

360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN BİR İŞLETMEDEKİ ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ*

Aslı Ergenekon Arslan¹

Metin Baş²

Derya Ergun Özler³

Öz

Performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesi, sistemin çalışanlar tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Çalışanların sistemi kabul etmelerini sağlayan en önemli unsurlardan birinin örgütsel adalet algısı olduğu saptanmıştır. Performans değerlendirme sisteminde örgütsel adalet algısının doğru ve güvenilir olabilmesi için, performans değerlendirme sisteminin planlanması ve geliştirilmesi, yürütülmesi ve sistemden elde edilen sonuçların çalışanlara iletilmesi geri bildirim süreçlerinin bulunması gerekliliği göz önüne alındığında 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet kavramıyla birebir örtüştüğü görülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile bu boyutların çeşitli demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vb.) farklılaşıp farklılaşmadığını incelemesidir.

Anahtar Kelime: Örgütsel adalet, Performans değerlendirme, 360 derece.

AN INVESTIGATION FOR THE DETERMINATION OF THE EFFECT OF 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION ON THE ORGANIZATIONAL JUSTICE

Abstract

The effective working of performance evaluation systems depends on the acknowledging of the system by employees. In this purpose, it has been determined that the organizational justice is one of the most important elements. For a right and reliable organizational justice in the performance evaluation, the system must include the planning, developing and executing processes. Also, the system must have a feed-back process in which the results of the system delivered to employees. Taking these processes into account, 360 degree performance evaluation system is the best choice. So in this study, the effect of 360 degree performance evaluation on the organizational justice consisting of allocative, procedural and interacting justices has been investigated. Beside this, effects of demographical properties on the organizational justice have also been investigated

Keywords: Organizational justice, Performance evaluation, 360 degree.

* Bu çalışma 2012 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen "360 Derece Performans Değerlendirmenin Örgütsel Adalet Üzerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tezinden oluşturulmuştur.

1 Bilim Uzmanı, aslyonetr@yahoo.com

2 Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü, metin.bas@dpu.edu.tr

3 Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, derya.eozler@dpu.edu.tr

Giriş

Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da insanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirim gereksinimleri vardır. İnsanın psikolojik gereksinimleri arasında önemli yer tutan bu bilgilendirme gereksinimi, kişinin kendisine güvenmesini, çalışmalarında değişiklik yapmasını ve kendisini geliştirmesini sağlayacaktır.

Performans, çalışma hayatında olsun ya da olmasın insan hayatında her zaman karşılaşılan bir olgudur ve tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor bir kavramdır. Performansı işletme düzeyinde inceleyecek olursak; bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonundaki çıktı ya da çalışmanın sonucu olarak tanımlanabilir. İşletmenin amaçlarına ulaşma derecesi bu sonuçlara göre değerlendirilmelidir. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992; Şimşek ve Nursoy, 2002:49). Performans, "bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Birey için anlamlı olan görevlerin oluşturulmuş günlük programlara adım adım gerçekleştirilmesidir" (Bingöl, 2003: 273-275).

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına aynı zamanda eğitim ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistem ve birey yeteneklerinin işin nitelik ve gerekliliklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler bütünüdür (Barutçugil, 2002:178). Performans değerlendirme, birey ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir (Kıngır ve Taşkıran, 2006: 198). Bazı kaynaklara göre performans değerlendirme; bireyin niteliklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne derece uyduğunu araştıran, bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan, objektif analizler bütünüdür ve performans değerlendirme; başarı değerlendirme, personel değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi veya kamu kuruluşlarında; sicil, tazkiye gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Bayram, 2005: 48).

Ücret artışlarının belirlenmesinden, terfi kararlarının alınmasına, eğitim gereksinimlerinin saptanmasından, işten çıkarma kararlarına kadar çalışanlarla ilgili pek çok önemli kararın alınmasında performans değerlendirme sistemlerinden temel veri kaynağı olarak yararlanılmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri ile bireysel performans değerlendirilmekte ve bu doğrultuda çalışanların örgütsel hedeflere yönlendirilmeleri sağlanmaktadır. Buna göre, örgütler performans değerlendirme sistemlerinden örgütsel verimliliğin artması, örgütsel performansın geliştirilmesi ve rekabet gücünün artmasını sağlama konularında yararlanmaktadırlar.

Zamanla performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğinin sağlanmasında çalışanların görüşlerinin ve sistemi kabul etmelerinin önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü performans değerlendirme algısal bir süreçtir ve çalışanların performansları ne kadar doğru ve etkin değerlendirilirse değerlendirilsin, sistem çalışanların kabulünü sağlayacak niteliklere sahip olmadığı takdirde çalışanlar sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirerek sistemin etkin biçimde işlemesine engel olmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanlar tarafından kabul görmeyen performans değerlendirme sistemlerinin başarısız olması kaçınılmazdır.

İşletmeler günümüz dinamiklerine ayak uydurabilmek için; insanı ön plana çıkaran, personelin kendileri ve amirleri tarafından değerlendirilmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları ve müşterilerce değerlendirilmesini de öngören 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini tercih etmeye başlamışlardır. 360 derece performans değerlendirme sürecini; personelin performansının, personelin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç-dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Performans değerlendirme, örgütsel amaçların her seviyedeki yöneticileri ve çalışanları tarafından anlaşılma ve benimseme derecesini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca performans değerlendirmesiyle personele geri bildirim sağlanarak çalışanın iş performansında, ilerleme ve gelişimi için zemin hazırlanmaktadır. Bu döngü aynı zamanda işletmenin sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmesinin bir teminatı da olacaktır. Performans değerlendirme yaklaşımlarının etkili olabilmesi için performansı gözleme ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejilerle eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir (Ferecov, 2002: 62).

