutulup ölçülmesi tekniğidir. Bu teknik için bir takım aletler kullanılır. Bu aletler vücuttaki sinyalleri sistematik bir şekilde bilgisayara kaydeder. Bu teknikte kullanılan aletler, bilgisayar ekranına yansıyan ışık ve ses sinyalleri ile vücutta gerçekleşen fizyolojik olayları kolayca gözlemlenebilen

¹²⁶ Nesrin Hisli Şahin, "Bir Stresle Basa Çıkma Mekanizması Olarak Etkili İletişim, **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, Ankara, 1998, s.116-122.

¹²⁷ Acar Baltaş ve Zuhall Baltaş, "**Stres ve Basa Çıkma Yolları**", Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 16-82

¹²⁸ Baltaş ve Baltaş, a.g.e. s. 16-82.

¹²⁹ Yücel Ertekin, "**Stres ve Yönetim**", Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara, 1993, s. 7.

ve yorumlanabilen olaylara dönüştürmektedir¹³⁰. Bu yöntemlerle amaç bedensel tepkimelerin çeşitli araçlarla gözlemlenebilir olmasını sağlamaktır.

Bu bilgiler ışığında vücudun içyapısı hakkında denetim yapan kişilerin bulguları ve denetimleri daha sağlıklı olmaktadır. Bir kişinin uyku halinde ya da dinlenme durumunda kalp atışları hızlı atıyorsa ve ışık yanıyorsa, kalp atışlarının denetim altında tutularak ışığın yanmaması sağlanmaya ve ışığın tamamen sönmeye durumu kişilere öğretilmeye çalışılır¹³¹. Elde edilen bu deneyimler sayesinde kişiler kendi fizyolojik işlevlerini vücuda bağlı aletler olmadan kontrol altında tutmayı öğrenmektedirler. Bu yöntem sayesinde kalp ve kas ritimleri, beyin dalgaları, vücut ortalama sıcaklığı, mide asidi ve kan basıncını denetim altında tutmak mümkün olmaktadır. Bedensel tepkimelerin biyolojik geri besleme sonucu kontrol edilebilmesinin öğrenilmesi, hem stresin denetim altında tutulmasında hem de stresle ilgili ortaya çıkabilecek rahatsızlıklardan korunmada etkili olmaktadır.

3.1.4.1.5.Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, zamanı mümkün olan en etkili ve verimli bir biçimde kullanma sanatıdır. Zaman yönetiminde asıl amaç, günün her anının en iyi şekilde planlanmasını sağlayarak yöneticilerin daha verimli ve etkin bir biçimde hareket etmelerine olanak sağlamasıdır. Zaman yönetiminin etkili bir şekilde yapılamaması, kişilerin hayatındaki hiçbir şeyi kontrol edemediği duygusuna kapılmalarına neden olabilmektedir. Kişilerin yaşamış olduğu bu kaygılar ise içinde bulunulan durum ve olayları olduğundan çok daha tehdit edici olarak algılamalarına, fiziksel ve duygusal açıdan yıpranmalarına yol açabilmektedir¹³². Zaman yönetiminin en verimli şekilde uygulanması oluşabilecek sorunları ve stresi oluşmadan engelleyecektir.

3.1.4.2.Örgütsel Yöntemler

Örgütsel stres yönetimi, iş görenlerin çalışma ortamlarından kaynaklanan streslerini en aza indirmek ya da önlemek için strese neden olan faktörlerin belirlenmesi, kontrol altında tutulması veya ortadan kaldırılması için yönetim tarafından alınan tedbirler ve yöntemlerin tümüdür¹³³. Örgütlerin strese mücadele için kullandığı örgütsel yöntemler arasında, örgütsel iklimin denetimi, sosyal destek sağlanması, çalışanların rollerinin net olarak tanımlanması, aşırı ya da az iş yükünün önlenmesi, personel destek programlarının uygulanmasını sayabiliriz.

¹³⁰ Tarık Solmuş, *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s.95.

¹³¹ Ertekin, a.g.e., s.12.

¹³² Nihan Sezgin, "Stresi Artıran Beslenme Alışkanlıkları", *Stresle Basa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, 1998, s.132-139.

¹³³ Güney, a.g.e., s.464.

3.1.4.2.1.Örgütsel İklimin Denetimi

Örgüt üyelerinin örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıları, örgütsel iklim olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel iklim, çalışanların örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıladıkları, nezaket, içtenlik, destek, yönlendirme, ödüllendirme, gibi psikolojik durumlara ilişkin algılarını yansıtır. Örgütsel yaşamda en sık görülen stres kaynaklarından birisi örgütün yapısıyla alakalı planlı değişikliklerdir. Örgütte planlanan bu değişikliklerle ilgili çalışanların görüşlerinin alınması, alınan kararlara katılımlarının sağlanması, merkezîyetçi yönetimden uzak ve bütün iletişim kanallarının açık olduğu bir örgütsel yapı oluşturarak örgütte yaşanması muhtemel stresin önüne geçilmesi sağlanır¹³⁴. Örgütlerin aldığı bu tedbirler sayesinde çalışanların yapılan değişiklikleri stres yaşamadan kabul etmesi ve uyum içerisinde çalışması sağlanabilmektedir.

3.1.4.2.2.Sosyal Destek Sağlanması

Örgütlerde üstlerin yöneticilik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak adına çalışanlarla duygusal bağlar kurmalarını sağlamak, iş yerindeki dostluğu, arkadaşlığı, dayanışmayı geliştirmek, örgütte oluşturulmaya çalışılan sosyal destek sayesinde olmaktadır¹³⁵. Üstlerin zaman zaman çalışanlarla vakit geçirmesi, onların sorunlarıyla ilgilenmesi, iletişim sorunlarını gidermesi, bu bağlamda sosyal desteğin sağlanmasına yardımcı olacaktır.

3.1.4.2.3.Çalışanların Rollerinin Net Olarak Tanımlanması

Örgütte çalışanların yasadıkları rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarını azaltmak iş stresinin azaltılmasında veya önlenmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanlara kendilerinden ne beklendiğinin açık olarak belirtilmesi, örgütsel yapının tanıtılması ve görev tanımlarının net olarak ortaya konması çalışanların yaşadığı stresi azaltacaktır¹³⁶. Çalışanın görev aldığı kurumda ne iş yapacağını bilmesi, kimlere karşı sorumlu olduğunun bilincinde olması rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

¹³⁴ Duane P Schultz, Sydney Ellen Schultz , “**Psychology and Work Today**” (Sixth Edition), MacMillan Publishing Company, New York, 1994, s. 422-423.

¹³⁵Schultz ve Sydney, a.g.e., s. 422.

¹³⁶Schultz ve Sydney, a.g.e., s. 423.

3.1.4.2.4.Aşırı İş Yükünün veya Az İş Yükünün Önlenmesi

Aşırı iş yükü çalışanlara belli bir zaman aralığında yapabileceğinden daha fazla sorumluluğun yüklenmesi anlamına gelir. Kişilerin kapasitelerini aşan iş yükünün çalışanlara yüklenmesi hem çalışan açısından hem de iş yeri açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu gibi durumlarda çalışanlar da isteksizlik, yavaşlama ve verim düşüklüğü görülmektedir¹³⁷. Ayrıca işe devamsızlıklar artacak, örgüte bağlılık azalacak, işi bırakmalar çoğalacaktır.

İş analizlerinin uzmanlar tarafından yapılması, iş gereklerinin sağlıklı bir şekilde ortaya konması, uygun işe uygun eleman seçimi, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanların ihtiyaç duyacakları eğitim programlarının düzenlenmesi stresin önlenmesine yardımcı olacaktır. Çalışan ile iş arasında uyumun sağlanması, personeller arasında iş yükünün adil olarak dağıtılması çalışanların iş yükü nedeni ile yasayabilecekleri stresin önlenmesine yardımcı olacak hususlar arasında belirtilmektedir¹³⁸. İşe uygun personelin seçimi, eğitimi, sağlıklı çalışma koşullarının sağlanması işte yaşanan stresin önüne geçecektir.

3.1.4.2.5.Personel Destek Programlarının Uygulanması

Çalışanların yaşadıkları stresi kontrol etme ve bu stresle basa çıkabilme becerisi kazandıracak eğitim programlarının düzenlenmesi örgütlerin yapabilecekleri destek programları arasında yer almaktadır¹³⁹. Böylece hem iş görenlerin yaşadıkları stresle daha etkin şekilde mücadele etmesi sağlanabilmekte hem de örgütlerin stresten kaynaklanan maliyetleri azaltabilmesi mümkün olabilmektedir.

3.2.ROL ÇATIŞMASI

Rol Kavramı: 'Belirli bir konumda yer alan veya belirli bir fonksiyonla görevlendirilen kişiden beklenen davranış' olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁰. Sosyal yaşam alanlarında bireyler her statü için belirlenen uygun davranışları sergilemek durumundadırlar. Sergilenen bu davranışları rol olarak adlandırabiliriz.

¹³⁷ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1.Basım., Bayrak Matbaası, İstanbul, 2006, s. 22-35.

¹³⁸ İsmail Çakır, "Polislerin İş Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Basa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması", Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2006, s.52

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

¹³⁹ Schultz ve Sydney, a.g.e., s. 423.

¹⁴⁰ Ayça Hande Kundakçı, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hekimlerinin ve Hemşirelerinin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Belirlenmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2003, s. 63, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

Rol davranışı ise statünün tanımlamış olduğu hak ve yükümlülüklerin yerine getirilmesini ifade eder¹⁴¹. Gelişmiş toplumların ve iş dünyasının gerekliliği olarak bireyler birçok örgüt içi ve örgüt dışı rolü aynı anda üstlenmek zorunda kalmakta ve çalışanın rol davranışını gerçekleştirebilmesi açısından kişinin ve rolünün içeriğini tanıması ve anlaması gerekmektedir.

İnsanlar oluşturduğu yaşam alanlarında işgal ettikleri statülerin gereği olarak bazı davranışları yerine getirirken diğer bireylerle uyum içinde olabilmek adına onların davranışlarını da önceden tahmin etmek durumundadırlar. Toplumsal yaşam alanlarında rol davranışlarının temel fonksiyonu, kişilerin farklı toplum veya grup üyeleriyle ilgili, onlar tarafından beklenen ya da kabul görmüş davranış kalıplarının neler olduğunun ve nasıl gerçekleştirileceğinin ortaya konmasıdır¹⁴². Örgütler çalışanın davranışlarının oluşturduğu bir bütündür. Bu bütün içerisinde çok sayıda konum ve bu konumlara bağlı olarak da birçok rol davranışı söz konusudur. Sosyal bir varlık olan insan içinse bu rollerin zaman içinde yapılan gözlemler ve yaşanılan deneyimler ile elde edilmesi uzun sürmez. Kişiler kendi rol tanımlarını tecrübeleriyle yaparlar daha sonra düşünce ve davranış yapısı rolün içeriğiyle şekillenmeye başlar. Şekillenen bu roller kişinin hem sosyal hayatında hem de iş hayatında ki hareketlerine rehberlik edecektir.

Rol çatışmasının aynı anda iki ya da daha fazla hedef ve beklentileri yerine getirme durumunda kalan bir rol yükümlüsünün, rol gereklerinden birisine, diğerinin gerçekleşmesini güçleştirecek şekilde daha fazla uyması olarak tanımlamaktadır¹⁴³. Katz ve Kahn rol çatışmasını daha ayrıntılı olarak şu şekilde tanımlamışlardır; “aynı anda iki ya da daha fazla rol gönderiminin, birine uymanın diğerine uymayı zorlaştıracak şekilde ortaya çıkmasıdır”. Burada değinilmek istenen nokta beklentilerin birbirinden farklı olmasıdır. Örgütteki iş görenin hangi rolü gerçekleştireceğini şaşırmasından ileri gelen kararsızlığıdır.

Modern toplumlarda işletme hayatının bir sonucu olarak bireylerin, aynı zaman dilimi içerisinde, farklı boyutlarda çok sayıda örgüt içi ve örgüt dışı rolü üstlenmeleri beklenmektedir. Örgüt dışında sahip olduğu roller, kişinin örgüt içindeki davranışları üzerinde etkili olmakla birlikte örgüt içindeki rollerinin rol belirsizliğine ve rol çatışmasına etkisinin daha büyük olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

¹⁴¹Ezel Esatoğlu ve İsmail Ağırbaş , Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Hemşirelerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Belirlenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara, 2004, s. 133-146.

¹⁴² A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 1996, s.298.

¹⁴³Tanıl Kılınç, “Rol çatışmasını belirleyen örgütsel faktörler ve satış elemanlarına yönelik sektörel bir araştırma”,*İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C.20 No: 1-2, 1991,s. 19-34.

John R. Rizzo örgütlerdeki rol çatışmasının daha çok rol gereklerinin birbiriyle bağdaşmaması durumunda ortaya çıkacağını tespitinde bulunmuştur. Rizzo'ya göre örgütlerde ki rol çatışması şu durumlarda yaşanmaktadır¹⁴⁴:

- Rol yükümlüsünün birden çok üste karşı sorumluluğu varsa ve bu üstlerden, birbirinde farklı ve uyumsuz talimatların gelmesi durumunda rol yükümlüsü bir görev ya da iş için bu üstlerden birini tercih etmek durumunda kalacaktır.
- Mesleğinin gerektirdiği etiğe sahip olan çalışan üstü tarafından aldığı talimatın bu etiğe uygun olmaması durumunda rol çatışması yaşayacaktır.

3.2.1.Rol Çatışması Türleri

Örgütte çalışan bireyler, kendi değer yargılarını, işini yaparken ön planda tuttuğu durumlarda, kaynaklar ve kişisel yetenekleri ile görevinin tanımlanmış rol davranışları arasında çatışma söz konusu olabilir¹⁴⁵. Rol çatışması sırasında farklı veya birbiriyle çelişen rollerin aynı bireyde toplanması sonucunda meydana gelen çatışmadan işgörenin beklentileri ile örgütün politikalarının uyumsuzluk göstermesi sonucunda çatışma durumları yaşanır. Rol çatışması çok yönlü bir yapıdır. Bu yapılara kısaca değinecek olursak;

3.2.1.1.Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Bu çatışma türünde bir tane rol göndericisi ve bir tane de rol yükümlüsünden bahsedebiliriz. Bu tip çatışmanın nedeni ise örgütteki rol göndericinin, birbiriyle çelişen farklı taleplerinin rol yükümlüsünden gerçekleştirmesini beklemesidir. Rol göndericinin çalışana aynı zaman diliminde birbiriyle uyumsuz rol beklentileri gönderilmesi durumunda beklentilerden birinin gerçekleştirilmesi diğerini imkânsızlaştıracaktır¹⁴⁶. Bu tür çatışmaya, rol göndericisinin rol yükümlüsüne normal kanallardan elde edilemeyecek taleplerde bulunup aynı zamanda şirket kurallarını çiğnememesi konusunda uyarıda bulunması örnek olarak verilebilir.

