

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BANKACILIKTA  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ  
UYGULAMALARI VE MOBBİNG**

Yüksek Lisans Tezi

YALÇIN BİRİMOĞLU

Gaziantep, 2014

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BANKACILIKTA  
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ  
UYGULAMALARI VE MOBBİNG**

Yüksek Lisans Tezi

Yalçın BİRİMOĞLU

Danışman: Prof.Dr.İsmail BAKAN

Gaziantep, 2014

## **Tez Etik ve Bildirim Sayfası**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlaka ve geleneklere ters düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

27/11/2014

Yalçın BİRİMOĞLU

## ÖZET

Performans kişileri farklı kılmayı sağlamaktadır. Çalışanların kişisel niteliklerinin olumlu yönlü olması, onların performanslarının artış göstermesine neden olmaktadır. Ama her nitelik performansa aynı şekilde aksetmemektedir. Çalışanların örgütlerini benimseyen bir kişiliğe sahip olması, başkalarının zayıf ve eksik taraflarının anlayışla karşılanmasını sağlamaktadır. Bu kişiliklere sahip bireylerin, bireysel ilişkileri daha kuvvetli olmaktadır. Performans değerlendirmesi, örgüt açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Performans değerlendirme veya çalışma sürecinde çalışanlar, yöneticileri ya da iş arkadaşları ile çatışmalar yaşayabilir. Çatışmalar mobbing oluşumuna da neden olabilmektedir. Bu çalışmada bankacılıkta performans değerlendirme sistemi uygulamaları ve mobbing araştırılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** performans, performans değerlendirme, mobbing

## **ABSTRACT**

Performance makes it different from person to provide. Having a positive way of employees' personal characteristics, their performance has led to the increase. But the quality performance of each axle is not in the same way. Workers' organizations have adopted a personality, others weak and incomplete understanding of the parties entitles them to. These individuals have personality, individual relationship is much stronger. Performance evaluation, as well as the organization of importance in terms of value of employee. Employees in the process of performance evaluation or working, can live conflicts with their managers or his work friends. Conflicts can lead to the formation of mobbing. In this study, we investigated banking performance evaluation system has been and mobbing.

**Keywords:** performance, performance evaluation, mobbing

## **TEŐEKKÖR**

Yüksek lisans eğitimin süresince eğitim öğretim faaliyetleriyle bana katkı sağlayan değerli hocalarıma, özellikle kıymetli hocam; Prof. Dr. İsmail BAKAN'a, Yrd. Doç. Dr. Yakup DURMAZ'a, tezime bilgileriyle katkı sağlayan, Doç. Dr. Burcu ERŞAHAN'a, Yrd.Doç.Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE'ye en içten saygı ve Őükranlarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

|   |      |
|---|------|
| ÖZET .....  | ii   |
| ABSTRACT .....  | iii  |
| TEŞEKKÜR .....  | iv   |
| İÇİNDEKİLER .....   | v    |
| TABLolar LİSTESİ.....   | vii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....   | viii |
| GİRİŞ .....   | 1    |
| BİRİNCİ BÖLÜM.....  | 3    |
| PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....                               | 3    |
| 1.1. Performans Kavramı ve Tanımı .....                             | 3    |
| 1.2. Performansı Etkileyen Faktörler .....                          | 7    |
| 1.2.1. Moral ve motivasyon.....                                     | 7    |
| 1.2.2. Ödül ve ceza yöntemi .....                                   | 8    |
| 1.2.3. İş sağlığı ve iş güvenliği.....                              | 9    |
| 1.2.4. Yönetim tarzı .....  | 9    |
| 1.2.5. Çalışma arkadaşları .....                                    | 10   |
| 1.3. Performans Değerlendirme Kavramı ve Önemi .....                | 10   |
| 1.4. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları..... | 12   |
| 1.5. İşletmelerde Performans Değerlendirilmesinin Amaçları.....     | 15   |
| 1.6. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları .....            | 19   |
| 1.7. Performans Değerlendirme Süreci .....                          | 22   |
| 1.7.1. Performans değerlendirme sisteminin planlanması .....        | 22   |
| 1.7.1.1. İş analizlerinin ve tanımının yapılması .....              | 23   |
| 1.7.1.2. Hedeflerin belirlenmesi .....                              | 24   |
| 1.7.2. Ölçütlerin belirlenmesi .....                                | 25   |
| 1.7.3. Değerlendirme standartlarının belirlenmesi .....             | 27   |
| 1.7.4. Değerlendirme yönteminin belirlenmesi .....                  | 29   |
| 1.7.5. Değerlendiricilerin belirlenmesi.....                        | 30   |
| 1.7.5.1. Üstler tarafından değerlendirme.....                       | 30   |
| 1.7.5.2. İş arkadaşları tarafından değerlendirme .....              | 32   |
| 1.7.5.3. Astlar tarafından değerlendirme .....                      | 33   |
| 1.7.5.4. Kişisel değerlendirme.....                                 | 33   |
| 1.7.5.5. Müşteriler tarafından değerlendirme.....                   | 34   |
| 1.7.6. Değerlendiricilerin eğitilmesi .....                         | 35   |
| 1.7.7. Geribildirim sisteminin kurulması .....                      | 35   |
| 1.8. Performans Değerlendirmesi Sırasında Yapılan Hatalar .....     | 36   |
| 1.8.1. Hale etkisi.....   | 38   |
| 1.8.2. Tek ölçütle değerlendirme .....                              | 39   |
| 1.8.3. Atıf hataları.....   | 39   |
| 1.8.4. Önyargılı değerlendirme .....                                | 39   |
| İKİNCİ BÖLÜM.....   | 41   |
| MOBBİNG OLGUSU .....  | 41   |
| 2.1. Mobbing Kavramı, Tanımı ve Önemi .....                         | 41   |
| 2.2. Mobbing İle İlgili Kavramlar.....                              | 43   |
| 2.2.1. Mobbing ve çatışma .....                                     | 43   |
| 2.2.2. Mobbing ve şiddet .....                                      | 44   |
| 2.2.3. Mobbing ve stres .....                                       | 45   |
| 2.2.4. Mobbing ve örgüt kültürü .....                               | 46   |
| 2.3. Mobbing Çeşitleri.....   | 47   |
| 2.4. Mobbing Nedenleri .....  | 48   |
| 2.4.1. Örgütsel nedenler .....                                      | 49   |
| 2.4.2. Sosyal gruptan kaynaklanan nedenler .....                    | 50   |
| 2.4.3. Bireysel nedenler .....                                      | 52   |

|  |     |
|--|-----|
| <b>2.5. Mobbing Süreci</b> .....   | 54  |
| <b>2.5.1. Mobbing belirtileri</b> .....  | 56  |
| 2.5.1.1. <i>Mobbingin davranışsal belirtileri</i> .....                            | 56  |
| 2.5.1.2. <i>Mobbingin fizyolojik belirtileri</i> .....                             | 57  |
| 2.5.1.3. <i>Mobbingden etkilenme dereceleri</i> .....                              | 58  |
| <b>2.5.2. Mobbing sürecinde kişilik özellikleri</b> .....                          | 58  |
| 2.5.2.1. <i>Mobbing uygulayanlar ve davranışları</i> .....                         | 58  |
| 2.5.2.2. <i>Mobbinge hedef olan kişiler ve psikolojileri</i> .....                 | 59  |
| <b>2.5.3. Mobbing oluşumuna etki eden faktörler</b> .....                          | 59  |
| 2.5.3.1. <i>Örgütsel faktörler</i> .....   | 59  |
| 2.5.3.2. <i>Yönetsel faktörler</i> .....   | 60  |
| 2.5.3.2.1. <i>Mobbing ve liderlik ilişkisi</i> .....                               | 62  |
| 2.5.3.2.2. <i>Mobbing ve yönetim tarzı</i> .....                                   | 63  |
| <b>2.5.4. Mobbingin sonuçları</b> .....  | 644 |
| 2.5.4.1. <i>Sosyal sonuçlar</i> .....  | 64  |
| 2.5.4.2. <i>Psikolojik sonuçlar</i> .....  | 66  |
| <b>2.5.5. Mobbinge karşı alınacak önlemler</b> .....                               | 67  |
| <b>2.5.6. Mobbingin hukuksal boyutu</b> .....                                      | 69  |
| <b>3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULAMALARI VE MOBBİNG :</b>               |     |
| <b>BANKACILIKTA BİR UYGULAMA</b> .....   | 77  |
| <b>3.1. Araştırmanın Amacı</b> .....   | 77  |
| <b>3.2. Metodoloji</b> .....   | 77  |
| <b>3.3. Verilerin Analizi</b> .....  | 77  |
| <b>3.4. Alan Araştırması Verilerine İlişkin Analizler</b> .....                    | 78  |
| 3.4.1. <i>Demografik özellikler</i> .....  | 78  |
| 3.4.2. <i>Bankalarda performans değerlendirme sistemi ve uygulamaları</i> .....    | 80  |
| 3.4.3. <i>Bankalarda mobbing</i> .....   | 84  |
| 3.4.4. <i>Performans değerlendirme sistemi ile mobbing arasındaki ilişki</i> ..... | 86  |
| <b>SONUÇ VE TARTIŞMA</b> .....   | 87  |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....  | 92  |
| <b>EKLER</b> .....   | 105 |
| <b>Ek-1 Anket Formu</b> .....  | 105 |



## TABLolar LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablo 1.1.</b> Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları.....   | 36 |
| <b>Tablo 3.4.1.1.</b> Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı .....  | 78 |
| <b>Tablo 3.4.1.2.</b> Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı.....  | 78 |
| <b>Tablo 3.4.1.3.</b> Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı .....   | 78 |
| <b>Tablo 3.4.1.4.</b> Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı.....  | 79 |
| <b>Tablo 3.4.1.5.</b> Katılımcıların bankada çalışma sürelerine göre dağılımı.....   | 79 |
| <b>Tablo 3.4.1.6.</b> Katılımcıların bankadaki pozisyonlarına göre dağılımı .....  | 79 |
| <b>Tablo 3.4.1.7.</b> Katılımcıların aylık gelirine göre dağılımı.....   | 80 |
| <b>Tablo 3.4.2.1.</b> Bankada performans değerlendirme sistemi uygulanıp uygulanmama durumu .  | 80 |
| <b>Tablo 3.4.2.2.</b> Katılımcılara göre performans değerlendirme kavramını en iyi ifade eden tanım .....  | 80 |
| <b>Tablo 3.4.2.3.</b> Performans değerlendirme uygulanma sıklığı.....  | 81 |
| <b>Tablo 3.4.2.4.</b> Performans değerlendirme uygulanma sıklığının gelecekteki durumu .....   | 81 |
| <b>Tablo 3.4.2.5.</b> Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar hakkındaki düşünceler.....  | 82 |
| <b>Tablo 3.4.2.6.</b> Performans değerlendirme sistemine ilişkin katılımcıların elde ettikleri ortalama puanlar.....                                 | 82 |
| <b>Tablo 3.4.2.7.</b> Performans değerlendirme uygulamasına ilişkin katılımcıların elde ettikleri ortalamalar .....                                  | 83 |
| <b>Tablo 3.4.2.8.</b> Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçların uygulandığı alanlara ilişkin görüşlerden elde edilen ortalama puanlar ..... | 84 |
| <b>Tablo 3.4.3.1.</b> Mobbing oluşma sıklığına ilişkin katılımcıların ortalama puanları .....  | 84 |
| <b>Tablo 3.4.3.2.</b> Genel olarak mobbing oluşma sıklığı.....   | 85 |
| <b>Tablo 3.4.4.1.</b> Performans değerlendirme sistemi ile mobbing oluşma sıklığı arasındaki ilişki  | 85 |
| <b>Tablo 3.4.4.2.</b> Performans değerlendirme uygulaması ile mobbing oluşma sıklığı arasındaki ilişki.....  | 86 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 2.1. Mobbingin nedenleri ve sonuçları ..... | 52 |
|---|----|

## GİRİŞ

Performans genel olarak, kişinin bir işin üstesinden gelmesi ya da kendisine düşen görevi etkin bir şekilde tamamlamasıdır. İşletmelerde bireysel performans ise, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar kapsamında gerçekleştirmesi olarak ele alınır. O halde, bir işletmede çalışan performansından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışan bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır. Yani performans bir anlamda kişileri farklı kılmayı sağlamaktadır.

Her çalışan kendini gösterebileceği ve yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışmak ister ve eğer buna sahip olabilirse performansını ve enerjisini işletmenin başarısı için harcamaya çabalar. Çalışanlar işletme amaçlarının kendi amaçlarıyla uyumlu olduğunu algıarlarsa performanslarını en üst düzeye çıkarabilmek ve işletmeye daha verimli olabilmek için kapasitelerini zorlarlar. İçsel ve dışsal ödüllerin adil bir şekilde çalışanlara paylaştırıldığı bir sistemde çalışan performansı en üst düzeye çıkacaktır. Bireysel performansın sağlıklı, adil standartlar ve ölçütler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenir.

Performans değerlendirmesi, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirmesinden elde edilen geri bildirim çalışanın eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek çalışanın belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olabilecektir. Değerlendirme sonucunda birey, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte ya da standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Eşitler tarafından yapılan değerlendirmelerde de bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Genel değerlendirici hatalarının yanı sıra eşitlerden sıralama yapmaları istendiğinde zaman zaman objektif davranmadıkları gözlemlenmiştir. Bir başka sorun ise eşitlerin birbirlerini değerlendirmesinin örgüt iklimini bozabileceği olasılığıdır.

Örgütlerde performans değerlendirmelerinde objektifliği hiç elden bırakmamak gerektiği halde örgütlerde en çok karşılaşılan sorunlardan birisi de önyargılı değerlendirme olmaktadır. Performans değerlendirmeleri yapılan işi, üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler

bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki kişilik, davranış ve öbür kişisel konular da işin içine karıştırılır. Böyle bir durumda, çalışanlar birbirlerine daha temkinli yaklaşmaya başlayabilir veya kurum içinde çatışmalar yaşanabilir. Kurum içinde yaşanan olumsuzluklardan biri de mobbing olgusudur.

Mobbing; başlangıçta işyerinde mevcut rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş yerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen davranışlar; bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde, genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü davranış, tehdit, şiddet ve aşağılama şeklinde değerlendirilmektedir.

İşyerinde mobbing, iş hayatının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden dolayı açığa vurulmaktan kaçınılan, görmezliğe gelinen, karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur. Kültür farkı gözetmeden, tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet ayrımı yapılmaksızın her bireyin maruz kalabileceği, sonuçları ağır olan bir durumdur. İş hayatında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar ya da astları tarafından sistematik olarak uygulanan her türlü kötü davranışları ifade eden anlamları kapsamaktadır. Çatışmaları bastırmak veya tamamen ortadan kaldırmak yerine, örgüt içi çatışmaların yönetim tarafından tanınarak, örgüt amaçlarına yarar sağlayacak şekilde ele alınması sonucu daha olumlu bir duruma getirerek çalışan bireylerin verimliliğini ve performansını arttırabilir. Herhangi bir çatışma iyi yönetilmediği takdirde işyerindeki ortamda gerginlik yaratabilmektedir. Bankacılıkta performans değerlendirme sistemi uygulamaları ve mobbingin araştırılmasının amaç edinildiği bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde performans değerlendirme konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir. İkinci bölümde mobbing olgusu ele alınmıştır. Mobbing kavramsal olarak incelenmiş, çeşitleri, nedenleri, belirtileri, sonuçları ve alınacak önlemlerle mobbingin hukuk içindeki yerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise alan araştırması yapılmıştır. 100 finans sektörü çalışanına ulaşılarak performans değerlendirme sistemi ve mobbing oluşumunda bazı önermelere ilişkin algıları araştırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun talep ettiği mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını devam ettirmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarına ulaşabilmeleri için de maddi üretim unsurları yanında insan gücüne gerek duyarlar. Örgütlerin bu aşamada karşılaştığı problemlerden biri de çalışanların verilen işleri ne ölçüde yerine getirdiklerinin veya iş yapma becerilerinin ne olduğunun belirlenmesidir.

Küreselleşen dünyada daha çok rekabet etmek zorunda kalan örgütler, daha etkin ve verimli çalışan personele sahip olmak zorundadırlar. Örgütün başarısı için gerçek anlamda “başarılı” çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Başarılı personelin belirlenmesi, başarısız olanların geliştirilmeleri ise ancak iyi bir performans değerlendirmesi sistemi ile mümkündür. Bu nedenle, örgütlerde performans değerlendirmesi günümüzde giderek önem kazanan bir insan kaynakları faaliyetidir.

Performans değerlendirmesi ya faaliyetlerin bütünü belli bir zaman sonunda işler tamamlandıktan sonra yapılır ya da faaliyette bulunurken zaman zaman yapılan yüz yüze görüşmeler, ani kontroller ya da periyodik olarak hazırlanan raporların ilgili kişi ve kurullarca değerlendirilmesi suretiyle yapılır. Böylece faaliyet süresince işi yapanlar ile değerlendirmeyi yapanlar arasındaki bilgi akışının sağlanması birçok yanlışların meydana gelmeden önlenmesi, performansın yükseltilmesi, performansı engelleyen sorunların zamanında teşhisi, düzeltici önlemlerin zaman geçirilmeden alınması olanağını sağlar (Eren, 1989:487).

Tüm bu özellikleri ile performans değerlendirmesi geçmişten günümüze önemini kaybetmeden hatta tam tersi giderek artan bir önemde yönetim biliminde yerini almaktadır. Performans değerlendirmesinin öneminin anlaşılmasıyla örgütlerdeki kullanım alanları da giderek artmaktadır.

#### 1.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Her örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Bu örgüt bir işletme olabileceği gibi, bir kamu idaresi veya bir organizasyon çerçevesinde amacına ulaşmak için örgütlenmiş bir gönüllü kuruluş veya benzeri bir örgüt de olabilir. Örgütün yönetimini üstlenenlerin temel amacı, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en etkin ve iyi şekilde

gerçekleştirmektedir. En etkin olanın ne olduğu ise yönetimin performans anlayışına bağlı olarak değişebilmektedir.

Performans gerek çalışma hayatında gerekse yaşantımızın diğer evrelerinde her zaman karşılaşılan başarı olarak nitelendirilmektedir (Canman, 1993:7). Performans veya başarının ölçülmesi ve karşılaştırılması için belirlenmiş ölçütler oluşturulmadığı zaman performans karmaşık bir kavram halini alır. Ölçümlerin ve karşılaştırmaların yapılabilmesi için bu kavramın mutlaka amacına göre tanımlanması gerekir. Literatürde bu kavramla ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve literatürde işlevine göre “etkinlik,” “verim,” “çıktı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Kalkandelen, 1997:154).

“Performans”, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet ya da bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır (Bingöl, 1998:226). İşlevsel açıdan ise “performans”, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Can vd., 2001:170).

İşletmede bireysel performansı ise, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. O halde, bir işletmede çalışan performansından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışan bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır (Erdoğan, 1991:154).

Bir örgütte bir personelin performansı da çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu karışımın oluşumunda konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal, görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekleri ile kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu; çalışan bireyin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel koşullar ve işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynamaktadır (Bingöl, 1990: 227).

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olarak da tanımlanmaktadır (Akal, 2005:17). En basit anlamıyla, personelin işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkı ya da belirlenmiş olan hedefe ulaşım düzeyinin ölçümüdür.

Örgütsel davranış açısından performans, çalışanın örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet ve düşünce türünden de olabilmektedir (Başaran, 2005:179).

Bir başka tanımlamaya göre ise performans; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışan davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans, “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır” (Bingöl, 2003:273). Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir.

Performans kişileri farklı kılmayı sağlamaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilen ve birisi tepe yöneticisi olabilir iken, diğeri her hangi bir başarı sağlayamamaktadır. Tüm bunlar kişilerin performansı ile yakından ilişkilidir. Performans, amaçlanan bir şeyin hangi ölçüde başarılı olduğunun ifadesi, bir kişinin, bir topluluğun ya da işletmenin gerçekleştirmek istediklerine ne derecede ulaştığının bir göstergesidir (Fındıkçı, 2001:299).

Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir girişimin, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak anlatımı performansı tanımlar (Baş ve Artar, 1991:42). Performans, amaçlı ve planlı etkinlikler sonucunda ulaşılan kalitatif ve kantitatif olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik, kalite ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır (Kubalı, 1999:32). Her çalışan kendini gösterebileceği ve yeteneklerini geliştirebileceği bir ortamda çalışmak ister ve eğer buna sahip olabilirse performansını ve enerjisini işletmenin başarısı için harcamaya çabalar. Çalışanlar işletme amaçlarının kendi amaçlarıyla uyumlu olduğunu algıarlarsa performanslarını en üst düzeye çıkarabilmek ve işletmeye daha verimli olabilmek için kapasitelerini zorlarlar. İçsel ve dışsal ödüllerin adil bir şekilde çalışanlara paylaştırıldığı bir sistemde çalışan performansı en üst düzeye çıkacaktır. Çalışanların performanslarının ölçülebileceğini düşündükleri işleri yaparken karşılaştıkları zorluk onları etkilemez.

Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerlendirme yapanlar ile değerlendirilenler arasında geçen bir etkinliğin ötesinde kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır. İş gören bireyin performansı; fiziksel ve zihinsel yetenekleri, teknik, kültürel bilgisi ve kişiliğinden oluşan faktörlerin toplamıdır. Çalışanın iş tanımlarında belirtilen performansa ulaşma derecesi, o kişinin o işteki

performansının yeterli ya da yetersiz oluşunun göstergesidir (Uyargil, 1994:19). Bu durum “işlevsel performans” olarak ifade edilmekte ve “görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranı” olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1991:243).

Performansın belirlenmesi için etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Performans değerleri, ölçüm işlemi sonucunda saptanır ve bu değerlerin her biri birer performans göstergesidir. Bu anlamda performans; ölçümü gerçekleştirilen faaliyetten sonra oluşan sonucun değerlendirilmesidir (Bingöl, 1990: 227). Bireysel performansın sağlıklı, adil standartlar ve ölçütler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması hedeflenir. İnsanın yaratıcılığı, bilgisi, zekâsı, deneyimi ve yeteneği, günümüz işletmelerinin, performans ölçütlerinin ve rekabette üstünlük sağlama çabalarının temel dayanağı haline gelmiştir. Bu çerçevede yıllardır ikinci ve pasif bir işlev olarak kalan insan kaynakları olarak gelişme göstermekte, ayrıca işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru niteliğini kazanmaktadır (Aldemir vd., 2001:76). Bireylerin çalışma davranışlarına yön veren değişkenleri esas alan modellerden birine göre çalışanların performanslarına yön veren değişkenler şunlardır (Örücü ve Kanbur, 2008:88):

- Kabiliyet,
- İşe duyulan ilgi,
- İşin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları,
- Hedeflerin iyi tanımlanmış olması,
- Faaliyetlere bağlı geri besleme,
- Başarının mükâfatlandırılıp, başarısızlığın cezalandırılması,
- İşlerin yapılabilmesi için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisi.

Performans, örgütlerde çalışan bireylerin görev ve sorumluluklarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Mucuk, 2005:333). Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak genel bir tanım yapmak gerekirse performans, bir başarı, güç sınırı ve bir işte gösterilen başarı derecesidir. Performans, çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterdikleri çabanın ölçümüdür. Performans, hedeflenen amaçlara ulaşma derecesini, bu hedeflere ulaşım çalışmalarının aktiflik ve verimliliğini kapsamaktadır. Gerçek anlamda performanstan söz edebilmek için, hedeflere ulaşmakta kullanılan kaynakların ne kadar



randımanlı kullanıldığı önemlidir. Çalışanların örgütleri için gösterdikleri performans, bağlılık düzeyleriyle ilgili bir durumdur.

## **1.2. Performansı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların performanslarına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Moral ve motivasyon, ödül ve ceza yöntemleri, iş sağlığı ve güvenliği, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları gibi unsurların performansa etki ettiği söylenebilir.

### **1.2.1. Moral ve motivasyon**

Örgüt yöneticilerinin çalışanların motivasyonları ile ilgilenme zorunlulukları vardır. Yöneticilerin başarıları, çalışma gruplarının örgütsel gayeler doğrultusunda çaba harcamaları, bilgi, kabiliyet ve enerjilerini tam anlamıyla bu doğrultuda sarf etmeleri ile yakından ilişkilidir. Farklı bir ifadeyle motivasyon ile performans çok yakın bir ilişki içerisindedir. Güdülenmeyen çalışanların performans göstermeleri de zor olmaktadır. Bireyler çok farklı davranışlara sahiptirler. Farklı davranışlara sahip olmalarının değişik sebeplerinin olduğu söylenebilir. Önemli olan bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeleridir. Yani motivasyon bireysel bir vakadır (Koçel, 2003:632).

İşlerin yapılması konusunda çalışanların davranışları, motivasyon olarak tanımlanır. Tüm çalışanların davranışlarının içerisinde bir istek ve amaçtan söz etmek mümkündür. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için de çalışanların isteklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. İstekleri yerine getirilmiş çalışanlar, amaçlarını veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için büyük bir enerji ile çaba harcarlar (Güney, 2012:247-248).

Hareketleri, hedefler doğrultusunda yönlendiren ve faaliyete geçiren güç motivasyondur. “Motivasyon, bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda devamlı harekete geçiren çabaların toplamıdır” (Ertürk, 1995:125). Motivasyon, “belirli bir amaca yöneltilmiş enerjik davranış” (Kaynak, 1996:106) şeklinde de tanımlanabilmektedir. Motivasyon bireylerin davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda devamlı olarak harekete geçiren ve yönlendiren bir döngüsel süreçler setidir.

Motivasyon, güdüleme ve isteklendirme olarak tanımlanmakta, davranışların başlatılmasına, yönlendirilmesine ve devam ettirilmesine olanak sunan güç olarak ifade edilmektedir. Motivasyon, gereksinimler neticesinde ortaya çıkmakta, bireylerin yapacakları

işlerde başarılı olmalarını desteklemekte ve çalışanların iş performanslarına doğrudan etki etmektedir (Kaplan, 2007:82-83). Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskopla incelenebilen bir şey olmadığından, motivasyona etki eden faktörler sadece bireylerin davranışlarının yorumlanmasıyla ile anlaşılmaktadır. Çalışanların davranışları motivasyonlarının göstergesidir. Yöneticilerin, çalışanların hal ve hareketlerini iyi yorumlayıp, onları işlerine motive edecek şekilde modeller ve uygulamalar geliştirmeleri bireylerin performanslarının istenilen düzeyde kalması için önemlidir.

Çalışanların performanslarının yükselmesinde, motive olmalarının önemli bir katkısından söz edilebiliriz. Motivasyon kavramını, çalışanların belirli amaçları gerçekleştirmek için harekete geçmeleri şeklinde tanımlayabiliriz. Kurumlardaki motivasyon kavramını ise, çalışanların gereksinimlerini tatmin edebilmeleri için, onlara ortam oluşturarak, tesir ederek ve onları özendirerek davranışa geçirme aşaması şeklinde tanımlayabiliriz.

### **1.2.2. Ödül ve ceza yöntemi**

Ödül ve ceza yöntemleri moral ve motivasyonla yakından ilişkilidir. Bundan dolayı da ödül ve ceza yöntemleri, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri performanslarına etki etmektedir.

Araştırmacılar, yaptıkları çalışmalarda bireyleri motive etmek için iki çeşit ödül sisteminden bahsetmişlerdir. Bunlar maddi ve manevi ödüllerdir (Saldamlı, 2009:65). Çalışanların rakamsal olarak ifade edilemeyen doyumlar yaşamalarına manevi ödüller neden olmaktadır. Somut ödüller ise, maddi içerikli ödüllerden oluşmaktadır. Çalışanlara ödenen yüksek ücretler, teşvikler, ikramiyeler ve satış primleri gibi ödüller maddi içerikli ödüller arasında yer almaktadır (Luecke, 2008:26). Yönetimin performans hakkındaki tutumunu, ödüllendirme sisteminin planlanması ve uygulanması açıklamakta ve tüm örgütsel iklimi önemli seviyede etkilemektedir. Ödüller, işletmede bir uğraş neticesiyle elde edilen içsel ya da dışsal bütün ödül çeşitlerini ihtiva etmektedir (Öğüt vd., 2005:286-287).

Bireyleri çalışmaya teşvik etmek ve kuruma daha çok bağlamak maksadıyla başarı gösteren çalışanlara ekonomik değer ifade eden ödüller verilebilmektedir. Bu ödüller, maddi içerikli olabileceği gibi, izin, yan ödeme ve sağlık gibi maddi olmayan ödüller de olabilir. Çalıştıkları bölümlerde önemli bir buluş veya yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesi, hem onların motivasyonlarını artıracak hem de diğer çalışanların başarılı olabilmek adına çalışmalarını daha gayretli bir şekilde ve üstün bir performansla sürdürmelerine neden olacaktır.

### **1.2.3. İş sağlığı ve iş güvenliği**

Örgütler, günümüz iş koşulları çerçevesinde iş sağlığı ve iş güvenliği konularında sağlam önlemler almaya başlamışlar ve bu konularla ilgili birçok araştırma yapmışlardır. İş sağlığı ve iş güvenliğinin ana felsefesi, tehlikeleri önlemenin yanında, risklerin öngörülmesi, değerlendirilmesi ve bu risklerin tamamen bertaraf edilmesi ya da kabul olunabilir düzeye indirilmesi koşulu ile çalışanların, örgütlerin ve üretimin güvenliğini temin etmektir (Saldamlı, 2009:68-69).

İş sağlığı ve iş güvenliği konusu, çalışanların hem işletmedeki işlerini hem de işletme dışındaki etkinliklerini kapsadığı için çok yönlü çalışmaları icap ettirmektedir. Konusu ve ölçek büyüklüğü her ne olursa olsun üretim çalışmalarının olduğu tüm alanlarda sağlık ve güvenlik çalışmalarına her zaman gereksinim hissedilmektedir (Mucuk, 2005:347-348). Güvenliğinin önemseniş ve korunması durumunu dikkate almaktadırlar. Gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmış olduğu örgütlerde çalışmak, bireyler için öncelikli tercih sebebi olmaktadır. Sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması, çalışanlarda kendilerine değer verildiği duygusunun oluşmasına da neden olmaktadır. Değerli olduğu algısını taşıyan bireylerin örgütlerine bağlılıkları artacak ve bu çalışanlar görevlerini yüksek performans sergileyerek yerine getireceklerdir. Dolayısıyla iş sağlığı ve iş güvenliği, çalışanların performanslarına etkisi olan bir unsurdur. Çalışanların yüksek performans sergileyebilmeleri, iş sağlıklarının ve güvenliklerinin önemsenişleriyle yakın ilişkilidir.