Bu doğrultuda çalışmanın amacı, çalışanların 360 derece performans değerlendirmenin 8 temel kriteri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile bu boyutların çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesidir. İlk olarak 360 derece performans değerlendirmenin kavramsal analizi ardından örgütsel adalet kavramı açıklanarak 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet kavramı arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

1. 360 Derece Performans - Örgütsel Adalet - Değerlendirme Sistemi

360 derece performans değerlendirme sistemi personel performansının; personelin iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Bayraktaroğlu vd., 2007: 186). 360 derece performans değerlendirme sistemi personelin mevcut ve potansiyel yetenekleri ile geliştirmeye gereksinim duyulan yönlerini çok boyutlu olarak sorgulayan, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kariyer planlaması gibi konulara girdi sağlayan, örgüt içi iletişimi artıran, açık sistem mantığını ilke edinen daha çok yetkinlik temelli bir yöntemdir (Turgut, 2005: 82).

360 derece performans değerlendirme sisteminin gelişiminde bir takım faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler; çalışan tutumu anketleri, toplam kalite yönetimi, performans değerlendirme, gelişim geri bildirim, artan rekabet ve müşteri odaklanması, örgüt yapılarındaki değişimler olarak sıralanabilir.

360 derece performans değerlendirme sisteminde temel amaç kişiye birden fazla kaynaktan geri bildirim vermek suretiyle kişinin motivasyonunu artırmak ve kişisel gelişim sağlamaktır. 360 derece performans değerlendirme sistemin tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla bu sistem örgütte kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, kullanılan performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı olan bir araç niteliğindedir (Aytaç, 2003: 21; Bayraktaroğlu vd., 2007: 187).

360 derece performans değerlendirme süreci hazırlık aşaması ve uygulama aşaması olmak üzere iki kısma ayrılabilir. Hazırlık aşaması genel olarak 9 alt başlık altında değerlendirilmektedir. Sistemin temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, üst yönetimin ve çalışanların desteğinin sağlanması, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme araçlarının seçilmesi, değerlendiricinin seçilmesi, değerlendirme yapan ve değerlendirilen kişilerin eğitimi, gelişim hedeflerinin ve hareket planlarının oluşturulması hazırlık aşamasında uygulanması gereken adımlardır.

Uygulama aşamasında izlenecek olan adımlar ise maddeler halinde aşağıda ifade edilmiştir (Bayram, 2005: 59 – 60, Örucü ve Köseoğlu, 2003: 55, Bayraktaroğlu, 2007: 197):

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için personelle bir toplantının yapılması,
- Katılımcılara ve değerlendiricilere; uygulamanın amacı, örgüt ve personele katkısı, uygulanacak süreç, değerlendirme raporlarının ve sonuçların nasıl kullanılacağı, personele düşen rol ile ilgili bilgilerin iletilmesi,
- Değerlendirme formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması,
- Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye ve bir örneğinin personele verilmesi,
- Personelle sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılması,
- Sürekli olarak geri bildirim verilmesidir.

Örgütlerin 360 derece performans değerlendirme sistemini tercih etmelerinin en önemli nedeni, klasik performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ve sonuçların Tablo 1.'deki gibi objektif olmamasıdır. Klasik performans değerlendirme sistemlerinde ölçme yönteminden, işin kendisinden, ortamdaki, gözlemciden, kullanılan araçlardan ya da performans değerlendiren bireyin bu faktörlerle etkileşiminden kaynaklanan hatalar olmaktadır.

Tablo 1. 360 Derece Performans Değerlendirme ve Klasik Yöntemler Arasındaki Farklar

| Kriterler | Klasik Performans Değerlendirme Sistemi | 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amaç | Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır. | Performans, davranışlar ve gelişim gereksinimleri hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır. |
| Veri kaynağı | Tek bir değerlendirme süreci vardır | Değerlendiriciler farklıdır: astlar, üstler, meslektaşlar vb. |
| Kaynağın kimliği | Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir. | Değerlendiricinin bireysel kimliği belirsizdir. |
| Geri bildirim içeriği | Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur. | Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır. |
| Ölçümleme yöntemi | Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlendirilmelerde yer alır. | Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır. |
| Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi | Performans değerlendirme genellikle, ücretlendirme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur. | Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişim için kullanılır. |
| Süreci şekillendiren felsefe | Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Yöneticinin görüşünü kabul etme söz konusudur. | Çalışanı değerlendirmek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur. |
| Sürenin içeriği | Değerlendirme yılın belli zamanlarında yapılır | Değerlendirme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür. |
| Hedeflenen çalışanlar | Örgütteki tüm personel | Tipik olarak yönetsel kademelerde personel. |

Kaynak: Mccarty, Garavan, 2001:6.

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde en sık karşılaşılan hatalar değerlendiriciden kaynaklanmaktadır. Tek kaynaklı değerlendirmeler tek bir kişinin bakış açısına dayanır ve bunun sonucunda da çok sağlıklı olmayan bir değerlendirme yapılabilir. Bunun yanı sıra bireysel eğilim ve ön yargıları yansıtması, çeşitli gizli politikaların hayata geçirilmesi, arkadaşların kayırılması gibi subjektif unsurların değerlendirmeye yansıtılması, yöneticinin sorumlu olduğu personeli gözlemlemesi için yeterince zamana ve motivasyona sahip olmaması, yöneticinin sorunlu ve yeterince performans göstermeyen kişilerle uğraşmak istemesi, farklı yöneticilerin farklı sertlik derecelerinde değerlendirme yapması gibi pek çok faktör bu hatalara sebep olmaktadır (Benligiray, 2003: 61).