¹⁴⁴ Jack Asgar, **The Organizational Roles Of Supervisors**, 4. Basım,: Universal Publishers, Florida, 2008, s. 46.

¹⁴⁵Gülsün Kaygın Erigüç, ' Hastanelerde personelin işle ilgili tutumları personel devri Ankara ili örneği' *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1994, s.9, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).*

¹⁴⁶ Kılınç, a.g.e., s.19-34.

3.2.1.2. Rol Göndericiler Arası Çatışma

Bu çatışma türünde bir rol yükümlüsü ile iki ya da daha fazla rol göndericisinden söz edilmektedir. Bu tip çatışmanın nedeni ise örgütteki belirli bir rol göndericisinden gelen talep ve beklentilerin, diğer bir rol göndericisinden gelen talep ve beklentilerle çakışmasından kaynaklanmaktadır. Rol göndericilerin rol yükümlüsünün nazarında birbirine denk olduğu durumlarda ise hangi rolü gerçekleştireceğinin kararı daha zor olacaktır¹⁴⁷. Bir seçim yapmak zorunda kalan rol yükümlüsü için bu durum oldukça sıkıntılı bir süreç olacaktır.

Üstleri tarafından sıkı disiplin uygulaması istenen bir ustabaşının, işçileri tarafından daha esnek çalışma koşulları talep etmesi durumunda içinde bulunacağı durum bu çatışma türüne örnek olarak verilebilir¹⁴⁸. İşgören böyle bir durumda tam olarak ne yapması gerektiğini kestiremeyecek kendi içinde büyük bir çelişki yaşayacaktır. Rolünü gerçekleştirmek durumunda olan çalışan bu çelişkili durumda zorlanacaktır.

3.2.1.3. Roller Arası Çatışma

Bu çatışma türü, rol yükümlüsünün birden çok rolü üstlenmesi durumunda yaşanmaktadır. Bu tip çatışmalar, rol yükümlüsünün aynı anda çok sayıda rolü üstlenmiş olması sebebiyle gerçekleştirmesi beklenen roller arasında tercih yapamamasına sebep olmaktadır¹⁴⁹. Bir bireyin birbiriyle çelişen birden fazla rol üstlenmesi roller arası çatışma ihtimalini artıracaktır. Bu birey birbiriyle çelişen guruplara dahil olduğunda bir zaman sonra bu guruplardan birini seçmek zorunda kalacak böylece seçmediği diğer gurup tarafından dışlanacaktır.

Roller arasındaki çatışmaları sadece örgüt içinde yaşanan çatışmalarla sınırlandırmamak gerekir. Bu tür çatışmalar rol yükümlülerinin iş hayatı ve özel hayatı arasında da görülebilir. Bireyler sadece çalışma hayatında değil, aynı zamanda toplum ve özel hayatlarında da pek çok role bürünmüşlerdir¹⁵⁰. Uzun çalışma süreleri, yoğun iş temposu, anne-baba rolü üstlenmiş olan çalışanın kariyer ve aile yaşantısı arasında bir rol çatışmasına sebep olabilmektedir.

¹⁴⁷ İbrahim E. Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara, 2000, s.265.

¹⁴⁸ A.Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **a.g.e.** s.298.

¹⁴⁹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996, s.83.

¹⁵⁰ Erdoğan, a.g.e., s.84.

3.2.1.4.Kişi – Rol Çatışması

Bu çatışma türünde, rol yükümlüsünün sahip olduğu karakter, kişilik, yetenek, değer yargıları ve inançlarının örgütteki rolünün gerekleri ile arasında ki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır¹⁵¹.Örgütte iş görene gönderilen rol onun karakterine, kişilik özelliklerine, ilkelerine ve değer yargılarına uymadığında kişi, o rolü gerçekleştirme konusunda kararsız kalacaktır.

Rol yükümlüsü istenen rolü gerçekleştirmediğinde, rol göndericisinin baskısını hissedecektir. Ters düştüğü rolü gerçekleştirmediğinde ise kendisine olan saygısını yitirecek ve kendini suçlayacaktır¹⁵². Çevre konusunda duyarlı bir inşaat mühendisinden ormanlık alanda bir site inşa etmesi istenebilir. Bu durumda rol yükümlüsünün kendinden beklenen ile kendi değer yargıları arasında çatışmaya düşmesi örnek olarak verilebilir. İşgören istenen rolü gerçekleştirmediğinde rol göndericisinin baskı ve zorlamasıyla karşı karşıya kalacak, rolü gerçekleştirdiğinde ise kendine olan öz saygısını yitirecektir.

3.2.2.Rol Çatışmasının Nedenleri

Rol çatışmasına sebep olacak pek çok faktör bulunmaktadır¹⁵³. Bu faktörleri genel olarak şu başlıklar altında inceleyebiliriz:

3.2.2.1.Genel Faktörler

Rol çatışmasının genel nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken roller arasında tercih yapamaması,
- Zaman içerisinde değişen ve gelişen toplumsal koşullar sebebiyle bireyin role yüklenen yeni anlamları takip edememesi,
- Rol yüklenicisinin sahip olduğu değer yargıları ile rolün gerektirdiği koşulların birbiriyle çelişmesi,
- Yaşanılan süreç içerisinde gerçekleştirilen rollerin birbirini izleyen zaman diliminde tutarlılık içerisinde olmaması,
- Rol göndericinin birbiriyle çelişen ve uyumsuz beklentiler içerisinde olması,

¹⁵¹ Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 8. Basım, Florance, 1997, s.157.

¹⁵² Başaran, a.g.e. s.266.

¹⁵³ C.D. Fisher, "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity", **Journal of Applied Psychology**, Vol.68(1983),s.322.

- Birden fazla rol göndericisine sahip olan rol yükümlüsünden beklenen taleplerin birbiriyle çakışması,
- Bireye yerine getirebileceğinden fazla rolün yüklenmesidir.

3.2.2.2.Örgütsel Faktörler

Rol çatışmasına sebep olan örgütsel faktörleri üç ana başlık altında sıralayabiliriz¹⁵⁴. Bunlar ;

Rolün örgütsel sınırları aşmayı gerektirmesi: Bireyin sahip olduğu roller, örgüt içi ve örgüt dışı rollerin toplamıdır. Rollerin çok ve çeşitli olması beklentileri artıracak bu da rol çatışmasına sebep olacaktır. Dış çevreyle ve örgütlerde ki diğer birimlerle yoğun iletişim içerisinde olan rol yükümlüleri, diğer örgüt çalışanlarına göre daha fazla ve yoğun beklentilerle muhatap olmaktadır. Bundan dolayı, bu tür sınır birimlerde yer alan rol yükümlüleri, rol çatışmasını daha yoğun yaşamaktadırlar.

Rolün yenilik ve yaratıcı sorun çözümünü gerektirmesi: Bireyin örgüt içindeki pozisyonu yenilikçi ve sorunlara yaratıcı çözümler getirmeyi gerektirecek bir rol ise bu durum rol çatışmasını arttıran bir faktör olarak değerlendirilir. Bu tarz rollerde çalışan bireyler gelenekselci eski çalışanlarla da karşı karşıya kalmaktadırlar. Yenilik gerektiren, sorunlara yaratıcı çözümler istenen, değişimin ve hareketliliğin yoğun olduğu rollerde, kişilere çok fazla yetki ve sorumluluk yüklenmektedir. Bu durum ise rol çatışmasını artıran bir faktördür¹⁵⁵. Örgüt içindeki yükselme, terfi gibi durumlar yeni sorumluluk, yeni davranış, yeni tutum, yeni bilgi birikimi gerektirmesi sebebiyle çalışmada bir gerginlik yaratacaktır. Bu gerginlik ise değişen durumlara ayak uyduramaması sebebiyle rol çatışmasına sebep olacaktır.

Bireylerarası ilişkiler: Örgütlerde kişiler arası ilişkiler rol çatışmasının şiddetini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Örgütlerde, rol yükümlüsünün diğer bireylerle ilişkisinde yakın nezaret, aşırı otoriter tutum ve güç kullanımı gibi durumlar bireyin rol çatışmasını arttıracaktır¹⁵⁶. Başka bir açıdan bakıldığında rol yükümlüsünün aynı statüde ki diğer üyeler ile arasındaki ilişkilerin, samimi ve olumlu olması durumlarında rol çatışmasını ve bunun olumsuz sonuçları ortadan kaldıracaktır. Örgütlerde rol çatışmalarının yaşanmasında iletişimin payı büyüktür. En başta kurulacak olan doğru iletişim ile rol çatışmalarının yaşanması en aza indirilecektir.

¹⁵⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 3. Basım, Beya Basım-Yayım, İstanbul, 1996, s.83.

¹⁵⁵ Kazmier, Leonard J. **Management: A Programmed Approach With Cases and Applications**. 1. Basım. Auckland : McGrawHill, 1980. s.324.

¹⁵⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003, s.225-226.

3.3.ROL BELİRSİZLİĞİ

Rol belirsizliği, bireyin rolünü yerine getirmek için gerekli bilgi birikimine sahip olmaması veya rol göndericilerinin kendisine dair beklentilerini tam olarak kestirmemesinden kaynaklı, rolüyle ilgili ne yapacağını bilememesi durumudur¹⁵⁷. Rol belirsizliğinde söz konusu olan bilgi eksikliği, rol göndericilerinin rolün gerçekleşmesi için gerekli olan bilgiyi tam olarak rol yükümlüsüne iletememesinden veya rol yükümlüsünün gerekli olan bu bilgiyi tam olarak algılayamamasından kaynaklanmaktadır¹⁵⁸. Örgütte bu duruma sebebiyet veren en önemli koşul kurum içi iletişim sorunlarıdır.

Genellikle rol belirsizliği örgütteki bireyin görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanmamış olması ve bireyden beklenen görev ile ilgili olan davranışların anlaşılabilmesi sebebiyle ortaya çıkmaktadır¹⁵⁹. Bireyin, işin amaçlarının ne olduğunu tam olarak bilememesine ve yaptığı işin bir bütün içerisinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamasına sebep olacaktır.

3.3.1.Rol Belirsizliği Çeşitleri

Rol belirsizliğini iki başlık altında inceleyebiliriz¹⁶⁰. Bunlar görev belirsizliği ve sosyal duygusal belirsizliktir.

3.3.1.1.Görev Belirsizliği

Örgütte çalışanların yapacağı iş ile ilgili belirsizliğin olması durumunu ifade etmektedir. Çalışanın gerçekleştirmesi gereken işe dair beklentileri kestirememesi ve rolü nasıl yerine getireceği konusunda bilgi eksikliğinin olması rol belirsizliğinin düzeyini etkilemektedir.

3.3.1.2.Sosyal- Duygusal Belirsizlik

Örgütlerde çalışanların kendisinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmemesi durumunda yaşanan belirsizliktir. Değerlendirilme kriterleri net bir şekilde ortaya konmadığında belirsizlik ortaya çıkar. Sosyal-duygusal belirsizlik yaşayan bir kişi örgüte ne kadar faydalı bir çalışan olduğunu bilemez ve tatminsizlik yaşar.

¹⁵⁷ Carrie S. McClees ve, Lillian T. Eby, "Examining Role Ambiguity and Hierarchical Plateaus as Moderators", **Career Development Quarterly**, Vol.55, No.1(Ekim 2006),s.64.

¹⁵⁸ Mary Van Sell, **Role Conflict and Role Ambiguity in Work Organizations**, 1. Basım, GB: S.N. Publishing Inc.,1978,s.84.

¹⁵⁹Baltaş ve Baltas, a.g.e., s.89.

¹⁶⁰ Ayşe Topuz, Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2006, s.14. (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

3.3.2.Rol Belirsizliğinin Nedenleri

Örgütlerde rol belirsizliğinin sebepleri çalışan bireylerin sahip olduğu yetki ve sorumluluklarının sınırlarını bilmemesi, işiyle ilgili belirlenen hedeflerden haberdar olmaması, ulaşılmaması istenen hedefler için gereken standartların belli olmaması, işin gerçekleşmesi için gerekli olan zamanın verimli kullanılmaması sayılabilir. Ayrıca işinde kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi, görevinin ne olduğuna dair kendisine bildirilen şeylerin açık ve net bir şekilde ortaya konmaması gibi durumlar rol belirsizliğine neden olmaktadır¹⁶¹. Üst kademe ile alt kademe arasında yaşanan iletişim sorunları bunun en büyük sebebidir.

Örgütlerin büyük ölçekli ve karmaşık bir yapıda olması küçük ölçekli yapılara göre daha çok rol belirsizliğinin yaşanmasına sebep olacaktır. Bunun sebebi ise büyük ve karmaşık yapıda olan iş yerlerinde artan personel sayısı sebebiyle bilgi akışının sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilememesidir¹⁶². Bilgi akışında meydana gelen bu aksaklık sebebiyle rol belirsizliği artmaktadır. Günümüzde örgütler değişen koşullar sebebiyle doğru, etkili ve hızlı karar almak zorundadırlar. Bu süreçte alınan yanlış kararlar sebebiyle örgütlerde rol belirsizliği artmaktadır.

Rol belirsizliğine sebep olan bir diğer faktörde yönetim anlayışıdır. Yönetim kademesi tarafından yapılan bilgi paylaşımının yetersiz olması, iletişimde yaşanan aksaklıklar rol belirsizliğini artıran sebeplerdir¹⁶³. Örgüt içinde yaşanan belirsizlikleri en aza indirmek ancak kurulacak sağlıklı bir iletişimle mümkün olacaktır.

3.3.3.Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Sonuçları

Rol çatışması ve rol belirsizliği gerek rolleri üstlenen bireyler gerekse örgütler açısından pek çok olumsuz ve faaliyetleri aksatıcı etkilere sahiptirler¹⁶⁴. Bu etkileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1) Bireyin engellenmeye uğraması: Rol yükümlüsü bir birey, davranışını etkilemeye çalışan kişilerin beklentilerini algılayarak, işini gerçekleştirirken göstereceği çabada büyük ölçüde engellenme hissedecektir. Bu engellenme hissi bireyin gerçekleştireceği rolü

¹⁶¹ Ceylan A, Uluturk Y.H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Dış Tatmini ve Performans Arındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1) ,48-55-58.