### **1.2.4. Yönetim tarzı**

Çalışanların, örgütsel davranışlarının meydana gelmesinde ve gelişmesinde işletmelerin yönetim tarzları ile yöneticilerin yönetim üslupları önemli bir faktördür. İşletmelerin yönetim tarzlarının meydana gelmesinden başta en üst düzey yöneticiler olmak kaydıyla işletmelerin tüm ast düzey yöneticileri sorumludurlar. Yönetim tarzı, işletmelerin bütünüyle ilişkilidir, yönetim üslubu ise, bütün yöneticilerin tek tek bu yönetim tarzını kendilerine özgü uygulamalarıyla alakalıdır (Başaran, 2008:304).

Örgütlerin yönetim sistemleri, örgütlerin fonksiyonel çevresinin diğer yapı ve unsurlarına yön veren ve onları tesirli kılan sistemlerdir. Sosyal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için bir araya getirilen güçlerin yönlendirilmesi süreci yönetim olarak ifade edilmektedir (Dilek, 2009:8). Değerşik alt sistemlerin bir araya gelmesi ile yönetim oluşmaktadır. Bu alt sistemler, işe yeni kişiler almak, alt sistemleri eşgüdümlemek, örgütlerin dış değerişimlere uyumunu sağlamak,

örgütsel kararlar almak ve örgütsel davranışları değerlendirmek gibi fonksiyonları yerine getirmekle mükelleftir (Yener, 2007:42). Değişimin etkin ve sürekli bir biçimde yaşandığı günümüz işletmelerinde, bu değişimlerden etkilenen ve bir anlamda bu değişimlere etki eden insan ögesinin isteklerine uygun yönetim tarzlarının, çalışan politikalarının oluşturulması, işletmelerin rekabet gücünün artırmasının yanında, çalışanların işleme olan bağlılıklarının yükselmesine ve o çalışanların üstün performans sergilemelerine neden olacaktır.

### **1.2.5. Çalışma arkadaşları**

Bireyler, kendilerine daha iyi bir yaşam ortamı oluşturmak için, birlikte yaşadıkları ve çevresindeki diğer bireylerle işbirliğine giderek güçlerini bir araya toplarlar. Bu sayede ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolay ve arzu ettikleri değerlerde yaklaşma şansı elde ederler. Ekip çalışmasının hakim olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin ehemmiyeti daha da anlamlı hale gelmektedir. Grupların başarısında üyelerinin birbirleriyle kaynaşmaları önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamalarına yardımcı olmak için yönetimin, işyerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik gayret sarf etmesinin, o çalışanların iş doyumunu ve performanslarının artmasında önemli bir payının olduğu söylenmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4-5).

Çalışanların kişisel niteliklerinin olumlu yönlü olması, onların performanslarının artış göstermesine neden olmaktadır. Ama her nitelik performansa aynı şekilde aksetmemektedir. Meydana gelecek amacın kalitesine ve işlerin yapısına göre, performansa etki eden bu bireysel niteliklerin ağırlıkları da değişiklik gösterebilmektedir (Dilek, 2009:6).

Çalışanların örgütlerini benimseyen bir kişiliğe sahip olması, başkalarının zayıf ve eksik taraflarının anlayışla karşılanmasını sağlamaktadır. Bu kişiliklere sahip bireylerin, bireysel ilişkileri daha kuvvetli olmaktadır. Örgütlerin böyle kişilikli bireylere sahip olması, örgüt içinde insan ilişkilerinin yoğun olduğu bölümlerde çalışan personellerin daha yüksek seviyede performans göstermelerine neden olmaktadır. Çalışanların performanslarının artması, örgüte olan bağlılıklarının da artmasına neden olmaktadır.

### **1.3. Performans Değerlendirme Kavramı ve Önemi**

Performans değerlendirmesi ya faaliyetlerin bütünü belli bir zaman sonunda işler tamamlandıktan sonra yapılır ya da faaliyette bulunurken zaman zaman yapılan yüz yüze görüşmeler, ani kontroller ya da periyodik olarak hazırlanan raporların ilgili kişi ve kurullarca

değerlenmesi suretiyle yapılır. Böylece faaliyet süresince işi yapanlar ile değerlendirmeyi yapanlar arasındaki bilgi akışının sağlanması birçok yanlışların meydana gelmeden önlenmesi, performansın yükseltilmesi, performansı engelleyen sorunların zamanında teşhisi, düzeltici önlemlerin zaman geçirilmeden alınması olanağını sağlar (Eren, 1989: 487).

Tüm bu özellikleri ile performans değerlendirmesi geçmişten günümüze önemini kaybetmeden hatta tam tersi giderek artan bir önemle yönetim bilminde yerini almaktadır. Performans değerlendirmesinin öneminin anlaşılmasıyla örgütlerdeki kullanım alanları da giderek artmaktadır. Performans değerlendirmesi, gerçek performans ile istenen performans arasındaki “açıklığı” belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel, 1998:161). Başka bir deyişle performans değerlendirmesi, çalışanların işbaşında göstermesi gereken davranışları gösterip göstermediklerini saptamak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır.

Daha açık bir anlatımla performans değerlendirmesi, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2001:297).

Yönetimin, çalışanları günlük, aylık ve yıllık dönemlerde, bir plan ve sıra içinde yaptıkları faaliyetler açısından izlemesi biçimsel değerlendirme; gün içinde izleme yoluyla takdir ve uyarması ise biçimsel olmayan değerlendirme olarak kabul edilir (Eren, 1989:489). Performans değerlendirmesi insan gücü planlamasının temelini oluşturur. Performans değerlendirmesinden elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknik ile seçilmiş elemanların daha başarılı oldukları saptanabilecek, örgütte kimlerin eğitilmesine gereksinim duyulduğu belirlenebilecektir.

Performans değerlendirmesinden elde edilen geri bildirim çalışanın eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek çalışanın belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olabilecektir (Bumin, 2003:44). Performans değerlendirmesi yoluyla, örgütü oluşturan personelin belirli bir dönem içerisindeki çalışmaları bilinebileceği gibi, yeteneklerin ölçülmesi ve gelecekteki olası gelişme potansiyellerinin bugünden saptanması yararları da elde edilebilecektir (Şimşek, 2001: 322).

Performans değerlendirmesi, gerek performansı ölçmenin zorluğundan gerek kişiden kişiye değişen bir kavram olmasından dolayı uygulanması oldukça zor olan bir işittir. Ancak buna karşın insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında en önemlilerinden biridir. Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından

önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı, 2001:297).

Sonuç değerlendirmeleri ya da karar verme amacıyla değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Sonuç değerlendirmeleri, yöneticiler belirli personel kararları verirken kullanılabilir. Performans değerlendirmeleri, terfi, transfer ve personeli etkileyen öbür hareketleri yönlendirir. Yöneticiler ve insan kaynakları bölüm müdürleri tarafından doğru bir biçimde kullanılan değerlendirmeler, personelle ilgili kararlara rehber olabilirler. Sonuç değerlendirmelerinin başka bir önemli yanı ise, bu değerlendirmelerin insan kaynakları bilgi sistemlerinin temel veri ya da bilgi kaynağı haline gelmesidir. Bir işletmenin her iş ünitesindeki performans düzeyleri bilgisinin kendi içinde de büyük değeri vardır. Bu tür bilgiler, iş deneyimleri ve insan kaynakları bilgi sistemi içindeki diğer veriler arasında ilişkiler kurulduğunda çok değerli olabilir (Hançer, 2004:84).

Bununla birlikte, performans değerlendirmesi yasal nedenlerden dolayı önemlidir. Örgütler; terfilerinin, transferlerinin, işten çıkarmalarının ve ödül tahsislerinin cins ya da ırk gibi bazı ayrımcı etmenlere karşı liyakat temeline dayandığını kanıtlayabilmelidirler. Performans değerlendirmesi bu nedenle, örgütün bu belgelemeyi sağlayabileceği mekanizmadır. Uygun bir performans değerlendirmesi olmadan, bir örgüt çekincelere ya da suçlamalara hiç olmazsa da terfi ya da öbür ödüllerin gerçek performanstan başka bazı etmen ya da etmenlere dayandığı izlenimi ile karşı karşıya kalır (Şimşek, 2001:324).

Performans değerlendirmesi, örgüt 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 biçimde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile çalışan eksikliklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yetenekleri geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi bir bakıma çalışanı işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir (Barutçugil, 2002:179).

#### **1.4. Performans Değerlendirmenin Avantajları ve Dezavantajları**

Performans değerlendirmenin; çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından çeşitli avantajları bulunmaktadır. Ancak yarar sağlanabilmesi için performans değerlendirme işleminin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekir.

### *Yönetici açısından avantajları;*

Performans değerlendirme kolay bir iş olmadığından bazı yöneticiler buna sıcak bakmamaktadır. Buna karşın performans değerlendirmeden en çok yararlanan yöneticilerdir. Kaynak (1996:207) “Her ne kadar performans yönetimi kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından bir külfet ve zaman kaybı gibi görülse de, örgütün yaşamında iyi uygulanan bir performans yönetim sisteminden yararlanan kişiler genelde üst yönetim olacaktır” bu şekilde dile getirmiştir. Yönetici açısından performans değerlendirme şu yararları sağlar:

- Astları değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de ortaya çıkarır.
- Astların yeteneklerinin en iyi biçimde kullanılmasına yardımcı olabilir.
- Çalışanların gelişmesi gereken yönlerini belirleyip onlara yardımcı olur.
- Çalışanların ve örgütün performansının, ilişkilerinin iyileştirmesini sağlar.
- Çalışanların eğitim gereksiniminin ortaya konulmasını sağlar.
- Çalışanların tutumlarının ve iş doyumunun en yüksek seviyesine çıkarılması için geçerli bilgiyi sağlar.
- Yöneticilik becerisini yeni yöneticilere kazandırır.

Performans değerlendirme yöntemi bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı işletmelerde çalışanlar açısından bir takım yararlar sağlar (Barutçugil, 2004:338). Çalışanlar;

- Kendi performanslarını yönetme sorumluluğu alırlar,
- Performans planlarını tasarlar ve yönetirler,
- Plan doğrultusundaki ilerlemeleri izlerler,
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler,
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin bir parçası olduğunu bilirler,
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler,
- Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler,

- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileri ile birlikte yönlendirirler.

#### *Çalışanlar açısından avantajları;*

Performans değerlendirme sistemi sadece örgüte ve yöneticiye avantaj sağlamanın ötesinde çalışanlara da önemli yararlar sağlamaktadır. Çalışan yönünden sağlanan avantajlar şunlardır (Canman, 1993:35-36);

- Çalışanlar kendilerinden beklenenleri ve amaçlara ulaşmada gösterilen ortak çabalara ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilme olanağına sahip olacaklardır.
- Hedeflerine ulaşmak konusunda neler yapılması gerektiğini bileceklerdir.
- Yöneticisi ile birlikte sürekli bir döngü içerisinde gelişimini inceleyerek, gelişim düzeyini görebilecektir.
- Gerçekleştirilmesi gereken amaçların belirlenmesinde yönetime katılabilecektir.
- Objektif davranarak kendi performansını kendisi değerlendirebilecektir.
- Yöneticisi ile mevcut görevlerini ve geleceğe dair eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını kararlaştırabilecektir.
- Amaçların gerçekleştirilebileceği konusunda cesaret kazanarak, motive olacaktır.
- Kendi kariyer gelişimi üzerinde söz sahibi olabilecektir.

#### *Örgüt açısından avantajları;*

Performans değerlendirme sistemi ile organizasyonlar hedeflerine en az girdi sağlayarak ve girdilerden maksimum verimliliği elde ederek kalite ve kârlılığı yakalarlar. Bunların yanı sıra, performans değerlendirmenin örgüte sağladığı yararlar şu şekildedir (Uyargil, 1994:27):

- Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle uyumlaştırılmasını sağlar.
- Kişisel katkıların ayırt edilmesine yardımcı olur.
- Kariyer planlamasına olanak sağlar. Tanımlanan ihtiyaçları karşılamak üzere etkin gelişim ve eğitim programları düzenlenmesine imkân verir.
- İşletmenin başarısı, yöneticiler ve tüm çalışanların ortak performansına bağlıdır. Eğer tüm bireylerin performansı gelişirse organizasyonun performansı da gelişir.



- Hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesine yardımcı olur.
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesini sağlar.
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı ve doğru olarak değerlendirilmesini sağlar.

Performans değerlendirmesinin potansiyel dezavantajları ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Gavcar vd., 2006:34):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışanın güdülenmesini bozar.
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen çalışan söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.
- İş gören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı ya da ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem zaman almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

Ancak, ortaya çıkabilecek potansiyel dezavantajlar incelendiğinde, hepsinin arkasında doğru planlanmamış ve gerektiği şekilde getirilmeyen bir performans değerlendirme sisteminin olduğu da ifade edilmektedir. Dolayısıyla, adil, objektif ve doğru planlanmış bir performans değerlendirme sistemi meydana gelebilecek bu dezavantajları zaten önleyecektir. Performans değerlendirme sisteminin doğru sonuçlar vermemesi ve gerçek performansı ölçmemesi sadece insan hatasından kaynaklanmaktadır. İnsan faktörünün duygularıyla işin içine girmesi ve sübjektif bir biçimde duygularıyla performans değerlendirmesi yapması bu tip dezavantajları ortaya çıkaracaktır (Canman, 1993:38).

### **1.5. İşletmelerde Performans Değerlendirilmesinin Amaçları**

Birçok örgüt ve kurum terfi ve ödüller, ücret artışı, gelişim ve eğitim, atamalar, tazminat, danışmanlık, maaş kararları ve geri besleme gibi farklı amaçlar için performans

değerlendirmesini kullanılmaktadır. Performans değerlendirmesi yapılmasının iki temel amacı bulunmaktadır (Özgen, 2002:78). Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir ki bu bilgi yönetsel kararlar (ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi gibi) aşamasında gerekli olmaktadır. İkinci amacı ise çalışanların iş tanımında ve analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geribildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur (Helvacı, 2002:155).

Performans değerlendirmesindeki diğer bir amaç ise, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve performanslarını ödüllendirmek, eksikliklerini gidermesine olanak hazırlamak olmakla birlikte, örgütteki çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; örgütsel amaçların çalışanlar tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenmek derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların herkes tarafından minimum düzeyde yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000:160). Değerlendirmeler performansın derinlemesine incelenmesine ve diğer performans araçlarının etkinliğinin bağımsız olarak değerlendirilmesine imkan sağladıkları için önemlidir. Bu nedenle yapılacak değerlendirmelerin bir amacı olmalıdır.

Performans değerlendirmesinin temel amacı; bireysel başarının, standart ölçütler aracılığıyla doğru biçimde ölçülmesi, çalışanlara bu konuda bilgi verilmesi ve bireysel başarının geliştirilerek örgütsel başarının artırılmasıdır (Uyargil, 1994:3). Bugün performans değerlendirmesi, örgüt ve yönetimi geliştirme çabalarının önemli bir yönünü oluşturmakta, bireysel ve örgütsel verimliliği artırmanın amaçlarından biri olarak düşünülmektedir (Dicle, 1982:16). Bu kapsamda, değerlendirme ile çalışanların kendilerine verilen görevlerin başarıma düzeyleri ortaya çıkarılmış olacağından, çalışana yeteneklerine uygun görevler verilerek, iş ve çalışan birey uyumu sağlanabilmektedir.

Değerlendirme bireysel ve örgütsel amaçların bütünlüğünü sağlamayı amaçlamakta ve çalışanlara örgütün kendisinden neler beklediğini, neyin değerli, neyin doğal olduğunu göstermenin önemli bir aracı olmaktadır (Bingöl, 2003:278).

Örgütün sahip olduğu kültür, işe alınan bireylere zaman içinde öğretilir. Yapılan değerlendirmeler sonrasında bireyin örgüt kültürüne ne ölçüde uyum sağladığı, bireysel ve örgütsel amaçların ne denli bütünlüştüğü ortaya çıkarılır. Değerlendirme sonucunun, çalışanların örgüte hâkim olan normlara uyum sağlamadığını göstermesi durumunda, gerekli önlemler alınır ve çalışanı, iyi olan ve olmayan yönleri hakkında uyarılır. Bu yönüyle değerlendirme aynı zamanda yönetim ile çalışan arasında önemli bir iletişim aracıdır (Bingöl, 2003:278).

Organizasyonlarda böyle bir değerlendirme çalışmasına zorlayan nedenler ya da değerlendirmeden beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 1994:165-166):

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanlar seçmek,
- Çalışanın işine son vermek veya bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Çalışanın eğitim gereksinmesini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak,

Bu amaçlara hizmet edebilmesi için performans değerlendirme sonuçlarının nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve çalışanların bilgilerine açık bulunması gerekmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı, olmalıdır ve çalışanın katılımına olanak sağlamalıdır (Yüksel, 1998:163).

#### *Örgütsel Amaçlar:*

Performans değerlendirmesinin örgüte yönelik amaçları aşağıdaki şekildedir (Can vd., 2001:165-166):

- İşe yerleştirme, yükseltme, ücret artışı, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin ihtiyaç duyulan bilgi ve ölçütleri sağlamak,
- Örgüte uygulanacak etkin bir denetim sisteminin temelini oluşturacak nesnel ölçütlerin geliştirilmesini sağlamak,

- Çalışanlar hakkında gelecekte yararlanılmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak,
- Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak,
- Örgüte eğitim gereksinmelerinin saptanmasında uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesinde yardımcı olmak,
- Örgütün işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak,
- Örgütün çeşitli birimlerinin ve alt birimlerinin başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- Daha etkin işgücü politika, plan ve programların, işe alma yükseltme ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak,
- Etkin bir bilgi bankasının geliştirilmesine ve iletişim ağının kurulmasına katkıda bulunmak,
- Çalışanlara amaç ve yaptıkları işe anlam kazandırarak, gönül gücünün, işten elde edilen doyumun, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesine olanak sağlamak.

*Kişisel Amaçlar:*

Performans değerlendirmesinin kişisel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Bingöl, 2003:278):

- Yöneticilerin önyargılardan arınmalarını, kararlarını nesnel ölçülere dayandırmalarını ve tarafsız davranmalarını sağlamak,
- Çalışanlara ne derece başarılı olduklarına dair geribildirim sağlamak.
- Kişinin başarı gereksinmelerini ve işten sağlanan doyumunu arttırmak.
- Kişilere hatalı ve eksik yönleri göstererek, kendi kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak.
- Amaçları açık ve ölçülebilir bir biçimde ortaya koyarak, çalışanları kendi kendilerine yön verme ve denetleme olanağına kavuşturmak.
- Çalışanların yönetime katılmalarını sağlamak.

## 1.6. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sistemleri çalışanları, yöneticileri ve organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemde; yönetimin beklentisi, çalışanlar hakkında detaylı ve ölçülebilir sonuçlar elde ederek bu sonuçlar çerçevesinde insan kaynakları konusunda alınacak kararlara yön verebilmektir. Çalışanlar açısından ise, çoğu zaman zor kabul edilen bu sistemler, liyakat, ücret, terfi gibi alanlarda verilecek kararları etkilediğinden ilgileri bu konulara odaklanır. Organizasyonun geneli açısından baktığımızda elde edilen veriler örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi, bunlara ulaşıp ulaşılamadığının tespiti, eğitim ve kariyer planlanması gibi konulara yönelir.

Performans değerlendirmenin örgütlerdeki başlıca kullanım alanları aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

### *Stratejik Planlama*

Stratejik planlama, organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Organizasyon tarafından iç ve çevresel unsurlar dikkate alınarak güçlü ve zayıf olunan yönler ve bunlara bağlı olarak karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin analiz edilmesini takiben misyon ve vizyon ifade edilir, ilkeler belirlenir, stratejik amaç ve hedefler ortaya konulur. Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, gelişmelerin gözden geçirilmesi ve gerekli görülen durumlarda düzeltici yönde tedbirlerin alınması ve sürekliliğin sağlanması etkin bir planlama sürecinin gereğidir (Yüksel, 1998:172-173).

Her örgütsel birim kendi amaçları paralelinde, çalışanları arasında görev dağılımı yaparak ve stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, örgütsel hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Bu suretle örgütün stratejik planları, bireysel planlar ve hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 1994:12). Bu çerçevede, bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, örgütlerin stratejik planlama etkinlikleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin faaliyeti ile önemli ölçüde birbirine bağlıdır. Performans değerlendirme çalışmalarından elde edilecek veriler, bireysel düzeyde alınan sonuçların önceden belirlenen genel stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasına yardımcı olur.

### *Personel Planlaması*

Personel planlaması, kurumun amaçlarını verimli bir biçimde gerçekleştirebilmesi için uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte çalışanın istihdam edilmesine yönelik bilinçli bir faaliyettir.

Personel planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararlar şunlardır (Can vd., 2009:133):

- Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,
- Örgütte görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak,
- Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- Yapılan yatırımın karlılığını göz önünde tutarak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak,
- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

Bu bağlamda örgütteki işleri yeniden belirlemek, işe uygun elemanları seçmek, nitelikli ve yeterli sayıda eleman istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek performanslarını ve ücretlerini tespit etmek için performans değerlendirme sistemler kullanılmaktadır.

### *Ücret Yönetimi*

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik alanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yaptıkları işe, niteliklerine ve işletmedeki konumlarına göre ücretlerinin saptanması için yapılan tüm çalışmalar, çalışanların çok yakından ilgilendikleri bir konudur. Son yıllarda, ücret yönetiminde, geleneksel iş değerlendirmesine dayalı ücretlendirmenin yanı sıra çalışanların yeteneklerini, davranışlarını, gelişimini, bilgi düzeyini ve yeni becerilerini dikkate alan esnek yeni yaklaşımlarda yer almaktadır. Değişen ekonomik koşullar ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında uygulamada, bireysel çıktılara dayalı ödeme, takıma dayalı ödeme, örgütsel performansa dayalı ödeme gibi yeni ücret yaklaşımlarının uygulandığı görülmektedir (Okakın ve Şakar, 2011:244-245).

Performans değerlendirme sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır. İşletmelerde her dönem tüm çalışanlara aynı oranda zam yapmak yerine performans esaslarına göre ücretlendirmeyi tercih etmektedirler.

### *Kariyer Geliştirme*

Kariyer gelişimi, insanların işlerinde ilerlemelerini, yükselmelerini sağlayan, eğitim, rehberlik ve sorumluluk yüklemeyi içine alan önemli bir kavramdır. Yetenekli ve yükselmek isteyen kimseleri giderek daha üst düzey, daha fazla sorumluluk isteyen basamaklara taşınmasına yardımcı olur (Luecke, 2008:129). Hem çalışanın isteklerine hem de kurumun çıkarlarına hitap etmelidir.

Kişilerin yükselmeleri, yükselecekleri işler için gerekli eğitimi almaları veya kurum içi iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Burada önemli olan, yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda her bir personelin başarı karnesi hazırlanmalıdır. Bu karnede çalışanın performans seviyesi, becerisi, yetenekleri, kendini geliştirebilme kapasitesi, insan ilişkileri, sosyal yönü, aldığı ceza ve ödüller gibi hususlar objektif bir şekilde yazılmalıdır. Daha sonra bunlar değerlendirmeye alınarak firmanın gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetici veya teknik personel durumu planlanmalıdır (Yılmaz ve Ünsar, 2007:52).

### *Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi*

Çalışanlara işletme içinde ya da dışında görevleri ile ilgili teknik ve kişisel gelişime yönelik eğitimlerin verilmesinin büyük önemi vardır. Çalışanların ve yöneticilerin mevcut bilgi, beceri ve tutumunun beklentileri karşılamayacağı düşünüldüğünde aradaki açığın kapatılabilmesi için tespit edilen noktalarda ayrı ayrı eğitimler düzenlenerek bu açık kapatılabilir. Ayrıca günümüz koşullarında hızla değişen teknoloji, pazar koşulları, sosyoekonomik çevre gibi konularda çalışanlara sürekli eğitimler düzenlenerek bu konularda gerilemenin önüne geçilmelidir. Daha yüksek performans düzeyini amaçlayan bir çalışan bunun için hangi eğitimleri alması gerektiğini değerlendirme sürecinde düşünmelidir. Ancak bu eğitimleri asla bir ceza olarak değil, tam tersine kendisine sunulmuş bir gelişme fırsatı olarak algılamalıdır. Performans değerlendirme, eğitim ihtiyaçlarının bireysel düzeyde belirlenmesinde etkili bir yoldur. Çalışanların performans düşüklüğü gösterdiği noktalara dikkat edilerek bilgi eğitimi, beceri eğitimi ya da tutum geliştirme eğitimleri düzenlenebilir (Barutçugil, 2002:112-113).

Çalışanların nitelikleri ile yaptığı işin gerekleri arasındaki eşitsizliği tespit etmeye yarayan çeşitli performans göstergeleri vardır. Ürettiği ürünlerde hatalı oranının artması, verdiği hizmetlerle ilgili şikâyetlerin çoğalması, sık sık iş kazası yapması bu gibi göstergelere örnek verilebilir. Amaç, bu performans göstergelerini de dikkate alarak, çalışanın zayıf yönlerini geliştirmeye çalışmaktır.

Eğitim ihtiyacı, yeni işe başlayanlarla, çalışmakta olanlar arasında farklı şekilde ele alınmalıdır. Performans değerlendirme bilgileri yardımıyla oluşturulan iş analizleri; iş tanımları ve gereksinimleri çerçevesinde eğitim programları tasarlanmasını sağlamaktadır (Örücü, 2007:190-192).

### **1.7. Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirmede güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesine sıra gelir. Burada; değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir (Barutçugil, 2002: 183).

#### **1.7.1. Performans değerlendirme sisteminin planlanması**

Performans değerlendirme süreci; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planların doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların birbirleriyle uyumlu olmasının takip edilmesi, diğer bir ifadeyle, performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin teşvik edici ancak cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması ve düzenli bir sistemin kurulması için destek vermektedir (Akal, 2005:51). Dolayısıyla performans değerlendirme sürecini kurmanın ve özellikle kurulan sistemi işletmenin kolay olmadığı açıktır. İşletmenin bünyesine ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, ortaya koymak ve işletmek bir uzmanlık işidir.

Performans değerlendirme sisteminin tesisi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve gerekli ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, iş analizleri, hedefler ve ölçütlerin belirlenmesi, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme dönemlerinin ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi yöntemin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2000:51).



### *1.7.1.1. İş analizlerinin ve tanımının yapılması*

İşyerine çalışan sağlamadan önce ilk yapılması ve düşünülmesi gereken şey alınacak elemanlardan ne beklendiğinin belirlenmesidir. Bunun yolu da yapılacak işin doğru olarak belirlenmesidir. İş analizi, bir örgütte işin işlevlerinin, amaçlarının, yapılma ortamının, işi yapan kişilerin sahip olması gereken özelliklerin, işin yapıldığı fiziksel ortamla ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanması, değerlendirilmesi ve organize edilmesi sürecidir. İş analizi çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Erdoğan, 1991:72).

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler bölüm, birim, departman gibi isimler altında çeşitli gruplara ayrılmışlardır. İşletme aktivitelerinin etkinliği yönünden bu grupların sınırlarının ve özelliklerinin belirlenmesi ve görevlerin tanımlanması gerekmektedir. İş analizi etkinlikleri işletmelerdeki işlerin kapsadığı görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşmaktadır. Bu çalışmalar ile ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenmeye çalışılır (Kaynak, 1996:55).

İş analizi ile sağlanan bilgiler ışığında iş tanımları ve iş gerekleri elde edilerek insan kaynakları ve diğer temel işletme işlevleriyle ilgili kararlarda kullanılmaktadır. İş tanımı, iş analizleriyle toplanan verilerden yararlanılarak, her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve iş koşullarının yazılı olarak açıklanmasıdır. Başka bir deyişle iş kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır (Bayraktaroğlu, 2004:30-31).

İş analizlerinden insan kaynakları yönetiminin pek çok dalında yararlanılmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:56):

- İş tanımı ve gereklerinin belirlenmesi,
- Çalışan bulma, seçme, yerleştirme ve terfiler,
- İşgücü planlaması,
- Çalışan eğitimi ve geliştirmesi,
- İş değerlendirme ve ücretlendirme,
- Örgüt yapısını inceleme ve geliştirme,
- İş koşullarını iyileştirme ve iş güvenliği sağlama,

- İş standartlarını geliştirme,
- Çalışma ilişkilerini düzenleme.

İş analizleri insan kaynakları yönetiminin başlangıç noktası olarak görülebilir. Çünkü hemen hemen bütün insan kaynakları işlevlerini yerine getirebilmek için iş analizlerinin yapılması gerekmektedir. İş tanımı ise iş analizi çalışmasının bir uzantısıdır. İş analizi yapılmış olan bir işletmede ikinci aşama olarak iş tanımından söz edilir. İş analizi işlere yönelik verileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise tüm bu verileri sistemli ve bilinçli bir şekilde sunan bir teknik olarak açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:60).

#### *1.7.1.2. Hedeflerin belirlenmesi*

Hedeflerin belirlenmesinde öncelikli olarak elemanların iş tanımı değerlendirilir. Hedef belirlemede en etkin yol, iş tanımında açıklanmış olan görev ve sorumlulardan hareket etmektir. Ancak performans değerlendirme için yapılan hedef belirleme, çalışanın kendi hedeflerinden farklı olacaktır. Hedeflerin belirlenmesi, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve birim bilgileri, hedeflerin belirlenmesinde başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Stratejik planlamanın temel çıktısı, tüm gerekli verileri topladıktan sonra, vizyon ve misyon temelini oluşturan örgüt hedeflerinin belirlenmesidir. Bir hedef belirli bir dönemde uzun vadeli amaçtır. Dolayısıyla, belirli ve gerçekçi olmalıdır (Özdemir, 2002). Belirlenmiş olan hedefler; motive edici, ölçümlenebilir, gerektiği takdirde değiştirilebilir olmalı ve gerçekleştirme süresi belirtilmelidir. Belirleme aşamasında örgütsel ve bireysel hedefler izlenmektedir.