360 derece performans değerlendirme sisteminin yöneticiler, müşteriler, çalışanlar, takımlar ve organizasyonlar için sağladığı avantajlar Tablo 2.'de verilmiştir.

Tablo 2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları**YÖNETİCİLER:**

Ödüllendirme için avantajlı ve doğru bilgiler sağlar.

Zorunlu dağıtımı gerekliliğini ortadan kaldıran performans değerlendirmeleri sunar.

Yöneticilere kendinden uzak yerlerde çalışanların performanslarını doğru görmelerini sağlar.

MÜŞTERİLER:

Ürünlerin ve hizmetlerin dağıtımı hakkında görüşlerinin alınması için bir fırsattır.

Üretim ve hizmet kararlarına katılım sağlarlar.

Müşteri beklentilerini ortaya çıkarır,

Müşteri ile örgüt arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

ÇALIŞANLAR:

Kariyer gelişimini etkilemek için bir fırsattır.

Her seviyedeki kararlarda daha fazla etkiye sahip olur.

İşletmenin başarı unsurlarında olması gereken davranışları düzenler.

Birebir çalışma için gerekli zengin bir bilgi kaynağı sağlar.

Davranış değişikliğini motive eder.

TAKIMLAR:

Takımın müşterilere nasıl hizmet ettiğini görebilme fırsattır.

Takım üyelerini seçmek için bilgi sağlar.

Takım gelişim gereksinimlerini belirlemek için bir fırsattır.

Takım liderliği hakkında avantajlı bilgi sağlar.

Takım performansı hakkında güvenilir bilgi sağlar.

ORGANİZASYON:

İnsan kaynaklarına ilişkin daha güvenilir bilgiler sağlar.

Çalışan motivasyonunu artırır.

Çalışan ile örgüt arasında güvenilir bir bağlantı kurma fırsattır.

Kaynak: Mark, R. E., Ann, J. E., 1996

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde 1990'lara kadar gerçekleştirilen çoğu çalışmanın genellikle çalışanların performanslarının objektif ve doğru ölçülmesine odaklandığı, performansı değerlendirilenlerin görüşlerinin ise göz ardı ettiği görülmektedir. 1990'lardan itibaren ise performans değerlendirme sistemlerinin örgütlerde etkin bir biçimde çalışmasında en önemli unsurun çalışanların sistemi kabulü olduğu fark edilmiştir. Çalışanların performans değerlendirme sistemini benimsemesini ve kabul etmesini sağlayan en önemli unsurlardan birisi ise örgütsel adalet algısıdır (Çakmak, 2005: 43). Örgütsel adalet kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Örgütsel adalet en basit tanımla "bireylerin örgütteki adalet sevgilerini" ifade etmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, örgütsel adalet bireysel bir kavramdır. Her bireyin çalıştığı örgütteki adalet algısı farklı olabilir. Bu bağlamda, bir örgütte kesin olarak adaletin olup olmadığını söyleyebilmek güç olmaktadır (Karaman, 2009: 17). Costant'a göre ise; bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri açısından algılamalarını içeren bir sosyal sistem olarak tanımlanabilmektedir (Costant, 2001:326).

Greenberg örgütsel adaleti, “iş yerinde adaletin bireye ve örgüte olan etkilerini ortaya çıkarmaya yarayan kavram” olarak tanımlamıştır (Greenberg, 1990: 399). Örgütsel adalet yazınında, araştırmalar arasında örgütsel adaletin kaç boyutta tanımlandığı konusunda farklı görüşlerin olduğu göze çarpmaktadır. Bu görüşlerden ilki, örgütsel adaleti, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç türde ele almaktadır. Bies (2001), bireylerin adalet algısının bir prosedür uygulaması esnasındaki bireylerarası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır (Yürür, 2008: 298). Birçok araştırmacı prosedür adaleti ve etkileşim adaletinin farklı ilişkileri ve/veya bağımsız etkileri olduğunu savunmuştur. Olguların bağımsızlığı Moorman (1991) ve Colquitt’in (2001) araştırmalarında da doğrulanmıştır. Çalışmada, örgütsel adalet türleri; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere birbirinden bağımsız üç başlık altında analiz edilecektir.

P2. Uygulama Ve Bulgular

Performans değerlendirme sistemlerinin etkin bir biçimde işlemesi, sistemin çalışanlar tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Çalışanların sistemi kabul etmelerini sağlayan en önemli unsurlardan birinin örgütsel adalet algısı olduğu saptanmıştır. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, 360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi, örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile bu boyutların çeşitli demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vb.) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmesidir.

Araştırma, tek işletmede yapılmış olması, veri toplama yöntemi olarak anket yönteminin kullanılması ve araştırmaya katılan personelin anket sorularına samimi ve dürüst cevaplar verdiği varsayımına dayanmaktadır. Çalışmada 360 derece performans değerlendirmenin, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerine etkisi vardır hipotezi üzerine kurulmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Anket soruları, anketi uygulayanların demografik özelliklerinin yanı sıra, çalıştıkları işletmede 360 derece performans değerlendirme sistemi ve örgütsel adalet kavramlarını incelemek amacıyla 3 bölüm olmak üzere toplam 54 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı işletmelerde, personelin bu sisteme bakışlarını ölçmek için performans değerlendirme anketi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan 360 derece performans değerlendirme sistemine ait ölçek, geçerliliği ve güvenilirliği ülkemizde yapılan araştırmalarda (Yılmaz, 2009, Dil 2005) test edilmiş olan 360 derece performans değerlendirmeyi esas alarak uyarlanmıştır.

