

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İNSAN KAYNAKLARI
FONKSİYONLARINDAN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

KÜBRA ALTUNKAYA
08712010

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ESRA ÖZTAMAN

İSTANBUL
2011

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İNSAN KAYNAKLARI
FONKSİYONLARINDAN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

KÜBRA ALTUNKAYA

08712010

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 07.10.2011
Tezin Savunulduğu Tarih: 14.10.2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı : Yrd.Dok. Dr. Esra ÖZTAMAN
Jüri Üyeleri : Doc.Dr. Turhan ERMEN

Yrd.Dok.Dr. Ceren ERDİN GSN20824

İmza

Özkan
Halim
Cerenoda

İSTANBUL
EKİM 2011

ÖZ

ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA Kübra Altunkaya Ekim, 2011

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel güven seviyeleri ile insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirme algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın ilk bölümünde giriş bölümüne yer verilmiştir. İkinci bölümünde, örgütsel güven kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde ise, performans değerlendirme kavramı üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde bu iki kavramın ilişkisini inceleyen çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak, uygulama bölümünde de söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, örgütsel güven boyutları olan kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güven ile performans değerlendirme algılarını ölçmeye yönelik, performans sisteminden duyulan memnuniyet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkiler, ayrıca örgütsel güven ve performans değerlendirme algılarının çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem) arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma İstanbul ili Şişli ilçesinde bulunan Nexum Boğaziçi firmasında çalışan 95 çalışanı kapsamaktadır. 95 çalışanın tümüne ulaşılmış ancak 88 kişiden geri dönüş olmuştur. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, demografik özellikler, örgütsel güven ölçeği ve performans değerlendirme ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Örgütsel güven ölçeği Metin Aktuna tarafından, performans değerlendirme ölçeği ise Özge Tan tarafından hazırlanmıştır. Araştırmanın veri analizleri SPSS Statistics 17.0 bilgisayar programı ile non-parametrik testler uygulanarak yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, çalışanların örgütsel güven seviyeleri ile performans değerlendirme algılamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların örgütsel güven seviyeleri ve performans değerlendirme algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güven, Performans Değerlendirme, Bilişim Sektörü.

ABSTRACT

AN IMPLEMENTATION INTENDED TO THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND AS A HUMAN RESOURCES FUNCTION PERFORMANCE EVALUATION

Kübra Altunkaya

October, 2011

Main purpose of this study is to look into relationship between employee organizational trust levels and a human resources function which is performance evaluation perceptions. In the first part of study, there is an entrance section. In the second part of study, organizational trust term is explained. In the third part, performance evaluation term is insisted on. In the forth part, the results of prior studies which contains both organizational trust and performance evaluation is mentioned. Lastly in the implementation part, an implementation work is made to test relationship between terms at issue. In this case, the relationship between trust of firm, trust of managers and trust of peer which have organizational trust dimensions and dimensions of performance evaluation which are satisfaction of performance evaluation system, distributive justice, procedural justice, interactional justice. Also the relationship between organizational trust, performance evaluation and some demographic features (age, gender, education, seniority) is looked into. Research is containing 95 permanent staff of Nexum Boğaziçi which is in Şişli, İstanbul. All of 95 permanent staff have been reached but 88 questionnaire forms replied back. Questionnaire form, which is used for taking datas, occurs from three parts; demographic features, scale of organizational trust and scale of performance evaluation perceptions. Scale of organizational trust is prepared by Metin Aktuna, scale of organizational citizenship behavior is prepared by Özge Tan. Data analysis of research is made by SPSS 17.0 computer program with making non-parametric tests. In the end of this study, there is a significant relationship has found between employees organizational trust levels and performance evaluation perceptions. Also it is stated that employees organizational trust levels and performance evaluation perceptions don't show any difference according to demographic features.

Keywords: Organizational Trust, Performance Evaluation, IT Industry.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında fikirlerini ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yol göstericisi olan başta değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Esra Öztaman'a, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Araştırma Görevlileri Serdar Bozkurt ve Emel Özarslan'a, anket uygulamasının web ortamına aktarılmasına destek olan Berrin Temel İlçi'ye, anket sorularını yanıtlayan tüm Nexum çalışanlarına ve hayatımın her alanında desteklerini benden esirmeyen sevgili aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Ekim, 2011

Kübra Altunkaya

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR.....	xii

1. GİRİŞ.....	1
---------------	---

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI.....	4
2.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramlarının Tanımı	4
2.1.1. Güvenin Tanımı Çeşitleri ve Özellikleri.....	4
2.1.2. Örgütsel Güvenin Tanımı	9
2.2. Örgütsel Güvenle İlişkili Kavramlar	15
2.2.1. Örgütsel Güvenin Kuramsal Kaynakları.....	15
2.2.1.1. Likert'in Teorisinde Güven.....	15
2.2.1.2. McGregor'ın Teorisinde Güven	16
2.2.1.3. Argyris'in Teorisinde Güven	16
2.2.1.4. Sosyal Alışveriş Teorisi	17
2.2.2. Örgütsel Süreçlere Etki Eden Güven Türleri	17
2.2.3. Güvensizlik Kavramı	18
2.2.3.1. Güvensizliğin Tanımı	18
2.2.3.2. Güvensizliğin Önlenmesi	22
2.2.4. Örgütsel Güvenin Ölçülmesi.....	23
2.3. Örgütsel Güven Modelleri	24
2.3.1. Mishra Güven Modeli.....	24
2.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	25
2.3.3. Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli	26
2.3.4. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli	26
2.4. Örgütsel Güvenin Fonksiyonları	27
2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	28
2.5.1. Yöneticiye Güven	29
2.5.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	33
2.5.3. Örgütün Kendisine Güven	34

3. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMASI OLARAK PERFORMANS	
DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	36
3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	36
3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Önemi	42
3.3. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme Süreçleri	46

3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	56
3.4.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri	56
3.4.1.1. Grafik Yöntemi.....	57
3.4.1.2. Sıralama Yöntemi	58
3.4.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	59
3.4.1.4. Kontrol Listeleri Yöntemi.....	60
3.4.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	61
3.4.1.6. Kritik Olay Yöntemi	62
3.4.1.7. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi	64
3.4.1.8. Deneme Yöntemi	65
3.4.1.9. Anlatım/Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi	65
3.4.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	66
3.4.2.1. Başarı Kayıtları Yöntemi	67
3.4.2.2. Alan İncelemesi Yöntemi.....	67
3.4.2.3. Davranışsal Değerleme Skalaları.....	68
3.4.2.4. Özdeğerleme.....	70
3.4.2.5. Amaçlara Göre Yönetim	70
3.4.2.6. Değerleme Merkezi	74
3.4.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	74
3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar.....	76
4. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	80
5. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	84
5.1. Araştırmanın Problemi	84
5.2. Araştırmanın Amacı	85
5.3. Araştırmanın Önemi	85
5.4. Araştırmanın Hipotezleri	86
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	88
5.6. Araştırmanın Yöntemi	89
5.6.1. Araştırma Türü ve Modeli.....	89
5.6.2. Ana kütle ve Örneklem	90
5.6.3. Veri Toplama Aracı	90
5.6.4. Veri Analiz Teknikleri	92
5.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması	92
5.7.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	92
5.7.2. Örgütsel Güven ve Performans Değerlendirme Algısı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
5.7.3. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları	94
5.7.4. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	94
5.7.4.1. Örgütsel Güven Seviyesi ile Performans Değerlendirme Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	94
5.7.4.2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Güven ve Performans Değerlendirme Algılarına İlişkin Hipotez Sınamaları	94
6. SONUÇ	102
KAYNAKÇA	106

EKLER.....	114
Ek 1. Örgütsel Güven ve Performans Değerlendirme Ölçeği	114
Ek 2. Örgütsel Güven Alt Boyutları ve Ölçüm İfadeleri	118
Ek 3. Performans Değerlendirme Alt Boyutları ve Ölçüm İfadeleri	119
Ek 4. Geribildirim Anketi Örneği	121
ÖZGEÇMİŞ.....	124

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Güven ve İlgili Değişkenler İle İlgili Teoriler.....	8
Tablo 2:	Güvenilirliğin Katmanları Yoluyla Güvenin Gelişimi.....	12
Tablo 3:	Güven ve Güvensizlik Entegrasyonu: Alternatif Sosyal Gerçeklikler.....	20
Tablo 4:	İnsan Kaynaklarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi	41
Tablo 5:	Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar	52
Tablo 6:	İkili Karşılaştırma Yöntemi	60
Tablo 7:	Zorunlu Dağılım Yöntemi	62
Tablo 8:	Puanlama Yöntemi.....	65
Tablo 9:	Davranışsal Beklenti Skalası	69
Tablo 10:	Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
Tablo 11:	Performans Değerlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	93
Tablo 12:	Örnekleme İlişkin Frekans Dağılım Bulguları	94
Tablo 13:	Performans Değerlendirme ile Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik Spearman Korelasyon Matrisi	95
Tablo 14:	Yaş – Örgütsel Güven Seviyesi Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular.....	98
Tablo 15:	Cinsiyet – Örgütsel Güven Seviyesi Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular	99
Tablo 16:	Yaş – Performans Değerlendirme Algısı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular	100
Tablo 17:	Cinsiyet – Performans Değerlendirme Algısı Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Güvenilirlik Faktörleri.....	5
Şekil 2: Güvenin İlk Oluşum Model.....	11
Şekil 3: Lawson'un Organizasyonel Performans Piramidi.....	40
Şekil 4: Performans Yönetimi Çemberi	48
Şekil 5: Performans Yönetimi Çemberi-2	50
Şekil 6: Performans Değerleme Sistemi.....	53
Şekil 7: Grafik Değerlendirme Formu.....	58
Şekil 8: Kontrol Listesi Form Örneği.....	61
Şekil 9: Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği.....	63
Şekil 10: Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü.....	72
Şekil 11: Araştırmanın Modeli.....	89

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi

1. GİRİŞ

Küresel endüstrilerdeki rekabet gücü giderek artan bir şekilde güvenilir ilişki geliştirme kabiliyeti gerektirmektedir. Bu da örgütlerin ve örgütleri oluşturan bireylerin hem güvenilir hem de güvenen kişilerden oluşmasını gerekli kılar.¹

Klasik ve neo-klasik dönemlerde örgütsel güven farklı içeriklere sahip olmuştur. Yüksek ölçüde kuralları, mekanik anlayışı ve şiddetli verimlilik kaygısını şekillendiren klasik dönem düşünürleri, örgüt çalışanlarına oldukça sınırlı düzeyde güven beslemişlerdir. Güven eksikliğini giderme kaygısı ise, yüksek ölçülerde kurallar ile donatılmış örgütsel yapıların şekillenmesine yol açmıştır. Ancak bu eğilim belirli bir sürecin sonunda ciddi eleştirilere maruz kalmış ve Elton Mayo öncülüğünde Neo-klasik akım düşünürleri her şeyin maddiyata bağlı olmadığı olgusunu dünya yönetim kamuoyuna duyurmuşlardır. Genel karşılaştırma neticesinde Neo-klasiklerin daha insancıl yaklaşımlar ile çalışanları verimli kılmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu insancıl yaklaşımların örgütsel güvenin gelişimindeki önemi göz ardı edilemez.²

Klasikler ve Neo-klasikler zamanında güvenin farklılaşmasına yol açan temel sebep yapılan araştırmalarda örgüt içinde insan unsuruna yüklenen anlamın farklılaşması olarak açıklanabilir. Neo-klasik görüşün temellerini oluşturan araştırmaların başlangıç önermelerinin Klasik teoriyi doğrulamaya yönelik olmasına karşın, sonuçlar büyük farklılık göstermiş ve çalışanların soyutlanmış psikolojik varlıklar değil, davranışları büyük ölçüde grup normları ve değerleri ile kontrol edilen grup üyeleri olarak algılanmalarına yol açmıştır. İnsan unsuruna yönelik yeni algılama, güven unsurunun Neo-klasik teoride farklılaşmasına yol açmıştır. Bu farklılık, Neo-

¹ Lenard Huff, Lane Kelley, "Levels Of Organizational Trust İn Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study", **Organization Science**, c. 14, s. 1, (2003): 81.

² Tuncer Asunakutlu, "Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme", **Muğla Üniversitesi Sbe Dergisi**, s. 5, (2001):13.

klasik düşüncede çalışanlara daha yüksek ölçüde güven beslenmesi şeklinde açıklanabilir.³

Bilim adamları 1950’li yıllarda yönetsel ve organizasyonel etkinliğin ön koşulu olarak güvenin öneminin farkına varmışlar daha sonra kişiler arası güvenin birey, grup ve örgütsel çıktılar (bireysel performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, problem çözme ve işbirliği gibi) üzerindeki pozitif etkisini bulmuşlardır. Bugün güven, sosyal sermayeyi oluşturmak, çalışan sorumluluğunu arttırmak ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmeyi amaçlayan örgütsel girişim olarak önemli bir konu olarak yeniden ortaya çıkmıştır.⁴

Güven, çalışanın işine karşı odaklanmasında olumlu etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu olumlu etki de çalışanın performansına yansıyacaktır. Eğer yönetici, çalışanına olumlu davranırsa çalışan bu olumlu ilişkiyi devam ettirmek için daha verici olacaktır. İşine karşı daha çok odaklanacağından çalışanın performansı da olumlu olarak artacaktır.⁵

Yoğunlaşan rekabet ve hızlı değişim çağında örgütlerin sürekli performanslarını artırmaya uğraşmaları gerekmektedir. Artan hissedar değerleri, daha büyük müşteri bağlılığı, daha duyarlı ve verimli iş süreçleri ve de çalışanlarının stratejik hedeflere daha iyi uyarlanması gibi önemli iş sonuçları üretme yeteneklerini artırmak zorundadır. Ancak ölçülemeyen şey yönetilemez. Yöneticiler kritik performans ölçülerinde zaman içinde gerçekleşen değişiklikleri takip etmedikleri sürece şirketlerinin başarılarını belirleyebilmeleri mümkün değildir.⁶

İnsan kaynakları yönetim çalışmaları ile örgütsel güven ortamını sağlamaya yönelik çalışmaların, örgütsel performansın üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları bölümünün çalışanlarına daha fazla eğitim ve terfi sunabilmiş firmalarda, örgütsel güvenin daha yüksek olduğu dolayısıyla çalışanların da daha yüksek performans sergiledikleri görülmüştür.⁷

³ Asunakutlu, **age**, 14.

⁴ Feyza Taşkın, Roşan Dilek, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 2, s. 1, (2010):38.

⁵ Ümit Demirci, “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 75.

⁶ Harvard Business School Press Pocket Mentor, **Performansı Ölçmek**, çev. Melis İnan, 1. bs, (İstanbul: Optimist Yayınları, 2010), 9.

⁷ Demirci, **age**, 75.

Bu çalışmada; örgütsel güven ve insan kaynakları uygulamalarından performans değerlendirmenin ilişkisi çalışılacaktır. Örgütsel güven, yöneticiye güven, kuruma güven ve çalışanlar arası güven olmak üzere alt boyutlar bazında incelenmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel güvenin kavramsal tanımı, örgütsel güvenle ilişkili kavramlar, örgütsel güven modelleri ve fonksiyonları ile örgütsel güvenin alt boyutları araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde, insan kaynakları yönetimi ile performans değerlendirme sistemlerinin tanımı ve önemi, performans yönetimi ve performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, örgütsel güven ile performans değerlendirme ilişkilendirilerek bu konuda daha önce yayınlanmış çalışma ve makaleler incelenmiş, araştırmanın modeli, problemi, amacı, önemi ve hipotezlerine yer verilerek, ulaşılan sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırmanın son bölümü olan sonuç bölümünde ise genel değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

2.1. Güven ve Örgütsel Güven Kavramlarının Tanımı

2.1.1. Güvenin Tanımı Çeşitleri ve Özellikleri

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur. Her bir disiplin güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Bu farklı bakış açılarını Worchel üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır.⁸

Kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır. Sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre ise güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır. Sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır.⁹

Güven ilişkileri, bir tarafın ilgisinin diğerine, güven olmaksızın oluşmayacağı anlamına gelen birbirine bağlılık temeline dayanır. Birbirine bağlılık olmazsa güvene gerek yoktur. Bir ilişkideki birbirine bağlılık savunmasızlığı doğurur ve savunmasızlık pek çok güven tanımının ortak özelliğidir. Güven risk almayı ve bir insanın başka bir insana zarar verici davranışlar göstermeyeceği rahatlığına dayanan savunmasızlığı içerir. Güven aynı zamanda, bir grubun başka bir grubun

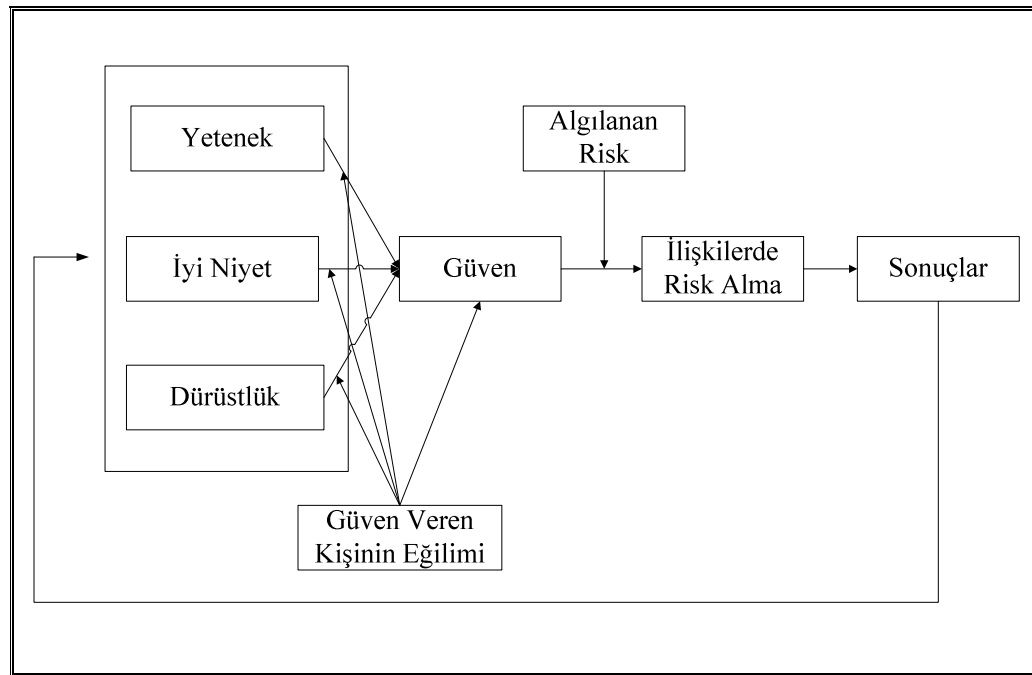
⁸ İpek Kalemci Tüzün, “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi**, s. 13, (2007): 95.

⁹ **age**, 95.

yardımsız, güvenilir, yeterli, dürüst ve açık olduğuna dair rahatlığa dayanan savunmasızlığa istekli olmasıdır.¹⁰

Güven genellikle, iki bireyden yalnızca biri tarafından benimsenen değil iki birey tarafından da karşılıklı paylaşılan bir olgudur. Çoğu insan tek taraflı güven duymanın dengeli ve kararlı bir ilişki oluşturmayacağını zaman içinde deneyimleyerek öğrenir. Bu nedenle güvenin oluşması için iki birey arasındaki herhangi tür bir ilişkide karşılıklı veya paylaşılan güvenliliğin var olması temel bir zorunluluktur.¹¹

Bir tarafın diğerine duyduğu güveni etkileyecek olan etken, güven duyulan kişinin bir takım özelliklerini içermektedir. Bazı tarafların diğerlerine göre güven duyma olasılığı daha yüksektir. Bireylerin karşısındaki bireylere güven duymalarında algılanan güven faktörleri temel olarak yetenek, iyi niyet ve dürüstlük olarak belirtmektedir (Şekil 1).¹²



Şekil 1: Güvenilirlik Faktörleri

Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, c. 20, s. 3, (1995): 715

¹⁰ Cemil Yücel, Gülten Samancı, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 19, s. 1, (2009): 117.

¹¹ Ralph Chami, Connel Fullenkamp, "Trust And Efficiency", *Journal Of Banking & Finance*, s. 26 (2002): 1789.

¹² Roger C. Mayer, James H. Davis, F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust", *The Academy of Management Review*, c. 20, s. 3, (1995): 715.

Yetenek: Belirli bir etki alanı içerisinde etki sağlayan beceri, yetkinlik ve karakteristik özelliklerden oluşur. Yeteneğe ait bu etki ise yeteneğin kendisine özgüdür.¹³

İyi Niyet: Güven duyan kişinin, güven veren kişi tarafından kendi çıkarlarını gözetmeyen, iyi niyetlere sahip biri olduğuna ne ölçüde inandırıldığıdır. İyi niyet, güven duyan kişinin güven veren kişiye karşı özel bazı bağları olduğunu göstermektedir.¹⁴

Dürüstlük: Dürüstlük ve güven arasındaki ilişkiye göre güvenen kişinin algısı şu şekildedir; güven duyulan kişinin bağlı olduğu ve güvenen kişiye göre kabul edilebilir bir takım prensipler söz konusudur.¹⁵

İlişkilerde Risk Alma: Savunmasız olmaya karşı isteklilik için alınmış bir risk söz konusu değildir. Ancak savunmasız olma gönüllülüğündeki davranış göstergesi riskin kendi doğasında vardır. Güven bir ilişkideki risk alma davranışını yönetir ve alınan riskin büyüklüğü duruma bağlı olarak değişebilir.¹⁶

Whitener ve arkadaşları ise bireylerin güvenilirliklerini gösterme davranışları bakımından beş kategori belirlemişlerdir:

- Davranışsal Tutarlılık – Güvenilirlik ve dolayısıyla öngörülebilirlik,
- Davranışsal Bütünlük – Doğruları söyleme ve verilen sözleri tutma,
- Kontrolün Paylaşımı ve Delegasyonu – Karar almada girdileri paylaşma,
- İletişim – Doğru ve tam bilginin zamanında ve açık olarak paylaşımı,
- İlgi Gösterme – Her iki tarafın ihtiyaç ve ilgilerine yönelik hassasiyet gösterme, iyiliksever davranma.¹⁷

Güven ile ilgili literatüre bakıldığında güven kavramının kişisel güven ve kişisel olmayan güven olarak iki temel ayrıma tabi tutulduğu görülmektedir. Günlük yaşıntıda iki birey arasında gerçekleşen samimi ilişkiler sonucunda oluşan güven “kişisel güven” olarak nitelendirilirken, “kişisel olmayan güven” özellikle örgütsel

¹³ Mayer, **The Academy of Management Review**, 1995, 717.

¹⁴ **age**, 718.

¹⁵ **age**, 719.

¹⁶ **age**, 724.

¹⁷ Graham Dietz, “Partnership And The Development of Trust In British Workplaces”, **Human Resource Management**, c. 14, s. 1 (2004): 8.

ilişkiler alanında ortaya çıkan güven türü olarak nitelendirilmektedir.¹⁸ Strong ve Weber değerlendirmelerinde güvenin bireysel düzeyde önemli bir kavram olduğu sonucuna varmışlardır. Güvenin başlama noktasının birey olduğunu, güçlü ve dikkat çeken bireylerin kendi güvenilirliklerini veya güven eksikliklerini örgüte etki ettirebileceklerini vurgulamışlardır.¹⁹

Güven kavramı aşağıdaki gibi farklı düzeylerde incelenebilir.

- *Kişisel Güven*; kişilerin uzun bir zaman periyodu içinde etkileşimleri sonucu edindikleri tecrübelerine dayanır.²⁰
- *Kuruma Dayalı Güven*; bireyler arasında güven garantileyen, kişisel olmayan sosyal kurallara dayanmaktadır.²¹ Bir ilişkinin başında, kuruma dayalı güven duygusu yüksek seviyede olan bireyin, güvenme istek ve niyetinin yüksek olması olasıdır.²²
- *Süreçe Dayalı Güven*; zaman içinde gelişen deneyimlere bir başka ifade ile insanların birbirlerini tanımayı öğrenmesi için tekrarlanan etkileşime dayanmaktadır.²³
- *Sisteme Dayalı Güven*; bireyin kişisel olmayan sosyal yapıların işlevselliğine ve güvenilirliğine duyduğu güvendir.²⁴

Literatürde güvenin iki ana yaklaşım altında incelendiği çalışmalar da yer almaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki yaş, cinsiyet, eğitim, gelir gibi demografik özelliklerin yanı sıra bireysel sosyal karakteristiklerinin de güven duygusunun oluşmasında etkili olduğunu savunan bireysel teoridir. Diğer yaklaşım ise güvenin oluşumunda bireylerin değil sosyal sistemlerin rolü olduğunu ileri süren ve merkeze kurumları

¹⁸ Reinhard Bachmann, "Trust and Power As Means of Co-Ordinating The Internal Relations of The Organization - A Conceptual Framework", **The Trust Process In Organizations Empirical Studies of The Determinants and The Process of Trust Development**, Ed. Bart Nooteboom, Frederique Six (Uk, Edward Elgar Publishing Limited, 2003): 62.

¹⁹ Sally Atkinson, David Butcher, "Trust In Managerial Relationships", **Journal of Managerial Psychology**, c. 18, s. 4, (2003): 289.

²⁰ Bachmann, **age**, 63.

²¹ **age**, 63.

²² D. Harrison McKnight, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany, "Initial Trust Formation In New Organizational Relationships", **The Academy of Management Review**, C. 23, S. 3, (1998):478.

²³ Martyn F.L. Rademakers, "Agents Of Trust: Business Associations In Agri-Food Supply Systems", **International Food and Agribusiness Management Review**, c. 3 (2000): 142.

²⁴ Bachmann, **age**, 63.

yerleştiren sosyal teoridir. Bu çerçevede her iki teörinin sonucunda güven kavramı altı farklı alt teori kapsamında ele alınmıştır.²⁵

Tablo 1: Güven ve İlgili Değişkenler İle İlgili Teoriler

Teoriler		İlgili Değişkenler
Bireysel	Kişilik Teorisi	İyimserlik, hayatın kontrolü
	Başarı ve Refah Teorisi	Gelir, sosyal statü, yaşam memnuniyeti, iş tatmini, mutluluk, endişe
Sosyal	Gönüllü Organizasyon Teorisi	Kurumlara gönüllü üyelik
	Sosyal Ağ Teorisi	Arkadaşlık bağları
	Topluluk Teorisi	şehir büyüklüğü, toplulukla ilgili memnuniyet ve topluluk güvenliği
	Sosyal Teori	Sosyal çatışmalar, demokratik kurumlara ilgili memnuniyet, politik özgürlük, toplum güvenliği

Jan Delhey, Kenneth Newton, “Who Trusts?”, **European Societies**, c. 5, s. 2 (2003): 100’den uyarlandı.

Tablo 1’de bireysel ve sosyal teorilerin alt dalları olan teoriler ile bu teorilerin belirleyici olarak tanımladıkları değişkenlere yer verilmiştir. Buna göre bireysel teori, “Kişilik Teorisi” ve “Başarı Refah Teorisi” olmak üzere iki alt başlıkta irdelenmiştir. Sosyal teori ise “Gönüllü Organizasyon Teorisi”, “Sosyal Ağ Teorisi”, “Topluluk Teorisi” ve “Sosyal Teori” şeklinde dört alt teoriye ayrılmıştır. Bu teorilerin birbirlerini dışladığını veya tamamen birbirlerine zıt olduğunu söylemek mümkün değildir. Teorilerin bazıları bireyler arası değişimleri açıklarken, bazıları ülkeler arasındaki değişimleri, bazılarıysa zaman içinde ortaya çıkan farklılıkları açıklayarak güven kavramına ilişkin farklı açıları vurgulamaktadır.²⁶

²⁵ Jan Delhey, Kenneth Newton, “Who Trusts?”, **European Societies**, c. 5, s. 2 (2003): 100.

²⁶ Delhey, **age**, 101.

Güven durumsaldır ve dereceleri vardır. Zaman içinde oluşur ve çaba gösterilirse kazanılır. Ekipler ve organizasyonlarda insanlar arasındaki ilişkilerde güven birbirini izleyen dört farklı düzeyde gerçekleşmektedir;

- Kayıtlı / Koşullu Güven: Güvenmeye çalışma yönünde bir istek olduğunu gösterir. Ancak şüphecilik ağır basmaktadır. Birçok kısıtlama ile güven duygusu sınırlandırılmaktadır.
- Görerek Güven: Daha az sınırlama söz konusudur ancak hala güvensizlik devam etmektedir. Güven yaşanan deneyimlere bağlı olarak artmakta ve kısıtlamalar azaltılmaktadır.
- Deneyerek Güven: Güvenin bir sonraki aşaması doğrudan yaşanan deneyimlerle bağlantılı olarak gerçekleşir.
- Kayıtsız / Koşulsuz Güven: Güvenin artık bir sınırı yoktur. Kişi geçmiş tecrübelerine dayanarak gözü kapalı güvenebilecek durumdadır.²⁷

Güven kavramı için yazarların en çok birleştikleri nokta güvenin durumsallık ile ortaya çıkmasıdır. Buna yönelik olarak genelde iki durumdan bahsedilmiştir. Bunlardan biri, “kaybetme olasılığını içeren risk durumu, diğeri ise taraflardan birinin çıkarının diğeri ile bağlantılı olması yani birbirine bağımlılık durumudur. Hem risk hem de birbirine bağımlılık durumu güven için gerekli olmasına karşın birbirine bağımlılık durumu arttıkça risk ve güven ilişkisi değişiklik gösterecektir.”²⁸

2.1.2. Örgütsel Güvenin Tanımı

Bir örgütün hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmesi ancak çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarıyla mümkün olmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli faktör ise çalışanların örgütlerine duydukları güvendir.

Mishra ve Morrissey’e göre güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği kanısındadırlar. Mishra ve

²⁷ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2. bs, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 98.

²⁸ Tüzün, **Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi**, 98.