#### *Örgütsel hedeflerin belirlenmesi*

Örgüt hedeflerinin belirlenmesi ile sağlanabilecek avantajlar şu şekildedir (Kaynak, 1996:58):

- Çalışanların gereksinimlerini belirlemek ve bunları karşılamaya çalışma,
- Çalışanları örgütün nasıl işlediği hakkında bilgilendirme,
- Düşük maliyet yüksek kalite mantığıyla işi yapma,
- Geribildirim yapabilme,
- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması,

- İşlerin nasıl yapılacağıının çalışanlarla birlikte planlanması,
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması,
- Çalışanlar için geri besleme aracı sağlama,
- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlamak.

#### *Bireysel hedeflerin belirlenmesi*

Bireysel hedefler tüm çalışan elemanlar için ayrı ayrı belirlenmelidir. Bu suretle bireyler, kendilerinden bekleneni ve yapılacak performans değerlendirmenin nasıl yürüdüğünü bilerek görevlerini yapacaktır. İş tanımlarından ve organizasyon hedeflerinden kaynaklanan bu hedefler, yapılan her işte performansa yönelik beklentileri belirler (Örücü ve Köseoğlu, 2003:53) Dolayısıyla, çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini anlamış olurlar. Bunun yanı sıra, işe yönelik belirli ve net hedefler, çalışanların kendileri hakkında yapılacak değerlendirmenin hangi esasta yürütüleceğini bilmesini sağlar.

Çalışanlar, gelişmelerini sağlayan bir yönetim sistemi, açık ve net olarak tanımlanmış performans hedefleri sayesinde, kendi bireysel gelişimlerinin denetimini ellerinde tutabilirler, iş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak, çalışanların kendi kendilerini eğitmesini özendirir, daha fazla çaba göstermesini sağlar, bireysel ve mesleki yönden atılım yapmaları için onları cesaretlendirerek özgüvenlerini artırır.

Birey ilk olarak işe başladığında, genellikle kendisine görev ve sorumluluklarını gösteren bir iş tanımı verilir. İyi düzenlenmiş, etkili bir performans değerlendirme sistemi, bireye kendisinden ne beklendiğini ve karşısına ne gibi fırsatlar çıkabileceğini göstererek, bireysel hedefleri belirler (Palmer, 2000:34).

Objektif ölçütlerle oluşturulmuş bir performans değerlendirme sistemi, çalışanlara kendilerini geliştirme ve eksiklerini gidermede de yardımcı olur. Performansın iyileştirilmesi için yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasından herkes yarar sağlamaktadır.

#### **1.7.2. Ölçütlerin belirlenmesi**

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle neyin başarı olduğunun ya da neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Performansın ölçümü için değişik ölçütlere gereksinim vardır. Bu nedenle, bireylerin çalışma durumları ve öbür özellikleri

önceden belirlenmiş bu ölçütlerle karşılaştırılarak başarılı olup olmadıklarına karar verilir. Değerlendirme sonucunda birey, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte ya da standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Ölçütler ya da standartlar oluşturulmadığı takdirde, performans değerlendirmesinin yapılmasına olanak yoktur (Bingöl, 2003: 233).

İş görenlerin 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 ölçütleri ya da iş performans boyutları bulunmaktadır. İş ölçütleri çalışanların gerçekleştirdikleri en önemli etmenlerdir, aslında bu kriterler örgütün çalışana katkısı karşılığında ne ödediğini belirler. Ölçütler önemli olduğu için, bireylerin iş ölçütleri üzerindeki performansının ölçülmesi gerekir. Ölçülen performanslar standartlarla karşılaştırılır ve daha sonra sonuçlar her bir çalışana iletilir (Marangoz ve Biber, 2007:206). Ölçütlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır. Başka bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans ölçütlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır.

Seçilecek performans ölçütleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Ölçütlerin sağlanmasında iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir. Ancak her zaman için iş analizleri doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve öbür bazı daha hassas ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikte ek çalışmalara gerek duyulmaktadır (Uyargil, 1994:25). Geçerli bir performans değerlendirme sistemi, belli bir işte performansı etkileyen tüm unsurları dikkate almalı ve performansı etkilemeyen tüm etmenleri de sistem dışında bırakmalıdır. Bu etmenlerin saptanmasında iş ve görev analizleri ile iş ve görev tanımlarının yapılması ile sağlanamadığı yerde, “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” düşüncesinden yola çıkılarak ölçütlerin belirlenmesinde değerlendirilenlerin de görüşlerinin dikkate alınması gerektiği noktasına varılabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2004:87).

Performans değerlendirme sürecinde en önemli adımlardan biri olan ölçüt seçiminde, doğru ölçütlerin belirlenmesi için göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şu biçimde sıralanabilir:

- Ölçütler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Ölçüt seçiminde yalnızca iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır.

- Ölçütler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Ölçüt sayısı sınırlandırılmalı ve 10’u geçmemelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 163).
- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.
- Ölçütlerin belirlenmesinde personelin katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde personelin belirlenen kriterlerin gerektiğine inanması, kabul etmesi ve bu kriterleri yerine getirmesi beklenemez.
- Ölçütler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmeli.
- Performans ölçütleri güvenilir olmalı, farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
- Ölçütler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Ölçütler birbirleri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir (Bayraktaroğlu, 2004:88).

### **1.7.3. Değerlendirme standartlarının belirlenmesi**

Değerlendirme için baz alınacak performans değerlerine performans standartları denir. İş yapan kişinin belirlenen bu hedef değerlere ne ölçüde ulaştığı onun performans derecesini göstermiş olur. Performans değerlendirmesi; temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin performans derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık, seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır. Dolayısıyla örgütün stratejik hedeflerine uygun olmalı, iş analizine ve iş tanımına göre şekillendirilmelidir (Uğur, 2003:222).

Performans standartları belirlenirken aşağıda anlatılan iki yaklaşım da kullanılabilir. Her iki yaklaşım için de yöneticilerle, değerlendirilecek çalışanların işbirliği halinde olmaları önemlidir (Palmer, 2000:32).

Çalışanlar kendi performanslarına ilişkin hedef ve standartları taslak halinde saptayıp gözden geçirilmek üzere yöneticilerine verirler. Bu yöntem kullanılırken çalışanlara,

saptadıkları bu hedef ve standartların yöneticiler tarafından değiştirilebileceği açıkça bildirilmelidir.

Hedef standartlara ilişkin taslakları yöneticilerle çalışanlar ayrı ayrı yapar. Sonra bu taslaklar üzerinde tartışılıp bir uzlaşmaya varılır.

Çalışanın hedefleri belirlenirken yönetici ve çalışanın bir araya gelmesiyle sağlanan işbirliği değerlendirme sonunda, sonuçların çalışan tarafından benimsenmesini ve tatmin edici kabul edilmesini sağlamaktadır.

Performans hedef ve standartları belirlenirken aşağıdaki niteliklere sahip olmasına dikkat edilmelidir (Palmer, 2000:31-33):

*Yazılı.* Daha sonraki tarihlerde güvenle kullanılabilmesi için, hedef ve standartlar yazıya geçirilmelidir.

*Kesin.* Hedeflere ve standartlara uygun bir performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir. Muğlaklık sonradan iletişim güçlüklerine yol açar.

*Ölçülebilir.* Ölçmeye elverişli olmayan hedef ve standartlar öngörülen sonuçların elde edilip edilmediğini saptamaya olanak vermediği için yararsız olacaktırlar.

*Zamanı belli.* Bir hedefe ve standarda ne zaman ulaşılabileceğinin belirtilmesi gerekir. Tarihi belli olmayan hedef ve standartlar (zaten ulaşılmış sonuçların sürdürülmesiyle ilgili olmaları durumu dışında) genellikle istenen performansın elde edilmesini sağlamazlar.

*Ulaşılabilir.* Hedef ve standartlar çalışanlar için ulaşılabilir olmalıdır. Aksi halde teşvik edici olmazlar. Gerçekçi olmayan, çok yüksek hedefler saptanması, yıllar geçtikçe performansın daha da iyileşmesine rağmen hedeflere bir türlü varılamamasına, bunun sonucunda da, elemanların çok iyi çalıştıkları halde düşük değerlendirilmesine yol açar.

*Esnek.* Hedef ve standartlar katı olmamalıdır. Bunların saptandıkları zamanın koşullarından etkilenmeleri kaçınılmazdır. Bu koşulların değişmesi halinde hedef ve standartlar da değiştirilmelidir.

*Meydan Okuyucu.* Hedefler ve standartlar, çalışanların gelişimlerini teşvik etmek için, onların yeteneklerine meydan okunmalıdır. Hangi hedef ve standartların üretken bir meydan okuma özelliği göstereceğine yöneticilerle çalışanlar birlikte karar vermelidirler.

*Dikey ve yatay olarak bağdaşır.* Hedef ve standartların, organizasyonun çeşitli düzeyleri arasında dikey olarak birbirine bağlı olmasına dikkat gösterilmelidir. Aynı zamanda, değişik

bölümlerde çalıştıkları halde işbirliği yapacak elemanların koordinasyon içinde çalışabilmeleri açısından da ele alınmalıdır.

*Yetkiyle uyumlu.* Hedef ve standartlar, elemanların kendi yetkileri dahilinde ulaşabilecekleri şekilde saptanmalıdır. Elemanlara, ulaşmak için yapılması gerekenleri kontrol etme yetkisinde olmadıkları hedef ve standartlar vermenin hiçbir yararı yoktur.

#### **1.7.4. Değerlendirme yönteminin belirlenmesi**

Performans değerlendirmesi sürecinde uygulanacak yöntemin seçilmesi, değerlendirmenin işlerliği açısından önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin yapısına uygun belirlenen yöntem ve çalışanların bu yöntemleri kabullenmesi, değerlendirme sürecinin başarısını artırmaktadır. Yöntem seçilirken işletme ve çalışanın yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Seçilen yöntemin çalışanlara uygun bir şekilde aktarılmasıyla, çalışanların değerlendirme sürecine tam anlamıyla katılımı sağlanır.

Kullanılan yöntemler örgüte göre farklılık göstermekte, bir örgüt için etkili olarak değerlendirilen bir yöntem diğer bir örgüt için etkili olmayabilmektedir. Bu nedenle, her örgüt tarafından benimsenip uygulanabilecek tek bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır. Örgütler bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, belirledikleri hedeflere ve konuya verdikleri öneme göre bir seçim yaparak performans değerlemesini uygularlar. Bunun yanı sıra, bazen bir yöntem yerine birkaç yöntemi bir arada kullanmaları da mümkündür (Barutçugil, 2002:187). Değerlendirme kriterleri belirlendikten sonra izlenmesi gereken ikinci adım, işletme yapısına ve kültürüne uygun bir performans değerlendirme yönteminin seçilmesidir. Çalışanların performanslarının belirlenmesine yönelik çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler üç ana yaklaşım altında sınıflandırılabilir (Barutçugil, 2002:212).

#### *Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım*

- Hedeflerle Yönetim
- Çalışma Standartları Yaklaşımı
- Doğrudan Endeks Yöntemi
- Metin Değerlendirmesi

### *Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım*

- Kritik Olay Değerlendirmesi
- Grafik Değerlendirme Ölçekleri
- Kontrol Listesi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

### *Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım*

- Birbirinin Yerini Alma-Alternatif Sıralama
- Çiftli Karşılaştırma
- Zorunlu Dağılım

#### **1.7.5. Değerlendiricilerin belirlenmesi**

Performans değerlendirmesinin etkin ve sağlıklı biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi de, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve eğitilmeleridir. Kimlerin değerlendirmeyi yapacağı sorusuna yanıtı elbette değerlendirme planını uygulayanlar verebilirler. Ancak değerlendiricinin seçiminde etkili olan etmenlerin başında değerlendirecekleri çalışanların işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve ön yargılara kapılmadan çalışanın performansını ellerindeki ölçütlere göre yansız, objektif olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gerekmektedir (Bingöl, 1990: 235). Bu unsurlar dikkate alınarak değerlendirmeyi yapacak kişiler aşağıda ele alınmaktadır.

##### *1.7.5.1. Üstler tarafından değerlendirme*

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin üstüdür. Bu nedenle, aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk amiri



gözlemleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin örgüt ve bölüm amaçlarına ne biçimde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, yine, üst en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında, örgütlerin çoğunda astın ilk amiri ile olan işlevsel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geribildirim sağlamanın üst tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur (Aldemir vd., 1996:218).

Ayrıca, astlar genellikle kariyerlerinin gelişim sürecinde de üstlerinin önemli rol oynamasını arzularlar. Örgüt içinde kişinin yükselme ve ilerlemesinde ilk amirinin etkili olabilmesi de formel bir değerlendirme sistemi çerçevesinde daha kolaylaşacaktır. Astının daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine ilk amir objektif bir biçimde karar verebildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler de daha gelişecektir (Uyargil, 1994:31).

Ancak değerlendirmenin üst tarafından yapılmasının yol açabileceği bazı sorunlar da bulunmaktadır:

- Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme tek yönlü işliyor ve yeterli geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olması halinde çalışan savunmaya geçerek davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- Cezalandırma durumunda ast çevresinden ve üstünden uzaklaşabilir.

Bu sorunları en aza indirmek amacıyla değerlendirme çalışması ve onun çalışmasını bilen birden fazla yönetici tarafından yapılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2004:90). Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlendirmeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay ya da dikey alanda değerlendirmeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlendirmesine oransal olarak daha ağırlık verilmesinin yerinde olacağı da ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

İnsan kaynakları yönetimi özellikle yöneticilerin tarafsızlıkları konusunda, yöneticinin iyi ilişkiler içinde olmadığı çalışanların mağdur olmamaları için önlem almalıdır (Fındıkçı, 2001:308). Üst tarafından yapılan değerlendirmenin doğruluğunu test etmek için iki yöntem

uygulanabilir; “tekrar değerlendirme” ve “başkası tarafından değerlendirme” . Tekrar değerlendirme yönteminde değerlendiriciden aynı çalışanını bir ay sonra tekrar değerlendirmesi istenir ve bir aylık süre zarfında çalışan performansında dramatik bir değişim olmayacağı kabulüne dayanarak iki değerlendirme sonucu arasındaki farkın değerlendiricinin tutarlılığının ölçüsü olduğu sonucuna varılır. Diğer bir yöntemde aynı çalışanlar fonksiyonel olarak ilgili bir başka yönetici tarafından değerlendirilerek iki değerlendirme arasındaki tutarlılık ölçülebilir (Palmer, 2000:86).

#### *1.7.5.2. İş arkadaşları tarafından değerlendirme*

Bu yaklaşım çeşitli biçimler alabilmektedir. Örneğin grup içinde aday gösterme, birbirini değerlendirme ya da belli özelliklere göre gruptaki kişileri sıraya dizme gibi uygulamalar yapılmaktadır. Ancak bu konudaki en önemli sorun, bu tür değerlendirmelerin geçerlik, güvenilirlik ve yanlılıklardan ne derece arınmış olduğu sorunu etrafında biçimlenmektedir. Örneğin, kişilerin birbiriyle arkadaşlık derecesinin bu tür değerlendirmeleri etkilediği bilinmektedir. Bunun bir çaresi, eğer bu sistem kullanılacaksa, arkadaşlık durumlarını doğrudan doğruya dikkate almak ve yargıları ona göre incelemek olabilir (Ergin, 2002: 138).

Aynı bölümde çalışan bireylerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı hipotezinden yola çıkarak birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Sözgelimi, takım arkadaşlarının sürekliliği ya da toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer çalışanlarla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alınabilir. Ancak bu modelde kişinin arkadaşını değerlendirirken olumsuz ya da olumlu yönde duygusal değerlendirme yapabileceği unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:168).

Bu değerlendirmelerin başarılı olabilmesi, kişilerin performans değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve performans ölçütleri hakkında net bir şekilde bilgilendirilmeleri gibi belirli koşulların yerine getirilmesine bağlıdır (Barutçugil, 2002:199).

Eşitler tarafından yapılan değerlendirmelerde de bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Genel değerlendirici hatalarının yanı sıra eşitlerden sıralama yapmaları istendiğinde zaman zaman objektif davranmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle, özellikle ücretlendirme ve mesleki ilerleme konularında karar alırken eşitlerin değerlendirmelerine çok fazla ağırlık verilmemesi önerilmektedir (Uyargil, 1994:34).

Bir başka sorun ise eşitlerin birbirlerini değerlendirmesinin örgüt iklimini bozabileceği olasılığıdır. Böyle bir durumda, çalışanlar birbirlerine daha temkinli yaklaşımaya başlayabilir veya kurum içinde çatışmalar yaşanabilir. Ayrıca sürekli gözlemlendiği düşüncesi çalışanın motivasyonunu düşürebilir. Fakat tüm bu olumsuzluklar kurum içi eğitimlerle giderilebilir (Palmer, 1993:38).

#### *1.7.5.3. Astlar tarafından değerlendirme*

Yaygın olmayan bu modelde kişiler astları tarafından değerlendirilir. Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar. Bu modelin yararlı yönü, astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirme fırsatı edinmeleridir (Sabuncuoğlu, 2000:169).

Böyle bir yöntemin başarılı olabilmesi için birçok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, astlar amirlerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi gereksinimlerine karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, örgüt hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmakta ya da amiri ile çatışmaya girmekten çekinenler, değerlendirmelerinde olumlu derece/puanlara yönelmektedirler. Bu tür eğilimler de yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır (Uyargil, 1994:34).

Bu sistemi uygularken, astların yöneticilerini değerlendirecekleri ölçütler dikkatle belirlenmelidir. Yöneticinin bazı kişilik özellikleri ve yönetim becerileri ile ilgili ölçütler değerlendirme kapsamında tutulmalı, astın sınırlı bilgiye sahip olduğu işe ilişkin ölçütler değerlendirme kapsamına alınmamalıdır (Barutçugil, 2002:201). Bu yöntem genellikle bir yöneticiye bağlı çok sayıda astın olduğu büyük şirketlerde uygulanır. Küçük organizasyonlarda başarılı olabilmesi için güven ve açıklık gereklidir.

#### *1.7.5.4. Kişisel değerlendirme*

Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde giderek benimsenen bir yöntemdir. Bu yaklaşımda çalışanlar kendi kendilerini değerlendirmektedirler. Burada amaç, çalışanların kendi iş performanslarına yönelik düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla

uygulanabileceği gibi çalışanın yılda bir ya da iki kez hazırlayıp üst amirine verdiği rapor şeklinde de uygulanabilmektedir. İş görenlere kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde, çalışanlar dürüst ve açık sözlü olma, yöneticilerinin göremediği zayıflıkları ortaya çıkarma eğiliminde olabilecekleri gibi kendileri konusunda yöneticilerine oranla daha yüksek bir değerlendirmede bulunabilirler (Bayraktaroğlu, 2004:90).

Kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da katılması onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu artırır. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde çalışanlar, dürüst ve açık sözlü olmaya yöneticilerin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Çalışanlardan öz değerlendirme istemenin amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca etkenlerin neler olduğunu anlamaktır (Palmer, 2000:53).

Çalışanın kendi iş performansına bakış açısının görüldüğü öz değerlendirme yönteminin şu faydaları da vardır (Jordan, 2009:16):

- Resmi ve resmi olmayan tüm gözden geçirmeler için bir ortaklık havasının oluşmasını sağlar.
- Çalışana verilecek geribildirimlere karşı ortaya çıkabilecek olumsuz tepkiyi azaltır.
- Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkide güveni kuvvetlendirir.

Bu yöntem, çalışanın güdülenmesinde artışa neden olur. İş gören katılımına ve gelişmesine önem veren yöneticiler genellikle bu yöntemi seçerler. Eğer çalışanlar başarılması gereken amaçları ve değerlendirme standartlarını anlarsa, kendilerini eleştirebilir ve geliştirebilirler.

#### *1.7.5.5. Müşteriler tarafından değerlendirme*

Çalışanların değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların işe ilgisi, müşteriye yaklaşım şekli, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Müşteri amaçları örgütün hedefleriyle aynı olmasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, atama, eğitim gibi personel kararları için önemli bir kaynak olabilir (Sabuncuoğlu, 2000:169).

Bu yöntemin bir başka avantajı da, kuruluş-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele yönelik olarak kendisinden görüş bildirilmesi istendiğinde, müşteri söz konusu örgüte daha fazla bağlılık duymakta ve kurum ile müşteri arasında daha uzun vadeli ilişkiler gelişebilmektedir (Uyargil, 1994:35).

#### **1.7.6. Değerlendiricilerin eğitilmesi**

Değerlendiricilerin çalışan performansını nasıl ölçeceği konusunda yeterince eğitilmediği durumlara sıkça rastlanır. Bu eğitim eksikliği değerlendiricilerin kararlarında yanlış yapmasına ve süreçte sapmaların oluşmasına sebep olur. Değerlendiricilerin eğitiminde amaç değerlendirme hatalarını önlemek ya da en aza indirmektir.

Bu aşamada, kullanılacak değerlendirme yöntemlerine yönelik ölçütler ve dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı öğretilir ve gerekli öğütler verilir. Dolayısıyla, eğitici toplantılar düzenlenerek, özellikle değerlendirme sırasında nesnel davranmaları, ön yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Gerçekleştirilen değerlendirmenin bir yandan çalışanın kontrolünü sağlarken, diğer yandan kendileri için özdenetim niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlendiricilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer ayrılabilir. Değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2000:165).

Değerlendiriciler, çalışanla yapacakları değerlendirme görüşmesi için özel olarak eğitilmelidir. Değerlendiricilere yönelik eğitimlerle onlara değerlendirme görüşmesinin amacı anlatılmalı, muhtemelen karşılaşılabilecekleri problemlerden haberdar edilmeli ve o ortama alışmaları sağlanmalıdır. Eğitimde uygulamalar yapılarak deneyim kazanmaları sağlanmalı ve teknikler öğretilmelidir.

#### **1.7.7. Geribildirim sisteminin kurulması**

İnsanlara hedeflerini, yapmak istediklerini, ne derece gerçekleştirdiklerini ya da çevrelerini nasıl etkilediklerini anlatmanın yolu onlara davranışlarına ilişkin geribildirim vermektir. Bu suretle insanlar çevrelerini nasıl etkilediklerini, başkalarının onları nasıl algıladıkları hakkında bilgi edinirler. Bununla birlikte, işletmelerin düştüğü önemli bir hata geribildirim, eleştiriyi bir arada kullanma eğilimidir. Aslında geribildirim, eleştirileri de kapsayan daha geniş içerikli bir kavramdır. İşletmeler geribildirimini tamamen eleştiri olarak

değerlendirdikleri zaman, iş görenler yapılan geribildirimleri göz önünde bulundurmayacaklardır (Mamatoğlu, 2008:146).

Çalışan elemanlara performansları ve başarı düzeylerine ilişkin daha fazla geribildirim sağlamak, iş yaşamında giderek artan bir eğilim durumuna gelmiştir. Bu uygulamanın nedeni; çalışanların ne kadar çok bilgiye ve geribildirime ulaşabilirlerse, karar verme aşamasında o kadar çok otoriteye, yetkiye sahip olacakları ve çok daha etkin hâle gelecekleridir. Çalışanlardan geribildirim almak, bireylerin ve dolayısıyla organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerini de sağlayacaktır.

Geribildirim; çalışana sadece farklı yapması gereken şeyleri değil, sürdürmesi gerekenleri de gösterir ve kendilerinden beklenenlerin farkında olmalarını sağlar. Geribildirimle, çalışanın hangi konularda eğitim alacağı da ortaya çıkar. Örgütte yükselme ve kariyer geliştirme rotası da geri bildirimle çizilir.

### 1.8. Performans Değerlendirmesi Sırasında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmelerinde zaman zaman çeşitli yanlışlar yapılmaktadır. Bu yanlışlar, performansı yüksek çalışan ile performansı düşük çalışan arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilen çalışanlar, yöneticilere ve sisteme olan güvenlerini kaybederken, performansları gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirilenler hak etmedikleri pozisyonları ya da ödülleri alabilmektedirler. Sistemin adaletli ve etkili olabilmesi için olası sorunları belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak gerekir.

Performans değerlendirmesinde kullanılan tekniğe ya da sisteme bağlı olmaksızın birçok sorunlarla ve sınırlamalarla karşılaşılır (Barutçugil, 2002:229).

**Tablo 1.1.** Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları

| İşe Bağlı Hata                                | Değerlendirici Hatası  | Değerlendirme Sistemine Bağlı Hatalar  |
|---|--|--|
| Sonuçların iyi belirlenmemesi                 | Kişi değerlendirmede subjektif davranma                      | Değerlendirme sisteminin örgüt amacına ve işe göre değişmemesi               |
| İşin performans standardının belirli olmaması | Cinsiyet, yaş ve role göre ayırıcı davranma                  | Değerlendirme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması     |
| Düzenli ya da programlı olmayan bir iş        | İşi anlamak, kişiyi değerlendirmek için yanlış gözlem yapmak | Değerlendirme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Değerlendirme formlarını yanlış kullanma | İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararları öbür yöneticiler tarafından kabul görmemesi |
|  | Bireysel eğilimin etkisi altında kalma   |   |

Kaynak: (Erdoğan ve Medihan, 2002:69)

### *Değerlendirmeye Karşı Fikirler*

Bir performans değerlendirme yönteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin önemli bileşenlerinden biridir. Yapılan değerlendirmelerin ve çalışana verilen geribildirim etkinliği, değerlendirilen pozisyonunda olanların performans değerlendirme sistemini kabul etmesine bağlıdır.

Değerlenenlerin performans değerlendirmeden algıladıkları memnuniyet derecesinin; değerlendirici davranışı, kullanılan değerlendirme yöntemi, değerlendirilen boyutlar ve alınan değerlendirme skorundan anlamlı bir biçimde etkilendiğini belirtmektedir. Böylece, değerlendirme sürecinde yapılacak bir değişiklik, çalışanların sistemden duydukları memnuniyet düzeyini değiştirecektir. Bu durum yalnızca yapılan değişiklikten değil aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının değişmesinden de kaynaklanabilir. Çalışan, performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduğunda, örgütün performansını arttırmaya yönelik etkinliğini de azaltmaktadır (Çakmak ve Biçer, 2006:5).

### *Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar*

Değerlendirme sistemleri kötü planlanmış ise çabaların sonuçları yetersiz ve yararsız olacaktır. Performans değerlendirmesi için kullanılan ölçütler çok önemlidir. Ölçütlere göre sözgelimi, sadece eylemlere önem verip sonuçları daha az önemsemek ya da bireysel niteliklere önem verip performansları göz ardı etmek değerlendirmenin doğru sonuçlanmasını engelleyebilir. Bazı sistemler ise yöneticileri gereksiz yere uğraştıklarını düşündürecek kadar fazla bürokratik işlemleri ve zaman harcanmasını gerektirmektedir. Bu sorun, sistemin örgüte ve gereksinimlerine uygun olarak tasarlanmamasından ya da uygulama sırasında yöneticiler ya da uzmanlar tarafından fazlaca abartılmasından kaynaklanabilir (Barutçugil, 2002:230).

Performans değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanmaması, aceleye gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi gibi yanlışları kapsar. Ayrıca, değerlendiricinin konuyla ilgili olarak eğitilmemesi de sisteme ilişkin yanlışların ortaya çıkmasına neden olabilir (Aldemir vd., 1996:288).

### *Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar*

Performans değerlendirmede; değerlendirmeden daha önemlisi değerlendiricidir. Çok iyi hazırlanmış değerlendirme araçları, bunları uygulayan ve yorumlayanın yetersiz olması karşısında çok kötü sonuçlar verebilirler. Yönetici değerlendirmenin öznel yargısı olduğunun farkına varmalı, konu ile ilgili elde etmesi gereken bilgileri mümkün olduğunca doğru ve tam olarak almalıdır. Değerlendirdiği personel ile de değerlendirme nedenlerini, temelini ve sonuçlarını paylaşabilmelidir. Yargılarını hangi temeller üzerine yapacağı ile ilgili olarak işin başında astları ile iletişim kurmalı, performans değerlendirme için kayıtlar tutmalıdır. Formel değerlendirme görüşmesinde; yönetici, performansın elle tutulur örneklerini vermeli, belirgin zayıf ve güçlü yönleri ayrıntılarıyla belirtmeli ve performans problemlerini belirterek bir hareket planı geliştirmelidir (Yalçın ve Doğruluk, 2006:346).

Değerlendiriciden kaynaklanan belli başlı sorunlar aşağıda sınıflandırılmıştır.

#### **1.8.1. Hale etkisi**

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda yanlış değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre yanlış değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir çalışan olarak değerlendirecektir.

Hale etkisini açıklayan başka bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, öbür performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesi. Özellikle değerlendirici, kişi konusunda gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür yanlışları yapma ihtimali artmaktadır (Uyargil, 1994:74).



### **1.8.2. Tek ölçütle değerlendirme**

Genel olarak bir elemanın yaptığı iş birçok görevden oluşur ve bu görevler iş tanımlarında belirlenir. Eğer yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte göre yaparsa ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin tam olarak yapılması gerekirken, yönetici tek ölçütle yetinir ve performans değerlendirmesi bu biçimde yapılırsa, çalışanların yaptıkları işlerin tek önemli parçasının bu iş olduğu şeklinde yanlış bir kanıya kapılırlar. Öbür işler, çalışanın nezdinde değerlerini kaybederler. Sonuç olarak sağlıklı bir değerlendirme yapılamaz ve örgüte yarardan çok zarar getirir (Bayraktaroğlu, 2004:97).

### **1.8.3. Atıf hataları**

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (içsel atıf), bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (dışsal atıf). Örneğin, bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış oluruz.

Temel atıf hatası ise, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini dışsal etmenleri dikkate almaksızın kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle durumsal/çevresel etmenlerin günümüz çalışma yaşamında ne denli önemli olduğunu düşünecek olursak, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha iyi anlaşılacaktır (Uyargil, 1994:81).

### **1.8.4. Önyargılı değerlendirme**

Örgütlerde performans değerlendirmelerinde objektifliği hiç elden bırakmamak gerektiği halde örgütlerde en çok karşılaşılan sorunlardan birisidir. Performans değerlendirmeleri yapılan işi, üzerinde anlaşılacak amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki kişilik, davranış ve öbür kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici subjektif değerlendirmeler yapar. Kişisel kanıların işin içine girmesi, işteki performansa dayalı objektif değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır.

Performans değerlendirmede saptanması ve düzeltilmesi en zor sorunlardan birisi de değerlendirmeye önyargı karışmasıdır. Objektif olamama sorununda da yaşandığı gibi,

değerlendiricinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilebilecek sonuçları etkiler. Yönetici ya da denetçilerin, bireysel önyargılarının farkına varabilmeleri için bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekebilir. Değerlendirme sürecinden önyargıların ayıklanması hem örgütün hem de kişilerin yararına olacaktır. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve öbür önyargı çeşitleri çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 96). Ayrıca, değerlendirme ölçütleri de standartlaştırılmalıdır, öyle ki, her çalışan aynı ölçüte göre değerlendirilmelidir, ancak bunu kolayca programlanabilir olmayan bazı işlerde sağlamak zordur (Fındıkçı, 2001: 85).