¹⁶² Akbolat, Mahmut, Oğuz Işık, Özgür Uğurluoğlu: "Sağlık çalışanlarının kontrol odağı, iş doyumu, rol belirsizliği ve rol çatışmasının karşılaştırılması", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,C.29, No: 2, 2011, s. 23-48.

¹⁶³ Topuz, a.g.e. s.14-15.

¹⁶⁴ Kılınç, "Örgütlerde rol çatışması ve belirsizliğiyle başa çıkma yöntemleri", a.g.e., s.103-118.

istediği seviyede başarılı olarak yerine getirememesine sebep olacaktır.

- 2) Aşırı stres yaşanması: Stres bazı durumlar için motive edici ve rolün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için itici bir güç olabilir. Bir miktar rol çatışması ve bunun sonucunda oluşan bu itici güç, bazen yaşanması istenilir bir durumdur. Fakat rol çatışmasının şiddetli bir hale dönüşmesi ve zararlı gerilimlerin yaşanması durumunda bu örgüt için pekte olumlu sonuçlar doğurmayacaktır.
- 3) Rol çatışması ve rol belirsizliği sadece stres ve performansı etkilemez. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin olumsuz sonuçlarını, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iletişim ve örgütten ayrılma isteği üzerinde de görürüz¹⁶⁵. Çalışan iş yerinde rol çatışması ve rol belirsizliği yaşadığında fiziksel ve ruhsal açıdan kendini rahatsız hissedecek, kendine yeni alternatifler arayacaktır. İşçi rotasyonunda ki bu artış örgütte çalışan maliyetinin yükselmesine sebep olacaktır.
- 4) Düşük moral, iş tatmini ve güvenin azalması: Örgüt içinde rol çatışması yaşayan birey, yaşadığı bu durum karşısında rolünü başarıyla yerine getiremeyecek ve bundan dolayı parçası olduğu örgüte karşı yabancılaşma ve işe yaramazlık hissine kapılacaktır. Bu his sebebiyle moral düşüklüğü yaşayabilir ve işe karşı duyduğu tatmin azalabilir. Bununla birlikte birey örgütü gözünde değersiz kılabilir ve aynı amaç için etrafında toplandığı ast, üst ve eş düzeydeki çalışanlara karşı güveninde büyük ölçüde azalma görülebilir. Bu sebeplerden dolayı, birey çatışmaya ve belirsizliğe neden olan durum ve kişilerden kaçarak kendini soyutlamayı tercih edebilir. Böyle bir durumun yaşanması ise mevcut sorunların çözülmesini olanaksızlaştıracağı gibi yardım ve işbirliği koşullarını da ortadan kaldıracaktır.
- 5) İletişim güçlükleri: Rol belirsizliği ve rol çatışması yaşayan bireyler içinde bulunduğu koşullar sebebiyle kendini herkesten ve her şeyden soyutlama eğilimi gösterebilirler. Ortaya çıkan bu soyutlama eğilimi sonucu, çatışmayı yaşayan birey, sessiz, çekingen ve dalgın tavırlar sergileyebilir, bu durum ise diğer rol arkadaşlarıyla iletişim güçlüğü yaşamasına sebep olabilir.

¹⁶⁵ Cray, Chad J.: "Impact of system development methodology use on employee role ambiguity and role conflict", , Capella University, 2009, s.19, (Yayınlanmamış doktora tezi).

3.4.İŞ TATMİNİ

Zamanının büyük kısmını işyerinde geçiren bireyler açısından iş hayatı çok önemli bir değere sahiptir. Bu nedenle çalışanlar açısından yalnızca fiziki ve ekonomik koşullar sebebiyle değil aynı zamanda psikolojik doyum anlamında da çeşitli ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilenler, işyerinde mutlu bir çalışan olarak kabul edilmektedirler¹⁶⁶. Örgütlerde bu mutluluğun sağlanması ve devam ettirilebilmesi açısından iş tatmini önemli bir etken konumundadır.

İş tatmini kavramı, birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun sebebi ise çalışan bireyin işinden tatmin olmasını sağlayan pek çok faktörün var olmasıdır¹⁶⁷. Kişisel, duygusal ve sosyal bir olgu olan tatmin kelimesi, diğer kişiler tarafından görülmeyen, yalnızca kişinin kendisi tarafından hissedilerek ifade edilebilen iç huzuru ve zevki anlatan bir kavramdır.

İş tatminini, bireyin işi veya işiyle alakalı edinmiş olduğu deneyimlerini zevkli ve pozitif duygularla değerlendirmesi durumu olarak ifade edebiliriz. İş tatmini işin özellikleriyle o işte çalışan bireyin beklentilerinin uyum sağlaması durumunda gerçekleşen ve çalışanların yaptıkları işten duyduğu hoşnutluk duygusunu ifade eden bir olgudur¹⁶⁸. Bireyin çalıştığı işten dolayı kendini iyi hissetmesi ve o işin kendisi açısından ne derece anlamlı ve tatmin edici olduğunu anlatan bir kavramdır.

Ayrıca iş tatminini, ücret, gerçekleştirilen iş, terfi olanakları, fiziksel çalışma koşulları, sosyal olanaklar, toplumsal statü, karar verebilme yetisi, sahip olunan yetki ve sorumluluklar, başarı, çalışma arkadaşları ve üstlerle olan iletişim gibi birçok olumlu ya da olumsuz duygular bütünüdür¹⁶⁹. İşle ilgili bütün bu tutumları kapsar.

İş tatmini konusunda Luthan üç boyuta dikkat çekmektedir¹⁷⁰. Bunlar duygusal tepkiler, maddi tepkiler, işin ve örgütün yapısıyla ilgili karakteristik tepkilerdir. Kısaca değinecek olursak:

- 1) İş tatmininin birinci boyutu, bir iş yerinde işle alakalı oluşan duygusal tepkilerdir. Bu tepkiler soyut olduğu için gözle görülmez, sadece ifade edilebilir.

¹⁶⁶ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım**, Aktüel, İstanbul, 2004, s. 6.

¹⁶⁷ Ersin Arıkan, *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2011, s. 39, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁶⁸ Zeki Akıncı, *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, **Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 2002, s. 1-25.

¹⁶⁹ Reyhan Demirel, *Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989, s.13, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁷⁰ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1995, s.170-172.

- 2) İş tatmininin ikinci boyutu, kazançlarla beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğiyle alakalıdır. İşle alakalı beklentileri büyük ölçüde gerçekleştirerek, yüksek performans gösteren bir çalışan adil bir ücretlendirme politikası uygulanmaması durumunda olumsuz tutumlar sergileyecektir.
- 3) İş tatmininin üçüncü boyutu, işyerinde birbiriyle ilişkili olan birtakım karakteristik tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarıdır.

3.4.1. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, yönetim ve çalışma psikolojisi alanlarında üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir¹⁷¹. Bunun sebeplerini iki başlık altında incelersek:

- 1) İş tatmini, çalışanların işlerinin benimsemeleri ve işlerine uygun tavırlar sergilemelerini sağlayan bir unsurdur. Çalışma koşullarının iyi olması, çalışana verilen yetki ve sorumluluklar, kişiler arası iletişim gibi öznel konular iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlardır.
- 2) İş tatminsizliği ise, çalışanların bağlı olduğu örgüte ve işine karşı yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak da işe ilgisizlik, devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel verimliliğin azalması gibi çalışma hayatına ilişkin problemler meydana gelmektedir. Bireylerin işlerinde elde ettiği tatmin duygusu hem kendi mutlulukları için hem de sağlanan hizmetin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Bireylerin işlerinde yaşadığı tatmin duygusu hem performansına hem de örgütsel verimliliğe olumlu şekilde yansımaktadır¹⁷². İş tatmini, örgütsel bağlılığı artırmakta, devamsızlık oranlarını düşürmekte, işçi devri hızını azaltmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar ise psikolojik olarak kendini rahat hissedememekte, kapasitesini tam olarak ortaya koyamamakla birlikte örgütsel anlamda verimsizliğe sebep olmaktadır¹⁷³. İş tatmini düşük olan birey işine karşı yabancılaşacak, ilgisizleşecek, hem işletme verimliliği hem de kendi açısından olumsuz sonuçlarla

¹⁷¹ Turgay Bucak, *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.82, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁷² Şermin Şenturan ve Zahide Kamitoğlu, "Yönetmel Etkinliğin Artırılmasında GÜdülenmenin Rolü", *Yönetmel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları içinde*, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s. 42.

¹⁷³ Semra Tetik, Gümran Uçar ve Bahar Yalçın, "Örgütlerde İş Tatmininin Etkileyen Etkenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması", *Verimlilik Dergisi*, No: 1, 2008, s. 80.

karşılaşacaktır¹⁷⁴. İş tatminsizliği yaşayan birey örgüte bağlılığını kaybetmekte, karşısına çıkacak ilk fırsatta işten ayrılmayı düşünmektedir.

İş tatminini bireyler açısından değerlendirdiğimizde, yalnızca ekonomik durumlarını ilgilendiren bir olgu olarak düşünmek yanlış olacaktır. İş tatmini, aynı zamanda bireyin psikolojik durumunu da yakından ilgilendiren bir kavramdır¹⁷⁵. İşle ilgili beklentilerini gerçekleştiren birey, hayatında daha mutlu olacak, bu durum performansına olumlu yansıtacaktır. İş tatmini düşük olan birey ise işinde mutsuz olmasının yanında fiziksel ve psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Çalışanların iş hayatında tatmininin yüksek olması yaşam kalitesinin de yüksek olmasına katkı sağlayacaktır. İşinde mutlu olan birey, verimlilik ve kalite artışının da baş aktörü olacaktır.

3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini yüksek olan çalışanlardan kaliteli ve yüksek verim alan yöneticiler, bu durumun devam etmesi için büyük çaba gösterirler. Kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada belirleyici bir unsur olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için öncelikle iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi gerekir¹⁷⁶. İş tatmininin gerçekleşmesi konusunda birçok değişken etkili olmaktadır. İş tatminiyle ilgili bireylerin duyguları çok sayıda değişkenlerden etkilenmektedir. Bu değişkenleri iki ana başlık altında incelenmek mümkündür.

Bu başlıklardan birincisi bireyin kendine özgü kişisel özelliklerinin söz konusu olduğu bireysel faktörlerdir. Bu kişisel özellikleri bireyin duyguları, düşünceleri, ihtiyaçları ve istekleri şeklinde sıralayabiliriz. Birey için fiziksel, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları öncelikli konular arasındadır. İş tatminini etkileyen ikinci faktör ise işin kendisiyle alakalı konuların söz konusu olduğu örgütsel faktörlerdir¹⁷⁷. Bu koşullar çalışanların beklentilerini karşıladığı düzeyde iş tatmini sağlarlar.

3.4.2.1. Bireysel Faktörler

- Kişilik yapısı
- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim düzeyi

¹⁷⁴ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2005, s. 27.

¹⁷⁵ Bakan ve Büyükbeşe, “**Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler**”, a.g.e. s. 7.

¹⁷⁶ Akıncı, a.g.e., s.4.

¹⁷⁷ Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 20, Erzurum, Nisan 2006, sayı. 1, s. 293.

- Medeni durum
- Kıdem – statü

3.4.2.2.Örgütsel Faktörler

- Ücret
- Yükselme olanakları
- Yönetim anlayışı
- Çalışma koşulları
- Çalışma arkadaşları
- Ödüllendirme sistemi
- Fiziki koşullar
- Stres
- İletişim

3.4.3.İş Tatminini Artırma Yöntemleri

Örgütler çalışanların iş tatminini artırmak için çeşitli yollara başvurmuşlardır. Bunlardan en çok üzerinde durulan yöntemler rotasyon, iş zenginleştirme, iş dizaynı, iş genişletmesidir¹⁷⁸. Bu yöntemlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

3.4.3.1.Rotasyon

Rotasyon iş yerinde monotonluğun önüne geçmek için üst, orta ve alt kademelerde ki çalışanlar arasında uygulanan bir eğitim şeklidir. Örgütlerde farklı şekillerde uygulanmasına rastlanılan rotasyon, iki kişinin yer değiştirmesi şeklinde olabileceği gibi sayıca daha fazla çalışanın yer değiştirmesi şeklinde de olabilmektedir. Yer değişikliği sebebiyle yeni iş, yeni ortam, yeni kişiler yeni deneyimleri de beraberinde getirecektir¹⁷⁹. Üst ve orta kademelerdeki yöneticilerin rotasyonundaki amaç ise gelecekte önemli görevlerde yer alacak kişilerin, örgütlerin değişik kısımlarını tanımalarını sağlamak, teknik bilgi ve becerilerini geliştirerek, tecrübelerini artırmaktır.

Örgütlerde uygulanan rotasyonda, çalıştığı işten sıkılan, işinde tatminsizlik duygusunu yaşayan, iş yerinde değişikliğe ihtiyaç duyan çalışanların eksikliklerinin giderilmesi amaçlanmıştır¹⁸⁰. Rotasyon sebebiyle çalışanlar monotonluktan kurtulup

¹⁷⁸ Tınaz, a.g.e., s. 100 .

¹⁷⁹ Tınaz, a.g.e., s. 100 .

¹⁸⁰ Öznur Aşan ve Esra Erenler,: “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, C. 13, S. 2, 2008, s. 203-216.

yeni tecrübeler edineceklerdir. Farklı işlerde çalışıp yeni deneyimler kazanırken, diğer çalışanlarla yakın diyaloglar geliştireceklerdir.

Bireylerin iş yerlerinin değişik kısımlarında belli sürelerde çalıştırılması hem çalışan açısından hem de işletme açısından çeşitli faydalar sağlar. Bunlar¹⁸¹:

- Çalışanlar belli sürelerle değişik iş ve kısımlarda görevlendirilir ve örgütün tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olurlar. Gelecekte üst kademelerde görev alacak çalışanlar için bu durum yeni tecrübeler kazanmalarına sebep olacaktır.
- Çalışanın rotasyon süresince bölümün faaliyetleri, politikaları ve işleyişi hakkında bilgi edinmesi sağlanır.
- Rotasyona tabi tutulan çalışanlar, bölümler arası ilişki ve iletişim hakkında bilgi sahibi olurlar.
- Çalışan geçici olarak boş bulunan yerlerde görevlendirilerek bu bölümlerin fonksiyonları, sorunları hakkında bilgilerini artırma imkânına sahip olmaktadır.