Morrissey için güven kırılğan bir şeydir ve genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızda büyümesine karşı bir anda kaybedilebilir.²⁹

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır. Luman'ın kişisel güven ve örgütsel güven ayrımına göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Nooderhaven, örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Zaheer de kişiler arası ve örgütler arası güvenin birbirleriyle ilgili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna değinmektedir. Bu da, kişinin güven düzeyinin, liderine ve örgütüne göre farklılık taşıdığını ifade eder.³⁰

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilebilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyici bir değişken özelliğine sahiptir. Yüksek dereceli güven duygusu, bununla doğru orantılı olarak daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamının sağlanması açısından önemlidir.³¹

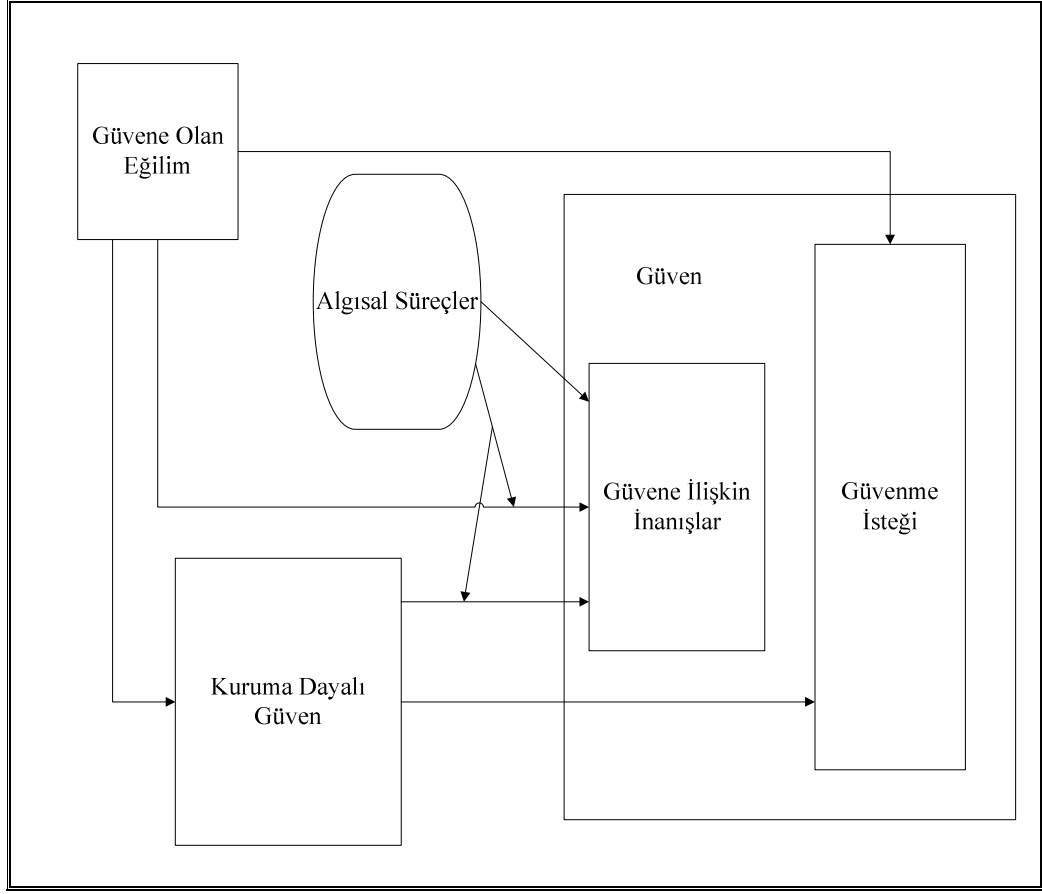
Örgüt içerisindeki taraflar arasında ilk anda duyulan güven herhangi bir deneyime ya da ilk elden edinilmiş bilgiye dayanmaktan daha çok bireyin güven duygusuna olan eğilimine ya da bireylerin birbiri hakkında ilk elden bilgi almaksızın oluşan kurumsal fikirlerine dayanmaktadır. Şekil 2, ilk güven oluşumu ile ilgili modeli göstermektedir. Bu model yalnızca bireyler arasındaki ilk karşılaşmalar için geçerlidir. Bu nedenle model, güven duyulan kişilerin davranışlarını gözlemleme gibi deneyimsel süreçleri içermez fakat güvenin ilk oluşumuna yön veren algısal süreçler bu modele dâhildir.³²

²⁹ Taşkın, **age**, 38.

³⁰ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, c. 10, s. 2, (2003): 142.

³¹ Tuncer Asunakutlu, “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s. 9 (2002): 3.

³² Mcknight, **age**, 474.



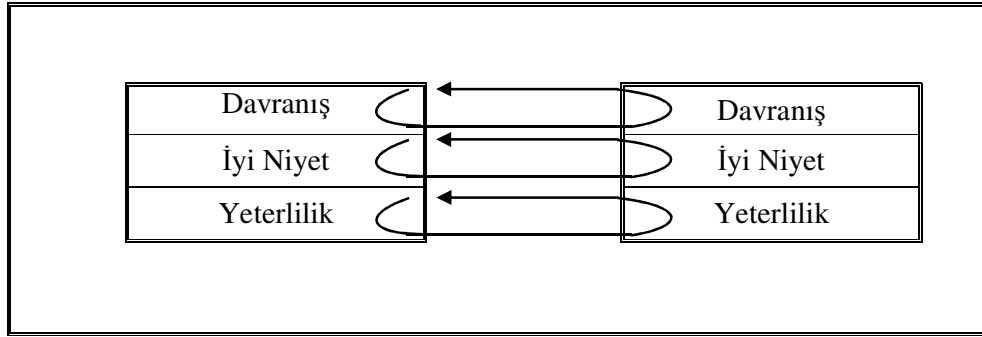
Şekil 2: Güvenin İlk Oluşum Modeli

D. Harrison McKnight, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany, "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships", *The Academy of Management Review*, c. 23, s. 3, (1998):474.

Güven, uzun süreli ilişkilerde yapıcı ve işbirlikçi davranışın oluşması için öncül bir zorunluluk olarak görülmektedir. Güveni, davranış, iyi niyet ve yeterlilik olarak 3 boyutta incelemek mümkündür (Tablo 2). İyi niyet boyutu karşı tarafa duyulan olumlu istekleri içerir fakat uzun vadede ilişki geliştikçe iyi niyet güvenilirlik boyutuna ulaşır. Karşı taraf ile olan ilk karşılaşmada davranışsal boyut jestlerle karşı tarafa yansıtılmış olur. Uzun süre sonra oluşan arkadaşlık düzeyindeki ilişki sürecinde ise gerçek davranış daha görünür ve değerlendirilmesi kolay bir hâl alır.³³

³³ Kirsimarja Blomqvist, Pirjo Ståhle, "Building Organizational Trust", **Paper Submitted For The 16th Annual Imp Conference**, Bath (2001):3.

Tablo 2: Güvenilirliğin Katmanları Yoluyla Güvenin Gelişimi



Kirsimarja Blomqvist, Pirjo Ståhle, "Building Organizational Trust", **Paper submitted for the 16th Annual IMP Conference**, Bath, 3.

Güven ilişkilerindeki örgüt içi güvenin gelişimi, etkileyici nedenler ve araçsal nedenler olmak üzere iki bölümde incelenmiştir. Etkileyici nedenler insanların sosyal ilişkilerinde duygusal değerlere bağlı olduğu fikri ile ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle ilişkilerin oluşumu, öncelikli olarak bağlılık koşulları veya ait olma ihtiyaçları ya da kimliklerinin teyidi ile şekillenir. Bu açıdan bakıldığında bağ oluşumu ve bağın yok olması, potansiyel araçsal değerden veya ilişkinin ardından oluşan maddi maliyetten bağımsız meydana gelir.³⁴

Araçsal nedenler ise güven ilişkilerini, bireylerin kişisel refahlarını artırabilmek için çevrelerini kontrol etmeye yönelik stratejik etkileşimlerinin ve bilinçli çabalarının bir sonucu olarak görür. Örgütsel düzenlemelerde araçsal nedenler, resmi veya resmi olmayan kontroller tarafından belirlenir. Bu bakış açısı ile güven ilişkilerinin yapısı, ilişkilerin maddi menfaatlerin gerçekleştirilmesine yönelik kullanımı veya maddi zararlardan kaçınma ile şekillenmektedir.³⁵

Hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilen güven duygusunun geliştiği bir toplumda, örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir.³⁶

³⁴ Gerhard G. Van De Bunt, Rafael P. M. Wittek, Maurits C. De Klepper, "The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks", **International Sociology**, c. 20, s. 3, (2005): 342.

³⁵ **age**, 342.

³⁶ Deniz Börü, "Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım..... Güvenilir İnsanlar Kim?", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, (İstanbul, 2001): 189.

Örgütsel bağlamda sorular ve sorunlar çok yönlüdür. Bu soru ve sorunlar, birlikte çalışanlara, liderler ve takipçilerine, işverenler ve işçilerine, farklı örgütler arasında veya bir kuruluşa yönelik olduğunda “güven” kelimesinin spesifik anlamdaki farklılıklarıyla ilişkilendirilir.³⁷

Örgütsel güven bir işverenin içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir. Güven “bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma istekliliği” olarak tanımlamakta olup diğer tarafın, güven veren kişi için önemli olan belirli bir eylemi öteki tarafı kontrol etme ve gözlemlene yeteneğine bakmaksızın icra edeceğine inanması olarak ifade edilmektedir.³⁸

Başka bir deyişle örgütsel güven işgörenlerin güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissetmeleri olarak açıklanmakta ve örgütsel bağlılığın, performansın artmasında, bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olarak gösterilmektedir. Örgütlerde güven ortamının olması bireylerin bir arada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlamaktadır. Güven ortamının oluşumu için uzun bir zaman gerekirken, yok edilmesi anlık denilebilecek kadar az bir sürede gerçekleşmektedir.³⁹

Güven bireyin, karşısındaki kişinin vaat ettiği eylemleri yerine getirme yeteneğine ilişkin bilgelik ve muhakeme yönlerini içerir.⁴⁰ Birey bu yargıya daha çok, sözleşmeli olsun veya olmasın, taraflar arasında, giderek daha kesin ve güvenilir hale gelen ilişkilerinin etkisi yoluyla varır. Güven aynı zamanda belirli bir duruma özgü olarak da duyulabilir. Kişi karşısındaki kişiye her görev için güvenmemekle beraber bazı durumlarda zarar riskini göze alarak fırsat tanıyabilir.⁴¹

³⁷ Guido Möllering, Reinhard Bachmann, Soo Hee Lee, “Understanding Organizational Trust – Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation”, **Journal of Managerial Psychology**, c. 19, S. 6, (2004): 557.

³⁸ Schoorman, , R. Mayer, J. Davis, “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future”, **Academy of Management Review**, c. 32, s. 2, (2007): 347.

³⁹ Derya E. Özler, Ceren G. Atalay, Meltem D. Şahin, “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 2, s. 2, (2010): 51.

⁴⁰ Hans Ramö, “Moments of Trust: Temporal and Spatial Factors of Trust In Organizations”, **Journal of Managerial Psychology**, c.19, s. 8, (2004):762.

⁴¹ Ramö, *age*, 763.

Literatür çalışmaları bireyin güvene eğiliminin örgütsel şartlardan etkilenebileceğini destekler niteliktedir. Bir bireye ait güven seviyesi, örgütsel sistemin güven seviyesine dönüştürülebilir. Sydow ve Windeler, kişiler arası ve örgütler arası güven ayrı kurgular olduğunda, bu güven seviyelerinin entegrasyonunun örgütsel sistemin sahip olduğu bilgi, güven ve kontrol etkileşimiyle anlaşıldığını iddia eder. Benzer şekilde risk örgütsel güveni etkilemektedir. Sitkin ve Pablo örgütsel risk faktörlerini grup bileşimi, kültürel risk değerleri, liderin riski yönlendirmesi ve örgütsel kontrol sistemi şeklinde sıralamıştır. Bu faktörler güvenin, etkili örgütsel liderlik için öneminin altını çizmektedir.⁴²

Lypnack ve Stamps'e göre güven birey veya örgütün dürüstlük, adalet ve güvenilirliğe olan inancıdır ve bilişsel tabanlı güven ve etki tabanlı güven olarak iki boyuta sahiptir. Yaptıkları bu çalışmaya göre yüksek seviyede güvene sahip bireyler düşük olanlara göre önemli ölçüde daha fazla iş tatminine sahiptir. Her durumda iş tatmini, düşük seviyede güven duyan gruplara göre yüksek güven duyanlarda daha fazladır. Kanıtlar uzaktan çalışan kişiler için bilişsel tabanlı güvenin etki tabanlı güvene göre iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.⁴³

Yapılan çalışmalar güven ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi de ortaya koymuştur. Yöneticiye duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışının iki farklı boyutu olan bireysel odaklı ve örgütsel odaklı güven ile ilişkilidir. Bu nedenle örgütsel ilişkilerdeki yüksek seviye güven, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olması sonucunu doğurmaktadır.⁴⁴ Aynı zamanda çalışmalar, bir çalışanın yöneticisine duyduğu güvenin, yöneticinin karar almasındaki prosedürel adalet ile çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.⁴⁵ Guest örgütsel güvenin, diğer etkenlerin yanı sıra bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının

⁴² James Michael Wood, "Organizational Trust as an Antecedent of an Accurate Project Management Estimating Methodology", (Doktora Tezi, University Of Phoenix, 2006), 48.

⁴³ Steven Appelbaum ve diğ., "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Culture, Leadership And Trust", **Management Decision**, c. 42, s. 1, (2004): 19.

⁴⁴ Shimon L. Dolan, S. Tzafrir, Y. Baruch, "Testing The Causal Relationships Between Procedural Justice, Trust And Organizational Citizenship Behavior", **Revue De Gestion Des Ressources Humaines**, c. 14, s. 10, (2005):81.

⁴⁵ **age**, 82.

artmasına ve çalışanların örgütten ayrılma isteklerinin azalmasına yol açan psikolojik sözleşmenin önemli bir bileşeni olduğunu ifade etmiştir.⁴⁶

2.2. Örgütsel Güvenle İlişkili Kavramlar

2.2.1. Örgütsel Güvenin Kuramsal Kaynakları

Yönetim ve örgüt kuramında örgütsel güvenin önemini ilk kez vurgulayanlar neo-klasik veya insan ilişkileri ekolü olarak adlandırılan araştırmacılar olmuştur. Likert, McGregor ve Argvns gibi teorisyenler, güvenin başarılı bir organizasyon için hayati bir unsur olduğu fikrini desteklemişlerdir.

2.2.1.1. Likert'in Teorisinde Güven

Likert, yönetim sistemlerini, örgüt ve eylem açısından saptadığı örgütsel değişkenlerle dört ana aşamada değerlendirmektedir.

Likert, bu sistemleri sömürücü, yardımsever, danışmacı ve katılımcı olarak isimlendirmiştir. Katılımcı organizasyonlarda yönetsel itimat ve güven, ast girdilerinin kullanımı, açık ve doğru iletişim, bütünleşmiş karar verme yöntemleri yer almaktadır. Amaçlar birlikte oluşturulmuş ve tüm çalışanlar tarafından kabul edilmiştir. Katılımcı organizasyonlarda diğer modellere oranla daha az kontrol ve oldukça yüksek verimlilik söz konusudur. İşgücünde işe devamsızlık az, işgücü devir oranları düşük ve dolayısıyla kaynak israfı ve kaybı da daha az olmaktadır. Likert, öne sürdüğü bu organizasyon modelinin organizasyonel mükemmeliyet için kilit nokta olduğunu belirtmiştir.⁴⁷

⁴⁶ Natalie Ferres, Julia Connell, Anthony Travaglione, "The Effect of Future Redeployment On Organizational Trust", **Strategic Change**, s. 14, (2005):79.

⁴⁷ Osman Toprak, "Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 32.

2.2.1.2. McGregor'ın Teorisinde Güven

McGregor teorisine göre yöneticilerin çalışanlar için varsayımları çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Teoriye göre her yönetsel karar ve eylemin temelinde insan yapısı ve davranışı ile ilgili sanılar yer alır.⁴⁸

McGregor'un X ve Y teorileri çalışanlar hakkında birbirine tezat varsayımlardır. McGregor, yönetsel varsayımların çalışan davranışlarına neden olduğunu ve yönetimin çalışanlardan beklediğinden daha fazlasını alamayacağını ifade etmektedir. McGregor'un X ve Y teorileri incelenecek olursa, teori X insanlara yönelik bir değerler dizisidir. Daha çok bürokratik ya da yönetim teorisiyle aralarında ilişki kurulmaktadır. Bu teori, yönetimin çalışanlara güvenmediğini, çalışanların işlerini sevmediklerini ve çalışanların sadece kontrol mekanizmalarıyla işbirliği yapabildiklerini öne sürmektedir. Diğer taraftan Y teorisi, insanlara güvenen, kendilerini motive etmek ve kontrol etmek için onlara güç veren, kendi kişisel değerlerini ve organizasyonun amaçlarını bütünlemek için yeteneklerine inanan çalışanlara yönelik değerler dizisidir. McGregor'a göre Y teorisi, çalışanların morallerini arttırarak verimliliğin de artırılmasına neden olmaktadır. Etkin yönetsel performans, organizasyonun tüm üyeleri arasında açık iletişimin ve karşılıklı güvenin bir fonksiyonudur.⁴⁹

2.2.1.3. Argyris'in Teorisinde Güven

Argyris analizinde grup üzerinde yoğunlaşma yerine çalışan üzerinde yoğunlaşmış ve çalışan – örgüt ilişkilerini incelemiştir. Çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispat etmeye çalışmıştır.⁵⁰

Argyris'in, McGregor'un 1960 yılındaki çalışmasından etkilenerek 1980'ler için geliştirdiği modelinde, McGregor'un Y teorisindeki insana özgü nitelikler mevcuttur. Bu özellikleri araştırmacı; paylaşılan hedefler, yüksek güven, saygı, işe doyum, samimi ve açık ilişkiler olarak sıralamıştır. Argyris örgütlerin, bireylerin gelişimine olanak tanıyacak ve gelişimi kolaylaştıracak şekilde onları desteklemesi gerektiğini

⁴⁸ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 1. Bs, (İstanbul:Alfa Basım, 1995), 39

⁴⁹ Toprak, **age**, 32.

⁵⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. bs, (İstanbul:Beta Basım, 2008), 29.

ve örgüt içinde işleri zenginleştirmesi, tek yanlı bağlılığı azaltması, açıklığı, güveni, risk almayı ve duyguları ifade etmeyi özendiren bir ortam yaratması gerektiğini ifade etmiştir.⁵¹

2.2.1.4. Sosyal Alışveriş Teorisi

Çalışma hayatındaki formel veya ekonomik temelli ilişkilerde sosyal bir yön de zamanla gelişmektedir. Blau'nun geliştirdiği sosyal alışveriş teorisi bu karşılıklı alışverişlerin dinamiğini açıklamaya çalışmaktadır. Sosyal alışverişte bir birey diğerine gönüllü olarak bir yarar sağlar ve diğer birey de buna benzer şekilde karşılık verme yükümlülüğü hisseder. Ancak bu davranışlar gönüllülük içerdiğinden karşılık verileceğine dair bir garanti söz konusu değildir ve karşılık görememe riski bulunmaktadır. Önemli olan karşılık geleceğine dair duyulan güvendir. Teorinin güvenle ilgili yaklaşımı, ilişkilerin yavaş ilerleyeceği, küçük çaplı sosyal alışverişlerle başlayan etkileşimin, giderek taraflar güvenilir olduklarını ispatladıkça, daha büyük çaplı sosyal alışverişlere doğru değişeceği şeklindedir.⁵²

2.2.2. Örgütsel Süreçlere Etki Eden Güven Türleri

Örgütsel süreçlere etki eden güven türlerini şu şekilde tanımlamak mümkündür;

Güvene Karşı Bireysel Eğilim: Zaheer'e göre örgütsel güvenin temelinde bireyler vardır. Güven örgütlerin kendilerinden çok, örgütü oluşturan bireyler arasındadır. Örgüt üyelerinin spesifik bireylere ya da örgütlere olan güveni, bireylerin güvene olan genel eğiliminden kısmen etkilenecektir. Güvene olan eğilim daha çok bir kişilik özelliği olarak görülse de, toplum kültürü tarafından şekillenmiş olan toplumdaki güven algısından da etkilenebilir.⁵³

Harici Güven: Harici veya diğer adıyla örgütler arası güven, örgüt bireylerinin toplu olarak şirketlerine karşı ne ölçüde güven odaklı tutum sergilediğidir. Harici güven örgütsel ilişkileri şirket/müşteri, pazarlama kanalları, şirket birleşmeleri de dâhil olmak üzere çeşitli bağlamlarda güçlendirir. Bunun yanı sıra kolektif stratejilerin oluşumunu destekler, ekonomik faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırır, bilgi değişimi ve örgütler arası öğrenmeyi teşvik eder, çatışma ve ortaklar arasındaki

⁵¹ Azad Omarov, "Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi., Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009) 5.

⁵² Pınar Zorlu Yücel, "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 70.

⁵³ Huff, **age**, 82.

uzlaşma maliyetlerini azaltır, sistemsel istikrarı artırır ve örgütsel değişimi destekler.⁵⁴

İçsel Güven: İçsel güven, bir organizasyondaki güven iklimidir. Bireylerin sahip olduğu niyetleri ile örgütsel rollerine, ilişkilerine, deneyimlerine ve karşılıklı bağlılıkları temeline dayanan, birbirlerine olan davranışlarına yönelik olumlu beklentiler olarak ta tanımlanabilir. İçsel güven seviyesi yüksek olan örgütler düşük olan örgütlere göre daha başarılı, uyumlu ve inovatif olacaklardır. İçsel güven takım çalışmasını, liderliği, hedef belirlemeyi ve performans değerlendirmeyi geliştirirken aynı zamanda çalışan memnuniyetine ve örgütsel bağlılığa da katkı sağlar.⁵⁵

Bireycilik / Kolektivizm: Bireycilik/Kolektivizm birey ile topluluk arasındaki ilişkiyi tanımlar. Hofstede bireycilik ve kolektivizmi şu şekilde tanımlamaktadır;

Kolektivizm grup içi ile grup dışı ayırımına sahip, içinde bulundukları gruplarından kendilerini kollamalarını bekleyen, karşılığında ise gruplarına son derece bağlı insanların olduğu, sıkı bir toplumsal çerçeve olarak tanımlanırken, bireycilik insanların yalnızca kendilerini ve birinci derece yakınlarını gözetmek zorunda olduğu ve gevşek örülmüş bir toplumsal çerçeve anlamını taşır.⁵⁶

2.2.3. Güvensizlik Kavramı

2.2.3.1. Güvensizliğin Tanımı

Güvensizlik, karşı tarafın davranışıyla ilgili olumsuz beklentilere sahip olma ya da karşı tarafa duyulan itimat eksikliği olarak tanımlanabilmektedir.

Başka bir ifadeyle güvensizlik karşı tarafın davranışlarının iyiliksever ya da dürüstçe olmaması, risk durumunda zarar verici olabileceği beklentisi, davranışlarda da savunmaya yönelik bir tutumun hâkim olması olarak belirtilebilir.⁵⁷

Örgütler içerisinde güvensizliğin o örgüt için olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bir örgüt içerisinde güvensizlik farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Örgütler içerisinde güvensizlik yaratan önemli unsurlardan birisi tarafların birbirlerini aldatması olarak gösterilebilir. Aldatmada taraflar birbirlerine gerçek bilgileri vermezler. Burgoon

⁵⁴ Huff , age, 82.

⁵⁵ age, 82.

⁵⁶ age, 82.

⁵⁷ Güler Sağlam Arı, “ Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı?”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.2 (2003):6.

örgütler içerisinde aldatmanın üç farklı kategoride değerlendirilebileceğini ifade etmiştir. Bunlar; gerçekleri çarpıtmak, gerçekleri gizlemek ve kaçamak konuşmak şeklindedir. Bunlar arasında gerçekleri çarpıtmak en yaygın biçimde kullanılan bir aldatma biçimidir. Kaçamak konuşmak ise aldatmanın en başarılı biçimidir. Çünkü aldatmanın diğer biçimlerine göre gerçekçi ifadeler en yakın kullanımlar kaçamak konuşmak şeklinde gerçekleşmektedir.⁵⁸ İşletme içerisinde aldatmaya ve güven duygusunu zedelemeye yönelik davranışlara örnek olarak, sabote etme, şantaj yapma, yalan söyleme, rüşvetçilik, casusluk, cinsel taciz, hırsızlık ve iletişim ihlalleri verilebilir.⁵⁹

Tablo 3’de güven ve güvensizlik iki ayrı kavram olarak değerlendirilerek iki kavram arasındaki ilişkiler belirtilmektedir. Dikey boyutta güven bulunmaktadır ve güvene ilişkin nitelikler “düşük güven” ve “yüksek güven” olarak bu başlığın altında derecelendirilmişlerdir. Yatay boyuttaki güvensizliğe ilişkin kavramlar ise “düşük güvensizlik” ve “yüksek güvensizlik” olarak derecelendirilmiştir. Güvene dair özellikler, inanç, umut, rahatlık ve girişim; güvensizliğe ilişkin özellikler ise şüphecilik, korku, kötümserlik, dikkat ve sakınma ile ihtiyat şeklinde sıralanmıştır. Bu durumda ortaya çıkan dört ilişki boyutu şu şekildedir; düşük güven/düşük güvensizlik, yüksek güven/düşük güvensizlik, düşük güven/yüksek güvensizlik ve yüksek güven/yüksek güvensizlik.

⁵⁸ James Poon Teng Fatt, “Understanding Deception”, **Equal Opportunities International**, c. 20, s. 3 (2001):29

⁵⁹ A. R. Elangovan, Debra L. Shapiro, “Betrayal Of Trust In Organizations”, **The Academy Of Management Review**, c. 23, s. 3, (1998):549.

Tablo 3: Güven ve Güvensizlik Entegrasyonu: Alternatif Sosyal Gerçeklikler

Yüksek Güven Umut İnanç İtimat Güvence Girişim	• Yüksek derecede uyum • Dayanışma artar • Fırsatlar izlenir • Yeni girişimler	• Kontrollü güven • Bölümlere ayrılmış ve sınırlandırılmış ilişkiler • Risk/fayda dengesi sürekli kontrol altında tutularak yeni fırsatlar yaratılır
Düşük Güven Umutsuzluk İnançsızlık İtimatsızlık Boyun eğme Tereddüt	• Sıradan tanıdıklar • Sınırlı dayanışma • Kısıtlı ve mesafeli etkileşim • Profesyonel nezaket	• Beklenen ve korkulan istenmeyen olasılıklar • Zarar veren niyetlerin olduğu varsayılır • Dayanışma yönetilir • Savunma ve paranoya
	Düşük Güvensizlik Korkusuzluk Şüphe duymama Kötümserliğin olmaması İzleme ve kontrolün az olması Tetikte olmama	Yüksek Güvensizlik Korku Şüphe duyma Kötümserlik İzleme ve kontrol etme İhtiyatlı olma

Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, Robert J. Bies, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities" **The Academy of Management Review**, c. 23, s. 3, (1998):445

1. Düşük Güven / Düşük Güvensizlik: Birey güvenmek ya da dikkatli olmak ve sakınmak için bir neden görmemektedir, ilişki ve dayanışma, mesafeli ve sınırlıdır. Taraflar dayanışma gerektiren durumlara, riske ve zarara sebebiyet verecek durumlara yönelmez. Görüşme ve diyaloglar tarafların yakınlık veya samimiyetini gerektiren, kişisellikten uzak, basit ve işlevseldir.⁶⁰
2. Yüksek Güven / Düşük Güvensizlik: Yüksek güven düşük güvensizlik koşulları altında bireyin güvenmek için nedenleri bulunmakla birlikte, şüphe duymak için bir nedeni bulunmamaktadır. Ortak bir amaca ulaşma durumunda dayanışmaya yönelme mümkündür. Taraflar ilişkiyi devam ettirme ve geliştirme fırsatları yaratmakta, görüşme ve diyaloglar kompleks ve içerik açısından zengin olmaktadır. Etkileşim için fırsatlar arayan bireyler, bir olumsuzlukla karşılaştıklarında bunu onarmak için çaba sarf etmektedirler. Bu boyut aynı zamanda işbirliğini, teşvik edici bağımlılığı yansıtmaktadır.⁶¹
3. Düşük Güven / Yüksek Güvensizlik: Düşük güven/yüksek güvensizlik boyutunda bireyin karşısındakine güvenmek için bir nedeni yokken, dikkatli olma ve sakınma için yeterli nedenleri bulunmaktadır. Bu tür koşullar altında verimli ve birbirine bağımlı ilişkileri sürdürmek zaman geçtikçe daha da zorlaşmaktadır. Taraflar etkileşim içine girmek durumunda kaldıklarında tüm kaynaklarını karşı tarafın davranışlarını kontrol etmeye yönlendirmektedir. Görüşme ve diyaloglar, tedbirli, savunmacı ve şüphelidir. Taraflar ilişkiyi sürdürmek için bürokratik kurallar, usuller, izleme ve kontrol gibi bir takım araçlara ihtiyaç duymaktadır. Bu boyut, iş ilişkilerini sürdürmek için uygun olmayan ve istenmeyen bir boyut olarak görülmektedir. Dayanışmanın var olmadığı bu boyutta taraflar güvensizliği denetleyebilecek yöntemler ararlar. Bu yöntemlerden biri bağımlılık ilişkilerini bölümlere ayırmak ve sınırlandırmaktır.⁶²
4. Yüksek Güven / Yüksek Güvensizlik: Yüksek güven/yüksek güvensizlik boyutunda ise birey hem fazlaca güvene yol açacak nedenlere hem de aynı zamanda farklı açılardan, şüphe içinde ve dikkatli olmasına yol açacak nedenlere sahiptir. Bu durum tarafların ortak olduğu kadar, ayrı amaçlara da

⁶⁰ Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, Robert J. Bies, "Trust And Distrust: New Relationships And Realities" **The Academy of Management Review**, c. 23, s. 3, (1998):446.

⁶¹ **age**, 446.