Karşılaşılan bu sorunların dışında sendikaların tepkisi de karşılaşılan başka önemli bir sorundur. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda performans değerlendirmesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlendirmesine gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar (Sabuncuoğlu, 1994:188).

Tüm bu hatalardan korunabilmek ya da bunların etkilerini en aza indirebilmek için bazı önlemlerin alınmasında yarar vardır (Aldemir vd., 2001:290):

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
- Değerlendirici, değerlendireceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.
- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlendiriciye değişik çağrışımlar yaptıracağından kullanılmamalıdır.
- Bir kişi aynı anda ya da kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlendirmemelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerlendiricinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Değerlendirmede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOBBİNG OLGUSU

Genel olarak psikolojik şiddet uygulaması olarak da tanımlanan mobbing, şiddetin maskelenmiş halidir denilebilir. Antropoloji literatüründe, görünmez şiddeti inceleyen makaleler bir ölçüde bu konuya eğilmektedir. Psikolojik şiddeti açıklamaktaki güçlük, normal eylemlerin büyük bir kısmını niyetlilik açısından açıklanamamasından ileri gelir. Buradaki şiddet, kendisini başka alanlara kaydırabilen, ya da kılık değiştirerek, maskeleyerek saklayan, patolojik ya da burjuvaya özgü kuramların düşündürdüğünden daha fazla yaygındır. Bu gibi eylemleri, niyetlilik açısından, ya da zihin açısından açıklamak, bir çok zorluğu da beraberinde getirmektedir.

Zarar vermeyen küçük çatışmaların, korku salmayan yöneticilerin, stres gideren iş arkadaşlarının olduğu bir işyeri, artık neredeyse ütöpik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, insanlığın artık sadece fiziksel şiddete karşı değil, aynı zamanda psikosomatik ya da gizil şiddet olarak da tanımlanan bu yeni şiddete karşı da mücadele etmesi gerekli olmaktadır.

#### 2.1. Mobbing Kavramı, Tanımı ve Önemi

Son zamanlarda batı yazınında “*mobbing*” veya “*bullying*” sözcükleri ile açıklanmaya çalışılan yıldırma olgusu, giderek tüm ülkelerde önde gelen sorunlardan biri durumuna gelmiştir. Latince “*mobile vulgus*” sözcüklerinden gelen ve şiddet uygulayan kanunsuz kalabalık demek olan “*mob*” fiilinden türetilmiş olan “*mobbing*,” güncel kullanım alanı olarak işyeri zorbalığı ya da psikolojik şiddet anlamında kullanılan bir olguya dönüşmüştür (Çobanoğlu, 2005:19). Psikolojik şiddet ya da yıldırma ayrıca, birine karşı cephe alma, duygusal saldırıda bulunma ve “*psikolojik terör*” anlamlarında da kullanılmaktadır (Leymann, 2013). Bu kavramlara anlam olarak yakın olan bir diğeri ise “*bullying*” terimi olmaktadır. *Bullying* daha güçlü biri ya da grup tarafından daha güçsüz kişi(ler)ye yönelik ve sürekli olarak yapılan gerek fiziksel gerekse de psikolojik baskı anlamına gelmektedir (Lewis, 2004:281).

Mobbing; başlangıçta işyerinde mevcut rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ancak varlığı ve boyutunun önemi daha önce fark edilmeyen ve özellikle istifa ederek iş yerlerinden ayrılan çalışanlar arasında sık görülen davranışlar; bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde, genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen

düşmanca ve etik olmayan iletişim; çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde olanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü davranış, tehdit, şiddet ve aşağılama şeklinde tanımlanmaktadır (Poyraz ve Aksoy, 2012:184).

Leymann 1984 yılında mobbing olgusunu tanımlarken İsveç'teki işyerlerinde rastlanan benzer davranışların bir tür *işyeri terörü* olduğuna dikkatleri çekmiştir. Leymann'a göre, "bir veya birden fazla kişinin bir tek kişiye karşı düzenli olarak yönelttikleri etik dışı iletişim ile düşmanca davranışlar sergilemesidir." Sürekli uygulanan ve sürdürülen bu eylemler, çalışma yerindeki gerginlik türleri içinde en ciddi ve etkili olanıdır. Mobbing davranışına uğrayan kurban ise aynı ortamda yardımsız, korunmasız ve tek başına bırakılmaktadır (Davenport, et al., 2003:21). Bu tanıma benzer şekilde Çobanoğlu (2005:22), işyerindeki bireyler üzerinde sistemli baskılar yaratarak etik dışı yaklaşımlarla bu bireylerin verimliliklerini ve dayanma güçlerini yok ederek onların işi bırakmalarına neden olan davranışlar olarak ele almaktadır.

İşyerinde mobbing, iş hayatının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden dolayı açığa vurulmaktan kaçınılan, görmezliğe gelinen, karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur. Kültür farkı gözetmeden, tüm işyerlerinde ortaya çıkabileceği gibi cinsiyet ayrımı yapılmaksızın her bireyin maruz kalabileceği, sonuçları ağır olan bir durumdur. İş hayatında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar ya da astları tarafından sistematik olarak uygulanan her türlü kötü davranışları ifade eden anlamları kapsamaktadır (Alkan vd., 2011:271).

İş hayatında gerçekleşen mobbing davranışları sürecinde, üstlenen bu rollere yönelik olarak üç grup insan seçilebilir. Kendiyle ilgili rolü oynayan, bu davranışları sergileyen gruptaki kişilerden her birinin kendi niteliği ve etkinliği var olup, aynı şekilde birbirleriyle de etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu roller de; mobbing uygulayıcısı (*saldırgan, zorba, mobbingci, yıldırmacı, tacizci*), kurban (*mağdur, günah keçisi, hedef*) ve izleyici ( *taraflar, göz yumanlar*) olarak ele alınabilir. Mobbingin olduğu süreçte bu grupların kişilik özellikleri ve ruhsal durumları sürecin gelişimi açısından büyük öneme sahiptir. Mobbing kavramı, kurbanların kendilerine olan öz güvenine ve öz saygılarına olan sürekli bir saldırı olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımda mobbing, *kurbanın benliğini öldürme çabası* olarak ifade edilmektedir. Buradaki ana neden de; üstünlük kurarak kendi buyruğu altına almak ve yok etmek olmaktadır. Bu tanımda saldırganların davranışlarının sonuçlarını kabul etmeyip inkar yoluna gitmeleri de bulunmaktadır (Field, 1996:33).

Mobbing, işyerindeki sosyal gerginlik (stres) kaynaklarının en üst düzeyde olduğu bir şekli olmaktadır. Normal gerginlik kaynaklarından ayrıcalıklı olarak; iş arkadaşları, ast konumunda olanlar ya da yöneticiler tarafından uygulanan ve sistematik olarak en az altı ay

süren, hedef kişiye yönelmiş, sürekli usandırma eylemlerine sahip kışkırtılmış bir çatışma olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar, bu kavramın özellikle kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda, sağlık sektöründe ve okullarda daha çok ve sık rastlanıldığını göstermektedir. Aslında güncel hayatın her kesiminde; mahallede, apartmanda, bu gruba giren davranışların olduğu her yerde mobbing davranışı görülebilir.

## **2.2. Mobbing İle İlgili Kavramlar**

Mobbing tanımlanması çok zor bir davranış şekli olması nedeniyle çoğu kez sonuçları veya davranışın kapsamı itibarıyla stres, çatışma, şiddet, örgütsel kültür gibi bazı kavramlarla ilişkili olabilmektedir. Bu kavramların bazıları mobbingin hem nedeni hem de sonucu olarak karışımıza çıkması açısından önemli olmaktadır.

### **2.2.1. Mobbing ve çatışma**

İnsanlar açısından gerek fiziksel gerekse de sosyo-psikolojik gereksinimlerinin doyurulmasına engel olan sıkıntıların yarattığı gerginlik halleri olan çatışma, kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan bir olgudur. Kişiler, gruplar ya da örgütler aynı amaç doğrultusunda çalışırken diğerleriyle sürekli bir etkileşim içinde olmaktadır. Bu süreç içerisinde taraflar arasındaki ilişkilerde ve faaliyetlerde oluşabilecek uyuşmazlık ya da tutarsızlıklar aradaki çatışmaya yol açmaktadır. Mobbing ve çatışma arasındaki en önemli farklardan birisi de çatışmanın güç olarak eşit kişiler tarafından uygulanması olmaktadır. Mobbingde ise tarafların eşit olabileceği gibi bir ya da birden fazla kişilerin daha zayıf olan kişiye baskı yapmaları ve düşmanlık göstermeleridir (Leymann, 1990:119-126).

Çatışmaları bastırmak veya tamamen ortadan kaldırmak yerine, örgüt içi çatışmaların yönetim tarafından tanınarak, örgüt amaçlarına yarar sağlayacak şekilde ele alınması sonucu daha olumlu bir duruma getirerek çalışan bireylerin verimliliğini arttırabilir. Herhangi bir çatışma iyi yönetilmediği takdirde işyerindeki ortamda gerginlik yaratabilmektedir. Ancak çatışma mobbinge, mobbing de çatışmaya neden olabileceği için de örgütlerde bu kavram artık iç içe olmuştur. Dolayısıyla çatışma, mobbing konusunun temelinde yer alır (Eren, 2000:257).

Çatışmanın açık bir şekilde ortaya konulması, çözüme ulaşmada önemli bir etkidir. Herhangi bir anlaşmazlık ya da çatışma mobbing olgusunun ortaya çıkmasına neden olabilir. Bunu açığa çıkaran nokta ise çatışmanın nedeninin belirlenmesi ya da bunun üzerine gidilmemesi olmaktadır. Bu süreç içerisinde, mağdur olan bireyin, çatışmanın kaynağı olan

gerçek saldırganı bulamaması çatışma olgusunu daha belirgin ve karmaşık bir duruma sokmaktadır. İşyerinde çatışma, iki grup yada kişi arasında, amaçların uyuşmaması, zıt davranışlar, rekabet, kıskançlık gibi davranışlardan kaynaklanır. Örgütteki hiyerarşinin her basamağında görülebilir ve örgütün geleceği için yaşamsal önemde bir olgudur. Bu tür bir durum, örgütün genel havasını bozar, karanlık, düşmanca, gergin bir ortam yaratır. Psikolojik ve fiziksel her yelpazede görülebilir. Burada önem kazanan asıl nokta, çatışmanın kısa süreli değil, zaman içine yayılmış, süreli olmasıdır (Tınaz, 2006:35).

İşyerindeki günlük iş stresinden kaynaklanan sürtüşmelerle, Mobbing farklı olgulardır. Günlük sürtüşmeler; hatalı davranışların düzeltilmesi, başarılı olmak için yapılan baskılar sorun çözüldüğünde ortadan kalkmaktadır; Mobbing durumunda ise, hedeflenen kişinin psikolojisini tamamen bozarak, yok etmek amaçlanır. Bu baskı da, kişinin hasta olmasına, işi terk etmesine kadar sürebilir. Anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin katılımı, zor veya akıl hastası olarak damgalanma ve sonucunda da işine son verilme aşamaları izlenebilir. Ama bazen bu süreç, mobbing taraflarından birinin teslim olmasıyla, ya da her iki tarafın ortak bir paydada buluşmasıyla, belli bir aşamada kesilebilir (Baykal, 2005:8).

### **2.2.2. Mobbing ve şiddet**

Şiddet; fiziki güç ya da kuvvetin, kişi ya da grup üzerinde sakatlık, ölüm, ruhsal rahatsızlık gibi sorunlara yol açabilecek şekilde, kişiye ya da gruba karşı kasıtlı olarak kullanılması olmaktadır. İş yerinde şiddet günümüzde karşılaşılan en önemli problemlerinden biridir. İşyerinde şiddetle karşılaşan bireylerde ölümcül yaralanmalar, iş gücü kayıpları, maddi ve manevi zararlar görülmektedir. Nitekim iş yerinde şiddet, “çalışanların üretimini ya da güvenliğini negatif etkileyen iş ya da iş çevresi ile ilgili bir sorun” olarak tanımlanabilir (Aksakal Kaymakçı, 2008:35)

Çatışmanın saldırgan eylemlere dönüştüğü zaman bu davranışlar, aktif ve pasif saldırganlık olarak görülebilir. Pasif saldırganlar, kötü davranışlarını maskeleyerek, nazik, düşünceli bir şekilde, mağdura sinsice yaklaşırlar. Pasif saldırganlar, yaptıkları kötülüğü inkar yoluna giderek, üstesinden gelinmesi çok zor bir grubu oluştururlar. Aktif saldırganlar, yaptıkları eylemlerle bir şekilde açık savaşırlar ve başa çıkmak, diğerine göre biraz daha kolaydır. Sinsi bir taktik uygulayan pasif saldırganlar, dost görünerek, kolay fark edilmeyen mobbing uygulayıcılarıdır (Ekiz, 2010:21).

Pasif saldırı, incelikle planlanıp, zarar verici davranışlarını perdelemek için nazik ve düşünceli bir davranış sergilediklerinden, rahatsız ediciliği başlangıçta fark edilmemektedir. Bu

yüzden bu tip davranışları gösterenlerle başa çıkmak çok zor ve uzun sürer. Aktif saldırganlar, pasif saldırganlara göre daha amatör kalmaktadırlar, sonuçta onlar fiziksel şiddete de yönelebileceklerinden saptanmaları daha kolay olmaktadır. Bu iki tip saldırılarla birlikte, mobbing dinamiklerinin harekete geçtiği görülür. Bu tip saldırılarla karşılaşan mağdurun tepkisi de aynı yönde olabilir. Başlarına gelen olayı anlamlandıramadıkları için de, realist bir yaklaşım sergileyemeyebilirler. Bu konu hakkında bilgi sahibi olma durumunda, karşılaştıkları bu ruhsal ve fiziksel saldırılar için örgütlerine dava açabilirler (Aktop, 2006:105-106).

Şiddette kişinin karşısındakine duyduğu öfkeyi kişiye daha ziyade fiziksel zarar verme şeklinde ortaya çıkarma durumu söz konusu iken, mobbing daha ziyade kişinin hedef aldığı bireyi yıpratmak, işletme dışına itmek için uyguladığı sofistike davranışları kapsar. Mobbingde karşıdaki kişiye fiziksel zarar verme seyrek rastlanan bir durum iken, şiddette kasıtlı olarak ciddi fiziksel zarar verme söz konusudur.

### **2.2.3. Mobbing ve stres**

Stres, bireyin kişisel benlik duygusunu, başarı duygusunu, etkinliğini ve onun profesyonel rolünde başarılı olmasını sınırlandıran, bireyin kendinden, işletmeden ve toplumdan gelen güçler bütünü olarak tanımlanabilir (Balcı, 2000:2). İşyerinde strese neden olan etmenlerden birisi de mobbingdir. Mobbing ile stres arasında oldukça kuvvetli bir ilişki göze çarpmaktadır. Çünkü mobbing stres yapıcı bir özelliğe sahip olmaktadır. Stres ise mobbing sürecinin sonuçlarından biri olarak kendini göstermektedir.

Bir işletmedeki tüm çalışanları etkileyen stres, bireylerin bedensel, zihinsel ve duygusal yapılarına etki eden zorlayıcı bir durumdur ve aşırı düzeyde olduğunda, bireylerin çevre ile başa çıkabilme yeteneğini de tehdit etmekte bu da çalışanların sağlık ve performanslarını çok olumsuz etkilemektedir. İşletmeye özgü stres kaynakları arasında, iş arkadaşları arasında çatışma, yöneticilerle çatışma, iş doyumsuzluğu, zaman baskısı, işteki sorumlulukların fazlalığı, iş beklentilerinin belirsizliği gibi nedenler vardır (Tutar, 2004:237).

Mobbing süreci boyunca kişi işyerinde birçok engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Birey üzerinde yapılan baskı ve engellemeler, çalışanın strese girmesine neden olmaktadır. Mobbing çalışan üzerinde aşırı derecede stres yaratan bir faktördür. İşyerindeki baskı ve saldırılar kronik olarak oluştuğunda çalışanın iş yaşamındaki baskılar onun diğer bir yaşam alanını da etkilemeye başlar. Mobbing olgusunun kapsamında kronik bir durum yer alır, zira mobbing kurbanları, mobbinge düzenli ve uzun süre maruz kalırlar.

Mobbing; sosyal çatışma, sosyal stres ve stresin oluşmasının nedeni olduğu gibi bu etkenler de birbirlerine bağlı olarak gelişmektedir. Sosyal çatışmalar, sosyal stresi oluşturmaktadır. Sosyal stres genel olarak kişideki stres düzeyini arttırmaktadır.

Mobbing ile stres ilişkisi şu şekilde ele alınmaktadır (Tutar, 2004:238):

- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda yöneticilerle aralarının gerginleşmesinden sonra mobbing süreci başlamaktadır.
- Çalışanların aşırı stres ortamında kendilerini aşırı stresli hissetmeleri mobbing ve hayal kırıklığının yaşanmasına neden olmaktadır.
- Çalışanların aşırı stresli ortamlarda örgütsel normları bırakmaları sonucunda mobbing davranışları oluşmaktadır.
- Örgütsel çatışmanın yönetim tarafından gerektiği şekilde yönetilmemesi ve engellenmemesi sonucu, işletme içi çalışanlar arasında ya da yönetim ile çalışanlar arasında olumsuz sosyal davranışlar artarak mobbingin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Bu tür davranışların zincirleme birleşimi, işletmelerde mobbingin kaçınılmaz olarak oluşmasını sağlamaktadır.

#### **2.2.4. Mobbing ve örgüt kültürü**

Örgüt iklimi, örgütü diğerlerinden ayıran içsel çerçevenin niteliğini gösterir. Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yönüdür. Bu nedenle iklim, “psikolojik iklim” olarak adlandırılmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005:25). Ayrıca örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.

Örgüt iklimi, örgütte mobbingin ortaya çıkmasında önemli bir faktördür. İşyerinde mobbing nedenlerinden biri elverişsiz örgüt iklimidir. Yöneticilerin liderlik davranışı, örgütte rol çatışma düzeylerinin yüksekliği, sosyal iklimin çalışanları tatmin etmemesi gibi faktörler mobbingin nedeni olan örgütsel iklim faktörleridir. Örgütte çalışanlar arasında var olan ayrıcalıklı tutumlar, örgütsel kaynaklardan ve olanaklardan yararlanmadaki adaletsizlik mobbingin önemli kaynakları arasındadır (Tutar, 2004:105).



Örgüt ikliminin sert, katı ve kötü olması mobbinge neden olmaktadır. Özellikle erkek egemen çalışılan işyerlerinde sahip olunan örgüt ikliminin kötü şakalara neden olduğu ve sonuçta mobbingin oluştuğu ifade edilmektedir. Mobbing'in görüldüğü iş ortamlarındaki genel atmosferin gergin, rekabetçi, herkesin kendi çıkarlarını kolladığı bir yapı gösterdiği ve insanların birbirleriyle iyi geçinmediği, kavgacı ve asık yüzlü olduğu ifade edilmektedir. Mobbing yaşanmayan yerlerde ise teşvik edici ve destekleyici bir iklim bulunmaktadır. Bu gibi işyerlerinde herkese kulak verilen, işle ilgili sorunlar ve görüş farklılıkları açıkça tartışılan, çalışanlara kendi görüşlerini ortaya koyma cesareti tanınan, bağımsızlığa değer verilen ve teşvik edilen, kişiler arası farklılıklar kabul edilen bir iletişim ortamının olduğu belirlenmiştir (Torun, 2004:185).

### 2.3. Mobbing Çeşitleri

Yapılan araştırmalarda mobbing hakkında farklı mobbing çeşitlerine rastlanmıştır. Mobbing örgütsel yapıda dikey veya yatay olarak uygulanır. Yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları dikey mobbing (*nadiren de olsa astların üstlerine*) ve eşit konumdaki çalışan bireylerin birbirlerine uyguladıkları yatay mobbing olmaktadır (Yaman, 2009:27).

Dikey mobbing türü değişik nedenlerden dolayı yöneticinin emrinde çalışan bireye karşı veya iş görenin yöneticiye karşı uyguladığı bir şiddet türü olmaktadır. Mobbing, her çeşit durumda ve her karakterdeki kişi tarafından ani olarak uygulanabilir. Yönetici, tüm çalışan elemanlarıyla aynı düzeydeyse ve yapılan bir hatadan dolayı iş göreni herkesin gözü önünde azarlıyorsa ya da bireyin gösterdiği bir başarıdan dolayı tebrik ediyorsa, gösterdiği davranış onun kişiliğinin yansımasıdır.

Azarlayıcı ve küçük düşürücü bir davranışın her zaman mobbing kapsamına girdiği söylenemez. Eğer birey, örgüt içindeki yerinin gücünü algılayabiliyorsa ve gerektiğinde buna acımasız olarak kullanmaya eğilimli ise, bu bireyin her zaman aktif bir mobbingci olma olasılığı vardır (Tınaz, 2006:69). “Yönetim, mobbing sürecinin ilk başlangıcında ön planda yer almamışsa da, bir önceki aşama olan “psikolojik saldırı” eylemine önyargıyla yaklaşabilir. Olaylara tarafsız bir gözle bakmayıp, suçu, yalnız bırakılan mobbing kurbanında bulma ve problemi yok sayma eğilimi gösterebilir. Bu durumda yönetim, olumsuz bir tavırla yaklaşma eğilimi içinde olmaktadır (Aksakal-Kaymakçı, 2008:37).

Dikey mobbing olarak literatüre geçen bu mobbing türü, bir yöneticinin, yönetimdeki rol avantajından yararlanarak, gücünü aşırı kullanması olarak da yorumlanabilecek davranışlarla, astlarına doğru uyguladığı davranışlardır. Örgüt içindeki konumunun bilincinde

olan ve gerektiğinde bunu acımasızca kullanmaya eğilimli bir yöneticinin, otoriter ya da ılımlı olması bir fark yaratmamaktadır. Elinde güç bulunduran her iki karakter türü de mobbing davranışı sergileyebilir. Bu tür mobbing davranışının en göze çarpıcı nedenleri arasında, sosyal görünümün tehdit edilmesi, yaş farkı, politik nedenler sayılabilir (Atalay, 2010:8). Liderler, yöneticiler tarafından katılımcılığın hayata geçirilmesi, örgütte demokratik bir süreci tetikleyerek, verimin yükselmesine, aynı zamanda da çatışmaların azalmasına yol açar. İşyerindeki çatışmaların boyutu hangi düzeyde olursa olsun, yöneticilerin bunu önemsemesi ve önleyici tedbirleri alması gerekmektedir. Eğer sorunlar, görmezden gelinerek, geçiştirilerek, baskı altına alınarak, durumdan yararlanılarak çözümsüz bırakılırsa, gitgide büyüyen yepyeni bir sorunlar yumağı ortaya çıkacaktır (Özmutaf, 2007:46).

Yatay mobbing ise, eşit yetki ve sorumluluğa sahip olan, yani aynı konumda bulunan ve aralarında işlevsel olarak ilişkinin bulunduğu iş görenlerin birbirlerine uyguladıkları bir psikolojik şiddet olmaktadır. Yatay mobbing daha ziyade rakip konumda olan iş görenler tarafından, kıskançlık ve belirli bir pozisyona gelebilmek amacıyla uygulanmaktadır. Örgüt içinde aynı konumda olan çalışan bireylerin kaynaklar açısından birbirlerine bağımlılığı da öncelikle çatışmayı oluşturmakta; çözümlenmeyen ve bastırılan çatışma daha sonra çalışanlar arasında mobbingin oluşmasını sağlamaktadır. Örgüte yeni katılan, ya da derecesi yükselerek atanan birey, gerek kişiliği gerekse uzmanlık alanıyla, grup içinde kabul edilmiş, olağan iç dengeyi bozar. Genelde başarılı, yetenekli ve duygularını saklamasını bilmeyen bir bireydir. Bundan dolayı çalışma ortamında kendisine yapılanlardan ve kişiliğine karşı sergilenen haksız davranışlardan dolayı çok acı çeker (Tınaz, 2006:48).

Bunun yanı sıra mobbing, örgüt içinde dışlama, taciz, kötü davranış, iletişim kuramama, cinsel taciz, soyutlama, başkalarını küçümseme, yanlış bilgilendirme ya da aktarmama, aşağılama vb. gibi de çeşitlendirilebilir (Tınaz, 2006:49).

#### **2.4. Mobbing Nedenleri**

Bir örgüt içerisinde yıldırma meydana gelmesi için bazı koşulların oluşmuş olması gerekir. Bu koşulların var olması yıldırmanın kesinlikle gerçekleşeceği sonucunu doğurmuyor olsa da, örgütün ve yıldırma rol alanların özellikleri bu sorunun farklı şiddet ve şekillerde ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. İşyerlerindeki bazı koşullar yıldırmanın oluşmasına veya var olanın hızlanmasına neden olur. Bunların en başında geleni ise, özellikle de yıldırma türü olumsuz davranışlara karşı bir hoşgörü varsa, örgüt kültürüdür. Yıldırma türü arttıran ve ilerleten diğer koşullar ise etkisiz ve zayıf yönetim ile personelin düşük motivasyonudur.

Mobbing davranışlarının nedenlerine ilişkin değişik görüşler ileri sürülmektedir. Bazı araştırmacılar mobbing süreçlerinin ortaya çıkmasında mağdurların davranışlarını sorumlu tutarken, diğer araştırmacılar mobbing sürecine neden olarak örgütsel, iletişimsel ve çalışma ortamına bağlı olan sorunları göstermektedir. Leymann'a (1990) göre insanlar kendi eksikliklerinin telafisi için mobbinge başvurmaktadırlar. Kendi konumları adına duydukları korku ve güvensizlik onları başka birini küçültücü kavranmaya itmektir. Leymann genel olarak insanların mobbing davranışlara yönelmesinde dört temel nedeni saptamıştır. Bunlar; bir grup kuralını benimsemeye zorlamak, düşmanlık etmekten hoşlanmak, can sıkıntısını gidermek için zevk arayışında olmak ve önyargıları sağlamlaştırmak olarak özetlenebilir (Tınaz, 2006:80).

İş yerlerinde yaşanan yıldırma davranışlarına bakarak, yıldırmanın nedenlerini ve etkilerini doğrulamanın zor olduğu bilinmesine rağmen, bunun tek yönlü açıklamalara değil de birçok nedene bağlı olduğu görülmektedir. Birçok bilim adamı yıldırmadan kurbanın sorumlu olduğunu da belirtmektedirler. Çalışan bireyler de bazen bu konumu paylaşırlar, ancak anlatılanlara göre örgütleri terk etmeye zorlananlar genelde kurbanlar olmaktadır (Leymann, 1996:64). Yapılan bir araştırmada da, yıldırma nedenlerine yönelik olarak, kurbanlar, yıldırma uygulayanların kendilerini çalıştıkları iş yerini terk etmeye zorladıklarını, bir düşmanın diğer çalışanları etkileyerek kendilerine karşı eyleme geçirdiğini ifade etmektedirler (Zapf, 1999:85).

Yıldırmanın nedenleri dört madde halinde de belirlenebilir (Tarhan, 2004:186):

- İş tasarımıdaki eksiklikler,
- Liderlik davranışındaki eksiklikler,
- Kurbanların sosyal açıdan dışlanmaları,
- İşyerinde moral düşüklüğü

Bunlara ek olarak, işyerinde yıldırmanın oluşumuna zemin hazırlayan başlıca nedenler ise örgütsel nedenler, sosyal gruptan kaynaklanan nedenler ve bireysel nedenlerdir.

#### **2.4.1. Örgütsel nedenler**

Örgütlerin kişinin yaşantısındaki önemi büyüktür. Örgüt ve toplum çağlar boyu insanlık tarihinin, birbirine çok sıkı bağlı iki kavramı olarak görülmüştür. Hiçbir zaman örgütten yoksun bir toplum modeli düşünülmemiştir. Örgüt unsuru toplumdan çıkarıldığı zaman, oluşacak durumu ifade edecek en iyi sözcük “*kalabalık*” olacaktır. Bu sözcüğün örgütsüzlük olayı

karşısında taşıdığı anlam ise ortak bir amaçtan yoksun olarak, rastgele bir araya toplanmış insanlar olmaktadır. Örgüt ile toplum arasındaki bu bağ, örgütlerin evrensel bir nitelik taşımalarında başlıca rolü oynamaktadır (Aşkun ve Tokat, 2003:115).

Her tür örgüt ve işyerinde yıldırma olayı yaşanabilir. Yıldırma eylemleri eğitim ve sağlık sektöründe, kâr amaçsız örgütlerde büyük şirketlerdekinden daha yaygındır. Daha küçük kâr amaçsız örgütler, daha ziyade başarısız bir şekilde yönetilirler. Sürekli bir olarak yaşanan mali baskılar da eklendiğinde yaratılan ortam, yıldırmaya neden olabilir. Kâr amaçlı örgütlerin yeterli mali kaynaklara sahip olması nedeniyle modern yönetim tekniklerinin kullanılması, eğitim bölümlerine sahip olması daha kolaydır. Örgütsel liderlik ve etkinlikle işleyen şikâyet izleme yolu duygusal taciz sürecinin daha erken fark edilmesine ve bu süreci oluşturan olumsuz davranışları önlemeye yardım etmektedir. Örgütlerde yıldırma davranışlarına yol açan yönetsel ve örgütsel etkenler şöyle belirtilmektedir (Davenport et al, 2003:46-47);

- Kötü yönetim,
- İşyerindeki yüksek gerginlik,
- İşyerinde monotonluk,
- Yönetimin mükemmellik arayışı,
- Örgüt liderlerinin duygusal zekâdan yoksunluğu,
- Örgütte etik bozulma ve ilkesizlik,
- Örgüt yapısındaki değişiklikler,
- Örgütteki düşünce yoksunluğu.