Ankette yer alan sorular sırasıyla; 360 derece performans değerlendirme sistemini, iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi şeklinde 8 özellik açısından incelemeye yönelik toplam 19 sorudan meydana gelmektedir. Örgütsel adalet ölçeği, geçerliliği ve güvenilirliği ülkemizde yapılan araştırmalarda (Özen İşbaşı, 2000) test edilmiş olan örgütsel adalet boyutlarını esas alarak geliştirilmiş ölçek kullanılarak uyarlanmıştır. Kullanılan ölçekte, dağıtım adaletine ait 7 ifadeden 3’ü Moorman’ın (1991), 1 tanesi ise Niehoff ve Moorman’ın

(1993) ölçeklerinden alınmıştır. Prosedür adaletine ilişkin 7 ifade Moorman’ın (1991) geliştirdiği ölçekten, etkileşim adaleti ile ilgili 13 ifadeden 5’i Moorman’ın (1991), 3’ü Folger ve Knovsky’nin (1989), 1 tanesi ise Niehoff ve Moorman’ın (1993) geliştirdikleri ölçekten alınmıştır (Özen İşbaşı, 2000:92). Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılarak çalışmanın “bulgular” kısmında belirtilmiştir. Adalet algısını ölçmek üzere geliştirilen ölçekte toplam 27 soru yer almaktadır. Bu sorulardan 7 tanesi prosedür adaleti algısını, 7 tanesi dağıtım adaleti algısını ve 13 tanesi etkileşim adaleti algısını ölçmektedir. 360 derece Performans değerlendirmenin uygulandığı işletmelerde, personelin bu sisteme bakışlarını ölçmek için performans değerlendirme anketi kullanılmıştır. Hazırlanan bu anket, kendilerine 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan mavi ve beyaz yakalı personele gönderilmiştir. Cevaplanmayan, hatalı cevaplanan veya yarım bırakılan anket formları elimine edildikten sonra geriye kalan 83 adet anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programı kullanılarak istatistiksel açıdan değerlendirilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler daha önce çalışılan anket ölçekleri olması sebebiyle sorulara geçerliliği kabul edilmiş olup sorulara verilen cevapların güvenilirliği için sorulara verilen cevapların α katsayısı hesaplanarak değerlendirilmiş ve Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Ana Faktörler | Cronbach’s Alpha (α) |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 360 Derece Performans Değerlendirmeyi ölçmeye yönelik sorular | Örneklem : 83 Soru sayısı : 19 α değeri : ,947 |
| Örgütsel Adaleti ölçmeye yönelik sorular | Örneklem : 83 Soru sayısı : 27 α değeri : ,866 |

360 Derece Performans Değerlendirmeyi ölçmeye yönelik ölçeğimizin güvenilirliği 0,947 Cronbach’s Alpha değeri ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Örgütsel adaletle yönelik ölçekte güvenilirlik 0,866 Cronbach’s Alpha değeri ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Araştırmada personelin, yaş, örgütte çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, eğitim, ve departman olmak üzere 8 farklı açıdan demografik özellikleri incelenmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin olarak frekans ve yüzde tabloları incelenerek araştırmaya katılan deneklerin özellikleri ile ilgili genel bilgiler elde edilmiştir. Ankete katılan toplam denek sayısı 83’tür. Anket uygulamasına katılan personele ilişkin demografik değerlendirme sonuçları Tablo 4.’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Demografik Değerlendirme Sonuçları

| Özellik | Sayı | Yüzde (%) | Özellik | Sayı | Yüzde (%) | | | | |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------------|---------------|---------------------|----------------|------------------------|--------------------|-------------------|------|
| Cinsiyet | Kadın | 29 | 34,9 | Medeni durum | Bekar | 31 | 37,3 | | |
| | Erkek | 54 | 65,1 | | Evli | 52 | 62,7 | | |
| | Toplam | 83 | 100 | | Toplam | 83 | 100 | | |
| Eğitim düzeyi | Lise altı | - | - | Yaş | 20 Yaşın altı | - | - | | |
| | Lise | 10 | 12 | | 20-29 arası | 33 | 39,8 | | |
| | Üniversite | 53 | 63,9 | | 30-39 arası | 33 | 39,8 | | |
| | Yüksek lisans/ doktora | 20 | 24,1 | | 40-49 arası | 14 | 16,9 | | |
| | Toplam | 83 | 100 | | 50 yaş ve üstü | 3 | 3,5 | | |
| | | | Toplam | 83 | 100 | | | | |
| Özellik | İşletmedeki çalışma süresi | 0-1 yıl | 15 | 18,1 | Özellik | Çalışılan Bölüm | Üretim | 33 | 39,8 |
| | | 1-3 yıl | 18 | 21,7 | | | Ar-Ge | 40 | 48,2 |
| | | 3-5 yıl | 2 | 2,3 | | | Pazarlama ve Satış | 10 | 12 |
| | | 5-10 yıl | 33 | 39,8 | | | Muhasebe | - | - |
| | | 10 yıl ve üzeri | 15 | 18,1 | | | İnsan Kaynakları | - | - |
| | | Toplam | 83 | 100 | | | Toplam | 83 | 100 |
| | | Çalışılan Pozisyon | Beyaz Yakalı | 73 | | | 88 | Ast durumu | Var |
| Mavi Yakalı | 10 | | 12 | Yok | 49 | 59 | | | |
| Toplam | 83 | | 100 | Toplam | 83 | 100 | | | |