⁶² **age**, 446.

sahip oldukları, çok yönlü ve dayanışmanın var olduğu ilişkilerde gözlemlenmektedir. Bu tür ilişkiyi sürdürmek için taraflar güvenin güçlü yönlerdeki bağlarını pekiştirmek ve güvensizlikle ilgili olanları da kısıtlamak adına, dayanışmalarını bir ölçüde sınırlandırma yönünde bir adım atabilirler.⁶³

2.2.3.2. Güvensizliğin Önlenmesi

Bir organizasyon, birbiriyle bağlantılı parçalardan oluşan karmaşık bir sistemdir. Bu karmaşık yapıyı ve işleyişi anlayacak ve yönetecek yetenekli insanlar, şeffaf bir organizasyon yapısında çalışmak ve açık güven veren bir ortamda etkileşimli süreçleri kullanmak durumundadır. Performans değerlendirme ve ödüllendirme, parçaların içsel bağlılıklarını yansıtmadığında ve sistemin performansı yanlış ve hatalı yönlendiren bilgilerden etkilendiğinde güvensizlik ortamı yaratılmış olur. Bu güvensizlik de gereksiz bir karmaşıklık ve anlamsız kayıplara yol açar. Bunun da ötesinde güvensizlik, çabaların boşa gitmesine ve yaratıcı enerjinin yanlış yerlerde harcanmasına neden olur. Organizasyonun gerçek işi olan ve kârlı müşterilerin kazanılmasını ve elde tutulmasını sağlayan ürün ve hizmetlerin tasarlanması, üretilmesi, dağıtılması, satılması ve gelirlerin toplanması aşamalarında güvensizlikler nedeniyle ciddi sorunlar doğabilmektedir.⁶⁴

Bireylerin birbirlerine karşı düşünce ve davranışlarıyla ilgili olumlu duyguları içeren güven kavramı, bireyler arası ilişkileri geliştirmede en etkili faktörlerden birisidir. Güven duygusunun belki de en önemli özelliği karşılıklı olmasıdır. Yani bir kişinin bir başka kişiye güvenmesi tek başına anlamlı ve yeterli değildir. Eğer bir örgütten söz ediyorsak, bu örgütte yer alan herkesin önce örgüte, daha sonra da örgüt içindekilere güven duyması ve bu güvenin karşılıklı olması gerekmektedir. Örgütsel güvenin sağlanması, örgütte çalışan bireylerin, olumlu duygulara sahip olmasıyla sonuçlanmakta, bu da kişilerin örgütleriyle ilgili; öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygular taşımasına engel olmaktadır.⁶⁵

Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir. Bunlarla birlikte güven oluşturulması için çalışanlara

⁶³ Lewicki, **age**, 447.

⁶⁴ Barutçugil, **age**, 107.

⁶⁵ Özler, **age**, 48.

ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar ise genel olarak aşağıdaki şekilde düşünülebilir:

- Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması,
- Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması,
- Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması,
- Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi.⁶⁶

Çalışanlar ise başkalarına güvendikleri kadar aynı zamanda diğer örgüt üyelerini yakından gözlemlemelidir. Bunun yanı sıra başkalarına hangi koşullarda güven duymaları ya da güvenmemeleri konusundaki kabiliyetlerini geliştirmelidirler.⁶⁷

Değerlendirme ve ödüllendirme sistemindeki eşitlik ve adalet, iş arkadaşlarının ve organizasyonun yetkinliklerinin, organizasyonun ve onun çalışanlarının ortaya koyduğu bilgilerin doğruluğuna ve organizasyonu oluşturan insanların dürüstlüğüne duyulan güven kayıpları ve karmaşıklığı azaltacaktır.⁶⁸

2.2.4. Örgütsel Güvenin Ölçülmesi

Örgütsel güven birkaç önemli alanda tanımlayıcı araçlar kullanılarak ölçümlenebilmektedir. Bunlardan biri olan IABC güven modeli yetenek, açıklık ve dürüstlük, çalışanlara karşı ilgili olma, güvenilirlik ve kimlik faktörlerine dayanmaktadır.⁶⁹

- Yetenek: Yeteneğin göstergeleri teknolojiye adapte olma ile zekâ, net düşünme, iletişim becerileri, problem çözme, kriz yönetimi ve karar verme gibi yönlerden örgüt liderine olan güveni kapsar.
- Açıklık / Dürüstlük: Açıklık ve dürüstlük bilginin kendisiyle değil bilginin nasıl iletildiğine dair algı, bilginin referans kaynağının gücü, kişisel farkındalık ve sosyal beceri ile tanımlanır.

⁶⁶ Asunakutlu, 2002, 6.

⁶⁷ Lewicki, **age**, 453.

⁶⁸ Barutçugil, **age**, 107.

⁶⁹ Tamara Gillis, "More Than A Social Virtue: Rublic Trust Among Organizaitons' Most Valuable Assests", **Communication World**, (Apr-May 2003):11.

- İlgili Olma: Örgütün kendisine olan ilgisi başkalarının ilgisiyle orantılıdır. İlgı, görgü ve samimiyet algısı, önemseme ve empati kurma, sözler ve davranışlar arasındaki güvenilirlik ve tutarlılık yoluyla gösterilir.
- Kimlik: Ortak paylaşılan hedefler, değerler, normlar ve inançlardır. Kimlik iletişim davranışlarından ve yorumlanan süreçlerden ve daha çok örgütlerdeki ve toplumdaki kültürel yapıdan doğan bir sonuçtur.
- Güvenilirlik: Güvenilir olma bireyin davranışlarında tutarlı ve sağlam karaktere sahip olması olarak tanımlanmaktadır.⁷⁰

Ölçümleme sonucu elde edilen bilgiler kıyaslanarak güçlü ve zayıf yönler tanımlanır. Bu çıktılar ise örgüt güveninin oluşturulması ve desteklenmesine yönelik kullanılabilir.⁷¹

2.3. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven modellerini; Mishra Güven Modeli, Bromiley ve Cummings Güven Modeli, Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli, Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli şeklinde sıralamak mümkündür.

2.3.1. Mishra Güven Modeli

Mishra hem örgütler hem de bireyler için geçerli dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuş ve bu dört boyutun güven algılamasını yarattığını söylemiştir. Bu boyutlar yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilirlık şeklindedir.⁷²

- Yeterlilik Boyutu: Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirir. Örgütsel güvenin yeterlilik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır.
- Açıklık Boyutu: Örgütsel düzeyde Butler, güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek

⁷⁰ Gillis, age, 11.

⁷¹ age, 11.

⁷² Tüzün, Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi, 110.

yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır.

- İlgililik Boyutu: İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur. Mishra ilgililiği, grup, örgüt ya da sosyal düzeyde birinin kendi menfaatleri ile diğerlerinin menfaatlerini dengelendiği durum olarak tanımlamıştır.
- İtimat Edilirlik Boyutu: İtimat edilirlilik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur, tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir. İtimat edilirlilik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler.⁷³

2.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings güven modeli bireysel ve örgütsel güven ayrımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceği belirtilmiştir. Bromiley ve Cummings güveni “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir.⁷⁴

Bromiley ve Cummings, güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin “açıkça ya da gizli olarak biri için iyi inanca sahip olma çabasını”, “dürüst olmayı”, “şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi” beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Burada verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin itimat edilir davrandığını ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin

⁷³ Tüzün, **Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi**, 111.

⁷⁴ İpek Kalemci Tüzün “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma” (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 40.

istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings “güvenilir davranış” yukarıda belirtilen tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır.⁷⁵

2.3.3. Mayer, Davis ve Shoorman’ın Örgütsel Güven Modeli

Mayer, Davis ve Shoorman güveni, kontrol edilemeyen ve yönetilemeyen karşı tarafa karşı savunmasızlık istekliliği, ilişki içindeki tarafları da güvenen ve güven duyulan olarak tanımlar.⁷⁶ Modelde tarafların farklı özelliklerinin güvene olan etkisi ile risk ve güven ilişkisine değinilmektedir. Burada incelenen ilk özellik güvene olan eğilimdir. Bu özellik bireyin diğer insanlara karşı olan güven isteğini belirtir. Bireylerin güvene olan eğilimlerini sahip oldukları farklı deneyimleri, kişilik yapıları, kültürel farklılıklar ve geçmişleri etkilemektedir. Modeldeki bu unsur güvenilmemesi gerektiği çok açık olan kişilere dahi güvenilmesini bireylerin güvene olan eğilimleri ile açıklanmaktadır. Mayer, Davis ve Shoorman, örgütlerdeki bazı bölümlerin güvenmeye diğerlerinden daha eğilimli olduklarını kabul etmişlerdir. Güvenmeye olan istek olarak adlandırılan bu eğilim, beklenti ve bireyin kişisel özellikleri ile açıklanabilmektedir.⁷⁷

2.3.4. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra’nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, beşinci boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar.⁷⁸

Özdeşleşme kavramı, bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilidir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd, Mishra modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni

⁷⁵ Tüzün “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”, 41.

⁷⁶ Roger Mayer, Mark Gavin, “Trust In Management And Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?”, **Academy of Management**, c. 48, s. 5, (2005): 874.

⁷⁷ Mayer, **Academy of Management Review**, 1995, 709-734.

⁷⁸ Tüzün, **Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi**, 112.

ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edilirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir.⁷⁹

2.4. Örgütsel Güvenin Fonksiyonları

Örgütsel güven ortamı sağladığı yararlar bakımından işbirliği ve dayanışma sağlama, kaos azaltma, iletişimi etkinleştirme fonksiyonu gibi fonksiyonlara da sahiptir.

- *İşbirliği ve Dayanışma Sağlama Fonksiyonu:* Bir toplumda toplum üyeleri arasında güven duygusunun var olması nasıl ki dayanışmayı ve birliği arttırıyorsa, bir organizasyon içinde de işbirliğini kolaylaştırarak daha fazla dayanışma oluşmasını sağlar. Şirketlerin başarısı için çalışanların işbirliği, uyum ve dayanışma içerisinde olması gereklidir. İşbirliği sağlanması için üç ön koşulun varlığı gereklidir: güven, ortak amaçlar ve etkin bir iletişim. İnsanlar genellikle diğer kişilerin eylemleriyle bağlantılı olarak kendi eylemlerini gerçekleştirirler. İşbirliği, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri ortak amaçlara ulaşabilmek için bir araya gelmeleri sonucunda oluşmaktadır. Böyle bir durumda her birinin başarısı diğerleri tarafından yapılan faaliyetlere bağlıdır. Güven, işbirliği için ön koşul olmakla birlikte başarılı bir işbirliğinin ürünüdür.⁸⁰
- *Kaos Azaltma Fonksiyonu:* Sosyal sistem tarafların karşılıklı beklentileri üzerine kurulmuştur. Güven, ilişkilerde tahmin edilebilirlik oranını yükseltmekte, risk ve belirsizliği azaltmaktadır. Güvenin, karmaşa ya da karışıklığı azaltma fonksiyonunu yerine getirebilmesi için bilginin açık

⁷⁹ Tüzün, **Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi**, 112.

⁸⁰ Muhsin Halis, Gülsüm Savcı Gökgez, Özlem Yaşar, “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 17, (2007):192.

olması ve paylaşılması gerekmektedir. Bilginin değeri yükseldikçe güvenin oluşum süreci de hızlanacaktır.⁸¹

- İletişimi Etkinleştirme Fonksiyonu: İletişim ve güven birbirini tamamlayan unsurlardır. Güvenin oluşması için iletişim gerekli iken, iletişimin sağlıklı olması için de güven gereklidir. Güven farklı gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırır, tarafların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasında bir köprü işlevine sahiptir. Hiyerarşik ilişkiler, örgüt içi ilişkinin en yaygın ve en önemli biçimlerinden biridir. Hiyerarşik olarak alt düzeyde çalışan bireylerin üstlerince istismar edilme korkusu ve kendilerine dürüst davranılmayacağı şüphesi birçok örgütte gerçekten yaşanan ve sıkça tekrarlanan endişelerdir. Üst düzey pozisyonundaki bireyler ise sorumlulukları altında çalışanların görevlerini yerine getirmekten ya da örgütün geleceği ve başarısı ile ilgili aktivitelere katılmaktan kaçınmalarının yönetsel çıkmazlara yol açacağı şüphesi içerisinde. Bu nitelikteki endişeler güvenin hiyerarşik ilişkilerdeki önemli rolüne dikkat çekmektedir.⁸²

2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven ile ilgili çalışmalar üç ayrı boyutta gerçekleşmektedir. Bunlar; çalışanlar arası güven, yöneticiye/lidere duyulan güven ve kurum temelli örgüte duyulan güvendir. Bu üç boyut çeşitli şekillerde birbirleriyle ilişkilidir. Bireysel güven değerlendirmeleri, bireysel seviyedeki güvenden etkilenmenin yanı sıra güvene olan eğilim ve örgütteki güven seviyeleriyle ilişkili olan görev tabanlı güven tarafından da belirlenir. Yaşanan kritik olaylar sonrası bireylerin kendi güven oluşumu ve güven kaybı süreçleri, grup düzeyindeki güven oluşumunu yansıtmaktadır.⁸³

Yöneticiye/lidere dayalı güven ile örgüte duyulan güven her ne kadar ilişkili yapılar ise de, ön bileşenleri ve sonuçları açısından farklıdır. Ancak, yöneticiler çalışanların gözünde örgütün temsilcisidirler ve çalışanlar, yönetici veya liderlerine duydukları güveni, örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirebilirler. Bu durum ise çalışanın örgüt uygulamalarının kendisine yararlı olacağı veya en azından zarar getirmeyecek

⁸¹ Halis, age, 193.

⁸² age, 193.

⁸³ Boas Shamir, Yael Lapidot, "Trust In Organizational Superiors: Systemic And Collective Considerations", **Organization Studies**, c. 24, s. 3 , (2003): 486.

şekilde olacağına dair algılamaları ile şekillenir. Örgütsel güvene ortam sağlayan faktörler; kurumsal temelli güven ile yöneticilere/amirlere duyulan güven olarak “örgütsel faktörler” ve çalışanlar arası ilişkiler düzeyinde “bireysel faktörler” olarak iki safhada üç ana başlık altında incelenebilir.⁸⁴

2.5.1. Yöneticiye Güven

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda güven kavramı genellikle ast ve üst ilişkileri açısından vurgulanmıştır. Örgüt içinde “yönetilenlerin yükseltilebilmesinin temel koşulunun yönetenler ile oluşturulacak olan güven esasına dayanan ilişki” olduğu pek çok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır.⁸⁵ Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim, örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu yüzden, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışıdır; diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır.⁸⁶

Başkaları vasıtasıyla iş görmek ve etkili ve verimli bir şekilde amaçlara ulaşmayı sağlayabilmek için yöneticilerin nispi önemleri kademelere göre değişen birtakım becerilere sahip olmaları gerekir.⁸⁷ İyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme,
- Objektiflik, adil olma,
- Mantıklı olma, analiz sentez ve muhakeme gücü,
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açıkça ifade edebilme,
- Teknik bilgi ve tecrübe,
- İnisiyatif sahibi, dinamik ve azimli olma,
- Dış görünüşü ile çevreden kabul görme,

⁸⁴ Metin Aktuna, “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 64.

⁸⁵ Fatma Küskü, “Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme”, **Amme İdaresi Dergisi**, c. 32, s. 1, (1999):137.

⁸⁶ Omarov, **age** 17.

⁸⁷ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 15. bs, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005), 134.

- Fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme,
- Sorumluluk duygusuna sahip olma,
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma.⁸⁸

Güvenilir bir yönetici açık sözlü olma, verilen sözleri yerine getirme, güvenilirlik ve açıklık gibi özelliklere sahiptir. Bunun yanı sıra çalışanlarına çalışma performansları konusunda geribildirim sağlayan yöneticiler, çalışanları tarafından güvenilir bulunmaktadır. Bütün bu güvenilir yönetici özellikleri, güvenilir bir yöneticinin takipçilerini nasıl etkileyeceğini kavramanın önemini göstermektedir. Yapılan çalışmalar çalışanın yöneticisine güveninin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde yöneticiye duyulan güvenin yönetici ve takipçileri arasındaki iletişimle ilişkili olduğuna dair çalışmalar da mevcuttur.⁸⁹

Çalışanların, yöneticilerinin sorunları çözme konusunda yetkin; yani yapabilir veya dirayetli olarak algılanması, yöneticiye güven duymada oldukça önemli bir boyuttur. Ayrıca yöneticinin yardımsever ve ilgili olması güven için gerekli sosyal iklimi ve ortamı hazırlar. Buna paralel olarak yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlık inandırıcılığı zedeler. Bu tutarsızlık çalışanların, yöneticinin adil olmadığı, uygun kararlar veremediği yönündeki ahlaki kuşkularını artırırken, dürüst olarak algılanmamasına sebep olur.⁹⁰

Güven, yüksek performansla çalışan ve ortak sahiplenme kültürüne ulaşmış ekiplerin en önemli özelliklerinden biridir. Çalışanlar arasında güveni geliştirmek ve yerleştirmek isteyen bir yönetici her şeyden önce beş konuda somut adımlar atmalı ve iyileştirmeler sağlamalıdır. Ortak çalışma ve ortak sahiplenme kültürünün beş temeli şunlardır;

- Gerçekler: Eğer bir grubun üyeleri organizasyonda yaşananlar ve beklenenler ile ilgili gerçekleri bilmiyorsa ortak çalışmaları son derece zor olacaktır. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine düşüncelerini ve deneyimlerini açık ve dürüst bir şekilde yansıtırlarsa yalnızca gerçeklerin konuşulduğu bir ortamın

⁸⁸ Mucuk, **age**, 135.

⁸⁹ Wood, "Organizational Trust as an Antecedent of an Accurate Project Management Estimating Methodology", 45.

⁹⁰ Aktuna, "İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama", 65.

yaratılmasına yardımcı olurlar. Yöneticiler bu konuda model oluşturmaları gerektiğini bilmelidirler.⁹¹

- Üyelik Duygusu: Grupların başarısı üyelerin kendini gruba ait ve sorumlu hissetmeleri ile yakından ilgilidir. Üyelik duygusuna sahip çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili birbirlerine hesap verme yükümlülüğünü alırlar. Yöneticiler grup üyelerinin kendi görevlerini açıklığa kavuşturmaları ve başkalarının onlardan neler bekleyebileceklerini anlamaları için ortamlar yaratırlar. Yöneticiler ayrıca grubun görevini yerine getirmede sağlanan gelişmeyi izleyecek düzenli kontrol noktaları olmasını da sağlarlar.⁹²
- Verilen Destek: Yüksek performans elde eden grupların önemli ortak özelliklerinden biri grup üyeleri arasındaki yakın dayanışma ve istenmeden verilen destektir. Bireylere tek tek ve gruba bir bütün olarak, gelişmesi ve yeteneklerini artırması için kolektif ve sistematik bir desteğin sağlanması önemlidir. Böylece bireyler ve grup daha zor görevleri başarabilecek yetkinliklere kavuşur, daha etkili çalışır ve önemli iyileştirmeler sağlar. Bütün bu gelişmelerin fark edilmesi ve takdir edilmesi de önemli bir destektir. Yöneticilerin bu değişimi gelişme olarak nitelendirip teşvik etmesi bu süreçte çok önemli bir katkı sağlayacaktır.⁹³
- Etkili İletişim: Ortak sahiplenme anlayışına ulaşmış grupların en belirgin özelliklerinden bir diğeri açıklık ve dürüstlüğe dayalı iletişimdir. Bir düşüncesi, isteği ya da önerisi olan grup üyesi herhangi bir tedirginlik duymadan bunları diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktadır. Diğer taraftan tüm grup üyeleri aktif dinleme ve etkili geri bildirimde bulunma konusunda bilinçli ve bilgilidirler. İletişim tarzları, ortaya konulan bilgi, duygu, görüş ve düşüncelerin kolaylıkla anlaşılması, paylaşılması ve gereğinin yapılması için insanların yeteneklerine ve beklentilerine göre uyarlanmış ve geliştirilmiştir.⁹⁴
- Nezakət ve Saygı: Birbirleriyle ilişki içindeki insanların yüksek performansla çalışmaları için önemli gereklerden biri de karşılıklı saygıdır. Grup içinde saygı, genellikle bireylerin bütünlük içinde hareket etmelerine ve öncelikle kendilerine saygı duymalarına dayanır. Yönetici için saygı çok zor ve duyarlı

⁹¹ Barutçugil, age, 70.

⁹² age, 71.

⁹³ age, 71.

⁹⁴ age, 71.

bir konudur. Görünür ve ölçülebilir olmayan saygı, güven ile çok yakından ilgilidir. Bir grup içinde saygının yetersiz kaldığını gören bir yöneticinin bu sorunu açıklıkla tanımlaması ve grup üyelerini bu sorunu çözmek için çaba göstermeye davet etmesi gerekir. Eğer grup üyeleri gerçekten yüksek performanslı bir ekip olmaya inanıyorlarsa birbirlerine gerçek anlamda saygı duymalıdır.⁹⁵

Mishra ve Morrissey'e göre güven en üst düzey yöneticilik seviyelerinde başlar ve örgütsel olarak alt kademelere etki ederek devam eder. Bunun tersine Perry ve Mankin'in çalışmalarına göre ise genel olarak çalışanlar ve alt kademe yöneticiler arasındaki güvenin, çalışanlar ve en üst düzey yöneticiler arasındaki güvenden daha yüksek seviyede olduğu sonucuna varılmıştır.⁹⁶

Örgütsel güven, organizasyonun genel memnuniyetinin, karar alma süreçlerine katılımından daha önemli olduğunu öngörür. Örgütsel güven, tahmin edilen memnuniyet düzeyi ile karar alma katılım düzeyini önemli oranda etkilemektedir. Bu nedenle, kişinin karar alma katılım düzeyi ile istenen ve algılanan katılım seviyeleri arasındaki uygunluğa bakılmaksızın, örgütün karar vericilerine daha fazla güvenen kişilerin kendi katılım seviyeleri açısından da daha memnun kişiler olduğu sonucuna varılmıştır. Düşük seviyede katılım gösteren kişiler, karar vericilerine yüksek seviyede güven duydukları sürece kendi katılımlarını tatmin edici bulmaktadır.⁹⁷

Güven aynı zamanda hiyerarşik denetimin ikamesi olarak algılanmaktadır. Örgütsel yapıyı dizayn eden, birçok değişimin başlangıcını sağlayan kişiler olan yöneticiler, bilgi türlerinin akışını ve bilgi paylaşma fırsatlarını denetler. Gelişen ve sürdürülen güven özellikle yönetsel ve örgütsel etkinlik için önemlidir.⁹⁸

Yönetsel ilişkilerde güvenin gelişimi görev tabanlı veya kişisel davranışlar ile olabilir. Görev tabanlı güven gelişimi, başkalarının görevlerini yerine getirmelerindeki yeteneklerinin algısına dayanır. Jeffries ve Reed'e göre bir başkasının yeteneklerine duygusal bağ olmaksızın saygı ve güven duymak kesinlikle mümkündür. Diğer yandan yönetsel ilişkilerdeki güven gelişimi, güven duyulan

⁹⁵ Barutçugil, **age**, 71.

⁹⁶ Wood, "Organizational Trust As An Antecedent of An Accurate Project Management Estimating Methodology", 46.

⁹⁷ James W. Driscoll, "Trust and Participation In Organizational Decision Making As Predictors of Satisfaction", **The Academy of Management Journal**, c. 21, s. 1, (1978):54.

⁹⁸ Atkinson, **age**, 283.

kişinin davranışları hakkındaki yargıları içeren, güven duyulan kişinin, güvenen kişi tarafından alınan riski zarar vermek için kullanma fırsatının olduğu, kişiler arası bir sürece dayanmaktadır. Bu süreçte davranışlar niyetin temelini oluşturur ki bu nedenle güvenin oluşumu bir tarafın, diğer tarafın niyetlerine ilişkin algısından etkilenir.⁹⁹

2.5.2. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Güven oluşturmak öncelikle kişinin kendisine ve başkasına güvenmesi, ona değer verip onun hakkında olumlu düşünmesi ve onu anlamasıyla başlar. Birey ancak kendini güvenilir hale getirirse güvenilir bir birey halini alır. Bu durum; örgütler veya işletmeler, sosyo-kültürel ve ekonomik bir sistem olarak tanımlandığında mikro seviyedeki güven olgusunun, örgütsel güvene etkilerini ortaya koyar. Dolayısıyla çalışanların birey olarak yetiştikleri kültürel ortam, kişilikleri ve kişiliklerinden kaynaklanan güvenme halleri ile tutum ve davranışları örgüt ortamını birebir etkiler. Örgütsel güvene ortam sağlayan ve çalışanlar arası güveni etkileyen bireysel faktörler; güvenme eğilimi, ruh hali ve duygular, değerler ve tutumlar olarak sıralanabilir.¹⁰⁰

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişiler arası güven tanımlamalarına adapte edilerek, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermelerini, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde daha operasyonel olarak tanımlanabilir.¹⁰¹

Örgütlerde bireyler arasında kolay işbirliğine gidilmesi, yöneticiler ile eşgüdümün kolay sağlanması, değişime çabuk tepki verilebilmesi ve hatta performansın yüksek olmasının temel nedeni güvenin yüksek olmasıdır. Herhangi bir örgütte çalışanlar arası güvenin yüksek olup olmadığını anlamak için çalışanların işyerlerinde nasıl davrandıkları ve işlerine devamsızlıkları gözlenmelidir. Çalışma arkadaşlarına güvenin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar işlerine gelmekten hoşlanır, iş yerinde güler yüzlü, yaratıcı ve eğlencelidir. Çalışanlar bunun yanı sıra örgütlerinin geleceği adına düşünürler ve gelecek örgütsel hedefler doğrultusunda çalışırlar. Çalışanlarının kendisine ve başkalarına güven duyduğu örgütlerin daha yüksek performans

⁹⁹ Atkinson, **age**, 291.

¹⁰⁰ Aktuna, **age**, 66.

¹⁰¹ Omarov, **age**, 25.

göstermeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri ve olumsuz şartlar altında da varlıklarını sürdürmeleri mümkün olabilecektir.¹⁰²

2.5.3. Örgütün Kendisine Güven

Kuruluşlarda güven, örgütün cisimleştirdiği her şeyi; dürüstlük, özgünlük ve empatiyi ifade ederek “tuğlalardan dışarı sızar”. Gerçek güven hem kuruluşun yapısı ve kültürüne sinmiştir; hem de her ikisini etkiler. Çalışanlar, müşteriler ve kâr, hepsi eşit önemi paylaşır.¹⁰³

Örgütün kendisine güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Buna göre Gambetta’nın da tanımında altını çizdiği gibi, eğer çalışanlar, çalıştıkları şirketin kendi lehlerinde ya da en azından kendilerine zarar vermeyecek kararlar alacağı konusunda inanç duyuyorlarsa, çalışanların o örgütün kendisine güvenmekte oldukları söylenebilir. Örgüt içi güven, bireylerin karşılıklı ilişki ve dayanışmalarla, örgüt üyelerinin niyet ve davranışları hakkında sahip oldukları beklentiler olduğu için örgüt içi güven iklimi, takım çalışması, liderlik, beklenen performans, hedef oluşturma, çalışanların memnuniyeti ve işe katılımı hususları üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Yüksek örgüt içi güven düzeyine sahip örgütler, düşük örgüt içi güven düzeyine sahip örgütlere göre daha uyumlu ve daha yenilikçi olmaktadır.¹⁰⁴

Örgütün kendisine güven, kuruma duyulan güveni pekiştirmektedir. Kuruma dayalı güven, çalışanların kurumsal işleyişin sağlam temellerle, adil işlediğine ve kendilerine ait tasarrufların iyi olacağına dair bir inanıştır. Bu inanış işletmeler tarafından özellikle ekip çalışmalarında sinerjiye yol açacak şekilde ilişkiyel bir zemine dayandırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle iyi bir örgüt içi iletişime dayanan katılımcı yönetim anlayışları ve çalışanların işe dair prosedürel adalet algılamaları, genel güven halini etkilemektedir.¹⁰⁵

¹⁰² Omarov, **age**, 27.

¹⁰³ Hilarie Owen, Vicky Hodgson, Nigel Gazzard, **Liderlik El Kitabı**, çev. Münevver Çelik, 2. bs, (İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 2010), 164.

¹⁰⁴ Omarov, **age**, 26.

¹⁰⁵ Aktuna, **age**, 65.

Örgüt içi güvensizlik ise önemli sonuçlar doğurmaktadır. Whitney düşük güven düzeyine sahip örgütlerin beş özelliğini şu şekilde sıralamaktadır:

- Ölçüm ve ödül sisteminin hatalı oluşu,
- Yetersizlik / yetersizlik varsayımı,
- Şahsi menfaatlerin örgütsel menfaatlardan üstün olması ve diğer departmanların örgüt içindeki öneminin görülmemesi,
- Güvenilir olmayan bilgi paylaşımı,
- Hırsızlık, yalan, intihal.¹⁰⁶

Savage düşük güven seviyesine sahip bir örgütte düşük enerjili ve hiçbir tartışmada bulunmayan çalışanların varlığını ve sakin bir kurum yapısı olduğunu belirtmiştir. Burada herhangi bir değişim şüphe ve kaygıyla karşılanır, yönetim yukarıdan aşağıyadır, statü önemlidir, kararlar doğrudan merkezin kontrolündedir ve çalışanlar işlerine gömülüdür.¹⁰⁷

Örgütte karşılıklı bir güvenin sağlanmasının tohumları, çalışanlar örgüte ilk katıldıklarında atılır ve çalışan karşılaştığı ortama göre örgüte ayak uydurur. Güvenilir çalışan olma özelliği geliştikçe, örgütün fertleri etrafına güven veren birer birey olacaktır ve yalan söyleme, haksızlık, adaletsizlik, devamsızlık ve örgüte duyulan şüpheler ortadan kalkacaktır. Böylece bir kaos, şüphe ve güvensizlik ortamı değil güven ve huzur ortamı sağlanmış olacaktır.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Omarov, age, 29.

¹⁰⁷ age, 29.

¹⁰⁸ age, 30.

3. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMASI OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması nedeniyle, üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak geline aşama, insan kaynakları yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır.¹⁰⁹

İnsan kaynakları işlevinin temel amacı işgücü kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Ancak bu amaç gerçekleştirilirken örgütsel amaçlar da göz önünde tutulmalıdır. İnsan kaynakları işlevi bir yandan bireyin yeteneklerinden en iyi düzeyde yararlanmayı tasarlarlarken öte yandan bireylerin işletmeyle bütünleşmesine yönelik önlem ve uygulamaları da beraberinde getirmelidir.¹¹⁰ İnsan kaynakları işlevinin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları politikasının ve temel ilkelerinin ışığı altında işletmenin gereksinim duyduğu işgören açığının saptanması, seçilmesi ya da işe alınması. Bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerini uygulanması ile elverişli olan ve olmayan adayların değerlendirilmesi,
- İşe uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine uyum sağlamak amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi, gereksinimler doğrultusunda sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması,

¹⁰⁹ Ahmet Süngü, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 5.

¹¹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme*, 6. bs, (Bursa: Furkan Ofset, 2005), 306.

- Üst düzeyden alt basamağa kadar tüm işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi,
- İşgörenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi.¹¹¹

Günümüzde yaşanan teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler de örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için insan kaynağına daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır. Geleneksel olarak personel seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi alt işlevler bazında ifade edilen insan kaynakları biriminin faaliyet alanı genişlemekte ve örgüt hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısı ile yaklaşılmaktadır.¹¹²

Özellikle 1990'ların başından itibaren insan kaynaklarına ilişkin yazında insan kaynakları yönetiminin bütünü ile örgütsel strateji arasındaki ilişkilere odaklanılmış ve insan kaynakları yönetiminin tanımında da bu doğrultuda değişiklikler yapılmıştır. Bu bağlamda yazında yer alan tanımlarda insan kaynakları yönetimi; örgütsel stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki çalışmalarda bireysel davranışı etkilemek üzere tasarlanan faaliyetler bütünü ya da örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak üzere tasarlanmış insan kaynakları faaliyetleri sistemi biçiminde tanımlanmaktadır.¹¹³

Modernist stratejik yönetim düşünce taraftarları, organizasyonların uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri açısından rekabet üstünlüğünü elde etmek için uğraşmaları gerektiğini savunurlar. Rekabet üstünlüğü de ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilir. Bu nedenle organizasyonun genel iş stratejisini desteklemek amacıyla insan kaynakları yönetiminin de gerekli stratejiler geliştirmesi önemlidir. İyi tanımlanmış bir İK stratejisine sahip olmayan ya da İK ile bütünleştirilmemiş bir işletme stratejisiyle çalışan bir organizasyon er ya da geç rakipleri karşısında kaybetme riskini taşımaktadır.¹¹⁴

Stratejik insan kaynakları yönetimi bir dizi temel özelliğe sahiptir. Bu özellikler; personel politikalarının dâhili entegrasyonu ile tüm stratejiyle olan harici

¹¹¹ Sabuncuoğlu, **İşletme**, 307.

¹¹² Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü, Tamer Keçecioğlu “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm” **Ege Academic Review**, c.9, s.4, (2009):1172.

¹¹³ **age**, 1172.

¹¹⁴ Uyargil ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 20.

entegrasyonunu, insan kaynakları politikalarının uygulamaya geçirilmesinde yatay yönetimin sorumluluğunu ve bir dereceye kadar bireysellik yerine kolektif çalışan ilişkilerini; kolaylaştırıcı ve lider yöneticiler ile bağlılığa olan vurguyu içermektedir.¹¹⁵ Stratejik insan kaynakları yönetimi yalnızca işe alım, seçme yerleştirme, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi personel sistemleri ile olan dâhili entegrasyonu değil aynı zamanda tüm bu sistemlerle, kısaca tüm insan kaynakları stratejisi ile tüm örgüt stratejisi arasındaki uyumu içeren bütünsel bir yaklaşım gerektirmektedir.¹¹⁶

Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesiyle ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme gibi faaliyetleri içeren bir disiplindir. Stratejik insan kaynakları yönetimi disiplininin benimsenmesi ve uygulanır hale gelmesi şu açılardan önemlidir:

- İşletmenin kıt kaynaklarının gerekli yerlere tahsis edilmesi sağlanır,
- İşletmenin çevrede oluşan fırsat ve tehditlere en iyi şekilde cevap vermesi sağlanır,
- Tüm stratejik faaliyetler koordine edilerek işletmenin bir bütün olarak hareket etmesini sağlanır,
- Çalışanların öğrenerek gelişmesi ve yenilenmesi sağlanır,
- Karmaşık organizasyonel sorunlara daha farklı ve özgün çözümler yaratır,
- Organizasyonel amaç ve hedefler belirleme sürecinde insan kaynakları ile ilgili fırsatların ve zorlukların dikkate alınması sağlanır,
- Organizasyonun amaçlarına ulaşma ve stratejilerini uygulama yetenekleri değerlendirirken insan kaynaklarının dikkate alınması sağlanır,
- Stratejilerin yalnızca üst yönetimin görüşlerine ve tercihlerine göre belirlenmesi önlenir,
- Yönetici seçimi ve yerleştirilmesinin öncelikli bir konu olarak gündeme girmesi ve stratejilerin uzun dönemli başarısının güvence altına alınması sağlanır.¹¹⁷

¹¹⁵ David Baker, "Strategic Human Resource Management: Performance, Alignment, Management", **Librarian Career Development**, c.7, s.5, (1999): 51.

¹¹⁶ **age**, 52.

¹¹⁷ **Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler**, ed. Mustafa Kurt, Serkan Bayraktaroğlu, 1. bs. (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 273.

Gerekli insan kaynakları yönetimi uygulamaları tutarlı bir sosyo-teknik sistem oluşturmak üzere var olmadıkça gelişmiş teknolojiler ve yenilikçi üretim uygulamaları operasyonel performansın gelişimine çok az katkı sağlayabilir. Bu nedenle özellikle üretim yapan organizasyonlar tarafından mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamaları dikkatli değerlendirilmeli ve ihtiyaç duyulduğu takdirde gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bu sayede çalışanlar operasyonel performansın etkin bir şekilde gelişimine katkıda bulunabilir.¹¹⁸

Araştırmacılar yıllar boyunca örgüt performansını geliştirme ve destekleme potansiyeli olan çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ileri sürmüşlerdir. Bunlar çalışan seçiminde şirket kültürüne uygunluk, işin gerektirdiği davranış, tutum ve gerekli teknik becerilere sahip olma, performansa dayalı ödüllendirme ve çalışanları takım çalışmasını teşvik etmek amacıyla yetkilendirmeye önem veren uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Pfeffer örgütsel performansı artıran yedi insan kaynakları uygulaması önerisi getirmiştir. Pfeffer'in önerdiği bu uygulamalar;

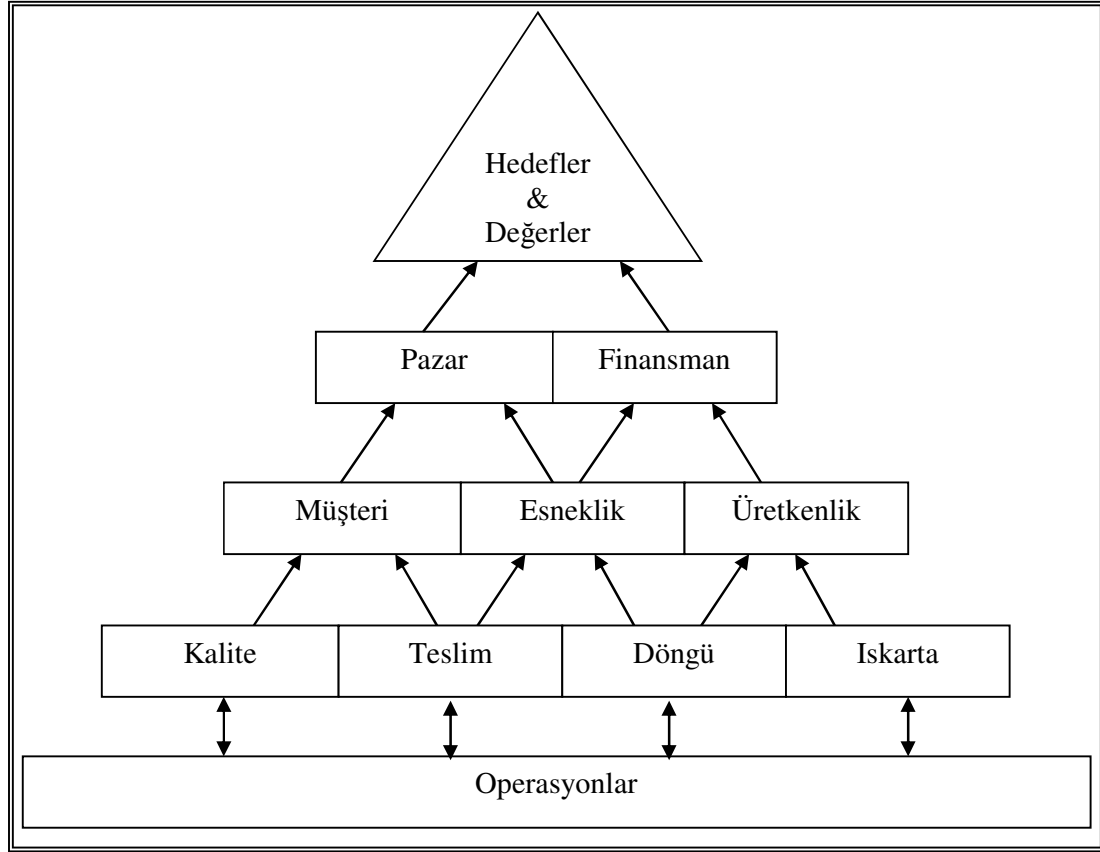
- İstihdam güvenliği,
- Yeni çalışan seçiminde seçicilik,
- Kendi kendini yönetebilen takımlar ve örgütsel yapının temel ilkesi olarak karar almada âdemimerkeziyetçi yapı,
- Örgütsel performansı ödüllendirme,
- Kapsamlı eğitim,
- Ofis düzenlemeleri, dil, kıyafet ve seviyeler arasındaki ücret farklılıklarını da içeren ayrımların ve engellerin azaltılması,
- Finansal bilgilerin ve performans bilgilerinin örgüt içinde kapsamlı paylaşımını içermektedir.¹¹⁹

Bu çerçevede performans değerlendirme sistemleri ise gelişen ve sürdürülebilir kalitenin, stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişime yönelik çıktılarının net bir sentezinin sağlanmasını amaçlar. Bu kriterler belirli içeriklere bağlı olarak değişmekle birlikte insan kaynakları stratejileri ile örgütsel stratejilerin şekillenmesi ve her iki stratejinin tanımlanması daha kolay olan göreceli öncelikleri arasında bir bağlantı sağlayacaktır. Lawson günlük operasyonlar ile örgütün genel hedefleri ve değerleri

¹¹⁸ Sohail Ahmad, Roger G. Schroeder, "The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences", **Journal of Operations Management**, s. 21, (2003): 19.

¹¹⁹ **age**, 20.

doğrultusundaki dâhili ve harici odaklı yönetim arasındaki bağlantıyı tanımlayan bir performans piramidi geliştirmiştir.¹²⁰



Şekil 3: Lawson'un Organizasyonel Performans Piramidi

Hannes van Huyssteen, "The Influence of A Performance Management Programme on The Achievement of Organisational and Individual Goals: A Case Study", (Yüksek Lisans Tezi, Port Elizabeth Technikon Faculty of Management, 2001), 26.

Şekil 3'de de görüldüğü gibi bu modelde her performans seviyesi bir üst ve bir alt seviyeye bağlıdır. Böyle bir yaklaşım iş süreçlerinin tanımlanmasını ve bu iş süreçlerinin stratejik insan kaynakları yönetimine entegrasyonunu sağlamaktadır.¹²¹

Firmalar insan kaynakları yönetimi stratejilerini, kârlarını maksimize edeceği varsayımıyla tasarlar. Bu nedenle en yüksek kârı elde edebilmek için en uygun işi

¹²⁰ Baker, **age**, 53.

¹²¹ Hannes van Huyssteen, "The Influence of A Performance Management Programme on The Achievement of Organisational and Individual Goals: A Case Study", (Yüksek Lisans Tezi, Port Elizabeth Technikon Faculty of Management, 2001), 26.

veya iş teşviklerini kullanırlar. Birçok yazara göre çalışanların mutluluğuna yönelik değişen tutumun geri bildirim etkisi ne olursa olsun, çalışanların tutumu teşvikleri kâra dönüştüren araçlardır. Bu çıkarıma göre görülüyor ki şirketlerin performansı ve çalışanların mutluluğu teşviklerin yerine getirilmesi için pozitif yönde ilişkilidir; yüksek performans gösteren bir çalışan aynı zamanda mutlu bir çalışan olmalıdır. Böylece iş teşvikleri hem şirket kârı hem de çalışanların refahı lehine bir kazan-kazan durumu oluşturur.¹²² Hewitt Associates insan kaynakları danışmanlık firması tarafından yapılan bir araştırma insan kaynakları fonksiyonlarının, şirketlerin mali ve verimlilik performansları üzerindeki etkisini göstermektedir. Araştırma, çalışan performansı odaklı programların etkilerini incelemiş, performans yönetim sistemi uygulayan 205 firma ile bu tür bir sistem kullanmayan 232 firmayı karşılaştırmıştır. Çalışma sonuçları Tablo 4’de gösterilmektedir.¹²³

Tablo 4: İnsan Kaynaklarının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi

	Performans Yönetimi Uygulamayan Firmalar	Performans Yönetimi Uygulayan Firmalar
Finansal Performans: Özkaynak Kârlılığı	%4,4	%10,2
Aktiflerin Kârlılığı	%4,5	%8,0
Çalışan Başına Verimlilik ve Satışlar	126100 \$	169900 \$
Çalışan Başına Gelir	1900 \$	5700 \$

Jack J. Phillips, **Accountability In Human Resource Management**, 1. Bs, (Houston: Gulf Publishing Company, 1999), 12

Araştırma sonuçlarına göre performans yönetim sistemi uygulayan firmaların daha yüksek kâr, daha iyi nakit akışları, daha güçlü bir borsa performansı ve daha yüksek

¹²² Benoit Mahy, Robert Plasman and François Rycx, “HRM and Job Performance Incentives”, **International Journal of Manpower**, c. 26, s. 7/8, (2005): 614.

¹²³ Jack J. Phillips, **Accountability In Human Resource Management**, 1. bs, (Houston: Gulf Publishing Company, 1999), 12

stok değerlerine sahip oldukları, verimlilik ve finansal performans bakımından önemli kazanımları gerçekleştirdikleri görülmektedir.¹²⁴

3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Önemi

Performans, temel bir amaca yönelik olarak yapılan planlar çerçevesinde ulaşılan noktayı, kalitatif ve kantitatif olarak belirlemeyi amaçlayan bir kavram, önceden belirlenmiş amaçlara adım adım ilerlemeyi öngören bir yaklaşım biçimi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme sonucu elde edilen sonuç ise işletme amaçlarının ya da görevlerinin yerine getirilme derecesidir.¹²⁵ Performans değerlendirmeyi Fındıkçı, “örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir” şeklinde tanımlarken, Barutçugil “bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamaktadır.¹²⁶

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesi şeklinde ifade edilebilecektir.

İşgören performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın, bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır. Performans bir işgörenin, bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel ve nitel ölçütüdür. İşgörenlerin nitel ve nicel olarak amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel iklimle ilişkin bazı psikolojik koşulların bulunması da gerekir. Bunun için çalışanın ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması yanında, kendisine örgütsel destek hissinin verilmesi, karara

¹²⁴ Phillips, *age*, 12.

¹²⁵ Deniz Çetin, “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 5.

¹²⁶ Levent Bayram, “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, s. 62, (2006): 49.

katma gibi kısaca kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın sağlanması önem taşımaktadır.¹²⁷

Performans değerlendirme kavramını, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuyu daha geniş bir açıdan ele alan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.¹²⁸ Performans yönetimiyle organizasyonel hedeflerin belirgin hedeflere dönüştürülmesi, herhangi bir pozisyon için söz konusu hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin ve standartlarının belirlenmesi, çalışanların adil olarak ve zamanında değerlendirilmesi, etkin bir iletişim süreci ve bireysel performansın geliştirilmesi amaçlanmaktadır.¹²⁹

Performans yönetimi sistemi değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlamaktadır. Ancak bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır.¹³⁰

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşullar elde ederler.¹³¹

¹²⁷ Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, c.2, s.65, (2008): 202.

¹²⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. bs, (İstanbul: Arıkan Basım, 2008), 3.

¹²⁹ Ebru Tarcan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 14.

¹³⁰ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 11.

¹³¹ **age**, 12.

Değerlendirilenler açısından sistemin yararları ile astlar;

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanır,
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararlar, sistemin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur;

- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli insan kaynağının giderilmesinde esneklik sağlanır.¹³²

Bunun yanı sıra yapılan çalışmalar bir şirket için yetkilendirme amaçlarının başarılı olabilmesinin yıllık stratejik plan, yıllık çalışan performans değerlendirmeleri ve eğitim-geliştirme faaliyetleri olmak üzere üç önemli konseptle bağlı olduğunu göstermektedir.¹³³

Performans değerlendirme, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme

¹³² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 13.

¹³³ Margaret Erstad, "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, c. 9, s. 7, (1997): 326.

olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlemesi bir bakıma, çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir.¹³⁴

Performans kavramının anlaşılmasında, performans ölçütlerinin neler olduğunun bilinmesi önem taşır. İşgören performansını oluşturan örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgütsel iklim, örgütsel kültür gibi psikolojik unsurların yanında, örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması önemlidir. Ayrıca performansın yönetsel yaklaşımlardaki değişimle birlikte, konjonktürel olarak farklılaştığını kabul etmek gerekir. Örneğin kaynakların çok sınırlı olduğu dönemlerde “tutumluluk” ve “verimlilik” önemli bir performans ölçütü iken, kriz dönemlerinde “etkinlik” daha önemli bir performans ölçütüdür. İnsan haklarıyla ilgili yaklaşımların önemli görüldüğü örgütlerde ise “kurumsal demokrasi algısı”, “açıklık”, “kurumsal güven”, “yasallık” veya “insan merkezli yönetim” önemli performans ölçütleri olarak kabul edilebilir.¹³⁵

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi adil, çalışanların gelişimine ve verimliliğine yol gösterici, sürekli, işin özelliklerine uygun, geçerli ve güvenilir olmalı; işi, çevresel koşulları, işi yapan kişiyi bir bütün olarak ele alıp değerlendirmelidir. Performans değerlemesinin amacı, önemi ve uygulama süreçleri çalışanlara anlatılmalıdır. Değerlemeden etkilenecek olan çalışanların süreç hakkında söz sahibi olmaları sistemin daha içtenlikle uygulanmasını sağlamaktadır.¹³⁶ Performans değerlendirmenin önemli bir aşaması olan değerlendirme görüşmesi, performansın iyileştirilmesine yönelik olarak yöneticilerle astlar arasında yapılır ve bu görüşmede değerlendirme sonuçları yüz yüze tartışılır. Performans değerlendirmenin ana nedenlerinden birisi, performansın iyileştirilmesi ve eksiklerin giderilmesi olduğundan, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi ve onlarla durumları hakkında görüşme yapılması uygun bir tutum olacaktır. Görüşmenin en büyük yararlarından biri yöneticileri astları hakkında daha çözümleyici ve yapıcı düşünmeye özendirmesidir.¹³⁷

Değerlendirme sistemi, personele kendi performans sorunları hakkında ve bu performansını nasıl artırabileceği konusunda kesin bilgi vermek zorundadır. Ayrıca

¹³⁴ Yasemin Deniz, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 16.

¹³⁵ Tutar, **age**, 202.

¹³⁶ Demet Gedik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 16.

¹³⁷ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs, (İstanbul:Beta Basım, 2010), 415.

mevcut performansı ile beklenen performansın farkını, bu farkın oluşum sebeplerini ve bu performansı artırmak için geliştirilecek yöntemleri, açıkça anlatacak bilgiler verilmelidir. Yöneticiler performans geribildirimini sağlayacak şekilde eğitilmiş olmalı ve bu geribildirim günlük sağlanmalıdır. Yöneticiler ayrıca hareket planını yürütürken personelin geliştirilmesini de gözlemek zorundadır.¹³⁸

Performans değerlendirme sonrasında, özellikle başarılı işgörenler ödüllendirme sisteminin aktif olarak işlemesini beklerler. Bu süreçte, yönetici ve arkadaşlarının takdirini, pozisyon ya da ücret konularında hak ettiklerini aldığını inanan işgörenlerde verimlilik, örgüte güven ve bağlılık duygusu yüksek olacaktır. Performans değerlendirmede olumlu sonuç alan işgörenler sadece üstlerinin saygısını kazanmadan çok, çalışma arkadaşlarının gözünde özgerçekleştirim duygularını pekiştirerek çok yönlü motive olurlar. Olumsuz sonuçlarda ise, işgöreni cezalandırmadan çok, kişisel ve örgütsel gelişme amaçlanmalıdır.¹³⁹

3.3. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme Süreçleri

Örgütlerde arzu edilen düzeyde bir etkinliğin sağlanabilmesi için performansın yönetilmesi zorunludur. Performans yönetimi, örgütün başta insan kaynakları olmak üzere finansal ve fiziksel kaynaklarının arzu edilen verimlilik ve etkinlik düzeyine ulaşmasını ve bunun sürdürülmesini sağlama sürecidir. Performans yönetimiyle çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve genel anlamda mesleki yetkinliği artırılmaya çalışılır. Böylece örgütsel hedefler, plan ve politikalar çerçevesinde kurumsal performans iyileştirilebilir.¹⁴⁰

Performans yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlık altında özetlenebilir;

- Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde bütün örgüte yaymak ve benimsetmek,
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,

¹³⁸ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, çev. Canan Çetin, 1. bs, (İstanbul: Beta Basım, 2009), 322. (çev.)

¹³⁹ Deniz, **age**, 17.

¹⁴⁰ Tutar, **age**, 203.

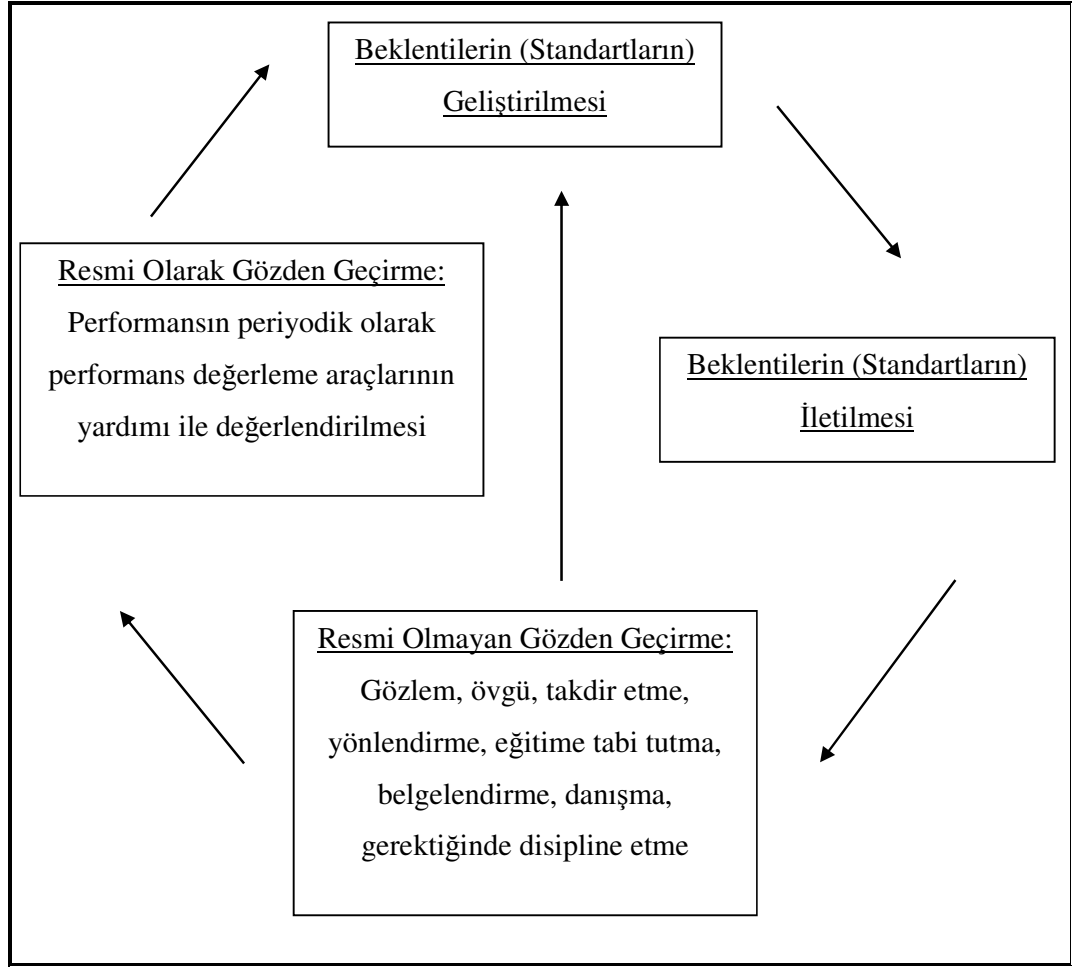
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin bütünü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak.¹⁴¹

Performans yönetimi, kurumlarda hem bireysel performansın, hem de takım performansının iyileştirilmesini amaçlar. Bireysel performans, kişinin kendi iş tanımına uygun olarak yürüttüğü işi kabul edilebilir sınırlar içinde yapmasıdır. Bireysel performans yönetiminin amacı, işgöreni kabul edilebilir sınırlar içinde çalıştırmaktır. Aynı şekilde performans yönetimiyle takım performansı iyileştirilerek, kurumsal sinerjinin ortaya çıkarılması sağlanır. Bu iyileştirme faaliyetine süreklilik kazandırmak, performans yönetiminin temel amacıdır. Bu yönüyle performans yönetimi bir sonuç değil, aksine bir süreçtir.¹⁴²

Şekil 4’de görülen performans yönetimi çemberi performans yönetim sürecinin işleyişini açıklamaktadır.

¹⁴¹ Levent Biber, “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 30.

¹⁴² Tutar, **age**, 203.



Şekil 4: Performans Yönetimi Çemberi

Ebru Tarcan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 14.

Performans yönetimi süreci, aşağıdaki adımlardan oluşan döngüsel bir süreçtir;

- Kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmek,
- Herhangi bir iş için gerekli olan amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerini belirlemek,
- Önceden belirlenen ölçüm ölçütlerine göre çalışanları adil ve objektif biçimde değerlendirmek,
- Gerçekleşen durum ile beklenen durum arasındaki farkı karşılaştırabilmek için, ast ile üst arasında etkin iletişim kurmak,
- Performansın geliştirilmesi için kurum, üst ve astların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamak,

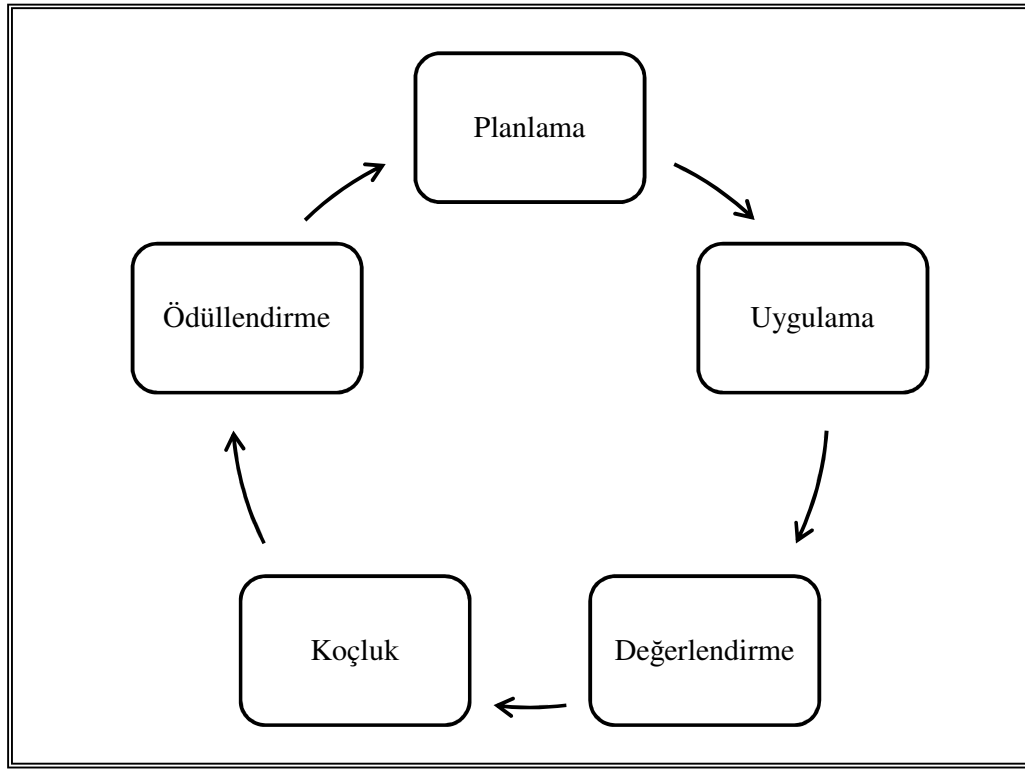
- Çalışanların performanslarını tespit etmek ve ödüllendirmek,
- Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,
- Geri besleme yolu ile çalışanların kendilerini değerlendirmelerini sağlamak,
- Yüksek performans gösterenleri ödüllendirmek, göreceli olarak düşük performans gösterenlerin eğitim ve geliştirilmesini sağlamak,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime veri sağlamak.¹⁴³

Başka bir deyişle performans yönetimi Şekil 5’de görüldüğü gibi planlama ile başlayan ve bireyin bir önceki yılki performansı doğrultusunda ödüllendirilmesiyle sonlanan döngüsel bir süreçtir;

- Planlama: İş hedefleriyle, birey ya da takım için sorumlu tutulacakları ölçülebilir performans ölçütlerinin geliştirilmesi.
- Uygulama: İstenilen sonuca ulaşılabilmesi için gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi.
- Değerlendirme: Birey ya da takımın başarılarının beklenen sonuç ya da hedefler referans alınarak değerlendirilmesi.
- Koçluk: İstenilen davranışların modellenmesine odaklanan görüşmeler yoluyla yapıcı geribildirimde bulunularak kişilerin gerekli performansa ulaşmalarının sağlanması için ilişki geliştirilmesi.
- Ödüllendirme: Çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetler, çıktıların kalitesi ve miktarı ile çalışanların hedeflerine ulaşma dereceleri göz önüne alınarak onları ödüllendirme ya da yaptırım uygulama.¹⁴⁴

¹⁴³ Tutar, **age**, 203.