#### **2.4.2. Sosyal gruptan kaynaklanan nedenler**

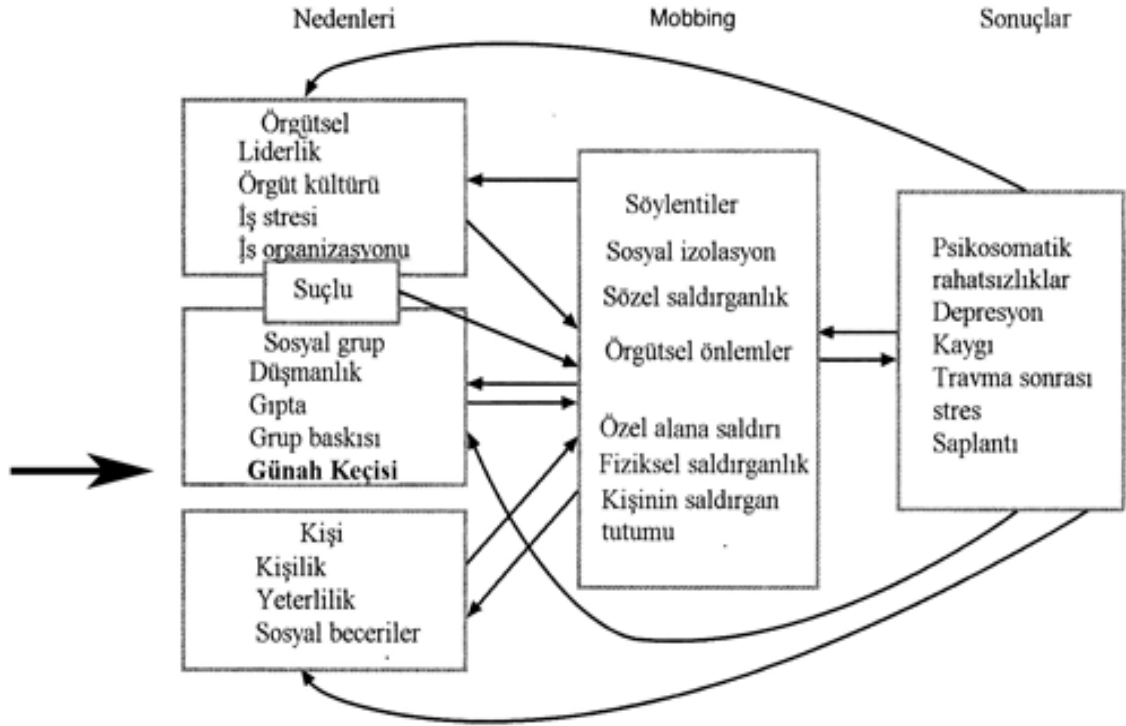
Bir toplumun değerleri ve kuralları, ekonomik yapısı ve felsefesi, bir örgütün kültürünü de etkiler. Bu kültür çeşitli etkenlerle değişim ve gelişime yönlenebilir. Özellikle aktif yapılı örgütlerde bu değişim süreçleri çatışmaları ortaya çıkarır. Bu grup çatışmaları, resmi olmayan grup kuralları ile resmi örgütsel kurallar nedeniyle de doğabilmektedir. Hangi düzeyde ele alınırsa alınsın, çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi belirlemek ve çatışmayı yıldırmaya dönüştürmeden yönetmek gerekir.

İşyerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve sorun çözme yerine, kişisel yarışma, kayırma ve güç savaşımının egemen olduğu bir örgütsel kültürde yıldırmanın ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Böyle bir durumda kendisine sosyal destek sağlayan, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünerek ona göre hareket eder (Tutar, 2004:103).

İşyerinde çatışma, iki grup ya da kişi arasında, amaçların uyuşmaması, zıt davranışlar, rekabet, kıskançlık gibi davranışlardan kaynaklanır. Örgütteki hiyerarşinin her basamağında görülebilir ve örgütün geleceği için hayati önemde bir olgudur. Bu tür bir durum, örgütün genel havasını bozar, karanlık, düşmanca, gergin bir ortam yaratır. Psikolojik ve fiziksel her yelpazede görülebilir. Burada önem kazanan asıl nokta, çatışmanın kısa süreli değil, zaman içine yayılmış, sürekli olmasıdır.

İşyerindeki günlük iş stresinden kaynaklanan sürtüşmelerle, yıldırma farklı olgulardır. Günlük sürtüşmeler; hatalı davranışların düzeltilmesi, başarılı olmak için yapılan baskılar sorun çözüldüğünde ortadan kalkmaktadır; yıldırma durumunda ise, hedeflenen kişinin psikolojisini tamamen bozarak, yok etmek amaçlanır. Bu baskı da, kişinin hasta olmasına, işi terk etmesine kadar sürebilir (Ekiz, 2010:32). Anlaşmazlık, saldırgan eylemler, yönetimin katılımı, zor veya akıl hastası olarak damgalanma ve sonucunda da işine son verilme aşamaları izlenebilir. Ama bazen bu süreç, mobbing taraflarından birinin teslim olmasıyla, ya da her iki tarafın ortak bir paydada buluşmasıyla, belli bir aşamada kesilebilir.

Leymann (1990), örgüt içinde yıldırma davranışlarının nedeni olarak, örgütsel ilişkileri, örgütün baskın sorunlarını ve üstlerin yönetici tarzlarını göstermektedir. Aşağıdaki şekilde yıldırmanın nedenlerine ilişkin bir model ve sonuçları ele alınmıştır.



Şekil 2.1. Mobbingin nedenleri ve sonuçları (Zapf, 1999:75)

Şekilde de görüldüğü gibi burada, yıldırma neden olabilen eylemi yapan kişi ve kurbanının olduğu kadar, örgütsel ve sosyal faktörler de etkilidir.

### 2.4.3. Bireysel nedenler

Yıldırmanın nedenlerinden biri de, kurbanların kişilik özellikleridir. Genel olarak yıldırma uğrayanların kişilik özellikleri, bazı ortak özellikler kapsamaktadır. Bu özellikler, diğer nedenlerle bir araya geldiğinde işyerinde yıldırma âdeta kaçınılmaz olmaktadır.

İnanç ve davranışları değiştirme yeteneği, bireyin ruhsal şiddete karşı koyma yeteneğini belirlemektedir. Bireyin yıldırma olayına karşı direnç göstermesinde kişisel bütünlüğünün önemli bir payı olmaktadır. Olayların akışı ne yönde olursa olsun, kişisel yaklaşımlara göre bir anlam kazanmaktadır. Kişinin tutumunu ne çevre koşulları ne de iç dürtüler, istekler ve gereksinimler belirler. Kişinin davranışlarına şekil veren en önemli etken, onun kendini ve çevreyi o andaki algılayış şekli, başka bir ifadeyle kişinin o andaki olgusudur (Cüceloğlu, 1991:32).

Yıldırma sürecinde kurban, bu davranışları iş hayatının doğal bir olgusu, bir parçası olarak algılıyorsa ve çalışma yaşamında her iş yerinde rastlanan olaylar olduğunu düşünüyorsa bu süreçten daha fazla zarar görmesi mümkündür. Zira bu tür düşünce tarzı kurbanın suçluyu,

davranışı uygulayandan çok kendinde aramasını sağlamaktadır. Bu suretle süreç bir anafora benzetilmektedir. Bir kez içine düşen kurban artık davranışlarının nedenini düşünmekten ziyade, kendisini suçlamaya başlamakta ve kendine olan güvenini kaybederek ruhsal rahatsızlıklar duymaya başlamaktadır. Burada ilginç olan nokta da, çalışkan, işine bağlı, hayır diyemeyen, saygılı ve mesleğinde yükselme hedefi olan çalışan kişi, yıldırma uygulayıcısı için potansiyel kurbandır. Bu yüzden başkalarını suçlayamayan, haksızlığa gelemeyen, uğradığı yıldırma davranışlara tutarlı yanıtlar aramaya başlayan, başkalarının üstüne atamayan, sorumluluğunun bilincinde kurban bu süreçten çok daha fazla zarar görmektedir (Arpacıoğlu, 2003:46-47).

Yıldırma uygulayıcılarının hedef olarak seçtikleri kişilerin ortak özellikleri iyi olmalarıdır (Arpacıoğlu, 2003:47). Bunun yanı sıra;

- İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
- İlişkileri olumlu ve çevresindekiler tarafından sevilen,
- Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan fedakârlık etmeyen,
- Dürüst ve güvenilir, örgüte bağlı,
- Bağımsız ve yaratıcıdır.

Yıldırma uygulayıcılarından üstün özelliklere sahip olan kişiler ne yazık ki işyerlerinden ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. İşyerindeki maliyeti arttıran da bu bilgi birikimi ve yüksek verim olmaktadır. Bunun yanı sıra bu kişilerin başka ortak özellikleri de (Arpacıoğlu, 2003:47);

- Duyarlı, yardımcı, çalışkan, idealist,
- Kendini sürekli geliştiren, başarılı, azimli, zeki,
- İşyerinin çıkarını ve kimliğini ön plana alan, kendi başarısından söz etmeye gerek duymayan,
- Bilgisini cömertçe paylaşan,
- Yüksek onur duygusu taşıyan,
- Haksızlığa dayanamayan ama kendi haklarını ararken sessiz kalan,

- Mükemmeliyetçi olduğundan her konuda önce kendisini sorumlu tutan,
- Suçlandığı anda, suçlu olmasa bile kolayca af dileyen,
- Hayır demekte zorlanan,
- Öfkesini ifade etmek yerine içine atan,
- Yüksek gerginlik altında çalışmayı sürdürebilen,
- Kendi değerini bilmeyen ya da sürekli daha iyi olması gerektiğini düşünen kişi olmasıdır.

Çalışan kişi, yıldırma uygulayanın çekimine karşı koyamadığı için hedef olmakta, zira bu kişi çoğu kez onun yerini riske atıp yetersizliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra onuru ve duyarlı oluşu nedeniyle kendisini savunmakta zorluk çekmekte, haklarının çiğnenmesine izin vermekte ve işe olan bağlılığı yüzünden her türlü baskı altında çalışmayı sürdürmektedir. Yıldırma uygulayıcısının uyguladığı psikolojik terörün yükselmesi de bu nedenle oluşmakta, kurbanı hasta edinceye kadar, hatta yok edinceye kadar uğraşmaktadır (Savun ve Balcıoğlu, 2000:138).

## **2.5. Mobbing süreci**

Mobbing, sıkıntı veren rahatsız edici davranışlarla kendini gösteren, zamanla acı vermeye başlayan ve olayların gitgide hız kazandığı, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç; tekrarlanan, devamlı, sistematik ve uzun süreli bir saldırı, bir stratejidir (Eren, 2001:609). Tüm psikolojik ve sosyal olaylarda olduğu gibi; çalışanların enerjisini ve örgütün verimliliğini tehdit eden mobbing de bir süreç içinde oluşur. Mobbing sürecinde beş aşama belirlenmiştir (Leymann, 1996:171).

### *Birinci aşama: Çatışma*

Bu aşamada tetikleyici, kritik bir olayın ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle mobbing, bazen tırmanmış bir çatışma gibi algılanabilir. Bu aşamada süreç, henüz çalışma ortamında psikolojik taciz özelliğinde değildir, ancak gösterilen davranış kısa zamanda mobbing davranışa dönüşebilir. Bu noktada tacize uğrayan birey, herhangi bir psikolojik ya da fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir (Davenport et al., 2003:133).



### *İkinci aşama: İşyerinde psikolojik tacizin başlaması*

Mobbingin bu aşamasında, ortaya çıkmış olan çatışma durumu, psikolojik bir savaş boyutuna dönüşür. Kendilerine yandaş edinme amacıyla, propaganda ve provokasyon yaparak e-posta iletileri, söz ve yazı ile yıpratma süreci başlar.

Psikolojik tacizin dört karakteristik özelliği; davranış tekrarı, davranışın doğası, bir hedefe odaklanmak ve davranış sonucu olarak belirlenmiştir. Bu aşamada görülen olumsuz davranışlar: pratik şakalar, sözlü taciz, hakaret, aşırı denetim, sabit eleştiri, sosyal konumunu yok etmek, çeşitli söylentiler, aşırı çok ya da az iş verme, işi yapmak için gerekli bilgiden yoksun bırakmak, kişisel eşyalar veya iş ekipmanına zarar vermek, kovma ile tehdit etmek olarak görülmektedir.

Artık çatışma, saldırgan eylemlerin görüldüğü platforma taşınmıştır. Bu davranışlar, aktif ve pasif saldırganlık olarak görülebilir. Pasif saldırganlar, kötü davranışlarını maskeleyerek, nazik, düşünceli bir şekilde, mağdura sinsice yaklaşırlar. Pasif saldırganlar, yaptıkları kötülüğü inkar yoluna giderek, üstesinden gelinmesi çok zor bir gruba oluştururlar. Aktif saldırganlar, yaptıkları eylemlerle bir şekilde açık savaşırlar ve başa çıkmak, diğerine göre biraz daha kolaydır. Sinsi bir taktik uygulayan pasif saldırganlar, dost görünerek, kolay fark edilmeyen mobbing uygulayıcılarıdır (Ekiz, 2010:78-79). Pasif saldırı, incelikle planlanıp, zarar verici davranışlarını perdelemek için nazik ve düşünceli bir davranış sergilediklerinden, rahatsız ediciliği başlangıçta fark edilmemektedir. Bu yüzden bu tip davranışları gösterenlerle başa çıkmak çok zor ve uzun sürer. Aktif saldırganlar, pasif saldırganlara göre daha amatör kalmaktadırlar, sonuçta onlar fiziksel şiddete de yönelebileceklerinden saptanmaları daha kolay olmaktadır. Bu iki tip saldırılarla birlikte, Mobbing dinamiklerinin harekete geçtiği görülür.

Bu tip saldırılarla karşılaşan mağdurun tepkisi de aynı yönde olabilir. Başlarına gelen olayı anlamlandıramadıkları için de, realist bir yaklaşım sergileyemeyebilirler. Bu konu hakkında bilgi sahibi olma durumunda, karşılaştıkları bu ruhsal ve fiziksel saldırılar için örgütlerine dava açabilirler (Aktop, 2006:56).

### *Üçüncü aşama: Yönetimin devreye girmesi*

Yönetim olayları yanlış yargılayıp suçu, yalnız bırakılan mobbing mağdurunda bulma ve problemi başından atma eğilimini benimseyebilir. Bu aşamada yönetim, olumsuz döngüdeki yerini almıştır. Kişinin iş arkadaşları ve yönetim, ilgili bireyin çalışma durumu ilgili temel nitelikleri yerine, kişisel özellikleri ile ilgili hatalar bulma ve kişiyi damgalamaya yönelik açıklamalar üretmeye başlarlar.

#### *Dördüncü aşama: Yanlış yakıştırmalarla veya tanılarla damgalanma*

Bu aşamada mobbing mağdurları zor insan, akıl hastası ya da paranoyak kişilik olarak damgalanırlar. Yönetimin yanlış yargısı ve çalışma ortamındaki psikolojik tacizle ilgili yeterli verileri olmayan sağlık uzmanlarının yanlış değerlendirmeleri bu olumsuz durumu hızlandırır.

#### *Beşinci aşama: İş dünyasından uzaklaştırma*

Çeşitli mobbing davranışlarıyla iş yaşamından uzaklaştırılmaya çalışılan kişiler, bu tür olayların önlenmesinde herhangi bir çaba gösterilmemesi sonucu, duygusal gerilim ve onu izleyen psikosomatik hastalıklarla karşı karşıya kalır. Bu tür rahatsızlıkları, işi terk etmesinden sonra da, sarsıntı ve travma sonrası stres bozukluğu çekerler.

Çalışanlar, mobbing davranışları sonucu istifaya zorlandıklarında, çoğu kez durumu kanıksayarak, şikayet konusu yapmamaktadır. Bunu bilen yöneticiler de, mobbingi işten çıkarma tazminatından kurtulmanın bir aracı olarak görmekte ve bu tutum da, mobbingin amacı durumuna gelmektedir (Gül, 2009:515). Ayrıca, bu tür davranışlar sonucu işten ayrılanların kariyerleri de sona erebilmektedir.

### **2.5.1. Mobbing belirtileri**

Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi, çalışma ortamında görülen ve mobbinge yol açan davranışların belirlenmesini gerektirir. Bu davranışların bazılarının olumsuz olarak görülmelerine karşın bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tür davranışlar başlangıçta hoş görülebilir ve anlayışla karşılanabilirler. Ancak sistematik olarak tekrarlanan davranışlar zamanla anlamlarını yitirerek bilerek tacize dönüşür (Tınaz, 2006:48). Bir çalışma yerinde mobbing davranışının varlığını gösteren belirtiler, davranışsal ve fizyolojik olarak iki boyutta ele alınmaktadır.

#### *2.5.1.1. Mobbingin davranışsal belirtileri*

Mobbing, işyerinde ve diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve mobbinge uğrayan bireyin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir. Mobbingin davranışsal belirtileri şu şekildedir (Tınaz, 2006:51):

- Telefon, bilgisayar ve lamba gibi işyerinde bulunan kişiye ait eşyalar, birdenbire kaybolur veya bozular. Yerine yenileri konulmaz.
- Çalışma arkadaşları ile aralarında çıkan tartışmalar, her zamankinden daha fazla olmaya başlar.
- Kişinin sigara kokusu ve dumandan rahatsız olduğunu bile bile yanındaki masaya çok sigara içen biri yerleştirilir.
- Kişi, başkalarının ofisine girdiğinde konuşma hemen kesilir, konu değiştirilir.
- Kişi, işle ilgili önemli gelişmeler ve haberlerin dışında bırakılır.
- Kişinin arkasından çeşitli söylentiler çıkarılır; kulaktan kulağa fısıltılar yayılır.
- Kendisine yetenek ve becerilerinin çok altında veya uzmanlık alanına girmeyen işler verilir.
- Kişi her yaptığı işin ince ince gözlendiğini hisseder.
- İşe geliş gidiş saatleri, telefon konuşmaları, çay ya da kahve molasında geçirdiği zaman ayrıntılı olarak kontrol edilir.
- Kişi, diğerleri tarafından sürekli eleştirilir veya küçümsenir.
- Kişi, sözlü veya yazılı taleplerine yanıt alamaz.
- Kişi, iş arkadaşları veya üstleri tarafından kontrol dışı tepki göstermeye kışkırtılır.
- Kişi, şirketin özel kutlamaları veya diğer sosyal etkinliklerine kasıtlı olarak çağırılmaz.
- Kişinin dış görünüşü veya giyim tarzıyla alay edilir.
- Kişinin işle ilgili tüm önerileri reddedilir.
- Kendisinden daha alt düzeydeki görevlerde çalışanlardan daha düşük ücret alır.

#### *2.5.1.2. Mobbingin fizyolojik belirtileri*

Mobbingin fizyolojik belirtileri ise; sıkıntı, panik atak, depresyon, yarım baş ağrısı, baş dönmesi, hafıza kaybı, dikkati toplayamama ve uykusuzluk, kaşınma, kızarma, pullanma veya döküntü gibi deri hastalıkları, ansızın göz kararması, görmede bulanıklık, boyun kaslarında ve sırtta ağrı, hızlı ve düzensiz çarpıntılar, kalp krizi, titreme, terleme, bacaklarda halsizlik hissetme, kas ağrıları, yanma, ekşime, hazım zorluğu gibi mide rahatsızlıkları, ülser, nefessiz kalma, nefes alamama gibi solunum sorunları, organizmanın savunma yapılarında zayıflama gibi hastalıklara çok çabuk yakalanabilmektir (Tınaz, 2006:52).

### 2.5.1.3. Mobbingden etkilenme dereceleri

Mobbingin şiddeti, süresi ve sıklığı, kişilerin ruhsal durumları, yetiştirme şekilleri ve geçmiş deneyimlerinin mobbing davranışlarını etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda mobbing, bireyler üzerindeki etkisini üç derecede gösterebilmektedir (Tutar, 2004:74-75):

*Birinci derece etkilenme:* Mobbing davranışına uğrayan kişi, direnmekte, erken aşamalarda uzaklaşabilme ya da rehabilite edilebilmektedir.

*İkinci derece etkilenme:* Bireyin direncini kaybettiği, uzaklaşmadığı, geçici ya da sürekli zihinsel ya da fiziksel rahatsızlıklar çektiği, eski verimliliğine dönmekte zorluk çektiği bir aşama olmaktadır.

*Üçüncü derece etkilenme:* Mobbing kurbanı artık işine geri dönememekte, fiziksel ya da ruhsal zararlar rehabilitasyonla düzeltilemeyecek duruma gelmektedir. Bu aşamada tıbbi ve psikolojik yardım zorunlu hale gelmektedir.

## 2.5.2. Mobbing sürecinde kişilik özellikleri

Mobbing tüm çalışma alanlarında her hangi bir fark gözetmeksizin ortaya çıkabilen bir olgudur. İş hayatında yer alan herkes, mobbing davranışına uğrayabilir. Mobbing kurbanı olabilecek bireyleri tanımlayan bir sınıflandırma henüz geliştirilmiş değildir. Herkes, her koşulda bir mobbing kurbanı olabilir. Çalışma hayatında uğranılan mobbing süreci içerisinde üç tip kişilik özelliği ayırt edilebilir: mobbing uygulayanlar, mobbinge hedef olan kişiler ve mobbing izleyicileri.

### 2.5.2.1. Mobbing uygulayanlar ve davranışları

Örgütlerde, hatta güncel hayatta, çevresindeki kişilere karşı saldırgan olan ve geçinilmesi zor olan kişilerin kendilerine has bir takım özellikleri vardır. Bu kişiler taşıdıkları bu özelliklerle tacizciler sınıfına girerler. Taciz edici kişilikler hakkında büyük araştırmalar ya da kesin belirlemeler bulunmamaktadır, erkekler de kadınlar da mobbing davranışı uygulayabilmektedir.

Örgütlerde mobbing uygulayanlar işi değil, insanları denetim altında tutmaya çalışırlar. Bu kişiler genellikle saldırgan, ikiyüzlü olup rakiplerini izlerler ve temkinli davranırlar. Herhangi bir fırsat yakaladıklarında üstlerine, kendilerine rakip gördükleri kişileri eleştirirler.

Sakin, denetimli ve örgütteki işleyişe egemen olmak isterler. İş arkadaşlarına karşı formel, gergin ve kaba davranarak aralarındaki mesafeyi korumak isterler (Baykal, 2005:23). Günümüzde modern örgütlerde, yöneticilere karşı nazik ve güler yüzlü davranan, aynı zamanda da gerek aynı işi paylaştığı meslektaşlarına gerekse de daha alt düzeydeki iş arkadaşlarına karşı nezaket maskesi altında düşmanca davranan kişilere rastlanmaktadır. Hatta böyle bir kişi, kendisine mobbing davranışı uygulandığını söylediğinde görünürdeki karakter yapısından dolayı iftiraya uğradığı düşünülür ve söz konusu kişinin mobbing uygulayan bir birey olduğuna inanılmaz.

#### *2.5.2.2. Mobbinge hedef olan kişiler ve psikolojileri*

Mobbinge uğramış ya da uğramamış iş görenler arasında kişilik özelliklerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan bir araştırmada, mobbing mağdurlarının, uğramamış olan bireylere göre aşırı hassas, sinirli ve şüpheli kişilik özelliklerine sahip olduğu belirlenmiştir (Arpacıoğlu, 2003:34-35). Kişilik özellikleri bakımından genellikle belirli bir kişilik yapısında olan kişilerin daha çok mobbinge uğradıkları söylenebilir.

Çoğunlukla mesleki açıdan üstün yeteneklere ve özelliklere sahip olan kişiler bu davranışlara hedef olabilirler. Yeterlilik düzeyleri yüksek olan yaratıcı, kendilerini işlerine adanmış, dürüst ve başarılı bireyler diğerlerini rahatsız edebilir ve hoş olmayan davranışlara uğrayabilirler. Bu tür kişiler, insanlara güvenir, iyi niyetli olurlar ve politik davranmayı bilmezler. Çalıştıkları örgütlere çok bağlıdırlar ve işleriyle yakından ilgilidirler. İşlerini kaybetmek onları derinden etkiler ve gerginlikten kaçamadıkları için de özel hayatları bozulur ve sağlık sorunları baş gösterir.

#### **2.5.3. Mobbing oluşumuna etki eden faktörler**

Mobbing olgusu her örgütte ortaya çıkabilmektedir. Bu durumun oluşmasına yol açan faktörler örgütsel ve yönetsel olarak sınıflandırılabilir.

##### *2.5.3.1. Örgütsel faktörler*

Örgütün çalışan bireylerine yönelik davranış biçimleri algılanan örgütsel desteği etkileyebilir ve bunun sonucu olarak da örgütsel amaçların çalışanlar tarafından farklı yorumlanmasına yol açabilir (Uluğ ve Beydoğan, 2009:62). İyi bir örgüt kültürüne sahip olan kuruluşlarda sorunlar ortaya çıkmadan önlenebilir ya da oluştuğu anda çözülebilir. Tüm

çalışanların ortak amaç ve değerlere sahip olmaları kuruluştta oluşabilecek mobbing davranışların ön adımı olan çatışma tehlikesini önleyecektir.

Kendilerine mobbing uygulandığını bildiren kurbanlar, örgüt iklimi ve örgütsel faaliyetler ile ilgili sorunları, mobbing davranışının en önemli nedenlerinden birisi olarak göstermişlerdir. Kuruluşlarda bu tür davranışları uygulayanlar örgüt kültürünün ürünü olmaktadırlar. Mobbing davranışı üzerine yapılan araştırmaların çoğu böyle davranışları uygulayan bireylerin kişiliklerinin değil, onları bu davranışa iten sistemin değiştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bundan dolayı da örgütsel nedenler bu alandaki çalışmaların odak noktası olmuştur.

Leymann (1996:165)'e göre örgütsel nedenlerle oluşabilecek mobbing davranışı ile ilgili dört belirgin neden olmaktadır:

- İş tasarımında belirsizlik olması
- Liderin yetersiz olması
- Mobbing davranışına uğrayan kişinin sosyal açıdan yetersiz olması
- Örgütte etik standartların düşük olmasıdır.

Yapılan araştırmalarda iş ile ilgili olan belirsizlikler, konum endişesi, kıskançlık, yönetim ve liderlik anlayışının zayıf olması, işyerindeki rekabet, örgüt içi gerginlik, çözülemeyen çatışmalar ve yöneticinin hak edilen takdiri vermemesi gibi nedenlerden dolayı örgütte mobbing davranışı yaşanmaktadır (Kök, 2006:439). Yöneticilerin mobbing davranışları karşısında takındıkları tavırlar yıldırma davranışların oluşmasının engellenmesine veya ortadan kaldırılmasına büyük katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin sorunları görmezlikten gelmesi çatışmaların artmasına ve mobbing davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Bu alanda yapılan çalışmalar doğrultusunda; yönetimde otokratik tarzın, aşırı güç farklılıklarının, zayıf yönetim şeklinin, iş yapısındaki değişimlerin, yönetsel uygulamalar konusundaki anlaşmazlıkların, rekabetçi bir yapılanmanın ve düşmanca bir örgüt ikliminin oluşması işyerlerinde mobbing davranışlarını ortaya çıkaran genel nedenlerdir (Kök, 2006:439).

#### *2.5.3.2. Yönetsel faktörler*

Baykal'a (2005:77) göre, bir kuruluştta, iş görenler ve yöneticiler, girişimci tarafından çeşitli zamanlarda, örgütün sorunlarını çözmek ve yapılması gereken işleri yerine getirmek için

bir araya getirilmiş, birbirlerini tanımayan zoraki bir topluluk şeklinde oluşmaktadır. Bireyler birbirlerini sevip yücelttikleri için değil, kurumdaki sorumluluklarını yerine getirip işlerini yapmak ve geçimlerini sağlamak için bir araya gelmektedirler. Bir kuruluşun sağlıklı olabilmesi için, çalışma ortamındaki iç çatışmaları minimum düzeye indirgeyerek birlik ve bütünlük içinde işlevini devam ettirebilmesi gerekmektedir. Bir örgütte çalışanlar arasındaki çatışmayı önlemek olanaksızdır. Sorunlar için birden fazla durumun olduğu her durumda, karar verecek kişiler arasında uyuşmazlığın görülmesi oldukça doğaldır. Bu durumun uzun sürmesi, devamlılığı, sorunu çözme sürecini geciktireceği için kuruluşa zarar vermektedir. Ancak uyuşmazlık, soruna daha uygun çözümü bulmak için yönlendirildiğinde seçilen çözüm yolunun uygunluğu oranında yararlılığa dönüştürülmüş olmaktadır.

Mobbing davranışları örgütün kötü yönetildiğinin bir belirtisi de olmaktadır. Yapılan araştırmalarda ruhsal şiddetin çalışma ortamının bir çok özelliğiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bunlar (Başaran, 1982:87-88):

- İşyerinde yaşanan sorunlar,
- Rol belirsizliği,
- Çatışmaların sıklığı,
- Aşırı iş denetimi,
- Ağır iş yükü,
- Hız temposunun artması,
- Gergin iş ortamı,
- Kuruluşun yeniden yapılanması,
- Yönetimin değişmesi,
- Aşırı iş denetimi,
- Hız temposunun artması,
- Kuruluşun yeniden yapılanması,
- İşteki memnun edici olmayan ilişkiler,

- İş grubunda sorunlar hakkında konuşma zorlukları, bunlardan bazılarını oluşturmaktadır.

Yüctürk'e (2003:98) göre, kuruluştta çalışanlara karşı yöneticiler tarafından gerçekleştirilen mobbing eylem biçimleri, doğal olarak yöneticilerin elinde tuttıkları güç ve yetki kullanımları sayesinde ortaya çıkarılması daha anlaşılabilir, kanıtlanması güç ve ortaya çıkarılması da oldukça zor olmaktadır. Bunun da ötesinde, yönetici tarafından acımasızca gerçekleştirilen bu tür davranışların çevredekilere daha inandırıcı, sanki mağdur olan kişinin iyiliği için yapılmış gibi lanse edilmesi, eylemleri gerçekleştiren mobbing uygulayıcısının kendisine masum görüntüsü vermesini de kolaylaştırır.

#### *2.5.3.2.1. Mobbing ve liderlik ilişkisi*

Mobbing tanımı yapılırken; belirgin bir nokta da mobbing kurbanları ile mobbingciler arasındaki, mobbingci lehine olan güç dengesizliğidir. Yöneticinin örgütte güç sahibi olması, örgütte işlerin daha kolay yürütülmesinde önemli bir etkidir. Güçlü yöneticinin örgütteki çeşitli bölümlerle ilişkisi vardır. Bu durum kendisine saygınlığı arttırıp, kendisine daha kolay destek elde etmesine neden olur. Örgütte işbirliğinin olmaması, bilgilerin sağlanamaması ve iletişim ağlarının desteklenmemesi üretici gücün yok olmasına neden olur. Üretici gücün olmaması durumunda yönetici, zulmedici güç uygulayabilir. Bu durumda, çalışanların cezalandırıldığı, kararlara ve uygulamalara çalışanların katılmadığı örgüt içi iş ilişkilerinin zayıfladığı ve dışa kapalı bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır (Ertekin ve Yurtsever, 2003:25). Yöneticinin örgütsel çatışma belirtilerini sezmesi ve çatışma yönetiminde merkezi bir rolü üstlenmesi için mobbing düzeyine erişen çatışmaların ilk aşamasından itibaren sorunu önemsemesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yöneticilerin örgütte mobbingin yaygın bir sorun olmadığına inanmaları mobbingin sürmesine neden olabilir.