3.4.3.2. İş Dizaynı

İş dizaynı, çalışanların yetkileri, sorumlulukları, iş ilişkileri, iletişim becerileri, iş hedefleri, beklentileri ve kişisel niteliklerine uygun işlerde görev almalarını sağlayan bir yöntemdir. İş dizaynında amaç, örgütlerin fonksiyonlarının etkin bir şekilde sınıflandırılması, bireylere yetenekleri doğrultusunda uygun işlerin yaptırılması ve zamanın verimli şekilde kullanılmasının sağlanmasıdır. Bunun için bütün çalışma alanının sosyal, fiziksel ve çevresel koşullarının uygun hale getirilmesi gerekmektedir¹⁸². Bu koşullara ek olarak teknik şartların sağlanmasının yanında, çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerinin de karşılanması gerekmektedir. Böyle bir çalışma ortamı bireylerin verimini artıracak gibi örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını da sağlayacaktır.

3.4.3.3. İş Genişletme

Çalışanların, işine karşı duyduğu tatmin duygusunu arttırmak için örgütlerin başvurduğu yöntemlerden bir tanesi de iş genişletmedir. İş genişletme uygulaması, genel olarak yatay biçimde işlerin genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır¹⁸³. İş

¹⁸¹ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, 6. Baskı, İstanbul: Alfa Yayın, 1999, s. 165.

¹⁸² Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış Toplam Kalite Anlayışı İçinde**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, s. 92.

¹⁸³ İneyet Pehlivan, **“Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları (İş Zenginleştirme-İş Genişletme-İşi Dönerli Verme)”**, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf>, (Erişim Tarihi 27 Şubat 2010.)

genişletmede çalışana ek sorumluluk verilmesi söz konusu değildir. İş genişletme uygulamasında amaç, çalışanları işin tekdüzeliğinden kurtarmak, işe karşı tatmin duygusunu artırmak ve işe motive edici bir ortam yaratmaktır.

3.4.3.4. İş Zenginleştirme

İşin zenginleştirilmesi, örgütlerde işi gerçekleştiren bireyin, yaptığı işle ilgili olarak daha fazla söz hakkına sahip olması ve işin gerektirdiği tüm sorumluluğu üstlenmesine olanak sağlayan işin niteliğinde yapılan değişiklikler bütünüdür¹⁸⁴. İş zenginleştirme örgütte çalışan personelin yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek için harcanan çabaların toplamıdır.

İş zenginleştirme, çalışana sorumlu olduğu işle ilgili daha fazla söz hakkı tanıyarak işlerin içeriğini çalışan için daha çekici hale getirilmesi amaçlanmıştır¹⁸⁵. Diğer bir deyişle işgörenlerin, işlerini yaparken daha fazla inisiyatif almalarını sağlamak, kontrol yetkisini artırmak, kişisel karar vermeye teşvik etmek ve sorumluluk duygusu aşılıyarak yaptıkları işe daha fazla derinlik kazandırmaktır.

3.4.4. İş Tatmininin Sonuçları

Örgütlerin başarısı ve etkinliği sadece karlılığı, pazardaki payı ve ödediği vergi miktarı gibi maddi değerlerle değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini, bir sosyal sorumluluk ve insani bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir¹⁸⁶. Sistem yöneticilerinin, örgütün hedeflediği amaçlara ulaşması açısından iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri dikkate alması ve ona gereken özeni göstermesi gerekir.

Çalışanın işine karşı olumlu tavır sergilemesi, onun işine daha çok bağlanmasına, daha verimli çalışmasına ve iş gücü devir oranının düşmesine sebep olacaktır¹⁸⁷. İş tatmininin sağlanamadığı ya da yeterli seviyede olmadığı durumlarda hem çalışan hem de örgütler açısından olumsuz sonuçlarla karşılaşılacaktır.

¹⁸⁴ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993, s. 31.

¹⁸⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006. s.548.

¹⁸⁶ Akıncı, a.g.e., s.6.

¹⁸⁷ Keser, a.g.e., s.132,

3.4.4.1.İş Tatmininin Olumlu Sonuçları

İş ortamının şartları, çalışanın işi hakkındaki bilgisi, tecrübesi ve işin sonucuna dair yaklaşımları, bireyin işine karşı bir takım tutum oluşturmaya neden olur. İş tatmini de bu tutumların özel bir boyutudur¹⁸⁸. Çalışma hayatı ve örgüt psikolojisi alanında üzerinde en çok durulan ve araştırılan konuların başında gelen iş tatmininin hem birey açısından hem de örgüt açısından önemli sonuçları bulunmaktadır.

3.4.4.1.1.Performans

İş tatmini yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara oranla daha yüksek bir performans gösterdikleri gözlenmiştir¹⁸⁹. Bu sonuçlar neticesinde iş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğu düşüncesi güçlenmiştir.

3.4.4.1.2.Motivasyon

Motivasyon, çalışanların iş yerinde belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzularıyla o davranışa yönelmeleri anlamına gelmektedir. Motivasyon bireylerin ilgi alanlarını, istek ve arzularını, ihtiyaç ve dürtülerini kapsayan geniş bir kavramdır. İşine karşı motive olmuş bir çalışan iş yerinde olmaktan mutlu olacak bu da performansına olumlu yansıtacaktır. Çalışanları motive etmek adına etkin iletişim, yetki devrinde esneklik, çalışana sorumluluk verilmesi, yönetime katılma, takdir ve ödüllendirme gibi birçok araç belirlenmiştir¹⁹⁰. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması hem örgütün etkinliği hem de bireyin performansı açısından büyük önem taşımaktadır. Motive olmuş bir personel işinde yüksek tatmin yaşayacak bu da performansına olumlu yansıtacaktır.

3.4.4.1.3.Örgütsel Bağlılığın Artması

Örgütsel bağlılıkla kavramı, örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi, örgüt için özveride bulunması ve adanma hissiyle hareket etmesi duygusu şeklinde tanımlayabiliriz. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların kuruma katkısı da yüksek olacaktır. İşe karşı bağlılığı yüksek olan bir bireyin yönetilmesi ve güdülenmesi daha kolay olacaktır¹⁹¹. Örgüte bağlılığı yüksek

¹⁸⁸ İhsan Yüksel, *Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi*, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (1): 67-78. 2002.

¹⁸⁹ Muharrem Yeğin, *İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir. 2009, s.40, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

¹⁹⁰ Sibel Akçadağ ve Ekrem Özdemir, *İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma*, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kocaeli, 2005, s. 167-193.

¹⁹¹ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu ve Erol Eren, "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", *Yönetim*, S. 57, Haziran 2007, s. 16.

olan personel, kurumun çıkarları doğrultusunda hareket etmekte, amaç ve hedeflere ulaşmak için gereken özveride bulunmaktan kaçınmamaktadır.

3.4.4.1.4.Verimlilik

Bireylerin istekli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için ücret, statü, terfi olanakları, güvenlik, sosyal kazanımlar gibi motivasyon araçları kullanılarak çalışanların işten tatmin olmaları sağlanmakta bunu sonucu olarak da örgütte amaçlanan verimlilik artırılmaktadır¹⁹². İşletmelerin kuruluş amacının verimlilik sonucunda kar elde etmek olduğunu varsayarsak bu karın bir kısmını çalışanlarının işteki koşullarını iyileştirmek için harcamaları gerekmektedir.

3.4.4.1.5.Sosyal Yaşama Etkisi

İşinde yüksek tatmin duygusunu yaşayan bir birey, bu duyguyu aile ve özel yaşantısına yansıtacaktır. Severek yapılan bir iş, bireyin hem beden hem de ruh sağlığına olumlu etkiler yapmaktadır. İş hayatı ve özel hayatı arasındaki bu etkileşim birbirinden ayrı düşünülemez¹⁹³. Çalışanların işlerinde yaşadığı tatmin duygusu, fiziksel, bedensel ve ruhsal sağlıklarını etkileyen bir kavram olup sosyal hayatları üzerinde belirleyici bir unsurdur. Çalışanların iş hayatlarıyla sosyal hayatları birbirini tamamlamaktadır.

3.4.4.2.İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları

Çalışanların, örgütlerde ki iş tatminsizliği genel olarak şikâyetlerle başlayıp, performans düşüklüğü, işe geç gelmelerin artması, işe devamsızlık oranının yükselmesi ve sonrasında iş bırakma veya iş değiştirme gibi olumsuzluklarla sonuçlanmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan birey, bu ortamda daha fazla kalmak istemeyecek ilk fırsatta iş değiştirecektir. İşçi devri fazla olan işletmeler ise bu durumların sebep olacağı birçok maliyeti karşılamak durumunda kalmaktadır¹⁹⁴. Örgütlerin bu olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmaması için çalışanlarının iş tatminini sağlamaları gerekmektedir

İş tatminsizliği, olumsuz örgütsel sonuçlarının yanında çalışanın, fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileyen bireysel sonuçlara da sebep olmaktadır. İşe karşı ilgisizlik, yabancılaşıma, stres, iş kazaları ve çeşitli psikolojik sorunları bu sebepler arasında sayabiliriz¹⁹⁵. Bu durumları yaşayan birey hem kendi açısından hem de diğer

¹⁹² İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı, *Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma*, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2005, s.326-350.

¹⁹³ Başaran , a.g.e., s.268.

¹⁹⁴ Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010, s.71.

¹⁹⁵ Akıncı, a.g.e., s.7.

çalışanlar açısından birçok olumsuz sonuçlar doğuracak davranışlar sergileyecektir. Çalışma ortamında huzursuzluk artacak, verim düşecektir.

3.4.4.2.1.İşe Devamsızlık

Kısa ya da uzun sürelerle işe geç gelme veya işe hiç gelmeme durumu çalışanın, örgütte yaşadığı tatminsizliğin bir sonucudur. Çalışanın yaşadığı bu tatminsizlik örgütlerde işlerin yavaşlamasına ve birtakım aksaklıkların meydana gelmesine sebep olmaktadır¹⁹⁶. Bu aksaklıklar ciddi kişiyle alakalı sağlık sorunları olabileceği gibi, verimle alakalı örgütsel sorunlarda olabilir.

Çalışanların yaşadığı tatminsizliğin bir sonucu olan devamsızlık ve gecikme, zaman içerisinde kişiler tarafından alışkanlık haline getirilebilir. İş tatmini yüksek olan çalışanlarda ise devamsızlık ve gecikme oranlarının oldukça düşük olduğu gözlemlenmiştir¹⁹⁷. İş tatmini örgüte bağlılığı da beraberinde getirmektedir.

İş tatminsizliğinin sonucunda, çalışanların işe devamsızlığı ve iş yavaşlatma çabaları, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecektir. Örgütün üretim kapasitesi ve verimliliği olumsuz etkilenecek, hedeflenen karlığa ulaşması zorlaşacaktır¹⁹⁸. Sonuç olarak örgütlerde, işe gelme konusunda sorun yaşayan çalışanlar ile karşılaşılabilir, hatta ileriki zamanlarda çalışanların daha iyi koşullarla karşılaşması durumunda işini değiştirmesine de engel olamayabiliriz.

İş tatminsizliğinden kaynaklanan işe devamsızlığı azaltmak veya ortadan kaldırmak için örgüt yönetiminin etkin önlemler alması gerekmektedir. İşe yeni başlayan çalışanların eğitilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, motivasyon araçlarının artırılması, ödüllendirme sisteminin yaygınlaşması, monoton ve sıkıcı iş ortamının iyileştirilmesi bu yönde atılacak adımlar arasında sayılabilir¹⁹⁹. İş tatminsizliği giderilen çalışan daha etkin ve verimli çalışacaktır.

3.4.4.2.2.İşine Yabancılaşma

Bireyin örgüte yabancılaşmasını, çalışanın örgütten soğuması, örgüte olan bağlılığını yitirmesi, kendini kurumun bir üyesi olarak görmemesi, ruhsal açıdan uzaklaşması ve kendini işinden ve iş arkadaşlarından çekmesi olarak ifade edebiliriz. Çalışanların işine yabancılaşmasının en belirgin sonuçları arasında, işini anlamsız bulması, can sıkıntısı yaşama, amaçsızlık, ilgisizlik, kararsızlık, iletişimden kaçınma, etkinliğin azalması, verimin düşmesini sayabiliriz. Böyle bir ruh haline sahip çalışan, işini yeterince sahiplenmemektedir. Bu durum çalışanın işine karşı

¹⁹⁶ Kök, a.g.e., s. 294.

¹⁹⁷ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa, Bursa, 2006, s.79

¹⁹⁸ Eren, a.g.e., s.223.

¹⁹⁹ Eren, a.g.e. s.274-275.

duyduğu tatminsizliğin bir göstergesidir²⁰⁰. İş tatminsizliği yaşayan kişi örgütten uzaklaşacak, başka alternatiflerin arayışına girecektir. İşe yabancılaşmanın başlıca sebepleri ise, örgütte yaşanan hayal kırıklıkları, beklentilerin karşılanmaması, olumsuz çalışma koşulları sebebiyle yaşanan fizyolojik ve psikolojik sorunlardır.

Ekip çalışmasının önemsenmesi, çalışanlara kendini geliştirme olanaklarının sağlanması, adil bir ödül ve ceza sisteminin uygulanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, demoktarik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi tedbirlerle, örgütte yaşanan işe karşı yabancılaşma engellenebilir²⁰¹. Örgütte yaşanan iletişim sorunlarının göz ardı edilmemesi, beşeri ilişkilere gereken özenin gösterilmesi de ayrıca işe yabancılaşmayı engelleyici tedbirler arasında sayılabilir.

3.4.4.2.3. İş gören devri

İş gören devri, çalışanların istihdam edildiği örgütten herhangi bir sebeple ayrılması ya da örgütten uzaklaştırılmasını ifade eder²⁰². İş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan iş gören devri, çalışanların daha uygun koşullar sebebiyle, başka örgütlere geçiş yapmasına şeklinde görülür.

İş gören devrinin yüksek olması örgütte verimliliğin dolaylı da olsa düşmesine sebep olacaktır. Şöyle ki işten ayrılan tecrübeli çalışanın yerine alınan yeni personelin eğitilmesi, örgüte uyum sağlaması ve yeterli verimin alınması için belli bir zaman ve para harcanacaktır²⁰³. Giden çalışanın yerine göreve başlayan yeni personel, olaya tam olarak hâkim olamadığından dolayı işin yavaşlamasına sebep olacak, hatalar yapacak, eğitim sürecinde harcanan zaman ve para sebebiyle örgütler açısından ekonomik olarak zararlı olacaktır.