¹⁴⁴ David Wade, Ronald Recardo, **Corporate Performance Management**, 1. bs, (Woburn: Butterworth-Heinemann, 2001), 161



Şekil 5: Performans Yönetim Çemberi-2

David Wade, Ronald Recardo, **Corporate Performance Management**, 1. Bs, (Woburn: Butterworth-Heinemann, 2001), 161

Performans bilgisine, çalışanın nitelik ve yeteneklerinin, işe ilişkin olarak düzenlenmiş performans ölçütleriyle karşılaştırılması sonucunda ulaşılır. Elde edilen bu performans bilgisiyle bir yargıya varılarak geribildirimde bulunulur ise bu değerlendirme aşamasını oluşturur. Bu kapsamda değerlendirilen olgu performans olursa, bireyin görevlerini ne ölçüde iyi yaptığını tespiti ilişkin gerçekleştirilen bir dizi faaliyeti kapsar. Bir başka ifadeyle performans değerlemesi, önceden saptanmış bazı standartlarla veya benzer diğerlerinin performansları temelinde karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki performansının belirlenmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Bu süreç çerçevesinde, bireyin yeteneklerinin iş gereklerine ne ölçüde uyduğu araştırılır. Yapılan değerlemeler, kişilerin durumunun ortaya konulmasının yanı sıra onların geliştirilmesi amacına da hizmet etmektedir. Bu bağlamda, performans değerlendirme, çalışanın görevini ne ölçüde iyi yaptığını, eksikliklerini ve

geliştirme potansiyelini belirlemeye ilişkin faaliyetlerin tümü olarak da tanımlanabilir.¹⁴⁵

İşgörenlerin örgüte ne kadar katkı yaptıklarını etkileyen performans, çıktı miktarını, çıktının kalitesini, çıktının zamanlamasını, işte bulunma süresini ve işbirliğini kapsar. Her iş için en önemli elemanları tanımlayan belirli iş kriterleri veya iş performansı boyutları mevcuttur. İş kriterleri işgörenlerin gerçekleştirdikleri en önemli faktörlerdir, aslında bu kriterler örgütün işgörene katkısı karşılığında ne ödediğini belirler. Kriterler önemli olduğu için, bireylerin iş kriterleri üzerindeki performansının ölçülmesi gerekir. Ölçülen performanslar standartlarla karşılaştırılır ve daha sonra sonuçlar her bir çalışana iletilir.¹⁴⁶

Performans yönetimi içerisinde performans değerlendirme sürecinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bununla birlikte bunlar arasında bazı önemli farklılıklar vardır. Performans değerlendirme ve performans yönetimi arasındaki farklılıklar Tablo 5’te gösterilmiştir.¹⁴⁷

¹⁴⁵ İsmail Özdemir, “Performans Değerlendirme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 27.

¹⁴⁶ Biber, **age**, 73.

¹⁴⁷ Derya Ağkuş, “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu”, (Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 57.

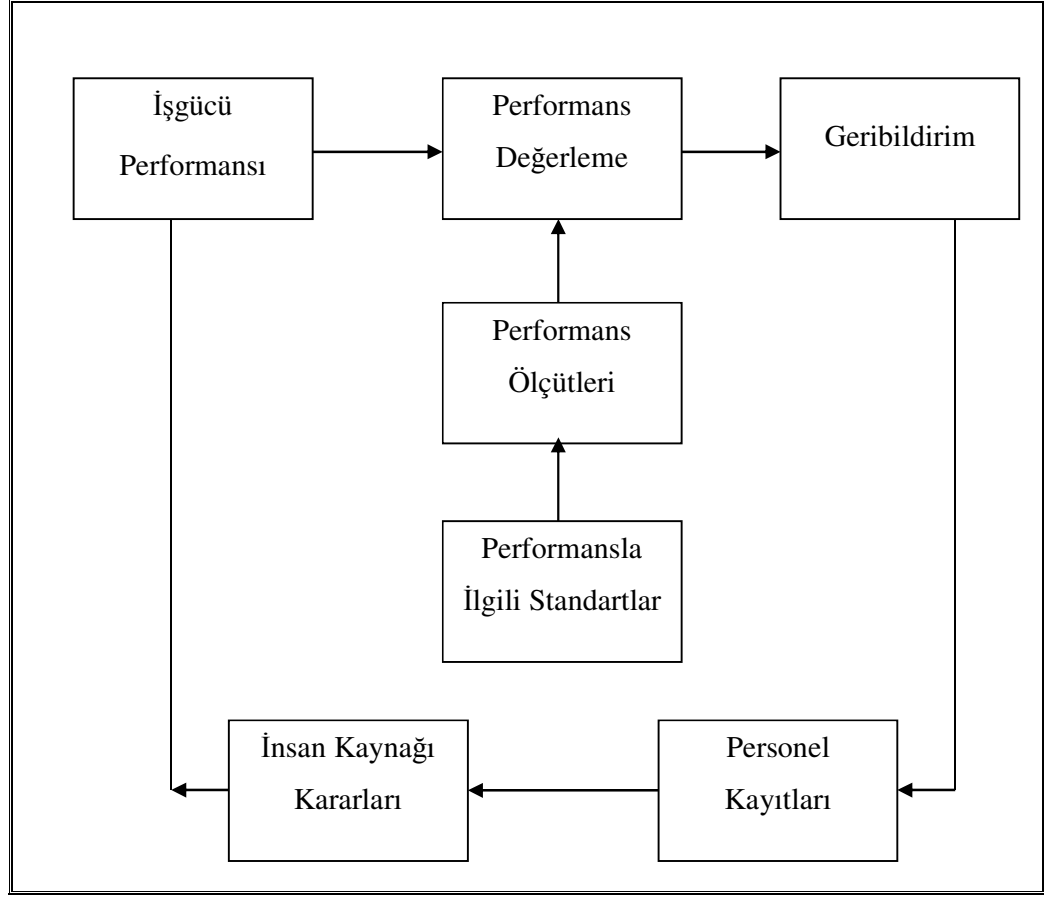
Tablo 5: Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Performans hedefine ihtiyaç duymaz. Sübjektif kriterlerden oluşur.	Anlaşmaya varılmış performans hedefleri bulunmaktadır.
İhtiyaç duyulan eğitimlerin tartışması yapılmaz.	Planlama toplantısında ihtiyaç duyulan desteğin ve eğitim ihtiyaçlarının tartışması yapılır.
Yılda iki görüşme ile sınırlıdır.	Gerektiğinde geribildirim ve yönlendirme yapılır.
Ani ve anlık iletişim sağlanır.	Sürekli iletişim sağlanır.
Değerlendirmeler bazen gizli yapılır.	Açık ve şeffaf bir sistemdir.
Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı net olarak bilinmez.	Değerlendirmelerin nerede ve nasıl kullanılacağı net bir şekilde bilinir.
Değerlendirme ile ilgili yorum yapılamaz.	Çalışan kendi performansı ile ilgili değerlendirmeye yorum getirebilir.
Çalışana odaklanır.	Performansa odaklanır.
İnsan kaynakları sistemi olarak görülür.	Yönetim sistemi olarak görülür.
Kontrol etme dengeleme noktaları yoktur.	İç ve dış uyum için sürekli kontrol edilir. Yanlış tespit edildiğinde doğrulama yapılır.

Derya Ağkuş, “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu”, (Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 58.

Performans değerlendirmenin amacı personelin kendisine verilen iş ve görevleri yaparken iş başında gösterdiği davranışın doğru bir fotoğrafını çekebilmektir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi performans standartları, performans ölçüleri ve geribildirim olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bir performans değerlendirme sisteminin grafiksel gösterimi Şekil 6’daki gibidir.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Hüseyin Özgen ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs, (Adana: Nobel Kitabevi, 2005), 230.



Şekil 6: Performans Değerleme Sistemi

Hüseyin Özgen ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Bs, (Adana: Nobel Kitabevi, 2005), 231

Şekil 6’da da görüldüğü gibi etkili bir performans değerlendirme sisteminde iş ile ilgili standartlar tespit edildikten sonra çalışanların performansı ölçülmekte ve ölçüm sonuçlarıyla standartlar karşılaştırılmakta ve son olarak ta değerlendirme sonuçları uygun bir yöntemle değerlemesi yapılan personele ve İK bölümüne geri bildirim yoluyla bildirilmektedir. Etkili bir performans değerlendirme sisteminde standartlar veya ölçüler işle ilgili değilse değerlendirme sonuçları hatalı veya yanlış olacaktır. Bu durum yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyecektir. Aynı şekilde geri bildirim yapılmazsa ne çalışanlar ne de İK bölümü elde ettiği sonuç ve davranışların olumlu veya olumsuz olduğu hakkında bilgi sahibi olamayacaklardır.

Bu durum da çalışanların davranışlarında herhangi bir iyileşme yapılamaması sonucunu doğuracaktır.¹⁴⁹

Performans Değerlendirme sürecinin aşamaları şu şekilde detaylandırılabilir;

- *Kriterlerin Belirlenmesi:* Performans değerlendirme sisteminin başarılı olması için iş ve görevlerin tanımlanmış olması, görev ve iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. Daha sonra ise çalışanların değerlendirilmesi için ölçülebilir kriterlerin belirlenmiş olması gerekmektedir. Kriterler açık ve net olmalı, kriter sayısı sınırlı tutulmalı ve 10'u geçmemelidir. Bazı kriterler sayıyla belirtildiği gibi sıfatlarla da belirtilebilir. (Çok iyi, iyi, yetersiz, vb.)¹⁵⁰
- *Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi:* Performans standartları ölçülen performansın başarılı olup olmadığının kıyaslanmasıdır. Bu standartların etkili olabilmesi için her işin istenilen sonuçlarıyla ilgili standartlar iş analizleriyle geliştirilmelidir.¹⁵¹ Performans standartları hem üst hem de ast için iki tür bilgi içermektedir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir” ki bu sorunun yanıtı görev tanımlarında yer almaktadır. Diğer ise “nasıl yapılması gerektiği” konusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtına ise performans standartları sayesinde ulaşmak istenmektedir. Standartların başarılı olabilmesi ölçülebilir ve gerçeklik özelliklerine sahip olmalarına bağlıdır.¹⁵²
- *Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi:* Performans değerlendirmenin ne zaman yapılacağı ve kim tarafından yapılacağı işin özelliklerine göre değişmektedir. Bu nedenle de çalışanların performans değerlendirmesinin ne zaman yapılacağını bilmeleri gerekmektedir. Değerlendiricilerin kendilerini performans değerlendirmeye hazır hissetmeleri ve değerlendirme sisteminin daha sağlıklı olabilmesi için değerlendirme periyotlarında belirlilik önemlidir.¹⁵³
- *Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi:* Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler ve dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve birtakım yararlı

¹⁴⁹ Özgen, age, 232.

¹⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. bs, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 162.

¹⁵¹ Özgen, age, 232.

¹⁵² Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 163.

¹⁵³ age, 165.

öğütler verilir. Bu amaçla da değerlendiricilere yönelik eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir.¹⁵⁴

- Değerleme Yönteminin Uygulanması: Performans değerlendirme amacına yönelik olarak pek çok yöntem söz konusudur. Bu yöntemler; işletmenin, işin ve çalışanların özellikleri, saptanan amaçlar, seçilecek yöntemin avantaj ve dezavantajları gibi etkenler dikkate alınarak belirlenir. Sonraki aşamada ise detaylarıyla birlikte saptanan performans değerlendirme yöntemi uygulamaya konulur.¹⁵⁵
- Değerleme Sonuçlarının Kontrolü: Performans değerlemesinde izlenen politika ve uygulanan yöntemlerin ne ölçüde başarıya ulaştığını ölçmek için sonuçların kontrol edilmesi gerekir. Beklenen etkinlik sağlanamamışsa uygulanan yöntem kökünden değiştirilebilir ya da işletme gereksinimlerine uygun yönde geliştirilebilir.¹⁵⁶
- Değerleme Sonuçlarının Geribildirimi: Performans değerlendirme sonuçlarının elde edildiği aşamadır. Değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar kendileriyle ilgili sonuçlarını öğrenir ve buna göre eksik yönlerini geliştirmeye çalışırlar. Sonuçlar değerlendirilirken değerlendirici tarafından çalışanları küçük görmek ve aşağılamak gibi tavırlar sergilenmemelidir. Değerlendiriciler daha fazla yapıcı olmalıdır.¹⁵⁷

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinde ele alınan performans değerlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bir köşe taşıdır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Bir performans değerlendirme sistemi, bireysel amaç başarımlarını ölçmek suretiyle İKY'ye ilişkin birçok kararın alınmasında gerekli verileri sağlar.¹⁵⁸ Performans değerlendirme çalışmalarından edinilen bilgilerin oldukça geniş kullanım alanları vardır. Bunları; insan gücü planlama, seçim ve işe yerleştirme kararlarını alma, ücret,

¹⁵⁴ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 165.

¹⁵⁵ Gözde Yıldırım, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamaları”, (Bitirme Projesi, Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu Girişimcilik ve Proje Yönetimi Asistanlığı Bölümü, 2010), 32.

¹⁵⁶ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 187.

¹⁵⁷ Yıldırım, **age**, 32.

¹⁵⁸ Bingöl, **age**, 387.

ikramiye, prim ve diğer yan ödemeleri belirleme, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, mesleki yükselmeler ve transferler, işten çıkarma, gelecekteki performansı belirleme, kariyer planlama, içsel iletişimi sağlama ve maliyetlerinin kontrolü olarak belirtmek mümkündür.¹⁵⁹ Performans değerlendirmelerden elde edilen bilgiler bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu bilgilerden aynı zamanda, organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme politikalarının belirlenmesinde de yararlanılabilir.¹⁶⁰

3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme, personelin performansını ölçen bir süreçtir ve performans ölçümü için birçok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu ölçümler personeli sıralandırma, iş davranışlarını değerlendirme, işte başarı için gerekli olduğuna inanılan kişisel özellikleri değerlendirme ve direkt olarak ölçülebilen iş performansının ölçüm değerleri gibi farklı ölçümleri içerir.¹⁶¹

Uygulamada performans değerlendirmenin amacına uygun olarak alternatif yöntemler mevcuttur. Örgütler bu yöntemler içerisinde çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve örgüt yapılarına göre en uygun seçimi yaparak ve gerektiği takdirde birkaç yöntemi birlikte kullanmak suretiyle performans değerlendirmelerini yapmaktadırlar.

3.4.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁶²

¹⁵⁹ Ayşe Oya Özçelik, “Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim**, s.35, (2000): 41.

¹⁶⁰ Deniz, **age**, 17.

¹⁶¹ Noe, **age**, 322.

¹⁶² Bayram, **age**, 49.

Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde işgörenler, geçmiş performanslarına göre iyi-kötü, başarılı-başarısız diye ayırma tabi tutulmakta; bu ayırma göre ödül ya da ceza ile kendilerine geribildirimde bulunmaktadır. Geleneksel yöntemlerin ortak özellikleri arasında, değerlendirmenin gizliliği, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılamamaları, değerlendirmenin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması, genellikle çalışanların işteki başarısından çok kişiliklerini ölçmeye yönelmiş olmaları ve tümüyle nesnel ölçütlere dayandırılmamış olmaları sayılabilir.¹⁶³

3.4.1.1. Grafik Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden biri olan grafik değerlendirme yönteminde bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yar alan beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir.¹⁶⁴ Bu yöntemle göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek, değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu değerler bir tablo üzerine Şekil 7’deki gibi yerleştirilir.¹⁶⁵

¹⁶³ Özge Tan, “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 59.

¹⁶⁴ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 173.

¹⁶⁵ Tan, **age**, 64.

İşgörenin adı: _____					
İşi: _____					
Bölümü: _____					
Tarih: _____					
Nitelikler	Söz konusu nitelikler bakımından				
	Tatmin edici değil	Ortanın altı	Orta	Ortanın üstü	Üstün
1. Güvenilirlik					
2. İşe duyduğu ilgi					
3. Üstlere tutumu					
4. Astlara tutumu					
5. Dış görünüş					
6. Yönetebilme yeteneği					

Şekil 7: Grafik Değerlendirme Formu

Özge Tan, “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Ünirversiteri Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 65.

Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir. Kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğunu söylemek mümkün değildir.¹⁶⁶

3.4.1.2. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi çalışanları en iyiden en kötüye gidecek şekilde bir sıralamaya tabi tutarak ve her çalışanı bir bütün olarak ele alarak değerlendirmekte ve diğer çalışanlarla bir bütün olarak karşılaştırarak en iyiden en kötüye doğru çalışanları sıralamaktadır.¹⁶⁷

Astların değerlendiricileri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, kendi içinde uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin basit

¹⁶⁶ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 173.

¹⁶⁷ Özgen, **age**, 246.

sıralama olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en başarılıdan en başarısız doğru sıralar. Bazen gruplar iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölünerek, kendi içlerinde sıralama yapılabilir. İkili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olmaktadır. Bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer, ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırma yapıldığından günümüzde kullanım alanı oldukça sınırlıdır.¹⁶⁸

Çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer çalışanlarla bütün olarak karşılaştırması, bu yöntemin bir başka eksik yönünü ortaya koymaktadır. Bu yöntemde yanlış değerlendirmeler sonucunda daha başarılı bir personel daha alt sıralara düşebilmektedir. Bu durumu gidermek için aynı personeli birden fazla değerlemeciye değerlendirerek, ortalama değerlemeleri hesaplamak, bu yöntemin eksikliğini belirli ölçüde ortadan kaldırmaktadır.¹⁶⁹

3.4.1.3. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemlerdendir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. Örneğin sekiz kişilik bir grup için Tablo 6'da gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilir.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 52.

¹⁶⁹ Özgen, **age**, 246.

¹⁷⁰ Sabuncuoğlu, **age**, 172.

Tablo 6: İkili Karşılaştırma Yöntemi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+		-	

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Bs, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), 172.

Sol tarafta numaralandırılmış işgörenler ile yukarıda numaralandırılmış işgörenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen işgörene (+) işareti konur. Yukarıdaki tablo incelendiğinde en fazla (+) işareti alan 2 numaralı işgören liste başı olur ve diğerleri sırasıyla onu izler. Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere neden olmaktadır.¹⁷¹

3.4.1.4. Kontrol Listeleri Yöntemi

Kritik olay yöntemiyle kıyaslandığında daha gelişmiş bir model olan bu yöntem, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümleden kişiye en uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. Puanlamanın dışında her cümle için üçlü dereceler oluşturulabilir. Uygulanması zor ve değerlendirilmesi karmaşık bir yöntemdir.¹⁷² Kontrol listeleri formu örneği Şekil 8’de gösterilmiştir.

¹⁷¹ Sabuncuoğlu, **age**, 172.

¹⁷² **age**, 186.

Talimat: Aşağıdaki her bir maddeyi okuyun ve değerlendirdiğiniz kişinin bu niteliği sergileyip sergilemediğine karar verin. Eğer cevabınız “evet” ise, ifadenin önündeki boşluğa bir işaret koyun. Cevabınız “hayır” ise boş bırakın.

- ___ Problemlerle karşı karşıya kalındığında yardım etmek için sorar.
- ___ Kendi üretimi için diğerlerinin yardımlarını kabul eder.
- ___ Diğer çalışanlarla iyi ilişkilerini devam ettirir.
- ___ Yeni bir durumla karşılaştığında inisiyatif kullanır.
- ___ Yeni bir durumla karşı karşıya kaldığında çok fazla direktif gerektirir.
- ___ Bir görev için tek bir alternatiften daha fazlasını görür.
- ___ Sürekli son teslim tarihleriyle karşılaşır

Şekil 8: Kontrol Listesi Form Örneği

Özge Tan, “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 70.

3.4.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de zorunlu dağılım yöntemidir. Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelerle yönelebilirler. Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir.¹⁷³ Zorunlu dağılım yöntemine ilişkin örnek Tablo 7’de gösterilmiştir.

¹⁷³ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 54.

Tablo 7: Zorunlu Dağılım Yöntemi

X İşletmesi Zorunlu Dağılım Çizelgesi				
Personelin				
En İyi % 10'u	Sonraki % 20'si	Sonraki % 40'ı	Sonraki % 20'si	En Kötü % 10'u
Ahmet ÇINAR	Okan DURMAZ	Emre CAN	Zeki GÜL	Atakan KARTAL
Ali ÖKSÜZ	Ayşe YILMAZ	Doruk ŞAŞMAZ	Hüseyin ÇAĞLAR	Sevil NARİN

Hüseyin Özgen ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Bs, (Adana: Nobel Kitabevi, 2005), 248.

Bu yöntemle değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini en yüksek ve kalan 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.¹⁷⁴

Bu yöntemle sürekli olumlu ya da olumsuz puan verme eğilimi ortadan kalkmış olmaktadır. Yöntemde izlenen yollardan bir diğerinde ise değerlendirmecinin, personelin isimlerinin yazılı olduğu kartlardan birisini seçip o kişiyi yukarıdaki gruplardan birine yerleştirerek değerlendirme yapmasıdır. Bu yöntem çoğunlukla üstler tarafından kullanılmakla birlikte çalışma arkadaşları ve astlarda bu yöntemi kullanabilirler.¹⁷⁵

3.4.1.6. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde astını gözlemleyen üst, onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Kaydedilen bu örnekler, kişinin performansında üstünün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra üst, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri besleme sağlar. Bu yönetime dayalı bir

¹⁷⁴ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 55.

¹⁷⁵ Özgen, **age**, 248.

performans değerlendirme sistemi geliştirirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir.¹⁷⁶

Açıklama: Çalışanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.

İŞ GÖREVLERİ

1. Etkililik

- a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı
- b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
- c) Görevlerini anladığı görülüyor.
- d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay:
.....

2. İş Bilgisi

- a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
- b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
- c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
- d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay:
.....

İNSAN İLİŞKİLERİ

1. İletişim

- a) Karmaşık sorunlar ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
- b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
- c) Örgütsel konularda becerikli.
- d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.
- e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

Olay:
.....

2. Başkalarıyla İlişkiler

- a) Diğer çalışanlara karşı saygılı.
- b) Diplomatça davranıyor.
- c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
- d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.

Olay:
.....

DİĞER

Çalışanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.

.....
.....

Şekil 9: Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

Özge Tan, "Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009), 67.

¹⁷⁶ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 65.

Yönteme ilişkin kritik olay formu örneği Şekil 9’da görülmektedir. Kritik olay yöntemi değerlendirmecilerden kaynaklanan yanlı değerlendirmeleri azaltması bakımından çok yararlıdır. Ayrıca bu yöntem çalışanlara yaptıkları işle ilgili davranışlarını geri bildirim yoluyla aktarmada çok yararlı olmaktadır.¹⁷⁷ Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları da vardır. Bunlardan en önemlisi, çalışanın kendisini yöneticisi tarafından sürekli gözlemleniyor olarak hissetmesi sonucu duyacağı tedirginliktir.¹⁷⁸

3.4.1.7. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir. Bu değerlemede birey, bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Değerlendirmeci bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.¹⁷⁹

Derecelendirme yönteminde her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriter kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer.¹⁸⁰ Derecelendirme yönteminin daha gelişmiş modeli olan puanlama yönteminde ise sabit bir toplam puan, grupta yer alan personele başarı durumlarına göre dağıtılmaktadır.¹⁸¹ Yönteme ilişkin örnek tablo, Tablo 8’deki gibidir.

¹⁷⁷ Özgen, **age**, 244.

¹⁷⁸ Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 65.

¹⁷⁹ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 173.

¹⁸⁰ **age**, 175.

¹⁸¹ Özgen, **age**, 247.

Tablo 8: Puanlama Yöntemi

X İşletmesi Değerleme		
Sıra	Puanlar	Personelin Adı Soyadı
1	17	Ahmet ÇINAR
2	14	Ali ÖKSÜZ
3	13	Okan DURMAZ
4	11	Ayşe YILMAZ
5	10	Emre CAN
6	10	Doruk ŞAŞMAZ
7	9	Zeki GÜL
8	6	Hüseyin ÇAĞLAR
9	5	Atakan KARTAL
10	5	Sevil NARİN
	100	

Hüseyin Özgen ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Bs, (Adana: Nobel Kitabevi, 2005),248.

3.4.1.8. Deneme Yöntemi

Deneme yöntemi özellikle yüksek sorumluluk gerektiren mevkiler için kullanılan bir yöntemdir ve personelin yükselmesi durumunda sıklıkla kullanılır. Aday önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denenir. Ancak bu yöntemin kullanım alanı ve olanağı sınırlıdır. Öncelikle yüksek mevkiler uzun süre vekâletle yönetilmeye uygun değildir. Öte yandan bir mevki için uygun aday sayısı birden çok olabilir. Bu durumda her birinin denenmesi sorun yaratabilir. Bununla birlikte, yöneticinin iznli bulunduğu sırada astların sıra ile ona vekâlet etmeleri gibi durumlar da kolaylıkla uygulanabilir.¹⁸²

¹⁸² Meltem Dil, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 48.

3.4.1.9. Anlatım/Metin Tipi Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirici, işgörenin başarılı ve başarısız yönleri ile güçlü ve zayıf yönlerini yazarak tespit eder, bazı önerilerde bulunabilir.¹⁸³ Bazı örgütler değerlendiriciyi anlatım konusunda serbest bırakırken, bazı örgütler ise değerlemede belirli noktalarla ilgili olarak değerlendiricinin görüşünü ister. Bu yöntemin sınırlılığı, personeli belirli performans boyutları açısından karşılaştırma yapma olanağının pek fazla bulunmamasıdır.¹⁸⁴ Yöntemin bir diğer zayıf yönü, değerlemede kullanılan standartların değişiklik göstermesidir. Ayrıca, öznel değerlendirmeler ve yargılara açıktır.¹⁸⁵

3.4.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin grubu değil kişiyi değerlendirmesi, değerlendiricilerin genellikle tek bir kişi (yönetici) olması ve değerlendirmenin işgörenlerin kişisel niteliklerinin ölçülmesi üzerinde yoğunlaşmış olması gibi nedenler, işletmelerdeki yeni gelişmelere cevap verememiş, bunun üzerine yeni yöntem arayışlarına gidilmiştir. Bu alanda geliştirilmiş yeni yöntemler ise “modern performans değerlendirme yöntemleri” olarak nitelendirilmektedir.¹⁸⁶

Modern yöntemler değerlendirme olgusuna daha farklı biçimde yaklaşmakta, geleneksel yöntemlerin tersine daha bütüncül bir görüşü yansıtmaktadır. Geleneksel yöntemlerde iş başındaki insan temel alındığı halde, modern yöntemlerde insan; çevresi, nitelikleri, davranışları, tavır ve beklentileri ile değerlendirmeye girer. Modern yöntemlerde işletmede çalışanlar “söyleneni yapan bir araç” olarak değil, işletmenin en önemli kaynağı olarak görülmektedir. Bundan dolayı, değerlendirme sisteminin tasarlanması aşamasında çalışanlar da devreye sokulmakta; çalışanların inisiyatif kullanabilmesi, geliştiricilik yönü, önerileri gibi kriterler performans değerlendirmenin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.¹⁸⁷

Modern performans değerlendirme yöntemleri başarı kayıtları yöntemi, alan incelemesi yöntemi, davranışsal değerlendirme skalaları, özdeğerleme, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi, 360 derece performans değerlendirme şeklinde sıralanabilir.

¹⁸³ Zeki Atıl Bulut, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm [24.05.2011]

¹⁸⁴ Dil, **age**, 49.

¹⁸⁵ Bulut, **age**, [24.05.2011]

¹⁸⁶ Tan, **age**, 74.

¹⁸⁷ **age**, 74.

3.4.2.1. Başarı Kayıtları Yöntemi

Kritik olay yöntemine çok yakın olan başarı kayıtları yöntemi, genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içinde organizasyona yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki yapmaktadır. Ancak bu kayıtların en önemli dezavantajı kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır.¹⁸⁸

3.4.2.2. Alan İncelemesi Yöntemi

Bu yöntemde İK bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde değerlendirmesi yapılan kişinin ilk yöneticisiyle birlikte değerlendirmeyi yapmaktadır. İK uzmanı ilgili yöneticiden personelin performansı ile ilgili spesifik bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır. Daha sonra bu değerlendirme notları, ilgili yönetici ve İK uzmanı arasında tekrar tartışılmakta, sonuçta varsa gerekli değişiklikler yapılarak ve yöneticinin de onayı alınarak personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanmaktadır.¹⁸⁹

Bu yöntem yüksek maliyetli ve kullanım açısından pratik olmaması sebebiyle yaygın olarak tercih edilmemektedir.¹⁹⁰ Ayrıca bu yöntem, çalışanların kafalarında aslında değerlemeyi kimin yaptığına yönelik şüpheleri yaratır. Bu durum bilerek veya bilmeyerek yaratılmış olsa da büyük ölçüde insan kaynakları uzmanı tarafından gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecine, amirler sonradan müdahale ederek değerlendirmeyi modifiye etmeye kalkarlarsa standardizasyon avantajı ortadan kalkar ve değerlendirme sonuçlarına göre kişilerin karşılaştırılmasına dayalı olarak alınacak kararların doğruluk derecesi olumsuz etkilenir.¹⁹¹

¹⁸⁸ Özgen, age, 245.

¹⁸⁹ age, 245.

¹⁹⁰ age, 245.

¹⁹¹ Özdemir, age, 145.

3.4.2.3. Davranışsal Değerleme Skalaları

Geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalaları, davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olarak ikiye ayrılmaktadır. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen davranışsal beklenti skalaları yöntemi diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Ancak bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanış biçimi oldukça farklıdır. Davranışsal beklenti skalaları kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir. Tablo 9’da bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş davranışsal beklenti skalası örneği bulunmaktadır.¹⁹²

¹⁹² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 62.

Tablo 9: Davranışsal Beklenti Skalası

Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir. Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir. Memnun olmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir. Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde olukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için tam bir gün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Bs, (İstanbul: Arıkan Basım, 2008), 63.