Örgütlerde mobbingin örgütsel liderliğin zayıflığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yöneticinin insan ilişkileri konusunda zayıflığı ve duygusal zekâdan yoksun oluşu, mobbingin zemin bulmasına neden olmaktadır. Lider, mobbing tarafları arasında bir uzlaşma noktası bulup, mobbingi ortadan kaldıramazsa, her geçen gün şiddet daha da yayılmakta ve kökleşmektedir. Tutar'a (2005:146-147) göre, örgütte mobbingin ortadan kaldırılması için lider vasıfları olan bir yönetici tarafları memnun edecek veya iki tarafında bazı fedakârlıklarda bulunacakları bir sonuç için müzakere tekniklerini kullanmalıdır. Bunun için önceden hazırlık yapılması ve karşı tarafın ihtiyaçlarına duyarlı olunması gerekmektedir. Liderin uzlaşma noktaları oluşturduktan sonra ilişkileri geliştirmek yoluyla mobbingin kaynaklarını ortadan kaldırması gerekmektedir.



#### 2.5.3.2.2. Mobbing ve yönetim tarzı

Mobbing sendromunun ilerlemesini ve yayılmasını durdurabilmek için yöneticiler çatışmaları çözümlenmek durumundadır. Aksi halde çatışmalar, organizasyonların güç, imaj ve yetiştirilmiş insan gücü kaybetmesine neden olacaktır. Bunun da ötesinde, esas var oluş nedeni olan amaçları doğrultusunda ilerlemelerini gerçekleştiremeyeceklerdir. Liderler şunları sağlamakla yükümlüdürler (Kirel, 2000:331);

- Sistem, politika ve uygulamalar, vizyonu desteklemelidir.
- Farklılıkların yönetimi prensipleri organizasyon yaşamıyla bütünleşmelidir.
- Örgütün kültür ve sistemleri, vizyonu desteklemeli ve değişimlere cevap verebilir nitelikte olmalıdır.
- Yetkilendirme ve yönlendirmenin varlığı gereklidir.
- Yeniden yapılanma, iletişim, eğitim ve takım çalışması gibi örgütsel değişim stratejileri farklılıkların yönetimiyle bağlantı oluşturmalıdır.
- Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yolunda uygun olan davranışlar desteklenmelidir.
- Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için katkılarını en üst düzeye çıkarabilecekleri ortamı oluşturarak, iş görenlere davranışlarıyla örnek olmalıdır.

Yönetici esas itibariyle farklılıkları yöneten kimsedir. Mobbing sendromu kötü bir ruh hali ve farklı kişilikteki grup ve bireylerin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Bu açıdan yöneticiler çatışmaları ve farklılıkları yönetebilmelidir. Örgütlerdeki farklılıkların etkin yönetilmeyişi; çatışmaya, iletişim problemlerine ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bunun bireysel sonuçları ise; ayrımcılık, öfke, düşük iş tatmini, düşük katılım, yoğun stres, düşük performans, düşük ücret, adaletsizlik sezgileri, iş yaşamında düşük kalite, olarak sıralanabilir. Cemaloğlu (2007:83-84) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki” konulu araştırmasında, dönüşümcü liderlik (*Transformational*) davranışlarını sergileyen yöneticilerin, çalıştıkları örgütlerin, örgüt sağlığı puanı yükselirken, bunlara paralel olarak mobbingin yaşanma düzeyinde de düşme olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda, dönüşümcü liderliğin mobbing konusunda önleyici tedbirler almak için benimsenebilecek bir liderlik tarzı olduğu düşünülebilir.

#### 2.5.4. Mobbingin sonuçları

Yıldırma, özellikle çalışma yaşamında ortaya çıkan gizli ve son derece tehlikeli bir olgudur. Pek çok ülke gibi toplumumuzda da zamanında ve tam olarak tanımlanamamış olduğundan örgüt içerisindeki uygulamaları sanki iş ortamının sıradan etkinlikleri ve gerginlik kaynağı gibi algılanmıştır. Yıldırma düzenli olarak ve bilinçli olarak uygulandığı için gizlilik çoğu kez ön planda olabilir. Bu nedenle kurbanı küçük düşürerek, aşağılayan ve güç durumda bırakan dışlama hareketlerinin tümü, kurbanın sözde neden olduğu sorunlara tepkime gibi sunulur. Bu ikiyüzlü bir yaklaşım sonucunda yıldırma uygulayan kişi, kurbanın tüm örgüt tarafından aynı şekilde görülmesi için zemin hazırlar. Diğerleri ve hatta yönetim kademesi tarafından da kurbanın çaresizliği beceriksizlik, başarısı yönetim kademesi tarafından kayırılma girişimleri, örgüt içinden destek arayışları ise örgütün değerlerine ve kültürüne yönelik parçalayıcı bir saldırı girişimi olarak algılanmaya başlanır. Başka bir deyişle, yıldırmaya uğrayan kişi kurtulmak için çabaladıkça daha yoğun bir psikolojik terörün kurbanı olmaktadır.

Yıldırma süreci incelendiğinde, sürecin sadece kişinin kendisi ve çalışmakta olduğu kuruluş ile ilgili değil, aile ve yaşanan toplum ile ilgili sonuçları da olduğu görülmektedir. Mobbing etkilerini mağdur durumda olan birey açısından ele alacak olursak; yapılan geniş kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarına göre; mobbing mağdurlarının % 79'unda gerginlik (*stress*), % 64'ünde ruh çöküntüsü (*depression*), % 64'ünde yorgunluk, % 59'unda güven eksikliği, % 58'inde suçluluk duygusu, % 58'inde takıntı (*obsession*), % 56'sında yoğunlaşma (*concentration*) zorluğu ve % 53'ünde de uyku bozuklukları gözlenmiştir (Leymann and Gustaffson, 1996:121).

##### 2.5.4.1. Sosyal sonuçlar

Yıldırmanın şiddetine göre kurbanın yaşadığı yalnızlık ve dışlanmışlık duygusundan ötürü güven gereksinimi artmaktadır. Duygusal yönden yalnızlığını giderecek ve sosyal dayanak edinebileceği bir yer bulamamak, kurbanda güvensizlik ve yalnızlık duygusu oluşturmaktadır. İşyerinde, yöneticiler de kendi üstlerinden baskı gördüğü zaman işlerin daha düzgün yapılması için kendi astlarına baskı uygulayıp psikolojik şiddet uygulayabilmektedirler.

Yıldırma, uğrayan kişiyi etkilediği gibi örgütleri de olumsuz etkilemektedir. Hiç şüphesiz, örgüte yönelik etkiler sosyal yönden de olsa örgüte mali açıdan zarar verecektir. Yıldırmaya uğrayan bireylerin iş performansı ve verimi de düşmektedir. Bu da örgütün verimliliğini etkilemektedir. Ayrıca kurbanın yaşadıklarını anlatması, örgütün dış görüntüsünü olumsuz olarak etkilemekte, gayri resmi iletişimin artması ise odaklanmayı engelleyerek

çalışmaların verimliliğini ve başarısını düşürmektedir. Sadece kurbanların değil izleyicilerin de işi bırakma olasılıkları vardır ve istifaların artması işgören devir oranını yükseltmektedir. Ayrıca hukuksal yollardan hakkını aramak isteyen kurbanlar da olabilir ve bu da örgütlerin ek maliyetle karşılaşması demektir (Tınaz, 2006:157).

Yönetim açısından ortaya çıkan zararlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Ancak bunun yanında bireylerin yaşadıkları olumsuz olayları dışarıda anlatmaları dolayısıyla oluşan sosyal sonuçları da bulunmaktadır. Örgütler, yıldırma sonucunda kilit çalışanları yitirmekte, dolayısıyla işgücü devir oranının da artmasıyla, çalışanların moralleri bozularak motivasyonlarında ciddi bir düşüş başlamakta ve bu da verimliliklerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır. Sorunların kaynağına inilmeden birtakım çalışmalar yapılması, örgüt yapılarının karmaşık bir hal almasına ve örgütün zayıflamasına sebebiyet verir. Yıldırma davranışların örgütlere verimlilik ve işgörenlerin morali açısından çok olumsuz etkileri olabilir. Yaşanan yıldırma nedeniyle işgörenin dikkati, örgütün amaçlarından ve kendi taşıdığı önemden uzaklaşır.

Yıldırmanın örgüte getirdiği ruhsal ve ekonomik zararların bazıları şu şekilde özetlenebilir (Tınaz, 2006:160-161):

*Ruhsal zararlar:*

- Kişiler arası anlaşmazlıklar ve çatışmalar,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Örgüt kültürü değerlerinde çöküş,
- Güvensizlik ortamı,
- Genel saygı duygularında azalma,
- İşgörenlerde isteksizlik nedeni ile yaratıcılığın kısıtlanması

*Ekonomik zararlar:*

- Hastalık izinlerinin artması,
- Yetişmiş uzman elemanların işi bırakmaları,
- İşten ayrılmaların artmasıyla yeni elemanların getirdiği maliyet,

- Genel performans düşüklüğü,
- İş kalitesinde düşüklük,
- Çalışan bireylere ödenen tazminatlar,
- İşsizlik maliyetleri,
- Yasal işlem masrafları,
- Erken emeklilik ödemeleri.

Görüldüğü gibi, yıldırmanın bireylere ve örgütlere verdiği zararlar oldukça yüksek düzeydedir. Ayrıca mutsuz kişiler ve ailelerin yer aldığı ve çalışma barışının bulunmadığı bir iş yaşamı da, yıldırma olgusunun ortaya çıkardığı büyük bir toplumsal kriz ve trajedi olarak düşünülmektedir (Bahçe, 2007:43). Psikolojik şiddet kurbanı bir çalışanın doktor muayeneleri, analizler, bakım gibi sağlık harcamaları, sadece işverene değil devlete de büyük bir ekonomik yük getirmektedir. İşyerlerinde uygulanan yıldırma sonucunda mesleki yönden yeterliliğini kaybetmiş, ruhsal açıdan yıpranmış, her yerden dışlanmış, sağlıksız kişilerin boşa gezdiği bir toplum örneği ortaya çıkmaktadır.

#### *2.5.4.2. Psikolojik sonuçlar*

Yapılan çeşitli araştırmalar, yıldırmanın temel gerginlik etkenlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Birçok araştırmada yıldırmanın tüm gerginlik kaynaklarından daha yoğun ve yıkıcı bir etki yaptığına dair veriler elde edilmiştir. Araştırmalar yıldırmaya uğrayan kişilerin korku, kaygı gibi ciddi ruhsal bozukluk belirtilerine sahip olduğunu göstermektedir (Leymann, 1996:122).

Yıldırma sürecinin etkilerinden birisi de ruhsal çöküntüdür. Leymann'a göre yıldırma ya ciddi bir ruhsal çöküntüyle ya da ciddi bir takıntıyla sonuçlanmaktadır. Yıldırma davranışlara uğrayan kişilerin, saldırılara hedef oldukça, bu sürecin kendi suçları olduğunu ve kendi hatalarından kaynaklandığını düşünmeye başladıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun, çalışanların yıldırmanın arkasındaki örgütsel ve durumsal etkenlerin farkına varmaları ile çözülebileceği, en azından kendilerini daha az oranda suçlama eğilimine girecekleri söylenebilir. Yıldırmaya uğrayan iş görenin, vücut sağlığı, ruh sağlığı ve bütün dengesi bozulmakta, işyerinde ve özel hayatında da bunalıma girmektedir (Cemaloğlu, 2007:85). Uzun süre yıldırma davranışlara hedef kalma sonucu; yüksek tansiyon, uyku bozuklukları, mide ve bağırsak sorunları, işe

kendini vermede bozukluklar, alkol ya da ilaç alışkanlığı, işe geç kalma, sürekli hastalık izni isteme, nedensiz korkular gibi belirtiler görülebilir. Bu aşamada bireyin yakın çevresi ters giden bir takım olayları anlarlar ancak işteki zorlukları fazla göz önünde bulundurmazlar. Kişinin sağlık sorunları işi aksatmaya başlayınca sağlık yardımı gerektiği işaretleri başlar (Davenport vd., 2003:69).

Yıldırmanın şiddeti, süreci ve sıklığı, kişilerin ruhsal durumları, yetişme tarzları ve önceki deneyimlerinin yıldırma davranışlarını etkilediği düşünülmektedir. Bu bağlamda mobbing, bireyler üzerindeki etkisini üç derecede gösterebilmektedir:

*Birinci derece etkilenme:* Yıldırma davranışına uğrayan kişi, direnmekte, erken aşamalarda uzaklaşabilme ya da rehabilite edilebilmektedir.

*İkinci derece etkilenme:* Bireyin direncini kaybettiği, uzaklaşmadığı, geçici ya da süreli zihinsel ya da fiziksel rahatsızlıklar çektiği, eski verimliliğine dönmekte zorluk çektiği bir aşama olmaktadır.

*Üçüncü derece etkilenme:* Yıldırma kurbanı artık işine geri dönememekte, fiziksel ya da ruhsal zararlar rehabilitasyonla düzeltilemeyecek duruma gelmektedir. Bu aşamada tıbbi ve psikolojik yardım zorunlu hale gelmektedir (Web 1).

### **2.5.5. Mobbinge karşı alınacak önlemler**

Mobbing üzerine yazılmış eserlerin çoğu, mobbing mağdurlarının ne yapmaları gerektiğini anlatmaktadır. Oysa örgüt sahiplerine ve yöneticilere örgütlerinde mobbingi nasıl önleyebileceklerine dair ipuçları ve çözüm yollarını vermek de bir o kadar önemlidir. Mobbingin önlenmesi o kadar basit bir olay değildir. Örgüt kültürünün ve değerlerinin, yöneticilerin diğer yöneticilere zarar vererek, onları yok ederek örgütte yükselmelerine izin vermemesi gerekmektedir. Fakat her örgütün kültürü ve değerleri farklılık göstermektedir (Baykal, 2005:4).

Mobbing ile mücadelede en önemli husus, soruna ilişkin farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar; işveren, iş arkadaşları hatta tüm toplum tarafından aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Konuyla ilgili olarak kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve duyarlılığın artırılması için yapılacak çalışmalar önem kazanır. Yapılacak girişimler sadece örgütlerle sınırlanılmayıp, toplumun da bu konuda bilgilendirilmesine çalışılmalıdır (Tınaz, 2006:173-174).

Çalışma ortamında yaşanan mobbing davranışlarının önüne geçebilmek için yapılması gereken ilk şey örgüt bünyesindeki rahatsızlıkları kimse zarar görmeden belirlemektir. Bunun için de yöneticiler çalışan elemanları iyi tanımalı, psikolojik taciz davranışları konusunda bilgiye sahip olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır. Bu önlemleri de şöyle sıralamak mümkündür (Kırel, 2007:323):

- Çatışmaları yönetmek,
- İş ortamında değişiklik yapmak,
- Örgütlerde stresi önlemek.

Örgütlerde mobbing davranışının ve dolayısıyla örgütsel gerginliğin azaltılması için kullanılacak bazı yöntemler de şunlar olmaktadır (Güçlü, 2001:99-100):

- Destekleyici bir örgütsel ortam yaratma,
- İşin zenginleştirilmesi,
- Örgütsel rollerin belirlenmesi ve çalışmaların azaltılmasıdır.

Mobbing ile mücadelede en önemli nokta, iş hayatı ve standartlarını geliştirmek ve yalnız bırakılmanın önüne geçmektir. Bu tür çalışmalarda amaç, işverenin çalışan elemanının yakınmasından önce gerekli önlemleri alarak, çalışma ortamında kötü sonuçlara yol açabilecek eylemlerin başlamasının önüne geçmektir. Psiko-sosyal çalışma ortamının iyileştirilmesi, psikolojik tacize karşı standart değerlerle birlikte yer alan, örgüt kültürü yaratmak için aşağıdaki çalışmalar yapılmalıdır (Emre, 2007:61-62):

- Bireysel olarak çalışanların işlerini nasıl yapacaklarının seçiminin kendilerine bırakılması,
- Monoton ve tekrarlanan işlerin yapılmasından kaçınılması,
- Hedefler hakkında çalışan bireyin bilgilendirilmesi,
- Liderlik anlayışının güçlendirilmesi,
- Roller ve iş tanımlarının anlaşılır bir şekilde yapılması,
- Mobbing hakkında tüm örgütün bilgi sahibi olması,
- Sorunun doğası ve boyutu ile ilgili araştırma yapılması,

- Gazete, dergi ve toplantılarla örgüt kültürü, değerleri ve standartları ile ilgili bilgilerin devamlı olarak dağıtılması,
- Çatışma ve iletişim konularında yönetimin beceri ve sorumluluklarının artırılmasıdır.

Mobbing davranışı karşısında, mağdurun, yıpranmaması ve bu durumu en kısa ve sağlıklı şekilde atlatabilmesi için kullanacağı bazı yöntemler bulunmaktadır (Tutar, 2004:76):

- Belirtileri tanımak,
- Fiziksel ve psikolojik olarak sağlamlığı korumak,
- Kurban zihniyetini bırakmak,
- Manevra mesafesini korumak,
- Öğrenilmiş acizlik içinde olmamak,
- Sosyal destek,
- Uzman yardımı almak.

Mobbing davranışların örgütsel yapı dışında toplumsal değerlerden de oluşabileceği söylenebilir. Toplumda bireyselliğin baskın olması, şiddet ve baskıya değer verilmesi, sınırsız özgürlük gibi nedenler mobbing olaylarının ortaya çıkışını sağlamaktadır. Ayrıca yaşanan rekabet, işverenin çıktılara önem vermesi, çalışanların üretim sürecinde sadece bir öge olarak görülmesi psikolojik taciz olaylarının sürekliliğine neden olacaktır. (Güngör, 2008: 29). Tüm bu değişimlerden mobbing olayların en aza indirilmesi, işgörenin tüm süreç boyunca insan olduğunun unutulmaması ile mümkün olacaktır. Örgütlerin uzun bir süreç sonucunda bile olsa daha fazla verim elde etmesi çalışana değer verilmesi ve mobbing davranışların ortadan kaldırılmasıyla sağlanacaktır.

#### **2.5.6. Mobbingin hukuksal boyutu**

Günümüzde yıldırma kavramı ile genelde kötü davranış, güçlük çıkarma ya da değersiz bir konuma düşürmede belirli bir kişiye yönelik düşmanca davranışlar anlaşılmaktadır. Yıldırma olgusu işverenlerle işçiler, memur kesimi ile amir ya da çalışanların kendi aralarında oluşan ve kurban tarafından bilinçli ve sistemli bir dışlanma ile ayrımcılık olarak kabul edilmektedir. Bu

yönden alındığı zaman yıldırma, kendine has hukuksal bir terim olmayıp uygulamada sık olarak karşımıza çıkan bir olgu olarak nitelendirilmektedir.

Leymann'ın yaptığı sayım sınırlayıcı olmamakta, yıldırma uygulayıcısının neredeyse sınırsız olanakları elinde tuttuğu göz önüne alınırsa, sınırlayıcı bir liste ortaya koymaya olanak yoktur. Bunun yanı sıra yıldırma davranışları yönünden tipik olan, uygulayıcının tutumunu alışlagelmiş bir çerçevede tutmaya ve hukuki açıdan önemli bir düzeye taşımamakta özen göstermesi olmaktadır (Tınaz, 2009:16).

Yıldırma ile mücadelede önerilen çözüm izlemlerinden biri de hukuki mevzuatın bu konuda düzenlenmesidir. Türk hukukunda yıldırma ya da mobbing kavramı henüz çok yeni olup yıldırmanın önüne geçilmesi ve buna yönelik yaptırımlara ilişkin özel bir düzenleme mevcut olmamaktadır. Dolayısıyla konu hakkındaki genel düzenlemelere göre bir yorum yapma gereksinimi doğmaktadır.

Konuya hukuki açıdan bakıldığında, T.C. Anayasası'nda yer alan bazı maddeler konuya bazı yönlerden açıklık getirmektedir (Web 2).

#### *I. Temel hak ve hürriyetlerin niteliği*

“*MADDE 12.- Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.*

#### *I. Kişinin dokunulmazlığı, maddi ve manevi varlığı*

*MADDE 17.- Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir. (...) Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz.*

#### *VI. Din ve vicdan hürriyeti*

*MADDE 24.- Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. (...) Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.*

#### *VII. Düşünce ve kanaat hürriyeti*

*MADDE 25.- Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.*



#### *IV. Çalışma ve sözleşme hürriyeti*

*MADDE 48.*- Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir. Özel teşebbüsler kurmak serbesttir.

#### *V. Çalışma ile ilgili hükümler*

##### *A. Çalışma hakkı ve ödevi*

*MADDE 49.*- Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.

Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.

##### *B. Çalışma şartları ve dinlenme hakkı*

*MADDE 50.*- Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.

Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.

Türk Ceza Hukuku açısından yıldırma uygulayıcısı bir bireyin sorumlu tutulabilmesi için hukuka aykırı bir suç tipine giren bir eylemin bilerek ya da isteyerek işlenmiş olması koşulu bulunmaktadır. Yıldırma uygulayıcısı Türk Ceza Kanunu'nun (Web 3) (TCK) 84. maddesindeki *intihara yönlendirme (yıldırma kurbanının yıldırma nedeniyle intihar etmesi durumunda)* 86. maddesindeki *kasten yaralama*, 89. maddesindeki *taksirle yaralama* 94. maddesindeki *işkenceden*, 96. maddesindeki *eziyet*, 102. maddesindeki *cinsel saldırı*, 105. maddesindeki *cinsel taciz*, 106. maddesindeki *tehdit*, 107. maddesindeki *şantaj*, 117. maddesindeki *iş ve çalışma hürriyetinin ihlali*, 118. maddesindeki *sendikal hakların kullanılmasının engellenmesi*, 120. maddesindeki *haksız arama*, 121. maddesindeki *dilekçe hakkının kullanılmasının engellenmesi*, 122. maddesindeki *ayırıcılık*, 124. maddesindeki *haberleşmenin gizliliğini ihlal*, 125. maddesindeki *hakaret*, 133. maddesindeki *kişiler arasındaki konuşmaların dinlenmesi ve kayda alınması*, 134. maddesindeki *özel hayatın gizliliğini ihlal*, 135. maddesindeki *kişisel verilerin kaydedilmesi*, 151. maddesindeki *mala zarar verme*, 257. maddesindeki *görevi kötüye kullanma*, 281. maddesindeki *suç delillerini yok etme, gizleme veya değiştirme* ve 283. maddesindeki *suçluyu kayırma* suçlarından dolayı sorumlu tutulabilir.

Ancak yıldırmada bulunan kişi, yaptığı davranışın hukuka karşı olduğunu bilmesine rağmen sonucu istemiyorsa, kusurlu bir davranış söz konusu olmaktadır. Bu çeşit eylemler ise

kanunda açıkça belirtilmiş ise cezaya ilişkin bir yaptırım olmaktadır. Benzer yaptırımlar işverenler için de geçerli olmaktadır. İşverenin etkin olarak yıldırma davranışında bulunmasa bile bazı yaptırımlar işlevliğini sürdürebilir. Örneğin iş sahibi, bir elemanını veya üst konumdaki birini yıldırma uygulaması için kışkırtmışsa, bu durumda azmettiren olarak TCK'nun 38. Maddesine göre işlenen suçtan, 39. Maddesine göre de yardımdan dolayı sorumlu tutulabilmekte ve ilgili hükümleri kapsadığı için yıldırmaya uğrayan çalışan bu hükümlere dayanarak kurban olduğunu kanıtlayarak dava açabilmektedir (Bozbel ve Palaz, 2007:72).

Türk Medeni Kanunu'nda da kişilik haklarının korunmasına dair genel hükümler yer almıştır (Web 4):

*MADDE 24.-* Hukuka aykırı olarak kişilik hakkına saldırılan kimse, hakimden, saldırıda bulunanlara karşı korunmasını isteyebilir.

Kişilik hakkı zedelenen kimsenin rızası, daha üstün nitelikte özel veya kamusal yarar ya da kanunun verdiği yetkinin kullanılması sebeplerinden biriyle haklı kılınmadıkça, kişilik haklarına yapılan her saldırı hukuka aykırıdır.

*"MADDE 25.-* Davacı, hakimden saldırı tehlikesinin önlenmesini, sürmekte olan saldırıya son verilmesini, sona ermiş olsa bile etkileri devam eden saldırının hukuka aykırılığının tespitini isteyebilir.

Davacı bunlarla birlikte, düzeltmenin veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması isteminde de bulunabilir."

Gerçekten de 25. madde uyarınca yıldırma davranışına uğrayan birey, kişiliğine yönelik bu saldırının sona ermesini, bu tehlikenin önüne geçilmesini ve bitmiş olsa bile etkileri süren saldırının hukuka aykırılığının saptanmasını isteyebilir. Bu davaların açılması için zaman aşımı söz konusu olmamaktadır (Tınaz, 2008:4).

Günümüzde gelişmiş ülkelerin gündeminde uzun zamandır yer alan ve hukuksal açıdan da 2000'li yıllardan başlayarak yoğun bir şekilde varlığını sürdüren yıldırma olgusunun ülkemizde de sıklıkla yaşandığı bilinmektedir. Ancak iş yaşamına yönelik kanunlarda henüz tam olarak yer almamıştır. Bununla birlikte bu duruma karşı hukuk açısından bir korumanın var olmadığı anlamına gelmemelidir. Türk iş hukukunda yıldırmaya yönelik doğrudan bir düzenleme yer almamakla beraber, bu kapsamda dolaylı olarak ele alınıp değerlendirilebilecek, yıldırmanın sonuçlarını içine alan birtakım hükümler mevcuttur.

Nitekim 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda yıldırma ya da psikolojik taciz olgusu 417. Maddede şöyle ele alınmıştır (Web 5):

## V. İşçinin kişiliğinin korunması

### 1. Genel olarak

*MADDE 417-* İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür.

İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir.

Görüleceği üzere bu maddede yıldırma kavramına değinilerek işverene işçinin kişiliğini koruma, saygı gösterme, sağlığını gözetme ve işyerinde ahlaka uygun bir düzenin oluşmasını sağlama yükümlülüğü getirmiştir. Bu maddenin gerekçesinde; işverenin, işçinin sağlığını korumaya yönelik olarak, hastalandığında onu çalışmaya zorlamama, bakımı için gereken izni verme, zorunlu hallerde acil bakım olanaklarını sağlama yükümlüğü olduğunu da vurgulayarak, işçilerin rahat ve huzurlu çalışabilecekleri bir ortam oluşturulmasının hedef alındığı belirtilmiştir. Buna göre işverenin işyerinde ahlaka uygun bir düzeni yaratmakla yükümlü olduğu da açıklık kazanmıştır. Bu yükümlülüğün bir başka yönü ise, işverenin işçilerin cinsel tacize uğramamaları için gerekli önlemleri alması olmaktadır.

Borçlar Kanunu'nun 332. maddesi; "*iş sahibi, akdin hususi halleri ve işin mahiyeti noktasından hakkaniyet dairesinde kendisinden istenilebileceği derecede çalışmak dolayısıyla maruz kaldığı tehlikelere karşı icap eden tedbirleri ittihaz ve münasip ve sıhhi çalışma mahalleri ile, işçi birlikte ikamet etmekte ise sıhhi yatacak bir yer tedarikine mecburdur*" olarak düzenlenmiştir. Burada da iş sahibine yönelik borçlardan olan ve çalışanı koruma borcu çerçevesinde iş göreni her çeşit tehlikelerden olduğu gibi yıldırma da korumak ve zorunlu önlemleri almak zorundadır. Gerek yargı gerekse öğreti yoluyla kabul edilen ve işverenin görevleri arasında sayılan "*işçiyi gözetme borcu*" unsurundan hareket ederek hukuki bir dayanak sağlanabilir. Zira işverenin gözetme borcu kapsamında sadece iş sağlığı ve güvenliği gibi konular yer almamaktadır.

Konuya yönelik olan hükümler değerlendirildiğinde işçi sağlığının ruhsal yönü bakımından yeterli olacak ölçüde açıklayıcı düzenlemelerin yer almadığı görülmektedir. Ancak hükümlerde doğrudan yıldırma (*ya da mobbing, psikolojik taciz*) kavramı alınmamış olmakla beraber;

- Eşit davranma ilkesi (5. Madde)
- Çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi (22. Madde)
- İşçinin haklı nedenle derhal fesih hakkı (24. Madde)
- İşverenin haklı nedenle derhal fesih hakkı (25. Madde)
- İş sağlığı ve güvenliği konusunda işverenlerin ve işçilerin yükümlülükleri (77. Madde) kapsamında konunun değerlendirilmesi mümkün görünmektedir (Web 6).

Yıldırma olgusunu (6098 Sayılı Kanun, md. 417) maddeye ekleyen Komisyon'un değişiklik gerekçesinde ise şu açıklamalar yer almaktadır (TİSK, 2012:17):

“İşçinin onur ve saygı gösterilmek dâhil bütün kişilik değerlerinin korunması yükümlülüğü düzenlenmiş, cinsel tacizin yanında diğer psikolojik tacizler de (*mobbing-işyerinde psikolojik taciz*) kişilik değerlerini ihlal eden sebepler kategorisinde sayılmış, yürürlükteki İş Kanunu'nun 77'nci maddesi ile Borçlar Kanunu'nun konuya ilişkin düzenlemeleri arasında bir bütünlük sağlanmış, hizmet akdinden kaynaklanan sorumluluğun hukuki niteliği konusunda yaşanan tartışmalar, düzenleme ile sona erdirilmiş, sözleşmeye aykırılıktan kaynaklanan ölüme ve vücut bütünlüğünün zedelenmesine veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmininde sözleşmeden doğan sorumluluk hukuku hükümlerinin uygulanacağı kararlaştırılmıştır.”

Bu şekilde işverene, çalışan bireyi yıldırmadan da koruma sorumluluğu getirilmiştir. Bunun yanı sıra, işyerinde oluşan yıldırma, işçinin ruhsal ve fiziksel sağlığını bozacak şekilde acil ve hayati bir risk yaratıyorsa, İş Kanunu'nun 24. maddesine dayanarak iş sözleşmesini bildirimsiz bozma yoluyla sonuçlandırabilmekte ve gereken şartları sağlıyorsa kıdem tazminatını da alabilmektedir (Savaş, 2007:99).