İş gören devrini azaltmak için iş tatmin düzeyi yüksek tutulmalıdır. Çalışanın gösterdiği performans ve çabalar ödüllendirilmelidir. Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmelidir. Ayrıca iletişim kanalları açılmalı, ekip çalışması oluşturulmalı, kariyer planlaması desteklenmeli, esnek çalışma koşulları sağlanmalı, ücret ve prim sistemi gibi motivasyon araçları geliştirilmelidir²⁰⁴. İşe geç gelmeler, işe devamsızlık ve işten ayrılmaların önüne geçilmesi sağlanmalı, iş gören devir hızı düşürülmelidir.

²⁰⁰ Başaran, a.g.e., s. 286.

²⁰¹ Yurdanur Yumuk , 'Otel işletmelerinde işe yabancılaşmanın iş tatmini üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama', Nevşehir, 2011, s.66

²⁰² Sakit Samadov, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.60, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

²⁰³ Samadov, a.g.e., s.61.

²⁰⁴ Hüseyin Nail Pekel, *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması.*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, s.89, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

3.5.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, 'çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir' şeklinde tanımlamaktadırlar. Kurumlar çalışanlarını yetiştirmek için yatırımlar yapar ve onlar için belli bir zaman harcarlar²⁰⁵. Bu süreç uzun, zor ve pahalı bir süreçtir. Bu sebeple örgütler, sık sık personel değişikliği olmasını tercih etmezler.

İş gücü devri, bir örgütte çalışan personelin örgüt ile olan istihdam ilişkisinin sona ermesi ve yerine yeni eleman bulunmasının sıklığını ifade eder. Örgütlerde iş gücü devri iki şekilde görülmektedir. Bunlardan ilki çalışanın gönüllü olarak işten ayrılması, ikincisi çalışanın üstü tarafından işten çıkartılması şeklinde olmaktadır. Çalışanın iş tatminsizliği, ücret ve çalışma koşullarının beklentileri karşılamaması, iletişim sorunları, kendini geliştirme ve yenileme isteği gibi sebeplerle personel gönüllü olarak işten ayrılmaktadır²⁰⁶. Çalışanların örgüt tarafından işten çıkartılması ise, disiplin cezası alması, örgütün küçülme kararı, kadro daraltılması ve kişinin işin gerektirdiği beceri ve nitelikleri taşınamaması sebebiyle olmaktadır.

İşten ayrılma niyetine sahip çalışana zamanında müdahale edilmezse, ileriki zamanlarda bu düşünce eyleme dönüşecektir²⁰⁷.Eyleme dönüşmeden bu eğilimler gerekli önlemler alınarak engellenmelidir.

İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından oldukça maliyetli olmasının yanında, bütün çalışanlar açısından moral bozucu ve sosyal ilişkileri zedeleyici bir durumdur. Eğitimli, yetenekli ve kalifiye bir çalışanın işten ayrılması, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için kaybedilen zaman ve katlanılan maliyet demektir. Bu maliyetler ise örgütler açısından zarar anlamına gelmektedir²⁰⁸. Yetişmiş, uzman personelin örgütte kalmasını sağlamak, ayrılma niyetlerinin oluşmasına engel olmak için iş

²⁰⁵ Hwang, I., and J. Kuo. "Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations." *Journal of American Academy of Business*, 2006, s. 254-259.

²⁰⁶ Esin Alica, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli. 2008, s.42-43, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**.

²⁰⁷ Sibel Yıldız, *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2008, s.41-42, **(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)**.

²⁰⁸ Kemal Poyraz ve Bülent Kama, Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Isparta, 2008, 13(2), s.149

tatminlerini ve örgüte bağlılıklarını artırmak örgütün etkinliği ve verimliliği açısından son derece önemlidir.

3.5.1.İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler

İşten ayrılma eğilimini etkileyen birçok faktör olmakla beraber bu faktörleri üç ana başlıkta incelemek mümkündür. Bu faktörler, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve diğer faktörlerdir²⁰⁹. Bunlara ek olarak işine karşı duyduğu memnuniyet ve örgütsel bağlılığı da sayabiliriz.

3.5.1.1.Kişisel Faktörler

Çalışanların işten ayrılmasına sebep olan kişisel faktörlerin başında aşağıdaki unsurlar gelmektedir²¹⁰. Bu faktörler:

- Çalışanın duygu, düşünce, istek ve beklentileriyle alakalı faktörlerdir.
- Yaş ile ilgili mecburiyetler (emeklilik, maluliyet)
- Aile ilişkilerindeki değişiklikler (evlenme, ayrılma, ölüm)
- Hayat standartlarındaki değişiklikler
- İşine olan bağlılığını yitirme, başka bir işe duyulan istek
- Eğitim ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı (kendisi ya da çocukları için)
- Sağlık sorunları
- İş ile ilgili beklentilerini gerçekleştirememesi
- Kariyer planlaması

3.5.1.2.Örgütsel Faktörler

Örgüte bağlı olan koşulların sebep olduğu faktörlerdir. Bu faktörlerin oluşumunda yönetim kademesinin etkisi olduğundan, giderilmesi de yine bu yöneticiler sayesinde olacaktır²¹¹. Yönetim kademesinin çabalarıyla bu sorunlarında üstesinden gelinecektir. Bu faktörler:

- İşletmenin kuruluş yeri (şehir merkezinde ya da şehir dışında olması)
- Ulaşım olanakları (servis ya da diğer vasıtalarla yararlanma olanakları)
- İşin şekli ve göçlük derecesi (ağır işler, pis işler)

²⁰⁹ Adalet Eren, *Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara. 2007, s.31-32, (Doktora Tezi).

²¹⁰ Eren, a.g.e., s.32.

²¹¹ Şerif Şimşek, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2005, s.314.

- Olumsuz örgütsel koşullar (sık sık görev değişikliği, çalışma şartlarında ki katı kurallar)
- Ücretlendirme sistemindeki adaletsizlik (performans değerlemenin yapılmaması)
- Kötü çalışma şartları (iş güvenliğinin olmaması, iş kazalarında ki artış)
- Çalışanın yetenek ve becerilerinin üstünde performans bekleme, aşırı iş yükü
- Kötü personel yönetimi (kariyer ve ilerleme olanaklarının yetersizliği, çalışana haksız davranışlarda bulunma)
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmemesi (dinlenme ve mola alanlarının olmaması, kantin eksikliği)
- Üretim sürecinin iyileştirilmemesi (eksik ya da yetersiz eleman çalıştırılması, çalışanlara aşırı iş yükü yüklenmesi, araç, gereç eksikliği)
- Beklenen terfilerin gerçekleşmemesi
- Örgüt için de adaletsizliğin olduğu düşüncesi

3.5.1.3.Diğer faktörler

Çalışanların işten ayrılma kararı almalarında, kişisel ve örgütsel sebeplerin dışında ekonomik ve sosyal faktörlerde etkili olmaktadır²¹².

- Genel ekonomik durum ve iş gücü piyasasına yansımaları,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyine etkisi,
- Diğer iş olanaklarının merak edilmesi,
- Mevsimlik iş ve koşulları,
- Yasalarla artan vergi yükü,
- Küresel ekonomik krizler,
- Mevsimsel iş gücü geçişleri,
- Sendikaların olmaması,
- Ekonomik daralma ya da ekonomik genişleme kararları.

3.5.2.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Örgütlerde iş gücü devir oranının yüksek olması bazı sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Eğitilmiş ve işe alışmış bir çalışanın kaybedilmesi, üretim açısından bir zarara yol açtığı gibi diğer çalışanların moral ve motivasyonlarının da

²¹² Şimşek, a.g.e., s. 316

düşmesine sebep olacaktır. Ayrıca işten ayrılma niyeti olan çalışan, üstlenmiş olduğu rolleri, gerektiği gibi yerine getirmeyerek ürün ve hizmet kalitesinin düşmesine sebep olacaktır²¹³. İşten ayrılma niyetine odaklanan çalışan işinde gereken titizliği gösteremeyecektir.

İşten ayrılan personelin örgüt içinde sebep olduğu maliyetleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²¹⁴:

- İşten ayrılmaya niyetli çalışanın, işleri aksatan davranışlarının maliyeti
- Yeni personel bulma ve işe yerleştirmenin getirdiği maliyet,
- Yeni personelin eğitim masrafları,
- Öğrenme sürecinde ki çalışanın tam kapasite çalışamaması sebebiyle katlanılan maliyetler,
- Eğitim sürecinde meydana gelen hasarlı iş kazalarının maliyeti,
- Tam kapasite çalışamayan personelin sebep olduğu üretim eksikliğini, tamamlayan diğer çalışanların, fazla mesai ücretlerinin maliyetleri.

²¹³ Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara. 2001, s.177.

²¹⁴ Çakır, a.g.e., s. 178.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren PTT çalışanlarının, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, rol stres kaynakları, iş stresi ve işten ayrılma eğilimi ve iş tatmininin birbirleri ile olan etkileşimleri incelenmektedir. 360 derece performans değerlendirme sisteminin çalışanların davranışsal sonuçları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda söz konusu parametrelerin birbiri ile olan ilişkileri incelenerek, çalışanların algı düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, çalışanların performans ve davranış boyutlarının kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulmak istenmektedir. Literatür taramalarında, 360 derece performans değerlendirme sisteminin, çalışanların davranışlarına etkilerinin incelendiği başka çalışmalara rastlanılmaması açısından, elde edilen bulguların işletme literatürüne önemli katkılar sağlaması açısından önemlidir.

4.2.ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ, ÖRNEKLEMİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada soruların hipotezleri test edebilecek yeterliliğe sahip oldukları, soruların çalışanlar tarafından doğru anlaşıldığı, veri toplama aracı olarak seçilen yöntemin uygun olduğu, verilerin toplandığı örneklem grubunun ana kütleyi temsil edebilir nitelikte olduğu ve örneklemi oluşturan çalışanların sorulara samimi yanıtlar verdiği varsayılmaktadır.

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü, Kargo İşleme ve Posta İşleme Merkez Müdürlükleri oluşturmaktadır. Başmüdürlük ve merkez müdürlükleri bünyesinde çalışan taşeron işçiler örneklem dışı tutulmuş olup, örneklemi kurum çatısı altında işgören 203 memur oluşturmaktadır. Ana kütle içerisinde kurumda çeşitli pozisyonlarda çalışan memurlar yer almaktadır.

4.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

360 derece performans değerlendirme sisteminin ve bu sistemin çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik olan çalışmamız da, ilk olarak klasik performans kavramı üzerinde durulmuştur. Klasik performans uygulamalarının

yetersizliği sebebiyle ona alternatif olarak geliştirilen, 360 derece performans değerleme sistemi, ayrıntılı olarak ikinci bölümde ele alınmıştır. Çalışanların iş hayatında ki davranışlarına sebep olan faktörler ile 360 derece performans değerleme sistemi ile ilgili yazılmış kitap, makale, süreli yayılar, yayınlamış ya da yayınlanmamış akademik çalışmalar, ayrıntılı olarak incelenmiş ve çalışmamıza kaynak oluşturacak şekilde ele alınmıştır. Çalışmamızın son aşamasında ise bu konu ile ilgili yapılan benzer çalışmalar incelenerek anketler hazırlanmıştır.

Kurum içi araştırmalarda veri toplama amacıyla deney, gözlem ya da anket olmak üzere üç teknik kullanılır. Bu yöntemler arasından zaman ve maliyet açısından en avantajlı olan anket yöntemidir. 'Anket, bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracakları bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlemdir'²¹⁵. Araştırmanın amacına en uygun olan anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırma için hazırlanmış olan anket çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmamızda kullanılan anket, EK-A belirtildiği üzere çalışanın demografik özelliklerini tespit amaçlı sorularla başlamaktadır. Birinci bölümde, çalışanın yaşını, cinsiyetini, medeni durumunu, eğitim durumunu, işteki pozisyonunu ve çalışma süresini tespit etmek amaçlı sorulmuştur.

İkinci bölümde, performans ve 360 derece performans değerleme sistemi hakkında çalışanların düşünce ve beklentileri araştıran 17 adet soru yöneltilmiştir. Bu sorular Eyüp Dođan²¹⁶ 'nın 'Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde alışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algıların Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi erevesinde Geliştirici Öneriler' adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise çalışanların davranışsal sonuçlarının ve etkilerinin belirlenmesi amacıyla 18 adet soru sorulmuş olup ankette toplamda 35 adet soru bulunmaktadır. Üçüncü bölüm soruları Asiye Emek²¹⁷ in 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının alışan Sonuçlarına Etkileri: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama' isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Anket Likert tipi ölçek kullanılarak

²¹⁵ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 2009, s.39

²¹⁶ Eyüp Doğan, 'Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde alışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algıların Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi erevesinde Geliştirici Öneriler', Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²¹⁷ Asiye Emek, 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının alışan Soşuçlarına Etkileri: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama', Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 2014, s.61-62, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

oluşturulmuştur. Ankette verilen cevaplar bilgisayar ortamına kaydedilerek sonuçlar SPSS programı ile değerlendirilmiştir.

4.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

- H1: 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın davranışsal sonuçlarından olan rol açıklığı ile ilişkilidir.
- H2: 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın davranışsal sonuçlarından olan rol çatışmasıyla ilişkilidir.
- H3: 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın davranışsal sonuçlarından olan iş tatmini ile ilişkilidir.
- H4: 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın davranışsal sonuçlarından olan iş stresi ile ilişkilidir.
- H5: 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanın davranışsal sonuçlarından olan işten ayrılma eğilimi ile ilişkilidir.

4.5.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Çalışmada verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile yapılmıştır. Çalışmada çalışanların performans ve davranış boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılaşması ve boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi işleminin öncesinde puanların normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilk testi ile belirlenmiştir. Shapiro-Wilk W testi Shapiro ve Wilk tarafından 1965'te geliştirilmiş normallik testleri içinde en güçlü testlerden biridir. Normal dağılım gösteren toplumdaki rasgele seçilen n birimlik X_i gözlemlerinin normallik testi W test istatistiği ile test edilir.

Davranış ve performans alt boyutlarının normal dağılıma uygun olmadığını belirlemek için puanların demografik değişkenlere göre farklılaşmasında Mann Whitney ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Bağımsız Gruplar Mann-Whitney U Testi: Bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için gruplardan herhangi birinin ya da ikisinin normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir.