Tablo 4' te görüldüğü üzere, ankete katılan personelin % 34,9'u kadın, % 65,1'i erkektir. Evli olan personelin oranı %62,7 bekar olanların ise %37,3'tür. Ankete katılan personelin eğitim durumlarına göre yüzde dağılımlarına bakıldığında, lise mezunlarının %12, üniversite mezunlarının %63,9, yüksek lisans mezunlarının %24,1 oranlarına sahip oldukları görülmektedir. Çalışan personelin %39,8'i 20-29 yaş arasında, yine %39,8'i 30-39 yaş arasında, %16,9'u 40-49 yaş arasında ve %3,5'u 50 yaşın üzerinde bulunmaktadır. Personelin işletmede çalışma sürelerine bakıldığında, personelin büyük bir kısmının (%39,8) 5-10 yıl arasında işletmede çalışma süresine sahip olduklarını ve bunu takiben sırasıyla %21,7'lik oranla 1-3 yıl, %18,1'lik oranla 10 yıl ve üzeri, %18,1'lik oranla 0-1 yıl ve %2,3'lük oranla 3-5 yıllık çalışma sürelerine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Çalışan personelin %48,2'i Ar-Ge, %39,8'i üretim, %12'si pazarlama ve satış departmanında çalışmaktadır. Ankete katılan personelin %88'i beyaz yakalı, %12'i mavi yakalı olup, %41'nin astı vardır.

360 derece performans değerlendirme ve örgütsel adalet algılarının katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği T-testi ve ANOVA testleri ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Demografik Faktörlerle 360 Derece Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

| İfade | T e s t Türü | F/t | P | Sonuç |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|-------|-------|
| Ankete katılan personelin, liderlik ilgili görüşleri astın olup olmaması durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir. | T-Testi | t=-2,675 | 0,009 | VAR |
| Ankete katılan personelin üretim ve iş sonuçları ile ilgili görüşleri çalışma pozisyonuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir. | T-Testi | t=-2,934 | 0,038 | VAR |
| Ankete katılan personelin prosedür adaleti algıları ast durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir. | T-Testi | t=-3,524 | 0,001 | VAR |
| Ankete katılan personelin etkileşim adaleti algıları ast durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir. | T-Testi | t=-2,588 | 0,011 | VAR |
| Ankete katılan personelin liderlik ile ilgili görüşleri eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir. | ANOVA | F=3,270 | 0,043 | VAR |
| Ankete katılan personelin görev yönetimi ile ilgili görüşleri eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir. | ANOVA | F=5,010 | 0,009 | VAR |
| Ankete katılan personelin etkileşim adaleti algıları eğitim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir. | ANOVA | F=3,412 | 0,038 | VAR |
| Ankete katılan personelin etkileşim adaleti algıları çalışma süresine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterir. | ANOVA | F=3,346 | 0,014 | VAR |

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılan personelin liderlik ile ilgili görüşleri, eğitim düzeyi ve ast değişkenleri arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark, lise mezunu katılımcılar ile yüksek lisans veya doktora derecesine sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Üretim ve iş sonuçları ile çalışma pozisyonu arasında anlamlı bir fark vardır. Prosedür adaleti ve etkileşim adaleti algıları ile ast değişkeni arasında anlamlı bir fark vardır. Etkileşim adaleti ile eğitim düzeyi ve çalışma süresi arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark 0-1 yıl arası çalışan katılımcılar ile 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcılardan ve lise mezunu katılımcılar ile yüksek lisans veya doktora derecesine sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Personelin görev yönetimi ile ilgili görüşleri ve eğitim düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark, lise mezunu katılımcılar ile yüksek lisans veya doktora derecesine sahip katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Bunun dışında diğer demografik faktörler içinde yer alan cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışılan bölüm ile 360 derece performans özellikleri ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulunmuştur.

360 derece performans değerlendirme sisteminin özellikleri arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. 360 Derece Performans Değerlendirme Özellikleri Arasındaki İlişkiler.

| N=83 | İletişim | Liderlik | Değişimlere uyabilirlik | İnsanlarla ilişkiler | Görev yönetimi | Üretim ve İş Sonuçları | Başkalarının yetiştirilmesi | Personelin geliştirilmesi |
|-----------------------------|----------|----------|-------------------------|----------------------|----------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| İletişim | 1,000 | ,513(**) | ,564(**) | ,691(**) | ,687(**) | ,625(**) | ,673(**) | ,646(**) |
| Liderlik | | 1,000 | ,683(**) | ,453(**) | ,615(**) | ,640(**) | ,652(**) | ,745(**) |
| Değişimlere uyabilirlik | | | 1,000 | ,549(**) | ,722(**) | ,797(**) | ,520(**) | ,707(**) |
| İnsanlarla ilişkiler | | | | 1,000 | ,515(**) | ,587(**) | ,524(**) | ,547(**) |
| Görevi yönetimi | | | | | 1,000 | ,732(**) | ,635(**) | ,736(**) |
| Üretim ve İş Sonuçları | | | | | | 1,000 | ,617(**) | ,780(**) |
| Başkalarının yetiştirilmesi | | | | | | | 1,000 | ,697(**) |
| Personelin geliştirilmesi | | | | | | | | 1,000 |

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Tablo 6 incelendiğinde, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “değişimlere uyabilirlik” ve “üretim ve iş sonuçları” performans özellikleri arasında ($r=0,797$; $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan ilişkilere bakıldığında “üretim ve iş sonuçları” performans özelliği ile “personelin geliştirilmesi” performans özelliği arasında 0,780 korelasyon katsayısı ile temsil edilen, “liderlik” performans özelliği ile “personelin geliştirilmesi” performans özelliği arasında 0,745 korelasyon katsayısı ile temsil edilen pozitif yönde bir ilişki olduğu ($p < 0,01$) saptanmıştır.

Örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerin yönü ve derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizine ilişkin bulgular Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişkiler.

| N=83 | Dağıtım Adaleti | Prosedür Adaleti | Etkileşim Adaleti |
|-------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| Dağıtım Adaleti | 1,000 | ,541(**) | ,260(*) |
| Prosedür Adaleti | | 1,000 | ,658(**) |
| Etkileşim Adaleti | | | 1,000 |

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Tablo 7 incelendiğinde, pozitif yönde en yüksek derecede anlamlı ilişkinin “prosedür adaleti” ve “etkileşim adaleti” alt boyutları arasında ($r=0,658$; $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Tabloda ortaya çıkan ilişkilere bakıldığında “dağıtım adaleti” alt boyutu ile “prosedür adaleti” alt boyutu arasında 0,541 korelasyon katsayısı ile temsil edilen ($p < 0,01$) ve “dağıtım adaleti” alt boyutu ile “etkileşim adaleti” alt boyutu arasında 0,260 korelasyon katsayısı ile temsil edilen pozitif yönde bir ilişki olduğu ($p < 0,05$) saptanmıştır.

360 Derece Performans Değerlendirmeye Ait Özellikler İle Örgütsel Adalet arasındaki ilişkilere ait korelasyon değerleri Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8. 360 Derece Performans Değerlendirmeye Sistemine Ait Özellikler İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler

| N=83 | İletişim | Liderlik | Değişimlere uyabilirlik | İnsanlarla ilişkiler | Görev yönetimi | Üretim ve İş Sonuçları | Başkalarının yetiştirilmesi | Personelin geliştirilmesi |
|-------------------|----------|----------|-------------------------|----------------------|----------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Dağıtım Adaleti | ,056 | ,027 | ,165 | ,319(**) | ,066 | ,161 | -,049 | ,002 |
| Etkileşim Adaleti | ,386(**) | ,299(**) | ,500(**) | ,494(**) | ,472(**) | ,537(**) | ,314(**) | ,429(**) |
| Prosedür Adaleti | ,564(**) | ,415(**) | ,548(**) | ,451(**) | ,617(**) | ,587(**) | ,551(**) | ,574(**) |

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

Tablo 8.’e bakıldığında, “prosedür adaleti” alt boyutu ile “görev yönetimi” performans özelliği arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ($r=0,617$; $p < 0,01$) görülmektedir. İletişim özelliği ile prosedür adaleti algısı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,564$; $p < 0,01$). İletişim özelliği ile dağıtım adaleti algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır ($r=0,056$; $p > 0,05$). İletişim özelliği ile etkileşim adaleti algısı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,386$; $p < 0,01$). Liderlik özelliği ile prosedür adaleti algısı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,415$; $p < 0,01$). Liderlik özelliği ile etkileşim adaleti algısı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,299$; $p < 0,01$). Değişimlere uyabilirlik ve prosedür adaleti arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,548$; $p < 0,01$). Değişimlere uyabilirlik ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,500$; $p < 0,01$). İnsanlarla ilişkiler ve prosedür adaleti arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,451$; $p < 0,01$). İnsanlarla ilişkiler ve dağıtım adaleti arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,319$; $p < 0,01$). İnsanlarla ilişkiler ve etkileşim adaleti arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,494$; $p < 0,01$). Görev yönetimi ve prosedür adaleti arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,617$; $p < 0,01$). Görev yönetimi ve etkileşim adaleti arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,472$; $p < 0,05$). Üretim ve iş sonuçlarının ve prosedür adaleti arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,587$; $p < 0,01$). Üretim ve iş sonuçlarının ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,537$; $p < 0,05$). Başkalarının yetiştirilmesi ve prosedür adaleti arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,551$; $p < 0,05$). Başkalarının yetiştirilmesi ve etkileşim adaleti arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,314$; $p < 0,01$). Personelin geliştirilmesi ve prosedür adaleti arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,574$; $p < 0,01$). Personelin geliştirilmesi ve etkileşim adaleti arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=0,429$; $p < 0,01$).

3. Sonuçlar

Araştırma, Eskişehir’de gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletmede performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. İşletmede kullanılan 360 derece performans değerlendirme sisteminin 8 temel yetenek alanı olan iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi ile örgütsel adalet algısının boyutlarını oluşturan prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algıları incelenmiştir. Bunun için araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür, etkileşim, dağıtım adaleti algıları ölçülmüş, elde edilen sonuçlar tek tek ifade bazında da gösterilmiştir. Sonuçları bu şekilde ele almanın sistemin özelliklerinin ayrıntılı olarak incelenmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti algılarının cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, bulunduğunuz işletmedeki çalışma süresi, çalıştığı pozisyon, bulunduğunuz pozisyonda astınız konumunda olan çalışan/çalışanlar varlığı göre farklılaşp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Araştırma tek bir işletmede gerçekleştirildiği için sektöre bir genelleme yapılması amaçlanmamış sadece araştırmanın gerçekleştirildiği işletmenin performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemlerini prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti açısından adil algıladıkları bulunmuştur. Buna göre çalışanların değerlendirme sonuçlarını, 360 derece performans değerlendirme sistemini, prosedürlerini ve değerlendirmeyi gerçekleştiren yöneticileri adil algıladıkları söylenebilir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, diğerlerinin görüşlerinin alınması, verilen kararların gerekçe gösterilerek açıklanması, önyargılardan uzak olması ve geri bildirim sağlanması açısından örgütlerde algılanan etkileşim adaleti algısını artırmaktadır. İletişimin örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşim ve prosedür adaleti algıları ile anlamlı derecede ilişkili olduğu yapılan analizler sonucunda görülmektedir.