Ülkemizde ilk kez, Ankara 8. İş Mahkemesi'nin 20/12/2006 tarihli ve E. 2006/19, K. 2006/625 no'lu kararında, “mobbing” kavramı mahkeme kararında yer almıştır (Web 7). Daha sonra temyiz edilen bu karar Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin 30/05/2008 tarihli ve E. 2007/9154, K. 2008/13307 sayılı kararı ile onaylanarak manevi tazminat almaya hak kazanmıştır (Web 8). Daha sonra birçok mahkeme kararında yer alan mobbing konusunda en son yapılan düzenleme

olarak 19 Mart 2011 tarihli “İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konusundaki Başbakanlık Genelgesidir. Genelge’de yıldırma (mobbing) konusunda genel açıklamalara yer verilmekte ve bu konuda yapılması gerekenler sıralanmaktadır. Genelgeye göre (Web 9);

“Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde gerçekleşen psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir.

Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesi gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemlidir.

Bu doğrultuda, çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla aşağıdaki tedbirlerin alınması uygun görülmüştür.

1. İşyerinde psikolojik tacizle mücadele öncelikle işverenin sorumluluğunda olup işverenler çalışanların tacize maruz kalmamaları için gerekli bütün önlemleri alacaktır.

2. Bütün çalışanlar psikolojik taciz olarak değerlendirilebilecek her türlü eylem ve davranışlardan uzak duracaklardır.

3. Toplu iş sözleşmelerine işyerinde psikolojik taciz vakalarının yaşanmaması için önleyici nitelikte hükümler konulmasına özen gösterilecektir.

4. Psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi, ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacaktır.

5. Çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmek üzere Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde Devlet Personel Başkanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tarafların katılımıyla “Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu” kurulacaktır.

6. Denetim elemanları, psikolojik taciz şikâyetlerini titizlikle inceleyip en kısa sürede sonuçlandıracaktır.

7. Psikolojik taciz iddialarıyla ilgili yürütülen iş ve işlemlerde kişilerin özel yaşamlarının korunmasına azami özen gösterilecektir.

8. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve sosyal taraflar, işyerlerinde psikolojik tacize yönelik farkındalık yaratmak amacıyla eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile seminerler düzenleyeceklerdir.”

Son yıllarda alınan mahkeme kararları ve Başbakanlık Genelgesi, yıldırma (mobbing) hususunda tam anlamıyla yeterli olmasa bile önemli adımların atıldığını göstermektedir. Yakın zamanlara kadar Başbakanlık ve TBMM’ne iletilen, iş görenlerin yıldırma yakınmaları sonucunda hazırlanan bu genelgede, Psikolojik Tacizle Mücadele Kurulu’nun kurulacağı ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi’nin yıldırmaya uğrayan iş görenlere ruhsal destek sağlayacağı ve işverenlerin yıldırma olaylarının önlenmesi için yüksek düzeyde özen göstereceği düzenlenmiştir (Web 10). Genelge, Türk hukukunda yol gösterici ve açıklayıcı yönde bir düzenleme olsa da ülkemizde yıldırma konusunda farkındalığın artmasında büyük ölçüde yarar sağlayacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ UYGULAMALARI VE MOBBİNG : BANKACILIKTA BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Gaziantep’te finans sektörü çalışanlarına uygulanarak, bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemi ve uygulamalarındaki hataları, eksiklikleri tespit etmek ve mobbingi betimsel anlamda ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Tespit edilen aksaklıklarla ilgili çözüm önerileri sunulmuştur.

Toplam 72 sorudan oluşan ankette; çalışanların demografik özellikleri, çalıştıkları kurumda performans değerlendirme sistemi uygulamaları ve mobbing oluşumuna yönelik algıları araştırılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise performans değerlendirme sistemi ile mobbing arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

#### 3.2. Metodoloji

Performans değerlendirme sistemi ve mobbing teorik anlamda geniş bir literatür taraması ile ele alınmıştır. Daha sonra bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemi hataları ve mobbing oluşumunu açığa çıkarmak için bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlelerini Gaziantep’te finans sektöründe çalışanlar oluşturmakta olup ana kütleleri temsil eden örnek kütleleri belirlemek için tesadüfî örnekleme yöntemlerinden biri olan basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 100 banka çalışanına ulaşılmıştır. Araştırmanın literatür bölümünde ise yerli ve yabancı makale, dergi ve kitaplardan yararlanılmıştır. Araştırmanın anket bölümünde katılımcıların verdiği yanıtların gerçeği yansıttığı ve ana kütleyle örnek oluşturduğu varsayılmaktadır.

#### 3.3. Verilerin Analizi

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) Paket programı ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma ve yüzde dağılımlar verilmiştir. Çoklu değişkenlerin karşılaştırmasında tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar %95 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.4. Alan Araştırması Verilerine İlişkin Analizler

Çalışmadan elde edilen verilerin analiz edilmesi neticesinde alınan sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

#### 3.4.1. Demografik Özellikler

**Tablo 3.4.1.1.** Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

|             | N   | Yüzde (%) |
|-------------|-----|-----------|
| 21-30       | 18  | 18,0      |
| 31-40       | 63  | 63,0      |
| 41-50       | 15  | 15,0      |
| 51 ve üzeri | 4   | 4,0       |
| Total       | 100 | 100,0     |

Yapmış olduğumuz çalışmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı tablo 3.4.1.1’de görülmektedir. Buna göre katılımcıların %18’i 21-30, %63’ü 31-40, %15’i 41-50 ve geri kalan %4’ü ise 51 ve üzeri yaş grubundadırlar. Bu verilere göre, anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun (%81) 21-40 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.4.1.2.** Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı

|       | N   | Yüzde (%) |
|-------|-----|-----------|
| Bayan | 45  | 45,0      |
| Bay   | 55  | 55,0      |
| Total | 100 | 100,0     |

Çalışmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 3.4.1.2’de görülmektedir. Buna göre çalışmaya katılan 100 katılımcıdan %55’i bay ve %45’i ise bayanlardan oluşmaktadır. Anketin, bay ve bayan katılımcılara yaklaşık eşit oranda uygulandığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.4.1.3.** Katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı

|       | N   | Yüzde (%) |
|-------|-----|-----------|
| Evli  | 67  | 67,0      |
| Bekar | 33  | 33,0      |
| Total | 100 | 100,0     |

Katılımcıların medeni duruma göre dağılımı tablo 3.4.1.3’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların % 67’si evli, %33’ü bekadır. Bu verilere göre, anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.



**Tablo 3.4.1.4.** Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı

|               | N   | Yüzde (%) |
|---------------|-----|-----------|
| Lise          | 14  | 14,0      |
| Lisans        | 84  | 84,0      |
| Yüksek Lisans | 2   | 2,0       |
| Total         | 100 | 100,0     |

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı tablo 3.4.1.4’de görülmektedir. Buna göre ankete katılanların, % 14’ünü lise, % 84’ünü lisans, % 2’sini yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır. Bu bulgular dikkate alındığında bankaların çoğunlukla lisans mezunlarını tercih ettiği görülmektedir.

**Tablo 3.4.1.5.** Katılımcıların bankada çalışma sürelerine göre dağılımı

|                 | N   | Yüzde (%) |
|-----------------|-----|-----------|
| 1 yıldan az     | 3   | 3,0       |
| 1-3 yıl         | 11  | 11,0      |
| 4-6 yıl         | 34  | 34,0      |
| 7-9 yıl         | 15  | 15,0      |
| 10 yıl ve üzeri | 37  | 37,0      |
| Total           | 100 | 100,0     |

Çalışmaya katılanların bankada çalışma sürelerine ilişkin dağılım tabloda 3.4.1.5’de görülmektedir. Buna göre ankete katılanların %3’ü 1 yıldan az , %11’i 1-3 yıl arası, %34’ü 4-6 yıl arası, %15’i 7-9 yıl arası ve %37’sinin ise 10 yıl ve üzeri bankada çalışma süreleri bulunmaktadır. Bu verilere göre, anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun (%83) 4 ve üzeri yıllarda bankada çalışma süreleri olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4.1.6.** Katılımcıların bankadaki pozisyonlarına göre dağılımı

|                               | N   | Yüzde (%) |
|-------------------------------|-----|-----------|
| Müşteri İlişkileri Yöneticisi | 38  | 38,0      |
| Müşteri İlişkileri Yetkilisi  | 13  | 13,0      |
| Operasyon Yetkilisi           | 14  | 14,0      |
| Güvenlik Görevlisi            | 4   | 4,0       |
| Operasyon Yöneticisi          | 12  | 12,0      |
| Gişe İşlem Yetkilisi          | 4   | 4,0       |
| Müdür                         | 15  | 15,0      |
| Total                         | 100 | 100,0     |

Çalışmaya katılanların çalışmakta oldukları kurumdaki pozisyonlarına göre dağılımı tablo 3.4.1.6'da görülmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların %38'inin müşteri ilişkileri yöneticisi, %15'inin müdür, %14'ünün operasyon yetkilisi, %13'ünün müşteri ilişkileri yetkilisi, %12'sinin operasyon yöneticisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4.1.7.** Katılımcıların aylık gelirine göre dağılımı

|                  | N   | Yüzde (%) |
|------------------|-----|-----------|
| 751-1000         | 14  | 14,0      |
| 1001-2000        | 26  | 26,0      |
| 2001-3000        | 16  | 16,0      |
| 3001-5000        | 29  | 29,0      |
| 5001 TL ve üzeri | 15  | 15,0      |
| Total            | 100 | 100,0     |

Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımı incelenmiş ve tablo 3.4.1.7'de görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre ankete katılanların %29'unun 3001-5000 TL, %26'sının 1001-2000 TL, %16'sının 2001-3000 TL, %15'inin 5001 TL ve üzeri, %14'ünün 751-1000 TL arasında aylık geliri bulunmaktadır. Bu verilere göre, anketin her gelir düzeyindeki katılımcılara yaklaşık oranda uygulandığı görülmektedir.

### 3.4.2. Bankalarda Performans Değerlendirme Sistemi ve Uygulamaları

**Tablo 3.4.2.1.** Bankada performans değerlendirme sistemi uygulanıp uygulanmama durumu

|      | N   | Yüzde (%) |
|------|-----|-----------|
| Evet | 100 | 100,0     |

Çalışmaya katılanların bankalarında performans değerlendirme sisteminin uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bulgular tablo 3.4.2.1'de görülmektedir. Buna göre tüm bankalarda performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.

**Tablo 3.4.2.2.** Katılımcılara göre performans değerlendirme kavramını en iyi ifade eden tanım

|   | N  | Yüzde (%) |
|---|----|-----------|
| Önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşıldığını ölçme | 36 | 36,0      |

|   |     |       |
|---|-----|-------|
| Her personelin görevini ne derecede iyi yaptığını belirleme | 50  | 50,0  |
| Yılda bir veya iki defa yapılan bir form doldurma işlemi    | 14  | 14,0  |
| Total   | 100 | 100,0 |

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcılara performans değerlendirme kavramını en iyi ifade eden tanım sorulmuş ve tablo 3.4.2.2'de görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre katılımcıların yarısı (%50) "Her personelin görevini ne derecede iyi yaptığını belirleme" yanıtını, %36'sı " Önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşıldığını ölçme" yanıtını ve geri kalan %14'ü ise " Yılda bir veya iki defa yapılan bir form doldurma işlemi" yanıtını vermiştir.

**Tablo 3.4.2.3.** Performans değerlendirme uygulanma sıklığı

|                         | N   | Yüzde (%) |
|-------------------------|-----|-----------|
| Yılda bir defa          | 8   | 8,0       |
| Yılda iki defa          | 64  | 64,0      |
| Yılda iki defadan fazla | 24  | 24,0      |
| Düzensiz olarak         | 4   | 4,0       |
| Total                   | 100 | 100,0     |

Katılımcıların çalışmakta oldukları bankalarda performans değerlendirme uygulanma sıklığı tablo 3.4.2.3'de görülmektedir. Ankete katılanların %64'ü çalıştığı bankada performans değerlendirme sisteminin yılda iki defa yapıldığını belirtmiştir. Bu verilere göre, anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun aynı görüşte olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4.2.4.** Performans değerlendirme uygulanma sıklığının gelecekteki durumu

|                         | N   | Yüzde (%) |
|-------------------------|-----|-----------|
| Yılda bir defa          | 11  | 11,0      |
| Yılda iki defa          | 55  | 55,0      |
| Yılda iki defadan fazla | 27  | 27,0      |
| Düzensiz olarak         | 7   | 7,0       |
| Total                   | 100 | 100,0     |

Yapılan çalışmada katılımcılara " Performans Değerlendirme, sizce gelecekte hangi sıklıkla yapılmalıdır?" sorusu sorulmuş ve tablo 3.4.2.4'de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre ankete katılanların %55'i performans değerlendirmenin gelecekte yılda iki defa yapılması gerektiği görüşündedir. Bu verilere göre, anket katılımcılarının büyük çoğunluğunun aynı görüşte olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4.2.5.** Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar hakkındaki düşünceler

|                                | N   | Yüzde (%) |
|--------------------------------|-----|-----------|
| %100 gerçeği yansıtıyor        | 4   | 4,0       |
| %75 gerçeği yansıtıyor         | 20  | 20,0      |
| %50 gerçeği yansıtıyor         | 43  | 43,0      |
| %25 gerçeği yansıtıyor         | 22  | 22,0      |
| Kesinlikle gerçeği yansıtmıyor | 11  | 11,0      |
| Total                          | 100 | 100,0     |

Yapmış olduğumuz çalışmada katılımcılara "Bankanızda şu anda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları ne ölçüde gerçekçi buluyorsunuz" sorusu sorulmuş ve tablo 3.4.2.5'de görülen bulgular elde edilmiştir. Buna göre ankete katılanların %43'ü çalıştığı bankada şuanda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları %50 ölçüde gerçekçi bulduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcıların büyük çoğunluğunun %100 gerçeği yansıttığı veya kesinlikle gerçeği yansıtmıyor görüşüne katılmadıkları görülmektedir.

**Tablo 3.4.2.6.** Performans değerlendirme sistemine ilişkin katılımcıların elde ettikleri ortalama puanlar

|   | N   | Ortalama | SS (±)  |
|---|-----|----------|---------|
| Performans Değerlendirme Doğru Kişiler Tarafından Yapılmaktadır                                     | 100 | 2,8400   | 1,33121 |
| Performans değerlemede doğru kriterler kullanılmaktadır   | 100 | 2,6500   | ,98857  |
| Performans değerlemede kullanılan kriterler yeterlidir  | 100 | 2,4600   | ,98903  |
| Performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi buluyorum   | 100 | 2,3500   | ,89188  |
| Performans değerlendirme sonuçları personele bildiriliyor   | 100 | 4,1700   | ,99549  |
| Performans değerlendirme sonuçları amacına uygun şekilde kullanılmaktadır                           | 100 | 2,4800   | ,97938  |
| Performans değerlendirme için yeterli zaman ayrılmaktadır   | 100 | 2,5500   | 1,21751 |
| Performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara yeterli düzeyde katılım sağlanmaktadır         | 100 | 3,0200   | ,80378  |
| Kendi performansımızın değerlendirilmesinde görüşlerim yeterli düzeyde etkili olmaktadır            | 100 | 2,2200   | 1,00081 |
| Performans değerlendirme çok az hata yapılmaktadır  | 100 | 2,5000   | ,92660  |
| Performans değerlemeyi gerekli görüyorum  | 100 | 4,0200   | 1,27112 |
| Performans değerlemeyi ödüllendirici görüyorum  | 100 | 2,9800   | 1,13689 |
| Performans değerlendirme sonucunda değişmesi gereken hususların değiştirildiğini görüyorum          | 100 | 2,3900   | 1,16250 |
| Performans değerlemeyi yönetim ile çalışanlar arasında etkin bir mekanizma olarak değerlendiriyorum | 100 | 2,9400   | ,99311  |

Katılımcıların performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerini tespit etmek için uygulanan ankette yanıtlar 1-5 arasında puanlanmıştır. Bu bağlamda katılımcıların performans değerlendirmeye ilişkin elde ettikleri ortalama puanlar tablo 3.4.2.6'da görülmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların performans değerlendirme ile ilgili en olumlu görüşün  $4,170 \pm ,995$  ortalama ile "Performans değerlendirme sonuçları personele bildiriliyor" seçeneğine ait olduğu en olumsuz görüşün ise  $2,220 \pm 1,00$  ortalama ile " Kendi performansımızın değerlendirilmesinde görüşlerim yeterli düzeyde etkili olmaktadır" seçeneğine ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4.2.7.** Performans değerlendirme uygulamasına ilişkin katılımcıların elde ettikleri ortalamalar

|  | N   | Ortalama | SS ( $\pm$ ) |
|--|-----|----------|--------------|
| Personelin kendisini değil, yaptığı işi değerlendirmektedirler   | 100 | 2,7600   | 1,30361      |
| Performans değerlemelerinde ikili arkadaşlıkları ve dostlukları göz ardı etmektedirler                                 | 100 | 2,4000   | 1,15470      |
| Değerlendirilecek kişinin unvanı ve mevkisi, değerlendirme sırasında objektifliği etkilemez                            | 100 | 3,1300   | 1,18624      |
| Performans değerlemede objektif kriterler kullanılmaktadır   | 100 | 3,0200   | 1,04427      |
| Değerlendirilen personelin işindeki başarısından çok üstleriyle olan ilişkileri değerlendirme sonucunu belirlemektedir | 100 | 3,0700   | ,96667       |
| Personele yönelik yaptıkları her türlü harcamayı yatırım olarak görmektedirler   | 100 | 3,2200   | 1,15976      |
| Personel için eğitim konusunda yeterli harcama yapmaktadırlar  | 100 | 3,0600   | 1,15312      |
| Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadırlar  | 100 | 3,2400   | 1,00624      |
| Personelin performansı etkin şekilde değerlendirmektedirler.   | 100 | 2,8400   | ,97151       |
| Performans değerlendirme çalışmalarının objektif bir şekilde yapıldığına herkes inanmaktadır.                          | 100 | 2,4200   | 1,03005      |
| Performansı geliştirici seminer, panel ve hizmet içi eğitim gibi aktiviteler gerçekleştirmektedirler.                  | 100 | 2,5000   | 1,36548      |
| Performansı yüksek olan elemanları maddi/manevi ödüllendirmektedirler.   | 100 | 3,0000   | 1,00504      |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanmaktadırlar.        | 100 | 2,4600   | 1,14962      |
| Performans değerlemeye büyük önem vermektedirler.  | 100 | 2,9000   | ,98985       |

Yapılan çalışmada katılımcılara performans değerlendirme uygulamasına ilişkin görüşleri sorulmuş ve bunun neticesinde tablo 3.4.2.7'de görülen bulgular elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri seçeneğin  $3,240 \pm 1,006$  ortalama ile " Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadırlar", en olumsuz görüş bildirdikleri seçeneğin ise  $2,400 \pm 1,154$  ortalama ile " Performans değerlemelerinde ikili arkadaşlıkları ve dostlukları göz ardı etmektedirler" olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4.2.8.** Performans değerlendirmeden elde edilen sonuçların uygulandığı alanlara ilişkin görüşlerden elde edilen ortalama puanlar

|  | N   | Ortalama | SS (±)  |
|--|-----|----------|---------|
| Ücretlendirme                                      | 100 | 2,1300   | ,82456  |
| Nakil veya Tayin                                   | 100 | 2,2500   | ,80873  |
| Eğitim İhtiyacının Tespiti                         | 100 | 2,3700   | 1,26055 |
| Personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespiti    | 100 | 2,4300   | ,93479  |
| Terfi  | 100 | 2,2700   | ,86287  |
| Personelin kişisel ve yönetsel gelişimini sağlamak | 100 | 2,5000   | 1,41778 |
| Motivasyonu artırmak                               | 100 | 2,0900   | ,91115  |
| Kariyer Planlama                                   | 100 | 2,3600   | ,91585  |
| İşten Çıkarma                                      | 100 | 3,4300   | 1,07548 |

Yapılan çalışmada katılımcılara yöneltilen diğer bir önemli soru da " Bankanızda uygulanan Performans Değerlendirme ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki alanlarda bankanızda ne düzeyde başarılı bir şekilde kullanılmaktadır?" sorusu olup bu soruya verilen yanıtların analizi neticesinde tablo 3.4.2.8'de görülen ortalama puanlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde en yüksek ortalamanın 3,43 ± 1,075 ile "işten çıkarma" seçeneğine, en düşük ortalamanın ise 2,090 ± ,911 ile "motivasyonu artırmak" seçeneğine ait olduğu görülmektedir. Bu bulgular göstermektedir ki performans değerlendirme uygulamalarından elde edilen sonuçlar çalışanların işten çıkarılmasında çok daha fazla kullanılmaktadır.

### 3.4.3. Bankalarda Mobbing

**Tablo 3.4.3.1.** Mobbing oluşma sıklığına ilişkin katılımcıların ortalama puanları

|   | N   | Ortalama | SS (±)  |
|---|-----|----------|---------|
| Performansımı olumsuz yönde etkilemek için benden bilgi sakladılar.   | 100 | 3,6300   | 1,16909 |
| Çalışmalarım ile ilgili olarak aşağılandım ya da alay edildim   | 100 | 3,4800   | 1,15889 |
| Yeterlilik düzeyimin altında işler verildi  | 100 | 3,2400   | 1,52501 |
| Sorumluluğumdaki anahtar işler sudan sebeplerle değiştirildi ya da elimden alındı ve hoşlanmadığım görevler bana verildi. | 100 | 3,7900   | 1,12182 |
| Hakkımda dedikodular ve söylentiler yayıldı   | 100 | 3,5200   | 1,26715 |
| Göz ardı edildim ya da görmezden gelindim   | 100 | 3,4700   | 1,29845 |
| Kişisel özelliklerim, düşüncelerim ya da özel hayatım hakkında hakaret edici ya da rahatsız edici açıklamalar yapıldı     | 100 | 4,4600   | ,82168  |
| Birdenbire bana bağırıldı ya da bana karşı sinirli davranışlar sergilediler.  | 100 | 3,0600   | 1,48269 |
| Parmakla gösterilme, hedef alınma, rahatsız etme, karalama gibi korkutucu eylemlere maruz kaldım                          | 100 | 3,5600   | 1,11301 |
| İşten ayrılmam için başkalarından sinyaller aldım veya bana bu konuda telkinde bulundular                                 | 100 | 4,0100   | 1,08707 |
| Hata ya da yanlışlarım sürekli olarak hatırlatıldı (başıma kakıldı).  | 100 | 3,1500   | 1,53330 |
| Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimde düşmanca davranışlara maruz kaldım ya da görmezden gelindim                     | 100 | 3,7900   | 1,22512 |
| Hata ya da yanlışlarım sonucu sürekli aynı eleştiriler yapıldı  | 100 | 2,8900   | 1,35509 |

|   |     |        |         |
|---|-----|--------|---------|
| Görüşlerim göz ardı edildi.   | 100 | 2,9900 | 1,19337 |
| İyi anlamadığım arkadaşlarımın beni zorda bırakan şakalarına maruz kaldım.  | 100 | 4,4400 | ,79544  |
| Makul olmayan, yetiştiremeyeceğim sürelerde işlerimi yapmam beklendi  | 100 | 2,8700 | 1,16042 |
| Benim aleyhime iddialar geliştirildi  | 100 | 3,9900 | 1,16771 |
| Yaptığım işler sürekli olarak aşırı düzeyde kontrol edildi  | 100 | 3,1700 | 1,37844 |
| Hak ettiğim bazı çalışma olanaklarımı (yıllık izin, hastalık izni, ikramiye vb.) istememem yönünde bana baskı uygulandı | 100 | 3,2000 | 1,33333 |
| Aşırı biçimde alay konusu yapıldım, iğneleyici söz ve davranışlara maruz kaldım.  | 100 | 4,2300 | ,98324  |
| Tamamlayamayacağım düzeyde aşırı iş yüküne maruz bırakıldım   | 100 | 2,9200 | 1,18646 |
| Tehdit, taciz ya da fiziksel şiddete maruz kaldım   | 100 | 3,8900 | 1,03372 |

Yapılan çalışmada katılımcılara çeşitli konulara ilişkin olarak çalışmakta oldukları bankada mobing oluşma sıklığı hakkında düşünceleri sorulmuştur. Bu soruda 1-5 arasında puanlar verilmesi istenmiş olup 1 çok sık, 5 ise hiç anlamına gelmektedir. Bu bağlamda mobing oluşma sıklığı ile ilgili olarak düşük puanlar mobingin daha sık, yüksek puanlar da mobingin daha nadir olduğu anlamına gelmektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi neticesinde Tablo 3.4.3.1'de görülen ortalama puanlar elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde katılımcıların en fazla " Makul olmayan, yetiştiremeyeceğim sürelerde işlerimi yapmam beklendi" konusunda mobinge maruz kaldığı, en düşük ise "Kişisel özelliklerim, düşüncelerim ya da özel hatayım hakkında hakaret edici ya da rahatsız edici açıklamalar yapıldı" konusunda mobinge maruz kaldığı görülmektedir.

**Tablo 3.4.3.2.** Genel olarak mobing oluşma sıklığı

|                       | N   | Minimum | Maksimum | Ortalama | SS (±) |
|-----------------------|-----|---------|----------|----------|--------|
| Mobing Oluşma Sıklığı | 100 | 2,18    | 4,95     | 3,5341   | ,70600 |

Mobing oluşma sıklığı ile ilgili sorulardan katılımcıların aldıkları ortalama puan tablo 3.4.3.2'de görülmektedir. Elde edilen ortalama puan ( $3,534 \pm ,706$ ) dikkate alındığında katılımcıların çalışmakta oldukları bankalarda mobing oluşma sıklığının yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.4.4. Performans Değerlendirme Sistemi ile Mobbing Arasındaki İlişki

**Tablo 3.4.4.1.** Performans değerlendirme sistemi ile mobing oluşma sıklığı arasındaki ilişki

|                          |                         | Performans Değerlendirme | Mobing Oluşma Sıklığı |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Performans Değerlendirme | Pearson Correlation (r) | 1                        | ,258**                |
|                          | P                       |                          | ,009                  |
|                          | N                       | 100                      | 100                   |

|                       |                         |        |     |
|-----------------------|-------------------------|--------|-----|
| Mobing Oluşma Sıklığı | Pearson Correlation (r) | ,258** | 1   |
|                       | P                       | ,009   |     |
|                       | N                       | 100    | 100 |

Performans değerlendirme sistemi ile mobing oluşma sıklığına yönelik algıları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Korelasyon Testi (Pearson Correlation) sonucunda tablo 3.4.4.1’de görülen sonuçlar elde edilmiştir. Mobbing araştırma anketinde 1-5 arasında puanlar verilmesi istenmiş olup, 1 çok sık, 5 ise hiç anlamına gelmektedir. Bu bağlamda mobing oluşma sıklığı ile ilgili olarak düşük puanlar mobingin daha sık, yüksek puanlar da mobingin daha nadir olduğu anlamına gelmektedir. Tablo incelendiğinde performans değerlendirme sistemi ile mobing oluşma sıklığı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusu olduğu görülmektedir ( $r = ,258$ ;  $p = ,009$ ).

**Tablo 3.4.4.2.** Performans değerlendirme uygulaması ile mobing oluşma sıklığı arasındaki ilişki

|                                     |                         | Performans Değerlendirme Uygulaması | Mobing Oluşma Sıklığı |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Performans Değerlendirme Uygulaması | Pearson Correlation (r) | 1                                   | ,355**                |
|                                     | P                       |                                     | ,000                  |
|                                     | N                       | 100                                 | 100                   |
| Mobing Oluşma Sıklığı               | Pearson Correlation (r) | ,355**                              | 1                     |
|                                     | P                       | ,000                                |                       |
|                                     | N                       | 100                                 | 100                   |

Katılımcıların bankalarında uygulanmakta olan performans değerlendirme uygulaması ile mobing oluşma sıklığına yönelik algıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan Korelasyon Testi sonucunda tablo 3.4.4.2’deki bulgular elde edilmiştir. Mobbing araştırma anketinde 1-5 arasında puanlar verilmesi istenmiş olup, 1 çok sık, 5 ise hiç anlamına gelmektedir. Bu bağlamda mobing oluşma sıklığı ile ilgili olarak düşük puanlar mobingin daha sık, yüksek puanlar da mobingin daha nadir olduğu anlamına gelmektedir. Buna göre performans değerlendirme uygulaması ile mobing oluşma sıklığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = ,355$ ;  $p = ,000$ ).



## SONUÇ VE TARTIŞMA

Küreselleşen dünyada daha çok rekabet etmek zorunda kalan örgütler, daha etkin ve verimli çalışan personele sahip olmak zorundadırlar. Örgütün başarısı için gerçek anlamda “başarılı” çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. Başarılı personelin belirlenmesi, başarısız olanların geliştirilmeleri ise ancak iyi bir performans değerlendirmesi sistemi ile mümkündür. Bu nedenle, örgütlerde performans değerlendirmesi günümüzde giderek önem kazanan bir insan kaynakları faaliyetidir. Değerlendirme sonucunda birey, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte ya da standarda ulaşmış ise başarılı; ulaşmamış ise başarısız olarak nitelendirilir. Eşitler tarafından yapılan değerlendirmelerde de bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde performans değerlendirmelerinde objektifliği hiç elden bırakmamak gerektiği halde, örgütlerde en çok karşılaşılan sorunlardan birisi de önyargılı değerlendirme olmaktadır. Performans değerlendirmeleri yapılan işi, üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne var ki kişilik, davranış ve öbür kişisel konular da işin içine karıştırılır. Böyle bir durumda, çalışanlar birbirlerine daha temkinli yaklaşmaya başlayabilir veya kurum içinde çatışmalar yaşanabilir. Kurum içinde yaşanan olumsuzluklardan biri de mobbing olgusudur.

İş hayatında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar ya da astları tarafından sistematik olarak uygulanan her türlü kötü davranışları ifade eden anlamları kapsamaktadır. Çatışmaları bastırmak veya tamamen ortadan kaldırmak yerine, örgüt içi çatışmaların yönetim tarafından tanınarak, örgüt amaçlarına yarar sağlayacak şekilde ele alınması sonucu daha olumlu bir duruma getirerek çalışan bireylerin verimliliğini ve performansını arttırabilir. Herhangi bir çatışma iyi yönetilmediği takdirde işyerindeki ortamda gerginlik yaratabilmektedir.

Bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemi uygulamaları ve mobbing oluşumunu incelemeye yönelik bu araştırmada 100 katılımcı ile görüşülmüştür. Araştırmada katılımcıların yaş değişkenlerinin çoğunluk olarak 31-40 yaş aralığında yoğunluk kazandığı belirlenmiştir. % 55’ini erkeklerin teşkil ettiği araştırmada, çalışanların medeni durumlarının genel olarak evli olduğu görülmektedir. Çoğunluğunun lisans eğitimi aldığı görülen katılımcıların bankadaki çalışma süresinin ise 4-6 yıl aralığında yoğunluk kazandığı gözlemlenmektedir. Katılımcıların bankadaki konumlarına bakılacak olursa, genel çerçevede içerisinde müşteri ilişkileri yöneticisi oldukları gözlemlenmektedir. Çalışanların aylık gelirleri ise 3000-5000 arasında yoğunlaşmaktadır.

Katılımcıların da belirttiği gibi bankalarda performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Çalışanlara göre, performans değerlendirme, her personelin görevini ne derecede iyi yaptığını belirleme olarak tanımlanmakta ve yılda iki kez uygulanmaktadır. Performans değerlendirmenin gelecekte de aynı sıklıkta yapılması gerektiğini ifade eden katılımcılar, çalıştıkları bankada şu anda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların yüzde 50 gerçeği yansıttığını vurgulamaktadırlar. Değerlendirmenin doğru kişiler tarafından yapıldığı hususunda genel olarak olumlu görüş bildirmekle beraber, alınan sonuçlar kapsamında çok farklı cevaplar görülmemektedir.

Performans değerlemede kullanılan kriterlerin yeterli olmadığı ve sonuçların gerçekçi olmadığı görüşünde olan katılımcılar, sonuçların personele bildirildiğini rapor etmişlerdir. Değerlendirme sonuçlarının amacına uygun şekilde kullanıldığına yönelik önermelerde kararsızlık gösteren çalışanlar, genel olarak değerlendirme için yeterli zaman ayrıldığını düşünmektedirler. Bunun yanı sıra, performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara yeterli düzeyde katılım sağlandığı görüşünde olan çalışanlar, performanslarının değerlendirilmesinde görüşlerinin yeterli düzeyde etkili olmadığı kanısına sahiptirler. Diğer taraftan, performans değerlemenin gerekli olduğu görüşündedirler. Performans değerlendirme çok az hata yapıldığı konusunda kararsızdırlar. Performans değerlemenin gerekli ve ödüllendirici olduğu kanısında olan katılımcılar, değerlendirme sonucunda değişmesi gereken hususların değiştirildiği görüşüne de katılmamaktadırlar. Bunun yanı sıra, performans değerlemeyi yönetim ile çalışanlar arasında etkin bir mekanizma olarak değerlendirmektedirler. Personelin kendisinin değil, yaptığı işin değerlendirildiğini düşünen çalışanlar, bu değerlemelerde ikili arkadaşlıkların ve dostlukların göz ardı edildiğine de genel olarak katılmamaktadırlar.

Yapılan araştırmada, katılımcılar, değerlendirilecek kişinin unvan ve mevkisinin değerlendirme aşamasında objektifliği etkilemediği ve kullanılan kriterlerin objektif olduğu kanısına sahiptirler. Aynı şekilde, performans değerlendirme çalışmalarının objektif olarak yapıldığına herkesin inandığı görüşündedirler. Değerlendirilen personelin işindeki başarısından çok üstleriyle olan ilişkilerinin sonuçları belirlediği görüşüne katılmaktadırlar. Bankaların, personeline yönelik yaptığı her türlü harcamayı yatırım olarak gördüğü kanısında olan katılımcılar, eğitim konusunda da yeterli harcama yapıldığı görüşündedirler. Katılımcılar; bankaların, personel sorunlarıyla ilgili olarak danışmanlık şirketlerinden yararlandığı ve personelin performansının etkin olarak değerlendirildiği görüşündedirler. Performansı geliştirici seminer, panel ve hizmet içi eğitim gibi aktiviteler gerçekleştirildiği görüşünde kararsızlık göstermektedirler.

Katılımcılar, performansı yüksek olan elemanların maddi ve manevi ödüllendirildiğini düşünmektedirler. Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanıldığı görüşüne katılmamaktadırlar. Bununla birlikte değerlemeye büyük önem verildiği düşüncesindedirler. Katılımcıların verdiği cevaplarda dikkat çeken bir husus da ücretlendirmedir. Ücretlendirmenin başarılı olmadığını düşünmektedirler. Benzer şekilde nakil ya da tayin, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespiti, terfi, personelin kişisel ve yönetsel gelişimini sağlama, motivasyonu artırma, kariyer planlama konularında başarılı olunmadığını ifade eden katılımcılar, işten çıkarma hususunda başarılı olduğunu vurgulamaktadırlar.

Araştırmaya katılan çalışanlar, performanslarını olumsuz yönde etkilemek için kendilerinden bilgi saklanmasıyla ilgili bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmektedirler. Çalışmalarıyla ilgili olarak aşağılanma ya da alay konusu edilmeye yönelik bir durumla karşılaşmadıklarını belirtmektedirler. Bu gibi durumla karşılaşan önemli bir kesim ise alay konusu etme, aşağılama davranışlarının yönetici tarafından ve sıklıkla yapıldığını ifade etmektedirler. Yeterlilik düzeylerinin altında işler verildiği hususunda çalışanlar değişken yargılara sahiptirler. Başka bir ifadeyle katılımcıların yarısı bu görüşü kabul ederken diğer yarısı da böyle bir durumla karşılaşmadığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte, sorumlulukları altındaki anahtar işlerin sudan sebeplerle değiştirildiği ya da elinden alındığını ve hoşlanmadıkları görevlerin kendilerine verildiği gibi durumlarla karşılaşmadıklarını ifade etmektedirler. Diğer taraftan haklarında dedikodu ve söylentiler yayıldığı durumu ile karşılaşmadığını belirten önemli kısım varken, diğer kısım ise bunun sıklıkla meslektaşlar tarafından yapıldığı görüşündedir.

Göz ardı edildiği ya da görmezden gelindiği hususuna ise katılımcıların önemli bir kısmı sıklıkla karşılaştığı, diğer önemli bir kısım ise bazen karşılaştığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu durumun, yöneticileri ve birlikte çalıştığı meslektaşları tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte, kişisel özellikleri ya da düşünceleri hakkında hakaret edici veya rahatsız edici açıklamalarla karşılaşmadıklarını da belirtmektedirler. Kendilerine karşı bağırlama ya da sinirli davranışlara uğramayla karşılaşmadıklarını belirten katılımcılar, parmakla gösterilme, hedef alınma, rahatsız edilme ve karalanma gibi korkutucu eylemlere maruz kalmadıklarını söylemektedirler. Böylesi davranışlarla karşılaştıklarını ifade edenler de anlamlı bir oran teşkil etmektedir. İşten ayrılmaları için başkalarından sinyal aldıkları ya da bu konuda kendilerine telkinde bulunduğu görüşlerine katılmayan çalışanlar, hata ve yanlışlarının sürekli olarak kendilerine hatırlatılması ya da düşmanca davranışlara hedef olma gibi tavırların sergilenmediğini belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, hata ve yanlışlar sonucu sürekli aynı eleştirilerin yapıldığını belirtmektedirler.

İyi anlamadıkları arkadaşlarının kendilerini zorda bırakan şakalarına maruz kalmadıklarını söyleyen katılımcılar, yöneticilerinin kendilerinden makul olmayan sürelerde yetiştiremeyecekleri işler yapmalarını beklediklerini vurgulamaktadırlar. Aleyhlerinde iddialar geliştirildiğini kabul etmeyen katılımcılar, yaptıkları işlerin sürekli olarak ve aşırı düzeyde kontrol edildiği görüşündedirler. Diğer taraftan, hak ettikleri bazı çalışma olanaklarını istememeleri konusunda baskı uygulandığı ifadeleri gözlemlenmektedir. Aşırı biçimde alay konusu edilerek, iğneleyici söz ve davranışlara maruz kalmadıklarını genel olarak belirtmektedirler. Tamamlayamayacakları düzeyde aşırı iş yükü verildiğine yönelik yargılar da önemli bir orandadır. Bunun yanı sıra genel olarak tehdit, taciz ya da fiziksel şiddete maruz kalmadıklarını da belirtmektedirler. Ancak, verilen cevaplara göre katılımcıların yaklaşık üçte birlik bir bölümü bu tür davranışlarla karşılaşmaktadırlar.

Yapılan araştırmada katılımcıların, bir iş gören olarak öncelikli beklentilerinin ücret daha sonra iş güvenliği, iş huzuru, kariyer, eğitim, takdir edilme, kişisel problemlerine destek, tüm çalışanları memnun edecek iş disiplini olarak belirlenmiştir. Görüldüğü üzere ücretin yanı sıra, işyerinde iş güvenliği ve iş huzuru oldukça önem kazanmaktadır. Her ne kadar mobbing davranışına uğramayan bir kısım çalışan olsa da, katılımcıların önemli bir bölümünün bu tür davranışlara uğradığı gözlemlenmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlemede kullanılan ölçütlerin de yeterli olmayışı yönündeki düşünceleri ve değerlendirme sonuçlarını genel olarak gerçekçi bulmamaları da bankalarda kendilerine yönelik mobbing davranışları ile bağdaştırılabilir. Sonuçların amacına uygun şekilde kullanıldığı yönünde kararsız olmaları da anlamlıdır. Bu bağlamda bankalara yönelik olarak şu öneriler getirilebilir;

- Performans değerlemelerinde çalışanların görüşlerinin etkinliği sağlanmalıdır.
- Değerlendiricilerin ve değerlendirme ölçütlerinin dikkatle seçilmesi, etkin şekilde değerlendirilmesi ve yeterli zaman ayrılması önem kazanmaktadır.
- Ölçütlerin belirlenmesinde çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Değerlendirmelerde hata unsurunun en aza indirilmesi önemlidir.
- Personel eğitimine önem verilmelidir.
- Performansı yüksek olanların ödüllendirilerek motivasyonlarının yükseltilmesine çalışılmalıdır.
- Çalışanlara yükselme olanakları sağlanmalıdır.
- Yöneticiler banka içi iletişime önem vermeli, çalışan elemanları iyi tanımalıdır.

- Yöneticiler destekleyici bir ortam yaratmalı, kurum içi rollerin belirlenmesi ve ağır yükün çalışanlardan kaldırılmasına önem vermelidir.
- Çalışanların ücret beklentileri dikkate alınmalıdır, aksaklıklar düzeltilmelidir.
- Çalışan iş güvenliğinin olduğunu bilerek görevini yapmalıdır. Sürekli işten çıkarılma korkusu ile çalışmamalıdır.
- Yöneticiler çalışma ortamında iş huzurunun sağlanmasına önem göstermelidir.

## KAYNAKÇA

Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Akal, Z. (2005). *Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Aksakal Kaymakçı, H. (2008). “Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma), *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi SBE.

Aktop, N.G. (2006). “Anadolu Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aldemir, C.M., Ataol, A. ve Budak, G. (1996). *Tarihsel gelişim: Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Alkan, E.; Yıldız, S.M. ve Bakır, M. (2011). “Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi” *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, (ss. 270-280).

Arpacıoğlu, G. (2003). “İşyerinde Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz” *HR İnsan Kaynakları Dergisi*. İstanbul, Kasım 2003

Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Eğitsel Yayın.

Atalay, İ. (2010). *Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi-Kamu Sektöründen Bir Örnek*. Ankara: Atılım Üniversitesi.

Bahçe, Ç. (2007). “Mobbing Oluşumunda Örgüt Kültürünün Rolü: Bir Örnek Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baş, M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Başaran, İ.E. (2005). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Baykal, A.N. (2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbingden Günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *Stratejik Yönetim: İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Bayraktaroğlu, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.

Bozbel, S. ve Palaz, S. (2007). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları”, *TİSK Akademi*. (ss. 66-79).

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. (ss. 1-18).

Bumin, B. (2003). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Caralli, R.A. (2004). “The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management” *Technical Report*, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.

Cemaloğlu, N. (2007) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (ss. 77-87).

Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi.



Çakmak, A.F. ve Biçer, İ.H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ Dergisi*. (ss. 3-14).

Çekmecelioğlu, H. (2005) “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma” *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*. (ss. 23-39).

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*, İstanbul: Timaş Yayınları.

Davenport, N.; Schwartz, R.D. and Elliot, G.P. (2003). *İşyerinde Duygusal Taciz*. (Çev. O.C. Önertoy). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Davenport, N.; Schwartz, R.D.; Elliott, G.P. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (çev. Önersoy, O.C.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Deniz Ticaret Odası, (2002). “Deniz Sektörü Raporu 2001, İstanbul: DTO Yayınları.

Dicle, Ü. (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ Yayınları.

Dilek, B.İ. (2009). Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ekiz, V. (2010). *İşletmelerde Yaşanan Psikolojik Şiddet*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve” *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (ss. 343-370).

- Erdal, M. (2008). *Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, N. ve Medihan, B. (2002). Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi*. (ss. 65-83).
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyonda Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ertekin, Y. ve Yurtsever, G. (2003). *Örgütsel Politika ve Taktikler*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Field, T. (1996). *Bully in Sight: How To Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying. Overcoming the Silence and Denial by which Abuse Thrives*. Oxfordshire: Success Unlimited.

Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*. (ss. 31-45). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İİBF.

Güçlü, N. (2001). “Stres yönetimi” *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (ss. 99-103).

Gül, H. (2009) “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma”, *TAF Preventive Medicine Bulletin*. (ss. 515-520).

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.

Halil C., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Hançer, M. (2004). *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. (ss. 155-169).

Işık, E. (2007). “İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişkisine Yönelik Bir Araştırma” *Yüksek Lisans Tezi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirmesi*. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Kalkandelen, A.H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Ankara: Anı Yayınları.

Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*. Ankara: Anı Yayınları.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Keçecioğlu, K. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kirel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: AÖF Yayınları.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kozanhan, K. (2008). *Konteyner Güvenlik Girişimi, Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Yayınları.

Kök, S.B. (2006). “İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (433-448).

Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*. (ss. 31-62). Ankara: TODAİE Yayınları.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). “Stratejik Planlama Süreci” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2).

Lewis, D. Bullying at Work. *British Journal of Guidance and Counselling*.(ss. 281-299).

Leymann, H. (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplaces” *Violence and Victims* 5. (ss. 119-126).

Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (ss. 165-184).

Leymann, H. ve A. Gustafsson, (1996). "Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic Stress Disorders", *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (ss. 251-275).

Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mamatoğlu, N. (2008). 360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. (ss. 137-164).

Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. (ss. 202-217).

Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Okakın, N. ve Şakar, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*. Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*. (ss. 86-96). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Yayınları.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdemir, E. (2002). Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi. İş-Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. <http://www.isguc.org/?p=article&id=50&cilt=4&sayi=2&yil=2002> 02.11.2013.

Özgen, H. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitapları.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). *Stratejik Planlama Aşamaları: İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayıncılık.

Özmutaf, N.M. (2007) “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. (ss. 41-60).

Öztek, M.Y. (1996). *İşletmeciler İçin Deniz Taşımacılığı El Kitabı*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri* (çev. D. Şahiner), İstanbul: Rota Yayıncılık.

Palmer, M.J. (2000). *Performans Değerlemesi*. İstanbul: Rota Yayınları.

Parmenter, D. “The New Thinking on KPIs-Revisited”

[http://www.brittenassociates.com/documents\\_articles/New%20Thinking%20On%20KPIs\\_Parmenter.pdf](http://www.brittenassociates.com/documents_articles/New%20Thinking%20On%20KPIs_Parmenter.pdf) (03.12.2013)

Poyraz, K. ve Aksoy, Ş.E. (2012) “Mobbing ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama” <http://sbe.dpu.edu.tr/dergi/32/cilt1/183-202.pdf> (08.12.2013).

Reh, F.J. “Key Performance Indicators (KPI)” <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm> (03.12.2013)

Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saldamlı, A. (2009) *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Savaş, F.B. (2007). *İşyerinde Manevi Taciz*. İstanbul: Beta Yayınları.

Savun, M. ve Balcıoğlu, İ. (2000). *Sosyal ve Kültürel Çevre, Biyolojik, Sosyolojik, Psikolojik Açıdan Şiddet*. İstanbul: Yüce Yayım.

Şimşek, M.Ş. (2001). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Günay Ofset.

Tarhan, N. (2004). *Psikolojik Savaş*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Tınaz, P. (2009). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing): Kavram, Süreç, Tanı ve Çözüm Önerileri” *Ceza Hukuku Dergisi*. (ss. 11-22).

Tınaz, P.; Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.

TİSK, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, (2012). *Psikolojik Taciz (Mobbing) ile Mücadelede İşletme Rehberi*. Mart.

Torun, A. (2004) “İşyerinde Zorbalık” *Marmara Üniversitesi SBE Hakemli Dergisi. Öneri*. (ss. 183-190).

Toten, M. “*Using KPIs as an Organisation Scorecard*”

<http://www.workplaceinfo.com.au/human-resources-management/performance-management/using-kpis-as-an-organisation-scorecard> (04.12.2013)

Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2005). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. İstanbul: Platin Yayıncılık.

Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Uluğ, F. ve Beydoğan, B. (2009). “Kamu örgütlerinde Psikolojik Taciz” *Amme İdaresi Dergisi*. (ss. 55-86).

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.



Ünsalan E. ve Şimşeker, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yalçın, A. ve Doğruluk, S. (2006). Etkili Performans Değerlendirme İçin Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*. (ss. 345-368).

Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet-Mobbing*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Yener, H. (2007). Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yercan, F. (1996). *Liman İşletmeciliği ve Yönetimi*, Mersin: Mersin Ticaret Odası Yayınları.

Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (ss. 35-57).

Yücutürk, E. (2003). “Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing (Yıldırma)” II. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İİBF Yayını.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Y. ve Çevik, E.Ö. (2006). *Liman Mühendisliği*, Deniz Mühendisliği Serisi No.3, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Zapf, D. “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work” *International Journal of Manpower*. (ss. 70-85).

(Mobbing Yardım), <http://mobbingyardim.wordpress.com/isyerinde-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz/> (2.12.2012)

T.C. Anayasası <http://www.anayasa.gen.tr/1982ay.htm> erişim tarihi: 15.10.2012

Türk Ceza Kanunu, Kanun No.5237, Kabul Tarihi: 26.9.2004

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html> erişim tarihi: 15.10.2012

Türk Medeni Kanunu, Kanun No.4721, Kabul Tarihi: 22.11.2001

<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html> erişim tarihi: 14.10.2012

Türk Borçlar Kanunu, Kanun No.6098, Kabul Tarihi: 11/1/2011

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm> erişim tarihi 15.10.2012

4857 No.lu İş Kanunu, Kabul Tarihi: 22.5.2003

[http://www.gumrukticaret.gov.tr/assets/content/Arsiv\\_Ticaret/Mevzuat/TOBB\\_Odalar\\_ve\\_Borsalar/Kanunlar/27-%204857%20SAYILI%20C4%B0%C5%9E%20KANUNU.pdf](http://www.gumrukticaret.gov.tr/assets/content/Arsiv_Ticaret/Mevzuat/TOBB_Odalar_ve_Borsalar/Kanunlar/27-%204857%20SAYILI%20C4%B0%C5%9E%20KANUNU.pdf) Erişim tarihi: 14.10.2012

Mobbing, İşyerinde Psikolojik Taciz <http://www.yasingirgin.av.tr/isyerinde-psikolojik-taciz-mobbing/> Erişim tarihi: 14.10.2012

Yeni Borçlar Kanunu ve Psikolojik Taciz (Mobbing)

[http://www.ishukuku.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=108:yeni-borclar-kanunu-ve-psikolojik-taciz-mobbing-&catid=1:son-haberler](http://www.ishukuku.org/index.php?option=com_content&view=article&id=108:yeni-borclar-kanunu-ve-psikolojik-taciz-mobbing-&catid=1:son-haberler) erişim tarihi: 14.10.2012

Başbakanlık Genelgesi,

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> erişim tarihi: 15.10.2012

Türk Hukuk Sitesi, “İşyerinde Mobbing ve Mobbingin Hukuki Değerlendirilmesi”

[http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_1293.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1293.htm) erişim tarihi: 15.10.2012

## EKLER

### Ek-1 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Bankacılıkta Performans Değerleme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing oluşumunu araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla sizden, aşağıda yer alan bazı önermelere ilişkin algılarınızı belirtmeniz istenmektedir. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Bu bağlamda, araştırmamızın amacına ulaşması bu ankette yer alan sorulara vereceğiniz yanıtların doğruluğuna bağlıdır.

Değerli zamanınızı bu anketimizi yanıtlamaya ayırdığınız için çok teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Prof.Dr. İsmail BAKAN  
ibakan63@hotmail.com

Doç.Dr. Burcu ERŞAHAN  
bersahan@hotmail.com

Yrd.Doç.Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE  
tbuyukbese@yahoo.com

Arş.Gör. İnci F. DOĞAN  
ikurtulgan@gmail.com

Yalçın BİRİMOĞLU  
yalcinbirimoglu@gmail.com

- 1-Yaşınız? ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri
- 2-Cinsiyetiniz? ( ) Bay ( ) Bayan
- 3-Medeni Durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekar
- 4-Öğrenim Düzeyiniz? ( ) İlköğretim ( ) Lise ve dengi okullar ( ) Lisans  
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
- 5-Bankada Çalışma Süreniz? ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl  
( ) 7-9 yıl ( ) 10 yıl ve üzeri
- 6-Bankadaki Pozisyonunuz.....
- 7-Aylık Geliriniz ne kadardır? ( ) 750TL'den az ( ) 751-1000TL ( ) 1001-2000TL  
( ) 2001-3000TL ( ) 3001-5000TL ( ) 5001TL ve üzeri
- 8-Bankanızda Performans Değerlendirme Sistemi uygulanıyor mu? ( ) Evet ( ) Hayır
- 9- Sizce Performans Değerlendirme Kavramını en iyi ifade eden tanım aşağıdakilerden hangisidir?  
a-) Önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşıldığını ölçme,  
b-) Her personelin görevini ne derecede iyi yaptığını belirleme,  
c-) Yılda bir veya iki defa yapılan bir form doldurma işlemi,  
d-) Hiçbir fikrim yok.
- 10- Bankanızda Performans Değerlendirme şu anda hangi sıklıkla yapılmaktadır?  
a-) Yılda bir defa,  
b-) Yılda iki defa,  
c-) Yılda iki defadan fazla,  
d-) Düzensiz olarak,  
e-) Diğer,.....
- 11- Performans Değerlendirme, sizce gelecekte hangi sıklıkla yapılmalıdır?  
a-) Yılda bir defa,  
b-) Yılda iki defa,  
c-) Yılda iki defadan fazla,  
d-) Düzensiz olarak,  
e-) Diğer,.....

**12-Bankanızda şu anda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları ne ölçüde gerçekçi buluyorsunuz?**

- a-) %100 gerçeği yansıtıyor,  
b-) %75 gerçeği yansıtıyor,  
c-) %50 gerçeği yansıtıyor,  
d-) %25 gerçeği yansıtıyor,  
e-) Kesinlikle gerçeği yansıtıyor.

| <b>13-Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.</b>                |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım</b>  |   |   |   |   |   |
| <b>4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum</b>   |   |   |   |   |   |
| PDM1-Performans değerlendirme doğru kişiler tarafından yapılmaktadır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 2-Performans değerlemede doğru kriterler kullanılmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 3-Performans değerlemede kullanılan kriterler yeterlidir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 4-Performans değerlendirme sonuçlarını gerçekçi buluyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 5-Performans değerlendirme sonuçları personele bildiriliyor.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 6-Performans değerlendirme sonuçları amacına uygun şekilde kullanılmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 7-Performans değerlendirme için yeterli zaman ayrılmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 8-Performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara yeterli düzeyde katılım sağlanmaktadır.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 9-Kendi performansımızın değerlendirilmesinde görüşlerim yeterli düzeyde etkili olmaktadır.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 10-Performans değerlemede çok az hata yapılmaktadır.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 11-Performans değerlemeyi gerekli görüyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 12-Performans değerlemeyi ödüllendirici görüyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 13-Performans değerlendirme sonucunda değişmesi gereken hususların değiştirildiğini görüyorum.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDM 14-Performans değerlemeyi yönetim ile çalışanlar arasında etkin bir mekanizma olarak değerlendiriyorum.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU1-Personelin kendisini değil, yaptığı işi değerlendirmektedirler.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 2-Performans değerlemelerinde ikili arkadaşlıkları ve dostlukları göz ardı etmektedirler.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 3-Değerlendirilecek kişinin unvanı ve mevkiisi, değerlendirme sırasında objektifliği etkilemez.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 4-Performans değerlemede objektif kriterler kullanılmaktadır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 5-Değerlendirilen personelin işindeki başarısından çok üstleriyle olan ilişkileri değerlendirme sonucunu belirlemektedir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 6-Personele yönelik yaptıkları her türlü harcamayı yatırım olarak görmektedirler.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 7-Personel için eğitim konusunda yeterli harcama yapmaktadırlar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 8-Personel sorunlarıyla ilgili danışmanlık şirketlerinden yararlanmaktadırlar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 9-Personelin performansı etkin şekilde değerlendirmektedirler.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 10-Performans değerlendirme çalışmalarının objektif bir şekilde yapıldığına herkes inanmaktadır.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>14-Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.</b>                |   |   |   |   |   |
| <b>Ölçek: 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım</b>  |   |   |   |   |   |
| <b>4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum</b>   |   |   |   |   |   |
| PDU 11-Performansı geliştirici seminer, panel ve hizmet içi eğitim gibi aktiviteler gerçekleştirmektedirler.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 12-Performansı yüksek olan elemanları maddi/manevi ödüllendirmektedirler.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 13-Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yeterince yararlanmaktadırlar.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PDU 14-Performans değerlemeye büyük önem vermektedirler.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>15-Lütfen tablo içindeki önermelerle ilgili görüşlerinizi aşağıdaki anahtarları esas alarak belirtiniz.</b>   |   |   |   |   |   |
| <b>Ölçek: 1= Hiç başarılı değil 2= Başarılı değil 3= Orta düzeyde başarılı 4= Yüksek düzeyde başarılı 5= Çok yüksek düzeyde başarılı</b>                       |   |   |   |   |   |
| <b>Bankanızda uygulanan Performans Değerlendirme ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki alanlarda bankanızda ne düzeyde başarılı bir şekilde kullanılmaktadır?</b> |   |   |   |   |   |
| IH1-Ücretlendirme  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IH 2-Nakil veya Tayin  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IH 3-Eğitim İhtiyacının Tespiti  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IH 4-Personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespiti   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IH 5-Terfi   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IH 6-Personelin kişisel ve yönetsel gelişimini sağlamak  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IH 7-Motivasyonu artırmak  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IH 8-Kariyer Planlama  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IH 9-İşten Çıkarma   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |                               |          |          |          |          |                               |                     |                         |
|---|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|-------------------------------|---------------------|-------------------------|
| <b>16-Kurumda son altı ayda...</b>  |                               |          |          |          |          |                               |                     |                         |
|   | <b>Mobbing Oluşma Sıklığı</b> |          |          |          |          | <b>Olası Mobing Aktörleri</b> |                     |                         |
|   | <b>Çok Sık.....Hiç</b>        |          |          |          |          | <b>Yöneticiler</b>            | <b>Meslektaşlar</b> | <b>Müşt.ve Yakınlar</b> |
|   | <b>1</b>                      | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>1</b>                      | <b>2</b>            | <b>3</b>                |
| 1-Performansımı olumsuz yönde etkilemek için benden bilgi sakladılar.   | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 2-Çalışmalarım ile ilgili olarak aşağılandım ya da alay edildim.  | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 3-Yeterlilik düzeyimin altında işler verildi.   | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 4-Sorumluluğumdaki anahtar işler sudan sebeplerle değiştirildi ya da elimden alındı ve hoşlanmadığım görevler bana verildi. | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 5-Hakkımda dedikodular ve söylentiler yayıldı.  | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 6-Gözardı edildim ya da görmezden gelindim.   | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 7- Kişisel özelliklerim, düşüncelerim ya da özel hayatım hakkında hakaret edici ya da rahatsız edici açıklamalar yapıldı.   | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 8-Birdenbire bana bağırıldı ya da bana karşı sinirli davranışlar sergilediler.  | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 9-Parmakla gösterilme, hedef alınma, rahatsız etme, karalama gibi korkutucu eylemlere maruz kaldım.                         | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |
| 10- İşten ayrılmam için başkalarından sinyaller aldım veya bana bu konuda telkinde bulundular.                              | 1                             | 2        | 3        | 4        | 5        | 1                             | 2                   | 3                       |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11-Hata ya da yanlışlarım sürekli olarak hatırlatıldı (başıma kakıldı).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 12- Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimde düşmanca davranışlara maruz kaldım ya da görmezden gelindim.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 13-Hata ya da yanlışlarım sonucu sürekli aynı eleştiriler yapıldı.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 14-Görüşlerim göz ardı edildi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 15-İyi anlaşılmadığım arkadaşlarımla beni zorla bırakan şakalarına maruz kaldım.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 16-Makul olmayan, yetiştiremeyeceğim sürelerde işlerimi yapmam beklendi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 17-Benim aleyhime iddialar geliştirildi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 18-Yaptığım işler sürekli olarak aşırı düzeyde kontrol edildi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 19-Hak ettiğim bazı çalışma olanaklarımı (yıllık izin, hastalık izni, ikramiye vb.) istememem yönünde bana baskı uygulandı. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 20-Aşırı biçimde alay konusu yapıldım, iğneleyici söz ve davranışlara maruz kaldım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 21.Tamamlayamayacağım düzeyde aşırı iş yüküne maruz bırakıldım.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| 22-Tehdit, taciz ya da fiziksel şiddete maruz kaldım  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 |

**17- Bir işgören olarak bankanızdan beklentileriniz nelerdir? (1'den 8'e kadar; 1 en yüksek beklentim....8 en düşük beklentim ) Öncelik durumuna göre sıralayınız.**

- a-) Ücret, ( )
- b-) İş güvenliği, ( )
- c-) Eğitim imkanı, ( )
- d-) Kariyer, ( )
- e-) Takdir edilme, ( )
- f-) İş huzuru, ( )
- g-) Kişisel problemlerime destek, ( )
- h-) Tüm çalışanları memnun edecek iş disiplini, ( )
- g-) Diğer,..... ( )

**ANKETE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...**