Davranışsal gözlem skalaları ise davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak ve güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal gözlem skalalarında iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da değerlendirici bu davranışları gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı, astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil,

somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle bu yöntemle sonuçların astlara açıklanması ve onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Her iki yöntem için de her bir iş ya da iş ailesi için ayrı skalalar geliştirme zorunluluğu yöntemlerin yüksek maliyetli ve zaman alıcı olması sakıncalarını taşımaktadır.¹⁹³

3.4.2.4. Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi yöntemidir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyorsa o şekliyle değerlendirir.¹⁹⁴ Bu yöntem ile kişinin savunma mekanizması daha az düzeyde olacak buna karşılık bireysel gelişim daha fazla önem arz edecektir. Kişisel değerlemeler kişinin gelişim ihtiyacı duyduğu alanlarda olursa kullanıcılara gelecekteki bireysel hedefleri hazırlamalarına yardımcı olacaktır.¹⁹⁵

Bu yöntem ile kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamak kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda yönetici kendi yaptığı değerlendirmeye örtüşen ve çatışan noktaları saptama şansı elde etmektedir.¹⁹⁶

3.4.2.5. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir.¹⁹⁷ Amaçlara göre yönetim yöneticiye örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir.¹⁹⁸ Bu yöntemde değerlemeyi yapan yönetici ve çalışanlar gelecekteki belirli bir dönem –altı ay veya bir yıllık süre– için objektif şekilde ölçülebilir olan ve karşılıklı olarak kabul edilen amaç ve hedefleri birlikte tespit etmektedir.¹⁹⁹

¹⁹³ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 64.

¹⁹⁴ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 167.

¹⁹⁵ Özgen, *age*, 250.

¹⁹⁶ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 167.

¹⁹⁷ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 68.

¹⁹⁸ Eren, *age*, 584.

¹⁹⁹ Özgen, *age*, 250.

Amaçlara göre yönetim sürecini dört kısımda ele almak mümkündür.

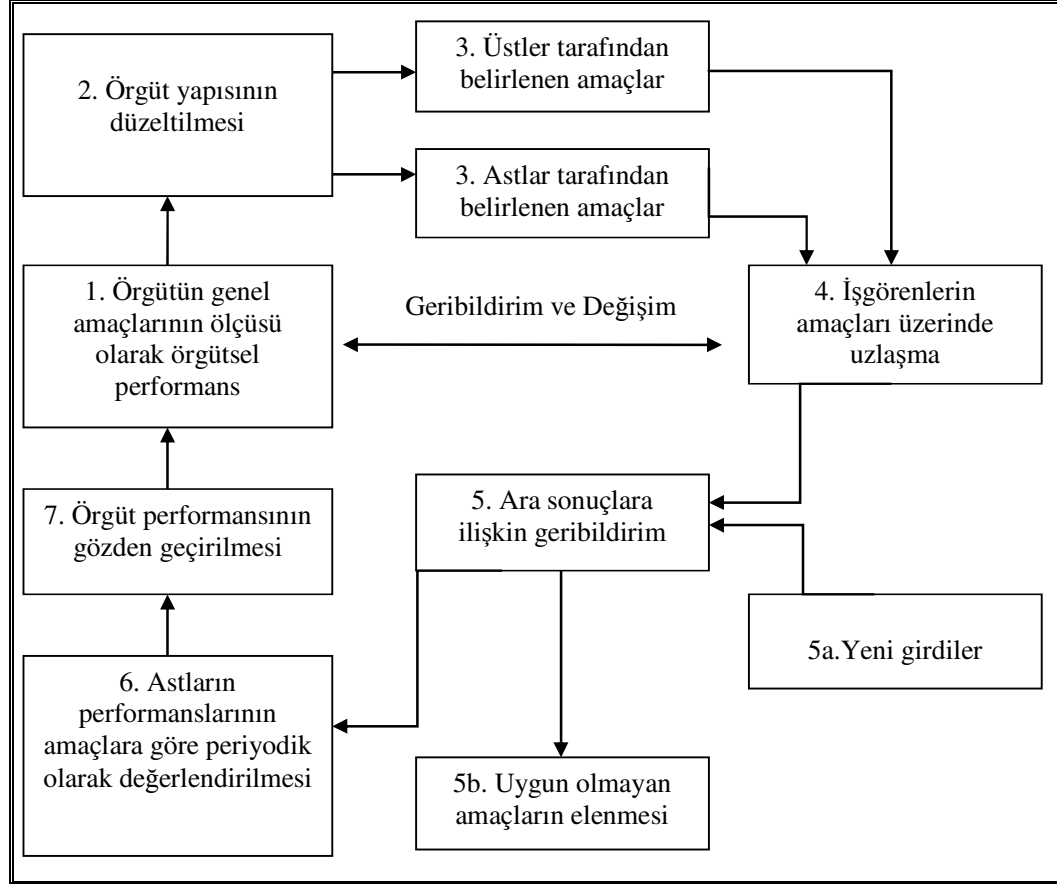
- Amaçların Belirlenmesi: Örgütte her kademe ve hatta kişi için amaç ya da hedef belirlenir ve faaliyetler bu amaçlara göre yürütölüp değerdendirilir. Amaçlar mümkün olduğunca somut ve ölçölabilir sonuçlarla ifade edilmeli, gerçekçi olmalı, yazılı ve somut olarak basit ve kısa ifadelerle açıklanmalıdır. Her amaç için bir gerçekleştirme süresi belirlenmeli, her alt amaç bir üst amacın aracı olacak biçimde bir sistem kurulmalıdır.²⁰⁰
- Faaliyetlerin Planlanması: İşletmenin stratejik planı doğrultusunda tepe yönetimine bağılı departmanlar düzeyinde bölüme ilişkin amaçlar ve bu amaçlar doğrultusunda departman ya da bölüm planları yapılır. Daha sonra bu bölümlere bağılı alt kısımların operasyonel amaç ve planları saptanır. Her bölüm, kısım ve kişilerin kendilerine ait iş tanımları, bölüm veya kişiden beklenen başarı ve bu başarının ne kadarlık bir süre içinde gerçekleştirileceğı açıklanır.²⁰¹
- Otokontrol: Sistem içinde bir yönetici kendinden beklenen başarı hedefini bildiğı için, verilen süre içinde zaman zaman kendisini kontrol etme olanağına sahip olacaktır. Bu kontrollerde eğer bir sapma göze çarpmaktaysa bunu anında analiz etmek ve vakit geçirmeden gerekli düzeltici önlemleri almak mümkündür.²⁰²
- Başarı Değerleme: Belirli hedeflere ulaşmakla ödevli bulunan bölüm, kısım ve kişilerin, bu hedeflere ne ölçüde ulaştıklarının saptanması sürecidir. Başarı değerdemesi ya faaliyetlerin bütünü belli bir zaman sonunda işler tamamlandıktan sonra yapılır ya da faaliyette bulunurken zaman zaman yapılan yüz yüze görüşmeler, ani kontroller veya periyodik olarak hazırlanan raporların ilgili kişi ve kurullarca denetlenmesi suretiyle yapılır. Böylece faaliyet süresince işi yapanlar ile değerdlemeyi yapanlar arasındaki bilgi akışının sağlanması birçok hatanın meydana gelmeden önlenmesi, başarının yükseltilmesi, başarıyı engelleyen sorunların zamanında teşhisi, düzeltici önlemlerin vakit geçirilmeden alınması olanağını sağlar.²⁰³

²⁰⁰ Eren, **age**, 584.

²⁰¹ **age**, 586.

²⁰² **age**, 586.

²⁰³ **age**, 587.



Şekil 10: Amaçlara Göre Yönetim Döngüsü

Türkan Argon, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Bs, (Ankara: Nobel Yayın, 2004), 234.

Şekil 10'da gösterilen döngünün önemli bir özelliği performans değerlemesine konu olan amaçların geniş bir sorumluluklar çerçevesi içerisinde üstler tarafından hazırlanarak işgörenlerin önerilerine açılmasıdır (adım 3). Üstler ve astlar tarafından birlikte ele alınan amaçlar üzerinde uzlaşıldıktan sonra işgörenlerin performanslarının hangi amaçlar doğrultusunda değerlendirileceği belirlenmiş olur (adım 4). Böylece amaçlara yönelik olarak değerlendirilecek objektif veriler sağlanarak gerekli geri bildirimler elde edilir ve bu geri bildirimler doğrultusunda uygun olmayan amaçlar elenir (adım 5). Belirli bir süre sonunda (genellikle altı ay) astlar daha önce üzerinde uzlaştıkları amaçlara göre kendi başarılarını değerlendirirler (adım 6).²⁰⁴ Geri bildirim, çalışanların işle ilgili gelecekteki tutum ve davranışlarına rehberlik eder. Özellikle yeni işe girenlerde böyle bir rehberliğe ihtiyaç

²⁰⁴ Türkan Argon, Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs, (Ankara: Nobel Yayın, 2004), 234.

çok daha fazladır. Eski çalışanlarda da pozitif geri bildirim beklentisi vardır; olumsuz eleştiri içeren bir geri bildirim – doğru ve tarafsız olmakla birlikte – çalışanlarda kırgınlığa sebep olabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimi, aynı zamanda İK birimlerinin yürüttükleri politikaların etkinliğini de yansıtır. Sonuçların olumsuz olması, geçmiş dönemdeki İK politikalarında eksik veya yanlış uygulamalar olduğunu gösterir.²⁰⁵ Uygulamaya ilişkin bir geribildirim anketi örneğine Ek 2’de yer verilmiştir.²⁰⁶

Geribildirimde destek ve güven büyük önem taşımaktadır. Olumsuz geribildirim alan çalışanlara şu şekilde destek verilebilir;

- Geribildirimi kasıtlı ve önyargılı olarak nitelemek yerine verilen bilgilerden yararlanmak gerektiğinin kabullenilmesi,
- Geribildirimün özsaygıya en az zarar verecek şekilde kullanılması,
- Öncelikle olumlu davranışlara odaklanılarak korunacak özelliklerin belirlenmesi,
- Birlikte çalışmayı en çok zorlaştıran davranışların saptanması ve üzerinde çalışmak için bir veya iki alanın seçilmesi.²⁰⁷

Amaçlara göre yönetim bir yöneticinin kendine verilen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiğinin değerlendirilmesi ile bir kişinin sadece sahip olduğu yetenekleri ve bilgileri yönünden değerlendirilmesini değil, aynı zamanda kişinin bu özelliklerinden uygulamada nasıl yararlandığını belirleyerek değerlendirme olanağını vermektedir. Ancak bu sistem kişinin bugünkü yaptığı işteki başarısını değerlendirir. Gelecekteki başarı potansiyeli belirsizdir, başarıya etken olan koşullar sadece yöneticiye bağlı olmayabilir, hedefler gevşek saptanmış olabilir, hedefe ulaşmada yönetici meşru olmayan araç ve yolları kullanabilir. Sadece amaca ulaşmaya bağlı kalmak yöneticiyi başarısız kılabilecek önemli gelişmeleri dikkatten uzak tutma anlamını taşır.²⁰⁸

²⁰⁵ Demet Topçu, “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 14.

²⁰⁶ Phillips, *age*, 331.

²⁰⁷ Acar Baltaş, **İnsan ve İşe Değer Katan Yeni İK**, 1. bs, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009), 280.

²⁰⁸ Eren, *age*, 587.

3.4.2.6. Değerleme Merkezi

Bu yöntem, gelecekteki performans potansiyelini ölçen ve genellikle büyük sorumluluk isteyen işleri yapan personele ve yöneticilere yönelik olarak uygulanan bir yöntemdir.²⁰⁹ Yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakika tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup, etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler.²¹⁰

Değerleme merkezi yöntemi uygulanarak birebir görüşmeden daha fazla veri sağlanır, çalışanlar arası iletişim artar, çalışanların stresle mücadele, ilişki kurabilme ve iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi sağlanır.²¹¹

3.4.2.7. 360 Derece Performans Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme yöntemi kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerinden performansına ilişkin bilgi edindiği bir süreçtir. Bu sürecin iki temel boyutu vardır. Birinci boyutu birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır.²¹²

Bir 360 derece değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde sistemin etkin olması için gerekli birçok faktör bulunmaktadır. Sistem güvenilir olmalı ve devamlı değerlendirmeler oluşturulmalı, geri bildirim işle ilgili olmalı, sistem kolay kullanılabilir, anlaşılır ve mantıklı olmalı, ayrıca yönetsel gelişmeye de öncülük etmelidir. Düşünülmesi gereken önemli konular şunları içerir;

- Değerlendiriciler kim olacak?
- Değerlendiricilerin gizliliği nasıl sağlanacak?
- Hangi davranış ve beceriler iş ile alakalıdır?
- Değerlendirici olması talep edilen her bir personelin tam katılımı ve görevlerini tamamlaması nasıl sağlanacak?

²⁰⁹ Banu Nizam, "Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği", (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 33.

²¹⁰ Ümit Öztürk, "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKSB) İle Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi -Bir Uygulama" (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 143.

²¹¹ Nizam, **age**, 33.

²¹² Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 42.

- Geribildirim raporu ne içerecek?
- Yöneticilerin geribildirim alacakları ve onun doğrultusunda çalışacaklarını nasıl taahhüt edeceksiniz?²¹³

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerinin yüzde 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e kadar çıkmıştır. Söz konusu değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünden görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir.²¹⁴

Bu yöntemin yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür;

- 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirim daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.
- 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.
- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendisini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.
- 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.
- Özellikle, astların üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamak ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- Çalışanların yaptıkları işin, çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlamaktadır.

²¹³ Noe, **age**, 326.

²¹⁴ Bayram, **age**, 52.

- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.
- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.
- Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkmaktadır.
- Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dâhil ederek takım ruhunu destekler.
- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olmaktadır.²¹⁵

360 derece değerlendirme sisteminin potansiyel kısıtlamaları; değerlendiricinin değerlendirmeyi bitirmesi için zamanının kısıtlı olması, yöneticilerin negatif bilgi veren değerlendiricileri belirleme ve cezalandırma istemi, sonuçları belirlemek için bir yardımcı ihtiyacı ve şirket yöneticilerinin bulunulan geribildirim üzerine çalışma yollarını bulmadaki hatalarını kapsar (örnek; gelişim planlaması, değerlendirici toplantıları, kurslar alma).²¹⁶

3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Performans değerlendirme kişilerin iş performanslarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana ilişkin değerlendirmelerin de, ne kadar nesnel davranılırsa davranılsın, her zaman beraberinde yanılma payları taşıdığı bilinmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.²¹⁷ Değerleme sistemi ne kadar mükemmel ve eksiksiz çalışırsa çalışsın, değerlemesi yapılacak konu insan ise, bazı hataların yapılması kaçınılmaz olacaktır.²¹⁸ Bu konuda en az düzeyde hata ile değerlendirme yapabilmek için bu bölümde performans değerlemede karşılaşılan zorluklar incelenmiştir.

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciden kaynaklanan hatalar iki farklı grupta incelenmektedir. İlki, değerlendiricinin farkında olmadan yaptığı, bilişsel sınırlılıklarından kaynaklanan hatalardır. Bunlar hale etkisi, kişisel önyargılar, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, asimilasyon etkisi, kontrast hatası olarak sayılabilir. Diğeri ise değerlendiricinin değerlendirme sonuçlarını değiştirmek amacıyla bilinçli

²¹⁵ Bayram, **age**, 55.

²¹⁶ Noe, **age**, 326.

²¹⁷ Bingöl, **age**, 412.

²¹⁸ Özgen, **age**, 233.

olarak yaptığı hatalardır. Bunlar ise olumlu/yüksek puan veya derecelere yönelme, olumsuz/düşük puan veya derecelere yönelme, orta derece/puanlara yönelme olarak sıralanabilir.²¹⁹

Hale Etkisi: Değerleyicinin bir personelini belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda olması gerekenden yüksek değerlenmesidir. Hale etkisi bir bakıma bir kişi hakkındaki olumlu izlenimlerin o kişi hakkında verilecek kararları diğer alanlarda da etkilemesi sürecidir. Ters hale etkisi ise, bir personelin genel olarak başarılı olduğu halde, başarısız olduğu tek alanın öne çıkarılmasıdır. Bu durum, personelin başarılı olduğu konularda olması gerekenden daha düşük değerlenmesine yol açmaktadır.²²⁰

Değerleyicinin hale etkisinin altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Buna göre yönetici, astını bir konudaki kusursuzluğuna göre değerlendirme eğiliminde bulunur. Eğer kişi işin bir bölümünde başarılı ise veya ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakmışsa, yönetici o işgöreni tüm konularda aynı şekilde başarılı görebilir.²²¹ Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan bir diğer durum da, değerlendiricinin performansın değerlendirildiği kriterleri anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazı durumlarda değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.²²²

Kişisel Önyargılardan Etkilenme: Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine yansıtır. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkinin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlendirmede önyargılı davranılmasına neden olur.²²³ Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır ve değerlemenin öznel olması sonucunu doğurur.²²⁴ Yönetici, değerlendirdiği personel hakkında değerlendirme öncesi olumlu veya olumsuz düşüncelere sahipse, bu düşünceler muhtemelen değerlemeye yansıyacaktır. Oysa değerlendirme objektif olmalı ve personelin yaptığı işi hedef almalıdır.²²⁵ Yöneticiler çeşitli duygusal veya kişisel

²¹⁹ Kadriye Övgü Çakmak, “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 12.

²²⁰ Özdemir, **age**, 123.

²²¹ Bingöl, **age**, 413.

²²² Nizam, **age**, 43.

²²³ Bingöl, **age**, 415.

²²⁴ Özdemir, **age**, 113.

²²⁵ Nizam, **age**, 43.

sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilirler. Her iki durumda da performans değerlemesi etkinliğini yitirir. Değerleme sürecinde; yapılan iş üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlemek yerine, personelin bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konuların işin içine karıştırılması ve işe özgü davranışların göz ardı edilmesi değerleyiciyi öznel davranmaya yöneltmektedir. Öznel bir değerlemenin sonuçları yararsız olduğu gibi; çalışanın motivasyonunu azaltarak organizasyona da zarar vermektedir.²²⁶

Kişisel önyargılardan kaynaklanan değerlendirme sorunlarının ortadan kaldırılabilmesi için değerlemeyi yapan kişi veya kişilerin bireye değil, bireyin performansına odaklanmaları gerekmektedir. Şüphesiz böyle bir odaklanma, değerlemeyi yapan kişi açısından sahip olduğu düşünce kalıplarından bağımsız düşünebilmeyi gerektirir.²²⁷ Her ne kadar personelin kişilik ve kişisel özellikleri organizasyon için önemli bir faktör olsa da, performans değerlemesinde personelin iş davranışları üzerinde durulmalıdır.²²⁸

Yakın Zaman Etkisi: Değerleyicinin, çalışanın yalnızca son zamanlardaki iş performansını dikkate alması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı; önceleri çok başarılı olan, ancak son zamanlarda performans sorunları yaşayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilmektedir. Değerlenenler bu hatanın farkında olduklarında, özellikle değerlendirme zamanı yaklaştığında istekli, verimli, ilgili ve işbirlikçi olmaya çaba harcamaktadırlar.²²⁹

Performans değerlendirme faaliyetleri, tüm performans dönemini kapsayacak nitelikte olmalıdır. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından değerlendiricinin zihninde kalan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Yöneticiler dönemin başındaki olayları hatırlamakta güçlük çekeceklerdir. Bu nedenle de yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin yolu yöneticilerin, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmalarıdır. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan

²²⁶ Özdemir, **age**, 113.

²²⁷ Argon, **age**, 239.

²²⁸ Özdemir, **age**, 113.

²²⁹ **age**, 114.

kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticilerin bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmek gerekir.²³⁰

Asimilasyon Etkisi: Değerleyicinin kendisine benzer kişileri daha elverişli değerlemesi, onlara daha ılımlı bakmasıdır. Değerleyicinin, değerlendirdiği çalışanla benzerliklerinin olması değerlendirme yaparken, değerlendirdiği kişi hakkında daha çok olumlu puanlar vermesi etkisini doğurur. Bu etkinin ortadan kaldırılması ise önemli ölçüde eğitimle olacaktır.²³¹

Kontrast Hatası: Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat-ortalama” bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.²³²

²³⁰ Nizam, **age**, 46.

²³¹ Özdemir, **age**, 116.

²³² Nizam, **age**, 47.

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel güven, çalışanların güven ve desteklenme duygusu olarak tanımlanarak örgütsel bağlılık ile performansın gelişimi ile bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleşmesinde önemli bir faktör olarak gösterilmektedir.²³³ Çeşitli araştırmalar örgütsel güven, öğrenme ve performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel güvenin, öğrenme ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna varmıştır.²³⁴ Bir firmadaki örgütsel güveni etkileyen faktörlerden insan kaynakları yönetimi; performansın ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesinin etkinliğini, yönetim uygulamaları faktörü; örgüt yapısı, örgütsel bağlılığın gerçekleştirilmesi, performansın artırılması, başarılı iletişim ve karar alma sürecine çalışanların dahil edilmesini, örgüt kültürü faktörü ise çalışan ilişkilerinin yapısını tanımlar ve böylece tüm bu faktörler örgütsel güvenin oluşumuna yardımcı olur.²³⁵

Hong Kong'ta yapılan ve 615 firmanın dâhil olduğu bir çalışma, Hong Kong'lu yöneticilerin, Çin'deki büyümenin devam ettiği sürece, kendi çalışanlarına güvenmemeleri için bir sebep olmadığını ifade ettiklerini, fakat her durumda güven ve performans arasındaki güçlü bağın, yönetsel dikkatin yanı sıra yetkinliğe ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.²³⁶

Performans ve güvenilirlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar astın, yöneticisinin kendisini güvenilir bulduğuna dair algısının, çalışanın performansını pozitif yönde etkilemekte olduğunu göstermiştir.²³⁷ Yine literatür çalışmalarıyla güvenin çalışanların grup performanslarına etkisi incelendiğinde, güvenin grup

²³³ Abdullah Yılmaz, Ceren Giderler Atalay, "A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life", **European Journal of Social Sciences**, c.8, s.2, (2009): 343.

²³⁴ Yılmaz, **age**, 345.

²³⁵ **age**, 346.

²³⁶ John Child, Guido Möllering, "Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment", **Organization Science**, c. 14, s. 1, (2003): 78.

²³⁷ Scott W. Lester, Holly H. Brower, "In The Eyes of The Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and Their Work Attitudes and Behaviors", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, c. 10, s. 2, (2003): 24.

alışmaları süreçlerine ve performansına dolaylı olarak etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek seviyede güven duyan gruplar düşük seviyede güven duyanlara kıyasla önemli ölçüde daha iyi performans göstermemişlerdir. Bunun yerine güvenin, motivasyonun grup süreçleri ve performansı içerisindeki aktarımı etkilediği ortaya çıkmıştır.²³⁸ Organizasyonel düzenlemelerde güvenin tutumlar, algılar, davranışlar ve performans ıktıları üzerindeki olumlu etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda, güven faktörünün örgütlerde önemli rol oynadığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.²³⁹ Satış temsilcileri ve satış yöneticilerine yönelik bir araştırmada rol modellik gibi davranışların yöneticiye duyulan güveni geliştirdiği, bunun sonucu olarak satış temsilcilerinin iş tatmini ve performanslarının arttığı gözlenmiştir.²⁴⁰

İş performansı açısından bakıldığında güven duyan kişi güven duyduğu kişi ile etkileşime girdiğinde tüm kaynaklara ulaşabilir durumdadır ve bu durum pozitif bir etki yaratır. Eğer güven duyan kişi yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı savunmasızlıkta istekli ise enerjisini gözlem yaparak harcamak yerine tüm dikkat ve ilgisini görevlerine verebilecek durumda olur. Güven aynı zamanda güven duyan ve güven duyulan kişi arasında iş performansını artıracak yönde daha verimli bir ilişki gelişmesini sağlamaktadır.²⁴¹

Yapılan alışmalar göstermiştir ki bireyin örgütsel amaç ve hedeflerden uzaklaşması iş performansını da negatif bir biçimde etkilemektedir. Nelson ve O'Donohue'ya göre, örgütlerde çalışanlar, kendilerini anlamsız ve güçsüz hissettiklerinde örgüte olan bağlılıkları azalmakta, diğer taraftan bireyin kendisini yalnız hissetmesi onu sosyal sistemden koparmakta ve bu da iş ortamında, paylaşım, özdeşleşme, ekip çalışması, katılım, iletişim, moral, motivasyon, güven, performans, bağlılık gibi temel değerlerin gz ardı edilmesine sebep olmaktadır.²⁴²

²³⁸ Kurt T. Dirks, "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance", **Journal of Applied Psychology**, s. 84, (1999): 450.

²³⁹ Kurt T. Dirks, Donald L. Ferrin, "The Role of Trust in Organizational Settings", **Organization Science**, c. 12, s. 4, (2001): 450-467.

²⁴⁰ Gregory A. Rich, "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science**, c. 25, s. 4, (1997):319-328.

²⁴¹ Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, Jeffery A. LePine, "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", **Journal of Applied Psychology**, c. 92, s.4, (2007):910.

²⁴² Yavuz Demirel, "rgtsel Bağlılık ve retkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 8, s. 15, (2009): 124.

Korthuis-Smith 'e göre katılımcı liderlik, yönelim, alınan kararlar, örgütsel destek, performans geri bildirimi ve gelişim fırsatları güvenin boyutlarıyla oldukça ilgilidir. Dahası teşvik edici performansa ilişkin yüksek değerlendirmeler yüksek seviyede örgütsel güven oluşturmaktadır. Nurthouse'un, dönüşümsel liderlerin kendi pozisyonlarını netleştirerek ve arkasında durarak, belirli bir yöndeki tutarlı uygulamalarla, örgütlerinde güven geliştirdiğini vurgulayan çalışmaları performans ve güven arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir.²⁴³

Stratejik şirket birleşmelerinde güven geliştirme yollarını inceleyen bir çalışmaya göre şirketler arası güven, şirket sahiplerinin işbirliğinde ikinci bir güven kaynağı oluşturur. Her detayın gözlemlenebilmesi imkânsız olduğundan şirketler oldukça düşük seviyede güvene sahiptirler ve şirket birleşmeleri için güven özellikle değerlidir çünkü şirketler partnerlerinin performansına da bir ölçüde güven duymak durumundadırlar. Bu nedenle bu tür şirketler kısa dönemli şirket hedefleri koyarak performans değerlendirme ve geri bildirim sonuçlarını daha sıklıkla izlemeyi tercih etmektedir.²⁴⁴

Yüksek bireysel uyum koşulları altında yöneticilere duyulan güvenin, işe duyulan memnuniyet, denetime duyulan memnuniyet, terfi memnuniyeti olmak üzere genel anlamda tüm iş tatminini etkilediği gibi performans kalitesinde de belirleyici rol oynadığına ilişkin çalışmalar mevcuttur.²⁴⁵ Yine güven ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyen bir başka çalışmanın sonuçlarına göre yöneticiye duyulan güven ile çalışanın yöneticisinin yeteneğine, yardımseverliğine ve dürüstlüğüne ilişkin algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.²⁴⁶

Tüm bu sonuçlar göz önünde tutulduğunda insan kaynakları politikalarının güveni arttırıcı yönde uygulanması gerekmektedir. İşe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güvenilir davranışların gelişmesinde büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranış ve eylemleri ise

²⁴³ Errol E. Joseph, Bruce E. Winston "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust", **Leadership & Organization Development Journal**, c. 26, s. 1, (2005): 8.

²⁴⁴ T. K. Das, Bing-Sheng Teng, "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", **The Academy of Management Review**, c. 23, s. 3, (1998): 506.

²⁴⁵ José R. Goris, Bobby C. Vaught, John D. Pettit, Jr, "Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, c. 17, s. 3, (2003): 338.

²⁴⁶ James H. Davis, F. David Schoorman, Roger C. Mayer, Hwee Hoon Tan, "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage", **Strategic Management Journal**, c.21, s.5, (2000): 573.

caydırabilecektir. Diğer taraftan bu politikaları destekleyecek şekilde işlerin ve koordinasyon ilişkilerinin açıkça tanımlanması, sorun çözme, bilgilendirme, koordinasyon için biçimsel (formel) toplantıların yanı sıra geceler, piknikler, yemekler vb. biçimsel olmayan (informel) sosyal faaliyetlerin yapılması, çalışanlar arası çok yönlü iletişimin sağlanması; örgütte bilginin herkes için ve her zaman ulaşılabilir olması, güvenin örgüt içinde kurumsallaşmasını kolaylaştıracak yapısal ve davranışsal zemini yaratacaktır. Kısaca örgütün yapısı, kültürü ve doğru yöndeki insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır.²⁴⁷

²⁴⁷ Aktuna, **age**, 64.

5. ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde örgütlerin uzun vadeli rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri, teknoloji sayesinde bilgiye ulaşımın kolaylığı ve taklit edilebilirliğin artması nedeniyle oldukça güçleşmiştir. Bu nedenle bugünün koşullarında, örgüte başarıyı eskiden olduğu gibi fiziksel faktörler değil, örgütsel işleyişe ilişkin stratejik anlamda öneme sahip yönetsel faktörler getirmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel iklim, örgüte duyulan güven, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı öne çıkan faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel başarıdaki kritik rol hiç şüphesiz insan unsuruna düşmektedir.

Örgütlerin sahip olduğu ve yatırım yapılarak daha iyi noktalara taşınabilen insan kaynağının etkin ve verimli kullanılabilmesi için, çalışanların örgütlerine dolayısıyla kurumlarına, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güven seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir. Örgütlerine güven duyguları yüksek olan çalışanlar, kontrol ve güvensizlik duygusundan uzak bir biçimde işlerine odaklanabilecek, böylece performansları ve iş tatminleri de bu bağlamda olumlu yönde etkilenecektir.

Yazılım firmaları, bazıları kritik öneme sahip olmak üzere birçok farklı sektör için hizmet üreten kurumlardır ve bu kurumlarda da en önemli faktör insan kaynağıdır. Bu doğrultuda yapılan çalışma ile “Çalışanların örgütsel güven ile performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel güven ile insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme algılamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çerçevede, örgütsel güven alt boyutları olan kuruma güven, yöneticiye güven ve çalışanlar arası güven ile performans değerlendirme alt boyutları olan performans sisteminden duyulan memnuniyet, prosedürel adalet, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca örgütsel güven ve performans değerlendirme boyutları ile çeşitli demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem) arasındaki ilişki incelenmiştir.