Kruskal-Wallis H Testi: Bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testin uygulanabilmesi için gruplardan herhangi birinin ya da ikisinin normal dağılım varsayımını sağlamaması gerekir. Kruskal-Wallis H Testi, parametrik tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir.

4.5.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Yapılan anket çalışmasında, çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim seviyesi, kurumda çalışma süresi ve kurumda çalıştığı pozisyonu olmak üzere altı kişisel özellik incelenmiştir. Çalışanların kişisel özelliklerine göre dağılımlarının sonuçları tablo 1’de verilmiştir.

Tablo–1 Çalışanların Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları

		n	%
Yaş	25 Yaş Ve Altı	31	15,3
	26-35 Yaş	102	50,2
	36-45 Yaş	38	18,7
	46 Yaş Ve Üstü	32	15,8
Cinsiyet	Kadın	87	42,9
	Erkek	116	57,1
Medeni Durum	Evli	100	49,3
	Bekar	103	50,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	0,5
	Lise	24	11,8
	Ön Lisans	39	19,2
	Lisans	113	55,7
	Lisans Üstü	26	12,8
Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	13	6,4
	1-5 Yıl	63	31
	6-10 Yıl	57	28,1
	11-15 Yıl	32	15,8
	16 Yıl Ve Üstü	38	18,7
Pozisyonu	Memur	173	85,2
	Mühendis	12	5,9
	Teknisyen	6	3
	Şef	4	2
	Diğer	8	3,9

Katılımcılardan 25 yaş ve altındakilerin oranı %15,3; 26-35 yaş arasındakilerin %50,2; 36-45 yaş arasındakilerin %18,7 ve 46 yaş ve üstündekilerin oranı ise %15,8’dir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanlar büyük oranda gençlerden oluşmaktadır.

Katılımcılardan %42,9’u kadın iken %57,1’i erkektir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Katılımcılardan %49,3’ü evli iken %50,7’si bekârdır.

Katılımcılardan ilköğretim mezunlarının oranı %0,5; lise mezunlarının %11,8; ön lisans mezunlarının %19,2; lisans mezunlarının %55,7; lisansüstü mezunlarının oranı ise %12,8’dir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların eğitim

seviyelerinin oldukça yüksek olduğu sonucuna varabiliriz. Kuruma personel alımında yüksek okul şartı aranması bunda en büyük etkidir.

Katılımcılardan çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %6,4; 1–5 yıl arasındakilerin %31,0; 6–10 yıl arasındakilerin %28,1; 11–15 yıl arasındakilerin %15,8; 16 yıl ve üstünde olanların oranı ise %18,7'dir.

Katılımcılardan memurların oranı %85,2; mühendislerin %5,9; teknisyenlerin %3,0; şeflerin %2,0; diğerlerinin oranı ise %3,9'dur.

Çalışanların betimsel istatistik sonuçları tablo 2'de verilmiştir.

Tablo–2 Betimsel İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Ort.	Std. Sapma
360 Derece Performans Değerlendirme	203	10	35	25,596	4,558
Performans Değerlendirmenin Etkisi	203	10	40	24,631	6,075
Performans	203	28	72	50,227	8,890
Rol Açıklığı	203	5	20	14,793	3,137
Rol Çatışması	203	3	15	9,212	3,023
İş Stresi	203	4	20	11,414	4,131
İşten Ayrılma İsteği	203	2	10	6,232	1,838
İş Tatmini	203	10	23	15,212	1,960

360 performans değerlendirme puan ortalaması 25,596±4,558; Performans değerlendirmenin etkisi puan ortalaması 24,631±6,083; Performans puan ortalaması 50,227±8,890; Rol Açıklığı puan ortalaması 14,793±3,137; Rol Çatışması puan ortalaması 9,212; ±3,023; İş Stresi puan ortalaması 11,414±4,131; İşten Ayrılma İsteği puan ortalaması 6,232±1,838; İş Tatmini puan ortalaması 15,212±1,960'dır.

Çalışanların ölçek puanlarının normallik testi sonuçları tablo 3'te verilmiştir.

Tablo–3 Ölçek Puanlarının Normallik Testi

	Shapiro-Wilk	
	İstatistik	p
360 derece performans değerlendirme	0,977	,002
Performans değerlendirmenin etkisi	0,986	,036
Performans	0,986	,045
Rol Açıklığı	0,961	,000
Rol Çatışması	0,967	,000
İş Stresi	0,971	,000
İşten Ayrılma İsteği	0,925	,000
İş Tatmini	0,949	,000

360 Performans değerlendirme, performans değerlendirmenin etkisi, rol açıklığı, rol çatışması, iş stresi, işten ayrılma isteği, iş tatmini ve performans puanları normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan yöntemler analizlerde kullanılmıştır ($p < 0,05$).

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının ilişki analizi sonuçları tablo 4'te verilmiştir.

Tablo-4 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının İlişki Analizi

	360 performans değerlendirme	Performans değerlendirmenin etkisi	Performans	Rol Açıklığı	Rol Çatışması	İş Stresi	İşten Ayrılma İsteği	İş Tatmini
360 derece performans değerlendirme	1	,413**	,772**	,345**	,104	,089	,011	,189**
Performans değerlendirmenin etkisi		1	,882**	,269**	-,102	-,011	,082	,296**
Performans			1	,375**	-,021	,018	,060	,301**
Rol Açıklığı				1	-,272**	-,331*	,281*	,249**
Rol Çatışması					1	,478*	-,150*	-,113*
İş Stresi						1	-,216*	-,012
İşten Ayrılma İsteği							1	,237**
İş Tatmini								1

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Yapılan ilişki analizi sonucuna göre 360 derece performans değerlendirme sistemi ile performans değerlendirmenin etkisi ve rol açıklığı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunurken iş tatmini ile çok zayıf bir ilişki, performans ile güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ilişki analizi sonucuna göre performans değerlendirmenin etkisi ile performans arasında pozitif güçlü bir ilişki bulunurken rol açıklığı ve iş tatmini ile pozitif zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ilişki analizi sonucuna göre performans ile rol açıklığı ve iş tatmini arasında pozitif zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ilişki analizi sonucuna göre rol açıklığı ile iş stresi arasında negatif zayıf bir ilişki bulunurken işten ayrılma isteği ile iş tatmini arasında pozitif zayıf bir ilişki bulunmaktadır. İş yerinde rol atışması yaşayan bir personel rol açıklığı ve yüksek performans gösterememekte, işten ayrılma eğilimi olan çalışan, rol açıklığı ve iş tatmini sağlayamaması sonucu meydana gelmektedir. İş stresi yaşayan bir kişi, iş tatmini ve çalıştığı kuruma bağlılığı azalmaktadır. İşten ayrılma eğilimleri artmaktadır.

Yapılan ilişki analizi sonucuna göre rol atışması ile iş stresi arasında pozitif zayıf bir ilişki bulunurken İşten ayrılma isteği ve iş tatmini ile negatif çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ilişki analizi sonucuna göre iş stresi ile işten ayrılma isteği arasında negatif çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Yapılan ilişki analizi sonucuna göre iş tatmini ile işten ayrılma isteği arasında negatif çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının yaşa göre farklılaşma analizi sonuçları tablo 5'te verilmiştir.

Tablo–5 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşma Analizi

	yaş	n	Sıra Ort.	X ²	p
360 Derece Performans Değerlendirme	25 yaş ve altı	31	93,15	1,520	,678
	26-35 yaş	102	101,27		
	36-45 yaş	38	103,54		
	46 yaş ve üstü	32	111,08		
Performans Değerlendirmenin Etkisi	25 yaş ve altı	31	112,81	4,587	,205
	26-35 yaş	102	98,30		
	36-45 yaş	38	91,24		
	46 yaş ve üstü	32	116,11		
Performans	25 yaş ve altı	31	105,79	2,877	,411
	26-35 yaş	102	99,29		
	36-45 yaş	38	94,24		
	46 yaş ve üstü	32	116,17		
Rol Açıklığı	25 yaş ve altı	31	83,13	10,957	,012*
	26-35 yaş	102	96,06		
	36-45 yaş	38	113,78		
	46 yaş ve üstü	32	125,22		
Rol Çatışması	25 yaş ve altı	31	109,29	1,226	,747
	26-35 yaş	102	103,63		
	36-45 yaş	38	95,55		
	46 yaş ve üstü	32	97,39		
İş Stresi	25 yaş ve altı	31	109,60	1,269	,736
	26-35 yaş	102	103,60		
	36-45 yaş	38	95,66		
	46 yaş ve üstü	32	97,08		
İşten Ayrılma İsteği	25 yaş ve altı	31	102,23	4,647	,200
	26-35 yaş	102	94,99		
	36-45 yaş	38	117,84		
	46 yaş ve üstü	32	105,33		
İş Tatmini	25 yaş ve altı	31	108,81	1,376	,711
	26-35 yaş	102	102,95		
	36-45 yaş	38	93,07		
	46 yaş ve üstü	32	103,00		

*p<0,05

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının yaşa göre farklılaşmasının incelenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre farklı yaş grupları arasında rol açıklığı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır($p<0,05$). Çalışanların rol açıklığı boyutunun yaşa göre sıra ortalamaları incelendiğinde 25 yaş ve altının puanı en düşük, 46 yaş ve üstünün puanı ise en yüksektir. Çalışanların davranışsal sonuçları bakımından değerlendirildiğinde üstlenmiş oldukları rollerin belirginliğinin yaşa bağlı olarak daha belirgin olduğu söylenebilir. Bireylerin üstlenmiş oldukları rollerinin farkındalık düzeyi yaşları arttıkça artmaktadır.

Analiz sonucuna göre farklı yaş grupları arasında 360 performans değerlendirme, performans değerlendirmenin etkisi, performans, rol çatışması, iş stresi, işten ayrılma isteği ve iş tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının cinsiyete göre farklılaşma analizi sonuçları tablo 6'da verilmiştir.

Tablo-6 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Analizi

	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	U	p
360 Derece Performans Değerlendirme	Kadın	87	98,56	4747,0	,469
	Erkek	116	104,58		
Performans Değerlendirmenin Etkisi	Kadın	87	102,31	5019,0	,948
	Erkek	116	101,77		
Performans	Kadın	87	100,70	4932,5	,784
	Erkek	116	102,98		
Rol Açıklığı	Kadın	87	90,55	4050,0	,015*
	Erkek	116	110,59		
Rol Çatışması	Kadın	87	104,47	4831,5	,602
	Erkek	116	100,15		
İş Stresi	Kadın	87	101,80	5029,0	,967
	Erkek	116	102,15		
İşten Ayrılma İsteği	Kadın	87	100,71	4933,5	,778
	Erkek	116	102,97		
İş Tatmini	Kadın	87	101,11	4968,5	,849
	Erkek	116	102,67		

* $p<0,05$

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının cinsiyete göre farklılaşmasının incelenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre farklı cinsiyet grupları arasında rol açıklığı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır($p<0,05$). Çalışanların rol açıklığı boyutunun cinsiyete göre sıra ortalamaları incelendiğinde erkeklerin puanı kadınlara göre daha fazladır. Erkekler çalıştıkları işteki rolleri konusunda kadınlara oranla daha fazla farkındalık yaşıyorlar.

Analiz sonucuna göre farklı cinsiyet grupları arasında 360 derece performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirmenin etkisi, performans, rol çatışması, iş stresi, işten ayrılma isteği, iş tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının medeni duruma göre farklılaşma analizi sonuçları tablo 7'de verilmiştir.

Tablo-7 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Analizi

	Medeni Durum	n	Sıra Ort.	U	p
360 Derece Performans Değerlendirme	Evli	100	110,70	4280,5	,037*
	Bekar	103	93,56		
Performans Değerlendirmenin Etkisi	Evli	100	103,23	5027,5	,769
	Bekar	103	100,81		
Performans	Evli	100	106,73	4677,5	,258
	Bekar	103	97,41		
Rol Açıklığı	Evli	100	109,48	4402,5	,072
	Bekar	103	94,74		
Rol Çatışması	Evli	100	103,23	5027,5	,768
	Bekar	103	100,81		
İş Stresi	Evli	100	105,72	4778,5	,373
	Bekar	103	98,39		
İşten Ayrılma İsteği	Evli	100	106,31	4719,5	,286
	Bekar	103	97,82		
İş Tatmini	Evli	100	103,87	4963,5	,650
	Bekar	103	100,19		

* $p<0,05$

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının medeni duruma göre farklılaşmasının incelenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre farklı medeni durum grupları arasında 360 performans değerlendirme bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır($p<0,05$). Çalışanların 360 derece performans değerlendirme boyutunun medeni duruma göre sıra ortalamaları incelendiğinde evlilerin puanı bekârlara göre daha fazladır.

Analiz sonucuna göre medeni durum grupları arasında performans değerlendirmenin etkisi, performans, rol açıklığı, rol çatışması, iş stresi, işten ayrılma isteği, iş tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

Çalışanların performans ve davranışlarının boyutlarının eğitim durumuna göre farklılaşma analizi sonuçları tablo 8'de verilmiştir.

Tablo–8 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Analizi

	Eğitim Durumu	n	Sıra Ort.	X²	p
360Derece Performans Değerlendirme	Lise Ve Altı	25	118,30	4,7	,194
	Ön Lisans	39	107,86		
	Lisans	113	100,38		
	Lisans Üstü	26	84,60		
Performans Değerlendirmenin Etkisi	Lise Ve Altı	25	97,10	4,2	,244
	Ön Lisans	39	119,23		
	Lisans	113	98,06		
	Lisans Üstü	26	97,98		
Performans	Lise Ve Altı	25	107,34	4,0	,266
	Ön Lisans	39	116,88		
	Lisans	113	97,88		
	Lisans Üstü	26	92,44		
Rol Açıklığı	Lise Ve Altı	25	72,70	8,1	,043*
	Ön Lisans	39	108,10		
	Lisans	113	103,35		
	Lisans Üstü	26	115,13		
Rol Çatışması	Lise Ve Altı	25	131,46	8,0	,046
	Ön Lisans	39	101,10		
	Lisans	113	98,80		
	Lisans Üstü	26	88,94		
İş Stresi	Lise Ve Altı	25	135,18	11,0	,012*
	Ön Lisans	39	86,17		
	Lisans	113	100,74		

	Lisans Üstü	26	99,31		
İşten Ayrılma İsteği	Lise Ve Altı	25	103,24	3,7	,297
	Ön Lisans	39	116,67		
	Lisans	113	98,81		
	Lisans Üstü	26	92,67		
İş Tatmini	Lise Ve Altı	25	106,78	4,5	,210
	Ön Lisans	39	108,55		
	Lisans	113	94,87		
	Lisans Üstü	26	118,56		

***p<0,05**

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının eğitim durumuna göre farklılaşmasının incelenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre farklı eğitim durumu grupları arasında rol açıklığı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır($p<0,05$). Çalışanların rol açıklığı boyutunun eğitim durumuna göre sıra ortalamaları incelendiğinde lise ve altı mezunlarının puanı en düşük, lisans ve üstü mezunlarının puanı ise en yüksektir.