Personelin belirlenen hedeflere ulaşmalarının yanı sıra yanında kendi ödül ve promosyonlarına karar vermeleri ve iş performanslarının değerlendirilmesi aşamasında kendilerine fırsat verilmesi ve bu şekilde yönetici ve insan kaynaklarının düşünce ve kararlarını etkileyebilmeleri etkileşim adaletini etkilerken ve performans sonuçlarına müdahale edebilmeleri ise prosedür adaleti algılarını etkilemektedir. Personel, kendisine değer verildiği düşüncesiyle adaletsizliğin ortaya çıkardığı sonuçlardan daha az etkilenmektedir. Liderlerin yada yöneticilerin personeli ile kurduğu dürüst, samimi, empatik ilişki ve sergilediği objektif davranışları kişilerin etkileşim adaleti algısını olumlu yönde etkiler.

Araştırma sonucunda, değişimlere uyabilirlik ile prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu araştırmada görülmektedir. Bireyin ör-

gütle çatışmasına ve performansının düşmesine neden olan teknolojik yada örgütsel yapıdaki değişimler karşısında personelin performansı olumsuz yönde etkilenmekte ve örgüte karşı duyduğu adalet duygusu azalmaktadır. Bu tip durumlarda katılımcı çerçevede, bireylere daha değişimler gerçekleştirilmeden yapılacak açıklamalar, pozitif yönlü tartışmalar ve verilecek uyum eğitimi ile birlikte personelin bu konularda bilgilendirilmesi, örgütsel adalet algısını arttırmaktadır.

İnsanlarla ilişkiler ve örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti arasında zayıf düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Performansın değerlendirme aşamasındaki kişiler arası iletişim, değerlendirme öncesinde yapılan performans planlaması, performans hedeflemesine personelin katkıda bulunabilmesi ve bu katkının dikkate alınması olarak ifade edilebilir ve tüm bu uygulamaların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Görevin yönetimi ve prosedür ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu çalışmada elde edilen bulgular arasındadır. Örgütün amaç ve hedeflere ulaşmasında, personelin görev tanımının ve amacının belirlenmiş olması ve bunu takiben bireylerin yetkilendirilmesi önemlidir ve bu konuda örgüt yönetimine büyük iş düşmektedir. Yöneticiler personelin etkin çalışmasını sağlamalıdır.

Araştırma sonuçlarında, üretim ve iş sonuçları ile prosedür ve etkileşim adaleti arasında orta düzeyde anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. İyi bir performans sergileyen, başarılı üretim sonuçları elde eden personel, adil bir performans değerlendirme ile çeşitli ödüller, beğeni ve takdir ile karşılanacak ve örgüte karşı olumlu tutumlar içerisinde olacaktır. Personelin hedef ve amaçlarının en başından tayin edilip neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını, personelin üretim ve iş sonuçları neticesinde karşılaşıacağı ödül ya da cezayı önceden bilmesi ve görevini başarı ile yerine getirmesi personelin prosedür adaleti algısını olumlu yönde etkilerken bu süreç boyunca personel ile kurulan dürüst, yapıcı ve personeli işi konusunda cesaretlendiren bir iletişim kişilerarası adaleti de pozitif yönde etkileyecektir.

Başkalarının yetiştirilmesi ile örgütsel adaletin alt boyutlarından olan etkileşim ve prosedür adaleti arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu araştırmada elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır. Personelin işinde ilerlemesi için terfi ve takdir edilmesi, kendilerini önemli hissetmeleri ve özgüvenlerini oluşturmaları örgüte ve sürece karşı olumlu bir bakış açısıyla bakmaları açısından önemli bir etkiye sahiptir. Personelin bir takım olarak takım üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutması, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmasını sağlayan bir anlayış içinde bulunmaları personelin etkileşim adaleti algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Personelin bir takım halinde çalışarak çalışma arkadaşlarını yetiştirmesi, onlara yardımcı olması performanslarını artırarak hedeflerine ulaşmalarında yardımcı olmakta ve bu durumda beklenen terfi ve ödüllere ulaşması kolaylaşmaktadır. Personelin çalışma arkadaşlarını yetiştirmesi sonucunda prosedür ve etkileşim adaletinin olumlu yönde etkilendiği düşünülebilir.

Çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise personelin geliştirilmesi ile prosedür adaleti arasında orta düzeyde, personelin geliştirilmesi ile etkileşim adaleti arasında ise zayıf düzeyde anlamlı farklılıklar olmasıdır. Örgütlerin, personeli cesaretlendirmek ve kararlara katılımlarını sağlamak için ortam hazırlamaları ve ödüllendirmeleri için bir altyapı oluşturması gerekmektedir. Kararlara katılım, çeşitli içsel dışsal motivasyon araçları ve performans değerlendirme uygulamaları ile kişinin hangi konularda eksik kaldığı görülerek, ihtiyacı olan eğitimlerin verilmesi amaçlanmaktadır. Tüm bunlar neticesinde personel kendini o örgüte önemli hissedecek, yapılan işin kalitesi artacak ve personelin amaç ve hedeflerine ulaşması daha kolay ve net olacaktır. Yapılan güçlendirme çalışmaları ile personel kendisine diğer tüm çalışanlar arasında ayırım yapılmadığını, aynı eşit şartlara sahip olduğunu ya da olması için gereken çabanın gösterildiğini düşünecek ve böylece örgütsel adalet algısının olumlu yönde etkileneceği söylenebilir.

Kaynakça

Akal, Z. (1992). İşletmelerde Performans Yönetimi Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri; Ankara Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No:473.

Aytaç, A. (2003). “360 Derece Performans Değerleme” **Bilim ve Aydınlığın Işığında Bilim Dergisi**. Yıl:4, Sayı:41.

Barutçugil, İ.(2002). **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2nci Baskı, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö.,Özdemir, Y. (2007). “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:11 S. 185 – 201.

Bayram, L. (2005). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme” **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 62.

Benligiray, S. (2007), “360 Derece Geri Bildirim Kısa Dönemli Bir Yönetim Modası mıdır?”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1 – 2, ss: 55 – 73.