5.3. Araştırmanın Önemi

Yapılan literatür taraması ve incelemeler sonucunda, örgütsel güven ve performans değerlendirme ile ilgili çalışmaların son yıllarda yurtdışına benzer şekilde Türkiye’de de önem kazandığı ancak bu çalışmaların henüz yeterli sayı ve düzeye ulaşmadığı anlaşılmaktadır. Bu sebeple, hem örgütsel güvenin ve İK uygulamalarından performans değerlendirmenin birbiri ile olan ilişkisi, hem de bunların çeşitli demografik değişkenlerle olan ilişkilerinin sorgulanması literatüre katkıda bulunacaktır.

Teknolojik anlamda hızla gelişen ve güçlenen ülkeler gözlemlendiğinde, ivmelenme üzerinde bilişim sektörünün rol oynadığı fark edilmektedir. Çok değil yalnızca son yirmi yıl incelendiğinde, bilişim sektöründe yer alan firmaların çok hızlı bir şekilde yükseldiği ve ülke ekonomisinde çok büyük paylara sahip olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Bunun en önemli sebebi; tüm sektörler içinde yer alan faaliyetlere bağlı sorunlara yönelik çözüm üreten ve aynı şekilde gelişime yönelik cevap verebilen tek sektörün yine bilişim sektörü olmasıdır. Özetle bilişim sektörü; günlük hayatımız da dâhil olmak üzere, gerçekleştirilen tüm faaliyetler için, eksikleri tamamlayan ve mevcudu hızlandıran bir yapıya sahiptir. Zaman ile yarıştığımız günümüz koşullarında konu ne olursa olsun bize çözüm yaratabilen bilişim, gerek sosyal gerekse iş hayatımız için vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir. Bu denli kritik bir öneme sahip olan bilişim sektörü çalışanlarının tutum ve davranışları ve bunları etkileyen faktörler bu anlamda önem taşımaktadır. Örgütsel güveni yüksek olan çalışanların performans değerlendirme algılamalarının da pozitif anlamda

yüksek olması beklenmektedir. Ayrıca, örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde nitelikli işgücünü örgüte çekebilmek ve elde tutabilmek daha kolay olabilecektir. Örgüt içinde duyulan güven, işbirliğini artırarak çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu artırabilir ve böylece çalışanların işlerine daha çok yoğunlaşmaları sonucunda performansları artarken örgütsel başarı da sağlanabilir. Bu araştırmanın sonuçları, hem daha sonra bu konu ile ilgili çalışmalar yapacak araştırmacılara, hem de bilişim sektörünün kalitesinin artırılmasına yönelik olarak çalışmalarda bulunan yöneticilere ışık tutacaktır.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait ana hipotez ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

Ana Hipotez:

H₀: Çalışanların örgütsel güven seviyeleri ile performans değerlendirme algılamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların örgütsel güven seviyeleri ile performans değerlendirme algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1. H₀: Çalışanların **kuruma güven** seviyeleri ile **performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile performans sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. H₀: Çalışanların **kuruma güven** seviyeleri ile **prosedürel adalet algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile prosedürel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. H₀: Çalışanların **kuruma güven** seviyeleri ile **etkileşim adaleti algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile etkileşim adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. H₀: Çalışanların **kuruma güven** seviyeleri ile **dağıtım adaleti algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile dağıtım adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
5. H₀: Çalışanların **yöneticiye güven** seviyeleri ile **performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların yöneticiye güven seviyeleri ile performans sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
6. H₀: Çalışanların **yöneticiye güven** seviyeleri ile **prosedürel adalet algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların yöneticiye güven seviyeleri ile prosedürel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
7. H₀: Çalışanların **yöneticiye güven** seviyeleri ile **etkileşim adaleti algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların yöneticiye güven seviyeleri ile etkileşim adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
8. H₀: Çalışanların **yöneticiye güven** seviyeleri ile **dağıtım adaleti algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların yöneticiye güven seviyeleri ile dağıtım adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
9. H₀: Çalışanların **çalışanlar arası** güven seviyeleri ile **performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile performans sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
10. H₀: Çalışanların **çalışanlar arası** güven seviyeleri ile **prosedürel adalet algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile prosedürel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
11. H₀: Çalışanların **çalışanlar arası güven** seviyeleri ile **etkileşim adaleti algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile etkileşim adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

12. H₀: Çalışanların **çalışanlar arası güven** seviyeleri ile **dağıtım adaleti algılamaları** arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile dağıtım adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
13. H₀: Çalışanların **örgütsel güven** seviyeleri **demografik değişkenlere** göre farklılık göstermemektedir.
H₁: Çalışanların örgütsel güven seviyeleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.
14. H₀: Çalışanların **performans değerlendirme** algısı **demografik değişkenlere** göre farklılık göstermemektedir.
H₁: Çalışanların performans değerlendirme algısı demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Zaman, mekân ve finansal kaynak kısıtlarından ötürü araştırma, sadece bilişim sektörünü kapsamakla beraber, İstanbul ili Şişli ilçesinde faaliyet gösteren Nexum Boğaziçi çalışanları ile sınırlıdır.

Uygulama, 20.06.2011–27.06.2011 tarihleri arasındaki zaman dilimini kapsamaktadır.

Araştırma sadece yönetim takımı dışındaki çalışanları içermekte olup, performans değerlendirme uygulaması kapsamı dışında olmalarından dolayı yönetim takımı çalışanlarını kapsamamaktadır.

Çalışmanın tek bir sektörde ve tek bir firmada yapılmış olması, kısıtlarından bir diğeridir. Çalışanların örgütsel güven ile performans değerlendirme algıları arasındaki ilişkinin genellenmesi için bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır.

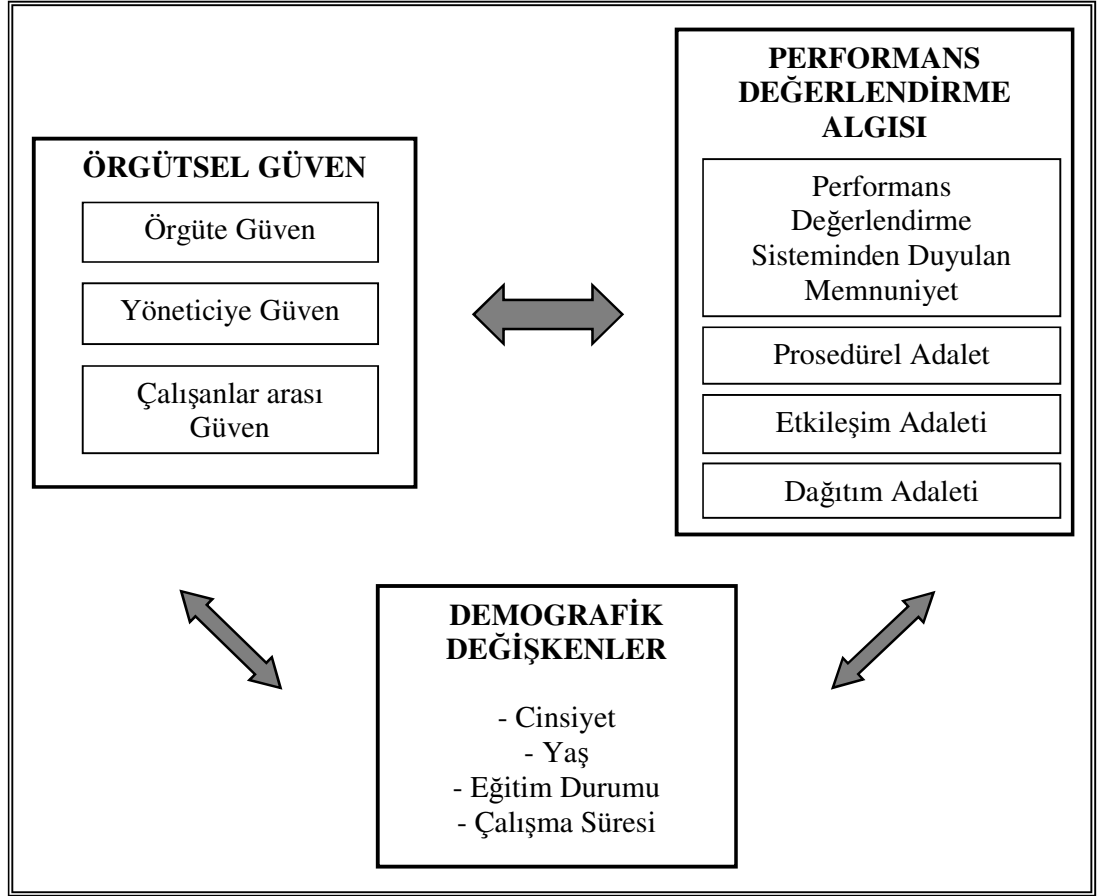
Katılımcıların anket sorularına samimi ve dürüst cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun araştırma amacına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı kabul edilmektedir.

5.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi; araştırma türü, araştırma modeli, ana kütle ve örneklem, veri toplama aracı ve veri analiz tekniklerinden oluşmakta olup, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.6.1. Araştırma Türü ve Modeli

Araştırmada, çalışanların örgütlerindeki performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin algılarının, örgütsel güven ile ilişkili olduğu varsayılarak bir model geliştirilmiştir. Çalışma, iki değişken olan örgütsel güven ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi incelemesi sebebiyle tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu araştırma modeline göre; performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların örgüte yönelik duydukları güven boyutları ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin niteliği araştırılacaktır. Araştırma amacının daha iyi açıklanabilmesi amacıyla, aşağıda yer alan araştırma modeli çizilmiştir (Şekil 11).



Şekil 11. Araştırmanın Modeli

5.6.2. Ana kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlelerini İstanbul ili Şişli ilçesindeki Nexum Boğaziçi firmasında çalışan 107 kişi oluşturmaktadır. Firmadaki toplam çalışan sayısı 107 olup, 12 kişi yönetim takımında, 95 kişi ise insan kaynakları birimi, yazılım takımları, satış ve kalite ekipleri ile finans takımında yer almaktadır. Yönetim takımı çalışanları performans değerlendirme sistemine dâhil olmadıklarından araştırmanın örneklemi yönetim takımı dışında kalan 95 çalışan oluşturmaktadır.

Anket formu, yönetim takımında yer alan 12 kişi hariç tüm çalışanlara ulaştırılmış, ulaşılan 95 kişiden 88’u geri dönüş yapmıştır. Böylece geri dönüş oranı % 93 olarak hesaplanmaktadır.

5.6.3. Veri Toplama Aracı

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerekli olan veriler anket uygulamasıyla elde edilmiştir. Web üzerinden katılımcılara ulaştırılan anket formu (Ek-1) üç bölüm halinde tasarlanmıştır. Anketin ilk bölümünü oluşturan demografik özellikler bölümü araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi olmak üzere dört sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, çalışanların örgütsel güven algılarını ölçmeye yönelik 25 soru, Metin Aktuna’nın “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezinden alınmış olup ölçeğe yer alan ifadeler daha önceki çalışmalar taranarak, çalışmanın yazarı tarafından geliştirilmiştir. Önermeler örgütsel güvenin; kuruma, yönetici ve amirler ile çalışanlar arası güven alt boyutlarını kapsayan ifadelerden oluşmaktadır ve önermelerin ayrıntıları şu şekildedir; 5. – 13. ifadeler kuruma duyulan güven, 14. – 22. ifadeler yönetici ve amirlere duyulan güven ve 23. – 29. ifadeler çalışanlar arası güven boyutlarını ölçmektedir. Kuruma güven alt boyutu, politikaları, katılımcı yönetim anlayışını, örgütsel adaleti, genel güveni (güvenme eğilimi), örgütsel iletişim ortamını; yöneticilere güven alt boyutu, kişisel bütünlük (yetkin, tutarlı, ahlaklı ve yardımsever, çalışana ilgili olma) ve yönetsel etkililiği (iletişime açık, sorun çözen, dirayetli, personel güçlendiren yapıya sahip olma); çalışanlar arası güven alt boyutu ise güvenme eğilimi, yetkinlik, çalışanlar arası iletişim, işbirliği ruhu, geri bildirim, özel ilişkiler, grup üyeliğinden kaynaklanan kişisel güveni ölçen ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğe yönelik güvenilirlik analizi yapılmış olup, “araştırmanın

geçerliliği ve güvenilirliği” kısmında açıklanmaktadır. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Güven Ölçeği” Ek-1’de verilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise yirmi dört ifadeden oluşan ve çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyetin ve performans değerlendirme sistemine ilişkin algılarının prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti boyutlarında ölçülmesine yönelik kullanılan İKY Performans Değerleme Fonksiyonu Ölçeği, Özge Tan’ın “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, konulu yüksek lisans tezinden alınmış olup, araştırmada yer alan prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti ölçeği soru formunda yer alan birkaç ifade dışında genel olarak Kadriye Övgü Çakmak’ın (2005) “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması” adlı yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır. Çalışanların performans değerlendirme sisteminin genelinden algıladıkları memnuniyet seviyesi 4 ifadelik bir ölçek ile ölçümlenmiş, bu ölçek ise Ahmet Ferda Çakmak ve İsmail Hakkı Biçer’ in (2006) “Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar” adlı çalışmasından alınmıştır. Toplamda dört alt boyuttan oluşan ölçekte, 30. – 33. ifadeler performans sisteminden duyulan memnuniyet, 34. – 41. ifadeler prosedürel adalet, 42. – 48. ifadeler etkileşim adaleti ve 49. – 53. ifadeler dağıtım adaleti alt boyutlarını ölçmektedir. Ölçeğe yönelik güvenilirlik analizi yapılmış olup, “araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği” kısmında açıklanmaktadır. Araştırmada kullanılan “İKY Performans Değerleme Fonksiyonu Ölçeği” Ek-1’de verilmiştir.

Hem örgütsel güven hem de performans değerlendirme fonksiyonu ölçeklerinde katılımcılardan, ankette yer alan ifadelere katılma derecelerini işaretlemeleri istenmiştir. Her iki ölçek için oluşturulan katılma derecelerini göstermek üzere 1 – kesinlikle katılmıyorum 5 – kesinlikle katılıyorum şeklindeki 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

5.6.4. Veri Analiz Teknikleri

Araştırma verilerinin analizi SPSS Statistics 17.0 programında gerçekleştirilmiştir. Tüm analizler 0.05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Sonrasında verilere normal dağılım testi yapılmış ve Kolmogorov Smirnov p değerleri örgütsel güven ölçeği için 0,046; performans değerlendirme ölçeği için ise 0,006 olarak hesaplanmıştır. p değerlerin 0,05'ten küçük olması sebebiyle verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu nedenle analizler sırasında non-parametrik testlerden faydalanılmıştır. Örgütsel güven ve performans değerlendirme ilişkisi ile ilgili hipotez sınamalarında Spearman Sıra Korelasyon testi, demografik değişkenler ile örgütsel güven ve performans değerlendirme analizine ait hipotez sınamalarında ise Kruskal Wallis ve Mann – Whitney U testleri uygulanmıştır.

5.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada çalışanların örgütlerindeki performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin algılamalarının, örgütsel güven ile arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların ankette yer alan sorulara vermiş oldukları cevaplardan elde edilen verilere ilişkin analiz ve yorumlar aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

5.7.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçekler, daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ve performans değerlendirme ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre; örgütsel güven ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) 0,944'tür. Performans değerlendirme ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) 0,965'tir. Anketin tamamına ait güvenilirlik katsayısı analiz edildiğinde ise cronbach-alpha değeri 0,972 olarak bulunmuştur.

Bir sosyal bilimler araştırması olarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin iç tutarlılık katsayılarının 0.70'den büyük olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.7.2. Örgütsel Güven ve Performans Değerlendirme Algısı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Her iki değişkene ait alt boyutların frekans dağılımı aşağıdaki tablolarda ifade edilmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Güven ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Örgütsel Güven	Kuruma Güven	Yöneticiye Güven	Çalışanlar Arası Güven
Ortalama	3,7805	3,6250	3,9318	3,8551
Ortanca	3,9000	3,7727	4,0000	3,7500
Mod	4,40	4,00	4,00	4,00
Standart Sapma	0,57705	0,72174	0,79214	0,63395

Tablo 10’da yer alan değerler incelendiğinde en yüksek ortalama değerinin yöneticiye güven alt boyutu, en düşük ortalama değer ise kuruma güven alt boyutu olduğu görülmektedir. Katılımcılar tüm alt boyutlar için 4 – katılıyorum ifadesine yakın cevaplar vermişlerdir.

Tablo 11: Performans Değerlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Performans Değerlendirme	Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet	Prosedürel Adalet	Etkileşim Adaleti	Dağıtım Adaleti
Ortalama	3,5900	3,3864	3,4140	3,7386	3,5540
Ortanca	3,7500	3,5000	3,5714	3,8889	3,7500
Mod	4,00	4,00	3,71	4,00	4,00
Standart Sapma	0,68964	0,82778	0,81852	0,73857	0,85134

Tablo 11’de yer alan değerler incelendiğinde ortalama değerler birbirine yakın olmakla birlikte en yüksek ortalama değer etkileşim adaleti alt boyutuna, en düşük ortalama değer ise performans sisteminden duyulan memnuniyet alt boyuta ait

olduğu görülmektedir. Katılımcılar tüm alt boyutlar için 4 – katılıyorum ifadesine yakın cevaplar vermişlerdir.

5.7.3. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi değişkenlerine ait frekans dağılımları aşağıdaki Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Örneklem İlişkin Frekans Dağılım Bulguları

Cinsiyet	Kadın 32		Erkek 56	
Yaş	25’den az 14	25-34 arası 52	35-44 arası 15	45 ve üzeri 7
Eğitim Düzeyi	Lise 4	Lisans 65	Lisansüstü 17	Diğer 2
Çalışma Süresi	1 yıldan az 15	1-5 yıl arası 49	6-10 yıl arası 18	10 yıldan fazla 6

Araştırmanın örneklemi oluşturan 88 çalışanın cinsiyete göre dağılımına bakıldığında % 64’lük kısmının erkek, % 36’lık kısmının ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımı yoğunluğunun en fazla 25-34 yaş grubunda olduğu saptanmış ayrıca çalışanların büyük bir çoğunluğunun (% 74) lisans düzeyinde üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Kişilerin toplam çalışma yıllarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde ankete katılanların çoğunluğunu 1–5 yıl arası cevabını verenler oluşturmuştur. Yaş dağılımıyla paralel düşünüldüğünde örneklemin yarıya yakınının 1–5 yıl çalışma süresine sahip olması tutarlılığı göstermektedir.

5.7.4. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin analiz ve yorumlar aşağıda açıklanmaktadır.

5.7.4.1. Örgütsel Güven Seviyesi ile Performans Değerlendirme Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

- H₁: Çalışanların örgütsel güven seviyeleri ile performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13: Performans Değerlendirme ile Örgütsel Güven İlişkisine Yönelik Spearman Korelasyon Matrisi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- Örgütsel Güven	r:	1								
	p:									
2- Kuruma Güven	r:	,873**	1							
	p:	,000								
3- Yöneticiye Güven	r:	,896**	,689**	1						
	p:	,000	,000							
4- Çalışanlar Arası Güven	r:	,677**	,408**	,488**	1					
	p:	,000	,000	,000						
5- Performans Değerlendirme	r:	,707**	,725**	,591**	,353**	1				
	p:	,000	,000	,001	,001					
6- Performans Değerlendirme Sis. Duyulan Memnuniyet	r:	,527**	,611**	,382**	,254**	,839**	1			
	p:	,000	,000	,000	,017	,001				
7- Prosedürel Adalet	r:	,656**	,664**	,552**	,341**	,948**	,761**	1		
	p:	,000	,000	,000	,001	,001	,000			
8- Etkileşim Adaleti	r:	,666**	,584**	,614**	,418*	,864**	,652**	,799**	1	
	p:	,000	,000	,001	,000	,111	,000	,000		
9- Dağıtım Adaleti	r:	,659**	,729**	,493**	,354**	,831**	,663**	,719**	,604**	1
	p:	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	

Tablo 13'deki ana hipotezi test eden Spearman Korelasyon matrisi incelendiğinde performans değerlendirme ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür ($r: ,707 > 0,70$).

Kuruma güven alt boyutuna yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir ve test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- H₁: Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁: Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile prosedürel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁: Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile etkileşim adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁: Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile dağıtım adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların kuruma güven seviyeleri ile performans sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri, prosedürel adalet algılamaları, etkileşim adaleti algılamaları, arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, dağıtım adaleti algılamaları ile arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır. H₁ hipotezleri kabul edilmiştir.

Yöneticiye güven alt boyutuna yönelik hipotezler ve analiz sonuçları şu şekildedir;

- H₁: Çalışanların yöneticiye güven seviyeleri ile performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁: Çalışanların yöneticiye güven seviyeleri ile prosedürel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁: Çalışanların yöneticiye güven seviyeleri ile etkileşim adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁: Çalışanların yöneticiye güven seviyeleri ile dağıtım adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların yöneticilerine güven seviyeleri ile prosedürel adalet algılamaları, ve etkileşim adaleti algılamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunarak H₁ hipotezi kabul edilmiş, performans sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri ve dağıtım

adaleti algılamaları ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamayarak H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanlar arası güven alt boyutuna yönelik hipotezler aşağıdaki gibidir ve test edildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır;

- H_1 : Çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_1 : Çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile prosedürel adalet algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_1 : Çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile etkileşim adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_1 : Çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile dağıtım adaleti algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanlar arası güven seviyelerini test eden hipotezlerin Spearman Sıra Korelasyon test sonucu incelendiğinde ise hiçbir alt boyutla ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle tüm hipotezlerde H_0 kabul edilmiştir.

5.7.4.2. Demografik Değişkenler ile Örgütsel Güven ve Performans Değerlendirme Algılarına İlişkin Hipotez Sınamaları

Örgütsel güven seviyeleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

- H₁: Çalışanların örgütsel güven seviyeleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 14: Yaş – Örgütsel Güven Seviyesi Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	Yaş	N	Ortalama Sıra
Örgütsel Güven	25'den az	14	44,46
	25-34 arası	52	43,55
	35-44 arası	15	48,30
	45 ve üzeri	7	43,50
	Toplam	88	
	Chi-Square df	0,415 3	
	İst. Anlamlılık	0,937	

Yapılan Kruskal Wallis analizi sonucunda p değeri 0,937 olarak bulunmuştur. p değeri 0,05'den büyük olduğu için, çalışanların örgütsel güven seviyelerinin yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 14). Çalışanların içinde bulundukları yaş aralıkları örgütsel güven algılarında bir farklılık oluşturmamaktadır. H₀ hipotezi kabul, H₁ hipotezi reddedilmiştir.

- H₁: Çalışanların örgütsel güven seviyeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 15: Cinsiyet – Örgütsel Güven Seviyesi Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra
Örgütsel Güven	Kadın	32	42,38
	Erkek	56	45,71
	Toplam	88	
	Mann-Whitney U	828,000	
	Wilcoxon W	1356,000	
	Z	-0,590	
	İst. Anlamlılık (2 yönlü)	0,555	

Mann-Whitney U analizi sonucunda p değeri 0,555 olarak bulunmuştur. p değeri 0,05’den büyük olduğu için, çalışanların örgütsel güven seviyelerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 15). Çalışanların kadın ya da erkek olmaları örgütsel güven seviyelerinde bir farklılık oluşturmamaktadır. H₀ hipotezi kabul, H₁ hipotezi reddedilmiştir.

- H₁: Çalışanların örgütsel güven seviyeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim düzeyine yönelik Kruskal Wallis analizi sonucunda p değeri 0,108 olarak bulunmuştur. p değeri 0,05’den büyük olduğu için, çalışanların örgütsel güven seviyelerinin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- H₁: Çalışanların örgütsel güven seviyeleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Toplam çalışma süresini test eden Kruskal Wallis analizi sonucunda p değeri 0,324 olarak bulunmuştur. p değeri 0,05’den büyük olduğu için, çalışanların örgütsel güven seviyeleri ile çalışma süresine arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Performans değerlendirme seviyeleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

- H₁: Çalışanların performans değerlendirme algılamaları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16: Yaş – Performans Değerlendirme Algısı Kruskal Wallis Analizine İlişkin Bulgular

	Yaş	N	Ortalama Sıra
Performans Değerlendirme	25'den az	14	42,46
	25-34 arası	52	41,38
	35-44 arası	15	57,47
	45 ve üzeri	7	43,93
	Toplam	88	
	Chi-Square df	4,735 3	
	İst. Anlamlılık	0,192	

Tablo 16'da Kruskal Wallis testi sonucu p değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda H₁ hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların performans değerlendirme algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

- H₁: Çalışanların performans değerlendirme algılamaları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 17: Cinsiyet – Performans Değerlendirme Algısı Mann-Whitney U Analizine İlişkin Bulgular

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra
Performans Değerlendirme	Kadın	32	40,06
	Erkek	56	47,04
	Toplam	88	
	Mann-Whitney U	754,000	
	Wilcoxon W	1282,000	
	Z	-1,232	
	İst. Anlamlılık (2 yönlü)	0,218	

Yapılan Mann-Whitney U Analizine sonucu oluşan p değeri 0,218 olup 0,05'ten büyüktür (Tablo 17). Bu durumda H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların cinsiyeti ile performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığını ortaya koymaktadır. Kadın ve erkek çalışanların sadece cinsiyetlerinden ötürü performans değerlendirme algılarında anlamlı farklılıklar oluşmamaktadır.

- H_1 : Çalışanların performans değerlendirme algılamaları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim düzeyine yönelik Kruskal Wallis analizi yapılmış ve p değeri 0,334 bulunmuştur. Bu durumda H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların eğitim düzeyleri ile performans değerlendirme algıları arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığını ortaya koymaktadır.

- H_1 : Çalışanların performans değerlendirme algılamaları çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Kruskal Wallis analiz sonucunda elde edilen p değeri olan 0,827'in 0,05'ten büyük olması sebebiyle, % 95 güven aralığında H_1 hipotezi reddedilmiştir. Bu durumda, çalışanların performans değerlendirme algıları toplam çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

6. SONUÇ

Örgütler günümüzde güce değil, güvene dayanmaktadır. İnsanlar arasında güvenin varlığı, mutlaka birbirlerini sevdikleri anlamına gelmemekle birlikte birbirlerini anladıkları anlamını taşımaktadır.

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve arttırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabılır. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle özellikle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir.²⁴⁸

Performans değerlendirme sistemleri; ödüllerin dağılımını etkileyen ve çalışanlarca elde edilen ücret, prim, terfi gibi kazanımlara neden olan süreç ve prosedürleri içeren bir İKY uygulamasıdır. Bu nedenle örgütsel güvenin oluşumunda önemli parametrelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılanması, yöneticiye karşı, kurum ve çalışanlar arası güven seviyelerini etkilediği gibi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik gibi birçok önemli değişkene etki edebilmektedir. Performans değerlendirme sisteminden beklenen faydaların ortaya çıkabilmesi ve tüm şirket performansını etkileyen bireysel performansın olumlu yönde geliştirilebilmesi için, sistemin değerlendirilen çalışanlar tarafından adil olarak algılanması ve çalışanların örgüte duydukları güven seviyelerinin yüksek olması gerekmektedir. Literatür araştırması sonucunda elde edilen performans değerlendirme sisteminin en önemli bileşeni olan sistemden

²⁴⁸ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim Ve Ekonomi**, C. 10, S. 2, (2003): 139.

duyulan memnuniyet ile değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde işlemlerini ve bütün çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlayan örgütsel güven arasındaki sebep sonuç ilişkisinden yola çıkılarak yapılan bu araştırma, iki değişken arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır.

Demografik değişkenlerin her iki ana değişkenle ilişkileri değerlendirildiğinde, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre tüm hipotezlerde H_1 hipotezi reddedilmiştir. Literatürdeki bazı çalışmaların aksine performans değerlendirme algılamalarının ve örgütsel güven seviyelerinin yaşa, çalışma süresine, cinsiyete ve eğitim düzeyine göre farklılık göstermemesinin sebebi, şirket politikalarının eşitlik ilkesi gözetilerek, bu tarz bireysel farklılıklara izin vermeyecek şekilde düzenlenmiş olmasıdır. Çalışanların kadın ya da erkek olmaları, orta yaşlı ya da genç olmaları örgütsel güven seviyelerinde ya da performans değerlendirme algılarında belirleyici bir faktör değildir.

Ana değişkenlere yönelik ilişkinin analizinde Spearman Sıra Korelasyon testi analizine başvurulmuştur. Yapılan analizi neticesinde **örgütsel güven seviyeleri** ile çalışanların performans değerlendirme algılamaları arasında ($r = 0,707$) istatistikî olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Literatürdeki çoğu çalışmayı destekler nitelikteki bu sonuca göre, örgütlerine duydukları güven seviyeleri yüksek olan çalışanlarda, diğer birçok süreçte olduğu gibi performans değerlendirme sürecinde de pozitif yönde bir algı oluşmakta ve buna bağlı olarak çalışanların performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet seviyeleri artırmaktadır.

Çalışanların **yöneticilerine güven seviyeleri** ile performans değerlendirme algılamaları arasında ($r = 0,591$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde prosedürel adalet algılamaları ($r = 0,552$) ve etkileşim adaleti algılamaları ($r = 0,614$) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunarak H_1 hipotezi kabul edilirken, performans sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri ($r = 0,382$) ve dağıtım adaleti algılamaları ($r = 0,493$) ile arasında zayıf bir ilişki bulunmuş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Prosedürlerin uygulanışı esnasında yöneticilerin yaptırımı olmasının, yöneticiye güven seviyeleri ile prosedürel adalet ve etkileşim adaleti arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi desteklediği sonucuna varılabilir. Çalışanların yöneticilerine güven seviyeleri ile performans

sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri ve dağıtım adaleti arasında ilişki olmaması, uygulanan performans değerlendirme sisteminin, yalnızca yöneticilerin değerlendirmesini değil farklı bir takım faktörleri de içeren, 360 derece performans değerlendirmeye imkân veren bir sistem olmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Çalışanların *kuruma güven seviyeleri* ile performans değerlendirme algılamaları arasında ($r = 0,725$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Kuruma güven seviyelerinin performans sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri ($r = 0,611$), prosedürel adalet algılamaları ($r = 0,664$), dağıtım adaleti algılamaları ($r = 0,729$) ve etkileşim adaleti algılamaları ($r = 0,584$) ile arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır. Kurumlarına güven duyan çalışanların prosedürel adalet, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algılamalarının bireylerden ve bireysellikten uzak kişiler üstü, kurumsal bir kimlik ve kurumsal değerler ışığındaki değerlendirmeler sonucu pozitif yönde olduğu söylenebilir. Tüm bunların sonucu olarak, çalışanların performans sisteminden duydukları memnuniyet seviyeleri de yüksek olacaktır.