Analiz sonucuna göre farklı eğitim durumu grupları arasında iş stresi bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır($p<0,05$). Çalışanların iş stresi boyutunun eğitim durumuna göre sıra ortalamaları incelendiğinde ön lisans mezunlarının puanı en düşük, lise ve altı mezunlarının puanı ise en yüksektir.

Analiz sonucuna göre farklı eğitim durumu grupları arasında 360 performans değerlendirme, performans değerlendirmenin etkisi, rol çatışması, performans, iş tatmini ve işten ayrılma isteği bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının çalışma sürelerine göre farklılaşma analizi sonuçları tablo 9'da verilmiştir.

Tablo–9 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Analizi

	Çalışma Süresi	n	Sıra Ort.	X2	p
360 Derece Performans Değerlendirme	1 Yıldan Az	13	72,19	7,03	,134
	1-5 Yıl	63	95,35		
	6-10 Yıl	57	106,46		
	11-15 Yıl	32	101,36		
	16 Yıl Ve Altı	38	117,07		
Performans Değerlendirmenin Etkisi	1 Yıldan Az	13	103,27	5,93	,205
	1-5 Yıl	63	90,79		
	6-10 Yıl	57	103,48		
	11-15 Yıl	32	99,66		
	16 Yıl ve Altı	38	119,89		
Performans	1 Yıldan Az	13	86,31	6,65	,156
	1-5 Yıl	63	93,13		
	6-10 Yıl	57	103,96		
	11-15 Yıl	32	99,31		
	16 Yıl Ve Altı	38	121,39		
Rol Açıklığı	1 Yıldan Az	13	65,85	17,39	,002*
	1-5 Yıl	63	88,78		
	6-10 Yıl	57	103,17		
	11-15 Yıl	32	107,28		
	16 Yıl Ve Altı	38	130,09		
Rol Çatışması	1 Yıldan Az	13	102,73	1,10	,895
	1-5 Yıl	63	108,17		
	6-10 Yıl	57	98,80		
	11-15 Yıl	32	97,78		
	16 Yıl Ve Altı	38	99,87		
İş Stresi	1 Yıldan Az	13	81,88	4,45	,348
	1-5 Yıl	63	113,33		
	6-10 Yıl	57	97,99		
	11-15 Yıl	32	101,06		
	16 Yıl Ve Altı	38	96,91		
İşten Ayrılma İsteği	1 Yıldan Az	13	98,81	6,95	,139
	1-5 Yıl	63	91,73		
	6-10 Yıl	57	97,65		
	11-15 Yıl	32	121,08		
	16 Yıl Ve Altı	38	110,58		
İş Tatmini	1 Yıldan Az	13	80,19	4,44	,349
	1-5 Yıl	63	95,83		
	6-10 Yıl	57	108,05		
	11-15 Yıl	32	99,98		
	16 Yıl Ve Altı	38	112,30		

*p<0,05

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının çalışma süresine göre farklılaşmasının incelenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonucuna göre farklı çalışma süresi grupları arasında rol açıklığı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır($p<0,05$). Çalışanların rol açıklığı boyutunun çalışma süresine göre sıra ortalamaları incelendiğinde 1 yıldan az süredir çalışanların puanı en düşük 16 yıl ve üstü süredir çalışanların puanı ise en yüksektir.

Analiz sonuçlarına göre farklı çalışma süresi grupları arasında 360 derece performans değerlendirme, performans değerlendirmenin etkisi, performans, rol çatışması, iş stresi, işten ayrılma isteği ve iş tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının çalışma pozisyonuna göre farklılaşma analizi sonuçları tablo 10'da verilmiştir.

Tablo–10 Çalışanların Performans ve Davranış Boyutlarının Çalışma Pozisyonuna Göre Farklılaşma Analizi

	Pozisyonu	n	Sıra Ort.	X2	p
360 Derece Performans Değerlendirme	Memur	173	105,59	5,154	,161
	Mühendis	12	72,75		
	Teknisyen Ve Şef	10	94,15		
	Diğer	8	78,13		
Performans Değerlendirmenin Etkisi	Memur	173	103,09	2,142	,543
	Mühendis	12	89,54		
	Teknisyen Ve Şef	10	115,10		
	Diğer	8	80,81		
Performans	Memur	173	104,76	3,766	,288
	Mühendis	12	79,88		
	Teknisyen Ve Şef	10	102,30		
	Diğer	8	75,13		
Rol Açıklığı	Memur	173	104,17	2,414	,491
	Mühendis	12	83,79		
	Teknisyen Ve Şef	10	83,80		
	Diğer	8	105,19		
Rol Çatışması	Memur	173	100,76	4,121	,249
	Mühendis	12	87,54		
	Teknisyen Ve Şef	10	112,25		
	Diğer	8	137,75		
İş Stresi	Memur	173	101,08	2,001	,572
	Mühendis	12	109,96		
	Teknisyen Ve Şef	10	89,60		
	Diğer	8	125,50		
İşten Ayrılma İsteği	Memur	173	99,02	3,866	,276
	Mühendis	12	121,04		
	Teknisyen Ve Şef	10	108,65		
	Diğer	8	129,56		
İş Tatmini	Memur	173	105,03	5,586	,134
	Mühendis	12	69,25		
	Teknisyen Ve Şef	10	82,75		
	Diğer	8	109,75		

Çalışanların performans ve davranış boyutlarının çalışma pozisyonuna göre farklılaşmasının incelenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları tabloda verilmiştir.

Analiz sonuçlarına çalışma pozisyonu grupları arasında 360 performans değerlendirme, Performans değerlendirmenin etkisi, Performans, Rol Çatışması, Rol Açıklığı, İş Stresi, İşten Ayrılma İsteği ve İş Tatmini bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırmanın neticesinde aşağıdaki sonuçlara da ulaşılmıştır:

Rol açıklığı boyutu yaşa göre farklılık gösterirken diğer boyutlar ve 360 derece performans ölçeğine göre çok ciddi farklılıklar göstermemektedir. Çalışanların davranışsal sonuçları bakımından değerlendirildiğinde üstlenmiş oldukları rollerin belirginliğinin yaşa bağlı olarak daha belirgin olduğu söylenebilir. Bireylerin üstlenmiş oldukları rollerinin farkındalık düzeyi yaşa bağlı olarak artmaktadır.

Rol açıklığı boyutu cinsiyete göre farklılık gösterirken diğer boyutlar ve performans ölçeği göstermemektedir. Yine çalışanların üstlenmiş oldukları rollerinin farkındalığında cinsiyet önemli bir değişkendir. Erkekler üstlenmiş oldukları çalışma rollerinin daha farkındadırlar.

360 performans değerlendirme konusu medeni duruma göre farklılık gösterirken diğer boyutlar ve performans ölçeği farklılık göstermemektedir. Kurumda ki evli personeller 360 derece performans değerlendirme sistemini daha faydalı bulmaktadırlar.

Rol çatışması ve iş stresi eğitim durumuna göre farklılık gösterirken diğer alt boyutlar ve performans ölçeği göstermemektedir. Bu kurumda rol çatışması daha çok lise ve altı eğitim seviyesinde olan personelin yaşadığı bir sorun. Bu sebepten dolayıdır ki en çokta bu eğitim seviyesinde ki personel iş stresi yaşamaktadır.

Rol açıklığı çalışma süresine göre farklılık gösterirken diğer alt boyutlar ve performans ölçeği göstermemektedir. Kurumda çalışma süresi arttıkça rollerinin farkındalığı da artmaktadır. İşe yeni başlayan personelin rolünün farkında olma oranı en düşükken bu oran çalışma süreleri arttıkça oranlar da o doğrultuda anlamlı bir şekilde artmaktadır.

Çalışma pozisyonuna göre tüm alt boyutlar ve performans ölçeği farklılık göstermemektedir. Çalışmamızda verilen cevaplar kurum personelin kurum içinde çalıştığı pozisyonla orantılı olarak farklılık göstermemektedir.

360 performans değerlendirme ile performans değerlendirmenin etkisi ve rol açıklığı arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunurken iş tatmini ile çok zayıf bir ilişki, performans ile güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin iş tatmini düzeylerinin performans değerlendirme dışında başka faktörlerle ilişkili olduğu düşünülebilir. Çalışanların performans değerlendirme ve performansları arasında güçlü bir ilişki olması ise, performans değerlendirmenin ya da performansın bu ilişkiyi etkilediğini göstermektedir.

Performans ile rol açıklığı ve iş tatmini arasında pozitif zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bireylerin üstlenmiş oldukları rollerin açık seçik farkında olmaları ve

işten aldıkları haz ile performans arasında az da olsa bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların iş rollerinin farkındalıkları ve işten aldıkları haz dışında performanslarını etkileyen başka değişkenlerin olduğu ileri sürülebilir.

Rol açıklığı ile iş stresi arasında negatif zayıf bir ilişki bulunurken işten ayrılma isteği ile iş tatmini arasında pozitif zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Rollerinin açık seçik farkında olan bireylerin rol çatışması düzeylerinin daha düşük olmaktadır. Kurumda üstlendikleri rollerin farkında olan çalışanlar daha az stres yaşamaktadırlar. Bireylerin çalıştıkları işten tatmin düzeyleri ile işten ayrılma istekleri arasında pozitif bir ilişki bulunması ilginçtir. Zayıfta olsa bir ilişkinin varlığı bireylerin işten ayrılma isteklerinin her zaman az da olsa varlığına bir işarettir. İnsan "Daha, daha" diyen bir canlı varlık olduğundan daha iyi iş koşullarına sahip olmak isteğinin bu durumda etkili olduğu düşünülebilir.

Rol çatışması ile iş stresi arasında pozitif zayıf bir ilişki bulunurken İşten ayrılma isteği ve iş tatmini ile negatif çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların rol çatışması arttıkça iş stresi de artmaktadır. Kurumda çalışan personel üstlenmiş olduğu roller konusunda bir belirsizlik ve çatışma yaşadığında stres altında kalmaktadır. Yani kurumda rol çatışmasının yaşanması iş stresini meydana getirmektedir. Bunun dışında çalışanların iş tatmini azaldıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır.

İş stresi ile işten ayrılma isteği arasında negatif çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların işten ayrılma niyetleri arttıkça iş stresleri azalmaktadır. İşten ayrılma niyetinde olan çalışanlar başka alternatiflere yönelmesi mevcut stres kaynaklarına daha az tepki vermesine sebep olacaktır.

İşten ayrılma isteği ile iş tatmini arasında negatif çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanların iş tatminleri azaldıkça işten ayrılma istekleri de artmaktadır. İlişkinin çok zayıf olması bu kurumda çalışan personel için iş tatmini önemli fakat işten ayrılması için yeterli bir sebep değil.

360 derece performans değerlendirme sistemi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek ve performans değerlemeye yeni bakış açısı katacak, kurumun etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayabilecek alternatif bir sistem olarak geliştirilmiştir. Bu yöntem sayesinde daha adil, daha tarafsız, daha etkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme sistemi oluşturma potansiyeline sahip oluruz.

Değerlendirme sonucunda elde edilen geri bildirimler sayesinde, çalışanın ne çeşit bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulacağı, kariyer planlaması gibi insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarına da geri besleme sağlar.

Başarılı ve etkili bir 360 derece performans değerlendirme sistemine sahip olmak, sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanmasına olanak sağlamak ve çalışanların kurumdaki başarılarını artırmak için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması gerekmektedir.

Etkili bir 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulayabilmek için sistem uygulamadan önce incelenmeli, kuruma adaptasyon aşamasında dikkatli olunmalıdır. Uygulama aşamasında duygusallığın yerine profesyonel bir tavır takınılmalıdır.

Değerlendirme, çalışanların eksiklerinin ve geliştirmesi gereken yönlerinin belirlenmesine yönelik olmalıdır. Çalışanların bu yöntemin amacının kişileri cezalandırmak değil hem kurumun hem de personelin geliştirmesi sebebiyle yapıldığına ikna edilmelidir.

Değerleme sırasında kullanılan geri bildirim araçlarının güvenilir ve geçerli olmasına dikkat edilmelidir. Bütün katılımcıların konu ile ilgili bilgilendirilmeli, değerlendirmeye olumlu katkıda bulunacakları konusunda motive edilmelidir.

Performans değerlendirme sonucunda meydana gelen maaş kesintisi ya da ikramiye gibi ücretlerin etkileneceği durumlar oluşabilir. Rekabeti artırıcı, iç çekişmelere sebep olacak durumlarda, çalışanlar arasında ki ilişkiyi olumsuz şekilde etkilemeyecek, iş stresine sebep olmayacak şekilde yeni düzenlemeler yapılmalıdır. İkramiye ve maaş konularında adil olunmalıdır.

Çalışanların işe başlama aşamasında ya da daha ileriki zamanlarda sorun yaşamamaları için kurumun tüm kademelerinde görev alacak olanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı olduğu, açık ve net bir biçimde ifade edildiği iş tanımları yapılmalıdır. Göreve yeni başlayan tüm personele görev, yetki ve sorumluluklarıyla ilgili eğitim verilmelidir.

Performans değerlendirme sonucunda yeterlilik gösteremeyen personele, sistematik bir şekilde hizmet içi eğitim programları düzenlemeli, değişimleri ve gelişimleri izlenmelidir. Düzenlenen bu eğitim programları kişinin özel hayatını etkilemeyecek şekilde uygulanmalıdır. Aksi takdirde eğitimden çok stres odaklı bir uygulama olacaktır.

Çalışanlar çok sık olmamakla beraber rotasyona tabi tutulmalı, diğer bölümlerdeki işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Uygulanan rotasyonun birimler arasında değil de aynı birimin farklı bölümlerinde olması daha doğru bir uygulama olacaktır. Böylece çalışanın yaşadığı rutinin dışına çıkmış olacak, tecrübelerini diğer birimdeki kişilerle paylaşıp, yeni tecrübeler edinecektir. Bu da verimliliği artıracaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ALTUĞ Duygu, *Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde*, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.