Bingöl, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul.

Constant D. Beugre, Robert. A Baron. (2001). “Perceptions Of Systemic Justice: The Effects Of Distburitive, Procedural And Interactional Justice”, **Journal Of Aplied Psychology**, C.31, S. 2, 326.

Çakmak, Kadriye Övgü. (2005). “ Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması” İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Edwards, Mark, R., Ewen, Ann,J. (1996). 360 Degree Feedback: Royal Failor Holy Grail, **Career Development International**, Vol:1, Issue:3.

Ferecov, R. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Ve Azerbaycan’da Bir İşletmede Uygulama, **Doktora Tezi**, Kütahya.

Folger, Robert, Cropanzono, R. (1998). **Organizational Justice And Human Resource Management**, London, Sage Publications.

Greenberg, Jerald. (1986). “Determinants Of Perceived Fairness Of Performance Evaluations”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol:71.

Greenberg, Jerald (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today And Tomorrow”, **Journal Of Management**, C. 16, S. 2.

Karaman, Pınar (2009). Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İn-

celenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kavanagh, P. (2007). “Understanding performance appraisal fairness”, Benson, J., **Asia Pasific Journal of Human Resources**, Brown, M., Vol.45.

Kıngır, Sait ve Taşkıran, Erkan. (2006), “Performans Değerleme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, ss:197.

Mccarthy, A.M., Garavan, T.N. (2001). “ 360 Degree Feedback Process; Performance, Improvement And Employee Career Development”, **Journal Of European Industrial Training**, Vol.25, Issue.1.

Örücü, E. Ve Köseoğlu M. (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimşek, M. Ve Nursoy M.(2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, S: 43.

Turgut, H. (2005), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:42, S. 56 – 68.

Yılmaz, Fatma (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA PSİKOSOSYAL RİSKLERE PROAKTİF BİR YAKLAŞIM: ÖRGÜTSEL OMBUDSMANLIK MODELİ*

Ömer L. Met¹

Öz

Günümüz iş yaşamında, psikososyal riskler, çalışanların sağlık, güvenlik ve refah durumu üzerinde önemli tehditler oluşturmaktadır. AB İş sağlığı ve Güvenliği ajansının araştırmasına göre, iş ortamlarında bu tür riskler, kronik stres, depresyon, tükenmişlik gibi durumlara yol açtığı gibi, işletmeler ve toplum için de önemli maliyetlere neden olabilmektedir.

Kavramsal araştırmaya dayanan bu çalışma, psikososyal risklere karşı çözümler geliştirmek için önleyici bir yaklaşım olarak örgütsel ombudsmanlık modelini incelemeyi amaçlamaktadır. Konu, kamu hizmeti sunan kurumlar kadar sanayi ve turizm sektöründeki tüm işletmeleri kapsamaktadır.

Son beş yıl içinde psikososyal riskleri önlemeye yönelik yasal girişimler yapılmıştır. Mobing genelgesi, Psikolojik taciz ve şiddetle mücadele kurulu, “Alo 170 hattı” gibi girişimler bu tür riskleri önlemeye yöneliktirler. “Alo 170” hattına gelen en çok şikâyet konuları, kötü muamele maruz kalma, sözlü taciz, ayrımcılık, hakaret gibi nedenlere dayanmaktadır, Türkiye’de sağlık sektöründe yapılan kapsamlı bir araştırmada da, bu tür davranışların bireysel faktörler yanında kötü yöneticilik ve kurum kültürü gibi kurumsal faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak, söz konusu riskler, her zaman gözlemlenebilir ve kanıtlanabilir olmadığından, maruz kalanlar açısından tam bir çözüm bulunması ve sürdürülebilirliği zordur. Sadece, resmi yöntem ve prosedürlere dayalı çözüm yaklaşımları da tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, bu tür riskleri minimuma indirmek için önleyici bir yaklaşım olarak, örgütsel ombudsmanlık işlevinin geliştirilmesi koruyucu bir sistem sağlayacaktır.

Anahtar kelimeler: İş sağlığı ve güvenliği, Psikososyal faktörler, Örgütsel ombudsmanlık

ORGANIZATIONAL OMBUDSMAN MODEL AS A PROACTIVE APPROACH TO PSYCHOSOCIAL RISKS IN WORKING LIFE

Abstract

Psychosocial risks are important threats for the safety and health of employees in contemporary business life. Researches show that these kind of risks in business environment lead to chronic stress, depression, exhaustion and they may cause significant costs to society

This study based on conceptual research, aims to examine the organizational ombudsman model as a preventive approach to developing solutions against psychosocial risks. Subject covers all business in industry and tourism sector as well as institutions providing public services.

In the last five years, legislative initiatives such as “Mobbing circular”, Psychological harassment struggle committee and “Alo 170 line” has made for the prevention of psychosocial risks. Most common complaints received by “Alo170 line”, has been ill-treatment, verbal abuse, discrimination and insults. A comprehensive survey in the health sector in Turkey also reveals that such behaviors are due to institutional factors, such as management and corporate culture, alongside individual factors

These risks are not always observable and demonstrable for people who are exposed. For this reason, only formal methods and procedures are not enough to solve the problems, so in order to minimize these kind of risks, development of organizational ombudsman model as preventive approach is going to provide a protective system..

Keywords: Occupational health and safety, Psychosocial factors, Organizational ombudsman,

JEL: M12, M14, M54

* 2014 yılında, VII. Uluslararası İş sağlığı ve Güvenliği Konferansında sözlü olarak sunulan bildiriden geliştirilerek makaleye dönüştürülmüştür.

¹ Yrd. Doç.Dr. Balıkesir Üniversitesi (omer_met@hotmail.com)