Çalışanlar arası güven seviyeleri ile performans değerlendirme algılamalarını test eden hipotezlerin Spearman Sıra Korelasyon test sonucuna bakıldığında ise çalışanların çalışanlar arası güven seviyeleri ile performans değerlendirme algılamaları arasında ($r = 0,353$) zayıf bir ilişki bulunmuş, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Performans sisteminden duyulan memnuniyet seviyeleri ($r = 0,254$), prosedürel adalet algılamaları ($r = 0,341$), dağıtım adaleti algılamaları ($r = 0,354$) ve etkileşim adaleti algılamaları ($r = 0,418$) alt boyutları ile çalışanlar arası güven seviyeleri arasında zayıf bir ilişki vardır. Bu nedenle tüm alt hipotezlerde H_0 kabul edilmiştir. Çalışanlar arası güven seviyeleri ile performans değerlendirme sistemine yönelik algılar arasındaki ilişkinin zayıf olmasının nedeni olarak çalışanların kendi çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle olan ilişkilerinden daha farklı ve samimi ilişkiler geliştiriyor olmaları gösterilebilir. Çalışanlar kendi seviyelerindeki çalışma arkadaşlarıyla iş ortamı dışındaki sosyal ortamlarda da özel ilişkiler kurmayı tercih edebilmektedir. Kişilerin güven seviyeleri iş ortamı dışındaki bu ikili ilişkilerden etkileneceğinden, bunun sonucu olarak çalışanların çalışma arkadaşlarına duydukları güven seviyeleri ile performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir.

Bu araştırma; çalışanların örgütsel güven seviyeleri ile performans değerlendirme algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik fazla sayıda araştırma olmaması sebebiyle, bu araştırma bulgularının literatüre katkıda bulunduğu inanılmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi ve faaliyetlerinde başarılı olabilmesi her şeyden önce örgüt çalışanlarının örgütlerine güven duymalarına bağlıdır. Bu konu işletme yöneticileri için de önem taşımaktadır. Kişisel performans beraberinde örgütsel performansı getireceğinden, yöneticilerin çalışanların kişisel performansını destekleyici ve teşvik edici çalışmalar yapması, çalışanların hem kendilerine hem de bir bütün olarak örgüte olan güven düzeyini artıracak, güven düzeyindeki bu artış ta çalışanların örgüte bağlanmalarında etkili olacaktır. Çalışanlar için güven ortamı oluşturan adil yönetim uygulamalarına bağlı ölçülebilir performans değerlendirme uygulamaları, sağlıklı sonuçlar elde edilmesine fırsat verebilecek, bu durum da çalışan performansı, motivasyonu ve bağlılığının artmasıyla, örgütsel bir başarı ve verimliliğin artmasına da katkıda bulunabilecektir. Bu konu yönetim seviyesindeki çalışanların, entelektüel sermaye ve buna bağlı değer yaratma ve rekabet gücünü artırma alanındaki çalışmalarına da katkı sağlayabilecektir. Bunun yanı sıra, araştırmanın tek bir örgütle sınırlı kalması nedeniyle genelleme yapılmasında bu araştırmanın bulgularının yeterli olmayacağı açıktır. Bundan sonra bu konu ile ilgili çalışacak araştırmacılara, farklı uygulama alanlarında da bu ilişkiyi incelemeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ağkuş, Derya. “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu”. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2007.
- Ahmad, Sohail. Roger G. Schroeder. “The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences”. **Journal of Operations Management**. s. 21 (2003): 19-43.
- Aktuna, Metin. “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Appelbaum, Steven, Nicolas Bartolomucci, Erika Beaumier, Jonathan Boulanger, Rodney Corrigan, Isabelle Dore, Chrystine Girard, Carlo Serroni. “Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust”. **Management Decision**. c. 42 s. 1 (2004): 13-40.
- Argon, Türkan. Altay Eren. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs Ankara: Nobel Yayın, 2004.
- Asunakutlu, Tuncer. “Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme”. **Muğla Üniversitesi SBE Dergisi**. s. 5 (2001):1-17.
- . “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 9 (2002): 1-13.
- Atkinson, Sally, David Butcher. “Trust in Managerial Relationships”. **Journal of Managerial Psychology**. c. 18 s. 4 (2003): 282-304.
- Ayyıldız Ünnü, Nazlı Ayşe. Tamer Keçecioğlu. “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm” **Ege Academic Review**. c. 9. s. 4 (2009):1172-1192.
- Bachmann, Reinhard. “Trust and Power as Means of Co-ordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework”. **The trust process in organizations Empirical studies of the determinants and the process of trust development**. ed. Bart Nooteboom, Frederique Six. UK: Edwad Elgar Publishing Limited, 2003: 58-74.
- Baker, David. “Strategic Human Resource Management: Performance, Alignment, Management”. **Librarian Career Development**. c. 7. s. 5 (1999): 51-63.

- Baltaş, Acar. **İnsan ve İşe Değer Katan Yeni İK**. 1. bs İstanbul: Remzi Kitabevi, 2009.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. 2. bs İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bayram, Levent. “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”. **Sayıştay Dergisi**. s. 62 (2006): 47-65.
- Biber, Levent. “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2006.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. bs İstanbul: Beta Basım, 2010.
- Blomqvist, Kirsimarja, Pirjo Stähle. “Building Organizational Trust”. **Paper submitted for the 16th Annual IMP Conference**. Bath (2001): 1-16.
- Börü, Deniz. “Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım..... Güvenilir İnsanlar Kim?”. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongres**. (İstanbul, 2001): 189-204.
- Bulut, Zeki Atıl. “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”. www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm [24.05.2011]
- Chami, Ralph, Connel Fullenkamp. “Trust and Efficiency”. **Journal of Banking & Finance**. s. 26 (2002): 1785-1809.
- Child, John. Guido Möllering. “Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment”. **Organization Science**, c. 14 s. 1 (2003): 69-80.
- Colquitt, Jason A. Brent A. Scott. Jeffery A. LePine. “Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance”. **Journal of Applied Psychology**. c. 92 s.4 (2007): 909-927.
- Çakmak, Kadriye Övgü. “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2005.
- Çetin, Deniz. “Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2006.
- Das, T. K. Bing-Sheng Teng. “Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances”. **The Academy of Management Review**. c. 23 s. 3 (1998): 491-512.

- Davis, James H. F. David Schoorman. Roger C. Mayer. Hwee Hoon Tan. "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage". **Strategic Management Journal**. c.21 s.5 (2000): 563-576.
- Delhey, Jan, Kenneth Newton. "Who Trusts?". **European Societies**. c. 5 s. 2 (2003): 93-137.
- Demircan, Nigar, Adnan Ceylan. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". **Yönetim ve Ekonomi**. c. 10 s. 2 (2003): 139-150.
- Demirel, Yavuz. "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 8 s. 15 (2009): 115-132.
- Deniz, Yasemin. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2006.
- Dietz, Graham. "Partnership and The Development of Trust in British Workplaces". **Human Resource Management**. c. 14 s. 1 (2004): 5-24.
- Dil, Meltem. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2005.
- Dirks, Kurt T. "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance"., **Journal of Applied Psychology**. s. 84 (1999): 445-450.
- Dirks, Kurt T., Donald L. Ferrin. "The Role of Trust in Organizational Settings", **Organization Science**. c. 12 s. 4 (2001): 450-467.
- Dolan, Shimon L., S. Tzafirir. Y. Baruch. "Testing The Causal Relationships Between Procedural Justice, Trust and Organizational Citizenship Behavior". **Revue De Gestion Des Ressources Humaines**. c. 14 s. 10 (2005): 79-89.
- Driscoll, James W. "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction". **The Academy of Management Journal**. c. 21 s. 1 (1978):44-56.
- Elangovan, A. R., Debra L. Shapiro. "Betrayal of Trust in Organizations". **The Academy of Management Review**. c.23 s. 3 (1998):547-566.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. bs İstanbul:Beta Basım, 2008.
- Erstad, Margaret. "Empowerment and Organizational Change". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. c. 9, s. 7, (1997): 325-333.
- Fatt, James Poon Teng. "Understanding Deception". **Equal Opportunities International**. c. 20 s. 3 (2001):28-31.

- Ferres, Natalie, Julia Connell. Anthony Travaglione. "The Effect Of Future Redeployment on Organizational Trust". **Strategic Change**. s. 14 (2005):77-91.
- Gedik, Demet. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2008.
- Gillis, Tamara. "More Than a Social Virtue: Rublic Trust Among Organizaitons' Most Valuable Assests". **Communication World**. (Apr-May 2003):10-11.
- Goris, José R. Bobby C. Vaught. John D. Pettit, Jr. "Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction". **Journal of Business and Psychology**. c. 17 s. 3 (2003): 327-343.
- Halis, Muhsin, Gülsüm Savcı Gökgöz, Özlem Yaşar. "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". **Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 17 (2007):187-205.
- Harvard Business School Press Pocket Mentor. **Performansı Ölçmek**. çev. Melis İnan. 1. bs İstanbul: Optimist Yayınları, 2010.
- Huff, Lenard, Lane Kelley. "Levels of Organizational Trust in Individualist versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study". **Organization Science**. c. 14 s. 1 (2003): 81-90.
- Huyssteen, Hannes van. "The Influence of A Performance Management Programme on The Achievement of Organisational and Individual Goals: A Case Study". Yüksek Lisans Tezi. Port Elizabeth Technikon Faculty of Management 2001.
- Joseph, Errol E. Bruce E. Winston. "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust". **Leadership & Organization Development Journal**. c. 26 s. 1 (2005): 6-22.
- Kalemci Tüzün, İpek. "Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri". **Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi**. s. 13 (2007): 93-118.
- _____. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma". Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. 1. bs İstanbul:Alfa Basım, 1995.
- Küskü, Fatma. "Yöneten – Yönetilen İlişkisinde Güven: Ampirik Bir İnceleme". **Amme İdaresi Dergisi**. c. 32 s. 1 (1999):135-151.
- Lester, Scott W. Holly H. Brower. "In The Eyes of The Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and Their Work Attitudes and Behaviors". **Journal of Leadership & Organizational Studies**. c. 10, s. 2, (2003): 17-33.

- Lewicki, Roy J., Daniel J. McAllister, Robert J. Bies. "Trust and Distrust: New Relationships and Realities". **The Academy of Management Review**. c. 23 s. 3 (1998):438-458.
- Mahy, Benoit. Robert Plasman, François Rycx. "HRM and Job Performance Incentives". **International Journal of Manpower**. c. 26 s. 7/8 (2005): 613-618
- Mayer, Roger C., James H. Davis, F. David Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust". **The Academy of Management Review**. c. 20 s. 3 (1995): 709-734.
- Mayer, Roger, Mark Gavin. "Trust In Management And Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?". **Academy of Management**. c. 48 s. 5 (2005): 874-888.
- McKnight, D. Harrison, Larry L. Cummings, Norman L. Chervany. "Initial Trust Formation in New Organizational Relationships". **The Academy of Management Review**. c. 23 s. 3 (1998):473-490.
- Möllering, Guido, Reinhard Bachmann, Soo Hee Lee. "Understanding Organizational Trust – Foundations, Constellations, And Issues Of Operationalisation". **Journal of Managerial Psychology**. c. 19 s. 6 (2004): 556-570.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 15. bs İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.
- Nizam, Banu. "Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği". Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2005.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**. çev. Canan Çetin, 1. bs İstanbul: Beta Basım, 2009.
- Omarov, Azad. "Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Owen, Hilarie. Vicky Hodgson. Nigel Gazzard. **Liderlik El Kitabı**. çev. Münevver Çelik, 2. bs İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 2010.
- Özçelik, Ayşe Oya. "Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Yönetim**. s.35 (2000): 41-54.
- Özdemir, İsmail. "Performans Değerlendirme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi". Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2007.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk. Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs Adana: Nobel Kitabevi, 2005.

- Özler, Derya E., Ceren G. Atalay, Meltem D. Şahin. “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 2 s. 2 (2010): 47-57.
- Öztürk, Ümit. “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) İle Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi -Bir Uygulama”. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2008.
- Phillips, Jack J. **Accountability In Human Resource Management**. 1. bs. Houston: Gulf Publishing Company, 1999.
- Rademakers, Martyn F.L.. “Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems”. **International Food and Agribusiness Management Review** s. 3 (2000): 139-153.
- Ramö, Hans. “Moments of Trust: Temporal and Spatial Factors of Trust İn Organizations”. **Journal of Managerial Psychology**. c.19 s. 8 (2004):760-775.
- Rich, Gregory A. “The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople”. **Journal of the Academy of Marketing Science**. c. 25 s. 4 (1997):319-328.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Tuncer Tokol. **İşletme**. 6. bs Bursa: Furkan Ofset, 2005.
- Sağlam Arı, Güler. “ Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. s.2 (2003):1-25.
- Schoorman, F.D., R. Mayer, J. Davis, “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future”. **Academy of Management Review**. c. 32 s. 2 (2007): 344-354.
- Shamir, Boas, Yael Lapidot. “Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations”. **Organization Studies**. c. 24 s. 3 (2003): 463-491.
- Süngü, Ahmet. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004.
- Tan, Özge. “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Ünirversiteri Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2009.
- Tarcan, Ebru. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2001.

- Taşkın, Feyza , Roşan Dilek. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 2 s. 1 (2010):37-46.
- Topçu, Demet. “İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2006.
- Toprak, Osman. “Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Tutar, Hasan. Mehmet Altınöz. “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c.2 s.65 (2008): 195-218.
- Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler**. ed. Mustafa Kurt. Serkan Bayraktaroğlu. 1. bs. .Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. 2. bs İstanbul: Arıkan Basım, 2008.
- Uyargil, Cavide. Zeki Adal. İsmail Durak Ataay ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. bs İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008.
- Ümit Demirci. “Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Van de Bunt, Gerhard G., Rafael P. M. Wittek, Maurits C. de Klepper, “The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks”. **International Sociology**. c. 20 s. 3 (2005): 339–369.
- Wade, David. Ronald Recardo. **Corporate Performance Management**. 1. bs Woburn: Butterworth-Heinemann, 2001.
- Wood, James Michael. “Organizational Trust as an Antecedent of an Accurate Project Management Estimating Methodology”. Doktora Tezi. University of Phoenix, 2006.
- Yıldırım, Gözde. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamaları”. Bitirme Projesi. Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu Girişimcilik ve Proje Yönetimi Asistanlığı Bölümü, 2010.
- Yılmaz, Abdullah. Ceren Giderler Atalay. “A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organisational Life”. **European Journal of Social Sciences**. c.8 s.2 (2009): 341-352.
- Yücel, Cemil, Gülden Samancı. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 19 s. 1 (2009): 113-132.

Yücel, Pınar Zorlu. “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”.
Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

EKLER

Ek 1. Örgütsel Güven ve Performans Değerlendirme Ölçeği

Değerli Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket, Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTAMAN danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır.

Ankete vermiş olduğunuz cevaplar gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen ankette yer alan her ifadeye belirtilen seçenekler doğrultusunda içtenlikle yanıt veriniz. Aşağıdaki soruları, uygun göreceğiniz seçeneklere ait kutulara “X” işareti koyarak cevaplandırınız. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Kübra ALTUNKAYA
Yıldız Teknik Üniversitesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz :	☐ Erkek	☐ Kadın		
2. Yaşınız :	☐ 25 den az	☐ 25-34 arası	☐ 35-44 arası	☐ 45 ve üzeri
3. Eğitiminiz :	☐ Lise	☐ Lisans	☐ Lisansüstü	☐ Diğer
4. Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz :	☐ 1 yıldan az	☐ 1-5 yıl arası	☐ 6-10 yıl arası	☐ 10 yıldan fazla

Örgütsel Güven Ölçeği

Bu bölümde firmanıza duyduğunuz güven ilgili değerlendirmeleriniz bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlenin karşısında 1'den 5'e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini daire içine alarak işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum, ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

5. Şirket politikaları ve yönetmelikleri açıklıkla bize aktarılmıştır.	1	2	3	4	5
6. Şirketimizin iletişim kanalları her zaman açıktır.	1	2	3	4	5
7. Firmamdaki her şey genelde açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur. (İş gereği haricindekiler)	1	2	3	4	5
8. Firmamda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.	1	2	3	4	5
9. Firmama her zaman güvenirim.	1	2	3	4	5
10. Firmamın çalışma saatleri hem işlerimin gereklerine, hem de özel yaşantıma zaman ayırabilme olanağı tanır.	1	2	3	4	5
11. Firmamın politikaları çalışanların kariyer hedeflerini destekler niteliktedir.	1	2	3	4	5
12. Firmamın belirlenen politikalarında çalışanların da fikirleri alınır.	1	2	3	4	5
13. Firmamın personel politikaları adil ve eşitlikçidir.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabildiği biridir.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim çalışanların önerilerini dinlemeye ve problemleriyle ilgilenmeye açıktır.	1	2	3	4	5
16. Yöneticimin çalışanlara karşı uygulamaları objektif ve adildir.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim iş konusunda bilgili ve yetkindir.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim problem çözmede dirayetlidir.	1	2	3	4	5

20. Yöneticim kararlarında ve uygulamalarında tutarlıdır.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim görevimle ilgili konularda bana inisiyatif tanır.	1	2	3	4	5
22. Yöneticime genelde güvenirim.	1	2	3	4	5
23. Çalışma arkadaşlarımla rahatça iletişim kurabileceğim bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
24. Çalışma arkadaşlarıma genelde güvenirim.	1	2	3	4	5
25. Çalışma arkadaşlarım iş konusunda yeterli ve yetkindirler.	1	2	3	4	5
26. Çalışma arkadaşlarımla iş konusunda çoğu zaman problemsiz yardımlaşırız.	1	2	3	4	5
27. Çalışma arkadaşlarım her zaman geri bildirimde bulunurlar.	1	2	3	4	5
28. Firmamın çalışma ortamı kendime güvenmemi sağlar.	1	2	3	4	5
29. Çalışma arkadaşlarımla mesai haricinde de görüşürüm.	1	2	3	4	5

İKY Performans Değerleme Fonksiyonu Ölçeği

Bu bölümde firmanızdaki performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlenin karşısında 1’den 5’e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini daire içine alarak işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum, ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

30. Firmamızda uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunuz.	1	2	3	4	5
31. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.	1	2	3	4	5
32. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	1	2	3	4	5
33. Firmamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.	1	2	3	4	5

34. Performans değerlendirme kriterleri yaptığım işin niteliğine uygundur.	1	2	3	4	5
35. Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları ayırım yapılmaksızın uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
36. Yöneticim (Değerlendiricim) işimin özellikleri ve zorlukları hakkında bilgi sahibidir.	1	2	3	4	5
37. Yöneticim (Değerlendiricim), değerlendirmede kullanılan yöntem, süreç ve prosedürleri doğru bir şekilde uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
38. Performans değerlendirme görüşmesinde, bundan sonra neyi, nasıl yapmam konusunda yöneticimle ortak hedefler saptarız.	1	2	3	4	5
39. Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde performansıyla ilgili görüş ve düşüncelerimi açıkça ifade etme fırsatı	1	2	3	4	5
40. İşletmemizde performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağı sağlayan prosedürler mevcuttur.	1	2	3	4	5
41. Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarına itiraz ederlerse verilen karar yeniden gözden geçirilir ve uygun bulunursa değerlendirme sonuçları değiştirilir.	1	2	3	4	5
42. Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgilendirir.	1	2	3	4	5
43. Performans değerlendirme görüşmesinde yöneticim eksik olduğum ve iyi olduğum noktaları açıkça söyler.	1	2	3	4	5
44. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.	1	2	3	4	5
45. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.	1	2	3	4	5
46. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
47. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.	1	2	3	4	5
48. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.	1	2	3	4	5
49. Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	1	2	3	4	5
50. Sergilediğim çabayı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	1	2	3	4	5
51. İşimi ne kadar iyi yaptığımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	1	2	3	4	5
52. Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	1	2	3	4	5
53. Eğitimimi ve deneyimimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	1	2	3	4	5

Ek 2. Örgütsel Güven Alt Boyutları ve Ölçüm İfadeleri

KURUMA GÜVEN

5. Şirket politikaları ve yönetmelikleri açıklıkla bize aktarılmıştır.
6. Şirketimizin iletişim kanalları her zaman açıktır.
7. Firmamdaki her şey genelde açıklıkla yürütülür, gizli saklı uygulamalar yoktur. (İş gereği haricindekiler)
8. Firmamda bilgiler tüm çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.
9. Firmama her zaman güvenirim.
10. Firmamın çalışma saatleri hem işlerimin gereklerine, hem de özel yaşantıma zaman ayırabilme olanağı tanır.
11. Firmamın politikaları çalışanların kariyer hedeflerini destekler niteliktedir.
12. Firmamın belirlenen politikalarında çalışanların da fikirleri alınır.
13. Firmamın personel politikaları adil ve eşitlikçidir.

YÖNETİCİLERE/AMİRLERE GÜVEN

14. Yöneticim yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabildiği biridir.
15. Yöneticim çalışanların önerilerini dinlemeye ve problemleriyle ilgilenmeye açıktır.
16. Yöneticimin çalışanlara karşı uygulamaları objektif ve adildir.
17. Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.
18. Yöneticim iş konusunda bilgili ve yetkindir.
19. Yöneticim problem çözmede dirayetlidir.
20. Yöneticim kararlarında ve uygulamalarında tutarlıdır.
21. Yöneticim görevimle ilgili konularda bana inisiyatif tanır.
22. Yöneticime genelde güvenirim.

ÇALIŞANLARARASI GÜVEN

23. Çalışma arkadaşlarımla rahatça iletişim kurabileceğim bir ortam mevcuttur.
24. Çalışma arkadaşlarıma genelde güvenirim.
25. Çalışma arkadaşlarım iş konusunda yeterli ve yetkindirler.
26. Çalışma arkadaşlarımla iş konusunda çoğu zaman problemsiz yardımlaşırız.
27. Çalışma arkadaşlarım her zaman geri bildirimde bulunurlar.
28. Firmamın çalışma ortamı kendime güvenmemi sağlar.
29. Çalışma arkadaşlarımla mesai haricinde de görüşürüm.

Ek 3. Performans Değerlendirme Alt Boyutları ve Ölçüm İfadeleri

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDEN DUYLAN MEMNUNİYET
30. Firmamızda uygulanan performans değerlendirme sisteminden genel olarak memnunum.

31. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.

32. Firmamızda kullanılan performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.

33. Firmamızda uygulanan performans değerlendirme sistemi benim gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.

PROSEDÜREL ADALET ALGISI

34. Performans değerlendirme kriterleri yaptığım işin niteliğine uygundur.

35. Aynı işi yapan tüm çalışanlara, aynı performans standartları ayırım yapılmaksızın uygulanmaktadır.

36. Yöneticim (Değerlendiricim) işimin özellikleri ve zorlukları hakkında bilgi sahibidir.

37. Yöneticim (Değerlendiricim), değerlendirmede kullanılan yöntem, süreç ve prosedürleri doğru bir şekilde uygulamaktadır.

38. Performans değerlendirme görüşmesinde, bundan sonra neyi, nasıl yapmam konusunda yöneticimle ortak hedefler saptırız.

39. Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde performansım ile ilgili görüş ve düşüncelerimi açıkça ifade etme fırsatı verir.

40. İşletmemizde performans değerlendirme sonuçlarına itiraz etme olanağı sağlayan prosedürler mevcuttur.

41. Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarına itiraz ederlerse verilen karar yeniden gözden geçirilir ve uygun bulunursa değerlendirme sonuçları değiştirilir.

ETKİLEŞİM ADALETİ ALGISI

42. Yöneticim performans değerlendirme sonuçları ile ilgili astlarını zamanında bilgilendirir.

43. Performans değerlendirme görüşmesinde yöneticim eksik olduğum ve iyi olduğum noktaları açıkça söyler.

44. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı kibar ve anlayışlı davranır.

45. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının sahip olduğu hakları dikkate alır.

46. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına karşı dürüst davranmak için çaba gösterir.

47. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarına tarafsız davranır.

48. Yöneticim performans değerlendirme sürecinde astlarının bakış açısını dikkate alır.

DAĞITIM ADALETİ ALGISI

49. Sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.

50. Sergilediğim çabayı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.

51. İşimi ne kadar iyi yaptığımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.

52. Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.

53. Eğitimimi ve deneyimimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.

Ek 4. Geribildirim Anketi Örneği

Program Başlığı ve No: _____ Tarih: _____
İsim: _____ Bölüm: _____
Koordinatör: _____

**Tamamen
Başarılı**

1

2

3

**Tamamen
Başarısız**

4

5

Hedefler

Lütfen her hedef için toplantı başarı derecesini işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
1. _____	☐	☐	☐	☐	☐
2. _____	☐	☐	☐	☐	☐
3. _____	☐	☐	☐	☐	☐
4. _____	☐	☐	☐	☐	☐
5. _____	☐	☐	☐	☐	☐

Her durum için sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Derece Tanım

- 1 Kesinlikle katılmıyorum
- 2 Katılmıyorum
- 3 Ne katılıyorum ne de katılmıyorum
- 4 Katılıyorum
- 5 Kesinlikle katılıyorum

Program içeriği

	1	2	3	4	5
1. Program içeriği yaptığım işle ilgiliydi.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Program içeriği uygun ve günceldi.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Program işime transfer edilebilir niteliktedir.	☐	☐	☐	☐	☐

Program içeriğine ilişkin yorumlarınız: _____

Programa Materyalleri

4. Program materyalleri yüksek kaliteye sahipti.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Programın zorluk derecesi uygundu.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Çalışma materyalleri program için yararlıydı.	☐	☐	☐	☐	☐

Program materyallerine ilişkin yorumlarınız: _____

Program Koordinasyonu

7. Kolaylaştırma yöntemi katılımcılar için uygundu.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Etkileşim yeterliydi.	☐	☐	☐	☐	☐

Programa ilişkin yorumlarınız: _____

Koordinatör

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9. Koordinatör program materyallerine hâkimdi. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. Koordinatör hazırlıklıydı. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. Koordinatörün yetkinlikleri geçerliydi. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. Koordinatör katılımcılara karşı cevap vermeye istekliydı. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Koordinatöre ilişkin yorumlarınız: _____

Uygulamalar

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. Uygulamaların kalitesi yeterliydi. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14. Uygulamalar programla ilişkiliydi. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15. Uygulamalar program hedeflerinin tanıtımına yardımcıydı. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Genel Değerlendirme

16. Öğrenme ortamı uygundu.
17. Programın hız denetimi uygundu.
18. Programın uzunluğu uygundu.
19. Programın zaman bakımından sıralaması uygundu.
20. Bu program ihtiyaçlarımı karşıladı.
21. Bu programı başkalarına önerebilirim.
22. 1'den 10'a kadar olan bir skalada bu programı nasıl derecelendirirsiniz?

(1:Etkin değil 10: Kesinlikle etkin)

23. Bu programın en verimli kısmı hangisiydi?

24. Bu programın en verimsiz kısmı hangisiydi?

25. Bu programın iyileştirilmesi için önerileriniz var mı?

Tüm değerlendirmeye ilişkin yorumlarınız: _____

Bilgi Seviyesindeki ve Yetkinliklerdeki Değişimler

26. Bu programın sonunda ne tür bir bilgi birikimine sahip oldunuz? Geliştirdiğiniz yeni yetkinlikler nelerdir?

27. Bu programın sonucu olarak programla ilgili alanlarda kişisel verimliliğinizin yüzde kaç oranında değiştiğini düşünüyorsunuz?

% _____

Planlanan İyileştirmeler

28. Bu programın sonucu olarak bundan sonra üstleneceğiniz spesifik faaliyetleri lütfen belirtiniz.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

29. Bu program sonunda firmanız ne gibi yararlar sağlamış olmalıdır?

30. Bu programdan sağladığınız kişisel kazançlar nelerdir?

31. Öğrendiklerinizi uygulamanın bir sonucu olarak bir yıllık periyot için organizasyonunuzun değerini ölçümleyiniz.

32. Bu ölçümlemenin temeli nedir?

33. Bu ölçümlemenin güvenilirliğinin yüzdesi nedir?

(%0: Güvenilir değil %100: Güvenilirliği kesin

% _____

34. Diğer yorumlarınız:

ÖZGEÇMİŞ

Kübra ALTUNKAYA

Beşiktaş / ISTANBUL
Mobil Telefon: +90 533 660 2300
e-mail: kubraaltunkaya@gmail.com

Akademik Geçmiş

2008 – Halen	Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi, <i>Yüksek Lisans</i>
2003 – 2008	Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği, <i>Lisans</i> (Bir yıl İngilizce Hazırlık)
1996 – 2003	İzzet Baysal Anadolu Lisesi

Profesyonel Geçmiş

Ağu 11 – Halen	Eureko Sigorta <i>Ücretlendirme ve Yan Haklar Yetkilisi</i>
Oca 09 – Ara 10 <i>Haz 10 – Ara 10</i>	Exalt İnsan Kaynakları Danışmanlık <i>Yardımcı Danışman</i>
Ağu 09 – Haz10 <i>Jan 09 – Aug 09</i>	Veri & İş Analisti <i>Stajyer</i>

Yetkinlikler

<u>Yabancı Dil Bilgisi:</u>	İngilizce
<u>Bilgisayar Bilgisi:</u>	MS Office, Microsoft Visio, SPSS, Autocad, Solidworks, Ansys, Catia

Kişisel Bilgiler

<u>Doğum Tarihi:</u>	27 / 03 / 1985
<u>Uyruk:</u>	T.C.
<u>Hobiler:</u>	Sinema, Tenis, Yüzme, Seyahat