ARGON Türkan ve EREN Altay, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

AYERS Susan, *Cambridge handbook of psychology, health and medicine*. Cambridge University Press, 2007.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, BEDESTENCI H. Çetin, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.*

BALTAŞ Acar ve BALTAŞ Zuhâl, *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi 14. Basım. İstanbul, 1993.

BARUTÇUGİL İsmet, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık , İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, *İş Hayatında Kadın Yönetici*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim gücü*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara, 2008.

BAYSAL Ayşe Can ve TEKARSLAN Erdal, *İşletmeciler için davranış bilimleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996.

BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım, Kırklareli, 2003.

CEYLAN Adnan ve ULUTÜRK Yıldırım Hüseyin, *Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler*, İstanbul, 2006.

ÇAKIR Özlem, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2001.

ÇALIK Temel, *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar, İlkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

DOLGUN Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Ekin Yayınları, Bursa, 2007.

EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Bursa, 1996.

ERDOĞAN İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1996

EROĞLU Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, 11. Beta Basım, İstanbul, 2011.

EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.

EDWARDS Mark R. ve EWEN Ann J. "360 Degree Feedback: Royal Fail or Holy Grail?", *Career Development International*, 1/3, 1996.

EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann J. *360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement*, Amacom, New York, 1996.

EWEN J. Ann ve EDWARDS Mark R, *Readiness for Multisource Feedback*, *The Handbook of Multisource Feedback*, (Editors: W. David Bracken, Carol W. Timmreck, Allan H. Church), Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

GARAVAN Thomas N., MORLEY Michael ve FLYNN Mary. "360 DegreeFeedback: Its Role In Employee Development", *Journal Of Management Development*, Vol: 16, No: 2, 1997.

GÜNEY Salih, *Davranış Bilimleri. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.*

HELLRIEGEL Don, et al. *Comportamiento organizacional*. Thomson, Florance, 1999.

HURST, Carrie Sue. *Conversations about Health: Supervisor Health and Safety Support Scale Development and Moderating Influence on Substance Abuse Counselor Burnout and Health*. 2008. PhD Thesis. University of Georgia.

KANTAR Hüseyin, *İşletmede Motivasyon*, İstanbul, 2008.

KAZMIER Leonard J. *Management, a Programmed Approach with Cases and Applications*. McGraw-Hill, 1980.

KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları, 2006.

KORKMAZYÜREK Haluk ve ŞEŞEN Harun, *Savunma Yönetiminde Yeni Planlama Yaklaşımları: Kavramsal Bir Analiz. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*, 2008.

KORKUSUZ Mehmet Hişyar, *Kamu Yönetiminde Stres Algısı*. 1. Baskı. İstanbul: Hayat Yayınları, 2012.

LEKA, Stavroula, AMANDA Griffiths, TOM Cox. *Organisation du travail et stress: approches systématiques du problème à l'intention des employeurs, des cadres dirigeants et des représentants syndicaux*. 2004.

LEPSINGER Richard and LUCIA, Anntoinette D. *The art and science of 360 degree feedback*. John Wiley & Sons, 2009.

LEPSINGER Richard and LUCIA A. *The art and science of 360° Feedback*. Estados Unidos: Jossey-Bass, 2009.

LONDON Manuel and BEATTY Richard W. 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 1993, 32.2-3: 353-372.

LUDEMAN Kate, How to conduct self-directed 360. *Training and Development- Alexandria American Society For Training and Development*, 2000, 54.7: 44-47.

LUTHANS Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 2002, 23.6: 695-706.

MILTENYI George, 360 degree feedback manual: Implementing a multisource performance management system in your organisation. *Australia: Business and Professional Publishing*, 1998.

ÖRÜCÜ Edip ve KÖSEOĞLU Mehmet Ali, İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.

ÖZGÜVEN İbrahim Ethem, *Endüstri Psikolojisi*, Pdrem Yayınları, Ankara, 2003.

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim. *Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın*, 2001.

PEIPERL Maury A., Getting 360 degree feedback right. *Harvard business review*, 2001, 79.1: 142-147.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 831, Ünite 5, Etam A.S. Web Ofset, Eskisehir, 1994.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TUZ Melek, Orgütsel Psikoloji, *Alfa Basım Yayım, Bursa*, 1998.

SCHULTZ Duane P., SCHULTZ Sydney Ellen. *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Prentice Hall, 1998.

SEYİDOĞLU Halil, Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, *Güzem Can Yayınları, İstanbul*, 1993.

SEZGİN Nihan, "Stresi Artıran Beslenme Alışkanlıkları", Stresle Basa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998

SILAH Mehmet, Endüstride Çalışma Psikolojisi (Güncellenmiş ve geliştirilmiş 2. Baskı). *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 2005.

SOLMUŞ Tarık, *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler: Psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*. Beta, İstanbul, 2004.

ŞAHİN Nesrin Hisli, *Stresle Başa Çıkma Yolları: olumlu bir yaklaşım*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1994.

ŞENTURAN Şermin ve KAMİTOĞLU Zahide, “Yönetimsel Etkinliğin Artırılmasında Güdülenmenin Rolü”, Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, *İşletme Bilimlerine Giriş*. Eğitim Kitabevi, Konya, 2011.

ŞİMŞEK Şerif, AKGEMİCİ Tahir, ÇELİK Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, *Nobel Yayınevi, Ankara, 2001*.

TAVŞANCIL Ezel, Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi, *Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005*.

TINAZ Pınar, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2009.

UYARGIL Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbacılık, İstanbul, 1994.

VAN SELL Mary, BRIEF, Arthur P., SCHULER, Randall S. Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 1981, 34.1: 43-71.

YÜCE Payam, 360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

YÜCEL Ertekin, Stres ve Yönetim, *TODA Yayınları, Ankara, 1993*.

MAKALELER

AĞCA Veysel ve TUNÇER, Ender, Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması, " Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2006.

AĞIRBAŞ İsmail, ÇELİK Yusuf, BÜYÜKKAYIKÇI Hüseyin, Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Ankara, 2005, Cilt:8/3,

AKAKAY Ayten, “Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Konya, 2009.

AKBOLAT Mahmut ve IŞIK Oğuz, Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2008, 11,2.

AKÇADAĞ Sibel ve ÖZDEMİR Ekrem, İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Kocaeli, 2005.

AKI Erol ve DEMIRBILEK Tunç, Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2010.

AKINCI Zeki, Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 2002, 4: 1–25.

ALEXSANDER Diane, "How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes, Effectiveness And Performance?", University of Rhode Island, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series, 2006.

AŞAN Öznur ve ERENLER Esra, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13,2.

AYTAÇ Aygül, 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi, 2003, 4.

BAKAN İsmail, KELLEROĞLU Hakan, Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, 10.2: 75-98.

BAYRAM Levent, Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 2006, 62:47-65.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, BALABAN Özlem, ÖZDEMİR Yasemin. 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay. 2007.

BAYYURT Nizamettin, İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2007, 53: 577–592.

BIRBEN Gülçin, 360 derece performans yönetimi. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 2000, 4,5: 36.

BRECHER Natalie. Feedback forward: coaching and commending employees by offering continuous feedback helps them move forward. *Journal of Property Management*, 2006, 71,5: 16–17.

CANITEZ A. Burcu ve SOLMUŞ Tarık, Performans değerlendirmesi, *Türk Psikoloji Bülteni*, 2000, 16–17.

CAMGÖZ S.Metin, ALPERTEN İ.Nurdan, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, 13,2: 191–210.

DEMİRAL Yücel, Çalışma Yaşamında Psiko-sosyal Etmeler, *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi (MSG)*, 2015, 5.20.

ERDOĞAN Berrin, Performans Değerlemede Adalet Algısını Oluşturan Faktörler, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1998, 27–2.

ERDOĞAN, İlhan. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcioğlu Basım Yayım, İstanbul, 1996.

ESATOĞLU Ezel ve AĞIRBAŞ İsmail, Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Hemşirelerin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Belirlenmesi, *Amme İdaresi Dergisi, Ankara*, 2004

FISHER Cynthia D.; GITELSON, Richard. A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of applied psychology*, 1983, 68,2: 320.

GAVCAR Erdoğan, BULUT Zeki Atıl, ENGIN Kemal, Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, 13,2: 31–45.

GÜMÜŞTEKİN G. Eren, ÖZTEMİZ Ali Bircan, Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, 23: 61–85.

GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, ÖZLER Derya Ergun, YILMAZ Fatma, 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma/A Research to Determining the Impact of 360 Degree Performance Evaluation System on Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2010, 1.1: 1.

HELVACI M.Akif, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2002, 35,1–2: 155–169.

HWANG, I.; KUO, J. Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 2006, 8.2: 254-259.

JONES John E., BEARLEY William. 360 Degree Feedback: Strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders. Human Resource Development, 1996.

KARADAĞ Gülseren ve TEL AYDIN Hatice, "Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Baş Etme Durumlarının Belirlenmesi". Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi, 2, 2003

KAYNAK Ramazan ve BÜLBÜL Murat, 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerleme Farklılıkları, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006, 13-1

KEÇELİOĞLU Tamer ve ÇAPRAZ, 360 derece Performans Yönetimi Uygulama Modeli, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı:2, 2003

KILINÇ Tanıl, "Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörle Bir Araştırma", İ.Ü. İşletme fakültesi dergisi, İstanbul, C.20, No: 1-2, 1991

KILINÇ Tanıl, "Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 17,2 (1988): 103-118.

KÖK Sabahat Bayrak, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006, 20,1.

MAHAR Jo-Anne, STROBERT Barbara, The use of 360-degree feedback compared to traditional evaluative feedback for the professional growth of teachers in K-12 education. *Planning and Changing*, 2010, 41.3/4: 147.

ÖRÜCÜ Edip, KILIÇ Recep, ERGÜL Adem, Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik. Akademik bakış sayı: 26, Eylül-Ekim 2011

POYRAZ Kemal ve KAMA Bülent, Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13,2.

ŞENOL, Gökhan. İş değerlemesinden performans değerlemesine geçiş. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2003, 5,1.

TETİK Semra, GÜMRAN Uçar, YALÇIN Bahar, Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması. *Verimlilik Dergisi*, 2008,1: 79-105.

TURGUT Hakan, Geleneksel performans değerleme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerleme yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 2001, 42: 56–68.

UĞURLU Oya 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2003, 1.

UZUN Emin, DIRLIK Serkan, KOBİ Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik Ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma. 2007.

YILMAZ Abdullah ve EKICI Süleyman, Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, 10,2: 1–20.

ZERENLER Muammer, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2005, 1, s. 1 – 36.

TEZLER

ALICA Esin, *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Bir Kamu Bankası Örneği*, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli. 2008, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ARIKAN Ersin, *Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2011, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

BUCAK Turgay, *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

CRAY Chad J., “Impact of system development methodology use on employee role ambiguity and role conflict”, , Capella University, 2009, (Yayımlanmamış doktora tezi)

ÇAKIR İsmail , “Polislerin İs Stresi ve Bazı Değişkenlere Göre Stresle Basa Çıkma Tarzlarının Karşılaştırılması”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, adana, 2006, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DEMİREL Reyhan, *Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DİNÇ Emtullah, "360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Bir Uygulama", Uludağ Üniversitesi SBE, 2005, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DOĞAN Eyüp, 'Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinde Çalışanların Performans Değerlendirmeye İlişkin Algıların Analizi ve 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi Çerçevesinde Geliştirici Öneriler', Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2013, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EMEK Asiye, 'Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Çalışan Sonuçlarına Etkileri: Sağlık Kuruluşlarında Bir Uygulama', Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli, 2014, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EREN Adalet, Gönüllü *İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara. 2007, (Doktora Tezi).

ERİĞÜÇ Gülsün Kaygın, Hastanelerde personelin işle ilgili tutumları personel devri Ankara ili örneği. , Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1994, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

KALENDEROĞLU, Fatma Neslihan. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2007. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).

KUNDAKÇI Ayça Hande, Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Hekimlerinin ve Hemşirelerinin Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Düzeylerinin Belirlenmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, , Ankara, 2003, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ÖRENCİK İlker, "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi SBE,2007, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ÖZTÜRK Nisanur, "Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi ve Performansa Etkileri", Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.2008, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

PEKEL Hüseyin Nail, İşletmelerde *Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SAMADOV Sakit, *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

TOPUZ Ayşe, Hemşirelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği, İş Stresi ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2006, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

ULUKUŞ Kanuni Süleyman, “Stres ve İş Verimi”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) .

YEĞİN Muharrem, İdari *Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir. 2009, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YILDIZ Sibel , *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı.*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu, 2008, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YÜKSEL İhsan, Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, 2002.

YÜNCÜ Hilmi Rafet, Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).

İNTERNET KAYNAKLARI

ARSLAN Akın “Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları”,http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138, (Erişim Tarihi: 10.01.2008)

ARSLAN Akın, 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-degerlendirme-i.html>,(Erişim Tarihi:13.09.2011).

BAYAR Başak, Performans Değerlendirme Sistemi Nasıl Kurulur,http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/79, (Erişim Tarihi: 22.09.2011)

BİRKÖK Cüneyt , “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2000, ISSN: 1303- 5134,

PEHLİVAN İnayet ,“Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları (İş Zenginleştirme-İşGenişletme-İşİDönerliVerme)”,
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf>, 8Erişim Tarihi 27 Şubat 2010).

PİŞKİN Mustafa ve BARASI Bedri, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Yönetimi”,<http://www.vakifcilik.org/sdetay.aspxcatid=7&did=133>(Erişimtarihi:10.03.09)

EKLER

EK-A ANKET FORMU

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

Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Tez Öğrencisi

Tez Danışmanı

Fatma ALITKAN

Prof. Dr. Ali Osman ÖZCAN

İstanbul Gelişim Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans öğrencisi

Kişisel Bilgiler	
Yaş:	25 ve Altı <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üstü <input type="checkbox"/>
Cinsiyet:	Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
Medeni Durumunuz:	Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/>
Eğitim Durumunuz:	İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/>
Çalışma Süreniz:	1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üstü <input type="checkbox"/>
Bu Kadrodaki Çalışma Süreniz:	1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16 ve üstü <input type="checkbox"/>
Birimi :
Pozisyonu :

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kesinlikle kurum ve kişi isimleri bulunmayacaktır.

Açık ve tarafsız cevaplamanız en önemli ve değerli katkınız olacaktır.

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

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